Қ.С. МАҲМУДОВ, С.Ш. УРАЗОВ,
Б.М. АБДУМАННОНОВ

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ



САМАРҚАНД

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА
ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

Қ.С. МАҲМУДОВ, С.Ш. УРАЗОВ,
Б.М. АБДУМАННОНОВ

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ

5230200-Менежмент (тармоқлар ва сохалар бўйича) таълим йўналиши талабалари учун Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институтининг Илмий Кенгаши томонидан дарслик сифатида тавсия этилган

САМАРҚАНД 2022

UO'K: 005.3(075)
M 37
KBK: 65.290-2я7

Қ.С. Махмудов, С.Ш. Уразов, Б.М. Абдумаппонов. Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси. /Дарслик/ - Самарқанд.: "STAP-SEL" МЧЖ. нашриёт матбаа - бўлими, СамИСИ, - 2022 у. 228 бет.

Мазкур дарслик бошкарув кадрларини тайёрлашнинг замонавий талабларидан келиб чиққан ҳолда тайёрланган бўлиб, унда бошқарув қарорларини қабул қилиш услуби. амал қилинадиган асосий қоидалар. турли ёндашувлар, таъсир кўрсатувчи омиллар. самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш шарт-шароитлари. мукобил вариантларни ишлаб чиқиш ва танлаш. қарорларни таҳлил қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш. иқтисодий асослаш. хавф-хатарлар ва ноаниқликларни ҳисобга олиш ва шу каби мухим масалаларни ёритишга қаратилган.

5230200-Менежмент(тармоклар ва сохалар бўйича) таълим йўналишларида таҳсил олаётган талабалар учун ўқув режага мувофиқ тайёрланган. Лекин ундан бошка таълим йўналиши талабалари, магистрлар. ўқитувчилар. малака ошириш курслари тингловчилари, корхона ва ташкилотларнинг бошқарув ходимлари ҳамда шу соҳа билан қизиқувчилар ҳам фойдаланишлари мумкин.

ISBN: 978-9943-8936-4-1

Тақризчилар:

М.Қ. Пардаев - Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти "Иқтисодий таҳлил ва статистика" кафедраси профессори, и.ф.д

Н.У.Арабов - Шароф Рашидов номидаги Самарқанд давлат университети "Инсон ресурсларини бошқариш" кафедраси мудири. и.ф.д.. профессор

Институт Илмий Кенгашининг 2022 йил йиғилиши қарори билан ўқув жараёнида қўллаш ва нашр этишга тавсия этилган (2022 йил 22 ноябр № 4 - сон мажлис баённомаси).

© Қ.С.Махмудов. С.Ш Уразов. Б.М Абдумаппонов. СамИСИ 2022.
© "STAP-SEL" МЧЖ. нашриёт - матбаа бўлими. 2022.

КИРИШ

Инновацион иқтисодиёт шароитида олий таълим тизимида мутахассислар тайёрлашда чуқур ўзгаришларни, яъни жаҳон стандартларига жавоб бера оладиган мутахассисларни етказиб бериш муҳим масала ҳисобланади. Хусусан, Республикамиз иқтисодий тараққиётида корхоналар, хусусан кичик корхоналар роли тобора ортиб бормоқда. Аммо, эътироф этиш лозимки вужудга келаётган кичик корхоналарнинг аксарияти ўз фаолиятини қисқа даврларда тугатишга мажбур бўлмоқда. Бунинг асосий сабаби корхоналар фаолиятининг тўғри ташкил этмаслиги, айниқса ўзгарувчан инновацион иқтисодиёт шароитида самарали бошқарув қарорларини қабул қила оладиган раҳбарларнинг етишмаслиги ҳисобланади.

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўпинча қабул қилинаётган қарорларга боғлиқ корхонадаги бутун савол ва муаммолар занжири уларнинг аниқ ечими ва бошқарувчига юкланган, ишлаб чиқариш, техник, ижтимоий, иқтисодий, маркетинг ва хуқуқий вазифалар қарорларни тўғри қабул қилиш ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Ечилаётган муаммоларнинг ҳаммаси ҳар-қандай бошқарувчи томонидан хисобга олинади ва бу нарса унинг бошқарув услубида ҳамда бутун бошқарув жараёнида акс этади.

Дарсликни мазмунан мамлакатни ривожлантиришнинг 2017-2021 йилларга мўлжалланган ҳаракатлар стратегиясида кўзда тутилган устувор вазифаларнинг бажарилишига хизмат қилишини инобатга олинса, уни ўта долзарб мавзуга багишланган, деб баҳолаш мумкин.

Дарслик мавзулари бошқарув қарорларини қабул қилиш услуби, амал қилинадиган асосий қоидалар, турли ёндашувлар, таъсир кўрсатувчи омиллар, самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш шарт-шароитлари, муқобил вариантларни ишлаб чиқиш ва танлаш, қарорларни таҳлил қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш, иқтисодий асослаш, хавф-хатарлар ва ноаниқликларни ҳисобга олиш ва шу каби муҳим масалаларга қаратилган.

Замонавий шароитда бошқарув қарорларининг моҳиятини, уларни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш усулларини тушунмасдан туриб, бошқарув фаолиятининг аниқ натижаларига эришиш мумкин эмас. Ўқув кўлланманинг асосий мақсади назарий

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 68709

ёндашувларни ўрганиш ва амалий кўникмаларни ишлаб чиқиш, фаолиятнинг турли соҳаларида бошқарув қарорларини амалга оширишни ташкил этиш ва амалга ошириш учун амалий кўникмаларни қўллашдан иборат.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни тизимли ёндашувга асосланади, уни қўллашнинг амалий натижаси эса қарор қабул қилишнинг ишлаб чиқилган усуллари ҳисобланади. Қарорлар қабул қилинадиган даврнинг давомийлиги ошгани сайин, ҳал қилиниши керак бўлган вазифаларнинг мазмуни ҳам ўзгаради.

I БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

1.1. Менежментда мазкур фаннинг ўрни

1.2. Менежер ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жараёни

1.3. Фаннинг мақсади, предмети ва вазифалари. Бошка фанлар билан алоқадорлиги

1.1. Менежментда мазкур фаннинг ўрни

Мамлакатимизни иннавацион ва ижтимоий йўналтирилган иқтисодиётига ўтишни таъминлашда билимдон, тадбиркор ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамиятга эга.

Мамлакатимиздаги иқтисодий ва сиёсий тизимларда рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир жамоа, гуруҳ, шахс учун, уларнинг фаолият кўрсатишнинг барқарорлиги учун катта имкониятлар тўгдириш билан бир қаторда, жиддий хавф-хатар ҳам тўгдиради, амалда кутилмаган ҳолатлар, ноаниқлик киритади. Бундай вазиятда қарорни қабул қилиш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки раҳбар ёки раҳбарият томонидан қабул қилинаётган ҳар бир қарор нафақат корхона фаолиятининг натижасига, балки бутун жамият социал-иқтисодий кўрсаткичларига таъсир кўрсатиши мумкин.

Жамиятда бошқарув асрлар давомида мавжуд. Ҳар қандай тузилма, ҳар қандай ташкиллаштирилган инсон фаолиятида бошқарув объекти ва бошқарув субъекти борлиги тахмин қилинади.

Самарали ташкил этилган бошқарув фаолиятисиз, Миср пирамидаларининг қурилиши, Вавилон боғларининг яратилиши, урушларни олиб бориш, давлат ва шаҳарларнинг ташкил этилиши ва ривожланиши бўлмас эди.

Амалий бошқарув ташкилотлар пайдо бўлганда ташкил топди. Лекин олдинги даврлардаги ташкилотлар ҳозирги замонавий ташкилотлардан кўпгина томонлари билан фарқ қилади. Замонавий ташкилотлардан эски ташкилотларнинг асосий фарқлари қўйидагича:

- катта ташкилотларнинг кам миқдорда бўлгани, нисбатан унчалик кўп бўлмаган раҳбарлар сони, ўрта погонадаги

раҳбарларнинг жуда камлиги, бошқарув ўринларини наслий ёки босиб олиш йўли билан эгалланиши, буйруқ ва ҳиссиётга таяниш, ташкилот учун муҳим бўлган қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи берилган одамлар сонининг камлигидир.

Одамлар олдинги даврлардан буён кўпроқ қандай қилиб ҳокимиятга эга бўлиш, қандай пул топиш ва бошқа шу каби масалаларга эътибор қаратишган, лекин уларни мақсадига олиб келадиган самарали йўл бошқарув жараёнини самарали амалга ошириш ҳақида камроқ уйлашган.

Бошқарув ташкилот, корхона мавжудлиги билан боғликдир. Шу маънода айтадиган бўлсак бошқарув амалиётида дунё яигилик эскириб боради. Замонавий менежментни барча турда намоён бўлиш шаклини кадимги дунёда ташкилотларда ҳам кузатиш мумкин бўлган.

Орадан бир неча минг йиллар ўтгандан сўнг дунёда яна бир маъмурий менежмент инкилоби бўлиб ўтди. У Миср фиравни Ҳаммурапи номи билан боғлиқ (бизнинг эрамизгача 1792-1730 йилларда). У 285 та давлат бошқарувини ўз ичига олган қонунлар тўпламини амалиётга киритди.

Бошқариш назариясининг дастлабки кўртаклари кадим замонларга бориб тақалади. Кадимги улуг арбоблар жамиятдаги бошқарув масаласига катта эътибор каратганлар. Масалан, Платон бошқарувни одамларни умумий овкатланиш фани деб қараган, чунки у бошқарувни жамиятга ҳаёт бағишловчи муҳим шарт деб ҳисоблаган. Аристотель эса қўлдорларнинг қўлларни бошқарув санъатига ўқишлари зарурлигини ўқтирган. Ю.Цезар, А. Македонский, Туркистонда эса ўрта аср даврида А.Темур хукумронлиги вақтидан бошлаб шакллана бошлаган бошқарув фикрлари мавжуд эди. Дастлабки пайтларда у оддий бўлиб, асосан ҳарбий тавсифга эга бўлган.

Уша давр менежерлари ҳарбий интизомни ўрнатиш мақсадида одамларни жазо билан қурқитишган, ҳар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш каби усулларни қўллаганлар. Бундай бошқарувга меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, улардан иложи борича кўпроқ қўшимча қиймат ундиришнинг ғоятда самарали усули деб қаралган. А.Темур даврида марказлашган, интизомли давлатнинг барпо этилганлигига ҳам Соҳибқироннинг ўз қўл остидагиларни "қўрқув билан умид ўртасида ушлаш" бўйича бошқаргани сабаб бўлган. Шу билан бирга бошқарув илмий фан

сифатида жамиятнинг капиталистик даврига мансубдир. Капитализмнинг дунёга келиши бошқарувда инкилобий ўзгаришларга сабаб бўлди. Ушбу босқичда соф бошқарув вазифаларининг ажралиши келиб чикди. Бошқарувчилар тайёрлашга алоҳида диккат-эътибор берилди. XIX аср ўрталаридан бошлаб тизимли бошқарув яратиш фикри ривожлана бошлади. XIX аср бошидан бошлаб бу фикр сифат бўйича янги маънога эга бўлиб бошқарувни эркин фаолият тури, ташкилотга маваффакият келтирувчи қобилиятга эга деб қарай бошланди. Бу даврни менежментда янги инқилобий босқич бошланиши дейиш мумкин. XIX асрнинг охири XX асрнинг биринчи яримида тўртта бошқарув таълими тараққий топди: илмий менжмент таълими, одамлар муносабати таълими, хулқий фанлар таълими ва бошқарув фани таълими. Бу таълимлар бошқарув фикрини эволюцион тавсифининг тараққиётини ифодалашдан иборат. Бу дегани янги таълим пайдо бўлиши аввалги таълим қоидаларидан бутунлай кечиш деган эмас, албатта. Ҳозирги давр менежмент амалиётида тўртта таълимнинг ҳаммаси ва уларни кўп сонли ўзгарган турлари тез-тез тўқнашиб туради (1-жадвал).

Бошқариш фанининг шаклланиши ва ривожланиши узоқ давом этиб кетаётган тарихий давр билан изоҳланади. Аммо у фан сифатида нисбатан якинда, ўтган асрнинг иккичи ярми ва ҳозирги асримизнинг 50-йилларигача шаклланиш даврини ўтади ва ҳозирга келиб шаклланган, ўзининг хусусиятларига эга, инсон билимларининг назарий ва амалий асосларидан бирига айланди. "Бошқариш" фан сифатида шакланишидан илгари ҳам одамлар бошқариш фаолияти билан шугулланганлар ва биз уни бошқариш амалиёти даври деб атаймиз. Ташкилотлар қай даражада қадимий бўлса бошқариш амалиёти ҳам одамлар бошқариш амалиёти ҳам шу даражада қадимийдир. Инсонлар гуруҳларини ташкил этиб яшаган даврлардаёқ бу гуруҳларда бошқаришга муҳтожлик сезилган. Ҳозиргача сақланиб келаётган тарихий обидаларнинг яратилиши турли касб эгаларининг ўзаро муносабатлари расмий тарзда шаклланганидан ва улар маълум бир мақсад йўналишида бошқарилганлигидан далолат беради. Қадимда ва айниқса ўрта асрларда шаклланган давлатлар, империялар фаолияти мураккаб ташкилотларни бошқариш амалиётидан дарак беради.

1.1-жадвал

Менежментнинг ривожланиш даврлари

Йил	Худуд ва муаллифлар	Бошқарув унсурларининг шаклланиши
Эр.ав 5 минг йил олдин	Шумер мамлакати	Маълумотларни қайд қилиш ва ёзувни олиб бориш
Эр.ав 4 минг йил олдин	Қадимий Египет	Ташкил қилиш, режалаштириш, назорат
Эр.ав 2 минг йил олдин	Қадимий Египет	Бошқаришни марказлаштириш, жавобгарлик ва масъулиятни ошириш
Эр.ав 400 йил олдин	Сократ	Менежментнинг ҳаммабоп тамойиллари ишлаб чиқарилди
1881 йиллар	Джозеф Вартон	Коллежлар учун тадбиркорлик менежменти курсини ишлаб чиқади
1900 йил	Ф.Тейлор	Илмий менежмент, тизимли ёндашув, кадрлар менежменти, иш вақтини хронометраж қилиш, функционал бошқариш, таннархни аниқлаш тизими
1916 йил	Г.Файоль	Менежментнинг биринчи тўлиқ назарияси, менежмент функциялари, менежмент принципларини ишлаб чиқди
1927 йил	Э.Мэйо	Гуруҳий интилишнинг социологик концепциясини ишлаб чиқди
	Том Петерс	Истеъмолчиларга инсон сифатида муносабатда бўлиш, ташкилот ходимларига эса бизнес ривожининг муҳим ресурси сифатида муносабатда бўлиш

Бошқариш фан сифатида шаклланишгача бўлган бошқариш фаолияти(амалиёти) асосан қуйидаги белгилари билан ажралиб туради:

- раҳбарлар ворислик бўйича танланган;
- бошқариш раҳбарлар томонидан буйруқ ва тазиқ ўтказиш йўли билан амалга оширилган;
- ташкилот учун муҳим бўлган бошқариш қарорларини қабул қилувчи одамлар кам бўлган;
- бошқариш фаолиятига тегишли бўлмаган ишлар орасида нисбатан аниқ чегаралар бўлмаган;
- раҳбарлар ташкилотлардан ўзларининг шахсий манфаатларини кўзлаган ҳолда, кўпрок бойлик орттириш ёки

ўзининг сиёсий ҳокимлигини кучайтириш мақсадида фойдаланганлар.

Юқоридагилар бошқаришни ҳали фан сифатида шаклланмаганлигини кўрсатади. Чунки, ҳали бошқариш фаолиятига меҳнатнинг алоҳида бир тури сифатида қараш, бошқаришнинг усуллари ва воситаларини эгаллаш ва ривожлантиришга қизиқиш бўлмаган. Бунга бир мисол келтириши мумкин: XIX асрнинг бошида инглиз мутаффакири, ижтимоий соҳалар бўйича илғор дунёқарашлари билан машҳур олим Роберт Оуэн ташкилотнинг ўз мақсадларига одамларнинг муносабатларини мувофиқлаштириш ёрдамида етишиш муаммоларига алоҳида аҳамият берган. У Шотландияда фабрика очиб ишчиларни зарурий уй-жойлар билан таъминлаган, меҳнат шароитларини яхшилаган, уларни самарали меҳнатларини баҳолаш ва моддий рағбатлантириш тизимини ишлаб чиққан. Уша давр учун илғор бўлган бу ислоҳот инсон омилига ва юқори малакали раҳбарнинг бошқариш фаолиятидаги ўрнига асосланган. Ташкилот (фабрика) юқори даражада самарали бўлишига қарамасдан уша давр ишбилармонлари, бизнесменлари бу бошқариш фаолиятига тегишли ислоҳотдаги илғор фикр ва ғояларни тушуна олмадилар.

Бошқарув тизимини шакллантиришда қўйидаги олимларни санаб ўтиш мумкин: Элтон Мейо (1880-1949), Вальтер Дилл Скотт (1869-1955), Мари Паркер Феллот (1868-1933), Абраҳам Маслоу (1908-1970), Дуглас Мак Грегор (1906-1964), Анри Файоль (1841-1925), Макс Вебер (1864-1920), Питер Дракер (1909).

Юқорида айтганимиздек, бошқариш фан сифатида шакллангунга қадар даврларда ҳам ушбу жараённи туб моҳияти ва мазмунини туйинган ва амалиётда қўллаган, турли мураккаб одамлар гуруҳларига муваффақиятли раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи-назарларини келажак авлодга мерос сифатида қолдирган буюк шахслар бўлганки, уларни ўрганишлик ҳозирги замон бошқариш фанини ривожланишига шубҳасиз самарали таъсир кўрсатади. Ана шундай сифатларга эга шахслардан бири Соҳибқирон Амир Темурдир. Унинг бошқаришга доир бой меъросини тарихий адабиётлардан билишимиз мумкин. Амир Темурнинг "Ҳар бир воли ўзининг камчиси каби аҳамиятга эга бўлмаса, у туралик мансабига лойиқ эмас ибораси [11, 6 б].

Унинг раҳбарлик лавозимига, одамлар гуруҳини бошқариш фаолиятига алоҳида аҳамият берганлигини кўрсатади. "Темур

тузуклари"ни ўқиб, мураккаб ташкилий бирикмаларини бошқаришнинг классик (чизиқли) структурасини таҳлил қилиш мумкин. 1995-96 йилларда Республикамизда Соҳибқирон Амир Темурнинг 660 йиллигига бағишлаб ўтказилган қатор илмий-амалий анжуманлар материаллари билан танишиш орқали кадимий мураккаб ташкилотларни бошқаришга доир бой меъросдан воқиф бўлиш мумкин.

Бошқариш билимининг ривожланиши билан боғлиқ нуқтаи-назарлар турли бошқариш мактаблари доирасида мужассамлашган.

"Менежмент" инсоният тарихида шаклланган бошқариш мактабларининг натижаларига таянади. Уларнинг асосан қўйидаги турлари мавжуд:

Илмий бошқаришнинг мактаби (1885-1920 йиллар). Ташкилотларни илмий бошқариш Ф.У.Тейлор, Ф.Гилберт, Л.Гилберт ва Г.Ганттларнинг номлари билан боғлиқ. Улар қўл меҳнати билан боғлиқ ишларни кузатиш, ўлчаш, мантиқий таҳлил қилиш асосида ортиқча ҳатти-ҳаракатларини қисқартириш ва такомиллаштириш, самарадорлигини ошириш мумкин эканлигини исботлаш. Натижада, имлий бошқариш нуқтаи назари мураккаб ташкилотларни бошқариш тарихида бурилиш ясади. Ташкилотларни бошқариш фаолияти алоҳида мутахассислик сифатида тан олина бошланди. Биринчи марта амалиётчи раҳбарлар ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва уни бошқаришда фан ва техника ютуқларидан фойдаланиш амалда юқори даражадаги самарадорликни таъмирлашларига ишонадилар. Натижада бошқаришнинг иқтисодий усуллари шакллана бошлади.

Бошқаришнинг классик мактаби (маъмурий бошқариш мактаби 1920-1950 йиллар). Ушбу мактаб мураккаб ташкилотларнинг юқори бошқариш погоналарида узоқ муддат раҳбарлик лавозимларида ишлаб катта тажриба тўплаган раҳбарларнинг бошқаришга нисбатан нуқтаи назарларини мужассамлаштиради. Классик макстабнинг асосий мақсади бошқаришнинг умумий принципларини яратишдан иборат бўлган. Одатда ушбу принципларнинг шаклланишини А.Файолнинг номи билан боғлашади

Бошқарув назариясининг ривожида америкалик муҳандис Ф.Тейлор (1856-1916) ўзининг катта ҳиссасини қўшди. Тейлор томонидан ишланган бошқарув тизими биринчи ва жуда маҳсулдор илмий менежмент яратиш ҳаракати бўлди. Тейлор 22 ёшда

Филадельфиядаги Мидвель пўлат қўйиш компаниясининг заводига оддий ишчи бўлиб ишга кирди. Олти йилдан сўнг ҳамма оралиқ вазифаларни бажара бошлайди, шу заводнинг бош муҳандиси қилиб тайинланади. Ушбу олти йил давомида у "илмий бошқарув" номи билан юритилган таълимотига пойдевор яратади.

Тейлор ишлаб чиқган тизимнинг моҳияти қўйидаги уч моментга тупланган ва улар бошқарувни умумий принциплари ва уларнинг тараққиёт назарияси ҳисобланган:

1. Меҳнатни тўгри ташкил қилиш.

2. Бошқарувнинг расмий таркибини яратиш.

3. Бошқарувчи ва ишчиларни бирга меҳнат қилиш чора-тадбирларини белгилаш.

Унинг фикрича ҳар қандай ишнинг энг яхши усули ва бажариш услуби бор, уларни ишлатиш ҳисобига ишни тезрок ва сифатлирок бажариш мумкин. Тейлор корхонада ишлаётган ишчини хронометраж қилади ва уни таҳлил қилиб унумдор ишни таъминлаб берадиган қоидалар мажмуасини ишлаб чикди.

Тейлорнинг энг юксак хизмати-илмий менежмент тараққиётида у таклиф қилган янги бошқарув таркибидадир. Тейлорнинг меҳнатини бажарувчи ва буйрук берувчи турларига бўлиши катта моҳиятга эга.У ишчи меҳнатини уларни бошқарувчи меҳнатидан, ҳамда қўйи бугин бошқарувини ичида бевосита кескин фарқланишига олиб келади. Тейлорнинг нуқтаи назари бўйича, ишчиларнинг асосий вазифаси-бажарувчанлик. Тейлорнинг фикри бўйича, корхонани тўла гуллаб-яшнашига кўмаклашиши ва ҳар бир ишловчига максимал фаравонлик келтириши керак.

Меҳнатни фан асосида илмий ташкил этиш масаласини яна ҳам кенг ёритишда яна бир америкалик ишлаб чиқаришни ташкил қилувчи Г.Эмерсон ишида кўриб чиқсак бўлади. Эмерсон бошқарувни ташкил этишда мажмуали, тизимли ёндашувни ишлаб чикди. Унинг асосий қоидалари "Ишлаб чиқариш унумдорлигининг 12 та принципи" номли китобида берилган. Бу китоб биринчи маротаба катта нашр билан чоп этилган.

Китобда ўн икки принцип муҳимлиги асос билан тасдиқланган ва Г.Эмерсон уларни қўйидаги тартибда берган:

1. Аниқ қўйилган орзу ва мақсад.

2. Ақлли маъно

3. Омилкор маслаҳат

4. Интизом

5. Инсонларга адолатли муносабат

6. Тезкор, ишончли, тўла, аниқ ва доимий ҳисоб китоб

7. Диспечерлик фаолият олиб борилиши

8. Меъёрлар ва жадвал мавжудлиги

9. Шароитларни нормаллаштириш

10. Операцияларни меъёрлаштириш (уларга аниқ бажариш учун вақт белгилаш)

11. Ёзма кўринишдаги стандарт кўрсатмалар

12. Юқори унумдорлик учун рағбатлантириш

Кўриниб турибдики, Эмерсон муаммо бошига икки принцип қўйди: аниқ қўйилган мақсадлар принципи ва аклли маъно принципи. Уларда умумий бошқарув классик таълимининг тараққиёт йўналиши акс эттирилган (XX асрнинг тўқсонинчи йиллари ва XX асрнинг бошлари) ва ишлаб чиқариш ташкилотини гуёки "Илғор асбоб" қўйилган мақсадларга эришиш йўналиши деб тушунишган.

XX асрнинг бошларида меҳнат унумдорлигини ошириш зарурати асосий ишлаб чиқариш ҳамда ёрдамчи ишлаб чиқариш муносабатлари муаммони олдинга сурди. Ушбу муаммони ҳал қилишда "маъмурий менежмент" мактаби жуда катта аҳамиятга эга бўлган. Ушбу йўналиш негизида ҳар қандай фаолият масъулият, ваколат ва жавобгарлик боғлиқлиги ётади. Маъмурий менежмент асосий тамойилларига вазифани аниқ белгилаш, меҳнат интизоми қоидаларини ишлаб чиқиш, рагбатлантириш ва жазолашнинг мезонларини яратиш киради.

Анри Файол бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган француз олимларидандир. У Франциядаги кумир қазиб олувчи йирик компанияни бошқарган. А.Файол ўзининг бой амалий тажрибасини "Умумий ва саноат бошқаруви" (1916) номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган қўйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган:

1. Меҳнат тақсимоти. Ихтисослашув натижасида кўп миқдорда ва юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилади. Бунга эътибор қаратилиши лозим бўлган мақсадлар сонини кескин қисқартириш эвазига эришилади.

2. Ваколат ва масъулият. Ваколат - бу буйруқ бериш учун берилган ҳуқуқ. Масъулият эса бунинг акси. Қаерда ваколат берилган бўлса, ўша ерда масъулият вужудга келади.

3. Интизом. Интизом раҳбар билан ходим ўртасида ўзаро ҳурматни, қулоқ солишни талаб қилади. Шартномаларнинг сўзсиз бажарилишини тақозо этади.

4. Яккабошлик. Ходим бевосита бошлиғидан буйруқ олиши керак.

5. Йўналишнинг бир хиллиги. Ягона мақсад доирасида фаолият кўрсатаётган ҳар бир гуруҳ, ягона режа асосида ишлаши ва бита раҳбарга эга бўлиши керак.

6. Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга буйсундириш. Алоҳида ходим ёки гуруҳнинг манфаатлари бир-бирига зид келмаслиги керак.

7. Ходимларни тақдирлаш. Ходимларнинг ишончини қозониш ва уларнинг ҳамдардлигини ошириш учун уларга адолат юзасидан барча меҳнатига ҳақ тўлаш лозим.

8. Марказлашиш. Ҳамма ўз урнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.

9. Бошқарувдаги иерархия. Бунда қўйи даража юқоридан назорат қилинади ва юқорига буйсунади.

10. Тартиб. Ҳамма ўз урнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.

11. Адолат. Ташкилотда адолатнинг ҳукм суриши - бу қонуннинг устуворлиги билан раҳмдилликнинг уйғунлашуви.

12. Ходим учун иш жойининг доимийлиги. Юқори даражадаги қўнимсизлик ташкилот фаолияти самарадорлигини пасайтиради. Ўз иш жойини мустаҳкам эгаси бўлиш ҳаракатида бўлган оддий раҳбар бир жойда муқим ишлашни истамайдиган истеъдодли раҳбардан минг чандон яхши.

13. Ташаббус. Бу том маънода режани ишлаб чиқиш ва унинг ўз вақтда бажарилишини таъминлашдир.

14. Корпоратив рух. Иттифоқ - бу куч. У эса ходимлар ўртасидаги ҳамжиҳатликнинг ва манфаатларнинг ҳаммоханглашуви натижаси бўлиши мумкин.

Бошқаришнинг шахслар (инсонлар)аро муносабатлар мактаби (1930-1950 йиллар).

XX асрнинг 20 йилларида олимларнинг кузатишлари бўйича ишнинг мазмунига қўшимча равишда меҳнат унумдорлигига бошқа шахслар ҳам таъсир кўрсатиши аниқланди. Бунинг натижасида менежментнинг яна бир йўналиши "инсоний муносабатлар" мактаби пайдо бўлди. Ушбу йўналишнинг асосий тамойили

"Шахсни қизиқтирилиши меҳнатнинг асосини ташкил қилади". Ушбу мактабнинг хулосалари меҳнатни рағбатлантириш тизимини такомиллашувига олиб келди ва ташкилотдаги ижтимоий меъёрларни ишлаб чиқиш асос бўлди.

Ушбу мактаб нуқтаи назарининг негизида инсон омили ётади. Психология, социология, кузатиш ва ўрганиш усулларини такомиллаштириш каби фанларнинг ривожланиши ходимларни иш жойларидаги ҳатти-ҳаракатларини ўрганишни қатъий илмий асосда қурилишига замин яратади. Бошқаришнинг классик ва илмий бошқариш мактабларида ташкилотларни бошқаришда инсон омилига аҳамият бериш зарурлиги тан олинса ҳам. Ходимлар меҳнати фақат моддий рағбатлантириш ва ташкилотда расмий муносабатлар ўрнатилиши билан чекланган. Инсонлараро муносабатлар мактаби намоёндалари (М.Паркер, Ф.Мэйо, Э.Мэйо, А.Маслоу) аниқ ҳисоб-китоб қилинган иш операциялари ва яхши иш хаки ҳар доим ҳам меҳнат унумдорлигини ошишига олиб келмаслигини аниқладилар. Жуда кўп ҳолларда ходимларга раҳбарнинг таъсиридан кўра гуруҳ (ички хужалик) аъзолари орасидаги ўзаро инсоний муносабатлар муҳим ўрин тутишлиги жуда кўп мураккаб ташкилотлар фаолиятида кузатилди. Булар бошқаришнинг социал-психологик усулларини шаклланишига тўртки бўлди.

XX асрнинг 50 йилларида ишлаб чиқаришнинг оммалашуви менежментнинг бир неча қўшимча йўналишларни вужудга келтирди: кибирнетика, ташкилий тартиб, стратегик бошқарув ва бошқалар.

1.2-жадвал

Бошқарув мактабларидаги илмий билимларни тизимга тушириш

Мактаблар номи	Асосий намоендалар	Фаннинг ютуги	Ташқи муҳит
1	2	3	4
1.Илмий бошқарув (1885-1920)	Ф.Тейлор. Ф.Гилберт. Г.Гант. Х.Эмерсон.	Илмий менежмент иштиёкни, тараққиёт этиши вазифалар ва тақдирлаш тизими. самарали инжиниринг	оммавий ишлаб чиқариш стандарт маҳсулот тармоклар чегараланган ташкилотлар усаётган
2. Маъмурий (1920-1950)	А.Файол. Л.Урвик.	Менежментнинг бирлиги назарияси.	товарлар бозори кенгаётган, менежерлар таъсири юксалиши, уларнинг

	М.Вебер	функционал, принциплар, социал психология	касбий махоратини тан олиниши
3. Инсоний муносабатлар (1930-1950)	Э.Мейо, А.Маслоу, У.Бернард	Гурухлар социологияси, ташкил этиш назарияси, менежментнинг социологик томонлари	Эхтиёжнинг туйиниши, дифференцияланган такомиллашган махсулот, тайёр менежерларга эхтиёж
4. Хулкий (хатти харакат) (1950-хозиргача)	Д. Мак Грегор, Ф.Герсберг, Ф.Абрамс	"Х" ва "У" назарияси менежерлар фикрлашларида бошкарув санъати	Бозорга йўналтирилган
5. Бошкарув фани (1950-хозиргача)	Н.Винер, И.Эшби, В. Леонтьев И.Ансофф	Тизимли тахлил, менежментга ахборот назарияси баланс модели, стратегик режалаштириш	Корпорациялар хажми йўналиши, конгломератлар харбий саноат мажмуаси ривожланиши, бозорга йўналтирилган ривожланиши, инфляция
6. Холатий мактаб (190-хозиргача)	Д. Томсон, П.Лоренс, В.Оучи, Г.Минцберг М.Портер, Т.Дил, А.Кенеди	Холатий кўриниши "Z" назарияси Ташкилий структуралар Ракобат стратегияси Корпоратив маданият	Иктисодий фаровонлик, халкаро савдо техник тараккиёт юкори технологик муносабатлар, ходимларнинг юкори малакаси

1.2. Менежер ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жараёни. Курснинг менежерлар тайёрлашдаги роли

Ўзбекистонда ижтимоий йуналтирилган бозор иқтисодиётини қарор топтириқга қаратилган тадбирлар натижасида бозор рақобати шаклламокда. Турли мулк шакллари амал қилмокда. Бундай шароитда бошқарувчилар олдида турган энг муҳим вазифа - тўғри қарорлар қабул қилишдир.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фани бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш услуби, амал қилинадиган асосий қоидалар, турли ёндашувлар, таъсир кўрсатувчи омиллар,

самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш, иқтисодий асослаш, хавф-хатарлар ва ноаниқликларни ҳисобга олиш ва шу каби муҳим масалаларни ўрганади.

Ҳар қандай ижтимоий меҳнат жараёни у ҳоҳ кичик доирада, ҳоҳ катта доирада бўлсин, бошқарувни талаб қилади. Кимдир ходимлар олдига мақсад қўйиши, вазифаларни таксимлаши, унинг бажарилишини назорат қилиши, кишиларни меҳнат қилишга ундаши, уларнинг ҳаракатини мувофиқлаштириши лозим. Ҳалқимиз "ўн қўшчига бир бошчи", деган иборани бежиз яратмаган.

Собиқ шуролар даврида раҳбарлик қилиш юқоридан амалга оширилар эди. Йил бошида қандай экинни экиш, қанча майдонга экиш, қанча ҳосил олиш, қанча молу қўй боқиш, маҳсулот таннархи, баҳоси, меҳнат унумдорлиги даражаси, иш ҳақҳи фонди, ишчилар сони ва ҳоказолар юқоридан қатъий белгилаб қўйиларди. Шундай маъмурий буйруқбозлик усуллари соглом фикрни, ташаббус ва тадбиркорликни йўққа чиқариб, тараққиётга туганоқ бўлгани ҳаммамизга аён.

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар ҳам, раҳбарлик усулари ҳам ўзгарган.

Ҳозирги раҳбар ҳам малакали мутахассис, ҳам ҳақиқий тадбиркор, ташкилотчи, айни пайтда ўз ҳақ-ҳуқуқини таниган-билган киши бўлмоғи даркор. Шу ўринда ҳаётимиздаги муайян бир номутаносибликни очик эътироф этиб, биринчи Президентимиз қўйидагиларни қўйиниб баён этган: "Бошқарувнинг қўйи қатламларида, айникса, ишлаб чиқариш соҳасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-ҳаракатлар бор, лекин бу олижаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори буғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, турачиликни ўзларига касб этиб олган, лоқайд эскича фикрлайдиган, ўзини хон, қўланкасини майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношуд кимсаларнинг қаршилигига дуч келмокда. Бизнинг қатъий фикримиз шуки, бундай кишилар ё танқиддан зарур хулоса чиқариб, тез орада ўз фикр ва савияларини ўзгартирадилар, ёинки биз уларнинг бутунлай баҳридан ўтамиз".

Бинобарин, ноқобил, лоқайд, манман раҳбар етакчиларидан тезроқ қутилиш, иқтидорли, билимдон раҳбарлар сафи кенгайиши айни муддаодир. Бугинги кунда ҳар бир раҳбар менежерлик

илмини эгаллаб, ишлаб чиқаришни, ходимларни малакали бошқаришга эришмоги лозим.

"Банкротликка учрамасликнинг яна бир муҳим омили, - деб таъкидлади биринчи Президентимиз И.А.Каримов, - бу ўз бизнесини бошқариши такомиллаштириш, бошқача айтганда менежмент санъатини пўхта эгаллашдир. Катта биснесга нисбатан кичик биснесда менежментнинг роли кўпроқ аҳамият касб этади, чунки кичик бизнес соҳасида ишлаб чиқаришнинг тезкорлиги мослашувчанлиги катта бизнесга нисбатан анча юқори бўлиши лозим".

Шу сабабдан "Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси" фани "Менежмент" йўналишидаги таҳсил олаётган бўлажак раҳбар ходимликга тайёргарлик кўришда муҳим ўрин эгаллайди.

Ҳозирги пандемия шароитида республика раҳбариятининг асосий диққат эътибори иқтисодий танкислигини енгиб ўтиш ва ҳалқни зарур, юқори сифатли истеъмол моллари билан таъминлашга каратилгандир. Бу масалаларни ҳал этишда бошқарув тизимини янги талаблар асосида шакллантириш, кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, улар томонидан қабул қилинаётган қарорларни шароит ва қўйилган мақсадларга мувофиқлаштиришни тақозо этади. Раҳбар ходимлардан уларнинг шахсий қобилиятлари билан бирга бошқарув фаолият асослари илмини мукаммал эгаллашларини ва юқори даражали малакага эга бўлишларини талаб қилади. Раҳбарнинг ўз қўл остидаги ходимларга бўлган муносабати, манфаатларини мувофиқлаштирувчи қарорлар қабул қилиш ходимларнинг ўз ишларини юқори сифатли бажарилшларини ва кўтаринки рухда ишлашларини таъминлайди. Раҳбарларнинг ходимлар билан ишлаш жараёнида ходимларнинг ҳолатларини ва шахсий хусусиятларини инобатга олиш, уларнинг қалбига йўл топа билиши унинг билим даражасига муомала маданиятига боғлиқдир. Бу каби хусусиятларга эга бўлган раҳбарлар ўзлари бошқариб турган жамолари олдига қўйилган муракааб масалаларни тўғри ҳал қилишга ва режаларни тўғри самарали қилиб бажаришга қодир бўладилар. Биринчи Президентимиз таъкидлаб ўтганларидек: "Бозорнинг ўзгарувчан шароитларида меҳнат қилишга лаёқатли бўлган ўзимизнинг юқори малакали маҳаллий кадрларимизсиз Ўзбекистоннинг мустақиллигини тасаввур қилиш кийин" [4, 55 б]. Албатта бу

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 68709

кадрларнинг муҳим эҳтиёжини билиш, тезкор ҳолатда керакли окилона бошқарув қарорларини қабул кила олиши социал-иқтисодий тизимнинг самарадорлигини оширишга олиб келади.

Инсон фаолияти даврида бир неча имконли ҳаракатлардан биттасини танлаб олиш вазияти доим пайдо бўлиб туради. Бизларнинг ҳар биримиз кун довомида юзлаб, минглаб қарор қабул қилишимизга тўгри келади. Масалан: қарорларни қабул қилишда унча аҳамиятга эга бўлмаган иш учун кийим танлаш, иш жойини танлаш, умр йўлдошини танлаш ва бошқалар ҳам киради. Биз уларии танлашда кунлаб, ойлаб уйлаб сунг қарор қабул киламиз.

Аммо бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига қараганда кўпрок тизимлашган жараёндир. Менежер фақат ўзи учун эмас балки фирма учун ҳам, бошқа меҳнаткашлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Фирмаларнинг бошқарувини олий савиядаги менежерлар, баъзида юз миллион сўм билан боглиқ қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроги бошқарув қарори кўплаб инсонларнинг ҳаётига таъсир кўрсатади, ҳеч бўлмаганда қарор қабул қилган билан бирга ишловчи ҳар бир ходим ҳаётига таъсир қилади.

Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак?

Бошқарув меҳнатининг предмети ахборот бўлиб, раҳбар шунга асосланиб бошқарув қарорларини қабул қилади ва уларни ижрочиларга етказади. Керакли қарорларни ишлаб чиқиш жараёни бошқарув меҳнатининг муҳим қисми ҳисобланади.

Қарор-бу бошқарув фаолиятининг охирги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахбарот бўлса, унинг меҳнат(натижаси) маҳсулоти- бошқарув қароридир.

Қарор - бу барча бошқарув қарорлари асосининг пойдеворидир. Бошқача қилиб айтганда, қарор - бу топшириқ буйруқ раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсули ҳисобланади.

Қарор - альтернатив имкониятларидан бирини танлаб олиш жараён натижасига айтилади. Бошқарув назарияси номаёндаларидан Мерфи қарор ҳақида шундай деган эди: "Иккита яхши қарордан кўра, битта ёмон қарор бўлгани яхши". Ҳақиқатдан ҳам танлаб олиш билим, тажриба, маҳорат ва стратегик фикрлаш ҳислатлари бўлиши керак.

Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш-бу шундай бошқарув фаолиятининг асосий шаклики, унда раҳбар меҳнатнинг мазмуни, унинг жамоага мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёнидир.

Бошқарув қарори икки ҳолатда ишлатилади: биринчи ҳолатда-кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалар. Бошқа ҳолатларда бу бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилинади.

Бошқариш қарорлари корхона ва ташкилотларни ўз олдига қўйган мақсадларига эришиш учун бошқариш тизими ва унинг бўлинмалари ҳаракат жойларини аниқлаш қўйилган мақсадга эришиш воситаларини белгилаш маъносини англатади. Окилона ва самарали қарор қабул қилиш жараёни ўзига хос хусусиятларга эга. Масалан, окилона қарор деб-бор ресурслардан унумли фойдаланиб олдинга қўйилган мақсадларга эришиш учун имконият яратиб беришига айтилади. Самарали қарор-имкониятдан фойдаланиш даражасини кўрсатувчи, қарор унумини белгиловчи нисбий кўрсаткичдир.

Ташкилотлар ва ундаги жараёнларни мувофиқлаштириш учун қайтарилган бошқарув тизими ва ундаги қарорлар ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, уларни одамилар ўзларини муайян мақсадларига эриришучун восита сифатида вужудга келтирадилар. Одатда, корхона ва ташкилотни тузиш вақтида унинг асосчилари томонидан белгиланган мақсадлар анча оддий ва бир неча банддан иборат таклифлар шаклида ифодаланган бўлади. Бошқарув тизимидаги ишлаб чиқариш зарур бўлган қарорлар эса корхонанинг ривожланиб борган сари мақсадлари мураккаблашишини, уларни ўзгарувчанлигини инобатга олиш керак ва мақсадга интилтириш керакдир.

1.3. Фаннинг мақсади, предмети ва вазифалари. Бошқа фанлар билан алоқадорлиги

Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фани ихтисосликка йўналтирувчи фанлардан бўлиб инновацион иқтисодиёт шароитида менежерларнинг қарорларни тўғри ишлаб чиқишлари ва ташкилотни самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш юзасидан зарур билимлари ва кўникмаларни шакллантиришга қаратилган.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси курси инновацион иқтисодиётнинг қонунларини ўрганувчи муҳим фанлардан бўлиб ҳисобланади.

"Бошқариш қарорларини қабул қилиш технологияси" фанининг асосий мазмуни унинг предметида намоён бўлиб, унда асосан фаолият мақсадининг мавжудлиги, ташкилот ва унинг аъзолари ўртасидаги барқарор алоқалар ҳамда муносабатлар тартиб қоидалари, атроф муҳит билан доимо ўзаро алоқадорлик, ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан оқилона фойдаланиш каби муаммоларни ҳал этишга қаратилган. Бошқарув қарорини қабул қилиш жараёни ўзига хос принцип, тартиб, қоида, услуб ва функцияларга эгалик унинг алоҳида фан тариқасида ажратиб чиқаришни тақозо этган.

Фаннинг объекти ташкилот жамоалари, шахслар, раҳбар ва буйсунувчи, ташкилот ва ташқи муҳит элементлари ўртасидаги ҳолатларга аниқлик киритувчи қарорлардан иборат.

Фаннинг предмети деганда унинг нимани ўрганиши, қандай жараён ва воқеаларни қамраб олиши назарда тутилади. Ушбу фаннинг предмети бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш билан боглиқ ходиса ва жараёнларни ўз ичига олади.

Ушбу фаннинг мақсади ва вазифалари қўйидагилардан иборат:

- рақамли ва инновацион иқтисодиёт шаротида бошқарув қарорини қабул қилиш зарурати бошқарувчидан бажарилиши лозим бўлган ишларни ҳамда ўз олдига қўйилган мақсадни бажариш ва унга эришиш учун ҳаракат қилишни талаб қилади;

- ушбу курсни ўрганиш даврида талаба ишлаб чиқариш асослари бўйича бакалавр-менежерга тегишли малакавий талабларга жавоб берадиган сифатларга эга бўлиши мумкин;

- альтернатив қарорлардан танлаб олиш, ҳал этиладиган масалларда иштирок этувчи барча манфаатларни мувофиқлаштириш ҳамда бошқарув принципларини амалга ошириш кўникмаларини ҳосил қилишни тақозо этади.

"Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси" фани ўзлаштириш бўйича талабалар билимига, ўқувчига ва кўникмасига қўйидаги талаблар қўйилади:

- бошқарув қарорларини ишлаб чиқаришнинг назарий ва услубий қоидаларининг назарий ва услубий қоидаларининг асосларини;

- бошқарув қарорларини қабул қила билиш ва уни бошқа субъектлар орқали амалга ошира олиш;

- корхона ва фирмалардаги ташкилий-иқтисодий тизимлар ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқишни такомилаштиришни асосий йўналишларини аниқлай олиш;

- илмий-техник ва иқтисодий ахборотлардан оқилона фойдаланишнинг унумли йўлларини билиш;

- инновацион иқтисодиёт шароитида турли мулкчиликка асосланган ташкилотлар бошқарувини ташкил этиш ва уни такомиллаштириш бўйича мустақил қарорлар қабул қилиш.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фани барча иқтисодий фанлар билан, жумладан иқтисодий назария, менежмент асослари, иқтисодий таҳлил, режалаштириш, бошқариш фанлари, шунингдек, психология, социология, математик фанлар билан ҳам боғланган.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фани фаннинг услублари ва усуллари қўйидагиларда ўз ифодасини топади:

1. Иқтисодий таҳлил услублари: таққослаш, гуруҳлаш, динамик қаторлар, индекслар ва бошқалар.

2. Тизимли ёндашув услуби. Ўрганилаётган масалалар бир бутун ҳолида, тизим бўйича тадқиқ этилади.

3. Таркибий ўрганиш услуби. Воқеа ва ходисалар таркибий бўлакларга ажратиб ўрганилади.

4. Вазиятли ёндашиш усули. Бунда мақбул услублар ички ва ташқи шароитга, вазиятга қараб белгиланади.

5. Интеграцион ёндашув услуби, бунда бошқа услублар натижалари умулаштирилиб, умумий фикр, хулосага чиқилади.

6. Моделлаштириш - бошқарув ходисалари ва жараёнлари моделларини ишлаб чиқиш ва қўллаш.

7. Иқтисодий математик услублар.

8. Социологик тадқиқотлар ўтказиш: анкета, суҳбат, интервью олиш ва бошқалар.

Ҳар қандай ижтимоий меҳнат жараёни у ҳоҳ кичик доирада, ҳоҳ катта доирада бўлсин, бошқарувни талаб қилади. Кимдир ходимлар олдига мақсад қўйиши, вазифаларни тақсимлаши, унинг бажарилишини назорат қилиши, кишиларни меҳнат қилишга ундаши, уларнинг харакатини мувофиқлаштириши лозим. Ҳалқимиз "ўн қўшчига бир бошчи", деган иборани бежиз яратмаган.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фанининг ривожланиш тарихи нима билан боғлиқ бўлган?
2. Менежментда бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фанининг фаннинг ўрни ва аҳамияти нималардан иборат?
3. Ташкилотларда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг қандай йўналишлари мавжуд?
4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш учун қандай ёндашувлар мавжуд?
5. Илмий бошқарув мактабининг бошқарув назарияси ва амалиётини ривожланишидаги роли қандай?
6. Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фанининг мақсади, предмети ва вазифаларини шарҳланг?
7. Бошқарув қарорларини қабул қилиш технологияси фани қандай фанлар билан алоқадор?

II БОБ. ТАШКИЛОТ МАҚСАДЛАРИНИ АНИҚЛАШ ВА ШАКЛЛАНТИРИШ

2.1. Мақсадлар, режалар ва ташкилот қимматликлари

2.2. Мақсадга эришиш даражасини баҳолаш

2.3. Ташкилотни бошқаришга тизимли ёндошув.

2.3. Ташкилотни бошқаришда қарорларнинг ўрни ва аҳамияти

2.1. Мақсадлар, режалар ва ташкилот қимматликлари

Аниқ мақсад йўналишда ҳаракат қилиш иннавацион иқтисодиёт шароитларида моддий бойликлар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш билан шуғулланувчи ташкилотларнинг асосий хусусиятидир. Ташкилотнинг фаолияти ўзининг жамиятдаги бошқа тизимларнинг талаб ва эҳтиёжларини қондиришга қаратилган бўлиб, фақат белгиланган мақсад йўналишдаги ҳатти-ҳаракатлар (фаолият)гина мантиқлик ҳисобланади.

Одамларни турли фаолиятларга бошловчи, йўналтирувчи куч ёки манба уларнинг талаб ва эҳтиёжларидир. Одамларнинг талабларини асосан икки турга бўлиш мумкин:

-*физиологик*, яъни одам жисмининг талаблари: овқатланиш, иссиқ ёки совуқ сувдан сақланиш, ўз жисмини ҳимоя қилиш ёки жисмоний кучини кўрсатиш ва ҳ.к. ларга эҳтиёж;

-*социал* яъни инсон ақл заковат(табиий интеллект)ининг талаблари; атроф муҳитдаги ходиса жараёнларини ва нарсаларини тушуниш ва билиш (илмга интилиш), бошқа одамлар билан ҳамкорлик қилиш ва уларни тушуниш, бошқа одамлар олдида ҳурмат эътиборга сазовор бўлиши ва уларни иззат-ҳурмат қилиш, ақл-заковати ва билмларини кўрсатиш ва ҳакозаларга эҳтиёж.

Одамлар ана шу талабларини қондириш учун зарурий натижаларга муҳтождирлар. Демак, одамнинг талаб ва эҳтиёжларини қондирувчи аниқ (реал) натижа унинг мақсадидир. Одамларнинг фаолиятларига кўра уларнинг мақсадларини билиш ва баҳолаш мумкин.

Умумий ҳолда мақсадларни икки турга ажратиш мумкин: хусусий ва умумий. Хусусий мақсадлар: ҳар бир одамнинг фақат

ўзига тегишли ва унинг шахсий хусусиятларидан, талаб ва эҳтиёжлардан келиб чиқиб, ўзининг имкониятлари орқали эришиши мумкин бўлган мақсад(натижа)лар. Умумий мақсадлар: инсон ўзининг ҳаётий фаолиятида олдига қўйган мақсадларига ҳар доим ҳам ўз имкониятлари билан эриша олмайди, чунки эришиши лозим бўлган натижаларнинг ҳамда ўз имкониятларининг ҳажмини солиштиришда кўп ҳолларда хатоликларга йўл қўядилар ёки одамлар ҳоҳлашган лекин табиатан бир одамнинг имкониятлари билан эришиб бўлмайдиган натижалар мавжуддир. Бу одамларни бир-бирлари билан ҳамкорлик қилишга йўналтиради. Одамларнинг ўзаро ҳамкор биргаликда ҳоҳлашган ва уларнинг барчасига тегишли талабларни қондирувчи аниқ натижалар умумий мақсаддир. Яъни, социал ва иқтисодий талаблар, ресурслар ва имкониятларнинг чекланганлиги умумий мақсадларни шаклланишига олиб келади. Натижада турли ташкилотлар (корхоналар, хужаликлар, фирмалар, шифохоналар, мактаблар ва ҳакозалар) шаклланадилар. Бу дегани ташкилотлар одамлар учун ўз мақсадларига эришиш йўлидаги воситадир.

Умумий мақсадлар ташкилотларнинг мақсадалари кўринишида намоён бўлади. Улар турлича бўлишлари мумкин. Бевосита ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш билан шуғулланувчи ташкилотлар ўз мақсадларини ҳаражатлар ва оладиган фойда миқёсида белгилайдилар. Давлат тасарруфидаги мактаблар, илмий-тадқиқот институтлари, шифохоналар ва ҳ.к.ларнинг мақсадлари фойда олиш билан эмас, балки уларга давлат томонидан ажратилган бюджетнинг ҳажми доирасида ҳаражат қилиш ва асосан социал масъулият билан белгиланади. Мураккаб ташкилотларнинг ички хўжаликлари ҳам ўз мақсадларига эгадирлар. Молия, маркетинг, режалаштириш, кадрлар бўлимининг мақсадлари турличадир. Аммо, уларнинг барчаси ташкилотнинг умумий мақсади сари йўналтирилган бўладилар ёки ундан келиб чиқадилар. Мақсадлар орқали аниқланадиган йўналишлар ташкилот раҳбариятининг бошқариш қарорларини мазмунини ташкил этади.

Биз юқорида одамлар хусусий ёки умумий мақсадларга эришиш йўлида турли фаолиятлар билан шуғулланадилар деб ўқтирдик. Фаолият эса аниқ мақсад йўналишидаги (яъни, мантиқий) оддий ва турли ҳатти-ҳаракатларга мажмуидир. Акс ҳолда кутилган натижаларга-мақсадларга эришиб бўлмайди. Таъкидлаш лозимки, одамлар ўз имкониятлари (билим ва турли

ресурслардан фойдаланиш қобилиятларини турли усуллар оркали амалга оширадилар.

Демак, биз одамларнинг мантиқий кетма-кетликдан иборат аниқ усул ёки услуб билан амалга ошириладиган аниқ ва улар кутган мақсадга олиб борувчи ҳатти-ҳаракатларнинг мажмуини масала деб аташга хақлимиз. Кундалик хаётда масалани биз иш деб атаймиз. Ишни менежмент доирасида масала деб аташдан мақсад шуки: "иш" тушунчаси нисбатан "масала" деганда кўз олдимизга кутилган натижа, масалани ечиш усули ҳамда уни фақат тўгри (зарурий усул)лар асосида ечганимизда кутилган натижага (ҳақиқатга) эришиш мумкинлиги келади. "Иш" тушунчасини мавҳумлиги, ноаниқлик даражаси "масала" тушунчасига нисбатан, юқори (албатта, бу мунозарали муаммо).

Кундалик турмушда фаолият кўрсатаёган турли ташкилотларни кузатиш асосида хулоса қилиб айтиш мукинки: масалалар уч турга бўлинади:

а) одамлар билан моддий нарсалар (меҳнат қуролларини, ишлаб чиқариш воситалари ва х.к.) орасидаги муносабатлар натижасида шаклланадиган масалалар (ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш билан боғлиқ оддий ишчи-ходимлар бажарадиган ишлар);

б) одамлар билан ахборотлар орасидаги муносабатлар билан келиб чиқувчи масалалар (иқтисодчи, ҳисобчи, инженер-конструктор ва х.к. мутахассислар ва хужжатлар билан ишловчи техник ходимлар бажарадиган ходимлар);

в) одамлар билан одамлар орасидаги муносабатлар натижасида шаклланувчи масалалар (қўйи бошқариш погонаси менежерлари бажарадиган ишлар). Лекин кундалик турмушда тадбиркорлар. менежерлар, айникса юқори бошқариш поғонаси раҳбарлари ечадиган турли масалалар орасидаги чегараларани аниқлаш қийин. Чунки, улар ҳам одамлар, ҳам ахборот билан ишлайдилар.

2.2. Мақсадга эришиш даражасини баҳолаш

Агарда кема қаёққа оқаётганини билмаса, унга бирорта шамол ҳам ўнг бўлмайди

Халқ мақоли

Ҳеч бир инсон ёки ташкилот мақсадсиз бўлмайди. Ҳамма ҳам хаётда ёки бирорта фаолият кўрсатгаида маълум бир мақсадни қўйиб, унга эришиш йўлларини белгилайди. Ҳозирги кунда инновацион иқтисодиёт ривожланаётган бир пайтда янги иборалар кириб келиши ҳам бир табиий ҳолдир, шу сабабдан миссия деган тушунча бор. Кенг маънода олиб қаралганда миссия деганда ташкилотнинг фаолият кўрсатиш мазмуни, фалсафаси ва умуман нима учун тузилганлик моҳиятини англатади. Ташкилотнинг фалсафаси унинг кадриятлари, ишончи ва принциплари асосида шаклланади ҳамда фаолиятини ташкил этиш заминида ётади.

Тор маъносини олиб қаралганда корхона миссияси унинг бошқалардан уларок хусусиятини кўрсатади.

Ташкилотнинг фаолиятини ташкил этиш ва мақсадларини белгилашда қўйидаги инсонлар гуруҳлари манфаатлари ётади:

- ташкилотнинг мулкдорлари;
- ташкилотнинг ходимлари;
- ташкилот маҳсулоти ҳаридорлари;
- ташкилотнинг ишбилармон ҳамкорлари;
- маҳаллий ҳамжамиятлар;
- умуман жамият.

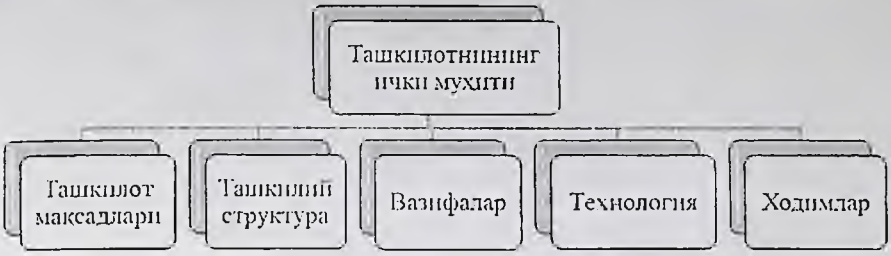
Ташкилотнинг миссиясини ишлаб чиқишда унинг қўйидаги тавсифларини инобатга олиш керак:

- ташкилотнинг мақсадий йўналишлари;
- ташкилотнинг фаолият муҳити;
- ташкилот фалсафаси;
- ташкилотнинг олиб боришдаги имконияти ва бажариш услублари.

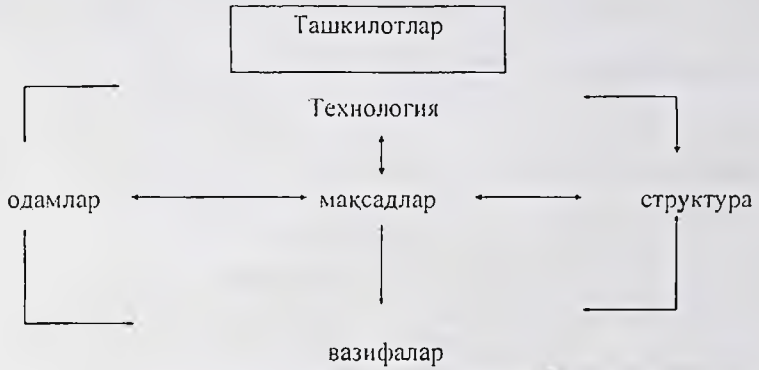
Агарда миссия ташкилот учун умумий йўлланмалар берадиган бўлса, мақсадлар эса ушбу йўлланмаларни аниқлаштириб, олдинга қўйилган вазифаларни аниқлаштиради.

Ташкилот ўзи олдинга қўйилган мақсадга эришиш учун бир восита тариқасида кўриш мумкин. Мақсадлар - ҳар бир меҳнат жамоаси интилаётган натижа ёки пировард ҳолат.

Ташкилот структураси- ташкилотнинг мақсадларига самарали етиши учун бошқарув даражалари ва функционал соҳаларини мантиқан муносабатларини белгилаш шакли.



2.1-чизма. **Ташкилотнинг ички мухити**



2.1-чизма. **Ташкилотнинг ички элементлари ўзаро боғлиқлиги**

Корхоналарда расмий ва норасмий ташкилотлар бор.

Расмий ташкилот - раҳбарият ҳукми билан ташкилот мақсадига етиши учун тузилган одамлар гуруҳига айтилади.

Норасмий гуруҳлар - маълум мақсадларга етиши учун доимий муносабатни шакллантириш учун стихияли равишда ташкил топган одамлар гуруҳига айтилади.

Бошқарув тизими чизиқли, функционал, чизиқли функционал, матрицавий ҳолатларда амалга оширилади. Бошқарув даражаси асосан 3 га бўлинади.



2.3-чизма. **Бошқарув даражалари.**

Ташкилий структураларга қўйилган талаблар қўйидагилардан иборат:

1. Оптималлик;
2. Оператив (тезкор)лик;
3. Ишончлилик;
4. Тежамлилик;
5. Эгилувчанлик;
6. Бошқарув структурасини бардошлиги.

Бошқарувнинг ташкилий структуралар самарадорлиги лойиҳалаштириш принципларига амал қилинишига боғлиқдир:

❖ бошқарув буғинларининг оқилона миқдори ва ахборотни юқори раҳбарда бажарувчигача ўтиш муддатини қисқартиш;

❖ ташкилий структуралар таркибий қисмларини аниқ бўлиниши (улар бўлинмалари таркиби, ахборот оқими ва бошқалар);

❖ бошқарув тизимидаги ўзгаришларига тезда эътибор бериш имконияти ва қобилиятини таъминлаш;

❖ энг кўп ахборотга эга бўлган бўлинмага муаммони ҳал этиш ваколатини бериш;

❖ умумий бошқарув тизимидаги алоҳида бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш, жумладан ташқи муҳитга ҳам.

Ташкилий структуралар лойиҳалаштирш уч босқичда олиб борилади: аналитик (амалиётни ўрганиш ва ташкилий струткгурага талабларни ўрнатиш); лойиҳалаштириш (ташкилий структурасини

моделлаштириш); ташкилий (лойиҳалаштирилган структурани жорий этиш).

Ташкилий структураларнинг самарадорлигини баҳолаш муҳим босқични белгилайди.

Улар қуйидаги коэффициентлар орқали амалга оширилиши мумкин:

1) бўгинлик коэффициенти

$$К_б = П_{б.ф.} / П_{б.о.}$$

бу ерда:

$П_{б.х.}$ - ташкилий структурадаги ҳақиқий бугинлар миқдори;

$П_{б.о.}$ - ташкилий структурасининг оптимал бугинлар миқдори

2) худудий концентрация коэффициенти:

$$К_{х.к.} = П_{к.х.} / П$$

бу ерда:

$П_{к.х}$ - ушбу худудда фаолият кўрсатаётган бир хил русўмдаги ташкилотлар миқдори;

П - худуд майдони.

3) бошқарувнинг ташкилий структура самарадорлик коэффициенти:

$$К_с = Р_п / З_б$$

бу ерда $Р_п$ - пировард натижа (самара),

$З_б$ - бошқарувга сарфланган ҳаражат

Инновацион иқтисодиёт шароитида ушбу кўрсаткич мазмунан бошқача ҳисобланса мақсадга мувофиқ бўлар эди.

$$К_с = Р_п / Р_с$$

бу ерда $Р_с$ - натижага эришишни салоҳияти (потенциал).

Бошқарувнинг самарадорлиги ($Э_б$) қуйидагича ҳисобланади:

$$Э_б = \frac{Э_с}{Э_п} = \frac{(А_б / Д)}{(В_{с.м.} / С_т)};$$

бу ерда $Э_с$- бошқарувнинг тежамкорлиги;

$Э_п$ - ишлаб чиқариш самарадорлиги

$А_б$ - бошқарувга сарфланган маблағ

Д - асосий ва айланма фондлар умумий қиймати;

$В_{с.м.}$ - шартли соф маҳсулот;

$C_т$ - ходимлар сони

Ташкилий структурасининг самарадорлиги ифодалайдиган қўйидаги кўрсаткич ишлатилади.

$$К_{б.с.} = 1 - \frac{Q_б * L_{х.т.}}{F_к * E_{ф.к}}$$

бу ерда $К_{б.с.}$ - бошқарув самарадорлик коэффициенти,

$Q_б$ - бошқарув ходимнинг биттасига тўғри келадиган бошқарув харажатлари;

$L_{х.т.}$ - умумий ишлаётганларга нисбатан бошқарув ходимлар сони;

$F_к$ - фондлар билан қуролланганлик (киши бошига тўғри келадиган фондлар қиймати);

$E_{ф.к.}$ - фонд қиймати (фондлар бирлигига тўғри келаётган шартли соф маҳсулот қиймати)

2.3. Ташкилотни бошқаришга тизимли ёндошув.

Менежментнинг самарали фаолият кўрсатиши учун ташкилот тузилиши керак, чунки менежерлар асосан шу корхоналарда фаолият кўрсатишади.

Ташкилот деганда - меҳнат жамоаси шаклланган, фирма ва бошқа бирликлар тушинилади.

Ташкилотни ифодалайдиган турли хил иборалари бор:

Ташкилот - бошқарув ёки бошқарилувчи тизимни барпо этиш ва структурасини сақлаш жараёнига айтилади.

Ташкилот - ўзаро муносабат, ҳуқуқ, масъулият, мақсад, роллар, фаолият турларини тўпламига айтилади.

Ташкилот - умумий мақсадга эга бўлган инсоналар гуруҳига айтилади.

Демак, умумий, "ташкилот" тушунчаси қўйидаги бўлади:

Ташкилот-умумий мақсад ёки мақсадларга эришиш борасида бир гуруҳ инсонларнинг фаолиятини онгли равишда мувофиқлаштиришга айтилади.



2.4-чизма. **Ташкилот элементлари**

Назария-атроф муҳитдаги: табиатдаги ва жамиятдаги турли жараёнларни рўй бериш ва ривожлантириш қонуниятларини очиб берувчи (тушунтирувчи) кенг қўламли билимлар тўпламидир.

Жамиятда рўй берувчи жараёнларни жамиятнинг таркибий қисмлари ва улар орасидаги муносабатлар келтириб чиқаради. Жамиятни маълум маънода фазо деб фараз қилсак, жараёнлар ушбу фазода бир хил ва бир текис тарқалган(ёйилган) эмас ва бутун фазо бўйича бир хил табиатли жараёнлар рўй бермайди. Ҳар бир даврдаги жараёнлар бир-бирларидан у ёки бу жиҳатлари билан тубдан ёки қисман фарқланишади. Бунинг асосий сабабалари нимада?

Жамиятнинг таркибий қисмларининг асосини одамлар ташкил этадилар. Одамларнинг социал, иқтисодий ва бошқа талаблари мавжуд бўлиб, улар ана шу талабларни қондириш учун турли ҳатти-ҳаракатлар қиладилар, яъни ўз мақсадлари сари интиладилар. Бунда улар бир-бирларидан ва табиий ресурслардан восита сифатида фойдаланадилар. Мақсадлари бир хил ёки яқин бўлган одамлар гуруҳи ва улар фойдаланувчи ресурслар биргаликда алоҳида комплексни ёки структура бирлигини ташкил этади. Мақсадларнинг ва ресурсларнинг турличалиги ҳар хил структура бирлиги алоҳида тизим деб қаралади. Жамиятдаги жараёнларнинг қўламини ана шу тизимлар ичидаги ва тизимлар орасидаги муносабатлар белгилайди. Кишилик жамиятдаги жараёнларни белгиловчи тизимлар турига ташкилотлар ҳам киради. Биз бу ерда жамиятдаги иқтисодий жараёнларда қатнашувчи ташкилотларни назарда тутяпмиз.

Ҳозирги пайтда мураккаб ташкилотларни бошқаришга нисбатан турли янги ёндашишлар шаклланган:

- "Ташкилий хатти-харакатлар (бихейвиор)" - у ходимларнинг табиий, ички кечинмалари асосидаги қизиқишлари, интилишлари билан боғлиқ бўлган хатти-ҳаракатларини ташкилот доирасида ечиладиган масалаларнинг мантиғи билан ўзаро мослаштириш муаммоларини ўрганади;

- "Жараёнли ёндашиш" - бошқаршни ўзаро боғланган узлуксиз бошқариш вазифа (функция) ларидан иборат деб тушинади;

- "Тизимли ёндашиш" - раҳбарларнинг ташкилотни ўзаро боғланган элементлар (одамлар, структура, масала, технология...) тўплами ва улар ўзгарувчан ташқи муҳит таъсирида турли мақсадлар сари интилган деб қарашлари таъкидланади;

- "Вазиятли ёндашиш" - ташкилотларни бошқаришда тайёр рецептлар мавжуд эмас, чунки ички ва ташқи муҳит омиллари таъсирида ташкилот, фаолияти жараёнида бир-бирларидан тубдан фарқ қилувчи вазиятлар юзага келиши мумкинки, уларнинг ҳар бирига алоҳида ёндашиш зарурлиги ўқтирилади.

Тизим - бу мақсадга мувофиқ фаолиятга йўналтирилган, алоҳида қисмлар ва элементлардан яратилган бир бутунлик.

Тизимли ёндашув. Бунда марказий ўринни тизимлар тушунчаси эгаллайди, улар очиқ ёки ёпиқ тизимлар бўлиши мумкин, яъни ташқи муҳитга боглиқ ва боглиқ бўлмаган тизимлардир.

Иннавацион иқтисодиёт шароитида корхона ва уни бошқариш очиқ тизим бўлади. Тескари алоқалар туфайли бошқариш ўз-ўзини тартибга солади, яъни тузатилади.

Тизимларнинг белгилари қўйидагилардан иборат:

- элементларнинг кўплиги;
- барча элементлар учун асосий мақсаднинг мавжудлиги;
- элементлар орасида боглиқликнинг мавжудлиги, уларнинг бир бутунлиги ва бирлиги;
- таркибий тузилиш ва бир-бирига буйсуниш;
- нисбий мустақиллик;
- аниқ ифодаланган бошқарув.

Тизим катта бўлиши ва у алоҳида тизимчаларга ажратилиши мумкин. Тизимларнинг таснифланиши турли белгиларга қараб амалга оширилиши мумкин. Аммо, уларнинг асосийлари бўлиб қўйидагилар ҳисобланади:

1. техник
2. биологик

3. ижтимоий

Техник тизимларга жиҳозлар, станоклар, компьютерлар ва бошқа техник вазифаларни бажарувчи ускуналар киритилади. Техник тизимларда бошқарув қарорлар қабул қилиш анча чекланган ва аниқ ҳолатларга келтирилган. Масалан, компьютерни ёқиш ва ишга тушириш, машинани бошқариш тартиби математик масалаларни ҳал қилишнинг аниқ тизимлари бор. Бундай қарорлар кўпрок расмий характер касб этади ва белгиланган тартибларда амалга оширилади. Техник тизимда бошқарув қарорлар қабул қиладиган ходимнинг ўз ишини яхпш билиши ишнинг сифатини белгилаб беради.

Биологик тизимлар ер юзининг инсон яшайдиган муҳитини камраб олади. Масалан, ҳайвонлар, одамлар организми ва бошқалар. Бундай тизимлар анча хилма-хил бўлиб ҳисобланади. Биологик тизимлардаги қарорлар хайвонот ва ўсимлик дунёсининг секин тараққий этишидан келиб чиқиб, чекланган. Шунга қарамай биологик тизимлар қарорларининг натижаларини кўпинча олдиндан билиб бўлмайди.

Ижтимоий тизимлар - одамлар ўртасидаги муносабатларни акс эттиради. Бунга оила, меҳнат жамоаси, норасмий ташкилотлар, машина ҳайдовчиси ва ҳатто оддий ишчи ҳам киради. Бундай тизимлар ўзларининг амал қилишларига кўра биологик тизимлардан анча олдинда. Ижтимоий тизимлардаги қарорлар ҳам миқдоран, ҳам услубларига кўра юқори ҳаракатчанлиги билан тавсифланади. Бу инсон тафаккурининг жуда тез ўзгариши, турли таъсирлар билан белгиланади. Бундан ташқари тизимлар қўйидаги турларга ҳам ажратилиши мумкин:

- табиий ва сунъий
- очиқ ва ёпиқ
- қаттиқ ва юмшоқ ва бошқалар.

"Бошқариш" тушунчаси "тизим" тушинчаси билан чамбарчас боғлиқдир, яъни бошқариш жараён сифатида тизимнинг маълум давр давомидаги фаолиятини акс эттиради. Тизимнинг фаолияти эса унинг таркибий қисмларини вақт ўқи бўйича (вақт ўқининг мазмуни тушиниш учун физика ва математика фанларига мурожаат этинг) аниқ мақсадни кўзлаб бир-бирлари билан ўзаро муносабатларга киришишларидир. Муносабатлар мантиқий ҳисобланади, агар тизимнинг таркибий қисмларининг мақсадлари умумий ва у умумий махраж (умумий махражнинг мазмунини

тушиниш учун математикага мурожаат этинг) асосида аниқланган бўлса.

Ташкилотнинг социал-иқтисодий тизим сифатидаги умумий хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- аниқ мақсад йўналишида ҳаракат қилиш;
- бир бутунлик, яхлитлик;
- босқичлик, бошқариш погоналарининг мавжудлиги;
- ташқи муҳитга боғлиқлик;
- автономлик ва ўз-ўзини бошқариш;
- мослашувчанлик ва ҳаракатчанлик;
- одамлар фаолиятига ва ташқи шароитларга боғлиқ ҳолда эҳтимоллилик;
- мураккаблик;
- бошқаришнинг зарурийлиги.

Тизим ва структура тушунчалари умумий ҳолда "Мураккаб тизимлар назарияси" деб аталаувчи фан доирасида талқин қилинади.

2.4. Ташкилотни бошқаришда қарорларнинг ўрни ва аҳамияти

Барча инсон ҳаёти қарор қабул қилиш жараёнлари билан сингиб кетган. Шахслар, кичик гуруҳлар (масалан, оила ёки ишлаб чиқариш жамоаси) ва йирик ташкилотлар, шу жумладан давлат, ҳар куни, соатлаб, ҳар дақиқада қарор қабул қилади, қабул қилинган қарорларни амалга оширади ёки қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини назорат қилади. Қарор қабул килмайдиган бирон бир бошқарув звеносининг, бирон бир фаолият соҳасининг етакчисини тасаввур қилишнинг иложи йўқ. Ва буларнинг барчаси қарор қабул қилиш бошқарув жараёнининг марказида бўлганлиги сабабли. Шу муносабат билан таниқли америкалик назариётчи ва менежмент бўйича маслаҳатчи Питер Друкер шундай деб ёзган эди: "Менежер ишининг якуний маҳсулоти қарорлар ва ҳаракатлардир". Режалаштириш менежер ишининг ушбу иккита энг муҳим функцияларига воситачилик қилади: яхши қарор қабул қилишнинг ўзи етарли эмас - тегишли режалаштириш усулларини танлаш керак. Шундай қилиб, қарор қабул қилиш ва режалаштириш ўзаро боғлиқ жараёнлардир: режалаштириш қарорсиз ва ташқарида амалга ошириладиган вазиятни тасаввур қилишнинг иложи йўқ. Бунинг тескариси ҳам тўғри: қарор жуда

умумий маънода уни амалга ошириш учун режа тузилганида қабул қилинади.

Ташкилотларда қарор қабул қилиш йўналишлари

Ташкилотларда қаерда, қандай ҳолларда қарорлар қабул қилинади? Бу саволга икки хил нуқтаи назардан жавоб беришимиз мумкин. Оддий қилиб, "ҳамма жойда" бошқарув қарор қабул қилишимиз деб жавоб беришимиз мумкин. Чунки, бошқарув маълум маънода қарор қабул қилиш жараёнидир. Мураккаб ёндашув сифатида, менежмент мураккаб тузилган жараёндир ва ҳар қандай бошқарув ҳаракати ташкилотларда қарор қабул қилиш муаммоси билан ўзаро богликдир. Шу сабабли, режалаштириш, ташкил этиш, мотивация ва назорат қилиш соҳаларини таъкидлаб, фақат умумий маънода ташкилий бошқаришда қарор қабул қилиш соҳаларини тавсифлаш мумкин.

Режалаштириш жараёнида қуйидаги қарорлар қабул қилинади:

• ташкилот ва унинг бўлимларининг мақсади, вазифаси ва мақсадлари тўғрисида;

• белгиланган мақсадларга эришиш стратегияси ва тактикаси;

• ташқи муҳит ҳолати, унинг мақсадларига эришиш учун муҳим бўлган параметрлари, унинг ташкилот келажагига таъсири;

• ташкилот бюджети;

• товар ва хизматларнинг янги турларини ривожлантириш;

• инвестиция лойиҳаларини танлаш;

• мақсадли бозор сегментлари ва мақсадли бозорларда товарлар ёки хизматларнинг жойлашуви:

• нархлар стратегияси;

• маҳсулотларни сотиш ва тарқатиш каналлари;

Фаолиятни ташкил қилиш жараёнида қуйидаги қарорлар қабул қилинади:

• ташкилот бўлимлари ва ходимларининг ўзаро алоқаларини ташкил этиш усуллари тўғрисида;

• ташкилий тузилма;

• ташкилий маданиятдаги керакли ўзгаришлар;

• ваколатларнинг чегаралари ва тақсимланиши;

• фаолият мақсадлари ёки ташқи муҳит ҳолатининг ўзгариши сабабли қайта ташкил этиш.

Мотивация жараёнида қуйидаги қарорлар қабул қилинади:

• бўйсунувчиларнинг эҳтиёжлари ва талаблари тўғрисида;

• ушбу эҳтиёжлар қандай қондирилаётганлигини баҳолаш усуллари;

• кадрлар меҳнат унумдорлигини ошириш чоралари;

• аниқ ходимларни рағбатлантириш усуллари ва усуллари.

Назорат жараёнида қуйидагилар тўғрисида қарорлар қабул қилинади:

• ходимларнинг фаолияти қандай ва қандай кўрсаткичлар билан баҳоланиши керак;

• ушбу кўрсаткичларнинг қийматлари қанчалик тез-тез ўлчаниши керак;

• ташкилотни бошқариш жараёнида қандай назорат усуллари ва процедураларидан фойдаланиш керак;

• биз ўз мақсадларимизга эришишда қанчалик муваффақият қозонганлигимиз;

• ташкилот фаолиятининг мақсадларига тўлиқ эришилмаса, унинг ишига қандай ўзгартиришлар киритилиши керак.

Ушбу мисоллар ҳар қандай ташкилотнинг тижорат ва нотижорат фаолиятининг асосий йўналишларини қамраб олади. Шундай қилиб, ташкилотлари учун фойдани максималлаштириш билан боғлиқ қарорлар устунлик қилса, у ҳолда давлат бошқаруви ташкилотлари учун ташкилотнинг мақсадини белгилайдиган функцияларини бажариш билан боғлиқ бўлган қарорлари биринчи ўринда туради.

Одамлар кундалик ҳаётда қабул қиладиган қарорлар дунёвий деб номланади. Бироқ, бу улар қарор қабул қилаётган шахс (ёки гуруҳ) учун ҳам, атрофдагилар учун ҳам умуман содда ёки аҳамиятсиз дегани эмас. Шунчаки бундай қарорлар кундалик ҳаётда қабул қилинади, улар баъзи таниқли методологияларга асосланмайди ва қарор қабул қилувчининг индивидуал тажрибаси бойиб бориши билан уларнинг сифати ошиб боради.

Оддий қарорлар кўпинча шахс томонидан қабул қилинади, шунинг учун уларни шахсий қарорлар деб аташ мумкин. Улар шахсий мақсадлар билан боғлиқ, улар шахснинг ёки у билан яқин муносабатлар (масалан, оила) билан боғлиқ бўлган кичик гуруҳнинг манфаатларини акс эттиради.

Бошқа томондан, одамларни узоқ вақт давомида ўйлашга мажбур қиладиган ва кўпинча у ёки бу қарорнинг натижаларини самарасиз баҳолайдиган шахсий қарорлар ҳам мавжуд. Бундай қарорлар одатда тақдирий, "стратегик" хусусиятга эга ва инсоннинг

бутун келажак ҳаётини белгилаши мумкин. Масалан, буларга касб танлаш, турмуш тарзи, ўқиш ёки иш жойи, турмуш ўртоғи ва бошқа кўплаб масалалар бўйича қарорлар киради. Аммо ҳар қандай ҳолатда ҳам шахсий қарорлар фақат битта кишига ёки у билан боғлиқ бўлган тор доирага тегишли.

Ташкилотларда маъмурий қарорлар ҳам қабул қилинади. Улар кўплаб одамларнинг манфаатларига таъсир қилади, шунинг учун уларни қабул қилишда раҳбарнинг масъулияти юқори. У ижрочиларга, бошлиқларига, ташкилотдан ташқаридаги манфаатдор томонларга нима учун у ёки бу қарорни қабул қилганлигини тушунтириши керак. Кўпинча, у буни амалга ошираётганда, у одамларнинг ҳис-туйғулари ва ҳиссиётларига, уларнинг эътиқоди, эҳтиёжлари ва умидлари, мантиқий ва ҳисоб-китобларига мурожаат қилиши керак.

Ташкилотларда қабул қилинган маъмурий қарорларни эксперт ва бошқарув қарорларига бўлиш мумкин.

Ташкилотни ёки унинг бўлинмаларини бошқаришда бевосита иштирок этмайдиган шахслар, яъни мутахассис қарорлари маслаҳат характерига эга бўлиб, мутахассислар, таҳлилчилар, маслаҳатчилар томонидан қабул қилинади. Масалан, мустақил молиявий таҳлилчилар ва маслаҳатчилар томонидан тақдим этиладиган молиявий ечимлар ёки қурилиши режалаштирилган қурилишнинг атроф-муҳитга таъсири бўйича қарорлар эксперт деб ҳисобланиши мумкин.

Эксперт қарорларидан фарқли ўлароқ, бошқарув қарорлари тўғридан-тўғри менежерлар томонидан қабул қилинади ва ташкилий мақсадларга эришишга қаратилган бошқарув таъсирини акс эттиради. Улар ташкилотга таъсир этадиган бошқариладиган омилларни ўзгартириш мажбуриятини олган. Бошқарув қарори қабул қилингандан сўнг, у ижрочиларга оғзаки равишда етказилади ёки режа, буйруқ, фармон ёки бошқа ҳужжат шаклида олдиндан расмийлаштирилади.

Маъмурий қарорларни қабул қилиш оддий қарорларни қабул қилишдан кўра кўпроқ тизимли жараёндир. Шундай қилиб, ушбу қарорлар ташкилотдаги кўплаб одамларнинг шахсий режаларига, мотивациясига, ҳатти-ҳаракатларига кучли таъсир кўрсатиши мумкин. Шунинг учун ҳам ташкилот тақдири, алоҳида ходимлар тақдири учун раҳбарларнинг жавобгарлиги катта. Буни юқори даражадаги менежерлар айниқса яхши ҳис қилишади. Масалан,

агар раҳбар бўйсунувчисини ишдан бўшатиш ёки жазолашга қарор қилса, иккинчисига жиддий зарар етказилиши мумкин. Аммо агар бу бажарилмаса, бутун ташкилот ёки бўлимнинг манфаатлари зарар кўриши мумкин, бу эса бошқа ходимларга салбий таъсир қилади. Ушбу муаммоларни ҳал қилишда нафақат махсус билимларни талаб қиладиган қарорларни қабул қилишнинг оқилона усуллари, балки соғлом фикрни ҳисобга олган ҳолда қарорларни қабул қилиш тажрибасини умумлаштириш ҳам ёрдам бериши мумкин. Қуйида бундай техниканинг намуналари келтирилган.

М. Рубинштейннинг қарор қабул қилиш қоидалари. Америкалик социолог М. Рубинштейн бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўнта қоидасини таклиф қилади:

1. Тафсилотларга ўтишдан олдин, муаммо ҳақида умуман тасаввурга эга бўлишга ҳаракат қилинг. Қарор қабул қилиш жараённинг ўзи учун эмас, балки натижа олиш учун зарур, яъни. аниқ муаммоларни ҳал қилиш. Шунинг учун қарор қабул қилишда сиз қандай муаммони ҳал қилаётганингизни ва қайси мақсадга интилаётганингизни аниқ тушунишингиз керак.

2. Барча вариантларни кўриб чиқмагунингизча қарор қабул қилманг. Маълумки, қарор қабул қилиш кўплаб муқобил вариантлардан биридир. Шунинг учун қарор қабул қилиниши учун камида иккита вариант бўлиши керак. Шу билан бирга, имкон қадар кўпроқ вариантларни кўриб чиқсангиз, мақбул қарор қабул қилиш имконияти шунчалик кўп бўлади, бу сизнинг эътиборингиздан четда қолган алтернативалардан бири бўлиб чиқиши мумкин.

3. Шубҳа - ҳатто энг кўп қабул қилинган ҳақиқатлар ҳам шубҳали бўлиши керак ва уларни рад этишдан қўрқмаслик керак. Аниқ ва оқилона кўринадиган ҳар қандай ечим ҳар доим савол туғдириши яхши. Бу мавжуд вазиятни чуқурроқ англаш, унга турли позициялардан қараш ва эҳтимол, "сиртда ётмайдиган" янги ўзига хос гояларнинг пайдо бўлишига олиб келади. Қарор қабул қилаётганда, ўзингизни ташқарида ўйлашга ва шу маънода ўзингизни устун қўйишга ҳаракат қилишингиз керак.

4. Муваффақият эҳтимоли минимал бўлиб туюлса ҳам, олдингизда турган муаммога турли нуқтаи назардан қарашга ҳаракат қилинг. Ушбу қоида олдингисига ўхшаш бир нарсага эга, аммо уни умуман бошқача вазиятда - умидсиз ва эримайдиган

бўлиб кўринган ҳолда ишлатиш керак. Бундай вазиятларда, шунингдек, кутидан ташқарида ва ўзига хос тарзда ўйлаш керак, ва сиз дастлаб билмаган "янги" ечим сизни узоқ кутишингизга имкон бермайди.

5. Сиз ҳал қилинаётган муаммонинг моҳиятини яхшироқ тушунишга ёрдам берадиган модел ёки ўхшашликни қидиринг. Шундай қилиб, диаграммалар сизга бир қарашда мураккаб ва улкан муаммони тушунишга имкон беради. Ҳар қандай модел ҳақиқий муаммони соддалаштиради, лекин вазиятни идрок этишни мураккаблаштирадиган аҳамиятсиз тафсилотлардан чалгитишга ва асосий нарсага эътибор беришга имкон беради. Инсон ҳар доим моделлардан фойдаланади, кўпинча буни билмайди. Бироқ, масъулиятли қарорларни қабул қилишда моделлардан атайлаб фойдаланиш керак. Бу оддий чизмалар, диаграммалар ёки оддийгина қўлда ёзилган матнлар ва компютерда амалга ошириладиган ва қарорлар натижаларини "ҳисоблаш" имконини берадиган мураккаб математик моделлар бўлиши мумкин.

6. Иложи борича кўпроқ савол беринг. Тўғри берилган савол баъзан жавобнинг мазмунини тубдан ўзгартириши мумкин. Қарор қабул қилишда ва алтернативаларнинг афзалликлари ва камчиликларини акс эттиришда нафақат ўзингизни ўйлаб, таҳлил қилишга мажбур қилиш, балки иложи борича кўпроқ саволлар бериш керак. Ҳақиқат шундаки, саволлар одамларнинг фикрларини жалб қилади ва фикрларини фаоллаштиради. Шунинг учун, ўзингизга “Нега?”, “Қандай қилиб?”, “Агар нима бўлса?” каби саволларни бериб, уларга жавоб беришда ечимини топаётган муаммога эътиборингизни қаратиш, ақлингизни "қиздириш" ва қизиқарли топиш жуда осон қарор.

7. Ақлингизга келган биринчи қарордан қониқманг. Унинг заиф томонларини топишга ҳаракат қилинг. Ушбу муаммонинг бошқа ечимларини топишга ҳаракат қилинг ва уларни биринчиси билан таққосланг. Психологияда бирон бир ҳодиса маълумки, бу одамлар муаммони ҳал қилиш жараёнида ўзларига келган биринчи алтернативанинг афзалликларини ошириб юборишга мойил бўлишидан иборат. Бундай ҳолда, бошқа барча мумкин бўлган ечимлар эътиборсиз қолдирилади ёки уларнинг биринчи алтернативага нисбатан камчиликлари нуқтаи назаридан холис ҳисобланади. Ушбу ҳодисани эслаб қолиш керак. Агар сиз қарор қабул қилсангиз, у билан “тупкунликда” ўзингизни топсангиз, унда

хато қилиш хавфи бор ва сиз муаммонинг объектив энг яхши ечимини ўтказиб юборишингиз мумкин.

8. Якуний қарор қабул қилишдан олдин, кимдир билан ташвишингиз ҳақида гаплашинг. Қарор қабул қилиш тўғрисида шубҳа туғилса, бошқаларга гапириш ва фикрларингизни ўртоқлашиш ҳар доим фойдалидир. Бошқа одам сизнинг муаммоингизга бошқача қараши, қўшимча маълумот бериши ва қизиқарли ғояни таклиф қилиши мумкин. Ҳатто бундай бўлмаса ҳам, очиқ гапира олиш сизга фойдали таъсир кўрсатади ва ўзингизга бўлган ишончни оширишга ёрдам беради.

9. Туйғуларингизни эътиборсиз қолдирманг. Муаммоларни таҳлил қилишда мантиқий фикрлашнинг етакчи ўрни шубҳасиз, аммо ҳис-туйғулар ва сезги аҳамиятини инобатга олиш мумкин эмас. Қарор қабул қилишда сезги ва ҳиссиётларнинг ролини юқори баҳолаш қийин. Ҳатто энг оқилона ва ҳисоблаб чиқадиган одамлар ҳам ўзларининг кўпгина қарорларини интуитив равишда қабул қилишади ва нима учун у ёки бу танловни қилганларини тушунтиришга қодир эмаслар. Сезги - бу ахборот ва ҳаётий тажрибанинг фарзанди. Қарор қабул қилаётганда, сиз доимо уни тинглашингиз ва қарор қабул қилиш пайтида бошдан кечирган ҳис-туйғуларингизни эслаб қолишингиз керак. Агар сиз оғирлик ва ноқулайлик ҳисси билан истаксиз қарор қабул қилсангиз, эҳтимол бу муваффақиятсиз бўлади. Агар қарор осонгина, ҳиссиётларни кўтариш ҳисси билан қабул қилинган бўлса, унда бу қарор тўғри бўлиши эҳтимолдан йироқ эмас.

10. Шуни унутмангки, ҳар бир инсон ҳаётга ва кундалик муаммоларга ўзига хос, алоҳида нуқтаи назардан қарайди. Бошқалар билан маслаҳатлашаётганда, ҳар бир инсон ўзининг шахсий тажрибаларини, қарашларини, қадриятларини, эътиқодлари ва нотўғри тушунчаларини акс эттирадиган ноёб имтиёзларга эга эканлигини унутманг. Бошқа одамларнинг фикрларини тинглаш фойдали ва зарурдир, лекин сиз ўзингизнинг мақсадларингиз ва афзалликларингиз асосида қарор қабул қилишингиз керак.

Б. Рапопортнинг қарор қабул қилишда универсал ёндашуви. Ушбу америкалик социолог қарор қабул қилиш учун қуйидаги тавсиялар беради:

1. Қарор қабул қилишдан олдин, ушбу қарор билан боғлиқ барча маълумотларни олинг. Агар у сизга номаълум бўлиб қолаётганини сезсангиз, қарор қабул қилманг.

2. Агар бўш вақтингиз бўлса, дарҳол қарор қабул қилманг, ишнинг барча материалларини ўрганиб чиқинг ва улар билан бир неча кун давомида "яшанг", ечим сизнинг бошингизда "етук" бўлсин, муаммо ҳақида доимий ўйланг, аммо асабийлашманг. Сизнинг онг ости сохангизнинг ўзи сизга тўғри қарорни "беради", шунчаки зўриқишни эмас, хотиржам кутиб туришни билишингиз керак.

3. Қарорингизда мантиқий бўлишга ҳаракат қилинг. Ўзингизни ҳиссий ёки холисона хулоса қилишга йўл қўйманг. Муаммони холисона қарашга ҳаракат қилинг, гўё ташқи томондан.

4. Барча мумкин бўлган ечимларни кўриб чиқинг, уларнинг ҳар бирига ижобий муносабатда бўлинг, уларнинг ҳеч бирини таъкидламанг.

5. Ҳамма хурсанд бўлганида, бундай ечимни танлашга уринманг - бу мумкин эмас. Агар сиз объектив равишда тўғри қарор қабул қилсангиз, рақибларингиз буни тан олишади. Есингизда бўлсин: "голиблар суд қилинмайди" - улар голибларга ергашадилар, голиблар куч ва ваколатларга эга.

6. Ходимларингизни қарор қабул қилишдан тўхтатманг, уларга барча "сабаб" ва "қарши" сабабларини тушунтиринг, уларнинг нуқтаи назарларини тингланг.

7. Қандай қилиб оқилона таваккал қилишни билинг, аммо эҳтиёт бўлинг. Агар муваффақиятга эришсангиз ва муваффақияцизликка учраганингизда жуда кўп йўқотишларга дуч келмасангиз, аниқ фойда олишга имкон берадиган ечимни танланг.

8. Хато қилишдан қўрқманг. Сизни адашганлигингизга осонликча эътибор беринг. Ўзингизнинг интилишлар даражангизни пасайтирманг, ўзингиздаги одатни ривожлантиришга ҳаракат қилинг, шунда ишингиздаги тўсиқлар сизни тинчлантирмайди. аксинча, муваффақиятга эришиш учун янги уринишларни фаоллаштиради. Муваффақиятингизга доимо ишончингизни сақланг.

Албатта, ушбу қоидалар ташкилотларда қарорларни қабул қилишнинг махсус усулларини алмаштирмайди, аммо улар менежерга ўз тажрибасидан яхшироқ фойдаланишга имкон берадиган фойдали қўшимчалар.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш турлари ва даражалари

Муқобил вариантларни баҳолаш мезонларининг рационаллиги ва равшанлиги даражасига қараб қуйидаги ечим турлари ажратилади:

• интуитив ечимлар. Бу тўғри эканлигини ҳис қилиш асосида қабул қилинган қарорлар. Менежер атайлаб турли хил вариантларнинг кучли ва кучсиз томонларини кўриб чиқмайди, кўпинча уларни тушунмайди, балки шунчаки улардан бирининг фойдасига танлов қилади, ҳеч қандай далилларга эмас, балки фақат сезги асосида. Бундай ечимлар кундалик ҳаётда устунлик қилади, гарчи улар ташкилий муаммоларни ҳал қилишда тез-тез учрайди.

• Ҳукм асосида қарорлар. Бундай қарорлар билим ва тажриба асосида қабул қилинади. Ушбу турдаги қарорлар ўтмишдаги вазиятларга ва ўтган қарорлар натижаларига ўхшашликка асосланган ҳолда қарорнинг келажакдаги натижалари прогнозига асосланади. Ушбу усулнинг афзалликлари -қарор қабул қилишнинг тезлиги. Кутилмаган, инновацион ечимларнинг йўқлиги, ўтган тажрибага таяниш маълум даражада кўпол хатолардан кафолат беради.

• Рационал ечимлар. Одатда бу энг яхши ечимлар. Рационал ёндашув барча мумкин бўлган оқилона ечим алтернативаларини шакллантиришни, уларни баҳолаш мезонларини ишлаб чиқишни ва шу асосида афзал қилинган вариант асосида танлашни назарда тутади.

Британиялик менежмент тадқиқотчилари М. Вудкок ва Д. Френсис қарорлар қабул қилишнинг тўртта даражасини ажратиб кўрсатадилар, уларнинг ҳар бири менежердан маълум бир асосий кўникмаларни эгаллашни талаб қилади ва ўзига хос хусусиятларга эга.

2.5-Жадвал

Қарор қабул қилиш даражаси	Асосий кўникмалар
Биринчи даража: мунтазам	• процедурага қатъий риоя қилиш • вазиятни оқилона баҳолаш • ақлли етакчилик • назорат/мотивация
Иккинчи даража: танланган	• мақсадларни белгилаш • режалаштириш • таҳлил /ишлаб чиқиш • ахборотни таҳлил қилиш
Учинчи даража: мослашувчан	• Муаммони аниқлаш • Муаммони тизимли равишда ҳал қилиш • Ишчи гуруҳларни яратиш • мумкин бўлган хавфни таҳлил қилиш
Тўртинчи даража: инновацион	• Ижодий бошқариш • стратегик режалаштириш • тизимни ривожлантириш

Биринчи даража: мунтазам. Ушбу даражадаги қарорлар одатий характерга эга ва кўпинча такрорланадиган процедуралардир. Ходим кўрсатма ёки мавжуд ҳаракатлар дастурини бошқаради. Ушбу даражада ижодкорлик талаб қилинмайди, чунки барча процедуралар олдиндан белгилаб қўйилган. Агар раҳбар маҳоратга эга бўлмаса, маълум бир вазият учун мавжуд кўрсатмаларни нотўғри талқин қилса, мантиқсиз ҳаракат қилса, кўрсатмаларни бузса ёки қатъият кўрсатмаса ва ўз вақтида самарали чоралар кўрсата олмаса, бу ерда қийинчиликлар пайдо бўлиши мумкин.

Иккинчи даража: танланган. Ушбу даражада ташаббус ва ҳаракат эркинлиги талаб этилади. Бу ерда етакчи алтернативаларнинг афзалликлари ва камчиликларини баҳолайди ва энг яхшисини танлашга ҳаракат қилади. Эффективлик етакчининг қабул қилинадиган, тежамли ва самарали бўлиши мумкин бўлган ҳаракат йўналишини танлаш қобилиятига боглиқ.

Учинчи даража: мослашувчан. Ушбу даражада қўшимча қийинчиликлар юзага келади, чунки бу ерда менежер маълум маънода бутунлай янги бўлиши мумкин бўлган ижодий ечимни ишлаб чиқиши керак. Мослашув даражасида одатда тасдиқланган қобилиятлар тўплами ва баъзи янги гоялар мавжуд. Менежернинг муваффақияти унинг шахсий ташаббуси ва янги гояларни таклиф қилиш қобилиятига боглиқ.

Тўртинчи даража: инновацион. Ушбу муаммолар энг мураккаб ва дуч келадиган ҳар қандай менежернинг эътиборини талаб қилади. Бу ерда қониқарли натижага эришиш учун мутлақо янги ёндашув зарур. Кўпинча, бундай муаммо ҳал қилиш учун мутлақо янги ғоялар ва усулларга муҳтож бўлган муаммо бўлиши мумкин. Раҳбар ушбу янги, олдиндан айтиб бўлмайдиган муаммоларни тушуниши ва уларни муваффақиятли ҳал этиш учун инновацион фикрлаш қобилиятини ривожлантириши керак.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Мақсадлар, режалар ва ташкилот қимматликларини бошқарув қарорларини қабулдаги аҳамияти нимада?
2. Ташкилотни бошқаришда қандай тизимли ёндошув мавжуд?
3. Ташкилотларда қарор қабул қилиш ўзига хос йўналишлари нималардан иборат?
4. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг турлари ва даражаларини изоҳланг?
5. Америкалик социолог М. Рубинштейн ва Б. Рапопортларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ўзига хос қоидалари ва тизимли ёндашувларини изоҳланг?

III БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ ТАСНИФ ЭТИЛИШИ

3.1. Қарорларга қўйиладиган талабалар.
3.2. Бошқарув қарорларининг таснифи.
3.3. Ташкилий қарорлар: дастурлаштирилган, дастурлаштирилмаган, компро-мисслар.

3.1. Қарорларга қўйиладиган талаблар.

Қарорни тўғри танлаш учун муайян тамойиларга таяниш ва қарорларга бўлган талабларни ҳисобга олиш аниқ қарор қабул қилиш мақсадини бутун халқ хужалигининг мақсадига мувофиқлаштириш меҳнат жамоаси манфаатларининг жамиат манфаатлари билан мос келишини олдиндан белгилаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва социал ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Қайд қилинганларни умумлаштириб айтганда бошқарув қарорлари қўйидаги талабларга жавоб бериши керак:

1. Илмий асосланган бўлиши лозим. Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чикиб иқтисодий, техникавий ва бошқа ижтимоий қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиб хозирги замон фан техника ютуқларнинг негизида қабул қилиниши керак. Ўз мазмунига кўра у лунда, чуқур бўлиши лозим.

2. Бир-бири билан алоқадор бўлиши лозим. Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларнинг ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бош вазифага буйсиндирилиши лозим. Барча қарорлар кўрсатмалар низомлар бир-бири билан богланади. Шунингдек улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.

3. Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим. Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча буғинларида ҳуқуқ ҳамда жавобгарлик қўлами ва нисбати тўғрисида боряпти. Ҳуқуқ катта бўлиб масулият кам бўлса маъмурий ўзбошимчаликка ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқ озу масъулияти кам бўлса бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.

4. Аниқ ва тўгри йўналишга эга бўлиши керак. Ҳар қайси қарор аниқ манзилга эга ва бошқарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан биргина маъно келиб чиқиши ёки уни турлича тушуниши мумкинлигига йўл қўймаслик керак.

5. Вақт бўйича қисқа бўлиши керак. Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.

6. Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим. Раҳбар ўз қўл остидагиларга бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан топшириқ бериши мумкин эмас. Акс ҳолда у топшириқнинг баражилишини объектив равишда назорат қилиш имконига эга бўлмайди.

7. Тезкор бўлиши керак. Бундай қарорлар ўз вақтида, уша пайтданоқ яъни ишлаб чиқаришда вазият щуни талаб қилган вақтнинг ўзидагина қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошқолоқлик билан қабул қилишининг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.

8. Самарали бўлиши керак. Қабул қилинган қарорларнинг самараси деганда қўйилган мақсадга энг кам ҳаражат билан эришиш тушунилади.

Қарор қабул қилиш заруряти мавжуд, амалдаги ҳолатнинг муаммони ҳал этиш учун талаб этиладиган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Ана шу ернинг ўзида муаммо келиб чиқади. Бу муаммонинг ечими қўйидаги саволларга жавоб беришни талаб қилади:

- Нима қилиш керак (масалан, истемолчиларнинг яна қандай янги талабларини кондириш керак ёки маҳсулотнинг қандай сифат кўрсаткичларини яхшилаш лозим)?
- Қайси воситаларни (қандай техналогияни) қўллаш лозим?
- Ишлаб чиқариш ҳаражатлари кай даражада, қандай миқдорда бўлиши керак?
- Ким жавобгар бўлиши керак?
- Кимга ва қайси баҳода сотиш лозим?
- Бу ишлаб чиқариш ёки хизмат инвесторга ва жамиятга нима беради?
- Қайси муддатларда бажарилиши керак?

Қарор қабул қилишда раҳбарнинг ваколати ва жавобгарлиги муҳим аҳамиятга эга. Маълумки ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарори доираси ҳар хил бўлади. Масалан, уста асосан тезкор

тусдаги кундалик масалаларга доир, цех бошлиғи худди шу тезкор масалалар юзасидан цех ва иш участкаларининг ишини мувофиқлаштиришга ўзаро мослаштиришга доир қарорлар қабул қилади. Директор асосан истиқболдаги масалалар бўйича қарор қабул қилади.

Турли раҳбарлар қарор қабул қилишга турлича ёндашадилар. Масалан, улардан баъзилари қарорни мустақил қабул қилади, унинг натижасини талаб этилгандагина юқори турган раҳбарларга маълум қилади, бошқалари юқори турган раҳбар билан келишмай туриб ҳеч қандай қарор қабул килмайди. Учинчи турдаги раҳбарлар мустақил қарор қабул қилишдан чучийди, ўз раҳбари кўрсатмасини кутиб ўтираверади.

Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчларини масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинади ёки кечиктириб қабул қилинган қарор учун жавобгар бўлишини аниқ тасаввур қилиши керак. Раҳбар зиммасига юкланган вазифалар юзасидан бир марта ва узил кесил қарор қабул қилишга эришмоги лозим. Ҳар қандай майда чуйда нарсалар юзасидан юқори турган раҳбарларга мурожаат қилавериш, биринчидан уларни ишдан чалгитса, иккинчидан, бу раҳбарнинг билим доираси торлигидан, ўз соҳасини яхши билмаслигидан, ўз вазифасини уддалай олмаётганлигидан далолат беради. Ҳар қандай раҳбар ҳам, қолаверса оддий ходим ҳам ўз зиммасига юклатилган вазифаларни тезкорлик билан ҳал қилишни ўзининг бурчи эканлигини яхши билиши керак.

Кундаланг турган масалалар юзасидан бир марта ва узил кесил қарор қабул қилишга эришмоқ керак. Бошқарувнинг ҳар бир буғини ўз ишини бажариши керак, юқори органларга ҳадеб мурожаат қилинаверилса, улар йирик муаммолар билан шуғулланишга етарли вақт топа олмай қолишлари мумкин. Қўйи органлар ўз ҳуқуқлари доирасидаги масалаларни тезкор ҳал қилинишлари мумкин.

Раҳбар учун қарор қабул қилиш ягона чегара эмас. Бу ерда бош масала муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдига қўйилган мақсадни оқилона ечиш йўлини топишдан иборат. Шу сабабли қарорни ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлари ҳам мазмуни, ҳам кўламга кўра хилма-хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш қўйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Вазиятни таҳлил қилиш;

2. Муаммони аниқлаш;
3. Мезонларни танлаш;
4. Муқобил вариантларни аниқлаш;
5. Мақбўл вариантни танлаш;
6. Қарор тўғрисида келишиб олиш;
7. Қарорнинг ижросини уюштириш;
8. Қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш ва унга баҳо бериш.

Бундай тартибни тахминий деб билмоқ лозим. У вазиятнинг хусусиятларига ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг кўринишига қараб ўзгариши мумкин.

Қарорларни бажариш-бу юқори бугинда қабул қилинган режаларни шунингдек шу режалар асосида қуйи бугинлар (цех, участка, бригада) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади сунгра у маъмурий хужжат тусини олиб аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва хоказолар кўрсатилган бўлади.

Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш бу фирма, корхона, цех, участка, бошқарув аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнига раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.Бунда ҳар бир бўлимлар ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин бошқарувнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб бош режаларнинг бажарилишини таъминлайди.

Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини жамият манфаатлари билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборат. Жамоага мувофакиятли раҳбарлик қилиш фармоиш бериш, назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникаси билишгина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилятини ҳам талаб этади.

Мавжуд ютуқларни раҳбар фақат ўзининг хизматлари сифатида кўрсатмаслиги лозим. Қарор ижро этилмай қолганда айбдорни жазолашдан олдин унинг сабабларини диққат билан ўрганиш зарур. Кўпгина раҳбарлар яхши қарорлар қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас балки уларни амалга оширишни ташкил қила билмасликлари сабабли, ўз лавозимларига мос келмай қоладилар. Баъзида бир масала юзасидан икки уч марталаб қарор

қабул қилинади. Қарорларнинг бажарилмай колиш сабаблари ҳам шундадир.

Бошқариш жараёнидаги охирги босқич бу қабул қилинган қарорларнинг ижросини назорат қилишдир. Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим функцисиядир. Раҳбар окибат натижада қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускорлари бўлиб чиқиши туфайли, у ана шу қарорларни бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат килмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришгина эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар келтиради.

3.2. Бошқарув қарорларининг таснифи.

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади. Уларни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳларга ажратиш мумкин:

1. Амал қилиш даврига кўра:

- *Стратегик қарорлар.*
- *Тактик қарорлар.*

Стратегик қарор мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истикболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади. Бундай дастурларга:

- ❖ хусусийлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш.
- ❖ рақобат муҳитини шакллантириш.
- ❖ чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш, ўрта биснесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

Тактик қарорлар мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлардир.Масалан:

- ❖ корхона, фирманинг жорий режаларини тузиш ва жорий қилиш.
- ❖ кадрлар масаласини ҳал қилиш ва х.к.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бугин раҳбарлари томонидан ўзоғи билан икки йилгача бўлган муддатда қабул қилинади.

2. Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра:

- *социал-иқтисодий карорлар.*
- *техникавий қарорлар.*

• *стереотип қарорлар.*

• *ташаббусли қарорлар.*

Социал-иқтисодий қарорлар меҳнат жамоаларида аъзоларининг ижодий фаоллигини кутаришга, улар фаолиятининг самарадорлигини оширишга йўналтирилади.

Техникавий қарорлар ташкилотда техникага оид сиёсат юритишга қаратилади.

Стереотип қарорлар одатда катъий йўриқномалар, меъёрий хужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга тааллуқли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар ўз тавсифига кўра новаторлик мазмунига кўра эса истиқболни назарда тутадиган қарорлардир. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик батафсил ўрганишни, махсус кўзатув материалларига асосланиши, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади. Ташаббусли қарорлар эркин ҳаракатга асосланиб қабул қилинади.

3. Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра:

• *анъанавий қарорлар.*

• *тавсияли қарорлар.*

Анъанавий қарорлар бу одатийвазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир.Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга, корхона ёки фтрманинг ишлаб чиқариш дастўрини қабул қилишга оид қилинган қарорлар мисол бўла олади.

Тавсиявий қарорлар ўзмоҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

4. Ахборот билан таминланганлик даражасига кўра:

• *аниқ қарорлар.*

• *таваккалчилик қарорлар.*

• *ноаниқ қарорлар.*

Аниқ қарорлар бунда раҳбар танлаб олинган вариантларни натижасини муқобилигини аниқ билади. Масалан, ортикча нақд маблагни 10%ни депозит сертификатига қўйиш. Раҳбар биладики, жуда кам учрайдиган фавкулотда ҳолатлар юзага келганда, давлат ўз мажбуриятини бажара олмайдиган вақтда ташкилот қўйилган воситани 10% ни қўлга киритади. Шунга ўхшаш раҳбар яқин келажакка ишлаб чиқариш ҳаражатларини маълум маҳсулот учун қандай бўлишини билиши мумкин, чунки ижара пудрати материаллар ва иш кучи қийматини маълум ёки юқори аниқлик билан ҳисоблаб чиқиши мумкин.

Таввакалчилик қарорлар бўлар натижаси ноаниқ бўлган қарорлардир, аммо ҳар бир натижаси эҳтимоли ноаниқдир. Эҳтимоллик ушбу воқеани амалга ошириш даражаси каби аниқланади ва у 0 дан 1 гача тенг бўлиши мумкин.

Ноаниқ қарор бу тавакал билан - тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қабул қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда бундай қарорлар кутиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.Масалан, Мудофаа вазирлигининг энг янги, мураккаб қуролни яратиш тўгрисидаги лойиҳани тасдиқлаш бўйича қабул қилинган қарори, одатда ноаниқ қарор шаклида бўлади. Чунки ишлаб чиқарилган қуролнинг қанчалик самарали ёки самарасизлиги унинг қанчалик пухта яратилганлиги, нечоғлик мулжални оқлаганлиги билан исботланади. Эҳтимол таваккал қилиб ишлаб чиқарилган янги қуролга эҳтиёж умуман бўлмаслиги мумкин.

Ана шундай ва шунга ўхшаш ҳолларда қабул қилинган қарорлар, одатда ноаниқ ёки таваккал қилиб қабул қилинган қарорлар ҳисобланади.

5. Меҳнат фаолияти даражасига кўра:

- *мураккаб қарорлар.*
- *оддий қарорлар.*

Мураккаб қарорлар бу махсус билим тажриба ва катта тайёргарлик ишларини талаб қилувчи қарорлардир. *Оддий қарорлар* катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган қарорлардир.

6. Такрорланиши ва янгилик даражасига кўра:

- *анъанавий қарорлар.*

• *ижодий қарорлар.*

Анъанавий қарорлар бу оддий анъанавий ҳолатда қарор қабул қилинадилар. Уларнинг таъсири олдиндан маълум бўлади. Масалан, корхонада ишлаб чиқариш режаси ва дастури бўйича қарор қабул қилиш.

Ижодий қарорлар бу биринчи марта пайдо бўлаётган аниқ ҳолатни таҳлил қилиш ва ишни махсус ўрганилишини талаб қилувчи қарорлардир. Масалан, корхонанинг малум бир соҳалари учун солиқ сиёсатини ва даромадни тақсимланиш механизмини ишлаб чиқиш.

7. Муҳимлигига кўра:

• *бир лаҳзали қарорлар.*

• *кечиктирилган қарорлар.*

Бир лахзали қарорлар раҳбарда вазиятни уйлаб кўришга, фикрлашга вақт йўқлигида қабул қилинади. *Кечиктирилган қарорлар* эса ўз вақтида қабул қилинмаган қарорлардир.

8. Ушбу объектга кўра:

• *ташқи қарорлар.*

• *ички қарорлар.*

Ташқи қарорлар юқори идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлардир. *Ички қарорлар* эса ташкилот ичида қабул килинадиган қарорлардир.

9. Таъсир соҳасига кўра:

• *умумий қарорлар.*

• *шахсий қарорлар.*

Умумий қарорлар барча жамоага таъсир кўрсатади. *Шахсий қарорлар* айрим гуруҳга ёки ходимга тегишли бўлади.

10. Қарор қабул қилиниши усулига кўра:

• бошқарувчи қарорлар.

• мажмуавий қарорлар.

Бошқарувчи қарорларга, раҳбарлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар киради. *Мажмуавий қарорлар* бу жамоа миқиёсида қабул қилинадиган қарорлардир.

11. Амал қилиш хусусиятига кўра:

• вақтинчалик қарорлар.

• оператив(тезкор) қарорлар.

• мунтазам қароралар.

• вақти-вақти билан қабул қилинадаган қарорлар.

Вақтинчалик қарорнинг амал қилиши маълум муддат билан чекланади ёки доимий қарор қабул қилингунча амал қилади. Масалан, бирон-бир байрам муносабати билан корхонада павбатчиларнинг тайинланиши бўйича чиқарилган буйруқ шундай қарорларга мисол бўла олади.

Оператив(тезкор) қарорлар кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни бартараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай туркумига киради.

Мунтазам қарорлар белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хужалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (декабрда, ой, йил чораги, ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

Вақти-вақти билан қабул қилинадиган қароралр ҳар замонда бирон сабабга кўра қабул қилинади. Масалан, шаҳар траспорти хизматининг самарадорлигини аниқлаш мақсадида бирор-бир автобус маршрутидаги ҳаракатни кузатиш бўйича қабул қилинган қарор шундай қарорлар туркумига киради.

12. Қарорни қабул қилиш шаклига кўра:

- Яккабошчилик принципи асосида қабул қилинган қарорлар.
- Коллигиал (кўпчилик фикри) асосида қабул қилинган қарорлар.
- Якдиллик принципи асосида қабул қилинган қарорлар.
- Косенсус принципи асосида қабул қилинагн қарорлар.
- "Ринги" усули асосида қабул қилинган қарорлар.

Яккабошчилик асосида қабул қилинган қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80-90 фоизи буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қароралри жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи билан буйсинувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йуколиши, низоларнинг келиб чиқишига муқаррардир.

Коллегиал асосида қабул қилинган қарорлар. Коллегиаллик(кўпчилик) тамойили "каолициялар", яъни турли иттифок ёки бирлашмалар руйи-рост маълум бўлиб турган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал

қилади. Шу сабабли қарор қабул қилишда овоз бериш йўлига ўтилади. Бундай ҳолларда қабул қилиш учун кўпчиликнинг овозига таянилади. Кўпчилик ҳолларда ярмидан кўп овоз гоҳида принципиал масалалар юзасидан меъёр 2/3 деб тасдиқлайди.

Якдиллик асосида қабул қилинган қарорларнинг моҳиятига кўра илгари сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб кувватлашдан иборатдир. Бундай бўлиши жуда кам учрайдиган ходисадир, чунки қарорларни қабул қилишда катнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлсада, одатда бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрига эга бўлади.

Якдиллик кўпинча фавқўлодда руй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек қаршилик кўрсатувчи гуруҳларда "коалициялар" бўлмаган ҳолларда юзага келади. Бизнинг шароитда якдиллик "маъқўллаймиз" деган галати шаклни эгаллайдики, бу иқтисодиётгагина эмас, балки бутун жамиятга ҳам зарар етказиши мумкин. Шундай бўлсада биздаги кўпгина бошқарувчилар ва Парламент вакиллари, шу тамойилга амал қилишга мойилдир.

Консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар, яъни фикрлар плюрализми кучайган ҳамда ахборот оқими тобора кучайиб борган ҳолларда қўлланилади. Ўз моҳияти билан: *Консенсус* - бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар ва турли туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишишдир.

Консенсусга ўзаро фикр алмашиш ва маслаҳат, шунингдек илгари сурилаётган муқобил масалаларни мақсадга мувофиқлаштиришнинг ҳар хил усулларини қўллаш ёрдамида эришилади.

"Ринги" усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади. *"Ринги"* усули бир нечта босқичда амалга оширилади:

• Биринчи босқич. Бу босқичда фирма раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муамммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришга) доир умумий мулоҳазалар жалб этилган мутахасислар билан биргаликда ўртага ташлайди.

• Иккинчи босқич. Муаммо "пастга", яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган погонага ўзатилади.

• Учинчи босқич. Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи назарларни бартараф этиш босқичидир.

• Тўртинчи босқич. Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва коференциялар ўтказилади.

• Бешинчи босқич. бу босқичда хужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат фирма раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

Японияда "ринги" усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасини қурилишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун Япон матбуотида унинг шаънига айтилган танқидни учратиш мумкин бўлсада уни қўлашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қарор шахс тамонидан қабул қилинар экан унда бу шахс фазилатлари у ёки бу даражада акс этмай қолмайди. Шу нуқтаи назардан қўйидаги кўринишдаги қарорларнинг мавжудлиги этироф этилади:

• муътадил, мувозанатлашган қарорлар;
• тўртки берувчи (импулсли) қарорлар;
• тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар;
• таваккалли қарорлар;
• эҳтиёткорона қарорлар;
• оқилона қарорлар.

Мувозанатлашган қарорларни одатда мазкур муамони обдон билган, ҳар бир ҳаракатини "етти улчаб бир кес" қабилида иш тутадиган, ўзининг ҳатти- ҳаракатларига танқиди нуқтаи-назардан ёндашадиган менежерлар қабул қилади. Бундай бошқарувчилар қарорни қабул қилишдан олдинроқ у тўғрисида ўзининг таянч фикрига эга бўлган бўлади.

Тўртки берувчи қарорларни қабул қилувчи раҳбар ранг-баранг фикр, ғояларни осонлик билан уйлаб топадиган, аммо уларни аниқлаш, баҳолаш, текширишга имконият топа олмайдиган раҳбардир. Шу сабабли бундай қарорлар бирданига қабул қилиниб, етарли даражада асосланмаган ва ишончеизроқ бўлади.

Тинч ҳолатни сақловчи қарорлар чуқур изланишлар натижасида қабул қилинади. Бунда қарор тезкор ғоянинг пайдо

бўлишдан кўра кўпроқ аниқлик киритиш, назорат қилиш асосида қабул қилинади. Шу сабабли бундай қарорларда новаторлик, ариганлик ва жуда созлик аломатлари ўз аксини топмайди.

Таваккалли қарорларнинг импулсли қарорлардан фарқи шундаки, уни қабул қилувчи бошқарувчилар ўз тахминларини асослашга ўринмайдилар. Улар ўзларига ишонган ҳолда ҳеч қандай хавфдан қўркмайдилар.

Эҳтиёткорона қарорлар ўз ишига ниҳоят пухта ёндашадиган, унга танқидий нуқтаи назардан қарайдиган, турли вариатларни баҳолаб иш тутадиган менежерлар томонидан қабул қилинади. Бу қарорларда оргиналлик ва янгилик аломатлари ўз аксини топмайди.

Қайд қилинган қарорлар одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

Яна бошқача тасниф бўйича қарорлар қўйидагича бўлишлари мумкин:

1. Мазмуни бўйича:
   - техникавий;
   - техналогик;
   - иқтисодий;
   - ижтимовий;
   - ташкилий.
2. Таъсири бўйича:
   - қисқа мудатли;
   - узоқ мудатли;
   - узлуксиз.
3. Таъсир қилиш объектлари бўйича:
   - умумий қарорлар;
   - конкрет қарорлар.
4. Расмийлаштирилиши бўйича:
   - хужжатлаштирилган қарорлар;
   - хужжатлаштирилмаган қарорлар.
5. Эълон қилиш шакли бўйича:
   - ёзма қарорлар;
   - оғзаки қарорлр.
6. Қарорлар қабул килш субъекти бўйича:
   - якка тартибда;
   - коллегиал қабул қилинган қарорлар.

7. Қарорларни қабул қилиш вазияти бўйича:
   - стандартлаштирилган қарорлар;
   - стандартлаштирилмаган қарорлар.
8. Қарорлар қабул қилиш жараёни бўйича:
   - формал шаклига келтирилган қарорлар;
   - ижодий қарорлар.

Хужаликни бошқариш жараёнида турли қарорлар қабул қилинади. Уларни қўйидаги белгиларига қараб таснифлаш мумкин:

1. Мазмуний жиҳатдан (раҳбарлик, ташкилий, истиқболли ва тезкор).
2. Маълумоти жиҳатидан (иқтисодий, ташкилий, техник).
3. Кенг қўламдаги таъсири жиҳатидан (умумий, хусусий).
4. Ҳаракат доираси жиҳатидан (узоқ ва кисқа мудатли).
5. Таъсирнинг чуқурлиги жиҳатидан (кўп ва бир даражали).
6. Ҳаракат йўналиши жиҳатидан (ички ва ташқи).
7. Қабул қилиш усулига караб (жамоавий ва индивидуал).
8. Ёзиб қўйиш, фиксация усили жиҳатидан (ёзма ва оғзаки).
9. Тайёрлаш маълумоти жиҳатидан (муаммоли ва вазиятли).

3.3. Ташкилий қарорлар: дастурлаштирилган, дастурлаштирилмаган, компромисслар.

Ташкилий қарорлар - раҳбар ўзининг эгаллаб турган лавозимига кўра ўз мажбуриятларини бажариш учун қилиши керак бўлган танлов.

Ташкилий қарорлар мақсади-ташкилот олдига қўйилган мақсадларга томон ҳаракатни таъминлаш. Шу сабабли энг яхши ташкилий қарор бўлиб амалда қўлланиладиган ва пировард мақсадларга эришишда муҳим ҳисса бўладиган танлов ҳисобланади.

Ташкилий қароралр ўзи ҳам дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган турларга бўлинади.

Дастурлаштирилган қарорлар - бу математик амларни бажаришда қўлланиладиган ҳаракатлар ёки қадамларнинг маълум кетма-кетлигини амалга ошириш натижасидир. Қоидага кўра муқобил ҳаракатлар сони чегаралангандир ва ташкилот берилган танлов йўналишлар чегарасида бўлиши керак. Масалан, шифохона инспектори ҳамшира ва санитар иш графигини тузганда, беморлар ва уларга хизмат кўрсатувчи ходимлар ўртасидаги маълум мунособатларни ифодаловчи формуладан келиб чиққан ҳолда

график тузилади. Агар шифохона қоидаларига битта ҳамшира бешта беморга хизмат кўрсатиши кўрсатилган бўлса, унда қарор автоматик равишда қабул қилинади, яъни 1-этажда 50 та бемор бўлса, уларга 10 та ҳамшира белгиланиши лозим. Шундай қилиб молия бўлими бошлигидан депозитли сертификат, муниципал облигациялар ёки оддий акциялардаги нақд пул талаб қиладиган бўлса, яъни хозирги вақтда инвестиция капиталига эга катта миқдорда фойдани нима ташкил қилаяпти, бунда танлов алоҳида вариантлар бўйича, оддий ҳисоб-китоблар натижаси бўйича, энг мақбул вариант танланади.

Дастурлашни самарали ташкилий қарорларни қабул қилишда муҳим ёрдамчи восита деб қараш мумкин. Қарорлар қандай бўлишини аниқлаб раҳбарият хатолар эҳтимолини камайтиради. Шу билан бир вақтда иқтисод қилинади, маълум вазиятлар содир бўлганда ходимларга янги тўгри процедура ишлаб чиқишнинг ҳожати қолмайди. Раҳбарият қарорларни маълум тартибга такрорланиб турувчи вазиятлардан келиб чиққан ҳолда дастурлашни амалга оширади. Раҳбарга қарор қабул қилишдаги процедуранинг тўгри ва ихтиёрийлигига ўзига ишонч энг муҳим ҳисобланади. Кўриниб турибдики, дастурлаштирилган процедура нотўгри бўлса, унинг ёрдамида қабул қилинган қарорлар самарасиз бўлади, раҳбарият эса ўз ходимлар олдида ҳам, ташкилот ташқарисида ҳам ўз обруини йўқотади. Бунинг устига қайси ташкилотда мазкур метод (усул) қўлланилса, дастурланган қарорларни қабул қилишда уларнинг юқори даражада асосланганлигини исботлаш зарурдир.Самарали ахборот алмашинуви қарор қабул қилиш самарадорлигини оширади.

Дастурлаштирилмаган қарорлар - бу қарорлар маълум бўлмаган сабаблар орқали содир бўладиган янги аниқланган вазиятларда талаб қилинади. Конкрет зарурий қадамлар кетма-кетлигини олдиндан тузиш имкони бўлмаганлиги сабабли раҳбар қарор қабул қилиш учун процедура ишлаб чиқиши шарт. Дастурлаштирилмаган қарорлар турига қўйидагилар киради:

- ташкилот мақсади қандай бўлиши керак;
- маълумотни қандай яхшилаш керак;
- бошқарув бўлинмасини қандай такомиллаштириш керак;
- қўл остидагиларни қизиқтиришни қандай амалга ошириш керак;

Бундай вазиятларнинг ҳар бирида (кўп ҳолларда дастурлаштирилмаган қарорларда) муаммонинг ҳақиқий сабаби ҳоҳлаган омиллардан бири бўлиши мумкин. Шу билан бир вақтда раҳбар кўпгина танлаш вариантларига эга бўлади. Амалиётда бошқарув қарорларнинг озроқ қисми дастурлаштирилган ёки дастурлаштирилмаган соф кўринишда бўлади.

Қарорларнинг икки қутбли турини-дастурлаштирилган ва дастурланмаган фарқни америкалик иқтисодчи, Нобел мукофоти совриндори Г.Симон киритди. Унинг назариясига кўра, қарорлар такрорланадиган ва мунтазам бўладиган даражада дастурлаштирилади ва уларни қабул қилиш учун муайян процедуралар ишлаб чиқилади, бу стандарт усуллар ва қоидаларга мувофиқ қадамларнинг аниқ кетма-кетлиги. Муаммо ҳар сафар юзага келганда ушбу процедураларни қайта кўриб бўлмайди.

Бундай қарорларни қабул қилишнинг аниқ белгиланган шартлари мавжуд. Дастурлаштирилган қарор қабул қилишда белгиланган қоидалар ва стратегиялар кўпинча қандай ёндашувни белгилайди. Стандарт усул деярли ҳеч қандай танлов қолдирмайди. Бундай қарорлар компютер каби дастурлаштирилган: А ҳодисаси юз берганда, Б ҳодисаси автоматик равишда унга эргашади, бошқача қилиб айтганда, қарорлар ташкилот фаолиятида юзага келиши мумкин бўлган одатий вазиятлар учун "дастурлаштирилган". Одатий вазиятларда қарор қабул қилишнинг баъзи техникаларидан фойдаланиш хатолар эҳтимолини пасайтиради ва қарорларни қабул қилиш самарадорлигини оширади, чунки у тегишли вазият юзага келганда янги техникани ишлаб чиқиш заруратини йўқ қилади. Шунинг учун дастурлаштирилган ечимлар энг ривожланган деб ҳисобланади.

Бундай ечимларнинг мисоллари сифатида ходимларнинг таътилларини режалаштириш, касаллик варақаларини кўриб чиқиш ва тўлаш, ариза бериш ва омборга материалларни қабул қилиш, офисдаги жорий ёзишмаларни тартиблаштириш ва бошқа кўп нарсалар киради.

Дастурлаштирилган қарорларни қабул қилиш билан боғлиқ барча процедураларни амалга ошириш менежерлар ҳақиқатан ҳам тўғри усуллардан фойдаланаётганига амин бўлишларини назарда тутади, бу нафақат эҳтиёткорлик билан асосланиши, балки доимий равишда такомиллаштирилиши керак. Агар ўзгарган муҳитда қарор қабул қилиш учун эскирган усуллардан фойдаланилса ҳалокатли

оқибатларга олиб келиши мумкин. Шу сабабли, бошқарув қарорларини қабул қилиш процедуралари ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитидаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда доимий равишда янгиланиб туриши керак.

Ечимлар янги, тузилмаган бўлса (яъни уларни оддий, дастурлаштирилган қаторларга ажратиб бўлмайди) ёки муаммоларни ҳал қилишнинг тасдиқланган усуллари мавжуд бўлмаганда, уларни ечиш учун зарур бўлган ҳаракатлар кетма-кетлиги аниқланмаган деб ҳисобланади. Шунинг учун, улар пайдо бўлганда, раҳбар ҳар сафар янги қарор қабул қилиш тартибини ишлаб чиқиши керак.

Дастурлаштирилмаган қарорлар янги ёки нотўғри аниқланган муаммоларни ҳал қилиш учун қабул қилинади. Шунинг учун дастурлаштирилмаган ечимлар учун доимий стандарт усулларни қўллай олмаймиз, стандарт шартларни аниқлай олмаймиз. Қарорлар қабул қилишни талаб қиладиган муаммолар тўплами жуда катта ва хилма-хил бўлганлиги сабабли, шунга ўхшаш вазиятларда ҳам бир хил даражада ишлайдиган модел ёки методикани ишлаб чиқиш деярли қийин, чунки уларнинг ҳар бири ўзига хос хусусиятга эга. Шунинг учун ташкилотларда қабул қилинган энг муҳим, масъулиятли қарорлар асосан бу дастурлаштирилмаган қарорлардир. Дастурлаштирилмаган қарорларни қабул қилишда хатоларнинг қиймати юқори бўлганлиги сабабли, менежерлар ўз улушларини камайтиришга ҳаракат қилишлари керак, аста-секин дастурлаштирилмаган қарорларни дастурлаштирилган қарорларга айлантириб, расмий қарорлар қабул қилиш процедураларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш лозим.

Филиалларни очиш, бўлинмаларни бирлаштириш, янги саноат тармоқларини жорий этиш, ташкилий тузилмани ўзгартириш, янги товар ёки хизматларни таклиф қилиш, ходимларни сезиларли даражада қисқартиришни амалга ошириш, янги иш ҳақи тизимини жорий қилиш билан боғлиқ қарорлар дастурлаштирилмаган қарорларга мисолдир.

Қарор қабул қилишда аниқлик ва ноаниқлик ўртасидаги муносабатни кўрсатади. Ишончлилик даражаси пасайиши билан (ва ноаниқлик даражаси ошади), қарорлар камроқ дастурланади ва аксинча.



3.1-чизма. **Қарор тури бўйича аниқлик ва ноаниқлик даражаси**

Юқори малакали менежерни характерлайдиган дастурлаштирилмаган қарорларни қабул қилиш қобилиятидир, чунки бундай қарорлар қабул қилиш юқори сезги ва тушунишни талаб қилади. Дастурлаштирилмайдиган ечимларнинг бир неча даражалари мавжуд. Қарор қанчалик мураккаблашса, у шунчалик ноаниқликда қабул қилинади ва дастурлаштирилмайди.

Кўпгина ташкилотлар ўзларининг менежерларини самарали, дастурлаштирилмаган қарорлар қабул қилиш қобилиятига қараб танлайдилар. Дастурлаштирилмаган қарорларнинг оқибатлари катта бўлганлиги сабабли, дастурлаштирилган қарорлардан кўра кўпроқ таъсир кўрсатади. Менежер дастурлаштирилмаган ечимлар учун мумкин бўлган алтернативаларни яратишда ижодий бўлиши керак.

Баъзида менежерлар нотўғри дастурлаштирилган қарорларни дастурлаштирилмаган қарорлар деб таснифлайдилар. Масалан, менежер бўйсунувчиларга қарор қабул қилишга рухсат беришда хатога йўл қўйиши ёки кичик муаммоларни ҳал қилишнинг ўзига хос методологиясини белгилаб қўйиши мумкин. Ечим турини нотўғри аниқлаб, ҳатто тажрибали ва моҳир менежерлар ҳам кўп вақт ва куч сарфлашлари мумкин.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув қарорлари қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Стратегик ва тактик қарорлар умумий ва махсус қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
3. Стреотип ва ташаббусли қарорлар қандай ҳолларда қабул қилинади?
4. Анъанавий ва тавсияли қарорлар аниқ ва ноаниқ қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?

5. Амал қилиш хусусиятига кўра бошқарув қарорлари қандай турларга бўлинади?

6. Бошқарув қарор қабул қилишнинг коллегиал ва консенсус тамойиллари тўғрисида нималар дея оласиз?

7. Бошқарув қарор қабул қилишда "Ринг" усулининг моҳияти нимада?

8. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш қандай босқичларни ўз ичига олади?

9. Дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган бошқарув қарорларини ўзаро боғлиқлик жиҳатлари нимада?

IV БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШГА ТАЪСИР КЎРСАТУВЧИ ОМИЛЛАР

4.1. Қарорлар қабул қилишда раҳбарнинг шахсий сифатлари

4.2. Қарорлар қабул қилиш муҳити. Хавф-хатарлар, ноаниқлик. Вақт ва ўзгарувчи муҳит

4.3. Маълумотлар, хулқ-атвор бўйича чекланишлар. Салбий оқибатлар.

4.4. Қарорларнинг ўзаро боғлиқлиги

4.1. Қарорлар қабул қилишда раҳбарнинг шахсий сифатлари

Раҳбарнинг шахсий баҳолашлари қарорлар қабул қилишда муҳим аҳамиятга эга. Қарорлар қабул қилишга нисбатан раҳбарнинг шахсий баҳолашлари компас сифатида хизмат қилиб, инсонни зарур томонга йўналтириш, муқобил вариантлардан оқилонасини танлашга имкон беради.

Қарорлар фақат раҳбарга берилган ҳуқуқ доирасидагина қабул қилиниши мумкин. Қарорлар, уни ишлаб чиқиш ҳар бир корхоналарнинг раҳбарлари томонидан тайёрланади.

Раҳбар ўзига хос бўлган қарорларни қабул қилишни бошқарув тизимининг юқори ёки пастки лавозимида турувчи шахслар зиммасига юклаши мумкин эмас. Шунингдек у ўз қўл остидагиларни олдинги ўрнатилган тартибга асосан ишлаб чиқаришда кундалик ва такрорий масалаларни доимий равишда ечишда уларнинг ишига, бажарадиган вазифасига аралашиши керак эмас. Акс ҳолда раҳбар бошқа раҳбарларнинг ишини ўз зиммасига олган бўлади.

Қарорлар цех бошлиғи, уста томонидан яккабошчилик асосида ошкора усулда қабул қилиниши мумкин. Одатда, яккабошчилик кўпчилик фикри билан қўшиб олиб борилади. Шу билан бирга ишлаб чиқаришда ҳар хил кенгаш, маслаҳатлар бўлиб туради. Меҳнат жамоаси кенгаши, касаба бирлашмалари, ёндашув уюшмаси ва бошқа жамоа ташкилотлари қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда ўзларининг ҳиссаларини қўшадилар.

Таклиф этилган масалаларни таҳлил ва уларни биргаликда мухокама қилиб чиққандан сунг, цех бошлиғи - буйруқ режаларни тасдиқлаб бошқа қарорларни узил-кесил қабул қилади.

Ҳар бир одам ўзининг қимматликлари тизимига эга бўлади. Бу унинг қарорлар қабул қилишида муҳим таъсир этади. Маданий-маънавий ва ахлоқий ривожланганлик ҳам қарорлар қабул қилишга

таъсир кўрсатади. Раҳбарнинг шахсий баҳолашида муҳим амаллардан бири бўлиб қарорлар қабул қилинадиган муҳит ҳисобланади.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омилларни тизимлаштириш асосида бошқарув қарорларини сифатини баҳолашга услубий ёндашувни ишлаб чиқиш лозим. Ушбу мақсадга эришиш қуйидаги вазифаларни ҳал қилишни назарда тутади:

Биринчидан, бошқарув қарорларини қабул қилиш омилларини аниқлаш муаммоси бўйича кўплаб маҳаллий ва хорижий тадқиқотчиларнинг фикрларини ўрганиш;

Иккинчидан, бошқарув қарорларини қабул қилиш омилларини тизимлаштириш усулини танлаш.

Адабиётларда омилларга турли хил таърифлар берилган, уларнинг ҳар хил таснифи, кўпинча ички ва ташқи омилларга бўлинади. Ички омилларга ташкилотнинг ички муҳитида, унинг функционал қуйи тизимларида жойлашган ва шу сабабли уларга тўғри йўналишда ўзгариши учун менежмент таъсир кўрсатиши мумкин бўлган омиллар киради. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг ички омиллари рўйхатига ташкилотнинг ўзига хос функционал қуйи тизимларида фаолиятнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттирувчи омиллар киради: маркетинг, ишлаб чиқариш, инновация, молиявий ва кадрлар. Ташқи омилларга ташкилотнинг ташқи муҳитидаги ўзгарувчилар киради, шу сабабли ташкилотнинг уларга таъсири аҳамиятсиз ёки имконсиз, ташкилот ўз фаолиятини ташқи муҳитга мослаштиришга мажбур. Бундай омилларнинг икки даражаси мавжуд-макро муҳит (умумий муҳит, билвосита таъсир муҳити, узоқ муҳит) ва микро муҳит омиллари (ишбилармонлик муҳити, оралиқ муҳит, саноат ёки яқин атроф-муҳит, бевосита муҳит). Макромуҳит қуйидаги омил гуруҳларини ўз ичига олади: иқтисодий; технологик; қонуний; демографик; маданий; сиёсий; табиий (экологик); илмий-техник; халқаро; минтақанинг инфратузилмаси. Микромуҳитга субъектлар ва омиллар гуруҳи киради: маҳсулотлар ёки хизматларнинг истеъмолчилари; етказиб берувчилар; тўғридан-тўғри рақобатчилар; потенциал рақобатчилар; ўрнини босувчи товарларни ишлаб чиқарувчилар; бизнес инфратузилмаси; назорат қилувчи ташкилотлар; халқаро сектор.

Шуни таъкидлаш керакки, бошқарув қарорларини қабул қилиш омилларини ташқи ва ички томонга ажратиш умумий, ўзига хос эмас ва шунинг учун уни амалда қўллаш нуқтаи назаридан чекланган. Бундай ҳолда, омиллар ўртасида мавжуд бўлган мураккаб ва ноаниқ муносабатларни, шунингдек уларнинг ўзаро таъсирининг оқибатларини аниқлаш ва баҳолашнинг имкони йўқ.

Бир гуруҳ олимлар В.Н. Эйтингон ва Н.П. Панкратова, қарор қабул қилинган муҳитдан (ташқи ва ички муҳитдан) ташқари, бошқарув қарорларининг қабул қилинишига таъсир этувчи омилларга ижтимоий гуруҳ, қарор қабул қилинадиган жамоанинг хусусиятлари ва қарор қабул қилувчининг хусусиятлари ҳам аниқлаштирилмаган, бу эса ушбу ёндашувни аниқлаш ва аниқлашда фойдаланишни кийинлаштирмоқда.

Шундай қилиб, Ю.И. Башкатова[1] менежернинг шахсий баҳоларини, таваккал даражаси, вақт ва ўзгарувчан муҳит, ахборот ва хулқ-атвор чекловлари, қарорларнинг салбий оқибатлари ва ўзаро боғлиқлигини бошқарув қарорларини қабул қилиш омиллари сифатида алоҳида таъкидлайди.

Л.И. Лукичева[2] бошқарув қарорларини қабул қилиш учун омилларнинг кенг рўйхатини таклиф этди: менежернинг шахсий баҳолари, қарор қабул қилиш муҳити (ишончлилик, таваккалчилик ва ноаниқлик шартлари), маданий фарқлар (бошқарув тизимининг хусусиятларини акс эттиради), маълумотлар чекловлар, вақт чекловлари, хулқ-атвор чекловлари, қарорларнинг ўзаро боғлиқлиги, мураккаблик омили, қарорнинг истиқболлари, молиявий инвестициялар омили ва молиявий инвестицияларни таҳлил қилиш, қарорларни қабул қилишнинг иқтисодий мақсадга мувофиқлиги, оқибатлари билан боғлиқ хавф даражаси қарорнинг бажарилиши.

Р.А. Фатхутдинов, шунингдек, унинг фикрига кўра, бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир қилувчи асосий омилларни номлайди: илмий тизимга илмий ёндашувлар ва принципларни бошқариш тизимига тадбиқ етиш, моделлаштириш усуллари, бошқарувни автоматлаштириш, сифатли қарор қабул қилиш мотивацияси ва бошқалар. Шу билан бирга, олим томонидан

---

[1] *Башкатова Ю.И. Управленческие решения. [учеб пособ]-М : МЭСИ. 2004. -184 с*

[2] *Лукичева Л. И. Условия и факторы качества управленческих решений: [Электрон ресурс]*

кўрсатилган омилларни қарор қабул қилувчининг касбий хусусиятлари гуруҳига ажратиш мумкин, бу бошқарув қарорларини қабул қилиш учун кенг омиллар тизимининг фақат бир қисми.

Бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир этувчи омилларни танлаш бўйича юқоридаги ёндашувларни таҳлил қилиш уларнинг муҳим камчиликларини кўрсатди-улар мавжуд омиллар иерархиясини ва улар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни акс эттирадиган омиллар тизимини шакллантиришга имкон бермайди. Бундай тизимнинг йўқлиги ҳар бир аниқ омил ёки гуруҳнинг бошқарув қарорларини қабул қилишига таъсир даражаси ва йўналишини ҳар томонлама баҳолашга имкон бермайди, бу эса ташкилотда.ўз навбатида бошқарув жараёнини такомиллаштириш бўйича аниқ чора-тадбирларни ишлаб чиқиш имкониятларини чеклайди.

4.2. Қарорлар қабул қилиш муҳити. хавф-хатарлар, ноаниқлик. вақт ва ўзгарувчи муҳит.

Қарорлар қабул қилишда доимо хавф-хатарлар(риск) ҳисобга олиш талаб этилади. Қарорларнинг муқобил вариантларини баҳолаш ва қабул қилишда раҳбар турли ҳолатлар таъсирининг кутиладиган натижаларини ҳисобга олиш лозим. Чунки қарорлар турлича хавф-хатарли бўлган шароитларда қабул қилинади ва амалга оширилади. Булар аниқлик ва ноаниқлик шарт-шароитлари сифатида ҳисобга олинади.

Ташкилий ва персонал қарорларнинг унча кўп бўлмаган қисми аниқлик шароитида қабул қилинади.

Хавф-хатарлар мавжуд шароитда натижаларнинг эҳтимоли аниқ бўлади, аммо натижанинг ўзи олдиндан аниқ бўлмайди. Эҳтимол шу ходисанинг руй бериш имконияти даражаси билан белгиланиб, нолдан 1 гача бўлади.

Эҳтимолликни аниқлашнинг анча маъқўл услубларидан бири-объективлик. Бунда уни математик услублар, статитистик услублар билан топиш мумкин бўлади.

Раҳбарият муҳим сифат омили сифатида риск даражасини ҳисобга олишлари зарур.

Тадбиркорлик рискларини тадбиркорлик фаолиятининг турли томонларини ҳисобга олган ҳолда таснифлаш мумкин. Унда тадбиркорлик рискининг қўйидаги турларини ажратиш мумкин.

- тижорат риски - тадбиркорлик томонидан ишлаб чиқарилган, харид қилинган товарлар ва хизматларни сотиш жараёнида юзага келадиган риск. Унинг сабаблари коньюнктуранинг ўзгариши ва бошқа ҳолатлар натижасида сотиш ҳажмининг пасайиши, товарларни харид қилиш баҳоларининг ошиши, харидлар ҳажмининг сезмаган ҳолда пасайиши, сотиш жараёнида товарларнинг камайиши, муомала харажатларининг ошиши;

- молиявий риск - корхоналарнинг банклар ва бошқа молиявий институтлар билан муносабатлари соҳасида юзага келадиган риск. Корхоналар фаолиятининг молиявий риски кўпинча карз маблагларининг ўз маблагларига нисбати сифатида аниқланади. Бу кўрсаткич канча катта бўлса, у шунчалик кўпрок карз берувчиларга боглиқ бўлади, молиявий риск шунчалик катта бўлади.

Тадбиркор дуч келиши мумкин бўлган рисклар хакида тўлиқ тушунчаларни олгандан кейин унинг хавф-хатарга карши бориши тайёрлиги аниқланиши керак. Тадбиркорнинг хавф-хатарли ҳолатларда мулжали, тушунчаси қандай бўлиши керак, бунда нима билан раҳбарлик нимани ҳисобга олиш зарур?

- биринчидан, корхона раҳбарият характери хусусиятлари, психолгияси ва тажрибаси. Рискни баҳолаш тадбиркорлик индивидуал қарор қабул қилиши билан баҳоланади. (Консерватив типдаги раҳбарлар янгилик тарафдори эмас, одатда улар қандайдир риск бўлишидан кочишга ҳаракат қиладилар. Анча мослашувчан(гибкие) раҳбарлар анча хавф-хатарли қарорларни қабул қилишни афзал кўрадилар, агарда риск ихтиёрий бўлса, ихтиёрий бўлмаган рискни ўз ичига оладиган ҳатти-ҳаракатлардан улар ўзларини четга тортадилар. Кийин вазиятларда бундай раҳбарлар хавф-хатарли қарорлар қабул қилишга кўпрок мойил бўладилар, агарда бажарувчиларнинг касбий маҳоратига ишончлари комил бўлса).

- иккинчидан, мавжуд сармоянинг ҳажмини ҳисобга олиш керак. Сармояси муайян миқдордан ошмайдиган кишилар рискдан кочишни афзал кўради; ушбу чегарадан утганда ҳар бир қўшимча сармоя бирлиги қийматини субъектив баҳолаш пасаяди ва инвесторлар анча камрок риск қилишни ихтиёр этадилар.

- учинчидан, қарор қабул қилинадиган шарт-шароитларни ҳисобга олиш зарур.

а) қарорлар аниқлик шароитида, яъни қарорнинг ҳар бир альтернатив вариантларининг натижаларини аниқ билса (бир эҳтимоли билан) қабул қилинади.

б) риск шароитида қабул қилинадиган қарорларга ҳар бир натижаларни олиш эҳтимоли маълум бўлган қарорлар киради. Эҳтимоллик мазкур вокеанинг юз бериш имконияти даражаси сифатида аниқланади ва нолдан биргача ўзгаради. Барча альтернативлар йиғиндиси бирга тенг бўлиши керак.

в) туб натижалар эҳтимолини баҳолаш мумкин бўлмаганида қарорлар ноаниқлик шароитида қабул қилинади.

- ноаниқлик билан дуч келганда икки йўл билан бориш мумкин. Биринчидан, муаммони яна бир марта таҳлил қилиб, қўшимча маълумотни олишга ҳаракат қилиш ва шундай қилиб унинг янгилиги ва мураккаблиги камайтириш мумкин.

Иккинчидан, олдинги тажриба ва интуиция орқали ходисалар эҳтимоли хакида таклиф бериш ва ҳаракат қилиш мумкин. Бундан агарда қўшимча маълумотларни йигишга вақт бўлмаганда ёки унинг учун сарфлар хаддан ташқари юқори бўлганда фойдаланиш мумкин.

Кўпчилик ҳолларда риск у ёки бу жиҳатдан қарорнинг таъминоти билан боғлиқ бўлади.

Рискни қандай ҳисобласа бўлади? Рискни аниқлаш учун статистик, эксперт ва аралаш услублардан фойдаланилади.

Риск даражасини ҳисоблашнинг статистик услуби моҳияти шундаки, бунда олдинги йукотишлар статистикаси урганилади, у ёки бу иқтисодий самарани олишнинг катталиги ва айрим қисмлари белгиланади ва анча эҳтимолли прогноз тузилади. Маълумотларни туплаш ва қайта ишлаш анча кимматга тушиши мумкин. Шу сабабли кўпинча маълумот бўлмаганида ёки камлигида бошқа услублардан фойдаланишга тўғри келади.

Эксперт услуби тажрибали тадбиркорлар ва мутахассислар фикрларини қайта ишлаш йўли билан амалга оширилиши мумкин. Экспертлар ўз баҳолашларини турли йуколишлар катталигини пайдо бўлиш эҳтимоли хакидаги маълумотлар билан берсалар яхширок бўлади, бирок мумкин бўлган ва критик риск эҳтимолининг эксперт баҳосини олиш билан чегараланиш ҳам мумкин, ёки тадбиркорлик фаолиятининг мазкур турида анча эҳтимоли катта бўлган йукотишларни оддийгина баҳолаш мумкин.

Қарорлар ноаниқлик шароитида қабул қилинади. Бунда аниқ эҳтимолларни ҳам ҳисобга олишнинг имкони бўлмайди. Ноаниқлик тез ўзгарувчи муҳитда қарорлар қабул қилишга тааълукли. Ноаниқлик шароитида раҳбар икки асосий имкониятдан фойдаланиши мумкин.

1. Ишончли ва зарур маълумотларни олишга ҳаракат қилиш ва муаммони яна бир марта таҳлил қилиш.

2. Ўтган даврдаги тажрибага таяниб аниқ ҳаракат қилиш, вокеаларни рўй бериш эҳтимолини уйлаш ёки хис этиш. Бу зарур маълумотларни йигишга вакт етмаётганда жуда муҳим. Вақтли ва маълумотли чекланишлар бошқарув қарорларини қабул қилиш мухим аҳамиятга эга.

Вакт ва ўзгарувчи муҳит қарорларда ўз аксини топади. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ушбу омилларни ҳам инобатга олиш талаб қилинади.

Юқоридалар асосида бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир этувчи омиллар тизими шакллантирилди. Ушбу омиллар тизими сабаб-таъсир диаграммаси (балиқ скелети) орқали тизимлаштирилди. Диаграмма бир нечта омилларни яратиш орқали турли омиллар иерархиясини аниқлашга ёрдам беради. Бу, ўз навбатида, маълум бир омилнинг бошқарув қарорига таъсири даражасини баҳолаш ва таҳлил қилишга имкон беради.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш омилларининг диаграммаси бошқарув қарорини қабул килиш тўртта умумлаштирувчи (асосий) омилларга боғлиқ (1-расм (балиқ скелети диаграммаси)):

1) қарор қабул қилувчининг хусусиятлари;

2) муаммоли вазият;

3) бошқарув қарорларини асослаш усуллари;

4) ресурслар, шартлар, чекловлар.

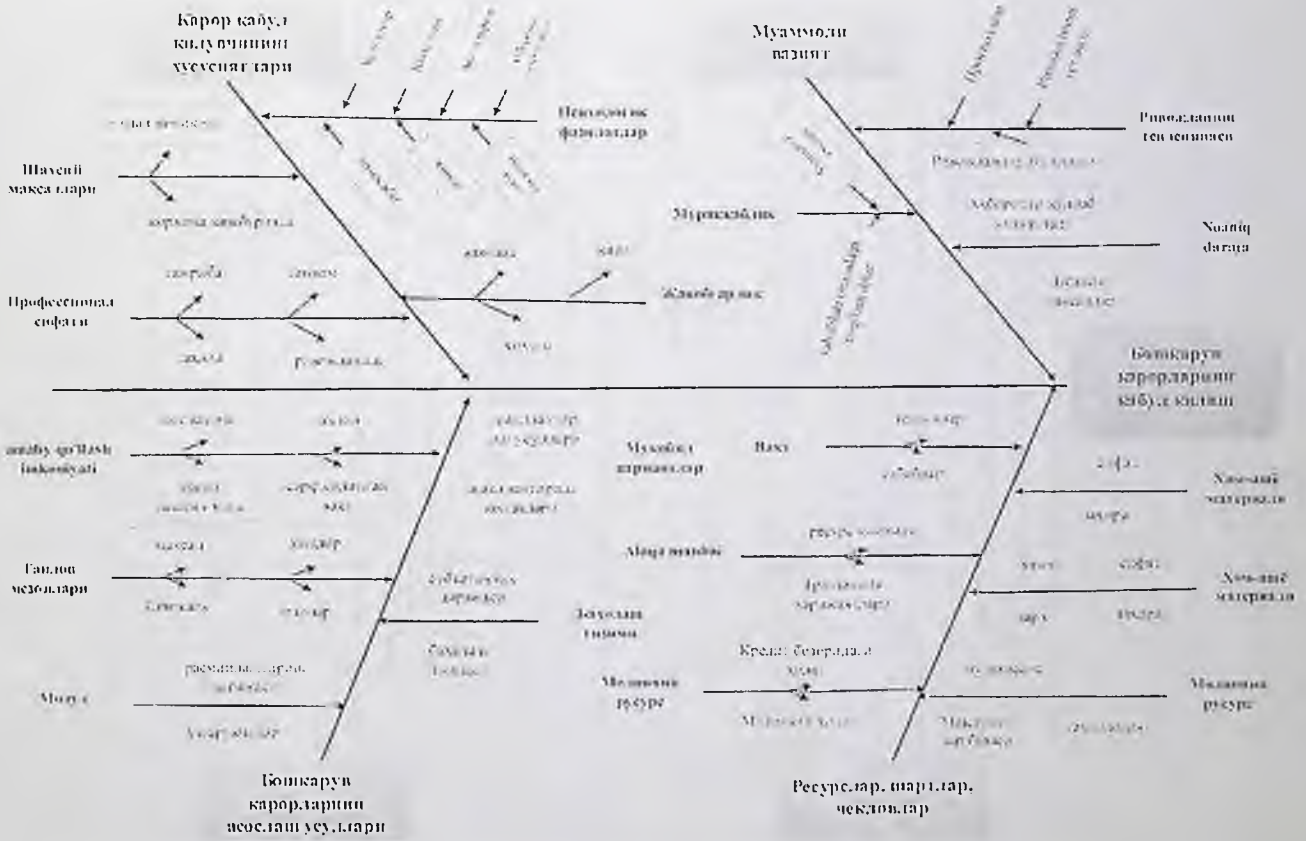
Ушбу омиллар куйи (иккинчи) даражадаги омилларга қараб бирламчи бўлиб, уларга ўз навбатида учинчи даражадаги омиллар ва бошқалар таъсир қилади. Масалан, "муаммоли вазият" омили иккинчи даражали омиллар билан белгиланади: ривожланиш тенденциялари, мураккаблиги ва ноаниқлик даражаси. Иккинчи тартиб "ривожланиш тенденциялари" омили учинчи даражали омиллар билан белгиланади: башорат қилиш имконияти, ривожланиш тезлиги, ривожланиш йўналиши. Ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлган ҳолда, аниқланган омиллар кўпинча турли

йўналишларда бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир қилади: уларнинг баъзилари ижобий, бошқалари салбий. Салбий омилларнинг катта таъсири бошқаларнинг ижобий таъсирини камайтириши мумкин. Бундан ташқари, шуни ҳам ёдда тутиш керакки, ҳаттоки бир хил омилнинг ҳаракати аниқ шароит ва вазиятга қараб бир хил бўлмаслиги мумкин: у қулай ёки тажовузкор бўлиши мумкин.

Хулоса қилиб шуни таъкидлаш керакки, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига омилларнинг таъсирини ҳисобга олиш мураккаб тадқиқотларни талаб қилади, шу асосда ушбу тадқиқотлар натижаларини амалда қўллаш бўйича илмий асосланган тавсиялар ишлаб чиқилиши мумкин. Шундай қилиб, тадқиқотнинг кейинги босқичи бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига омилларнинг таъсир даражасини баҳолаш моделини қуриш бўлиши керак.

Бундан ташқари бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омилларни аниқлашга оид турли хил ёндашувларни ўрганиш, уларнинг таъсир даражаси ва йўналишини баҳолаш ва таҳлил қилишда уларни амалий қўллашнинг чекланишларини аниқлашга имкон беради.

Сабаб-таъсир диаграммаси усулидан фойдаланган ҳолда бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омиллар тизимини шакллантирилди. Ушбу тизимда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг бирламчи, иккиламчи ва учинчи омиллари ажралиб туради, бу уларнинг бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсири даражасини баҳолаш ва таҳлил қилишга имкон беради.



4.1-чизма. Бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир этувчи омиллар

4.3. Маълумотлар, хулк-атвор бўйича чекланишлар. салбий оқибатлар.

Бошқарув учун маълумотларнинг аҳамияти катта. Тўғри қарорлар қабул қилиш учун етарли маълумотлар бўлиши зарур. Ишлаб чиқариш ва хужалик фаолиятини бошқариш жараёнини тезкор ва етук маълумотларсиз тасаввур қилиш кийин. Маълумотлар бошқарув негизи ҳисобланади ва бошқарувнинг сифати уларнинг замонавийлигига бевосита боғлиқ.

Мураккаб ва кўп киррали корхона хўжалигини бошқариш катта ҳажмдаги бирламчи маълумотларни кўриб чиқишни талаб қилади. Уларга қўйидагилар киради: статистик оператив-ҳисобот, режа-иқтисодий, бухгалтерлик, молиявий, моддий-техника таъминоти; капитал қурилиш, технологик, конструкторлик ва бошқалар.

Маълумотлар келиб чиқиш манбаларига кўра ташқи ва ички маълумотга ажратилади.

Ташқи муамоларнидан келиб чиқувчи маълумот ҳисобланади. Унинг таркибига ишлаб чиқилаётган маҳсулотга бўлган талаблар, техника тараққиётига оид маълумотлар, илгор корхоналар иш тажрибалари ва шу кабилар киради.

Ички маълумотга ишлаб чиқариш жараёнига оид, режа топшириқларининг бажарилиши, цех ва участкалар ишларига, маҳсулотнинг сотилиши ва таннархини камайтиришга оид маълумотлар киради.

Маълумотлар, бошқарув жараёнига ухшаб, ўзининг ҳажми, таркиби ва келиб тушган вақти бўйича бошқарув даражасига бевосита боғлиқ. Бу даража канчалик юқори бўлса, бирлашган ва ишлов берилган маълумот учун, зарурат шунчалик кўпайиб боради.

Кўпинча бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур маълумотлар етарли бўлмайди. Яхши маълумот жуда қиммат туради. Маълумотлар олиш учун тегишли йўллар қидириш ва ахборот таъминотини ташкил қилиш бошқарувчилар олдидаги асосий вазифалардан бўлиб ҳисобланади.

Шахслараро ва гуруҳлар ичидаги муносабатлар ҳам қарорлар қабул қилишга жиддий таъсир кўрсатади. Масалан, раҳбарлар муаммоларнинг борлиги ва жиддийлигини турлича қабул қиладилар. Улар турли чеклашлар ва муқобилликларни турлича қабул қилишлари мумкин.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш кўп ҳолларда самарали компромиссга келиш санъати бўлиб ҳисобланади. Яъни, бир томондан наф кўрилса, иккинчи томондан ютқазиш бўлади. Масалан, юқори сифатга эришиш ҳаражатларнинг ошиши туфайли бўлиши мумкин. Якуний ҳолда кўриладиган наф кўпрок бўлиши керак. Яъни тўғри танлай билиш зарур. Бўладиган салбий ҳолатларни қарорларда яхши ҳисобга олиш керак.

4.4. Қарорларнинг ўзаро боғлиқлиги

Ташкилотда ҳамма қарорлар муайян даражада бир-бири билан богланган. Муҳим бўлган бир қарор бошқа бир канча қарорларни талаб этади.

Бошқарув қарорлари бир-бирини тўлдиради ва богликликда амал қилади. Қарорлар ўртасидаги боғлиқликларни инобатга олиш мумкин бўлган салбий ҳолатларга барҳам беради.

Бошқарув қарорлари амалда бўлган қарорларга зид бўлмаслиги, такрорланишларга йўл куймаслик, амалдаги тартиб қоидаларни инкор этмаслик керак.

Алоҳида бўлимлар ва цехлар қарорлари ташкилот қарорларига зид бўлмаслиги талаб этилади. Қарорнинг "боғлиқлик" тармоги:

Психологлар қарор қабул қилиш механизмни ўрганаётганда шундай бир эксперимент ўтказганлар. Эксперимент ўтказилаётган бир гуруҳ одамларга иккита савол берилган:

а) сизнинг фикрингизча Турция аҳолиси 35 млн. дан кўпми?

б) сизнинг фикрингизча Турция аҳолиси қанча?

Эксперимент қилинаётган 2 гуруҳга савол берилганда 35 млн. ўрнига 100 млн. сони ишлатилди. 2 гуруҳнинг иккинчи саволга жавоби биринчисиникидан миқдори жиҳатидан анча зиёт бўлди.

Бундай жавобга биринчи саволлнинг қабул қилишини таъсир ўтказган.

Фараз қиламиз маълум бир фирма ўз фаолияти амалга ошириш учун офиснинг ижарага олмокда. Ниҳоят тўғри келадиган бино топилиб, бино эгаллари билан музокаралар олиб борилмокда. Музокаралар бино эгаллари талаблари-бинонинг 3 йил муддатга бошлангич нархи йилига 1 $м^2$ учун 300 доллар ва унга инфляция таъсир доирасида ўзгартиришлар киритилиши, бинонинг таъмирлаш ва реконструкция

ҳаражатлари фирма бўйинига қуйилиши билан бошланди. Фирмага ижара муддати тугагач яна шу шартларга асосан ижара муддати чузилиши ҳуқуқи берилди.

Нарх нуқтаи назардан бу ижара нархининг бозордаги энг юқори баҳосига яқин. Фирма бошқарувчилари қарши таклифда ижара нархини ўрта баҳосини айтиб, таъмирлаш ва реконструкция ҳаражатлари икки томон тўлаш лозимлигини билдиришди.

Фирма эгалари бозордаги паст баҳони таклиф этиб яхшироқ натижага эришишлари мумкин эди, лекин бунга бино эгалларининг нархи 300 долларга "боғлаб" қўйишлари таъсир этди. Фирма эгалари "боғлиқлик" қармоғига тушиб қолдилар.

Қуйидаги ҳолатга тушиб қолмаслик учун нималарни таклиф этиш мумкин:

❖ муаммони ҳар хил нуқтаи назардан таҳлил қилишга ҳаракат қилинг, критериялардан фойдаланинг;

❖ муаммони аввал ўзингиз таҳлил қилганингиз максадга мувофиқдир, акс ҳолда бошқаларнинг нуқтаи назарига "боғланиб" қолиш мумкин;

❖ кўпроқ кишиларнинг бу тўғрисидаги фикрларини эшитишга ҳаракат қилинг. Бу муаммони ечишнинг енгилаштиради;

❖ бошқарларнинг сизнинг нуқтаи назарингизга "боғланиб" қолмасликга ҳаракат қилинг. Ўзингиз бу тўғридаги фикрларингизни иложи боричи камроқ билдиринг.

Қарорлар дарахати моделининг тавсифи: Қарорлар дарахати - бошқарув фанининг яна битта машхур методларидан бири бўлиб, мавжуд вариантлардан энг оптималини (яхшисини) танлаш учун фойдаланилади.

Қарорлар дарахти - бу қарорлар қабул қилиш муаммосини график кўринишидир. Қарорлар дарахти тўлов матрицаси сингари раҳбар учун қуйидаги қулайликларни яратади. Буларга ҳаражатларни турли йўналишларини ўрганиш, улар билан молиявий натижаларни олиб бориш сўнгра муқобилларни таққослашдан иборат. Кутилаётган натижа концепсияси қарорлар дарахти методининг бир қисми бўлиб ҳисобланади. Қарор қабул қилиш методининг тўлов матрицасини кўриб чиқишга боғлиқ ҳолда юқорида келтирилган вазиятларда қўллаш мумкин. Бу ҳолда натижалар, эҳтимоллар ва бошка

маълумотлар кейинги барча қарорларга таъсир қилмаслиги кўзда тутилади. Аммо бир қарорнинг натижалари кейинги қарорга таъсир қилганда қарорлар даражтини мукаммалроқ вазиятини кўриш мумкин. Шу тарзда қарорлар дарахати-бу кейинги қарорни қабул қилиш учун самарали восита бўлиб ҳисобланади. Ишлаб чиқариш компаниясининг Вица-Президенти жорий даврда электр майдонини ўроқ машина билан ўришни ишлаб чиқаради ва бозорда қўлбола машина ишлаб чиқариб сотиш кенгаймоқда деб ҳисоблайди. У шуни ҳал қилиш керакки қўлбола ўроқ машинасини ишлаб чиқаришга ўтиш лозиммикан, агар ўтилса электр чим ўргич ўроқ машина ишлаб чиқаришини давом эттириш лозимми ёки йўқ. Иккала типдаги ўроқ машина ишлаб чиқариш ҳажмини кенгайтиришни талаб қилади. У ёки бу ҳодисани бошқарувчиларни қарор қабул қилишгача кутилаётган эҳтимолни қарор қабул қилгунгача тақдим қилинади.

Раҳбар қарорлар дарахатини қўллаш хусусан иккинчи ҳолни қайтариб беришдан афзал. Қарорларни ишлаб чиқаришда ўроқ машинанинг ҳар иккаласини намуна сифатида ишловчи куч остида қўллаш демакдир. Бу қўилган шартни кутиш яъни уни баржариш ютуғи (3000000 $), ҳар бирини оширмоқ учун ютуқ (1000000 $) яъни бу ўроқ машинасини ишлаб чиқаришда яхши самара берса, ўроқ машина ишлаб чиқариш йўли кенгамоқда деб ҳисоблайди. Агарда бу нуқта А бўлса унда ўроқ машина ишлаб чиқаришга талаб ошиши мумкинлиги кўзда тутилади.

Шундай қилиб корхона фаолиятида қарор қабул қилиш дарахти қай даражада тез ўзгарса, корхоналар фаолиятида ҳам шу даражада янги шароитга мослаштиришга тўғри келади. Шунинг учун ҳам бошқарув қарорлари дарахти қонун қоидалар асосида корхона ва ташкилотларда раҳбар томонидан қабул қилинадиган қарор дарахтини замонавий тизимли ва унга матрицали ёндашувларнинг аҳамияти кескин ошиб боради.

Чунки қарорлар дарахати маъмурий бошқарувда ҳам катта ва муҳим омил бўлиб ҳисобланади. Умуман олганда маъмурий бошқарувда қарорлар дарахати раҳбарият ва маъмурият томонидан ишлаб чиқилиб, қарорга таъсир қилувчи махсус усул тизимли шаклланган. Бу усул қарорлар

дарахати усули бўлиб, қарорларнинг ўзаро боғлиқлигидан келиб чиқади ва уларнинг мақсадга мувофиқлигига асосланади. Қарорлар дарахати усулини қўллаш тартиби қуйидагича амалга оширилади:

Раҳбар олдига қўилган мақсад бир неча поғоналарга бўлинади (мақсадлар дарахати қурилади) - яъни энг паст погонадаги мақсадлар аниқ бошқарув қарори билан ҳал этилиши лозим ҳисобланади.

1. Аниқ мақсад ёки вазифа бажарилишига доир қарорлар варинатлари кўриб чиқилади ва уларнинг натижалари прогноз қилинади. Шунда қандайдир қарорлар бир неча вазифаларнинг бажарилиши учун хизмат қилишни белгиланади ва аниқланади.

2. Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда қарорнинг мақсадларга таъсири бўйича устиворлигини аниқлаш имкони пайдо бўлади. Шунда биринчи бўлиб мақсадларга энг кўп таъсир ўтказадиган қарорлар қабул қилинади.

3. Мазкур қарорларни бажарилиши қандай натижаларга олиб келишини ҳисобга олган ҳолда таъсири пастроқ бўлган иккинчи погонали қарорлар ишлаб чиқилади ва бажарилади. Бундай ҳолларда одатда иккинчи погона қарорлар, биринчи погонадаги қарорнинг давомчиси бўлиб ҳисобланади.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Раҳбарнинг шахсий сифатлари бошқарув қарорлар қабул қилишда қандай таъсир кўрсатади?

2. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омилларни тизимлаштириш учун қандай вазифаларни ҳал қилиши лозим?

3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда таъсир кўрсатувчи омил сифатида қарор қабул қилиш муҳитининг аҳамияти нимада?

4. Хавф-хатарлар, муаммоли вазиятлар омил сифатида бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай таъсир кўрсатади?

5. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қарорларнинг ўзаро боғлиқлиги омилини аҳамияти нимадан иборат мисоллар келтиринг?

V БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ

5.1. Қарорлар қабул қилиш технологиясининг асосий элементлари ҳақида тушунча.

5.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни босқичлари

5.3. Қарорни қабул қилиш мезонлари тўғрисида тушунча.

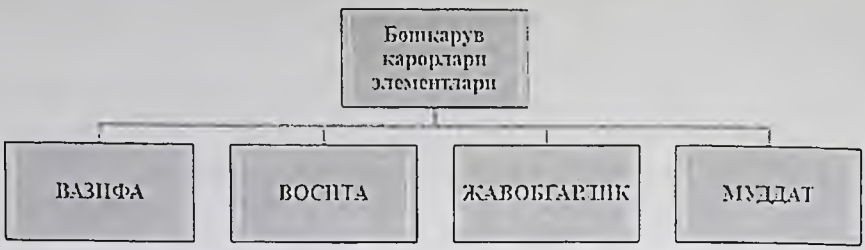
5.1. Қарорлар қабул қилиш технологиясининг асосий элементлари ҳақида тушунча.

Қарорлар қабул қилиш технологиясининг асосий элементлари қуйидагилардан иборат:

- нима қилиш керак (объектнинг миқдори ва сифати)?
- қандай харажатлар билан эришилади (ресурслар)?
- қандай қилиш керак (қайси технологияси бўйича)?
- ким қилади (ижрочилар)?
- қачон қилиш керак (муддатлар)?
- ким учун қилиш керак (истеъмолчилар)?
- қаерда қилиш керак (жойи)
- бу нима беради (иқтисодий, ижтимоий, экологик, техник самара).

Мазкур саволларга жавоб берилганидан сўнг элементларни вақт бўйича, ресурслар ва истеъмолчилар бўйича боғлаб, қарорлар қабул қилиш технологияси ишлаб чиқилади. Бунда албатта қўйилган талабларни инобатга олиш ва тегишли услубларни албатта ҳисобга олиш зарур.

Бошқарув қарорининг элементлари: Асосланган қарор бошқарилувчи ваа бошқарувчи тизимларнинг мавжуд бўлиши ва тараққиёти учун зарур бўлган объектив конуниятларга ва аниқ вазиятларга таянади. Шунинг учун бошқариш қарори илмий-ижодий ёндашишни талаб қилади. Унинг элементлари қуйидагилардан иборат: масаланинг ўзи, воситалар, масаланинг ечими учун зарур бўлган жавобгарлик, муддатлар.



5.1-Расм. **Бошқарув қарорининг элементлари**

Ҳозирги вақтда турли масалалар бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг бажарилиши даражаси қониқарли эмас. Йирик ташкилот раҳбарлари кадрларни танлаш, тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарор қабул қилишда сезиларли қийинчиликларга дуч келмоқдалар. Бу вазиятлар ўз навбатида уларнинг билимига, тажрибасига ва турли даражадаги раҳбарларнинг қобилиятига боғлиқдир.

Бошқариш қарорларининг асосий таркибий қисмлари қуйидагилар ҳисобланади:

- мақсадлар
- масалалар
- масалаларни ечиш усуллари
- ресурсларга нисбатан талаблар
- қарорнинг таъсир доираси
- қарорни бажарилиш муддати
- қарорни амалга ошириш механизмлари

Яъни ушбу қарорда масала ва муаммолар илгари қабул қилинган ёки келажакда қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлар билан қандай боғланганлиги аниқ белгиланади.

Бошқариш қарорлари қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлар билан қандай боғланганлиги аниқ белгиланади.

Бошқариш қарорлари маълум хусусиятларга эга бўлиши зарур. Уларга қуйидагилар киради:

- қарорнинг илмий асосланганлиги
- қарорларнинг долзарблиги
- қарорларнинг бирлиги
- қарорларнинг адолатлилиги - ҳаққонийлиги

- ❖ қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги
- ❖ қарорларнинг қисқалиги
- ❖ қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги
- ❖ қарорларнинг оперативлиги

Юқоридагилардан маълум бўладики, бошқариш қарорларини қабул қилиш хар қандай бошқариш функцияларини амалга ошириш учун зарур боғловчи жараёндир.

Қарор асосан режалатирилган ва режалаштирилмаган турларга бўлинади. Режалаштирилган қарорлар такрорланувчи, илгаридан аниқ вазиятларга тегишли бўлиб, уларни қабул қилишга мулоҳазали ёндашиши имконияти мавжуд.

Режалаштирилмаган қарорлар асосан ташқи муҳит таъсири натижасида ташкилотда шаклланувчи фавқулодда вазиятларни ҳал қилиш билан боғлик. Бундай шароитларда мулоҳаза ёки маслаҳатлашиш асосида қарор қабул қилишга имконият йўқ.

Шунинг учун бундай қарорларни раҳбарларнинг ўзлари қабул қиладилар. Унинг натижаси ва самарадорлиги раҳбарнинг савияси, тажрибаси ва тадбиркорлик даражасининг ривожланганлигига боғлиқ.

5.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни босқичлари.

Бизга маълумки, бошқарув маъмуриятини такомиллаштирувчи қарорлар муаммони самарали ва оқилона ҳал қилишга қаратилган бўлади. Бунинг учун қўйидаги босқичлар амалга оширилади:

1. Муаммога ташхис қўйилади.
2. Қарорнинг чегаралари ва мезони аниқланади.
3. Мавжуд имкониятлар аниқланади.
4. Имкониятлар солиштирилади ва баҳоланади.
5. Имкониятлардан бири танланади.

Кенгроқ маънода бошқариш қарорларини қабул қилиш жараёни қўйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Ахборот йигиш. Зарурий маълумотларни йигиш орқали муаммога, масалага ва қарор қабул қилиш муҳитига аниқлик киритилади.

2. Ахборотни кераксиз маълумотлардан тозалаш. Қарор қабул қилувчиларни асосий йўналишдан чалгитмасликлари учун зарур бўлмаган ахборотлар чиқариб ташланади.

3. Қарорни турли лойиҳаларини ишлаб чиқиш. Шаклланган муаммо (масалан, такчил ресурсларни таксимлаш) га нисбатан турли нуктаи назарларнинг мавжудлиги қарорнинг турли лойиҳаларини ишлаб чиқишни тақозо этади.

4. Лойиҳаларни солиштирма таҳлил қилиш. Турли нуктаи назарларни умумий муддаога келтириш учун лойиҳалар солиштирилади. Амалда бундай жараён мажлислар, йигилишлар кўринишида руй беради.

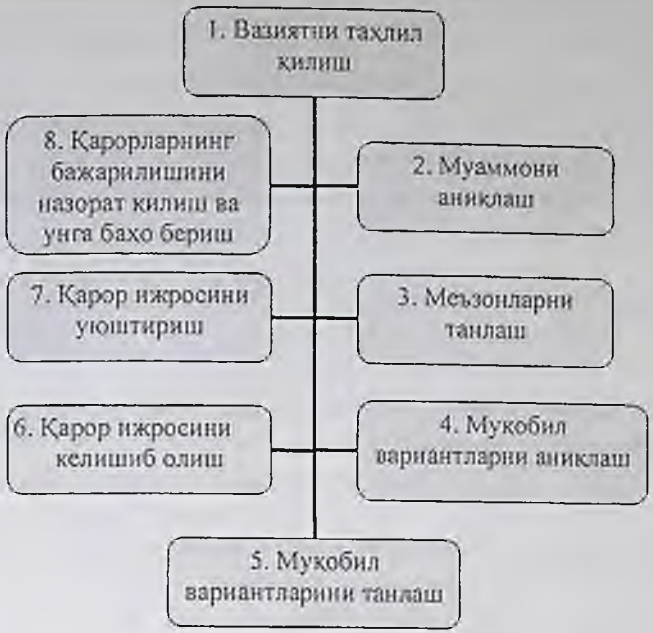
5. Ҳал қилувчи танлов. Лойиҳалардан бирини танлаш жараёни. Бу босқич қарор қабул қилиш жараёнида муҳим ҳисобланиб, унда раҳбар ҳал қилувчи ўрин эгаллайди.

6. Қарорни жойларга етказиш. Қарорни унинг таъсир доираси (чегаралари) асосида жойларга етказиш ва унинг ижрочиларида масъулиятни шакллантириш раҳбарларнинг бошқариш санъатини кай даражада эгаллаганликларига боғлиқ.

7. Қарорни бажарилишини назорат қилиш. Қарорни жойларга етказиш билан қарор қабул қилиш жараёни тугалланган ҳисобланмайди. Ушбу жараён муаммо ҳал бўлганда ёки масала ечилгандагина тугалланади. Назорат қилиш эришилган натижаларни стандартлар (қарордаги кўрсаткичлар) билан солиштиришни, баҳолашни назарда тутади.

Қарорлар мухокама қилиниб ёки раҳбар интуицияси асосида қабул қилиниши мумкин. Қарорларнинг самарадорлигига раҳбарларнинг хусусиятлари, масалаларга ёндашишлари, муҳитга аниқлик киритувчи ахборотларнинг миқдори ва сифати бевосита таъсир кўрсатади.

Бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни маълум технология асосида боради.



5.2-чизма. **Бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш технологияси.**

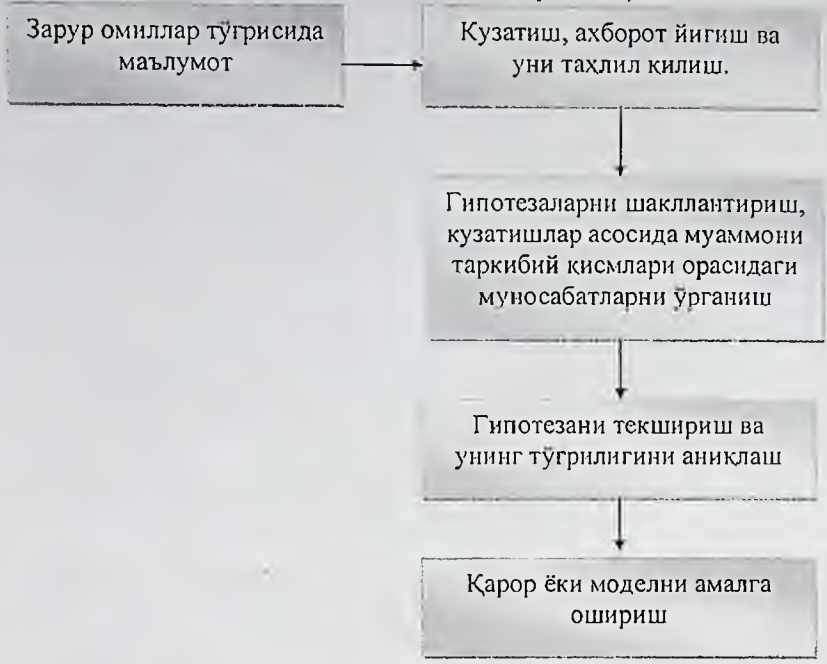
Қарорни бажарувчиларга маълум қилингандан кейин уни бажарилишини назорат қилиш ва текшириб бориш керак.

Назоратни ташкил қилиш қарорни бажарувчилар орасида аниқ. Ифодаланишига на тўгри таксимланишига боглиқ бўлади. Назоратнинг самарадорлиги бажарувчилар фаолиятига асосланган бўлиб, аниқ топшириқ бериш ҳисобига эришилади. Бажариш назоратини ташкил этишда энг муҳим шарт қарорнинг бажарилишига ҳолисона баҳо беришдир. Ташкилотларда қарорнинг бажарилишини назорати картотекалар ёрдамида ҳамда компьютерлар ёрдамида амалга оширилади.

Ташкилотларнинг мураккаблиги, келажакка назар солишнинг зарурийлиги, ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги, амалда тажрибалар ўтказишнинг иложийўқлиги менежерлардан қарор қабул қилишда илмий бошқариш усулларини билишликни, иқтисодий-математик усуллардан фойдаланишни тақозо этади.

Илмий бошқариш усули раҳбарлардан қарор қабул қилиш ва умуман бошқариш жараёнига ижодий ёндашишни талаб этади. Бошқаришга ижодий ёндашиш бошқариш назариясининг асосий

тушунчалари ва усулларидан самарали фойдаланиш имкониятини беради (чизмада акс эттирилган).



5.4-чизма. **Зарур омиллар тўғрисида маълумот**

Бошқаришнинг илмий услуби.

Илмий бошқариш усули қўйидагиларни назарда тутади:

1. Ташкилотни ички ва ташқи муҳитини кузатиш асосида зарурий ахборотни йиғиш ва таҳлил қилиш.

2. Кўзатувлар асосида муаммони аниқлаш ҳамда улар орасидаги богланишларни ўрганиш. Бошқариш назариясида буни гипотезани шакллантириш дейилади.

3. Ўрнатилган боғланишларни, яъни муаммонинг тузилмаси ёки моделини текшириш (гипотезани текшириш). Агар тузилма ёки модел нотўғри чикса, қўшимча ахборот йигилади ва унга аниқлик киритилади.

4. Агар тузилманинг тўғрилиги исботланса, у (қарор кўринишида) амалга оширилади.

Қарорларни қабул қилиш жараёни икки қисмга бўлинади: раҳбарнинг мўлжали ва бу мўлжалга эришиш воситалари.

Мўлжал келажакдаги ҳаракатлар моделларини ўз ичига олади. Раҳбарлар қарорларни қабул қилишда ҳар бир бўлажак ҳаракатнинг аниқ мақсадини уларни бажариш босқичларини, ижрочиларни, бажариш муддатларини белгилаши лозим.

Қарорларни ишлаб чиқиш ва уларни амалга ошириш бир қатор босқичларни босиб ўтади:

Вазиятни аниқлаш, керак бўлган ахборотни йиғиш, қарорларни қабул қилиш, қарорларнинг бажарилишини ташкил қилиш, назорат.

Бошқариш қарорларни қабул қилиш ва ташкилотнинг ички ўзгаришларини ва ташкилот билан ташқи муҳит орасидаги ўзаро муносабатларни мувофиқлаштиришда муҳим боғловчи жараёндир.

Бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига қараганда кўпроқ тизимлашган жараёндир. Раҳбар фақат ўзи учун эмас, балки ташкилот учун ҳам, бошқа ходимлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Ташкилотлар бошқарувининг юқори поғонасидаги менежерлар баъзида катта маблағ билан боғлиқ қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроғи- бошқарув қарорларни кўплаб инсонларнинг тақдири ва ҳаётига таъсир кўрсатади.

Қарор - бу бошқариш фаолиятининг охирги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг маҳсулоти бошқариш қароридир.

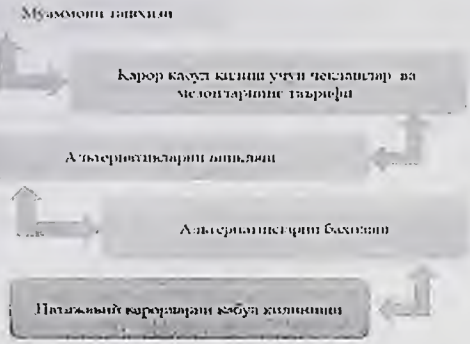
Қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилиш-бошқариш фаолиятининг асосий шакли бўлиб, унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, унинг жамоани мақсад сари йўналтириш бўйича ҳаракат жараёни акс этади.

Бошқариш қарори икки хил ҳолатда ишлатилади: биринчи ҳолатда - кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалар бўлса, бошқа ҳолатларда-бу бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш. Қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилинади.

Муаммо-ҳар қандай тизимда мавжуд ва зарур бўлган ҳолатдан четга чиқишни тавсифловчи вазиятни англатади.

5.3. Қарорни қабул қилиш мезонлари тўғрисида тушунча.

Муаммоларни ечиш ҳам бошқарув сингари жараён ҳисобланади. Муаммони ҳал этиш ягона ечим эмас, балки қарорлар ечимини танлови талаб қилинади. Шунинг учун ҳам муаммони ечиш жараёнини 5 босқичда кўрстатилган бўлсада, ҳақиқатда босқичлар сони муаммони ўзи билан аниқланади.



1) муаммолар ташхиси.

Муаммоларни ечишда 1-кадам-бу тўлиқ ва тўгри ташхиз қилиш ёки аниқлаш. Муаммонинг кўриб чиқишнинг 2 та усули мавжуд. 1-сига мувофиқ муаммо деб қўйилган ҳолат мақсадлар эришилмаган вазият ҳисобланади.

Бошқача қилиб айтганда, содир бўлиши керак бўлган ходиса бўлмагани учун яъни белгиланган мақсадга эришилмаслик бўйича муаммолар ўрганилади. Масалан мастер, яъни уста унинг худудидаги маҳсулдорлик ишлаб чиқариш нормаси белгиланган нормадан пастлиги қайд қилинди кўпинча бошқарувчилар муаммо сифатида бўлиши керак бўлган нарса бўлмаган вазиятнигина кўриб чиқишади. Буни муаммони ҳал этишнинг иккинчи усули деб аталади, Хаттоки иш яхши йўлга қўйилган бўлса ҳам, билимнинг самарадорлигининг оширишнинг фаол йўналишини изловчи бошқарувчи таҳлил қиладиган бошқарувчи ҳисобланади. Бунда бошқарувчи муаммоларни замирига тушуниб етади, тушунганда эса ишнинг боришини аниқлаш мумкин. Бундай иш юритган бошқарувчи тадбиркор - менежер сифатида қабул қилинади. Бошқарув тизими бўйича мутахассис Питер Друкер бунга алоҳида эътибор беради ва муаммонинг ҳал қилиниши самарадорликни оширмайди у нормаларни тиклайди ҳалос “деб таъкидлаб ўтади” муаммони тўла аниқлаш жуда

қийин чунки ташкилотнинг барча қисмлари ўзаро боғланган. Масалан лаборантлик иши касалхонадаги шифокорга таъсир қилади. Агар лаборант хато килса шифокор бу хатони янада кучайтиради, чунки шифокор ана шу лаборотория натижаларига асосланади. Шунинг учун муаммони тўғри аниқлаш уни қисман ҳал қилишдир ёки ярмини ечиш демакдир.

1-босқич - ундаги қийинчилик ва мавжуд имкониятларни аниқлаш уларни тушуниши ва белгилашдир. Бунда кўпроқ симптон тушунчаси қўлланилади. Ташкилот умумий касаликларнинг бир қанча симптонлари бу фойда кўрсаткичининг пастлиги маҳсулот ишлаб чиқарилиши, сотиши ва сифат кўрсаткичларининг пастлиги ташкилотда мавжуд бўлган зиддиятдир. Одатда бир неча камоматлар бир-бирини тўлдиради.

Симптонларни топилиши муаммони умуман ҳолда аниқлашга ёрдам беради. Бу эса бошқарув соҳасига тегишли бўлган омилларнинг қисқарилишига олиб келади. Бош огриги-чарчаш ёки мия ишлаши натижаси бўлганидек, паст унумдорлик ҳам кўплаб омилларнинг натижасидир таҳлил натижасида касаликни аниқламокчи бўлган шифокордек, бошқарувчи ҳам ташкилотдаги самарасизликни аниқлаш учун муаммони чуқурроқ ўрганиши лозим. Муаммони сабабини ва кўрсаткичини тўғри аниқлаш керақлигини Эллен ва Энд Хелилтон фирма маслаҳатчиси таъкидлаб ўтади. У айрим бошқарувчиларнинг умумий хатоси - ишчиларнинг ишсизлик, самарасизлик ва фойдани пастлигини асосий сабабчи ишчиларнинг ўзларидир, - деб ўқтиришларидир.

Бошқарувчилар ишлаб чиқаришдаги, бошқа мавжуд сабабларни, масалан: хом ашё ва кетган ҳаражатлар таъсирини кўрмайдилар. Натижада, компания ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун кераксиз маблағлар сарфлайдилар. Муаммони аниқлаш учун ташкилотчи тегишли бўлган барча, ички ва ташқи ахборотларни таҳлил қилиш лозим.

Ташкилот ичидаги молиявий ахборотларни компютер таҳлили, бошқарув бўйича маслаҳатларни таклиф этиш, уларни фикрини ўрганиш, ишчилар билан савол жавоб ўтказиш ва уларнинг фикрини ўрганиш қизиқиш ва бошқалар.

Ишчилар билан келиб чиққан муаммо ҳақида суҳбатлашиб, шахсий кўзатувлар олиб борган ҳолда ҳам ахборот йиғиш мумкин.

Буни ахборот тўплашнинг норасмий усули деб аталади. Ахборотнинг кўплиги муаммони ҳал килмайди. Рассел Аккорфнинг таъкидлашича, бошқарувчилар кераксиз ахборот кўплигидан қийналадилар.

Релевант ахборот - ишга таалуқли relvant, бу конкрет муаммога, инсонга мақсадга ва маълум бир вақтга тегишли бўлган ахборотлардир. Релевант ахборот муаммони ҳал қилишнинг асоси бўлгани учун уни иложи борича максимал аниқликда ва муаммога мослигини, тегишлилигини эътиборга олган ҳолда тўплаш лозим. Ташкилот учун муаммони ечишда тўла ва аниқ ахборотни йиғиш ҳар доим ҳам осон бўлмайди. Бошқарувчилар муаммони келиб чиқиши сабаби ишчилар деб ҳисобласа, ишчилар атайлаб ёки аксинча бу ахборотни ўзлари оқлаган ҳолда тақдим этадилар. Агар бошқарувчилар корхоналарида ростгуйликни рагбатлантирса, ишчилар мавжуд ахборотни эмас, балки бошқарувчига маъқўл бўлган ахборотни тақдим этадилар.

2) Қарор қабул қилишнинг мезонлари ва чекланишлар таърифи: Бошқарувчи қарор қабул қилиш мақсадида муаммони ўрганса, у бу муаммони қандай ҳал қилишни билиш лозим. Ташкилотнинг кўплаб мажуд муаммоларини аниқ ҳал қилиб бўлмайди, чунки бошқарувчи ёки ташкилотда буларни ҳал қилиш учун реурслар етишмайди. Аниқ қарор қабул қилиш айрим чекланишлар яъни ташкилотдан ташқарида қабул қилинган қонунлар сабаб бўлади. Бундай қонунларни бошқарувчи ўзгартира олмайди. Жараённинг кейинги босқичига ўтиш олдида бошқарувчи бу чегараларни аниқлаб олиш, ундан кейинга альтернативларни кўрсатиши ва қарорларни қабул қилиши мумкин. Бундай қилинмаса кўп вақт бекорга кетиши мумкин. Ноаниқ, мавжуд бўлмаган фаолият йўналиши танланса, бундан ёмони йўқ. Табийки бу мавжуд бўлган вазиятдаги муаммони янада чуқурлаштиради. Ахборотни саралаш, мавжуд ахборотларни фильтрлаш лозим, кераксиз бўлганларини четга суриб, релевант ишга таалуқли ахборотни йиғиш керак.

Асосий чекланишлар - малака ва тажрибага эга бўлган ишчиларнинг етишмаслиги хом-ашёнинг қимматлиги ёки

мувофиқ келадиган нархларда моддий ресурсларни сотиб ололмаслик, ҳали ишлаб чиқилмаган ёки қимматлиги сабабли асбоб-ускунанинг етишмаслиги, ўта кучли рақобат, қонунлар ва ахлоққа оид мулоҳазалар. Йирик ташкилотларга қараганда қийинчилик билан ўтаётган чекланишлар камроқ. Ўхшаш ва бир-бирига мос келадиган чекланишларга мос келадиган чекланишларга қўшимча қилган ҳолда бошқарувчи альтернатив яъни маъқўлрок вариантни тўгри аниқлаши, уларга баҳо бериш учун стандартларни тузиб чиқиши керак.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Қарорлар қабул қилиш технологиясининг асосий элементлари санаб беринг ва шарҳланг?

2. Қарорлар қабул қилиш жараёни нечта босқичда амалга оширилади?

3. Қарорни қабул қилиш мезонлари тўғрисида умумий тушунча беринг?

4. Қарорни қабул қилишда муаммони ечиш босқида қандай масалалар ҳал қилинади?

VI БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШДА АХБОРОТНИНГ ЎРНИ

6.1. Бошқарув ахборотининг қарор қабул қилишдаги ўрни ва аҳамияти

6.2. Ахборотга қўйиладиган асосий талаблар

6.3. Бошқарув ахборотининг тасниф этилиши

6.4. Ахборотни тўплаш ва баҳолаш усуллари

6.1. Бошқарув ахборотининг қарор қабул қилишдаги ўрни ва аҳамияти.

Инновацион иқтисодиёт шароитида корхона ва тащкилотларда бошқарув структуралари ҳамда раҳбар ва раҳбарлик усуллари ҳам ўзгармоқда. Биринчи Президентимиз И.А. Каримов таъкидлаганларидек "Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси ҳаётимиз барча соҳаларида, айникса, бошқарувга, республика микёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармок бугинларини идора етишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда маъсулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамкадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир".

Ҳозирги раҳбар ҳам аъло мутахасис, ҳам ҳақиқий тадбиркор, ташкилотчи, айни пайтда ўз ҳақ ҳуқуқини таниган-билган киши бўлмоғи лозим.

Ҳар қандай ижтимоий меҳнат жараёни у хоҳ кичик доирада, хоҳ катда доирада бўлсин, бошқарувни талаб қилади. Кимдир ходимлар олдига мақсад қўйиши, вазифаларни тақсимлаши, унинг бажарилишини назорат қилиши, кишиларни меҳнат қилишга ундаши, уларнинг ҳаракатини мувофиқлаштириши лозим.

Аввалари барча қарорлар буйруқ билан юқоридан бизлар учун қабул қилинган бўлса, мустақилликдан сунг, ташкилотлар раҳбарларига ҳам юқоридан эмас балки, ўзларига ҳуқуқ берилди. Инсон фаолияти даврида бир неча имконли ҳаракатлардан биттасини танлаб олиш вазияти доим пайдо бўлиб туради. Бизларнинг ҳар биримиз кун давомида юзлаб ва минглаб қарорлар қабул қилишимизга тўғри келади. Хозирги даврда ҳалқ хужалигининг турли бўлинмалари фаолиятини бошқариш, энг

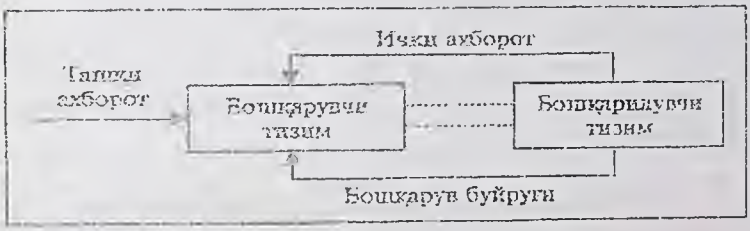
аввало тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш турли-туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотларнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектининг фаолияти кўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли туманлиги билан белгиланади. Бўлар эса провард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари микёсининг катталиги, ута мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғликдир.

Ҳозирги инновацион иқтисодиёт шароитида рхбар томонидан қабул қилинадиган қарорлар ҳар томонлама асосланган бўлиши керак. Раҳбар ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан омилкорлик билан фойдаланиши керак.

Хозирги кунда Ўзбёкистонда илмий-техника билан шугулланидиган 200 дан зиёд хизмат бўлимлари мавжуд. Бу хам чегара эмас. Чунки ташкилотда бошқариш одам орқали амалга оширилади. Бошқаришнинг бирдан бир куроли (усули, воситаси, йўли) менежер ихтиёридаги ахборотлар. Ушбу ахборотдан фойдаланиб ва узатиб ҳамда қайта сигналлар олиб, у ташкил қилади, раҳбарлик қилади ва бўйсунувчиларга далил келтиради.

Ахборот бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қўйидагича амалга оширилади.



6.1-чизма **Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари.**

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объект боғлиқ бўлган ташқи муҳит ҳолати ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва шу ахборот асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ)ни ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижроия органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади.

Шундай қилиб, бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўғисидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга муттасил келиб тушади. Бу:

- ❖ иш ўринларига хом-ашёнинг келиб тушиши;
- ❖ станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ❖ ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариши;
- ❖ тайёрланган буюмлар микдори ва уларнинг сифати;
- ❖ махсулотларни сотиши ҳақидаги ахборотлар.

Ташқи ахборотлар, яъни:

- ❖ юқори ташкилотлардан олинадиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
- ❖ маҳсулот истеъмоллчилари талаблари;
- ❖ бошқа корхоналарнинг илғор тажрибалари;
- ❖ рақобатдошларнинг ҳатти-ҳаракатлари;
- ❖ бозорлардаги ҳолат, улардаги мувозанат;
- ❖ инфляция ва ишсизлик даражаси;
- ❖ бюджетга тўловлар ва хоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига киради. Бўлар ташқи муаммолардан келиб чикувчи ахборотлар хисобланади.

Агар корхона ичида ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида колади.

6.2. Ахборотга қўйиладиган асосий талаблар.

Бошқарида фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қўйидаги талаблар кўйилади:

- *ишончлилик;*
- *тушунарли, бир маънолилик;*
- *тезкорлик;*

- *тўлиқлик;*
- *тежамлилик.*

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, тезкорлик билан иш олиб бориши, вазият ўзгаришни ўз вақтида пайқаб олиш, ресурслар билан маневр кила олиши, ҳар бир конкрет шароитда мақбўл қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим. Ортикча, бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, ортикча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

Ахборот тушунарли бўлиши керак, чалкаш, бир-бири билан таққослаб бўлмайдиган кўсаткичлар тўгри раҳбарлик қилишга ва ўз вақтида қарор қабул қилишга путур етказади.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарувчиларга юборилиши, яъни тезкорлиги ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнининг, бинобарин, ишлаб чикаришнинг узлуксиз боришига ёрдам беради. Шунингдек, дастлабки ахборотни бошқариш турли мақсадлар учун осон ўзгариш, ундан бошқарувнинг барча бўгинларида фойдаланиш мумкинлиги, ахборотнинг узил-кесил ишланиши, ундан кўшимча ишлов бермасдан фойдаланиш ҳам катта аҳамиятга эга.

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Кеч берилган ахборотлар ўз қийматини йўкотади.

Ишлаб чиқариш вазиятига тўгри баҳо бериш ва аниқ қарор қабул қилиш учун бошқарув органи ахборот билан тўлиқ таъмин этилиши, ахборот ҳажми мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Ахборот етишмаслиги ёки ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши тезкор ва тўгри бошқаришга ҳалал беради. Ва, нихоят, бошқариш аппарати ходимлари қанчалик юқори малакали бўлсалар, ахборот қиймати ҳам шунчалик юқори ва тартибга солинган бўлади. Бошқариш органлари маълумотлар қабул қилувчи техника воситалари билан қанчалик мукаммал таъминланган бўлса, раҳбарларга ортикча, бефойда маълумотлар шунчалик кам келиб тушади. Бу эса ўз навбатида ахборот оқимидаги тежамкорликни таъминлайди.

6.3. Бошқарув ахборотининг таснифэтилиши.

Ахборот тадқиқот объекти бўйича қўйидагиларга бўлинади:

1. Ташқи муҳит ахборти

- демографик
- иқтисодий
- табиий
- илмий-техникавий
- ижтимоий ва сиёсий

2. Ташкилот ичидаги ахборот

- истемолчилар
- товарлар
- сотиш йўллари
- ракобатчилар
-реклама

3. Бажариладиган вазифасига кўра

- маълумот берувчи
- тавсия этувчи
- меъёрий
- сигналли

4. Қайта ишлаган муносабати бўйича

- ихтиёрий
- бошлангич
- мантиқий
- иккиламчи
- йигма

5. Барқарорлик бўйича

- доимий
- ўзгарувчан
- шартли доимий

6. Бажариладиган вазифаси бўйича

- режали
- таҳлилий
- назрат қилувчи
- ҳисоб-китобли

7. Олиш усули бўйича

- кузатиш
- тажриба
- автоматлашган

Ҳозирги даврда халқ хўжалигининг турли бўлинмалари

фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш турли-туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотларнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектининг фаолияти кўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли-туманлиги билан белгиланади. Булар эса пировард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари миқёсининг катталиги, ўта мураккаблиги ва давом этиш сурьатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлганлиги туфайли мазкур бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ахборотларни ўзига хос белгиларига қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликни бартараф этиш ёки бир оз енгиллашгиришга маълум даражада ёрдам беради.

Туркумланганда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, шунингдек, уни тўплаш, узатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади. Барча ахборотларни қуйидаги белгилар бўйича туркумлаш мумкин.

6.1-жадвал

Ахборотлар турлари

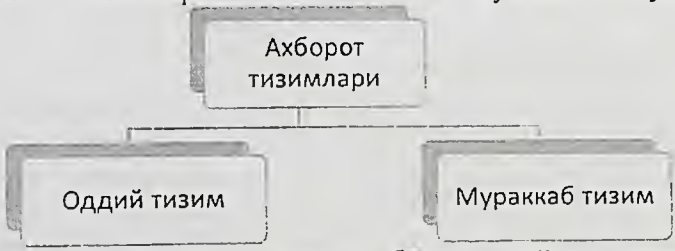
Т/р	Туркумлаш белгилари	Гуруҳлар
1	Мазмунига қараб	- иқтисодий - ҳуқуқий - социал - техникавий - ташкилий
2	Келиш манбаи ва фойланиш жойига қараб	- ички ахборот - ташқи ахборот
3	Кимга мўлжалланганлигига қараб	- корхона учун - бўлим учун - цех учун -участка учун
4	Барқарорлик характерига қараб	- оддий ахборот - шартли доимий ахборот - ўзгариб турувчи ахборот
5	Фойдаланиш учун тайёргарлигига қараб	- дастлабки ахборот - ораик ахборот - якуний ахборот
6	Даврийлигига қараб	- сменали ахборот - суткали ахборот

		- кварталлик ахборот
7	Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб	- директив ахборот - хисобот кўринишидаги ахборот - хисобга олиш бўйича ахборот - назорат қилиш бўйича ахборот
8	Воқеаларни келиб чиқишини акс эттириш вақтига қараб	- тарихий ахборот - жорий ахборот - преспектив ахборот
9	Мўлжалланганлигига қараб	- бир мақсадли ахборот - кўп мақсадли ахборотлар
10	Мустахкамлаш ва сақлаш имкониятига қараб	- огзаки ахборот - ёзма ахборот - овозли ахборот - тавирли ахборот
11	Муҳимлигига қараб	- ўта мухиим ахборот - мухим бўлмаган ахборот
12	Тўликлигига қараб	- тўлик, комплекс ахборотлар - тўлик бўлмаган ахборотлар
13	Характерига қараб	- индивидуал ахборотлар - функционал ахборотлар - универсал ахборотлар
14	Ишончилигига қараб	- ишончли ахборотлар - эҳтимолли ахборотлар

Ишлаб чиқариш доимий ривожланишда бўланлиги сабабли ахборот турлари, сони ва кўлами ҳам кўпайиб бораверади. Шу боис юқорида келтирилган туркумлашни тўлиқ деб бўлмайди. Барча бошқариш вазифаларини комплекс ҳал этиш учун ахборотлар ҳар бир бошқариш объектининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб аниқ туркумланади.

6.4. Ахборотни тўплаш ва баҳолаш усуллари.

Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкин:



Оддий тизим. Ахборот пайдо бўлган жойдан истеъмол

жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими қўйи бошқарув босқичига тўгри келади. Иш жойидан устага берилган ахборот бунга мисол бўла олади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

Мураккаб тизим. Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боғлиқ. Бу ерда дастлабки ахборот юзага келади. Ишлов беришда ҳисоблаш техникасидан кенг фойдаланилади.

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада механизациялаш ва автоматлаштириш турлари қўйидагилардан иборат:

❖ Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври.Бунда ахборот оддий механизимлардан фойдаланилган ҳолда бутунлай қайта ишланади.

❖ Аралаш ахборот тизими. Бунда ахборотни механизациялашган ва автоматлашган курилмалари ёрдамида ўзгартиришларга эришилади. Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

❖ Ахборот-маълумот тизими. Бунда кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

❖ Кузатув ахборот тизими. Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди. Кейинги иккала тизим асосан технологик жараёнлар тўгрисидаги ахборотларни қайта ишлаш учун кўлланилади.

Ахборотлар тизими - бу мураккаб тизим бўлиб, ўз ичига турли хужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар ва автоматик бошқарув тизимларини олади. Бутун ахборотлар тизими аниқ ва доимий ишлаши лозим.

Ҳар бир раҳбарнинг услуби кўп жиҳатдан қарор қабул қилиш учун зарур ва етарли ахборотни олиш ва ундан фойдаланишда унинг шахсий ишлаш услуби билан белгиланади.

Ахборот тизимини бошқариш функциясини амалга ошириш учун ходимларни турли ахборот билан таъминловчи объект ҳақидаги ахборот йигиш, узатиш ва қайта ишлаш бўйича маълумотларни ва коммуникацион тизимни ўзида намоён этади.

Коммуникация - бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот

алмашувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффакиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73 фоиз америкалик, 85 фоиз япон, 63 фоиз англиялик раҳбарлар, коммуникация, қўйилган мақсадга эришиш йўлидаги бош тўсиқ деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа сўровномага кўра 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг қийин масаладан бири деб биладилар.

Умуман ҳар бир раҳбар 50 дан 90 фоизгача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Шу сабабли, шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлигига, яъни:

- кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- телефонда сўзлашув қобилияти;
- расмий хужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;
- мажлисларда қатнашиш маданияти кабиларга боғлиқ.

Корхона (ташкилот) коммуникацияси - бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкилот ичидаги, шунингдек унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам олади.

Ташкилот - бу давлат назорати ва бошқарувчи остидаги объект бўлиб, у ўзидан юқори тегишли ташкилотларга (макроиқтисодиёт ва статистика вазирлигига) турли ҳисоботлар, маълумотлар, ахборотлар бериб туради.

Ташқи коммуникация - бу ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашувидир. Ташқаридан келадиган ахборотлар, жумладан юқори бошқарув органлари, ҳокимият, вазирлик, кўмиталар, Вазирлар Маҳкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

Ички коммуникация деганда корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги, корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашуви тушунилади. Бу ерда бошқарув бўгинлари (вертикал коммуникация) ва бўлимлараро (горизонтал коммуникация) ахборот алмашуви амалга оширилади.

Раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация - бу ташкилотда энг кўп учрайдиган ахборот алмашувидир. Масалан, цех бошлиғи ёки мастернинг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада раҳбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, бусунувчиларга таъсир

кўрсатиши, уларда карорни яхшироқ, бажариш учун ташаббус ва хоҳиш уйготиши мумкин. Қўполлик билан бақириш. "сўкиниш"га ва хоказоларга асло йўл қўймаслик керак. Раҳарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришига, қандай сўзлашига боғлиқ.

Ноформал коммуникация - бу раҳбар атрофидаги шовшувлар, раҳбарнинг хизматга доир бўлмаган шахсий алоқалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви чегара доирасида бўлиши керак.

Коммуникацион жараён - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

- ахборотни жўнатувчи;
- ахборотнинг ўзи (хабар);
- алоқа канали, яъни ахборотни узатиш воситаси;
- ахборотни қабул қилувчи

Ана шу тўрт унсур бир-бири билан ҳамоханг ишлагандагина, ахборот ўз вазифасини бажаради. Ахборотларни алмашув жараёнида хар иккила томон жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол рол ўйнаши керак.

Коммуникацион жараённи қўйидаги 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин.

1. Ахборотни танлаш ва гояни шакллантириш. Бу босқичда ахборотни қабул қилувчига қандай топшириқни, қайси гояни бериш тўғрисида фикрлайди ва уни шакллантиради.

2. Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш. Бу ерда ахборотни жўнатувчи ўзининг ғоясини график ва чизмаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.

3. Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборот (хабар)ни узатиш. Кодлаштириш билан бир қаторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофиқ равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шохобчаси ва бокалар киради.

4. Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш. Декодлаштириш деганда узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади. Агар бир томон ахборотни таклиф этса, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиқсиз сабабли, ахборот етказилгунча йўл-йўлакай турли шов-

шувларга дуч келиб асл моҳиятини йўқотиш мумкин. Шу сабабли тескари алоқа ҳам мавжуд.

5. Ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш. Бу босқичда ахборот узатувчи билан ахборотни қабул қилувчи ўз ўринлари билан алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобни шакллантиради.

6. Жавобни узатиш. Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни ўзатганга кайтиб ўзатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди. Хозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида компъютерлар хизмат кўрсатмокда. Улар ёрдамида ахборот тўпланади, дастурлар тузилади, маълумотлар банки ҳосил қилинади. Компьютерлар нафкат ишлаб чиқаришни боошкариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳалари учун ўта зарур.

Ахборот алмашиш жараёнида маълумот бир кишидан бошқасига, ташкилот бўлимидан бўлимига, ташкилотдан ташкилотга узатилади. Маьлумотни узатувчи субъект (идрок қилувчи онгли шахс) лар алоҳида шахслар, гуруҳлар ва хатто бутун бир ташкилот бўлиши мумкин. Биринчи ҳолатда ахборот алмашиш шахслараро тавсифга эга бўлади ва ўз ғоялари, далиллари, фикрлари, ҳиссиёти ёки идроки, сезги ва муносабатларини бир шахсдан иккинчисига огзаки ёки бошқа қандайдир шакл (ёзма равишда, ишора, овозининг ўзгариши, узатиш вақти, фикрини охиригача айтмаслик ва бошқалар) да узатиш йўли билан жавобда исталган таъсирини билиш мақсадида амалга оширилади. Ахборотнинг ўта ортиғи ҳам, ўта ками ҳам салбий таъсир кўрсатади.

Ахборот алмашиш ва ахборот ҳар хил, аммо ўзаро боглиқ нарса. Ахборот алмашиш нима узатилмокда ва қандай, бу "нима" узатиладиганларни ўз ичига олади. Ахборот алмашиш учун камида икки киши қатнашиши лозим.

Ахборот алмашиш бошқарув муносабатида қатнашувчиларнинг ҳар бирига талаблар кўяди. Масалан, қатнашувчиларнинг ҳар бири кўриш, эшитиш, сезиш, ҳид ва таъм билиш қобилятига тўла ёки маълум даражада эга бўлиши керак. Самарали ахборот алмашиш ҳар бир томондан маълум маҳорат ва билим талаб этади ҳамда маълум даражада ўзаро тушуниш бўлиши керак.

Ахборот алмашиш ёки коммуникация (киришувчанлик)

атамаси лотинча бўлиб, "умумий" ни англатади: маълумот узатувчи ҳаракат қилади, маълумот олувчи билан "умумийлик" ўрнатмоққа интилади. Шундан келиб чиқиб коммуникация фақат маълумот узатиш бўлиб қолмай, аҳамиятини ёки мазмунини символлар ёрдамида узатиш аниқланиши мумкин.

Ташкилотда ахборот алмашиши шахсий муомала жараёнида ёки гуруҳлар билан мажлисларда бўлиши мумкин. Шу каби телефонда гаплашганда ёки кичик хатларда, хатлар ва ҳисоботларни ўқишда ва тузишда, ташкилотнинг ташқи муҳит омилларига боғлиқ бўлганда маълумот алмашиш эҳтиёжи сезилганда, ташкилотни ичида вертикал босқичлар бўйлаб маълумот алмашишда, ташкилотнинг бўлим вакиллари доимо маълумот алмашишларида, раҳбар ва ходимлар орасида маълумот алмашиш давом этади. Норасмий маълумот алмашиш каналини миш-мишлар тарқатувчи канал деб аташ мумкин.

Ахборот алмашиш ечим қабул қилиш, режалаштириш, ташкил этиш, мойиллик ва назорат қилиш каби вазифаларни боғлайди. Ахборот алмашиш жараёнида энг муҳим унсурлардан деб жўнатувчи, ахборот, канал, қабул қилувчиларни санаш мумкин.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
2. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборотининг ўрни ва аҳамияти нимада?
3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборотга қандай талаблар қўйилади?
4. Бошқарувда ахборотлар қандай туркумланади?
5. Ахборотни тўплаш ва баҳолаш усуллари
6. Тескари алоқа нима?
7. Бошқарув қарорларини қабул қилишда коммуникация нима?
8. Коммуникацион жараён деганда нимани тушунасиз?
9. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай коммуникацион жараён босқичлари мавжуд?

VII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ СИФАТИ ВА САМАРАДОРЛИК КЎРСАТКИЧЛАРИ, ШАРТ-ШАРОИТЛАРИ.

7.1. Бошқарув қарорларининг сифати тушунчаси.
7.2. Бошқарув қарорларининг сифати кўрсаткичлари.
7.3. Қарорнинг сифатини баҳолаш усуллари.
7.4. Бошқарув қарорларининг юқори сифати ва самарадорлигини таъминлаш шартлари.

7.1. Бошқарув қарорларининг сифати тушунчаси.

Бошқарув қарорларининг сифати - бу аниқ истеъмолчини қониқтирувчи ва унинг амалга ошишини руёбга чиқарувчи қарор параметрлари мажмуи.

Қарорлар қабул қилишни тизимли ёндашуви бўйича "қора қути" қисмлари мазмуни қўйидагича:

- тизимга кириш, аниқ бозорлар бўйича ҳал қилиниши керак бўлган муаммолар (истеъмолчилар талаблари, буғинларга ажратиш натижалари, объектнинг сифати, сотиш ҳажми, етказиб бериш муддатлари, нархлар ва шу кабилар) параметрларини тавсифлайди;
- тизимдан чиқиш, миқдор ва сифат жиҳатдан асосланган қарорлар, амалга ошишида муайян даражада эҳтимолга ва хавф-хатарга эга бўлади;
- ташқи муҳит тизими қисмлари, бунга макро ва микро муҳит омиллари киради, шунингдек, бошқарув қарорларининг сифатига таъсир кўрсатувчи минтақавий омиллар ҳам киритилади;
- тескари алоқа. қарорлар қабул қилувчига келиб тушадиган маълумотларнинг турли тизимларини ифодалайди;
- қарорлар қабул қилиш жараёни, бунга қўйидагилар киради: ишга тайёргарлик, муаммоларни аниқлаш ва мақсадларни шакллантириш, маълумотларни излаш, уларни қайта ишлаш, ресурслра билан таъминлаш, мақсадларни ажратиш, топшириқларни аниқлаштириш, зарур хужжатларни расмийлаштириш топшириқларни амалга ошириш.

Иқтисодий ва социал жараёнларни самарали бошқаришда тегишли қарор қабул қилиш муҳим аҳамият касб этади. Ҳар бир қабул қилинган қарор бевосита пировард натижага ўз таъсирини кўрсатиши шубҳасиздир. Шунинг учун тегишли қарор қабул

қилиш ва уни ижрога беришда корхона раҳбарларининг ролини ҳам унитмаслик керак.

Энди бошқарув қарорларини ва уни қабул қилиш, ҳамда қарорларининг моҳиятини батафсил кўриб утайлик.

Қарор - бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тухтамга ёки қандай бўлишда бир тухтамга ёки қандай бўлмасин бир фикр тухтамга келишдир. Бундай қарорларни ҳар биримиз ҳар куни бир неча марта, умримиз давомида эса минг-мингларини қабул киламиз. Масалан, кийим жавонидаги қайси бир кийимни танлаб кийим, таомномадан қайси бир турдаги овкатни танлаш, манзилга етиб боришда қандай транспортни танлаш, қайси касб ва мутахассисликни танлаш ва хоказо. Бундай мисолларни кўплаб келтириш мумкин.

Қарор қабул қилиш зарурняти мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатъий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида функциясини бажармайди. Шу сабабли нархларни эркинлаштиришга қарор қилинди.

Қарор қабул қилиш имконияти бир неча муқобил(альтернатив) пайдо бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбўлини, мақсадга мувофиқини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантини топиш учун раҳбар "етти улчаб бир кес" тамойилига риоя қилиш лозим. Пухта уйлаб иш олиб бормаслик қанчалик қийматга тушишини қўйидаги мисолдан кўриш мумкин.

Тошкент-Жиззах катта йўлини яратиш ва қайта созлаш учун бир неча марта қарор қабул қилинган ва давлатнинг юз минглаб сўм маблаги бехуда сарфланган. Илгари йўлнинг ўртасида бордюрли ажратиш полосаси бор эди. Маълум муддатдан сўнг бу полоса олиб ташланди. Йўлнинг ўртаси ҳам асфальтланди, яна қўшиимча маблаг сарфланди. Бир қанча вақт ўтгандан сунг бордюрлар қайта тикланиб, йўл яна иккига ажратишга, яна бироз вақт ўтгач, уйланиб-нетмай йўл ўртасини бўзиб, бир неча ўнлаб километр масофада баландлиги бир метрли бетон девор ўрнатилди. Унга ҳам юз минглаб маблаг сарфланди. Шундай қилиб, асосланмаган бу қарорлар халқ хўжалигига юз минглаб (миллионлаб) зарар келтирган.

Қабул қилинган қарор, режа, топшириқ, буйруқ, фармон ва фармойишлар орқали юридик кучга киритилади ва амалга оширилади. Шунинг учун қарор – бу бутун бошқарув биносининг пойдевори ҳисобланар экан.

Қарорлар қабул қилиш менежернинг фикри-зикрини доим банд қилиб туради, у жуда хилма-хил масалалар юзасидан - ишлаб чиқариш ва кадрларга оид, ташкилий ва хужалик масалалари юзасидан бир неча қарорлар қабул қилинади. Баъзи ҳолларда у бу ишда, бошқа ҳолларда ўз ёрдамчилари билан, бошқа ҳолларда эса экспертлар ва жамоатчиликни жалб этиб қарор қабул қилади. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Демак: қарор қабул қилиш - бу мақсадга эришиш учун ташкилот раҳбарининг ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида мақбўлини танлаш жараёнидир.

Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбарлар қиладиган қарорларнинг аҳамияти тобора ортиб бормокда. Иқтисодчиларнинг фикрига кўра, цех (бўлим) бошлиғи қабул қиладиган битта оқилона қарор тахминан бир ишчининг беш-олти ойлик меҳнатига фойда келтирар экан. Оқилона қарорини қабул қилиш бир қанча омилларга боғлиқ бўлиб, улар қуйидагилар:

- қарор қабул қилиш жараёнида ахборотнинг тўлалиги ва унинг сифати;
- қарор қабул қилувчи раҳбарнинг шахсий сифати;
- қарор қабул қилишда ташкилий масаланинг оқилона ечилиш даражаси.

Қарорни тўғри танлаш учун муайян тамойиларга таяниш ва қарорларга бўлган талабларни ҳисобга олиш, аниқ қарор қабул қилиш мақсадини бутун халқ хужалигининг мақсадига мувофиқлаштириш, меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатлари билан мос келишини олдиндан белгилаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва социал ривожланиш даражаларини ҳисобга олиш зарур.

Ушбу айтиб ўтилганларни умумлаштириб бошқарув қарорлари қуйидаги талабларга мос келади деб айтиш мумкин.

7.1-жадвал

Бошқарув қарорларига қўйилган талаблар

	Талаблар	Изоҳ
	2	3
1.	Бошқарув қарорлари: илмий асосланган бўлиши лозим	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, техникавий ва бошқа социал қонунларнинг амал қилиниши ҳисобга олиб, хозирги замон фан-техника ютуклари негизида қабул қилиниши керак. Ўз мазмунига кўра у лунда, чуқур илмий бўлиши лозим.
2.	Ҳар бири билан алоқадор бўлиши керак	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бошқариш вазифага буйсиндирилиши лозим. Барча қарорлар, кўрсатмалар, низомлар бир-бири билан мувофиқлаштирилади.
3.	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча буғинларида ҳуқуқ ҳамда жавобгарлик кўлами ва нисбати тўғрисида боряпти. Ҳуқуқлар катта бўлиб, масъулият кам бўлса маъмурий ўзбошимчаликка, уйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқ озу масъулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4.	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак	Ҳар қайси қарор аниқ манзилга эга ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан биргина маъно келиб чиқиши ёки уни турлича тушуниш мумкинлигига йўл қўймаслик керак
5.	Вақт бўйича қисқа бўлиши лозим	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши керак
6.	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	Раҳбар ўз қўл остидагиларга бажариш муддатини аниқ кўрсатмасдан топшириқ бериши мумкин эмас. Акс ҳолда у топшириқни бажарилишини объектив равишда назорат қилиш имкониятига эга бўлмайди.

7.	Тезкор бўлиши керак	Бундай қарорлар ўз вақтида, уша вақтаёк, яъни ишлаб чиқаришда вазият шуни талаб қилган вақтнинг ўзидагина қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошкалоқлик билан қарор қабул қилишнинг ҳар иккаласи ҳам зарарлидир.
8.	Самараси бўлиши керак	Қабул қилинган қарорнинг самараси деганда қўйилган мақсадга энг кам ҳаражат билан эриши лозимлиги тушунилади

7.2. Бошқарув қарорларининг сифати кўрсаткичлари.

Бошқарув қарорларининг сифат кўрсаткичларига қуйидагилар киради:

- энтропия кўрсаткичи, муаммонинг миқдори ноаниқлиги. Агар муаммо фақат миқдор кўрсаткичларисиз, сифат жиҳатдан ифодаланса, унда энтропия кўрсаткичи 1 га яқин бўлади. Агарда ҳамма муаммолар миқдоран ифодаланган бўлса, унда ушбу кўрсаткич нолга яқинлашади.

- инвестициялар қўйишнинг хавф-хатарлик даражаси.

- сифат кўрсаткичлари, ҳаражатлар ва муддатлар бўйича қарорнинг амалга ошиш эҳтимоли.

- ўхшашлик даражаси ёки прогнознинг тўғрилик даражаси.

Бошқарув қарорларининг сифат кўрсаткичлари ва самарадорлиги (муаммони ҳал этишнинг минимал самарадорлиги кўрсаткичи қабул қилинади) аниқланганидан сўнг қарорнинг сифати ва самарадорлигига таъсир кўрсатувчи ташқи муҳит омиллари ўрганилади ва таҳлил қилинади. Ундан сўнг "кириш" тизимининг кўрсаткичлари таҳлил қилинади ва қарорлар сифати ва самарадорлигини ошириш юзасидан тадбирлар қабул қилинади.

"Чиқиш" талабларини, ташқи муҳит омиллари таъсирини, "кириш" тизими кўрсаткичларии аниқлаштиргандан сўнг қарорлар қабул қилиш технологияси аниқлаштирилади, жараённинг параметрлари ойдинлаштирилади, уларни яхшилаш юзасидан чоралар қабул қилинади ва қарорни ишлаб чиқишга бевосита киришилади.

7.3. Қарорнинг сифатини баҳолаш усуллари.

Бошқарув қарорларининг юқори сифатли ва самарали бўлишини таъминлашнинг асосий шартлари қўйидагилардан иборат.

- бошқарув қарорларини ишлаб чиқишга бошқарувнинг илмий ёндашувларини қўллаш;
- бошқарув қарорларининг самарадорлигига иқтисодий қонунларнинг таъсирини ўрганиш;
- қарорлар қабул қилувчи кишининг зарур ва етарли маълумотларга эга бўлишини таъминлаш;
- функционал қийматли таҳлил, прогнозлаш, моделлаштириш, ҳар бир қарорни иқтисодий асослаш каби усулларни қўллаш;
- муаммоларни тизимга келтириш ва мақсадлар дарахтини шакллантириш;
- қарорлар варинатларининг таққослама бўлишини таъминлаш;
- қарорларнинг кўп вариантлилигини таъминлаш;
- қабул қилинадиган қарорларнинг ҳуқуқий асосланганлиги;
- маълумотларни йигиш ва қайта ишлаб чиқилиши ва амал қилиши, сифатли ва самарали қарорларни мотивлаш;
- қарорларни амалда тадбик этиш механизмининг мавжудлиги.

Юқорида кайд этилган шарт-шароитларни амалга ошириш анча қийин ва қиммат туради. Кайд этилган шарт-шароитлар тўлиқ амалга ошиши керак. Шундагина окилона бошқарув қарорлари ишлаб чиқилади ва амалга ошади.

Кўп мезонли экспертли баҳолашнинг жараёнларини амалга оширишда баҳоловчи тизимларга маълум бир рол тегишлидир. Унинг руйхатини келтирамиз.

Баҳоловчи тизимнинг структураси.

Кўп мезонли экспертли баҳолашда қўлланиладаган баҳоловчи тизим қўйидаги муҳим ташкил этувчиларни ўз ичига олади:

- бошқарув қарорларини қабул қилувчи объектни характерловчи мезонлар руйхати.
- мезонларнинг нисбий муҳимлигини баҳолаш.
- мезонлар бўйича лойиҳаларни баҳолаш учун шкала.

• танлов тамойилининг шаклланиши.

Ҳар хил даражада баҳолаш тизимининг ташкил этувчилари шаклланиши қийин. Юқорида санаб утилган ташкил этувчиларнинг бирининг йўқлиги ёки улардан бирортасининг сифати етарлича бўлмаса, бу самарали қарорларни қабул қилиш ва ишлаб чиқариш жараёнини етарлича қийинлаштиради ва лойиҳа бўйича аниқ, тўғри баҳолашни олишни йўқга чиқаради.

Баҳолаш тизимини ташкил этувчилари ҳақида тўлиқрок тухталиб утамиз.

Мезонлар руйхатини шаклланиши.

Мезонлар руйхати, бошқарув қарорларини қабул қилиш объектларининг нисбий авзаллигини характерловчи мезонлар руйхати бир қатор яккол талабларни кондириши керак.

Юқорида айтилганидек, «мезон» тушунчаси «мақсад» тушунчаси билан чамбарчас боглиқ. У олдинда турган мақсадлар атамаларида қарор қабул қилувчи шахс одатий фикрлайди. Масалан, ташкилот даромадлилигини кутариш мақсад бўлиш мумкин.

Бирок мақсадга эришиш даражаси махсус мезонлар ёрдамидагина ўзгартирилиши мумкин. Бундай мезонлар сифатида иқтисодий мезонлар ишлатилиши мумкин: туловлар оқими, даромад, қопланиш муддати, ички қопланиш нормаси ва хоказолар.

Шу билан бирга соф иқтисодий характердаги мезонлар билан бошқа тоифадаги мезонларни ҳам инобатга олишга тўғри келади:

1. Лойиҳани ишга қўйиш эвазига ишлаб чиқарилиши амалга ошириладиган маҳсулотларининг техник имкониятларини характерловчи мезонлар.

2. Ишлаб чиқаришнинг экологик хавфсизлигини характерловчи мезонлар.

3. Лойиҳани ишга тушуришда риск даражасини характерловчи мезонлар.

Кўп мезонли баҳолашдан фойдаланишнинг асосий мақсади одатда Амалий ишларда улар билан ишлаш етарлича қийин бўлган «бошқарув қарорларини қабул қилиш объектининг фойдалилиги», «қимматлилик», “муҳимлилик” каби тушунчалардан экспертлар томонидан баҳолаш учун янада

япроқли ва кўрсатилган тушунчаларни характерловчи янада тушунарли мезонларга утишдан иборат.

Қарорларни қабул қилувчи шахслар томонидан шакллантирилган мақсад микдорий баҳоланмайдиган бўлиши мумкин.

Қоидага кўра ташкилот олдида турган мақсад ёки бизлар қарор қабул қилиш объектини баҳолаш учун қўллайдиган янада кенгрок умуимйрок тушунча мезондар умумий ҳажми билан алмаштирилади.

Бу мезонларнинг умумимй йиғиндисига бир қатор талаблар тақдим қилинади. Юқорида айтилганидек керак бўлган талабларни кондирувчи мезонларнинг умумий йигиндисигина баҳолаш тизимининг таркибига кириши мумкин.

Бу турдаги талаблар мезонларнинг умумий йигиндисининг тўлиқлигига таълукли бошқа сўз билан айтганда мезонларнинг умумий йиғиндиси мақсадни ҳар томонлама характерлаши керак. Шу жумладан. лойиҳани танлашда лойиҳани мувоффакиятли амалга ошириш имконияти, лойиҳанинг фойдалилиги яъни экспертиза объектини аниқ характерлаши керак ва бошқа мезонлар баҳоланиши керак.

Масалан, "қопланиш муддати" мезони лойиҳанинг иқтисодий мақсадлилигини етарлича тўлиқ характерламаяпти. Агар бизлар буни куриб чиқиладиган муддат бўйича даромад мезони билан тулдирсак бу янада тўлиқрок кўринишга эга бўлади.

Биз эслашимизча, агар унинг аҳамияти баҳоланиш бўйича қарор қабул қилувчи шахслар мақсадга эришиш даражаси ҳақида аниқ хукм чиқариб бўлса унда мезонларнинг умумий йиғиндиси тўлиқ бўлади.

Бундай шаклланишда баҳолаш тизими амалий қўллаш учун қўлай ва ўз навбатида унчалик катта бўлмаслиги керак. Шунинг учун мезонларнинг йиғиндисини экспертиза объекти асосий характеристикаларидан аниқлаши керак.

Баҳолаш тизимини шакллантиришда ишлатиладиган мезонларнинг улчанадиган яъни мезонларнинг ҳар бири бўйича ҳоҳлаган куриб чиқилаётган экспертиза объектини баҳолаш имкониятлари бўлиши керак.

Таъкидлаймизки ҳамма мезонларнинг улчамли бўлиши керак бўлса ҳам, ҳамма мезонларнинг объектив баҳолашни ўзига яқин қуролмайди.

Объектни характерловчи мезон объектив ўзгариш имкониятига эга бўлмаса бундай ҳолда биз субъетив мезонлар ҳақида гаплашамиз, биринчи навбатда бундай мезонлар бўйича объектларни баҳолаш учун объектив мезонларйўқ ва мухсус ўзгарувчи сонлар шкаласини ишлаб чиқиш лозим.

Ҳақиқатда "меҳнат ҳажми", "ишлаб чиқариш таннархи", "қопланиш муддати", каби мезонларни объектив мезонларга киритишимиз мумкин. Шу вақтнинг ўзида интеллектуал мулкни баҳолаш билан боғлиқ "Гудвилл", "фирма имижи", "лойиҳанинг ижтимоий аҳамияти" каби критерийларни ва бошқа фақатгина субъектив ўзгартирилиши мумкин.

Шу вақтнинг ўзида объектив мезонларнинг кўпчилиги келгуси даврларга таълукли, худди шундай баҳолаш ҳамсубъектив бўлиши мумкин.

Масалан, кутилаётган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш ҳажми, лдойихани амалга оширгандан сунг амалга ошадиган ҳажмлар кутилаётган маҳсулот таннархи ва бошқалар одатда кўпчилик ҳолларда субъектив сўзининг катий маъносида бўлган экспертлар баҳолашига боғлиқ.

Шунинг учун бошқарув қарорларини қабул кили шва ишлаб чиқаришда ишлатиладиган экспертлар юаҳолаши натижаларини қайта ишлаш ва таҳлилда эксперт баҳолаши жараёнини ташкил этиш ва ўтказишда професионаллик керак.

Эксперт баҳолаши жараёнининг биринчи кадами аниқ баҳолаш тизимини шакллантириш бўлиб ҳисобланади.

Биз баҳолаш тизимининг таркибига кирувчи мезонлар йиғиндисидан талаб қилинадиган бир неча талабларни мухокама килдик.

Мезонлар руйхатининг амалий шаклланиши шунингдек маълум маънода экспертли жпараённиташкил қилади. Бу жорий шаклланган мезонлар руйхати экспертлар томонидан аниқланаётган 2-3 босқичли экспертиза бўлиши мумкин.

Мезонлар йиғиндисини шакллантиришда экспертлар ва қарор қабул қилувчи шахслар томонидан ҳар бир мезоннинг маъносини аниқ тушиниш каби моментларга этибор берилиши керак.

Айрим пайтларда мезонларнинг тугирлаш мақсадлидир. Бу билан баҳолаш тизими билан ишлаш кийинчиликларни камайтириш учун муҳим бўлган умумий мезонлар миқдорини камайиши ва айникса қисман мезонларнинг ўхшашлиги бўлганда мезонларнинг ортикчалиги сабабли камайтиришларга эришиш мумкин.

Баҳолаш тизими шаклланишида айрим пайтларда юзага келаётган бу муаммоларга иерархик тартиблаштирилган мезонларнинг йигиндисини шакллантириш муаммоси ҳам кушилади.

Мезонларнинг иерархик структураси, қонунга кўра карор қабул қилувчи шахслар олдида турган мақсадларнинг нерархик структурасини акс эттиради.

Албатта, мезонлар ва мақсадларни структуралашни, мақсад ва мезонларни катта даражадаги бўлақларга ажратиш орқали янгидан янги кичик иерархик даражаларни шакллантириб давом эттириш мумкин.

Бирок бу ерда шуни унутмаслик керакки, якуний натижада шаклланадиган баҳолаш тизими кўп мезонлар бўйича объектларнинг фойдалилигини баҳолаш имконини берувчи қўлай воситадир.

Шунинг учун хаддан ташқари майда бўлақларга бўлиниши, карама-карши натижаларга олиб келиши ва баҳолаш жараёнини қийинлаштириши мумкин. Бу ўз навбатида объектни аниқ баҳолашда қийинчилик яратади.

Кўпчилик ҳолларда мезонлар таркибини аниқлашда экспертли баҳолашни имкониятларини бирлаштирувчи метод экспертли баҳолаш методлари билан бир қаторда расмийлаштирилган математик-статистик ёндашувларни қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Бундай математик-статистик ёндашувлар қаторига омилли ва корреляцион таҳлилларни киритиш мумкин.

Объектларни баҳолаш учун мулжалланган мезонлар таркибини аниқлашда қўшимча имкониятлар мертли. кўп метрли ва мертли бўлмаган шакллантиришда ва экспертли баҳолаш усулларининг самарали йигиндисидан юзага келади.

Мезонларнинг руйхатини шакллантириш жараёнини экспертизага такдим этилган объектларнинг баҳолаш тизимини

шакллантириш учун мулжалланган мезонларнинг йигиндисидан олинган камровли таҳлил тугатиши керак.

Мезонларнинг таққослама муҳимлигини аниқлаш.

Агар муқобил вариантлар бир неча омиллар, кўрсатгичлар ва мезонлар бўйича баҳоланса экспертиза натижаларини қайта ишлаш ва таҳлили қийинчиликлари сезиларли даражада ошади.

Уларнинг сифатий баҳоларида ва яккол намоён бўлган миқдорий характерга эга бўлган муқобил вариантларни таққослама баҳоларида бошқарув қарорларини қабул кили шва тайёрлашда муқобиллар баҳосига кай даражада, қандай мезонлар таъсир қилишини билишни эътироф этувчи таққослама авзалликни аниқлаш жуда қийин бўлади.

Муқобил баҳосини аниқловчи мезонлар аниқлангандан сунг шахсий мезонлар аҳамиятлилиги баҳоси бўйича муқобил баҳосини ҳисоблаш учун ёрдам берадиган умумийлаштирилган мезонларни шакллантириш масаласи пайдо бўлади.

7.4. Бошқарув қарорларининг юқори сифати ва самарадорлигини таъминлаш шартлари.

Аввало қабул қилинган қарорлар давлат ва жамият ҳамда ташкилот манфаатларини кўзда тутиш лозим. Зеро, жамоа ва унинг аъзоларига фойдали бўлган нарса, жамиятга ҳам фойдали бўлади. Ҳар қандай қарор алоҳида ишлаб чиқариш буғинлари, режага асосланган ишлаб чиқариш нисбати, моддий ва маънавий рағбатлантириш ва уни бажариш фаолияти бирлиги билан таъминланиши керак.

Раҳбар ва мутахассисларнинг ишлаб чиқариш бўлимлари олдига қўйилган мақсадни аниқ билиш улар томонидан қабул қилинадиган қарорнинг фойдали бўлиши заминидир. Умуман корхона фаолиятининг самарадорлиги ташкилий ишлар, корхона ва унинг бўлинмаларидаги бошқарув самараси билан ўлчанади. Шу боис “самара” ва “самарадорлик” ибораларига аниқлик киритиб олишимиз керак.

Кўрсаткичлар ўзларининг моҳияти бўйича абсолют ва нисбий (солиштирма) ҳолатда бўлади. Абсолют кўрсаткичлар конкост, улчамли натижани ифода этса, нисбий кўрсаткичлар эса солиштириш натижасида ҳосил бўладиган нисбийликни кўрсатади ва коэффициент ёки фоиз ҳисобида бўлади. Бу иккала

гуруҳ кўрсаткичлари бўлишлари муҳим ўрин эгаллайди ва ўзларига хос вазифани ўтайдилар.

Кўрсаткичлар тузилмаси бўйича оддий, мажмуавий (комплекс) ва интеграл (йиғма) ҳолатда бўлиши мумкин. Қарор қабул қилиш самара ва самарадорлик кўрсаткичлари ҳам шу гуруҳларда ифодасини топган.

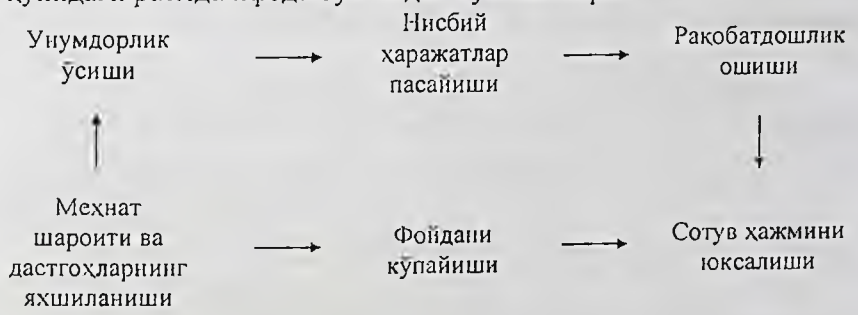
Самара-маълум фаолият жараёнида олинган натижа билан улчанади. Бошқарув қарорларини қабул қилиш самараси ҳам ижобий ёки салбий натижалар билан белгиланиши мумкин. Самара фойда, таннарх пасайиши, ишлаб чиқарилган маҳсулот, кўрсатилган хизмат ва бошқа конкрет кўрсаткичлар билан ифодаланади.

Самарадорлик - нисбий кўрсаткич бўлиб имкониятдан фойдаланиш даражасини кўрсатади. Масалан, бошқарув қарори қабул қилиш натижасида 10 та маҳсулот ишлаб чиқариш мумкин бўлса, агарда 9 та маҳсулот амалда қилинган бўлса, самарадорлик 9 / 10 = 0,9 ни ташкил этди. Бошқача қилиб айтганда самарадорлик кўрсаткичи 1 га интилади:

$$\text{Самарадорлик} \longrightarrow 1$$

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги аниқ бошқарув тизимининг фаолият натижасининг бошқарув объектининг кўрсаткичлари ёки бошқарувнинг субъектида ифодаланиши мумкин.

Самарадорлик кўрсаткичларининг оқилона боғлиқлиги қўйидаги расмда ифода бўлгандек бўлиши керак:



Самарадорлик кўрсаткичларни белгилашда келтирилган харажатлар муҳим ўрин эгаллайди:

$$C + E_н K \longrightarrow \min$$

бу ерда

С – маҳсулот, иш хизмат таннархи,

$E_н$ – капитал маблағларида фойдаланиш самарадорлик норматив коэффициенти

К – капитал маблағ (қўйилма) миқдори

Республикамиз олимларининг фикри бўйича менежмент тизимининг иқтисодий самарасини илм асосида ҳисоблаш албатта бир қатор услубий қоидаларга асосланиш лозим. Улар ичида энг муҳими бу бир дона маҳсулотга тўғри келадиган энг юқори фойдани олишга интилишдир.

Менежмент тизимининг турли босқичларини амалга оширилишини мақсадга мувофиқлигини ҳал қилиш йиллик иқтисодий самара асосида қабул қилинади. Амалга оширилган ҳаражатларни таққослаш турлари асосида бир йилда чиқариладиган маҳсулот миқдорини ҳисобдаги даврдан олиб бажарилади. Ҳисобот давр - бу режалаштирилган йил тамом бўлганидан кейинги биринчи йил ҳисобланади. Таққослаш базаси сифатида қўйидагилар қабул қилинади:

Бирламчи негиз сифатида (ишлаб чиқиш ва жорий қилиш босқичлари) менежмент тизимининг эришилган Ўзбёкистон Республикасида ҳукм сурувчи самарали кўрсаткичлари қабул қилинган. Иқтисод нуктаи-назаридан шундай тизим яхши ҳисобланадики, уни тула ишлатганда кўзда тутилган самарани олишда энг кам сарф-ҳаражат таъминланади.

Унинг тараққиёт топшириш ва такомиллаштириш босқичларида эришиладиган менежмент тизимининг самараси энг яхши кўрсаткичдир.

Иқтисодиётимизнинг энг актуал муаммоларидан бири – бу маҳсулот таннархини пасайтиришдир. Бизнинг фикримиз бўйича ушбу ишлаб чиқариш рентабеллигини оширувчи кўрсаткичнинг аҳамиятини тиклаш зарур. Аммо, олимлар орасида ҳаражатлар таркибига кирувчи қўйидаги C_1 ва C_2 миқдорларини маъноси ҳақида ягона ва аниқ фикр йўқ.

Иқтисодий самараги ҳисоблашда маҳсулотнинг ишлаб чиқарилишини ўзлаштирилгани менежмент тизимининг такомиллашгани сари унинг таннрахи пасайиб боради. Маҳсулот таннархи унинг ишлаб чиқариш даври ва ҳажми салмоқли таъсир кўрсатади.

Қарор қабул қилиш самарадорлиги нафақат менежмент тизимининг самарадорлигини балки ташкилотнинг фаолият муваффакиятининг асоси бўлиб ҳисобланади. Амалиётда йиллик иқтисодий самарани, шартли йиллик иқтисодий самарани ва капитал маблағларининг ўзини оқлаш муддатини ҳисобланади.

Йиллик иқтисодий самара қўйидагича ҳисобланади:

$$Э_й = [(C_1 + E_н K_1) – (C_2 + E_н K_2)] * Q$$

бу ерда:

C_1, C_2 – маҳсулотнинг икки вариант бўйича таннархи,

K_1, K_2 – ушбу вариантлар бўйича бир маҳсулотга тўғри келаётган капитал маблағлар қиймати;

$E_н$-капитал маблағлардан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлик коэффициенти, $E_н = 0,2$;

Шартли йиллик иқтисодий самара асосан таннархни пасайиши ҳисобига олинади:

$$Э_{шй} = (C_1 – C_2) * Q$$

Капитал маблаглар оклаш муддати қўйидаги формула билан топилад:

$$Т_{ок} = \frac{Э_{шй}}{К_{куш}} = \frac{(C_1 – C_2)* Q}{(K_2 – K_1) * Q}$$

Одатда $E_н < E$ ва $T_{ок} < T_н$ дан бўлиши керак, шундагина сарфланган капитал маблагларимиз ўзини оклаган бўлади ва қабул қилинган қарорлар мақсадга етган деб ҳисобланилади.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
2. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборотининг ўрни ва аҳамияти нимада?
3. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ахборотга қандай талаблар қўйилади?
4. Бошқарувда ахборотлар қандай туркумланади?
5. Ахборотни тўплаш ва баҳолаш усуллари
6. Тескари алоқа нима?
7. Бошқарув қарорларини қабул қилишда коммуникация нима?

VIII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ МОДЕЛЛАРИ ТАСНИФИ

8.1. Моделлаштириш ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда унинг зарурияти.

8.2. Бошқарув қарорлари моделларининг типлари: табиий модел, ўхшаш модел, математик модел.

8.3. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда моделларни кўриш жараёни ва таҳлил қилиш. Критик нисбатлар картаси ва уни қўллаш доираси.

8.1. Моделлаштириш ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда унинг зарурияти.

Қарор ёки бошқарув қарори корхона, ташкилот ёки бирор бир бошқарув объектининг самарали фаолият олиб боришини таъминлаш учун, умуман шу объектнинг манфаати учун қилинадиган белгиланган ҳатти-ҳаракатидир. Асосан қарор белгиланган мақсадга элтувчи жараёнлар мажмуасининг бир бўлаги ёки шу мақсадга элтувчи вазифаларни бир нечтасини ўзида акс эттиради деб ўйлайман. Модел сўзи турли адабиётларда, яъни турли авторлар томонидан турлича талқин қилинади. *Масалан: Мескон, Альберт ва Хедоури асарларида модел сўзи бирор бир ҳаётий вазиятнинг соддатирилиши ва ҳаётда қўлланиши тушунилади.*

Шенноннинг фикрига кўра эса модел сўзининг маъноси объектнинг, тизимнинг ёки ғоянинг яхлитликдан ажралиб туришини англатади.

Менимча бизлар фикр юритаётган модел бу қарорлар ишлаб чиқиш каби мураккаб тизимдан иборат бўлган тупламининг тартибга солинишидир.

Одатда модел моделлатирилаётган объектдан анча соддароқ бўлиб, раҳбарга маълум вазиятни яхшироқ таҳлил қилиш имкониятини беради ва тўғри қарор қабул қилишида асос бўлади.

Яна шуни айтиб ўтиш керакки маълум бир модел асосида қабул қилинган қарорнинг тўлиқ бажарилиши механизми ҳам шу танланган модел каби катта аҳамиятга эга. Айтмоқчиманки қарор шу моделда белгиланган чегаралар,

чекланишлар умуман шу модел қонунлари асосида бажарилиши шарт.

Ташкилот олдидаги муаммони бартараф қилиш учун бирор бир моделни танлашдан олдин шу моделни бажариш учун ҳамма талаблар тўлиқ бажарилиши керак. Масалан: муаммони ҳар тарафлама таҳлил қилиш, ташқи ва ички омилларнинг унга таъсир, қарор қабул қилиш учун замин яратиш, қарорни амалга ошириш механизмини шакллантириш ва ҳоказолар.

Одатда якка тартибдаги қарорлар - математик моделлаштириш усули ёрдамида ҳам қабул килинади. Математик моделлаштириш усули, яъни аниқ богланиш ёки қонунларга асосланган усул. Мазкур усул техник жараёнларни режалаштириш, жиҳозларни жойлаштириш қувватидан фойдаланиш ва аниқ қарорларни асослаб бериш учун қўлланилади. Бундай қарорлар қабул қилишга кўпроқ юқори технологияли корхоналарда, илмий институтларда ва шунга ўхшаш аниқ маълумотлар билан ишлайдиган ташкилотларда тўғри келади. Бунда раҳбар албатта ҳисоб кистобларни ўзи қилишга қийналади ва мутахасси ходимлардан фойдаланади. Лёкин унинг ўзи ҳам ушбу соҳа бўйича юқори малакали мутахассис бўлиши керак.

8.2. Бошқарув қарорлари моделларининг типлари: табиий модел, ўхшаш модел, математик модел.

Шундай қилиб ташкилотда қарорларни ишлаб чиқиш ва уларни қабул қилиш бўйича асосий моделларни кўриб чиқамиз. Улар асосан ташкилотда қабул қилинган бошқарув қарорларини изоҳлайди. Улар қуйидагилардан иборат:

1. "Ташкилот машина" модели. Бу моделга биноан ходимлар ва бошқарув аппарати ўртасида шундай муносабат бўлиши керакки, ходимлар ҳар битта қарор ёки буйруқни сўзсиз ва муҳокама қилмаган ҳолда бажаришлари керак, умуман иерархик муносабатлар бўлиши керак. Бу моделда "бюрократик модел" деб ҳам аташ мумкин.

2. "Табиий ташкилот" модели. Унга кўра табиий тарзда ёки усулда вужудга келган ташкилотлар ўз қонунлари бўйича фаолият олиб борадилар ва тараққий этадилар. Улар ташқи ва ички ўзгаришларга монанд мойиллашадилар.

3. "Ташкилот-жамоатчилик" модели. Бу моделда асосан жамаонинг фикри асосий аҳамият касб этади. Шахслараро, ходимлараро ва ташкилотнинг маълум погоналари ўрасида бўладиган муносабатга катта эътибор берилади. Ҳар битта қарор жамоа қизиқишларидан келиб чиққан ҳолда, жамоа мақсадини кўзлаган ҳолда қабул қилинади.

4. "Социотехник модел". Бу моделга биноан ташкилот структурасидаги асосий аҳамият ишлаб чиқаришдаги, умуман ташкилотдаги технологик жараённинг ташкилот ичида мавжуд бўлган группалар ичидаги ва улар ўртасидаги алоқаларга таъсирига қаратилади.

5. "Интеракцион модел". Бу моделда аосий эътибор ташкилот аъзоларининг мавқелари, ташкилотдаги аҳамиятлари, қарор ёки бирор бир ҳодисани ўзлаштиришлари ва шу жараёнларда ташкилот аъзоларининг ўзаро муносабатларига қаратилади.

6. "Институционал модел". Бу модел шуни кўзда тутадики ташкилотнинг структураси ва вазифалари анъана ва нормаларга асосан, ички ва ташқи омилларни эътиборга олган ҳолда олиб борилади.

7. "Низоли модел". Бу моделда ташкилотнинг ички муҳитида содир бўладиган мақсадлар ва фикрлар қарама-қаршилиги назарда тутилади. Бу моделнинг асосий вазифаси ташкилот ичида бўладиган қарама-қарши фикрлардан шундайини танлашки, у ташкилот ходимларини иложи борича кўпрок қисмини қониқтирсан ва шу билан бирга ташкилот ташқи муҳитга максимал даражада, кўниксин. Энг асосийси, шуки ташкилот ўз стратегик мақсадига фикрлар хилма хиллиги, яъни ҳар хил қарашлар ёрдамида эришсин.

Ташкилотнинг ташқи муҳитга мослашиши асосан механик ва органик типлар воситасида содир бўлади. Қарорларни ишлаб чиқиш одатда анъанавий моделлар ҳисобланади. Уларга қўйидагилар киради:

Дескриптив ва норматив моделлар:

- Дескриптив модел қарорни ишлаб чиқиш жараёнида ташкилотнинг хоссалари ва параметрларини ҳисобга олган ҳолда унинг келажакдаги фаолиятини назарда тутади.

- Норматив моделда эса асосий эътибор қарорларни ишлаб чиқиш жараёнини бошқариш ва шу жараёндаги унсурлар моҳиятини шакллантиришга қаратилади.

Индуктив ва дедуктив модел:

- Индуктив модел қарорни ишлаб чиқиш учун муҳим бўлган бирор бир факт ёки омил тугрисидаги тузатиш ва таҳлилларнинг умумлаштириш асосида бажарилади.
- Дедуктив модел эса бирор бир яққол фактнинг таҳлили асосида эмас балки шу факт ёки вазиятнинг соддалаштирилган тахминий кўринишини ўзида акс эттиради.

Бу модел ўз номи қанақа эканлигини айтиб турибди. Бу ерда асосий эътиборни бошқарув жараёнидаги янги методларга ташкилотнинг кўникишини ҳосил қилиш асосий эътибор касб этади деб уйлайман.

Бир мақсадли ва кўп мақсадли модел:

- Бир мақсадли моделда ташилот томонидан яққол белгиланган мақсад сари ёки бир нечта бир-бири боғлиқ бўлган мақсадларнинг умумлаштирилиб бир мақсадга келтирилиши ва шу мақсадга эришиш йўлида қарорлар ишлаб чиқиши тушунилади.
- Кўп мақсадли моделда эса бир-бири билан алоҳида бўлмаган мақсадларга эришиш учун қарорлар ишлаб чиқиш жараёни тушунилади.

Қисқа ва узоқ муддатли моделлар:

- Қисқа муддатли моделда бирор бир вазиятни комплекс ҳолда, яъни иложи борича битта ҳаракат ёки қарор ёрдамида ечиш учун кўп қиррали қарор ишлаб чиқиш модели тушунилади.
- Узоқ муддатли моделда эса аксинча бқлиб, битта эмас, балки бир нечта бўлақларга бўлинган, бир бири билан чамбарчас боғлиқ бўлган, кўзланган мақсад сари босқичма- босқич элтучи қарорлар мажмуасини ишлаб чиқиш тушунилади.

8.3. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда моделларни кўриш жараёни ва таҳлил қилиш. Критик нисбатлар картаси ва уни қўллаш доираси.

Қарорлар дарахати моделининг тавсифи: Қарорлар дарахати - бошқарув фанининг яна битта машҳур

методларидан бири бўлиб, мавжуд вариантлардан энг оптималини (яхшисини) танлаш учун фойдаланилади.

Қарорлар дарахти- бу қарорлар қабул қилиш муаммосини график кўринишидир. Қарорлар дарахти тўлов матрицаси сингари раҳбар учун қуйидаги қулайликларни яратади. Буларга ҳаражатларни турли йўналишларини ўрганиш, улар билан молиявий натижаларни олиб бориш сўнгра муқобилларни таққослашдан иборат. Кутилаётган натижа концепсияси қарорлар дарахти методининг бир қисми бўлиб ҳисобланади. Қарор қабул қилиш методининг тўлов матрицасини кўриб чиқишга боғлиқ ҳолда юқорида келтирилган вазиятларда қўллаш мумкин. Бу ҳолда натижалар, эҳтимоллар ва бошқа маълумотлар кейинги барча қарорларга таъсир қилмаслиги кўзда тутилади. Аммо бир қарорнинг натижалари кейинги қарорга таъсир қилганда қарорлар даражтини мукаммалроқ вазиятини кўриш мумкин. Шу тарзда қарорлар дарахати-бу кейинги қарорни қабул қилиш учун самарали восита бўлиб ҳисобланади. Ишлаб чиқариш компаниясининг Вица-Президенти жорий даврда электр майдонини ўроқ машина билан ўришни ишлаб чиқаради ва бозорда қўлбола машина ишлаб чиқариб сотиш кенгаймоқда деб ҳисоблайди. У шуни ҳал қилиш керакки қўлбола ўроқ машинасини ишлаб чиқаришга ўтиш лозиммикан, агар ўтилса электр чим ўргич ўроқ машина ишлаб чиқаришини давом эттириш лозимми ёки йўқ. Иккала типдаги ўроқ машина ишлаб чиқариш ҳажмини кенгайтиришни талаб қилади. У ёки бу ҳодисани бошқарувчиларни қарор қабул қилишгача кутилаётган эҳтимолни қарор қабул қилгунгача тақдим қилинади.

Раҳбар қарорлар дарахатини қўллаш хусусан иккинчи ҳолни қайтариб беришдан авзал. Қарорларни ишлаб чиқаришда ўроқ машинанинг ҳар иккаласини намуна сифатида ишловчи куч остида қўллаш демакдир. Бу қўилган шартни кутиш яъни уни баржариш ютуги (3000000 $), ҳар бирини оширмоқ учун ютуқ (1000000 $) яъни бу ўроқ машинасини ишлаб чиқаришда яхши самара берса, ўроқ машина ишлаб чиқариш йўли кенгамоқда деб ҳисоблайди. Агарда бу нукта А бўлса унда ўроқ машина ишлаб чиқаришга талаб ошиши мумкинлиги кўзда тутилади.

Шундай қилиб корхона фаолиятида қарор қабул қилиш дарахти қай даражада тез ўзгарса, корхоналар фаолиятида ҳам шу даражада янги шароитга мослаштиришга тўғри келади. Шунинг учун ҳам бошқарув қарорлари дарахти қонун қоидалар асосида корхона ва ташкилотларда раҳбар томонидан қабул қилинадиган қарор дарахтини замонавий тизимли ва унга матрицали ёндашувларнинг аҳамияти кескин ошиб боради.

Чунки қарорлар дарахати маъмурий бошқарувда ҳам катта ва муҳим омил бўлиб ҳисобланади. Умуман олганда маъмурий бошқарувда қарорлар дарахати раҳбарият ва маъмурият томонидан ишлаб чиқилиб, қарорга таъсир қилувчи махсус усул тизимли шаклланган. Бу усул қарорлар дарахати усули бўлиб, қарорларнинг ўзаро боглиқлигидан келиб чиқади ва уларнинг мақсадга мувофиқлигига асосланади. Қарорлар дарахати усулини қўллаш тартиби қуйидагича амалга оширилади:

Раҳбар олдига қўилган мақсад бир неча поғоналарга бўлинади (мақсадлар дарахати қурилади)- яъни энг паст поғонадаги мақсадлар аниқ бошқарув қарори билан ҳал этилиши лозим ҳисобланади.

4. Аниқ мақсад ёки вазифа бажарилишига доир қарорлар варинатлари кўриб чиқилади ва уларнинг натижалари прогноз қилинади. Шунда қандайдир қарорлар бир неча вазифаларнинг бажарилиши учун хизмат қилишни белгиланади ва аниқланади.

5. Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда қарорнинг мақсадларга таъсири бўйича устиворлигини аниқлаш имкони пайдо бўлади. Шунда биринчи бўлиб мақсадларга энг кўп таъсир ўтказадиган қарорлар қабул қилинади.

6. Мазкур қарорларни бажарилиши қандай натижаларга олиб келишини ҳисобга олган ҳолда таъсири пастроқ бўлган иккинчи погонали қарорлар ишлаб чиқилади ва бажарилади. Бундай ҳолларда одатда иккинчи поғона қарорлар, биринчи поғонадаги қарорнинг давомчиси бўлиб ҳисобланади.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Моделлаштириш деганда нимани тушинасиз?
2. Бошқарув қарорлари моделларининг типлари нималардан иборат?
3. Индуктив ва дедуктив моделнинг асосий хусусиятлари изоҳланг?
4. Бир мақсадли ва кўп мақсадли модел деганда нимани тушинасиз?
5. Қисқа ва узоқ муддатли моделлар деганда нимани тушинасиз?
6. Қарорлар дарахати моделининг тавсифини изоҳлаб беринг?

IX БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШДА МЕНЕЖМЕНТНИНГ УСЛУБЛАРИ.

9.1. Қарор қабул қилувчи шахснинг қўллайдиган усуллари.

9.2. Қарор қабул қилишда экспертлар усулининг қўлланиши.

9.3. Қарорларни ишлаб чиқишда менежментнинг асосий услублари моҳияти.

9.1. Қарор қабул қилувчи шахснинг қўллайдиган усуллари.

Маълумки қарор деганда ҳаракатларнинг бир неча альтернатив вариантидан бирини танлаш тушунилади. Демак, қарор қабул қилишда камида иккита вариант бўлади. Бошқарув қарорларининг хусусиятларига ресурслар билан боғлиқлик, ходимларнинг ҳаракатларига таъсир ўтказиш, ва хатонинг натижалари кўп маблағ сарфланишидадир. Бошқарув қарорларини қабул қилишда уларнинг элементларига катта эътибор берилади.

1. Стратегия қарорни биринчи элементи ҳисобланади ва барча қарорлар ташкилот ва қарор қабул қилувчи шахс (ККШ) стратегиясига богланади. Стратегия қарорлар доирасини торайтиради. агар қарорнинг қўллаб ечимлари бўлса стратегиянинг мавжудлиги ушбу ечимлардан фақат бир гуруҳини ажратади. Бундан ташқари ташкилот стратегиясининг мавжудлиги бошқа ташкилотлар стратегиясига карши ишлаб чиққанидан далолат беради, қарорларнинг фақат шу стратегия мос бўлишини белгилайди.

2. Вазият қарорларнинг иккинчи элементига киради. Вазиятнинг аҳамияти шундан иборатки қарорнинг аниқлигига кўпинча вақт ва ахборотнинг етарлигига катта таъсир кўрсатади. Вақтнинг етишмаслигиги ахборотни тула йигилишга ҳалакит беради. Иккинчи томондан ахборотдан умумий фойдаланиш учун одатда вақт ресурсларининг етишмаслиги қўймайди.

Вазият одатда қарор қабул қилувчи шахс томонидан қандай баҳоланишига ҳам боғлиқ. Вазиятнинг шакли қарорнинг тури ва мазмунини аниқ кўрсатади.

Вазиятлар қарор қабул қилишда уч турга бўлинади:

- аниқ ахборотга эга бўлиш вазияти

❖ хужалик таваккаллиги вазият

❖ ноаниқ вазият, яъни ахборот етарли бўлмаган вазият.

Вазиятнинг турига қараб қарор қабул қилиш услублари ҳам турлича бўлади.

3. Учинчи элемент қарорларни мақсади ҳисобланади. Ҳар бир ҳаракатнинг негизида маълум мақсад ётади. Масалан: қарор қабул қилиш жараёни икки хил талқин қилиниши мумкин:

❖ альтернатив вариантларнинг таққослаш натижаси;

❖ ҳаракатнинг бошлангич босқичи.

Ушбу талқинлаб қарорларда мақсад борлигини ва мақсад рационал ҳаракатини кўрсатиб туради.

4. Тўртинчи элемент бу натижадир. Натижа қарорнинг самарадорлигини таъсирчанлиги ва зарурлигини кўрсатиб боради. Қарорнинг натижасиз бўлиши унинг зарур эмаслигини билдиради.

9.2. Қарор қабул қилишда экспертлар усулининг қўлланиши.

Ушбу элементларнинг мавжудлиги қарор қабул қилувчи шахс томонидан бир қанча усулларни қўллашни тақоза қилади. Ушбу усулларнинг ичида экспертлар сўрови усули алоҳида ўринни эгаллаб турибди.

Эксперт сўровлар усули ёки "Дельфи" усули қарорларнинг устуворлигини аниқлашда, аниқ маълумотлар бўлмаса ва қарорларнинг миқдори шакли бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Эксперт сўровлар усули нафақат статистик маълумотларга, балки экспертларнинг чуқур билимларига ҳам асосланади. Ушбу усулда экспертлар сони 10-15 кишидан ошмаслиги керак. Ушбу усул қўйидаги босқичлардан иборат бўлади:

1. Муаммони англаш. Экспертларга сўров анкетасини тақдим қилишдан олдин сўров ўтказувчи шахс муаммони ўзи аниқ тасаввур қилиши керак. Экспертларга муаммони тушунтириш зарурати туғилиши мумкин.

2. Сўров варақасини тайёрлаш. Сўров варақасида жуда кўп саволлар киритиш мумкин эмас. Иложи борича саволлар экспертларни чалкаштирмаслиги, аниқ бўлиши ва қисқа жавоб талаб қилиши зарур. Бундан ташқари саволлар бир-бирига боғлиқ бўлиб жавоб комплекс равишда олинишига эътибор бериш зарур.

3. Экспертларни танлаш. Сўровнинг муффакиятли экспертлар гуруҳининг таркибига боғлиқ. Экспертлар мазкур муаммода назарий ва амалий билимларга эга бўлиши шарт. Бундан ташқари экспертлар ўзаро мансаблик буйсунмаслик катта аҳамиятга эга. Амалий ва назарий тажриба бир хил бўлиши ҳам сўровнинг ишончлигини оширади.

4. Сўровни ўтказиш. Эксперт сўровини ўтказиш анкета тайёр бўлгандан кейин ўтказилади. Сўров иложи борича қисқа вақтларда ўтказилиши зарур. Анкетани ҳар бир эксперт алоҳида тўлдириш катта аҳамиятга эга. Сўровни ўтказиш вақтида экспертларга тегишли тушунтиришлар ва қўшимча маълумотлар бўлиши сўров самарадорлигини оширади.

5. Натижаларни қайта ишлаш. Ушбу усулнинг энг муҳим босқичи бу натижаларни баҳолаш. Бунинг учун нафақат жавобларни олиш балки экспертларнинг, жавобларини ўзаро яқинлигини баҳолаш мақсадга мувофиқ. Масалан. устуворлик бўйича тартибга солиш сўровини Пирсон мезони асосида яқинликни баҳолаш мумкин.

9.3. Қарорларни ишлаб чиқишда менежментнинг асосий услублари моҳияти.

Бошқариш қарорлари турли хил бўлиши ва хужалик фаолиятининг барча томонларга таъсир қилгани учун менежментнинг бу усулублари хилма-хилдир. Ушбу услубларга маъмурий, иқтисодий, ижтимоий психологик услублар, тармоыли режалаштириш услублари ва баланс услублари мавжуд. Менежментнинг мазкур услублари қарор қабул қилиш шароитига қарор қабул қилувчи шахсларга ва ташкилотларнинг мақсадларига таъсир ўтказиш орқали бошқармокда.

а) маъмурий услуб тадбир ва тизимларга қўйидагилар киради.

- давлат ва маҳаллий қарорчилиги-ташкилот низомлари ва юқори ташкилот курикномалари; (соҳа стратегияси).
- ташкилот режалари, дастурлари ва оператив топшириқлар;
- ташкилотнинг оператив ва бошқарув тизими;

б) иқтисодий услуб ўз ичига қўйидагиларни олади:

- давлат солиқ тизими;
- кредит молия механизми;

❖ ташкилотнинг иқтисодий меъёрлари (рентабеллик даражаси, айланма воситаларнинг айланиш коеффеценти, маҳаллий унумдорлиги даражаси, инвестициялар самарадорлиги ва бошқа ички меъёрлар).

Ижтимоий психология услублари ташкилотнинг хужалик фаолиятига бевосита таъсир ўтказмаган холда унинг узоқ муддатли қарорларни белгилаб боради. Ижтимоий психологик услубларнинг объектларнинг айримлари қуйидагича:

❖ маҳсулотнинг экологик мукаммалиги;
❖ ходимларнинг ҳарактери, хусусиятлари ва ривожланиши;
❖ иш жойининг эргонотик хоссалари;
❖ кадрларни танлаш ва тайёрлаш тизими;
❖ иш жойининг ташкил этилиши;
❖ ташкилотнинг психологик муҳити;
❖ дам олиш ва согломлаштириш шароитлари;
❖ ташкилотда меҳнатнинг инфратузилмаси ва хоказо.

Ушбу объектларга ижтимоий таъсир қилишга қуйидагилар киради:

❖ ижтимоий меъёрлар ишлаб чиқиш;
❖ атроф муҳит мониторинги;
❖ кадрлар мониторинги;
❖ кузатув;
❖ хрометраж;
❖ макетлаштириш;
❖ экспериментал изланишлар.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва мухокама учун саволлар

1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш элементлари қандай таснифланади?
2. Эксперт сўровлар усули ёки "Дельфи" усули қарор қабул қилишда аҳамияти?
3. Сўров варақасини тайёрлаш қандай амалга оширилади?
4. Шахснинг қарор қабул қилишда қандай усуллари мавжуд?
5. Қарор қабул қилишда экспертлар усулини қўлланиши қандай кетма-кетликда амалга оширилади?
6. Қарорларни ишлаб чиқишда менежментнинг асосий услубларин тавсифлаб беринг?

X БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ БАҲОЛАШ

10.1. Мезонлар тизимига талаблар, кўп мезонли баҳолар.

10.2 "Таннарх-самарадорлик" ва "Ҳаражат-даромад" услублари.

10.3. Баҳоловчи тизимлар.

10.1. Мезонлар тизимига талаблар, кўп мезонли баҳолар.

Ҳозирги вақтда ҳар хил масала бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг маҳсулдорлиги жуда қониқарсиздир. Масалан, йирик корхона, фирмаларнинг менежерлари кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласидаги турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласидаги қарорлар қабул қилишда сезиларли қийинчиликларни бошдан кечирмокдалар.

Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиб, иқтисодий, техникавий ва бошқа ижтимоий қонунлар, услубларни ҳисобга олиш зарур. Яъни қарор қабул қилишда уша масала бўйича ижтимоий, иқтисодий қонунларни ҳам ўрганиб чиқиш лозим. Чунки қарор қонунларга зид бўлмаслиги зарур. Бундан ташқари қарор қабул қилишда ҳозирга замон-фан-техника ютуқларининг негизида қабул қилиниши зарур. Агар фирма ўз маҳсулотини хорижга сотмоқчи бўлса уша жойдаги вазиятни, иқтисодий ахволни яхшилаб ўрганишга тўгри келади. Ўз ишини енгиллатиш мақсадида интернет хизматидан, турли замонавий техника воситаларидан фойдаланиш мумкин. Зудлик билан бирор маълумотни олмоқчи бўлса, тезкор алоқа воситалари жуда қулайдир. Бу қарорларнинг самарадорлигини оширади. Қарорлар ўз мазмунига кура лунда ва чуқур асосланган бўлиши лозим. Вазиятни тўгри баҳолаши ва шу асосда аниқ қарор қабул қилиниши фирма фаолиятининг яхшиланишини таъминлайди.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқаришда қарор қабул қилувчи шахслар ва ташкилот мақсадларига тўғри келувчи, янада самаралироқ қарорларни танлаш мақсадида қарорларнинг муқобил вариантларини ва юзага келган вазиятни тўғри баҳолаш муҳимдир.

Тўгри баҳолаш қўйилган мақсадга эришишга ёрдам беради, аксинча хато баҳолаш ва бунинг натижасида хато қабул қилинган қарор мақсадга эришишни қийинлаштиради ёки унга умуман эришиб бўлмайдиган даражага олиб келади.

Қўйида биз бошқарув қарорларини қабул қилишда баҳолаш технологияларини муҳокама киламиз.

Қарорларни қабул қилишда баҳолаш жараёни одам-бошқарувчи устунлиги бўлиб ҳисобланади. Шунинг учун биз биринчи навбатда эксперт баҳолаш технологиялари ҳақида гаплашамиз, чунки бизнинг вазиятда кўпроқ баҳолаш жараёнининг асосий объекти бўлиб бошқарув соҳасида юқори малакага эга бўлган мутахасис-эксперт бўлиб ҳисобланади.

Ҳар хил вазиятда етарлича кенг бўлган масалалар бўйича баҳолашлар амалга оширилганлиги учун, бошқарув фаолиятида учрайдиган ҳар хил вазиятлардан бошлаб, то баҳолаш воситаларини муҳокама қилиш ва ҳар хил бошқарув қарорларининг муқобил вариантлари билан тугатиб биз баҳолаш объекти ҳақида ёки экспертиза объекти ҳақида гап олиб борамиз.

Кўпчилик ҳолларда янада ишончли бўлган экспертлар маълумотларини олишни таъминловчи экспертиза объектларини кўп мезонли баҳолаш амалиётда янада кўпроқ аҳамият касб этмокда.

Ҳақиқатдан ҳам, кўпчилик ҳолларда объект битта мезон билан эмас, балки бир нечта мезонлар билан характерланади. Масалан, рақобатбардошликни баҳолашда бундай мезонларнинг юзга етиб келиши ва ундан ошиши мумкин.

"Мезон" атамаси билан бир каторда "омил", "кўрсатгич", "шахсий мезонлар" ва ҳоказо атамалар ишлатилиши мумкин.

Агар қарорларни қабул қилишда кўп мезонли баҳолаш ҳақида гапирсак, унда биз биринчи навбатда мақсадлар ва мезонлар орасида мавжуд бўлган ораликни айтиб ўтмокчимиз.

Қарорларни қабул қилишда ташкилот, қарорларни қабул қилувчи шахслар эришишга ҳаракат килинаётган мақсадлар билан бошқарилади. Юқорида айтилганидек, ҳар бир мақсадга эришиш даражаси баҳоланиши мумкин бўлган мезон тўгри келиши керак.

Масалан, агар ташкилот томонидан ишлаб чиқарилаётган буюмнинг юқори сифатини таъминлаш мақсади бўлса, бунда ишлаб чиқарилаётган буюмнинг сифати интеграл мезон ролида

намоён бўлиши мумкин, хавфсизлик, кўрсатгичлари ва бошқалар шахсий мезонлар ролида намоён бўлиши мумкин.

Ҳақиқатда объект учун шахсий мезонларнинг бошланғич аҳамиятини баҳолаб, биз катта ишонч, аниқлик билан умумий объект сифати баҳоси ҳақида гапиришимиз мумкин.

Одатда экспертиза объектини баҳолаш учун, ишлатиладиган ягона мезон-скаляр, экспертиза объектини характерловчи мезонлар умумий ҳажми - вектор мезонлар деб аталади.

Оддий ва шу билан бирга катта даражага етарлича қийин объектлар экспертизаси ҳамма вақт ҳам қарор қабул қилувчи шахсларнинг мақсадлари тизимини иерархик структурасини акс эттирувчи мақсадлар дарахти кўринишида қарор қабул қилувчи шахсларнинг мақсадлари намоён этилмайди.

Ҳар бир мақсадга эришиш даражасини баҳолаш учун, тегишли унинг мезони қўлланилгани каби, объектни баҳолаш учун мўлжалланган мезонлар тизимини тақдим килиш учун шундай уларнинг иерархик қарамлилиги структурасида акс эттирувчи мезонлар дарахтини ишлатиш мақсадлидир. Мақсадлар дарахти ва мезонлар дарахти шаклланиш муаммолари янада тўлиқлигича бизлар олдин муҳокама килганмиз.

Юқорида кўриб ўтилган масалага қайтсак, "буюм сифатини" интеграл мезони учун мезонлар дарахти тизими қўйидаги ҳолда намоён бўлиши мумкин.



10.1-чизма. **"Буюм сифати" интеграл мезони учун мезонлар дарахти**

Бевосита буюмнинг функционал имкониятларини характерловчи иқтисодий, экологик ва бошқа кўрсатгичлар 1-расмда келтирилган дарахтнинг учинчи даража мезонини ташкил этади.

Баҳоланадиган объект учун янада юқорироқ иерархик даражадаги мезонларнинг аҳамиятини ҳисоблаш учун, янада пастроқ иерархик даражадаги аҳамиятни жорий хисоб китоб қилиш керак.

Ҳозирги даврда янада пастроқ иерархик даражадаги мезонлар аҳамятлари бўйича, мезонлар аҳамиятини ҳисоб китоб қилиш усуллари етарлича яхши ишлаб чикарилган.

Экспертиза объектларини баҳолаш учун мулжалланган мезонлар туплами, уни бажарилиши окланишини таъкидлайдиган бир катор хусусиятларга эга булиши керак. Улар бошқарув қарорларини қабул қилиш бўйича адабиётларда яхши маълум.

1) Тўлиқлик. Агар мезонлар тўплами шу учун мулжалланган бўлса, тўпламга кирадиган мезоналр қарорларни қабул қилувчи шахслар олдида турган мақсадига эришиш даражасини баҳолаш ёки экспертиза объектини аниқ баҳосина таъминлашлари керак.

Бошқча қилиб айтганда, мезонлар тупламида қарорларни қабул қилувчи шахслар олдида турган мақсадга эришиш даражаси ёки экспертиза объекти баҳоларининг ҳамма асосий томонларини характерловчи мезонлар, намоён этилган бўлиши керак.

Тўплам таркибига кирувчи мезонларнинг ҳар бири бўйича эксперт баҳолашининг нимани англатишини тушуниб олганимиздан кейин, биз талаб килинаётган экспертиза объекти баҳосини аниқлаш имконига эга бўлишимиз мумкин.

2) Ҳаракатчанлик. Мезонлар қарорларни қабул қилишда объектни баҳолаш учун мулжалланганлиги учун улар экспертларга ҳам, қарорларни қабул қилувчиларга ҳам бирламчи тушунарли бўлиши ва самарали қарорларни ишлаб чиқариш ва қабул қилишга ёрдам бериши керак яъни улар бўйича баҳоларни олиш учун имкони бўлиши ва таҳлил килинаётган вазият бўйича асосий томонларни характерлаш.

3) Бўлинувчанлик. Бўлинувчанлик тамойили экспертга ёки карор қабул килиувчи шахсга унчалик кўп бўлмаган мезонлар билан ишлаш қўлайлигини акс эттиради. Агар таҳлил қилинаётган вазият ҳаддан ташқари кўп сонли мезонлар ёрдами

билан баҳоланиши керак бўлса, лекин айрим муаллифларнинг баҳолаши бўйича, мезонлар еттитадан ортиқ бўлмаслиги керак, бунда у билан бир вақтда ишлаш қўлайлиги бўлиши учун уларни янада кичикроқ гуруҳларга бўлиш қўлайроқдир.

4) Ортиқча бўлмаслик. Таҳлил қилинаётган вазиятни баҳолашда қайтадан такрорланишни четлаш учун мезонлар ортиқча бўлмаслиги керак. Шундай бўладики ортиқчалик бир вақтнинг ўзида олинадиган натижаларни характерловчи мезонлар ва уларга эришиш натижалари воситаси сифатида кўриб чиқилиши ёки бир вақтнинг ўзида тизимнинг кирувчи характеристикалари ва чиқувчи характеристикалари сифатида кўриб чиқиш эвазига юзага келади.

5) Минимал ўлчамлик. Бу тамойил ҳам кўп мезонли баҳолаш жараёнини керак бўлмаганда ҳаддан ташқари катта бўлмаслигига йўналтирилган. Таҳлил қилинаётган вазиятни баҳолаш учун мезонлар тупламига бундай баҳолаш мумкин бўлмаган мезонларгина киритиш мақсадга мувофиқдир.

Ташкилот фаолиятининг муҳим йўналишларини аниқлаш бўйича кўплаб стратегик масалаларни ечиш, молиявий лойиҳалар ва ишлар устунлиги ўрнатилиши, лойиҳанинг келгусидаги истиқболли баҳосини аниқлаш ва ҳоказолар кўп мезонли эксперт баҳолаши тизимидан фойдаланмасдан амалга ошмайди.

Қўйида биз кўп мезонли экспертлар баҳолаши баҳоловчи тизим шакланишида ва қарорларни муқобил вариантларини нисбий қайси устунлигини аниқлашда охирги натижада қўлланиладиган усуллар рўйхатини келтирамиз.

10.2. “Таннарх-самарадорлик” ва “Ҳаражат-даромад” услублари.

Юқорида курсатилган масалаларни ечишда қарор қабул қилувчи шахсларга қарама-қарши мақсадларни келишиш кераклиги билан тўқнашишга тўғри келади.

Мисол тариқасида муҳим стратегик ва тактик қарорларни қабул қилишда ищлатиладиган ва “таннарх-самарадорлик” номи билан машҳур бўлган имконият, енгилликлар(компромис) қарорларни қидирувчи услублардан бирини келтирамиз.

“Таннарх-самарадорлик” таҳлилининг амалий қўлланилишининг асосий устунликларида тўхталамиз.

Малака шуни кўрсатмокдаки, янада самаралироқ лойиҳалар одатда кўп маблаг талаб қилувчи лойиҳалар бўлиб чиқади. Ҳақиқатдан ҳам, агар қарор қабул қилувчи шахслар кўриб чиқаётган таклифлар ичида бошқа таклиф қилинаётган лойиҳаларга нисбатан кутилаётган самарадорлик юқорироқ бўлган ва таннархи бошқа лойиҳаларга нисбатан пастроқ бўлган лойиҳа таклиф килинаётган лойиҳалар ичида бўлса қарор қабул қилувчи шахслар олдида турган танлаш муаммоси осонгина ечилар эди. Худди шундай лойиҳалар янада яхшироқ хисобланади.

Одатда, бу холатдаги қарорларни қабул қилиш реал амалиётда жуда ҳам кам. Шунинг учун қарор қабул қилувчи шахслар ҳақиқатдан ҳам энг яхши муқобил вариантни танлаб олиши учун қўшимча кўп мезонли-таҳлил зарур. Бу кўриб чиқилаётган холатда икки мезонли баҳолаш зарур.

Шуни таъкидлашимиз лозимки, "таннарх-самарадорлик" таҳлилида битта ягона умумий ўлчовни топишга ҳаракат килинмаяпти, қайсики қарорни қабул қилувчи шахслар томонидан лойиҳаларнинг муқобил вариантларини кўриб чиқишда маълум бир лойиҳаларга таққослашда устунликни берувчи ягона миқдорий баҳолашни топишга ҳаракат қилмайди. Айрим пайтларда қарорларни қабул қилиш амалиётида даромаднинг ҳар хил тури кўриб чикиладиган "Ҳаражат-даромад" деб ном олган услуби қўлланилади.

Бу ерда ҳар хил турдаги даромад дейилганда иқтисодий муҳитда мажбур бўлмаган холда лойиҳаларни характерловчи ҳар хил мезонлар тушунилади.

Қарорларни қабул қилиш алгоритмига киритилган бу методнинг асосий талабларидан бири шуки лойиҳани характерловчи ҳар хил турдаги даромад белгиланувчи сонли коэффициентлар билан қўшилиш имконияти ва натижада битта умумий катталикни ташкил этувчи "даромад" олишдир.

Шу жумладан лойиҳалар иқтисодий жихатдан ҳам ҳар хил мезонлар билан характерланиши мумкин, бунда "даромад" таркибини тўловлар оқими, қопланишнинг ички нормаси, қопланиш муддатлари ва бошқа кўрсаткичлар ташкил қилиши мумкин.

Бу услубни ишлатишдан энг қийини “даромад” таркибига хар бир кўрсаткичларнинг қўшган ҳиссаси даражасини акс эттирувчи коэффициентларни аниқ аниқлаш хисобланади.

Лойиҳалар учун “даромад” таркибий қисмлари аниқлангандан сўнг, биз икки мезонли масала танловига эга буламиз.

Бу усул сони иккитадан ортиқ бўлган мезонларда кўп мезонли масалани икки мезонли масалага олиб келишга ёрдам беради.

“Ҳаражат-даромад” ва “таннарх-самарадорлик” услубларида кўп мезонли баҳолаш масаласини амалий ечиш мумкин бўлган усуллардан бири бу белгиланган даражада ҳаражатлар ошмаслиги шартларда эришиладиган фойда олиш даражаларини белгилаш бўлиб ҳисобланади.

Лойиҳанинг энг яхшисини белгиланган ҳаражатлар ҳажмида қулай бўлган даромад даражаларини олишни белгилаш ёрдами билан аникланади.

Юқорида айтилганидек “Ҳаражат-даромад” услуби учун таклиф қилинаётган лойиҳаларнинг авзаллироклиги бўйича таққослаш имконини берувчи, сонли характеристикаларни олишга интилиш янада характерлидир.

Бу ерда фақат даромад яъни маълум маънода лойиҳанинг самарадорлигини характерловчи миқдорий аҳамиятнинг таркибини аниқлашга интилиш назарда тутилмасдан, балки миқдорий баҳолар асосида афзаллилик бўйича лойиҳаларни тўгирлаш назарда тутилмокда.

“Ҳаражат-даромад” услуби $B_к$ даромад таркиби аҳамиятини ҳисоблаб ва $C_к$ керак бўладиган ҳаражатларни ҳисоблаб, К номер билан хар бир лойиҳа учун ҳар бир ҳаражат бирлигидан кутилаётган даромад таркиби аҳамиятини характерловчи $B_к / C_к$ муносабат катталигини ҳам ҳисоблаш мумкин.

Кейин $B_к/C_к$ муносабати аҳамияти кетиши бўйича лойиҳаларни тартиблаштириб, афзаллик даражаси бўйича яъни янада афзалроқ лойиҳа бўлиб ҳаражатнинг ҳар бир олинидиган бирлигига нисбатан кутилаётган даромад таркиби кўп бўлган лойиҳани ҳисобга олган ҳолда кўриб чиқилаётган лойиҳанинг тўгрилашини оламиз.

Афзаллилик бўйича икки лойиҳа бўлиб ҳар бир ҳаражат бирлигига нисбатан олинидиган даромад таркиби аҳамиятлилиги

катталиги бўйича иккинчи ўринда турадиган лойиҳалар хисобланади.

Максимал даромад олиниш кўзда тутилган лойиҳалар портфелини шакллантириш учун $B_к/C_к$ муносабатнинг чиқиши бўйича лойиҳаларни тартиб бўйича бу руйхатга токи лойиҳа учун ажратилган молиявий маблаглар С хаммаси ишлатилмагунича киритиб бориш керак.

Агар юқорида айтилган алгоритм бўйича руйхатга киритилган лойиҳалар С молиявий маблагларни тўлиқ сарфласа унда биз ресурсларни таксимлаш масаласи бўйича оптимал ечимни оламиз.

Акс холда ажратилган молиявий маблагларнинг колган қисмини янада самаралироқ ишлатиш имкониятини ҳам қўшимча ҳисобга олиш керак.

"Таннарх-самарадорлик" услубидаги лойиҳалар учун янада кучлироқ афзаллик тизимини киритиш учун таққосланадиган лойиҳаларнинг афзаллик даражасини қўшимча таркибий таҳлилига келинади.

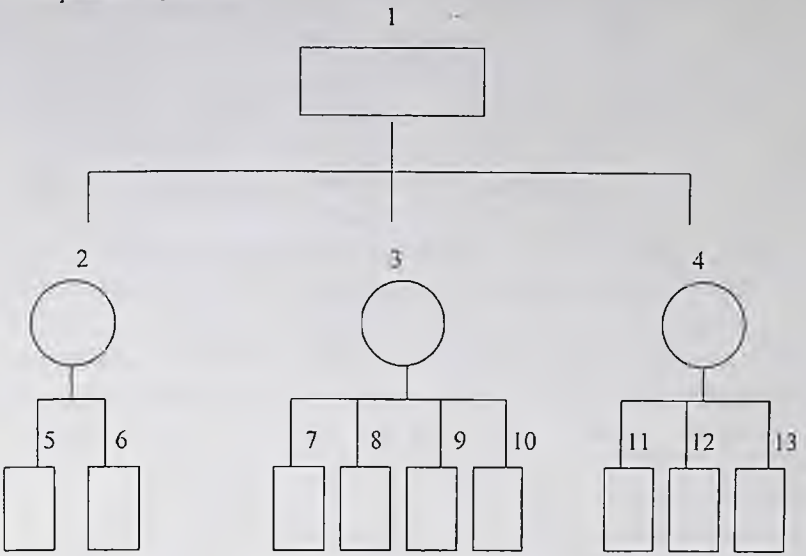
"Ҳаражат-даромад" услубини қўллашда биз анологик фикрлашдан фойдаланишимз мумкин. Лекин "Таннарх-самарадорлик" услубидан фарқли уларок "Ҳаражат-даромад" услубида биз қўшимча фикрлашни жалб қилиб кўриб чиқилаётган лойиҳанинг таққослама афзаллилигига нисбатан янада аниқроқ хулосалар қилиш имкониятига эга бўламиз.

Худди шундай лойиҳалар муқобил вариантларининг нисбий афзалликларини баҳолаш билан боглиқ қарорларни қабул қилишнинг янада қийинроқ жараёнлари босқичлари бўлиши мумкин.

Лойиҳанинг қимматлилик ёки кутилаётган самарадорлиги таҳлилига асосланган қийин жараёнлардан бирини атрофлича кўриб чиқамиз. Бу жараёнга мувофиқ унинг масала ҳақидаги структуравий тизимини акс этувчи қарорлар дарахтини қарор қабул қилувчи шахслар шакллантиради.

Қарор қабул қилиш вазиятининг иккита принципиал фарқланувчи элементларга мувофиқ қарорлар дарахти икки турдаги чуққига эга бўлиши мумкин. Биринчи турдаги чуққилар уни танлашига - қарор қабул қилувчи шахслар томонидан қабул қилинаётган қарор актига тўғри келиши квадрат шаклида белгиланади.

Иккинчи турдаги чуққилар қарор қабул қилувчи шахсларнинг назоратига тўлиқ кирмайдиган вазиятни акс эттиради. 2-расм.



10 2-расм. **Қарорлар дарахтининг графикли кўриниши.**

Бу берилган жараён билан мувофиқ вазият ривожининг муқобил вариантларининг эҳтимолларини баҳолаш шунингдек бошқарув қарорларини қабул қилиш билан қарорлар дарахти шохини аниқлаштирадиган у ёки бу мумкин бўлган вариант натижасининг фойдалилигини баҳолаш амалга оширилади.

Бундай структурани ва баҳолашни ўтказишни қарор қабул қилувчи шахслар қабул килинаётган қарорларни оптималлашишига ёрдам беради.

Кўриб чикилаётган мавзуда бошқарув қарорларини қабул қилишда ва шу жумладан инвестицион мусобақаларни ўтказиш ва ташкил этишда, экспертизалар ва бошқаларда кўп мезонли баҳолаш услублари кўрсатилган.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва ишлаб чиқаришнинг кўпгина жараёнларини амалий жорий этилиши у ёки бу даражада ривожланган баҳолаш тизимларидан фойдаланиш билангина амалга ошиши мумкин.

10.3. Баҳоловчи тизимлар.

Кўп мезонли экспертли баҳолашнинг жараёнларини амалга оширишда баҳоловчи тизимларга маълум бир рол тегишлидир. Унинг руйхатини келтирамиз.

Баҳоловчи тизимнинг структураси.

Кўп мезонли экспертли баҳолашда кулланиладаган баҳоловчи тизим куйидаги муҳим ташкил этувчиларни ўз ичига олади:

- ❖ бошқарув қарорларини қабул қилувчи объектни характерловчи мезонлар руйхати.
- ❖ мезонларнинг нисбий муҳимлигини баҳолаш.
- ❖ мезонлар бўйича лойиҳаларни баҳолаш учун шкала.
- ❖ танлов тамойилининг шаклланиши.

Ҳар хил даражада баҳолаш тизимининг ташкил этувчилари шаклланиши қийин. Юқорида санаб ўтилган ташкил этувчиларнинг бирининг йўқлиги ёки улардан бирортасининг сифати етарлича бўлмаса, бу самарали қарорларни қабул қилиш ва ишлаб чиқариш жараёнини етарлича қийинлаштиради ва лойиҳа бўйича аниқ, тўғри баҳолашни олишни йўқга чиқаради.

Баҳолаш тизимини ташкил этувчилари ҳақида тўлиқроқ тўхталиб ўтамиз.

Мезонлар руйхатини шаклланиши.

Мезонлар руйхати, бошқарув қарорларини қабул қилиш объектларининг нисбий афзаллигини характерловчи мезонлар рўйхати бир қатор яққол талабларни қондириши керак.

Юқорида айтилганидек, "мезон" тушунчаси "мақсад" тушунчаси билан чамбарчас боғлиқ. У олдинда турган мақсадлар атамаларида қарор қабул қилувчи шахс одатий фикрлайди. Масалан, ташкилот даромадлилигини кутариш мақсад бўлиш мумкин.

Бироқ мақсадга эришиш даражаси махсус мезонлар ёрдамидагина ўзгартирилиши мумкин. Бундай мезонлар сифатида иқтисодий мезонлар ишлатилиши мумкин: тўловлар оқими, даромад, копланиш муддати, ички копланиш нормаси ва хоказолар.

Шу билан бирга соф иқтисодий характердаги мезонлар билан бошқа тоифадаги мезонларни ҳам инобатга олишга тўгри келади:

1. Лойиҳани ишга куйиш эвазига ишлаб чикарилиши амалга ошириладиган маҳсулотларининг техник имкониятларини характерловчи мезонлар.

2. Ишлаб чиқаришнинг экологик ҳавфсизлигини характерловчи мезонлар.

3. Лойиҳани ишга тушуришда риск даражасини характерловчи мезонлар.

Кўп мезонли баҳолашдан фойдаланишнинг асосий мақсади одатда Амалий ишларда улар билан ишлаш етарлича қийин бўлган "бошқарув қарорларини қабул қилиш объектининг фойдалилиги", "қимматлилик", "муҳимлилик" каби тушунчалардан экспертлар томонидан баҳолаш учун янада япроқли ва кўрсатилган тушунчаларни характерловчи янада тушунарли мезонларга ўтишдан иборат.

Қарорларни қабул қилувчи шахслар томонидан шакллантирилган мақсад миқдорий баҳоланмайдиган бўлиши мумкин.

Қоидага кўра ташкилот олдида турган мақсад ёки бизлар қарор қабул қилиш объектини баҳолаш учун кўллайдиган янада кенгроқ умумийроқ тушунча мезондар умумий ҳажми билан алмаштирилади.

Бу мезонларнинг умумимй йигиндисига бир катор талаблар тақдим қилинади. Юқорида айтилганидек керак бўлган талабларни қондирувчи мезонларнинг умумий йиқиндисигина баҳолаш тизимининг таркибига кириши мумкин.

Бу турдаги талаблар мезонларнинг умумий йигиндисининг тўлиқлигига таълукли бошқа сўз билан айтганда мезонларнинг умумий йигндиси мақсадни ҳар томонлама характерлаши керак. Шу жумладан, лойиҳани танлашда лойиҳани муваффақиятли амалга ошириш имконияти, лойиҳанинг фойдалилиги яъни экспертиза объектини аниқ характерлаши керак ва бошқа мезонлар баҳоланиши керак.

Масалан, "қопланиш муддати" мезони лойиҳанинг иқтисодий мақсадлилигини етарлича тўлиқ характерламаяпти. Агар бизлар буни кўриб чиқиладиган муддат бўйича даромад мезони билан тўлдирсак бу янада тўлиқроқ кўринишга эга бўлади.

Биз эслашимизча, агар унинг аҳамияти баҳоланиш бўйича қарор қабул қилувчи шахслар мақсадга эришиш даражаси ҳақида

аниқ ҳукм чиқариб бўлса унда мезонларнинг умумий йигиндиси тўлиқ бўлади.

Бундай шаклланишда баҳолаш тизими амалий қўллаш учун қулай ва ўз навбатида унчалик катта бўлмаслиги керак. Шунинг учун мезонларнинг йигиндисини экспертиза объекти асосий характеристикаларидан аниқлаши керак.

Баҳолаш тизимини шакллантиришда ишлатиладиган мезонларнинг улчанадиган яъни мезонларнинг ҳар бири бўйича ҳоҳлаган кўриб чиқилаётган экспертиза объектини баҳолаш имкониятлари бўлиши керак.

Таъкидлаймизки ҳамма мезонларнинг ўлчамли бўлиши керак бўлса ҳам, ҳамма мезонларнинг объектив баҳолашни ўзига яқин кўра олмайди.

Объектни характерловчи мезон объектив ўзгариш имкониятига эга бўлмаса бундай ҳолда биз субъетив мезонлар ҳақида гаплашамиз, биринчи навбатда бундай мезонлар бўйича объектларни баҳолаш учун объектив мезонлар йўқ ва мухсус ўзгарувчи сонлар шкаласини ишлаб чиқиш лозим.

Хакикатда "меҳнат ҳажми", "ишлаб чиқариш таннархи", "қопланиш муддати", каби мезонларни объектив мезонларга киритишимиз мумкин. Шу вақтнинг ўзида интеллектуал мулкни баҳолаш билан боғлиқ "гудвилл", "фирма имижи", "лойиҳанинг ижтимоий аҳамияти" каби критерийларни ва бошқа фақатгина субъектив ўзгартирилиши мумкин.

Шу вақтнинг ўзида объектив мезонларнинг кўпчилиги келгуси даврларга таълукли, худди шундай баҳолаш ҳамсубъектив бўлиши мумкин.

Масалан, кутилаётган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш ҳажми, лдойиҳани амалга оширгандан сўнг амалга ошадиган ҳажмлар кутилаётган маҳсулот таннархи ва бошқалар одатда кўпчилик ҳолларда субъектив сўзининг қатъий маъносида бўлган экспертлар баҳолашига боғлиқ.

Эксперт баҳолаши жараёнининг биринчи кадами аниқ баҳолаш тизимини шакллантириш бўлиб ҳисобланади.

Биз баҳолаш тизимининг таркибига кирувчи мезонлар йигндисидан талаб килинадиган бир неча талабларни муҳокама килдик.

Мезонлар руйхатининг амалий шаклланиши шунингдек маълум маънода экспертли жараённи ташкил килади. Бу жорий

шаклланган мезонлар руйхати экспертлар томонидан аниқланаётган 2-3 боскичли экспертиза булиши мумкин.

Мезонлар йиғиндисини шакллантиришда экспертлар ва қарор қабул қилувчи шахслар томонидан ҳар бир мезоннинг маъносини аниқ тушиниш каби моментларга этибор берилиши керак.

Айрим пайтларда мезонларнинг тўғрилаш мақсадлидир. Бу билан баҳолаш тизими билан ишлаш қийинчиликларни камайтириш учун муҳим бўлган умумий мезонлар миқдорини камайиши ва айниқса қисман мезонларнинг ўхшашлиги бўлганда мезонларнинг ортиқчалиги сабабли камайтиришларга эришиш мумкин.

Баҳолаш тизими шаклланишида айрим пайтларда юзага келаётган бу муаммоларга иерархик тартиблаштирилган мезонларнинг йиғиндисини шакллантириш муаммоси ҳам қўшилади.

Мезонларнинг иерархик структураси, қонунга кўра қарор қабул қилувчи шахслар олдида турган мақсадларнинг иерархик структурасини акс эттиради.

Албатта, мезонлар ва мақсадларни структуралашни, мақсад ва мезонларни катта даражадаги бўлакларга ажратиш орқали янгидан янги кичик иерархик даражаларни шакллантириб давом эттириш мумкин.

Бироқ бу ерда шуни унутмаслик керакки, якуний натижада шаклланадиган баҳолаш тизими кўп мезонлар бўйича объектларнинг фойдалилигини баҳолаш имконини берувчи қулай воситадир.

Шунинг учун ҳаддан ташқари майда булакларга бўлиниши, қарама-қарши натижаларга олиб келиши ва баҳолаш жараёнини қийинлаштириши мумкин. Бу ўз навбатида объектни аниқ баҳолашда қийинчилик яратади.

Кўпчилик ҳолларда мезонлар таркибини аниқлашда экспертли баҳолашни имкониятларини бирлаштирувчи метод экспертли баҳолаш методлари билан бир каторда расмийлаштирилган математик-статистик ёндашувларни қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Бундай математик-статистик ёндашувлар каторига омилли ва корреляцион таҳлилларни киритиш мумкин.

Объектларни баҳолаш учун мулжалланган мезонлар таркибини аниқлашда қўшимча имкониятлар мертли, кўп метрли

ва мертли бўлмаган шакллантиришда ва экспертли баҳолаш усулларининг самарали йиғиндисидан юзага келади.

Мезонларнинг руйхатини шакллантириш жараёнини экспертизага тақдим этилган объектларнинг баҳолаш тизимини шакллантириш учун мулжалланган мезонларнинг йиғиндисидан олинган қамровли таҳлил тугатиши керак.

Мезонларнинг таққослама муҳимлигини аниқлаш: Агар муқобил вариантлар бир неча омиллар, кўрсатгичлар ва мезонлар бўйича баҳоланса экспертиза натижаларини қайта ишлаш ва таҳлили қийинчиликлари сезиларли даражада ошади.

Уларнинг сифатий баҳоларида ва яққол намоён бўлган миқдорий характерга эга бўлган муқобил вариантларни таққослама баҳоларида бошқарув қарорларини қабул килиш ва тайёрлашда муқобиллар баҳосига қай даражада, қандай мезонлар таъсир қилишини билишни эътироф этувчи таққослама афзалликни аниқлаш жуда қийин бўлади.

Муқобил баҳосини аниқловчи мезонлар аниқлангандан сўнг шахсий мезонлар аҳамиятлилиги баҳоси бўйича муқобил баҳосини ҳисоблаш учун ёрдам берадиган умумийлаштирилган мезонларни шакллантириш масаласи пайдо бўлади.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув қрорларини баҳолашда мезонлар тизимига қандай талаблар қўйилади?
2. Бошқарув қарорларини баҳолаш технологияларини шарҳлаб беринг?
3. Бошқарув қарорларини қабул қилиш баҳолашда "Таннарх-самарадорлик" услубининг аҳамияти нимада?
4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш баҳолашда "Ҳаражат-даромад" услубининг аҳамияти нимада?
5. Кўп мезонли экспертли баҳолашда қўлланиладаган баҳоловчи тизим қандай ташкил этувчиларни ўз ичига олади?

XI БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ МУҚОБИЛ ВАРИАНТЛАРИНИНГ ТАҚҚОСЛАНИШИНИ ТАЪМИНЛАШ.

11.1. Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини таққослама кўринишга келтирадиган омиллар.

11.2. Бошқарув қарорлари таққосланишини таъминлашнинг асосий қоидалари.

11.3. Вақт омили бўйича муқобил вариантларнинг таққосланиши таъминлаш.

11.4. Бошқарув қарорларининг муқобил вараинтларини таққослашда объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилишини ҳисобга олиш.

11.1. Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини таққослама кўринишга келтирадиган омиллар.

Ҳар биримиз кун давомида юзлаб, ҳаётимиз давомида эса минг-минглаб қарорлар қабул киламиз. Демак Қарор-бу муқобил (альтернатив) танловдир. Қарорларни қабул қилиш, ахборотларни алмаштириш сингари ҳар қандай бошқариш функциясини ажралмас(асосий) қисмидир.

Бошқарув қарорларининг муқобил вариантлари таққослама кўринишда қўйидаги омиллар бўйича келтирилиши керак:

1. Вақт омили.
2. Объектнинг сифатлилиги.
3. Ишлаб чиқариш объектининг қўлами омили.
4. Объектнинг ишлаб чиқаришда қамраб олиш даражаси.
5. Бошқарув қарорларини қабул қилиш учун маълумотларни олиш услублари.
6. Объектни қўллаш(ишлатиш) услуби.
7. Инфляция омили.
8. Риск ва ноаниқлик омили.

Муқобил варинатларининг қайд этилган 8 та омил бўйича таққосламалиги одатда техник, ташкилий ва иқтисодий тадбирларни асослаш орқали таъминланади.

Ҳар бир ҳолатда бошқарув қарорларининг муқобил варинатлари ҳамма омиллар бўйича фаркланмаслиги мумкин. Бу ерда кўпроқ омилларни инобатга олиб, вариантларнинг

таққослама бўлишини таъминлаш зарур. Қанча омиллар кам бўлса, шуича аниқлик прогнози кичик бўлади.

Қарорларни қабул қилиш зарурлиги бошқарувчини бажарадиган ҳамма ишларини таркибига кирган бўлиши керак, унинг асосида мақсадлар шаклланади ва мақсадга эришиш йўллари белгиланади.

Шунинг учун бошқариш санъатида юқори ютукларга эришмоқчи бўлган ҳар бир инсон бошқариш қарорларини табиатни чуқур ўргамоқлари керак.

Ташкилот доимий ўзгарувчи ташқи муҳит ҳолатида амал қиладиган, ўз-ўзидан ташкил топадиган тизимни (ички муҳит) ташкил қилади. Ички ва ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ҳар хил омиллар таъсирида амалга ошириладию. Бунга: Бошқариладиган ва бошқарилмайдиган омилларни киритиш мумкин.

Бошқариладиган омиллар таъсирига раҳбар таъсир қила олади. Масалан: Цехнинг маҳсулот ишлаб чиқариши ортда қолишиги унинг раҳбари ускуналарнинг кувватларидан янада самаралирок фойдаланиш ҳисобига, ишчи ходимлар меҳнатини рағбатлантириш, иш шароитини яхшилаш, меҳнатни илмий ташкил этишни киритиш эвазига ва бошқалар ҳисобига раҳбар ишлаб чиқаришни оширишга ҳаракат қилиши мумкин. Бошқариладиган омиллар ташкилотнинг маълум чегаралари билан чегараланган ва бу фирманинг ривожланиш стратегиясини, ишлаб чиқариш ва бошқарув соҳасини, структуравий ташкил этиш муаммолари, ресурсларнинг ҳамма турларини, ишлаб чиқарилаётган буюмларнинг даромадлилигини, ташкилотнинг ишлаб чиқиш кувватлари, илмий изланиш ва конструкторлик ишлари, ракобатбардошликни таъминлашни ўз ичига олади. Муаммони ечишда бошқариладиган омиллар ҳар хил аҳамиятларни олишлари алтернатив қарорларни туғилишига сабаб бўлади.

Қарорларни ишлаб чиқариш учун раҳбар бошқариладиган омиллар ва уларнинг ўзгаришлари диапозонлари ҳақида маълумотга эга бўлиши керак.

Мавжуд бўлган маълумотларга боғлиқ ҳолда алтернативларни танлаш қўйидаги шартларда амалга оширилиши мумкин.

а) тўғрилиги ёки аниқлиги яъни танланадиган алтернатив вариантларнинг ҳар бирининг натажаси тўғри ва аниқ маълум бўлганда.

b) қарор учун риск, яъни қарор натижаси номаълум, лекин унинг бўлиш эҳтимоли маълум.

c) ноаниқликлар, қачонки потенциал натижаларнинг эҳтимолини баҳолаш имконининг йўқлиги.

Юқорида кўрсатилган қарорлар гуруҳларининг ҳар бири учун яхши вариантни қондиришга ўзининг ёндашувлари ишлаб чиқилган ва ишлатиш учун аниқ методлар таклиф қилинган. Бир неча вариантлардан ечимни танлаш аниқлик шароитида уларни иқтисодий самарадорлигини ҳисоб китоб қилиш орқали улардан бирини танлаш мумкин. Бундай қарорлар тез-тез қабул қилинади, одатда улар қисқа муддатлидирлар, масалан: фирманинг савдо тармоғига жорий товарларнинг кирими миқдорини аниқлаш, жорий ишлаб чиқариш буюмларини режалаштириш. Шуни назарда тутиш керакки, агар масала ечими оптималлигига эришилмаса бунда уларнинг кўплигидан ташкилотнинг умумий фаолият самарадорлигини тушириши мумкин. Бошқа тарафдан раҳбарлар аниқлик шароитида ечимнинг осонлигига таянган ҳолда, одатда буни билган ҳолда масалани осонлаштиришга ҳаракат қилишади, уларнинг ҳақиқий объектив шароит таъсирини инобатга олмаганлари корхона учун иқтисодий ёки бошқа йўқотишлар билан қайтади.

Янада соддалаштирилган алтернативлар таҳлили методига қўйидагиларни қўшиш мумкин:

а) ҳамма алтернативлар руйхатини тартиблаштириш,

b) тартиблашган алтернитивларнинг ўртанчи ва икки четки вариантларини тўлиқлигича кўриб чиқиш,

Алтернативлар таҳлилига бошқача ёндашув қўйидаги босқичлардан ташкил топади:

1. муаммо ечимининг кўплаб алтернативларини аниқлаш.

2. чекланган имкониятларни қондирадиган алтернативларни танлаш.

3. яхшироқ алтернативларни муҳокамага киритиш ва жорий яхши алтернативни танлаш.

4. икки ёки уч та яхши алтернативлар ичидан энг яхши вариантни танлаб олиш учун қўшимча маълумот олиш мақсадида тажрибавий текшириш ўтказиш.

5. тажриба натижалари ҳақидаги ахборот, раҳбар малакаси, хиссиёти ва бошқа бирор қўшимча маълумот асосида бир та ечимни танлаш.

Алтернативни танлаш - бу қарорни қабул қилиш жараёнидаги кульминациядир. Бу ерда олдиги фаолият малакасининг қўлланиши, тажриба ўтказиш, тизимли таҳлил ва операцияларни изланиш методларини қўллаш мумкин.

Тажриба - алтернативни танлаш методи сифатида ишончли, лекин одатда у кўп ҳаражатни талаб қилади, бу эса уни қўллашни қийинлаштиради. Бундан ташқари тажриба шароитлари ҳақиқий шароитларги тўгри келмаслиги мумкин. Шунинг учун тажриба натижалари тўлиқлигича обдон таҳлил қилиниши керак. Кўпинча алтернативларни таққослаш ёки яхшироқ вариантни танлашда, миқдорий ва сифат омиллари таҳлили, шу жумладан компьютер техникасидан фойдаланишга асосланадиган "Кабинетли" методлардан фойдаланилади.

11.2. Бошқарув қарорлари таққосланишини таъминлашнинг асосий қоидалари.

Бошқарув қарорлари муқобил варинатлари таққосланишини таъминлашнинг асосий қоидалари қўйидагилардан иборат:

1. Муқобил вариантларнинг миқдори учтадан кам бўлмаслиги керак.

2. Қарорнинг базали варианти сифатида қарорнинг вақт бўйича янги бўлган варианти қабул қилиниши керак. Қолган муқобил вариантлар базалисига тузатувчи коэффициентлар орқали таққосланишга келтирилади.

3. Муқобил вариантларни шакллантириш олдинги саволда келтирилган асосий талаблар ва шарт шароитларга мувофиқ шакллантирилиши зарур.

4. Вақтни қисқартириш, сифатини ошириш ва ҳаражатларни қисқартириш мақсадида қарорлар қабул қилиш жараёнида техник воситалар ва замонавий менежмент услубларидан кенгроқ фойдаланиш зарур.

Қарорлар вариантларини таққослашнинг энг таркалган методларидан баҳоловчи баллар методи ҳисобланади. Унинг маъноси қўйидагилардан иборат:

1. Ҳар бир қабул қилинган критерийларнинг самарадорлик баҳолари (Vj) субъектив асосда аҳаммиятлик коэффицентини ўрнатилишида (ҳажми).

2. Ҳар бир натижанинг аҳамиятлик коэффиценти билан ўзаро боғлиқликда аниқланиши – Eij Vj

3. Мавжуд бўлган вариантлар (алтернативлар) ҳар бир критерийси бўйича натижаларнинг йигиндиси яъни сўммаси - $\sum$ Eij Vj

Капитал қўйиманинг 3 та варианти ишлаб чиқилган - B_1, B_2, B_3, бўлар 6 та критерий бўйича баҳоланмокда - K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6. Ўз навбатда ҳар бир критерийларнинг аҳамиятлилиги қўйидагича баҳоланади – V_1,…., V_6

Қарорлар вариантлари	критерийлар					
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
B_1	E_{11}	E_{12}	E_{13}	E_{14}	E_{15}	E_{16}
B_2	E_{21}	E_{22}	E_{23}	E_{24}	E_{25}	E_{26}
B_3	E_{31}	E_{32}	E_{33}	E_{34}	E_{35}	E_{36}
Ҳар бир критерийнинг аҳамиятлилик коэффиценти (ҳажми)	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6

B_1 вариантнинг ҳамма критерийлари бўйича умумий баҳо қўйидаги сўммани ташкил қилади.

$$\sum_{j=1}^{6} E_{1j} * Vj;$$ (қўйидагилар йиғиндисидан $E_{11}V_1+E_{12}V_2+\ldots+E_{16}V_6$)

B_2 вариант учун:

$$\sum_{j=1} E_{2j} * Vj$$

B_3 вариант учун:

$$\sum_{j=1} E_{3j} * Vj$$

В умумий ҳолда:

$$Ej \sum_{j=1}^{m} Eij * Vj$$

Натижаларни кушиш бўйича умумий самарадорлик сўммаси бошқа вариантларга нисбатан юқорирок бўлган вариант танланади.

$$\max Ej = \max \sum_{j=1}^{m} Eij * Vj$$

Қарорни танлашда раҳбарнинг ўзини тутиш чизиги унинг объектив шароитлар пайдо бўлиши имкониятларини билишдан ҳам боглиқ.

Ҳар хил объектив шароитларда кутилаётган натижанинг таҳлили қўлайлиги учун қарорлар матрицаси қўлланилади. Объектив шартни Yj билан бу ерда j - 1 дан m гача тушунчани олади. Қарорлар вариантларини Rj билан бу ерда j - вариантлар миқдори, қарорлар вариантлари ва объектив шартларнинг ҳар бир бирлашувида кутилаётган натижа Oij билан белгиланади. Масалан: m=3, j=4 бўлганда қарорлар матрицаси қўйидаги кўринишда тузилади.

Вариантлар Rj	Шартлар Yj		
	Y_1	Y_2	Y_3
R_1	O_{11}	O_{12}	O_{13}
R_2	O_{21}	O_{22}	O_{23}
R_3	O_{31}	O_{32}	O_{33}
R_4	O_{41}	O_{42}	O_{43}

Берилган қарорлар матрицаси универсал ҳисобланиб у ҳар хил ишлаб чиқариш масалаларини ечиш учун қўлланилиши мумкин. Бунда объектив шартлар (Yj) бажарилмайдиган қарорларни кўрсатиб бўлар сезиларли даражада қарор натижаларига таъсир кўрсатиши мумкин. (Oij) натижа ўзида аниқ вариантни танлашда ва маълум бир объектив шартлар пайдо бўлганда нимага эришилиши мумкинлигини акс эттиради.

Қарорлар матрицасини тузиш ЛПР ишлаб чиқариш хусусиятлари соҳасида чукур билимга эгаликни, ижодий фикрлашни, уларнинг фаолият натижаларига потенциал таъсирини ва мавжуд вазият тугилишида (объектив шартлар) аниқ прогнозлаш учун малакани талаб этади. Бу матрица риск

шароитларида қарорни танлаш учун рискли шароитда қўлланилади.

Бу босқичда ишлаб чиқарилган алтернативлар бўйича кутиладиган ижтимоий ва иқтисодий самаранинг бир бирига қўйиб кўришни тахмин қилади. Ташқи муҳитнинг таъсири шу жумладан қабул қилинган қарор натижаларига бошқарилмайдиган омилларнинг таъсирини кутиладиган риск даражаси баҳоланиши ҳам инобатга олинади. Қарорни қабул қилишда ноаниқлик омили ҳаракати қарорни амалга ошириш даврининг узоқлиги ва бошқарув даражаси билан боглиқ. Бошқариладиган даража ва давом этадиган давр канчалик юқори бўлса шунчалик кўп омиллар бошқариладиган ҳисобланади. Яхшироѕ вариантни аниқлашнинг бошқа усуллари ҳам мавжуд. Вазиятдан келиб чиsган ҳолда, уйиннинг 5 та қоидасидан бири билан бошқариш таклиф қилинади.

- вариантдан вариантга сакрамасдан ҳар бири учун маълум вақтни белгилаш ва бу вариантларнинг салбий ва ижобий томонларини кўриб чиқиш.

- муҳим(принципиал) саволлар бўйича ўзининг позициясини аниқлаш яъни қабул килиган қарор сизнинг шу савол бўйича ўрнингиз ва сизнинг ҳаётий қимматликларингизга тўғри келадими.

- фикр юритишни объектив аниқлаш учун юзага келган вазиятни чуқур таҳлил қилиш.

- маълум миқдордаги вариантларнинг борлиги шароитида соғлом фикр принципи билан бошқариш танланади.

- янги муаммолар ечимини излаш жараёнида ўзида ижодий, ташаббускорлик муносабатларини тўгдириш одатда омадли тугатилади.

Муаммо пайдо бўлишида унинг уйинларнинг қоидаларидан бирига олиб бориш керак:

a) бир томондан иккинчи томонга ўзини ташламаслик.

b) ўзини тутиш чизигини аниқлаш.

c) вазиятнинг чуқур таҳлил қилиниши.

d) соғлом фикр билан бошқариш.

e) ижодкорликни руёбга чиқариш.

Қарорни танлаш ва тайёрлаш жараёнида икки томонни ҳисобга олиш керак: расмийлаштирилганлик ва тартиблашганлик.

Биринчиси-нормалашган, қарорни ишлаб чиқариш жараёнининг математикалаштирилганлиги билан шартлаштирилган. Иккинчиси – конкрет вазиятларда бошқарув қарорларини қабул қиладиган шахслар ҳаракатининг ўзгачалиги(особенности). Якуний қарорни танлашдаги охирги сўз инсонга тегишли, бу унинг шахсий хусусиятларидан, професионаллиги, рискга бўлган муносабати ва ҳоказоларга боғлиқ.

Аниқловчи бўлиб хизмат қиладиган раҳбарнинг ҳатти ҳаракатлари томонлар қарорни қабул қилиш таърифида инсон омили таъсирини ҳисобга олганда "дискрептив" моделлар ажратилади. Уларда қарор қабул қилувчи шахсларни ишлаб чиқаришда қўлланиладиган ёки уларнинг тўлиқ катнашмаслиги стратегия ва тактикани тушунтирадиган жараён ва кучлар очиб берилади.

Қарор қабул қилувчи шахсларини ҳаракатлари прогнозлари асосида тузилган дискрептив моделларни тузиш жуда ҳам қийин масала, бу мантиқий белгиларни ишлатиш билан бир қаторда психологик томонларни ҳам ҳисобга олишни талаб қилувчи ҳисобланади. (масалан: қимматли мўлжал, фикрлаш характери, темпераменти, иқтидорлиги, ҳиссий даражаси ва х.к). Қарорни жорий қилиш ва тайёрлаш жараёнининг мантиқий схемаси ишлаб чиқилган норматив ва дискрептив моделларни комплекс равишда ишлатишни тахмин қилади.

Аниқ хусусиятларнинг қарорни қабул қилувчи менежерда эгалик қилиши ва иштирок этиши билан боғлиқ ҳолда чекланган рационаллик модели 2 турга бўлинади: билимларнинг чекланганлиги, фаразлар ва одатларга берилганлик.

Қарорларнинг сиёсий модели қарорларни қабул киладиган шахсларнинг индивидуал кизикишлари билан таъминланганлигини характерлайди.

Бу қарор модели классик бюрократик буянишга эга ва ташкилотда ҳокимиятни тақсимлаш функцияси бўлиб ҳисобланади.

11.3. Вақт омили бўйича муқобил вариантларнинг таққосланиши таъминлаш.

Вақт омили бўйича муқобил вариантларнинг таққосланиш шуни назарда тутадики, бугунги бир сўм эртанги бир сўмдан қимматроқ деган фикрни назарда тутади. Чунки маблаглар бўш турмаслиги керак, яъни банкка қўйилса, ҳам фоиз берилади. Ана шундай даромад берадиган қиймати бўлади.

Вақт омилининг таъсирини инобатга олишда ўтган давр ҳаражатлари келгуси даврдагисига келтирилади. Масалан, бугунги 100 сўм эртанги кунги 110 сўмга тенг. Бунда дисконтлаш коэффицентидан фойдаланилади.

$$Кд_t=(1+a)$$

Бу ерда:

a - фоиз ставкаси, бирлик улушларида.

t -инвестиция қўйилган йил билан объектни ишга тушириш йили ўртасидаги йиллар миқдори.

Келтирилган ҳаражатлар (Кх) қуйидагича ҳисобланади.

$$Кх = Кн * Кд$$

Бу ерда Кн - ўтган даврдаги наминал ҳаражатлар.

Аниқликдан ажратилган қийин масалалар яъни уларнинг ечими учун тўлиқ ахборот, шунга қарамай улар гуруҳий метод билан ечилади.

Гуруҳий қарорни танлаш методи бўлиб қаторлар йигиндисини сўмма стратегияси ҳисобланади. Фараз килайлик (b_1….b_4) муаммо ечимининг 4 та алтернатив вариантлари ишлаб чиқилган ва 3 кишидан иборат бўлган гуруҳ томонидан қарорлар қабул қилинмокда. Алтернативлардан қайси бирини қабул қилиш керак?

a) иштирокчиларнинг ҳар бири мавжуд алтернативларни 1 дан то 4 гача қўйиб чиқади.

b) ҳар бир алтернатив бўйича қаторлар сўммаси аниқланади.

c) қайси вариантда қаторлар сўммаси йигиндиси камроқ бўлса уша вариант танланади.

Қаторларни сўммасини топи шорқали қарорни танлаш методининг жадвали қўйидагича кўринишда бўлади:

Қарорлар ишланмалари	қаторлар			
	1	2	3	4
1	b_3	b_4	b_2	b_1
2	b_2	b_3	b_1	b_4
3	b_1	b_2	b_4	b_3

Қаторлар сўммаси бўйича: $b_3=1+2+4=7$

$b_2=1+2+3=6$

$b_1=1+3+4=8$

$b_4=2+3+4=9$

Юқоридаги ҳисоб китоблардан 2 чи алтернатив вариант (b_2) Амалий жорий қилиш учун ишлатилади чунки у бошқа вариантларга нисбатан кам сўммага эга.

Компьютер муҳокамаси деб аталувчи нарса ҳам мавжуд. Унинг маъноси шундан иборатки бунда битта ЭҲМ дан иккинчисига керакли маълумотни етказиш керакдир. Баҳолашда иштирок этаётган шахслар (респондент) бир-бирларига маълум бўлмасликлари мумкин. Қарорни танлашнинг бундай варианти 5 та босқичдан иборат.

- изланиш, шакллантириш, қўллаш, баҳолаш, натижаларни кўриб чиқиш.

Биринчи босқичда ЭҲМ фойдаланувчиларига жамоавий муҳокамага қўшилишлари таклиф қилинади. Кейин компьютер тармоғига таклиф- маълумот киритилади. Масалан: кафе очиш тўғрисида, магазинда ассортиментни ўзгартириш бўйича ва ҳ.к. Киритилган гоя бўйича 3 та ижобий ва 3 та салбий сабабни кўрсатиш таклиф қилинади.

Иккинчи босқичда мутахассислар таклиф бўйича фойдаланувчиларнинг фикрларини таҳлил қилишади.

Учинчи босқичда тезкор четки жавоблар олиб ташланади ва масала ечимига таклиф қилинаётган алтернативларга уларнинг муносабатини аниқлаш орқали қолган респондентларнинг "яраштириш" ҳаракати қилинади.

Тўртинчи босқичда мавжуд бўлган ҳамма таклифлар баҳоланади ва шу асосда жорий ҳисобот тузилади.

Бешинчи босқичда аниқ аргументлар билан ишлаб чиқилган қарорнинг маълумоти яна бошқатдан ЭҲМ фойдаланувчиларига жўнатилади. Тармоқдаги кенг ва очиқ маълумотларга асосан

биринчи бор таклифга рад билан қараётганларнинг фикрларини ўзгартириш ва уларни ижобий жиҳатдан масалани кўриб чиқаётган шахслар фикрига қўшилиши имкони тўғилади. Ҳамкорликдаги(жамоавий) қарорларни ишлаб чиқарувчи гуруҳ аъзоларининг сони уларининг турига боғлиқ. Конкрет муаммони англаш жорий муҳокамаси учун унчалик кўп бўлмаган иштирокчилар бўлиши мақсадга мувофиқ, истиқболли аҳамиятга эга бўлган масалалар учун иштирокчиларнинг сони кўпайтирилади. Маълум бир миқдордаги иштирокчилар бўлишда қарор қабул қилиш қийинлашади. Чунки одам-соат миқдори ошади шу жумладан бу жараёнларни ташкил этишга ҳам. Агар мухокамада 8 кишидан ортиқ иштирокчилар иштирок этаётган бўлса бунда майда гуруҳларнинг ташкил топиш эҳтимоли пайдо бўлади, бу эса қарорни танлашда қийинчиликларга олиб келиши мумкин.

Ташкилотда ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқариш технологиясида уларнинг бажарилишида тармоқли моделлаштиришга катта аҳамият берилади.

Муаммони ҳал қилишда альтернатив ечимлар тўплашини шакллантиришдан иборатдир. Ташкилотнинг ўз мақсадига эришиш учун имконият беради. Бундан ташқари, жуда кўп сонли ечимларни ёки альтернативаларни кўриб чиқиш альтернативаларни танлаш вариантларини чегаралаб қўяди, чунки кўп сонли альтернативалардан керакли альтернативаларни танлаш учун уларни жуда жиддий куриб чиқишни тақозо қилади ва бу ўз навбатида чалкашликларга олиб келади. Бошқарувчи ўзига керакли ва ўзи ҳоҳлаган ечимларнигина жиддий ўрганади. Бунда бошқарувчилар энг яхши ечимни излаш ўрнига минимал стандартга мос келадиган ечимларни қидириш билан шуғулланади. Бошқарувчилар муаммоларни оптимал ечимини излаш қимматга тушиши ва унта кўп вақт кетиши ва мураккаблигини тушунадилар. Шунинг учун улар шу муаммони ечишгагина берадиган ечимни танлайдилар. Мураккаб муаммоларни чуқурлаштирилган таҳлили бир-биридан фарқли бўлган ечимларни ишлаб чиқишига аниқлашга ёрдам беради. Бошқарувчи ташкилотдаги вазиятни аниқлай олмаса, шу муаммони ҳал қилиш учун ҳеч қандай чора топмаса, нима содир бўлишини билмаса у тезликда ҳаракат қилиш талаби олдида бардош беш олмаслик хавфи туғилади.

Кейинги босқич мавжуд альтернативаларга мос баҳо беришдир. Альтернативаларни аниқлашда муносиб баҳо бериш зарур. Изланишлар шуни кўрсатадики, вақт ўтиши билан альтернатив ғояларни миқдори ва сифати бундан дастлабки қабул қилинган ечимларга берилган баҳо, охирги қабул қилинган ечим ғояларига берилган баҳодан фарқ қилади. Муаммонинг ечимини баҳолашда бошқарувчи унинг ҳар бирини устунлигини ва пастлигини, ҳамда умумий натижасини келиб чиқадиган оқибатлари аниқлаб олади. Ҳар қандай ечимлар ёки альтернативалар бир қанча салбий натижалар билан туташиб кетиши мумкин. Бу стандарт ҳар бир қабул қилинган қарорлар имкониятини аниқлашга ёрдам беради. Бундай стандартларни қабул қилишнинг мезонлари дейилади. Бунда фойда ўзгармас эҳтиёж ва олий мақсаддир, шунинг учун қарорларни қабул қилишнинг қиймат бирлигида кўрсатиш керак ва уни фойдага бўлган таъсири орқали баҳолаш керак. Ташкилот фаолиятининг молиявий ифодаси, унга ўхшаш ташкилотнинг ечим натижалари билан солиштирилади. Қабул қилинган қарорларга баҳо беришда раҳбар бу қарор келажакда қандай натижалар беришни тасаввур қилади ва башорат қилишга ҳаракат қилади. Аммо келажак ҳали ноаниқдир қарорларни ҳаётга татбиқ этишда кўп нарсалар халақит беради масалан ташқи атроф омилларни муносабатини ўзгариши, қарор қабул қилиш имкониятини чекланганлиги ёки йўқлиги ва бошқалар. Шунинг учун қабул қилинган қарорларнинг натижаси ишончли бўлса ҳам уни ишлаб чиқаришга жорий қилиш имконияти катта бўлмаса бундай қарор корхона учун исталган вариант бўлади. Шунинг учун раҳбар қарорларни баҳолаганда, уни ноаниқлик даражаси ҳам ҳисобга олинади.

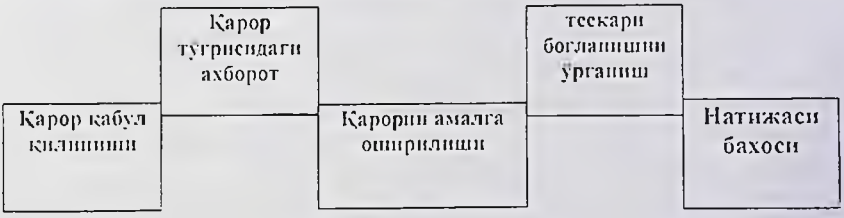
Агар муаммо тўғри аниқланган бўлса альтернатив ечимлар пухта ўрганиб чиқилган ва баҳоланган бўлса қарорни танлаш ва ёки қарорни қабул қилиш осон бўлади.

Менежернинг мақсади, оптимал қарорни танлаш ва унга эришиш бўлсада, у одатда бу ҳақда уйламайди.

Тадқиқотчи Гильберт Саймон шуни таъкидлаб ўтадики, бошқарувчилар кўпрок максимал ечимларни эмас балки муаммони қониктирадиган ечимларни кўриб чиқадилар. Улар буни оптимал қарор қабул қилиш вариантини йўқлиги учун эмас, балки вақтнинг етишмаслиги ва барча ахборотларни ҳисобга

олмаслик туфайли юз беради деб тушунтирилади. Харрисон таъкидлаганидек "ечимнинг кадрлилиги унинг амалга оширишдан сўнгина билинади. Ечим топилди дегани, хали муаммо ечилди дегани эмас. Фаолият йўналишининг оддий ечими ташкилот учун жуда кам қийматга эгадир. Муаммони хал қилишда бор имкониятдан тўлиқ фойдаланиши учун қабул қилинган қарорлар ишлаб чиқишига жорий этиши керак. Қарор қилинган қарорларнинг самарадорлиги даражаси шундай вақтда юқори бўладики, качонки бу карорларни қабул қилишга тегишли бўлган кишилар шу карорларни тан олсалар қарорлар канчалик яхши бўлса хам, уларни автоматик равишда қабул қилиш камдан-кам ҳолатда юз беради, у кўпинча танкидларга дуч келади. Кўпинча улар ўз нуктаи назарларини оклашга харакат қиладилар уни тўгрилигини тушунтирадилар, исботлайдилар ва ечим юқори самарадорлигига олиб келишини таъкидлайди. Бундай қарорлар ташкилотга ва хар бир шахсга манфаат келтиришини айтадилар. Бошқарув муаммоларини хал қилишнинг муҳим омили муаммо билан боғлиқ бўлган ходимларнинг катъий ишончларидир. Шундай қилиб ечимни топилишининг энг ишончли усули-муаммони хал қилишга кўпрок ходимларни жалб этиш. Шунга карамасдан баъзи бир бошқарувчилар ходимлар билан маслахатлашмаган ҳолда қарор қабул қиладилар. Лекин ходимларнинг иштироки хар доим хам ёрдам ёки самара беравермайди. Бундан ташқари катъий равишда қўллаб кувватлашлар ўзи қабул қилган қарорни бажариш кераклигини кафолатламайди.

Муаммони хал қилишнинг ечим амалга оширилишининг яна бир фазаси- тескари богланиш фазасидир. Харрисон таъкиллаганидек "кўзатув ва назорат тизимси ечимни ва



11-чизма. **Муаммонинг хал қилишнинг амалга оширилиши.**

Тескари богланиш-муаммо ечимида мавжуд бўлган ахборотлардир тескари алоқа - яъни бу қарорни ишлаб чиқаришга жорий этишдан олдин ёки кейин келадиган ахборотлардир. У раҳбарга ташкилот ҳам аҳамиятли зарар курмасдан қарорни ўзлаштиришга ижозат беради.

11.4. Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини таққослашда объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилишини ҳисобга олиш.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқаришда объектнинг сифат омили қуйидаги формула бўйича ҳисобга олинади:

$$Уп = Ун^{а} * Кк$$

Уп – объектнинг эски варианти функцияси қийматининг сифати бўйича Янги вариантга келтирилгани,

Ун – функциянинг номинал қиймати.

Кк – омилнинг сифатлилигини ҳисобга олиш омили,

а – объект омилининг таҳлил қилинаётган кўрсатгичи огирлиги.

$$Кк = П эски / П Янги$$

П эски – объект эски вариантининг таҳлил қилинаётган кўрсатгичи ёки фойдали самара кўрсатгичи

П янги – вариант бўйича фойдали самара.

Сифат омили объектининг йиллик унумдорлиги пасайишда уни ишлатиш ва фойдаланиш харажатлари усишида ҳам ифодаланади.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқаришда қўлами омили қуйидаги формула бўйича ҳисобга олинади.

$$Уп = Ун * Кн$$

Уп – объектнинг ишлаб чиқариш қўлами бўйича янги шарт шароитларга келтирилган объект функциясининг қиймати.

Ун – функциянинг номинал қиймати.

Кн – ишлаб чиқариш қўлами омилини ҳисобга олувчи коэффицент, мазкур коэффицент ҳар бир турдаги маҳсулот бўйича индивидуал ҳолда ҳисобга олиниди.

Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини таққослашда объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилишини ҳисобга олиш.

Объектнинг ишлаб чиқаришда камраб олиниш даражаси биринчи серияли намуналар ёки партиялардан то серияли ишлаб чиқаришни тўлиқ ўзлаштиргунча кадар таннарх ёки меҳнат талабликни аниқлаш талаб қилингандагина ҳисобга олинади.

Каттиқ ракобат шароитида маҳсулотни серияли ишлаб чиқаришнинг муддати 2-5 йилгача қисқаради. Шу сабабли янги объектни ишлаб чиқаришда ўзлаштириш даври ҳам қисқаради. Масалан, маҳсулотни серияли ишлаб чиқариш давомийлиги 3 йилга тенг бўлса, унинг ишалб чиқаришда ўзлаштирилиши эса (жихозни урнатиш, техналогия, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқалар) 6 ойга чузилади. Шундан сунг ўзлаштирилиш омили муддатлари иқтисодий кўрсатгичларда бўлмайди. Ҳар бир кўрсатгич учун ўзлаштирилиш коэффиценти индивидуал ҳолда аниқланади.

Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини таққосланиши таъминлаш учун объектнинг қўлланилиши (истеъмол, ишлатиш) шароитлари.

Объектнинг бошқарув қарорлари муқобил вариантларини таққослашда қўлланилиши қўйидагиларни ўз ичига олади:

- таҳлил қилинаётган объетнинг иш режими,
- истеъмолчидаги ишлаб чиқариш типии (серияли, оммавий ва бошқалар)
- маскур объектни қўллаш билан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотда бўладиган хусусиятлар.
- ишлаб чиқаришнинг ташкилий техник ва ижтимоий даражаси (ишлаб чиқаришнинг автоматлашуви, техналогиянинг прогрессивлиги. Меҳнат шароити ва ходимларнинг дам олиш ва бошқалар),
- истеъмолчининг имижи ва ишлаб чиқариш маданияти, график жойлашув.

Истеъмолчининг кайд этилган кўплаб омилларини миқдоран ҳисобга олиш анча қийин. Аммо, бошқарув қарорларида ҳисоб китоблар орқали буни ҳисобга олиш керак.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда инфляция омили товарлар ва хизматлар нархларининг ошиши (сифати ўзгармаган ҳолда) ҳисобига пулларнинг кадрсизланишида намоён бўлади.

Инфляция омилини вақт омили билан чалкаштирмаслик лозим. Чунки вақт омили пулларнинг ишлашини кўрсатади.

Албатта, фоиз ставкаларини аниқлаганда инфляция суратлари ҳам ҳисобга олинади.

Бошқарув қарорларининг таққосланишини таъминлашда инфляция омилини ҳисобга олганда қуйидаги формуладан фойдаланиш мумкин:

$$Уп = Ун * Ju$$

Уп – функциянинг инфляцияни ҳисобга олган ҳолда келтирилган янги қиймати.

Ун – функциянинг номинал қиймати.

Ju – таҳлил қилинаётган даврда инфляция индекси.

Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини ишлаб чиқишда риск

(хавф-хатарлар) ва ноаниқлик омили ҳам ҳисобга олинади. Ҳар қандай муаммони ҳал қилишда риск омили мавжуд бўлади. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда хавф-хатарларини инобатга олиш, эҳтимолликни ҳисоблаш муҳим аҳамиятга эга.

Ноаниқлик деганда – қарорни амалга ошириш шарт шароитлари ҳақида етарли маълумотга эга бўлмаслик тушунилади. Ноаниқлик рискни кучайтиради.

Инвестицион қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда иқтисодий нобарқарорлик, ташқи иқтисодий алоқалар билан, сиёсий ҳолат билан, бозор конюктураси ўзгариши, иклим ўзгариши, менежерлик маҳоратини етишмаслиги ва шу кабилар билан боғлиқ риск ва ноаниқликларни ҳисобга олиш зарур.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув қарорларининг муқобил вариантларини таққослама кўринишига қандай омиллар орқали келтирилади?
2. Бошқарув қарорлари таққосланишини таъминлашнинг асосий қоидалари нималардан иборат?
3. Вақт омили бўйича муқобил варианталрнинг таққосланиши қандай таъминлаш мумкин?
4. Бошқарув қарорларининг муқобил вараинтларини таққослашда объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилишини ҳисобга олиш аҳамияти нимада?

XII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

12.1. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг ўзига хос тамойиллари.

12.2. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг услублари ва усуллари, уларнинг қўлланилиши.

12.3. Бошқарув қарорларининг ишлаб чиқишда таҳлилнинг асосий услублари

12.1. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг ўзига хос тамойиллари

Бошқарув қарорларини таҳлил қилишда менежментнинг бошқа функциялари каби илмий ёндашувлар ва тамойиллар қўлланилиши керак.

Таҳлилнинг ўзига хос тамойиллари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- таҳлил ва синтезнинг бирлиги;
- етакчи бугунги ажратиш (омилларга ажратиш);
- ҳажм, сифат, муддат, услуб, маълумот олиш ва қўллаш шарт-шароитлари буйича таҳлил вариантларининг таққосланишини таъминлаш;
- таҳлилнинг тезкорлиги ва ўз вақтидалиги;
- миқдорий аниқлик.

Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг асосий тамойилларига таҳлилнинг илмий асосланиши, ўз вақтида ўтказилиши, объектив хулоса чиқариш зарурлиги кабилар ҳам киритилади.

Таҳлилнинг вақтида ўтказилиши муҳим тамойил бўлиб, асосан икки шароитда: белгиланган давр охирида, масалан, чораклик, ярим йиллик ва ёки йиллик фаолияти натижаларини таҳлил қилишда ҳам муайян муаммо юзага келганда унинг сабабларини қидириш ва ҳал этиш йўлларини ишлаб чиқиш зарурати тугилганда амалга оширилади. Даврий таҳлил стратегик вазифаларга аниқликлар, ўзгартиришлар киритишга, шошилинч таҳлил муҳим ички ва ташқи муаммоларни ҳал этишга қаратилгани учун ўз вақтида ўтказилиши муҳим аҳамиятга эга.

Таҳлилнинг илмий асосланиши-таҳлил мавзуига оид маълумотларга таянган ҳолда ҳар бир натижанинг юзага келиши сабабларини, келажакда ўзгариш қонунларини ва уни корхона

мақсадига мос йўналишга буриш тартибини очиб беришдир. Бу тамойилга асосланмаган ҳар қандай таҳлил самарасизликка юз тутиши муқаррардир.

Таҳлил натижаларидан объектив хулоса икариш таҳлилчиларнинг адолат, ҳаққоният ва росмана ёндашувини таҳлил қилинаётган соҳа ва объектлар масъулларига нисбатан шахсий адоват, гараз, рахм-шавкат каби бошқа муносабатларини таҳлил хулосаларида акс эттирмасликни, маълумотларни сунъий яхшиламасликни, турли қўшиб ёзишларга йўл қўймасликни кўзда тутади.

Бошқарув қарорларини таҳлил этишнинг мақсад ва вазифаларига корхоналар фаолиятининг қўйидаги кўрсаткилари бўйича аниқликлаш ўтказишдан иборат.

1. Қарорларда корхона фаолияти натижаларининг белгиланган бизнес режа, маркетинг режаси, молиявий режалар ҳамда олинган буюртмалар ҳажмига, сифатига бажарилиш муддатларига мувофиқлигини аниқлаш.

2. Натижаларнинг ўтган даврга нисбатан ўзгаришини, шу ўзгаришларга хос қонуниятларни аниқлаш.

3. Корхона натижаларининг турдош корхоналар ва рақобатчиларнинг натижаларига нисбатан тафовутини аниқлаш.

4. Ташқи муҳит: хизмат кўрсатуви банк, воситалар, реклама ва ахборот марказлари, транспорт ташкилотлари ҳамда бошқа ҳамкорлар билан алоқаларнинг самарадорлигини аниқлаш.

5. Ижобий ёки салбийлигидан қатъий назар ҳар бир натижага таъсир этган омиллар кучини аниқлаш.

6. Корхонанинг аҳволи, мавжуд имкониятлари ва нуқсонларидан зарур ҳолда таъсисчиларни, ҳиссадорларни, ҳомийларни ва меҳнат жамоасини хабардор қилиш.

12.2. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг услублари ва усуллари, уларнинг қўлланилиши.

Таҳлилни амалга ошириш кетма-кетлиги ҳам муҳим масала ҳисобланади. Ушбу кетма-кетлик қўйидагиларга бугинларини ўз ичига олади:

1. Таҳлилнинг мақсад ва вазифаларини аниқлаб олиш.

2. Зарур маълумотларни туплаш, саралаш, фойдаланишга тайёрлаш.

3. Таҳлилни амалга ошириш, натижаларини жадвал, диаграмма, график чизиқлар ва ёки бошқа шаклларда ифодалаш.

4. Таҳлил натижаларига асосланган ҳолда хулосалар чиқариш, уларга таянган ҳолда бошқарув қарорларини лойиҳалаш.

Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг услубларидан келиб чиққан ҳолда таҳлилнинг қуйидаги аниқ усулларини фарқлаш мумкин:

- жамлаш ва гуруҳлантириш. Жамлаш корхона молия-хўжалик фаолиятининг умумлаштирувчи кўрсаткичида турли омилларнинг таъсири натижаларини умумлаштиришга имкон беради. Гуруҳлаш муайян белгиларга кўра ўрганилаётган ходиса ва жараёнларни гуруҳларга ажратишни кўзда тутади.

- мутлақ ва нисбий кўрсаткичлар усули. Мутлақ кўрсаткичлар иқтисодий ходисаларнинг миқдорини, ҳажмини ифодалайди. Нисбий кўрсаткичлар мутлақ кўрсаткичларнинг нисбати шаклида ифодаланади. Шунингдек, ўртача кўрсаткичлар усули ҳам қўлланилади.

- динамик қаторлар усули. Кўрсаткичларни бир неча йиллар мобайнида ўзгаришини ва тенденцияларни аниқлашга каратилган. Динамик қаторлар пайтдаги ва даврий бўлиши мумкин.

- қисмларга ажратиш ва умумлаштириш усули. Қисмларга ажратиш бир бутунликни алоҳида бўлақларга бўлиш орқали таъминланади. Мураккаб кўрсаткичлар алоҳида қисмлар ва омиллар бўйича бўлақларга ажратилиб ўрганилади. Олинган натижалар умумлаштирилади, таъсирлар баҳоланади.

12.3. Бошқарув қарорларининг ишлаб чиқишда таҳлилнинг асосий услублари

Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг асосий услублари қуйидагилардан иборат:

- таққослаш
- гуруҳлаш
- индекс
- балансли
- занжирли алмаштириш
- элементлаштириш, бир омилнинг умумлаштирувчи омилга таъсири-ни ажратиш

- график

- функционал қиймат. самарани ошириш, ҳар бир сўмлик ҳаражатларга нисбатан тежамни аниқлаш уун қўлланилади

- иқтисодий математик

Бошқарув қарорларини таҳлил қилиш услубларининг муҳим аҳамиятга эгалигини ҳисобга олган ҳолда ҳар бирига қисқача тўхталиб ўтамиз. Таққослаш услубида турли даврлар ва объектларга хос натижалар ўзаро солиштирилади. Таҳлил қилинаётган бўлинмаларининг, натижаларига. ўзига хос хусусиятларига кўра туркумланиши гуруҳлаш услуби дейилади. Баланс услуби ресурслар манбаи ва уларнинг сарфи ўртасидаги мувофиқликни ифода этади. Мисол тариқасида корхонанинг товар захиралари ва уларнинг сотилишига хос баланс богланишни кўрсатиш мумкин. Унга кўра йил бошидаги товарлар қолдиғи ва келтирилган товарлар ҳажмининг йигиндиси сотилган товарлар, йил охиридаги товарлар қолдиғи ва товарларнинг табиий камайиши ҳажмининг йигиндисига тенг. Таҳлилнинг график услуби таҳлил натижаларини график тасвирлар: диаграммалар ва турли хил геометрик шакллар орқали кўргазмали қилиб ифодалашдир. Математик моделлаштириш услуби корхона фаолиятининг ёки унинг муайян графигининг математик моделини ишлаб чиқишни кўзда тутади. Замонавий компьютерлар ёрдамида математик моделлаштиришни қўллаб тадбиркорликда энг самарали соҳаларни, энг рентабелли ишлар ва товарлар ассортиментини аниқлаш мумкин бўлади. Айтиш жойизки, таҳлил услубларининг барчаси бир-бирини истисно этмайди, балки ҳар доим бир-бирини тўлдиради, мазмунан бойитади. Кўпроқ услублардан фойдаланиб амалга оширилган таҳлилнинг натижалари тушунарли, кўргазмали, содда ва ифодали бўлади. Мисол учун иқтисодий статистик, баланс. математик моделлаштириш услублари орқали таҳлил натижалари ҳисобланса, гуруҳлаш, график, таҳлилий жадвал тузиш услублари кўпрок шу натижаларни ифодалашга хизмат қилади.

Бошқарув қарорларини таҳлил қилиш услублари даврлар буйна ўрганишга қараб ҳам турларга ажратиш мумкин. Амалга ошириш вақтига кўра даврий таҳлилни: ҳар ойда. чоракликда. ярим йилликда, йил охирида ўтказиладиган ва кундалик таҳлилни фарклаш мумкин. Унга гоҳида режалаштирилган ва режалаштирилмаган таҳлил ҳам деб аташади. Корхона

фаолиятини қамраб олиш даражасига кўра ялпи таҳлилни ва мавсумий таҳлилни фарқлаш мумкин. Ялпи таҳлил одатда корхона фаолиятининг муайян масалаларини (сармоялардан самарали фойдаланишни, иш кучи, муомала харажатлари, асосий ва айланма воситалар, даромад, фойда, товар заҳиралари, маркетинг фаолиятини ва бошқаларни) қамраб олади. Кимнинг амалга оширишига кўра бевосита раҳбар томонидан ва мутахассислар: таҳлилий гуруҳ, маркетологлар, менежерлар томонидан амалга ошириладиган таҳлилни фарқлаш мумкин.

Бошқарув қарорларини таҳлил қилиш кўп киррали маълумотлар мажмуасига таянади. Ушбу маълумотлар корхона фаолияти юзасидан тузилган бухгалтерлик баланс ҳисоботи, корхона ҳамкорлари билан тузилган шартномалар тасдиқланган бизнес режа, молия ва маркетинг режаси, статистик ҳисоботлар, турли хил текширувларнинг натижалари, қабул қилинган бошқарув қарорлари, бозор коньюктурасининг ўрганиш юзасидан йигилган маълумотлар ва бошқаларни ўз ичига олади.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг ўзига хос тамойиллари нималардан иборат?
2. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг усуллари ва унинг асосий хусусиятларини изоҳлаб беринг?
3. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг жамлаш, гуруҳлантириш билан мутлақ ва нисбий кўрсаткичлар усулининг ўзаро бир-биридан фарқи?
4. Бошқарув қарорларининг ишлаб чиқишда таҳлилнинг қандай асосий услублари мавжуд?
5. Бошқарув қарорларини таҳлил қилиш қандай манбаларга таянади?

XIII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ПРОГНОЗ ҚИЛИШ

13.1. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий тушунчалари.

13.2. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий вазифалари.

13.3. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг услублри.

13.4. Бошқарув қарорларини прогнозлаш бўйича ишларни ташкил қилиш

13.1. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий тушунчалари

Бошқарув қарорларини прогнозлаш - ижтимоий-иқтисодий риволантириш истиқболларини белгилаш, режалар тузишда илмий асосланган муқобил вариантларни ишлаб чиқишга қаратиллган. Менежментда ҳаражатларнинг таркиби ва маҳсулот сифатини прогнозлаш энг муҳим ва қийин жараёнлардан бўлиб ҳисобланади.

Прогнозларни ишлаб чиқариш жараёни прогнозлаш дейилади. Прогноз деганда объектнинг келгусида эгаллаши мумкин бўлган ҳолати ҳақидаги, муқобил йўллар ва уларнинг самарадорлиги бўлиши ҳақида илмий асосланган мўлжал, мулоҳазалар тушинилади.

Бошқарув қарорларини прогноз қилиш режалаштириш билан узвий боглиқ. Прогнозлаш режалаштиришдан олдинги босқич бўлиб ҳисобланади. Прогнозларнинг режадан фарқи, уларнинг эҳтимоли катта, ўзгаришлар киритиш албатта назарда тутилади, бажарилиши кўп омиллар таъсирида ўзгариши мумкин. Муддатлар, ишлар ҳажми, миқдорий кўрсаткичлар эҳтимоллий характер касб этади.

Прогнозлаш корхона фаолиятини режалаштиришнинг муҳим қисми бўлиб ҳисобланади ва режалаштиришдан олдинги босқич ҳисобланади.

Прогнозлар комплекс мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда қўйидаги босқичларни ажратиш мумкин:

- прогнозлаш бўйича маълумотларни йигиш, таҳлил қилиш ва ўзгартиришлар киритиш;

- мавжуд тенденцияларни ва маҳсулот сифатини ошириш муаммоларини таҳлил қилиш;

- кўзда тутилган комплекс дастурлар доирасида прогнозларни ишлаб чиқиш.

13.2. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий вазифалари

Прогнозлашнинг асосий вазифаларига қўйидагилар киради:

- маркетинг натижалари асосида ҳар бир аниқ турдаги истеъмол қийматлари бўйича бозор эҳтиёжлари прогнозларини ишлаб чиқиш;

- фойдали самаранинг у ёки бу турларига таъсир кўрсатадиган асосий иқтисодий, ижтимоий ва илмий-техник тенденцияларни аниқлаш;

- бозор шароитида прогноз қилинаётган маҳсулотнинг фойдали самарасига жиддий таъсир этадиган жиддий таъсир кўрсатадиган кўрсаткичларни танлаш;

- прогнозлаш услублари ва даврини танлаш;

- янги маҳсулотларнинг сифат кўрсаткичларини омиллар таъсирини ҳисобга олган ҳолда прогнозлаш;

- маҳсулот ҳаёт циклининг босқичлари бўйича ишлаб чиқаришнинг даражасини прогнозлаш;

- сифат кўрсаткичларини прогнозлаш;

- янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришнинг мақсадга мувофиқлиги асослаш ва бошқалар.

Хужалик бошқарувининг бир элементи сифатида прогнозлашнинг амалий вазифаси-кўзда тутилган стратегиянинг аниқлиги ва мақсадга мувофиқлигини аниқлашдан иборат. Шунинг учун прогнозлаш режалаштириш билан муайян даражада ўхшашликка эга. Лекин режалаштириш-бу бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалда қўллаш бўлиб, прогнозлашнинг вазифаси эса, Ушбу қарорлар қабул қилишнинги эҳтимолий шаклидир.

Режа кўрсаткичлари тизими бошқарув талабларига, мажбурий аниқ қарорлар қабул қилиши заруриятига тўғри келиши лозим, прогноз эса, бошқарув вазифаларини ҳисобга олиб бориб, объектив жараёнлар талабларига энг максимал даражада мос келиши зарур.

Режа ва прогноз-иқтисодий ва техник ривожланишга олиб борувчи бу икки хил йўл эмас, балки бир-бирини тулдириб борувчи узвий жараёндир.

Шунинг учун ҳар қандай шароитда ҳам прогнозлаш кўрсаткичидан режа кўрсаткичига, уларнинг ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда, утиш мумкиилигини таъминлаш зарур. Режалаштиришнинг директив характерда эканлиги уни аник бир кўрсатма сифатида эканлигини англатади, прогнозлаш эса, корхона иқтисодиётининг амалдаги ташкилий тузилмасига мос келмаслиги ва конкрет маъмурий кўрсатма бўлмаслиги мумкин. Режани ишлаб чиқиш жараёни вариантли характерга эга бўлсада, режанинг ўзи ривожланишнинг амалда қўлланган вариантидир. Прогноз фақат истикболни олдиндан кўришга асосланган ишлаб чиқариш методигина эмас, балки якуний натижа ҳамдир.

Прогнозлаш ҳақида сўз юритилганда, одатда, корхона имкониятларини таҳлил қилиш тушунилади. Лекин прогноз стратегия, режалаштириш ва корхонани бошқаришнинг асоси бўлиши учун у қуйидагиларни аниқлаши лозим:

- асосий техник ва ташкилий-иқтисодий муамолар ва уларни ҳал этиш муддатлари;
- янги махсулот яратиш учун материаллар, технологик жараёнлар ва жихозлар;
- ракобатчиларда махсулот ҳажмининг ўсиш эҳтимоли ва унга нисбатан бозор талаби;
- ушбу махсулотнинг кутилаётган ишлаб чиқариш таннархи ва унинг баҳоси;
- янги махсулот яратиш ва ишлаб чиқариш учун зарур бўлган корхона қуввати;
- меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёж;

Бундай комплекс прогнозлаш илмий-техник ва конъюктуравий прогнозлашга асосланган ва келгусида корхона хужалик фаолияти техник сиёсатини белгилаб беради.

Прогнозлаш шунингдек, прогноз қилинаётган йўналишнинг ривожланишини ва унинг замонавий шароитни қисқача таҳлил қилиб беради.

Ички ва ташқи вазиятлардан келиб чиққан ҳолда, шунингдек корхона раҳбарияти белгиланган мақсадга боғлиқ ҳолда прогнозларни ишлаб чиқаришда иккита йўлдан борилади:

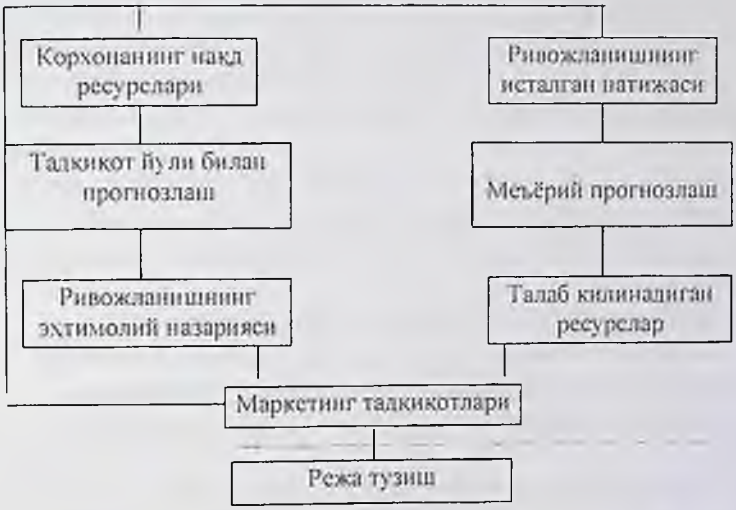
- тадқиқот(генетик) йўл билан;

❖ меъёрий (максадли) йўл билан;

Тадқикот йўли билан прогнозлашда ишлаб чиқаришнинг маълум бир йўналиши бўйича иқтисодий ва техник имкониятларни аниқлаш, бу борада шу йўналишга таалукли ривожланиш мантиқи, чиқариладиган маҳсулотга баҳо бериш, янги маҳсулотничиқариш муддатлари, маҳсулотнинг иқтисодий ва техник кўрсаткичлари ва параметрлари аниқлаш назарда тутилади.

Меъёрий прогнозлашнинг мақсади корхона ривожланишини ҳамда корхонанинг алоҳида вазифаларини ҳал этиш муддатларини аниқлаш, янги иқтисодий - техник кўрсаткичларнинг керакли ҳажмда жорий этилишини ташкил этишдан иборат. Ушбу прогнозлашнинг асоси белгиланган мақсад ва унинг келгусндаги кўрсаткичларини аниқлашдир, бу эса хозирдан келажакка бўлган йўлни аниқлаб беради.

Прогнозлашнинг ушбу икки йўлидан фойдаланиш асосида уни тузиш корхона сиёсатини белгилаш борасида янада тўлиқрок материалларни аниқлашга ёрдам беради.



Режадан олдинги прогнозлаш икки йўналишнинг келишувчанлиги.

Прогнозлаш муддатига қараб тўртта гуруҳга бўлинади:

❖ киска муддатли – 1 йилгача:

❖ ўрта муддатли-2-3 йилгача;

- ❖ узоқ муддатли-10-20 йилгача ва ундан ортиқ;
- ❖ оператив (тезкор)-3-6 ойгача.

Одатда погнозлаш канча кўп муддатда белгиланса, ҳақиқий маълумот билан прогнозлаш маълумоти ўртасидаги фарқ шунчалик катталашиб боради.

Бозор конъюнктураси ва корхона томонидан нотўғри қарорлар қабул қилиниши ҳолларига боглиқ таваккалчилик даражасини ҳисобга олиб, прогнозлаш даври танланади.

Ишлаб чиқариш объектининг ўзгариш суръати унинг мавжудлигининг давомийлигига боглиқ бўлади.

Товар ишлаб чиқаришда товарнинг ҳаётий мавжудлиги даври, одатда, уни ишлаб чиқариш ва сотиш бошланган пайтдан бошлаб, ишлаб чиқариш тўлиқ тухтатилгунига қадар ўтган вақт билан ўлчанади.

Товарнинг ҳаётий даври қўйидаги тўрт босқичдан иборат:

- бозорга кириш;
- ўсиш;
- тўлиқ таъминлаш;
- талаб камайиши.

Товарни бозорга киритиш сотувга чиқарилган пайтдан бошланади. кўп куч талаб этилади ва товарнинг мураккаблиги ва янгилигидан келиб чиқиб, 2-3 ойга (ва ҳатто бир неча йилгача) чузилиб кетиши мумкин.

Янги маҳсулот даромадлигининг секин усиши қўйидаги мавжуд шароитлар билан тушунтирилади:

- ишлаб чиқариш қувватлари такомиллашувининг тўхталиб қолиши;
- маҳсулот ва технологиянинг техник камчиликлари;
- истеъмолчиларга товар етказиб беришнинг тўхтаб қолиши, айникса бу улгуржи сотиш йўллари орқали бажарилганда;
- истеъмолчиларнинг оддий товар турларидан вос кечмаслиги.

Бу босқичда тайёрловчи корхона зарар кўради ёки етарли ҳажмда маҳсулот сотилмаганлиги учун ва унинг таннархи юқорилиги учун етарли фойда ололмайди.

Ўсиш босқичи янги маҳсулотни етказиб берувчи ва уни истеъмолчи томонидан тўлиқ ўзлаштиргандан сўнг кучга киради.

Бу даврда талаб ва ишлаб чиқариш ҳажми ортади, маҳсулот таннархи камаяди, етказиб берувчининг фойдаси ортади. Товар билан тўлиқ таъминлаш босқичи бозорнинг ушбу товарга бўлган талабини кондиради ва ундан ортиб кетади.

Янги маҳсулот турлари кўпаяди. Улар аввалига бозорда сезиларли ўринга эга бўла олмайди, лекин тез орада эскирган товарлар ишлаб чиқариш тугатилишидан далолат беради.

Талаб камайиши босқичида истеъмолчилар бошқа товар турига эътибор берадилар. Ишлаб чиқаришни қайта кўра олмаганкорхоналар инкирозга учрайди ёки катта зарар кўради.

Ушбу зарарни бошқа маҳсулотлардан олган фойда ҳисобидан коплашга ҳаракат қиладилар. Янги товарнинг ҳаётий цикли бошланади.

1-давр - янги маҳсулот ишлаб чиқаришни ўзлаштиришва ишлаб чиқариш;

2-давр - янги маҳсулот ишлаб чиқаришнинг максимал ҳажми ва максимал даромад олиш;

3-давр - маҳсулот даромадлилигининг кескин пасайиши, уни ишлаб чиқариш ҳажмининг пасайиши;

4-давр - маҳсулот ишлаб чиқаришнинг тухталиши (бозордан кетиш).

13.3. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг услублари.

Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий услублари қўйидагилардан иборат:

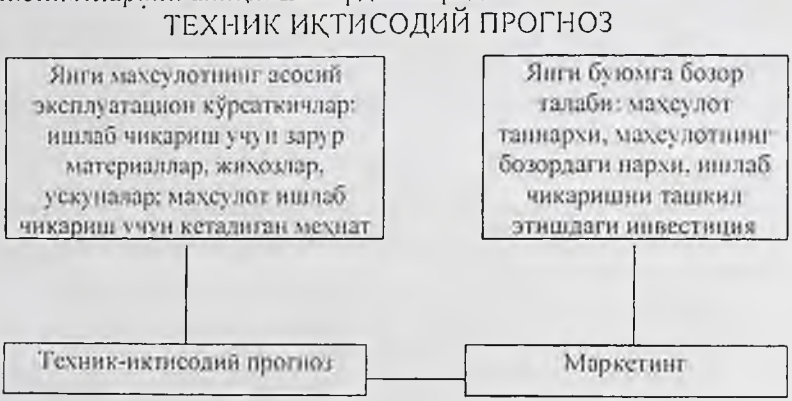
- меъёрий, меъёрларга асосланади;
- экпрементал, тажрибага таянади;
- параметрли, асосланган кўрсаткичларга, рақобатчилар маҳсулот-ларига олимлар томонидан асосланган кўрсаткичларга асосланади;
- экстраполия, базали маълумотлар асосида кейинги (3-5 йил) кутиладиган ўзгаришлар баҳоланади;
- индекс, турли даврларни таққослашга асосланади;
- эксперт услуби, алоҳида кучли мутахассислар ва уларнинг гуруҳлари (9 кишидан кам бўлмайди) баҳолашларига асосланади;
- техник стратегияларни баҳолаш, техник жараёнлар матрицалар ва жадваллар ёрдамида ҳисоб китоблар асосида прогноз қилинади;
- фукционал. келажакнинг функционал тизимлари тузилади;

- аралаш, турли услубларнинг ишлатилишини назарда тутади.

Иқтисодий прогнозлар ва техник прогнозларнинг ўзаро алоқаси қуйидаги кўринишда бўлади:

Аввало, иқтисодий прогнозлар объекти билан бевосита боғлиқ бўлган техник прогноз ишлаб чиқилади, бозор талаби аниқланади. Сўнгра ижтимоий-иқтисодий эҳтиёжлар таркибига кирувчи конкрет талабдан келиб чиққан ҳолда, прогнозлаштилаётган объектининг ишлаб чиқариш имкониятлари ва ривожланиш йўлларига нисбатан прогнозлар қилинади.

Техник-иқтисодий прогнозни белгилашнинг босқичма-босқич кўрсатилиши корхонанинг ўзини окламаган йўқотишлари ўрнини қоплайди ва ривожланишнинг оптимал вариантларини ахтаришни осонлаштиради. Техник иқтисодий прогнозларнинг ўзаро боғлиқлиги бозор талаби ва корхонанинг янги имкониятларини аниқлашга ёрдам беради.



13.1-чизма **Техник ва иқтисодий прогнозларнинг ўзаро алоқаси.**

Иқтисодий прогнозлар корхона учун хатто алоҳида цех ёки маҳсулот тури учун ишлаб чиқариши мумкин, -хар бир ҳолда конкрет методлар ва кўрсаткичлардан фойдаланилади. Прогноз аниқлаши лозим бўлган энг катта ва умумий кўрсаткичлар қуйидагилар ҳисобланади:

1. Қўйилган мақсадга эришишда прогнозда кўзда тутилаётган йўналишга эришиш эҳтимоли;

2. Бутун дастур учун ва прогноз қилинаётган даврнинг ҳар бир йили учун капитал қўйилмалар;

3. Прогнозлаштирилаётган даврнинг ҳар бир йили учун касблар ва тоифалар бўйича меҳнат ҳаражатлари (одам-йил/соатда);

4. Прогноз даврида ҳар бир йил учун ишлаб чиқаришнинг жорий ҳаражатлари;

5. Корхона фойдаси.

Прогнозлашнинг асосий функцияси - объектнинг келгусидаги ҳолатини асослаш ҳамда қўйилган мақсадга эришиш йўллари ва муддатини аниқлашдир.

Прогноз эҳтимолий ҳарактерда бўлса-да, лекин ишончнинг аниқ бир даражасига эгадир. Амалда прогноз-режа олди хужжати бўлиб, келгусидаги фаолият усуллари ва қўламига боглиқ ҳолда қўйилган мақсадга эришиш даражасини белгилайди.

Прогнозлаш методини актив ва пассивга ажратиш мумкин. Пассив прогнозлаш иқтисодий жараёнларни ўрганишга асосланади, актив (ёки мақсадли) прогнозлаш умумий иқтисодий жараёнларни ҳисобга олувчи модел ва усуллар тизимсига асосланган.

Прогнозлашнинг энг кўп таркалган ва ривожланган методлари қўйидагилардир:

- ❖ Юқори малакали эксперт-мутахассисларнинг фикрларига асосланган эксперт баҳолар;
- ❖ Статистик методлар, бу прогнозлаш обеъкти маълумотларига асосланади;
- ❖ Моделлаштириш методлари, яъни прогноз объекти фаолиятининг қонунийлигини акс эттирувчи структура, жисмоний ва математик моделлар.

Прогнозлашнинг эксперт методи якка ҳолдаги эксперт баҳолаш ва интервью типдаги комиссия баҳолашларига бўлинади. Бу методлар турли миқдордаги баҳолашни таҳлил қилишга имкон беради. Эксперт методлари хозирги кунда энг кенг таркалган ҳисобланади ва уларнинг асосида прогнозлашнинг кўп қисмлари тузилади.

Эксперт методининг афзаллигини ифодаловчи омиллар, эксперт гуруҳларини танлаш ва шакллантиришдан, эксперт хулосалари мустақиллигини таъминлашдан, экспертларнинг икки томонлама хулосаларини инкор этувчи аниқ ва уйланган сўров

анкеталари тузишдан иборат. Экспертларнинг сезиларли даражадаги фикрини билиш учун бир неча тур экспертизалар экспертлар алмашинуви юзасидан ўтказилади.

Экстрополяция(статистик) методлар прогнозлаш объекти тўғрисидаги маълумотларни қайта ишлаш учун ва ўтган давр одатларини келажакда қўллашга асосланади.

Моделлаштириш методлари прогнозлашнинг бирмунча мураккаб усулларидан бўлиб, улар мураккаб жараёнларни прогнозлашга турлича ёндашишлардан иборатдир.

Умумий кўринишда, корхона ахволининг келгуси ҳолатини прогнолаш t йилдан сунг, унинг фаолияти В нинг келгусида ўзгарувчан кўрсаткичларини кўриш мумкин:

$$B = F [x (t), y (t), Z (t) t]$$

Бу урда х - бошқариладиган деб куриб чиқилаётган прогнозланувчи параметрнинг ўзгарувчан миқдори;

У- шарт деб олинадиган ўзгарувчи параметр;

Z - фаолиятнинг прогнозлаш кўрсаткичлари асос қилиб олинган корхона бошлангич қиймати.

Устав капитали, йиллик айланма айрим турдаги маҳсулотларни чиқариш ва уларнинг таннархи, йиллик даромад сўммаси, иш унумдорлиги ва бошқа шу каби энг муҳим параметрлар кўриб чиқилар экан, корхона прогнозлаштирилаётган t йилдан кейин қандай вазиятга тушиб колиши ҳақида тўлиқ прогнозга эга бўлиш мумкин. Бунда, бошқариладиган деб кўриб чиқиладиган ўзгарувчи параметрлар жумласига, масалан, инвестицияларни, корхона ходимларини, корхонада қоладиган фойдани тақсимлаш меъёрларини, ўзини оқлайдиган янги технологияларни жорий этишни киритиш мумкин.

Бозордаги вазият, хукумат сиёсат, солиқлар, табиий-иқлим шароитларининг ўзгариб туриши бошқарилмайдиган ўзгарувчи параметрлар бўлиб, улар ишлаб чиқариш шартлари сифатида кўрилади.

Прогнозлашнинг ишончлилиги маълум даражада фойдаланилаётган ахборотнинг тўлиқлиги ва ҳаққонийлигига қараб аниқланади.

Прогноз тузиш - бу бир маротабалик вазифа эмас. Прогнозлаш объекти ҳақида маълумотни доимо тўплаш ва

таҳлил қилиш ҳамда прогнозларни мунтазам равишда таҳрир қилиб бориш зарур.

Прогнозлаш, айникса, узоқ муддатли прогнозлаш, мажбурий таркибий қисм ҳисобланади:

- ❖ корхона мақсадини аниқлаш;
- ❖ унинг фаолият тактикаси ва стратегиясини ишлаб чиқиш;
- ❖ режалаштириш, айникса узоқ муддатли;

Мақсадли функционал дастурларни тайёрлаш: бозорни, инвеститция ва инновацияни ўзлаштириш.

Албатта, прогнозлашнинг принциплари ва методларини ўзлаштириш - режалаштиришни амалга ошираётган ҳар бир бошқарув органининг мухим вазифасидир.

Прогнозлаш аниқ бир йўлланма бермайди, фақатгина қўйилган мақсадга эришиш йўлларини белгилаб беради. Лекин юқори малакада тузилган прогноз корхонани ёлгон, ҳаққоний бўлмаган, инкирозга олиб борадиган йўлдан сақлаб колади.

13.4. Бошқарув қарорларини прогнозлаш бўйича ишларни ташкил қилиш

Прогнозлаш бўйича ишларни ташкил кииш бошқарув қарорларини прогнозлаш учун зарур шарт-шароитларни яратишга йўналтирилган ўзаро боғлиқ тадбирларни назарда тутади. Прогнозлаш бўйича ишларни ташкил этишнинг асосий вазифалари қўйидагилардан иборат:

- прогнозлаш учун маълумотларни йиғиш ва тизимга келтириш;
- прогнозлашнинг асосий услублари ва усулларини биладиган мутахассиларни тайёрлаш;
- дастурлаш, прогнозлаш бўйича ишчи органларини шакллантириш ва ишини ташкил қилиш.

Прогнозлаш бўйича ишларни ташкил қилиш қўйидаги тамойилларга асосланиши керак: манзилга йўналганлик, мутаносиблик, паралеллик, узлуксиз, аниқлик, такрорланмаслик, бошқарувчанлик, мукобиллик, мослашувчанлик.

Прогнозлар ишлаб чиқариш жараёни прогнозлаш деб айтилади. Прогнозлаштириш жараёни остида биз объектнинг келасидаги ҳолатини ёки мукобил ривожланиш йўллари ва мавжуд бўлишининг илмий асосланган мулоҳазасини тушунамиз. Бошқарув қарорларини прогнозлаштириш режалаштириш билан

бевосита боғлиқ ҳисобланади. Режа билан прогноз бир-бирини тулдирадиган режалаштириш босқичи, қайсики режани бошқаришнинг бирламчи буғинига айлантиради. Прогноз бошқариш тизимида бошқариладиган объектнинг ривожланишининг кўп вариантли режа олди моделидир. Муддат, иш ҳажми, объектнинг сонли характеристикалари ва бошқалар прогнозлашнинг хусусиятига мос келади ва унда албатта объектнинг ҳолатига ўзгартириш киритиш ҳолати мавжуд бўлади. Прогнозга нисбаттан режа бир маънода ва объектнинг бажарилиш муддати ва хусусияти белгиланган бўлади, яъни ҳеч қандай муқобил ёки кўп ҳолатли вариантлар бўлмайди. Режалаштириш ихтироларида прогнозли вариантлардан энг қўлайи ва мақсадга мувофиқи танланади.

Прогнозлаштириш ташкилотнинг режалаштириш тизимининг ажралмас қисмидир. Ҳамда келажакда юқори сифатли маҳсулотга эришиш учун қилинадиган ҳаражатлар эҳтимоли ва вариантларни ишлаб чиқаришга ёрдам беради. Прогнозлаш учун ишлаб чиқаришда бир нечта босқичларни инобатга олиб қўйиш керак:

Маълумотлар йигиш, ушбу маълумотларни таҳлил қилиш ва тузатиш, маҳсулот сифатини ошириш йўлларини таҳлил қилиш ва бошқалар.

Прогнозлаш жараёни олдидан ҳам бир қатор босқичларни босиб утиш лозим, яъни улар қўйидагилар:

- Прогнозлаш бўйича йигилган материалларни йиғиш, таҳлил қилиш ва мос келганини танлаш;
- Йигилган тенденцияларни яъни, ривожланиш истиқболи ва маҳсулот сифатини ошириш йўлларини таҳлил қилиш;
- Фараз қилинаётган умумий дастур бўйича прогнозларни ишлаб чиқариш.

Прогнозлардан фойдаланган ҳолда корхонанинг бизнес режаси ва стратегиясини ишлаб чиқаради, чунки прогнозлар режа олди хужжати ҳамда илмий асосланган бўлади. Бошқарув қарорлари прогнозлаштиришдан мақсад илмий асосланган ривожланиш кўрсаткичларини, хужжатларини ва бошқа кўрсаткичларини олиш. Қайсиларки перспектив режалар ва илмий изланишлар, тажрибали конструкторлик ишларини ҳамда илмий менежмент тизимини ривожлантиришга ёрдам беради.

Менежмент тизимида энг мураккаби ва асосийси сифат ва ҳаражатни прогнозлаштиришдир.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва мухокама учун саволлар

1. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий тушунчаларига таъриф беринг?
2. Бошқарув қарорларини қабул қилишда прогнозлашнинг ўзига хос вазифалари изоҳланг?
3. Прогнозлашнинг энг кўп тарқалган ва ривожланган методлари қандай тавсифланади?
4. Бошқарув қарорларини қабул қилишда прогиозларни ишлаб чиқаришда қандай йўлдан борилади?
5. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг нечта услублари мавжуд?
6. Бошқарув қарорларини прогнозлаш бўйича ишлар қандай ташкил қилинади?

XIV БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШДА ИЖТИМОИЙ МАЪСУЛИЯТ.

14.1. Қарор-ҳуқуқ ва маъсулият объекти сифатида.
14.2. Қарор қабул қилишда ижтимоий маъсулият.
14.3. Қарор қабул қилиш билан боғлиқ психологик муаммолар.
14.4. Қарор қабул қилишда ваколатларни узатиш

14.1. Қарор-ҳуқуқ ва маъсулият объекти сифатида.

Ўзбекистонда ижтимоий йўналтирилган иқтисодиётни қарор топтиришга қаратилган тадбирлар натижасида бозор рақобати шаклламоқда. Турли мулк шакллари амал қилмоқда. Бундай шароитда бошқарувчилар олдида тўрган энг муҳим вазифа - тўғри қарорлар қабул қилишдир.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш технологияси фани бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш услуби, амал қилинадиган асосий қоидалар, турли ёндашувлар, таъсир кўрсатувчи омиллар, самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш ва баҳолаш, прогнозлаш, иқтисодий асослаш, хавф-хатарлар ва ноаниқликларни ҳисобга олиш ва шу каби муҳим масалаларни ўрганади. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш технологияси фани барча иқтисодий фанлар билан, жумладан иқтисодий назария, менежмент асослари, иқтисодий таҳлил билан боғлиқдир.

Бошқарув меҳнатининг предмети ахборот бўлиб, раҳбар шунга асосланиб бошқарув қарорларини қабул қилади ва уларни ижрочиларга етказади. Керакли қарорларни ишлаб чиқиш жараёни бошқарув меҳнатининг муҳим қисми ҳисобланади. Қарор - бу барча бошқарув қарорлари асосининг пойдеворидир. Бошқача қилиб айтганда, қарор - бу топшириқ буйруқ раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсули ҳисобланади.

Қарор барча табакадаги раҳбарлар, бригадирлар, усталардан тортиб цех бошликлари, директорлари томонидан қабул қилиниши мумкин.

Қарорларни такомиллаштириш бошқарув ташкилотлари барча бўғинларининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Қарорни қабул қилишда уни ишлаб чиқиш уни қанча вақт талаб қилиниши доим ҳисобга олинади. Одатда узоқ муддатга мулжалланган

қарорлар яқин муддатда бажариладиган қарорларга нисбатан ўйлаб кўриш учун кўп вақтни талаб қилади. Кўпинча низом, қонун-қоида, йўриқнома ва ҳоказолар ишлаб чиқилади.

Инсон фаолияти даврида бир неча имконли ҳаракатлардан биттасини танлаб олиш вазияти доим пайдо бўлиб туради. Бизларнинг ҳар биримиз кун давомида юзлаб, минглаб қарор қабул қилишимизга тўғри келади. Масалан, қарорларни қабул қилишда унча аҳамиятга эга бўлмаган иш учун кийим танлаш, иш жойини танлаш, умр йўлдошини танлаш ва бошқалар ҳам киради. Биз уларни танлашда кунлаб, ойлаб уйлаб сўнг қарор қабул киламиз.

Аммо бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига қараганда кўпрок тизимлашган жараёндир. Менежер фақат ўзи учун эмас балки фирма учун ҳам, бошқа меҳнаткашлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Фирмаларнинг бошқарувини олий савиядаги менежерлар баъзида юз миллион сўм билан боглиқ қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроғи бошқарув қарори кўплаб инсонларнинг ҳаётига таъсир кўрсатади, ҳеч бўлмаганда қарор қабул қилган билан бирга ишловчи ҳар бир ходим ҳаётига таъсир қилади. Бошқарув қарори деганда нимани тушиниш керак? Қарор - бу бошқарув фаолиятининг охирги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса унинг меҳнат махсули бошқарув қароридир. Қарорнинг ишлаб чиқиш ва қабул қилиш - бу шундай бошқарув фаолиятининг асосий шакли-ки унда раҳбар меҳнатининг мазмуни унинг жамоага мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёнидир. Корхона ва ташкилотларда бошқарув қарори икки ҳолатда ишлатилади: биринчи ҳолатда - кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжати қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалардир. Иккинчи ҳолатда - бир неча вариантлардан битта маъқўл вариантни танлаш қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилинади.

14.2. Қарор қабул қилишда ижтимоий маъсулият.

Ҳозирги вақтда ҳар хил масалалар бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг самарадорлиги жуда қониқарсиздир. Масалан, йирик корхона, фирмаларнинг менежерлари кадрларни тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар

масаласида қарорлар қабул қилишда сезиларли қийинчиликларни бошидан кечирмокдалар. Бу вазиятлар соҳасида билимни, тарбия ишига оид тажрибанинг етишмаслиги ва катта даражада раҳбар тадбиркорни шахсий қобилиятига боғлиқдир.

Инновацион иқтисодиёт шароитида раҳбарлар қабул қиладиган қарорларнинг аҳамияти тобора ортиб бормокда. Иқтисодчиларнинг фикрига кўра цех бошлиғи қабул қиладиган битта оқилона қарор тахминан бир ишчининг 5-6 ойлик меҳнатига фойда келтирар экан. Қарорни тўғри танлаш учун муайян тамойилларга таяниш ва қарорларга бўлган талабларни ҳисобга олиш, аниқ қарор қабул қилиш мақсадини бутун ҳалқ хўжалигининг мақсадига мувофиқлаштириш, меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатлари билан мос келишини олдиндан белгилаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқисодий ва социал ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Қарорлар муҳокама қилиниб ёки раҳбар интуицияси асосида қабул қилиниши мумкин. Қарорларнинг самарадорлигига раҳбарларнинг хусусиятлари, масалаларга ёндашишлари, муҳитга аниқлик киритувчи ахборотларнинг миқдори ва сифати бевосита таъсир кўрсатади.

Қарор - бу умумий макадларга эришиш йўналишида имкониятлардан бирини танлашдир. Қарор умумий мақсадлар йўналишида ечилиши зарур бўлган масалаларни ҳал қилиш усулларини аниқ кўрсатади ва зарурий ресурсларни улар билан боғлайди.

Бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига қараганда кўпроқ тизимлашган жараёндир. Раҳбар фақат ўзи учун эмас, балки ташкилот учун ҳам, бошқа ходимлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Ташкилотлар бошқарувининг юқори поғонасидаги менежерлар баъзида катта маблағ билан боғлиқ қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроги - бошқарув қарорларни кўплаб инсонларнинг тақдири ва ҳаётига таъсир кўрсатади.

Инсон фаолиятининг тури сифатида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг муҳим хусусиятларидан бири - қарорлар қабул қилишдир. Қарор – бу муқобилларни танлашдир. Унда мақсад, ҳолат, муаммо ифодаланади. Мақсадга эга бўлиш мумкин, аммо унга эришишнинг йўллари ва имкониятларини билмаслик,

муаммони кўриш, аммо уни қандай бартараф этишни билмаслик мумкин. Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида ишлаб чиқиладиган қарорларда ҳамма нарса намоён бўлади: профессионализм, тажриба ва бошқариш санъати.

Қарорлар қабул қилишда энг муҳим қоида менежернинг муаммоларни ҳал этишга йўналганлиги ҳисобланади. Бунинг учун у муаммоларни кўриши, аниқлаши, тушуниши, баҳолаши керак. Айнан муаммолар қарорлар қабул қилиш заруриятини тўгдиради. Қарорлар қабул қилишдан қочмаслик керак, шундай ҳоллар ҳам бўладики, менежер фақат ижобий қарор қабул қилишни хоҳлайди. Менежер барча қарорлар юзасидан тўлиқ жавобгарликни ўз зиммасига олиши керак.

Менежер қарорлар қабул қилиш учун ахборотларнинг кўплаб манбаларидан фойдаланади, у қабул қиладигани - фақат унинг ўзиники бўлиб, жуда масъулиятли босқич бўлади. Албатта ҳамкорликда, бамаслаҳат қабул қилинган қарорлар ҳам бўлади. Бунда менежер муайян даражада жавобгар бўлади. Қарор барча табакадаги раҳбарлар, бригадирлар, усталардан тортиб цех бошликлари, директорлари томонидан қабул қилиниши мумкин.

Қарорларни такомиллаштириш бошқарув ташкилотлари барча бўғинларининг муҳим вазифаси ҳисобланади. Қарорни қабул қилишда уни ишлаб чиқиш учун қанча вақт талаб қилиниши доим ҳисобга олинади. Одатда узоқ муддатга мўлжалланган қарорлар яқин муддатда бажариладиган қарорларга нисбатан ўйлаб кўриш учун кўп вақтни талаб қилади. Кўпинча қарор бирдан қабул қилинади. Бундай ҳолларда олдиндан зарур бўлган низом, қонун-қоида, йўриқнома ва ҳакозолар ишлаб чиқилади.

Маълумки қарор қабул қилиш раҳбарнинг ўрнини белгиловчи асосий воситалардан ҳисобланади. Шу сабабли қарорларнинг табиатини раҳбар фаолиятига мослаштириш унинг табиатдаги ўрнини белгилаб беради. Одатда ушбу соҳада раҳбарга қўйидаги талаблар қўйилади: самарали қарор қабул қилиш, қарорларни ўз вақтида қабул қилиш, қарорни ресурслар билан таъминлаш, қарор натижалари бўйича масъулиятни ўз зиммасига олиш. Юқоридаги талаблар қарор қабул қилиш муҳитини шакллантиради, яъни раҳбарнинг қарор қабул қилиш жараёнидаги таъсир қилувчи омиллар мажмуасини белгиланади. Ушбу омиллар икки гуруҳга бўлинади: ички омиллар яъни

раҳбарнинг ўзига боғлиқ бўлган омиллар, ташқи омиллар яъни раҳбарни маълум қарорга ундайдиган омиллар. Ички омилларни кўриб чиқадиган бўлсак уларга қуйидагиларни киритиш мумкин; вазиятни баҳолаш қобилияти, раҳбар томонидан меъёрнинг қабул қилиши, қарор натижаларини тўлиқ тассавур қилиш, раҳбарнинг вазиятни ечими тўғрисидаги тушунчалари. Ташқи омиллар раҳбарга нисбатан ташқи бўлиб ҳисобланади. Ва уларга қуйидагиларни киритиш мумкин; муаммонинг долзарблиги, ташкилотда қабул қилинган тартиб қоидалар, ташкилот персонали ёки қарор ижрочилари, ташкилотнинг мустақиллик даражаси. Юқоридаги омилларнинг таъсири раҳбарнинг қарор қабул қилишдаги чекланишларини вужудга келтиради. Ушбу чекланишлар қуйидаги гуруҳларга ажратилади; раҳбарнинг тарбияси ва шахсий фазилатлари билан боғлиқ бўлган чекланишлар, вақт бўйича чекланишлар бунда карорни ишлаб чиқариш, бажарилишини ташкил қилиш ва назорат қилиш вақтини тушуниш лозим, ахборот бўйича чекланишлар яъни раҳбар ихтиёридаги ахборотнинг етишмаслиги, натижалар ноаниқлиги бўйича чекланишлар.

14.3. Қарор қабул қилиш билан боғлиқ психологик муаммолар.

Қарор қабул қилиш жараёнида раҳбарнинг олдида бир канча психологик муаммолар вужудга келади. Ушбу муаммолар қуйидагилардан иборат:

1. Қарорнинг ташкилот стратегиясига мослигини баҳолаш муаммоси,

2. Қарорнинг зарурлиги ва самарадорлигига ишонч ҳосил қилиш,

3. Қабул қилинаётган қарорнинг бажарилишига ишонч ҳосил қилиш.

Қарорнинг мазмуни аниқ белгилангандан сўнг раҳбар олдида ресурслар жалб қилиш муаммоси туради. Бунда қарор бажарилишига сарфланаётган ресурслар доимо эсда туриши лозим. Қарорни бажарилишида биринчи ўринда моддий ва молиявий ресурсларга эътибор қаратилади. Қарор қабул қилиш бу ташкилот раҳбарининг ташкилот олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир. Қарор қабул

қилиш менежернинг фикри-зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир.Менежер жуда хилма хил масалалар юзасидан-ишлаб чиқариш ва кадрларга оид, ташкилий ва хўжалик масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади. Менежер қарорни яккабошчилик асосида, ёрдамчиларни ва жамоатчиликни жалб қилиб қабул қилиши мумкин. Бошқарувга оид ҳар қандай самарали бўлсагина, у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади. Маълумки қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд, амалдаги ҳолатнинг муаммони ҳал этиш учун талаб этиладиган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Ана шу ернинг ўзида муаммо келиб чиқади. Қарор қабул қилишда раҳбарнинг ваколати ва жавобгарлиги муҳим аҳамиятга эга. Маълумки ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарорнинг доираси ҳар хил бўлади. Масалан, уста асосан тезкор тусдаги кундалик масалаларга доир, цех бошлиғи худди шу тезкор масалалар юзасидан цех ва иш участкаларининг ишини мувофиқлаштиришга, ўзаро мослаштиришга доир қарорлар қабул қилади. Директор асосан истиқболдаги масалалар бўйича қарор қабул қилади. Турли раҳбарлар қарор қабул қилишга турлича ёндашадилар. Масалан, улардан баъзилари қарорни мустақил қабул қиладилар, унинг натижасини талаб этилгандагина юқори турган раҳбарларга маълум қилади, бошқалари юқори турган раҳбар билан келишмай туриб ҳеч қандай қарор қабул қилмайди. Учинчи турдаги раҳбарлар мустақил қарор қабул қилишдан чучийди, ўз раҳбари кўрсатмасини кўтиб ўтираверади. Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчларини, масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинмаган ёки кечиктириб қабул қилинган қарор учун жавобгар бўлишини аниқ тасаввур қилиши керак. Раҳбар зиммасига юкланган вазифалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоги лозим. Ҳар қандай майда-чуйда нарсалар юзасидан юқори турган раҳбарларга мурожаат қилавериш, биринчидан, уларни ишдан чалғитса, иккинчидан, бу раҳбарнинг билим доираси торлигидан, ўз соҳасини яхши билмаслигидан, ўз вазифасини уддалай олмаётганлигидан далолат беради. Ҳар қандай раҳбар ҳам, қолаверса оддий ходим ҳам ўз зиммасига юклатилган вазифаларни тезкорлик билан ҳал қилишни ўзининг бурчи эканлигини яхши билиши керак. Кундаланг турган масалалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмок керак. Бошқарувнинг ҳар бир

бугини ўз ишини бажариши керак, юқори органларга хадеб мурожаат қилинаверилса, улар йирик муаммолар билан шуғулланишга етарли вақт топа олмай қолишлари мумкин. Қўйи органлар ўз ҳуқуқлари доирасидаги масалаларни тезкор ҳал қилишлари мумкин. Ваколат бу бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номидан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқи. Бошқарув тизимида раҳбарлар томонидан ўз қўли остидаги ходимларга ўзи жавобгар бўлган вазифаларни ҳал этиш ёки ишларни амалга ошириш ҳуқуқини бериб қўйиши бошқарув ваколатлари деб юритилади. Ваколат бу вакиллик ҳуқуқи бўлса, масъулият бу бирор иш, ҳатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир. Масъулият қанчалик юқори бўлса, уни таъминлаш механизми ҳам шунчалик юқори бўлади.

14.4. Қарор қабул қилишда ваколатларни узатиш

Қарор қабул қилиш мавжуд ҳолатнинг кўзланган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида вужудга келади. Бундай ҳолатга қарор қабул қилиш раҳбар зиммасига тушади. Раҳбарнинг қабул қиладиган қарорлари унга берилган ваколатлар доирасида бўлади. Ваколатлар эса раҳбар эгаллаб турган лавозимнинг паст ёки юқори поғонадалигига қараб турли миқёсда бўлади. Ваколатлар ташкилотнинг ходимлар йўриқномаларида аниқ кўрсатиб берилган бўлади. Ваколатлар қарор қабул қилиш ҳуқуқини бериш билан бирга масъулиятни ҳам ўзида мужассам этади.

Раҳбар доимо қарор қабул қилиш билан бирга унинг натижаси бўйича иқтисодий ва ижтимоий масъулиятни ўз зиммасига олади. Қарор қабул қилишда ҳуқуқ ва масъулият асосий аҳамиятга эга. Ижтимоий масъулият деганда раҳбар қўл остидаги ходимларнинг соғлиги меҳнат шароити, оилавий аҳволи, дам олиши юзасидан жавобгарлиги тушунилади. Шунингдек раҳбар қарор қабул килар экан унинг миқёсидан қатъий назар энг аввало жамоага таъсири унинг руҳий оқибатларини ўйлаши лозим.

Раҳбар қарори ҳеч качон жамоага салбий кайфият уйготмаслиги ходимларнинг ижтимоий аҳволини ёмонлаштирмаслиги лозим. Шунинг учун раҳбар ходимлар билан бирга бўлиши жамоа тадбирларида қатнашиш ишчиларнинг

шахсий муаммолари билан қизиқиши орқали жамоада муътадил иқлимни шакллантириши керак.

Ҳар бир одамнинг ўзининг маънавий кадриятларига эга. Бу кадриятлар киши онгида бир бутун тизимни ифодалайди. Бу тизим нафақат раҳбарнинг балки ҳар бир ходимнинг ҳаракатини белгилаб беради, ва қарор қабул қилишига таъсир этади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики кадриятнинг мўлжалига қараб қарор қабул қиладиган усул ҳам ўзгаради. Шунингдек маданиятнинг кадриятлар тизимига таъсири муҳим аҳамиятга эга. Булар раҳбарларнинг ишчиларнинг ҳаракатида ўз ифодасини топади. Масалан: Австралиялик раҳбарлар бошқарувга "мулойим" ёндашишни маъқўл кўрадилар ва ўз қўл остидаги ходимларга кўп диққатни ажратадилар. Япония ва Жанубий Кореялик раҳбарлар кўпроқ кучга аҳамият берадилар ва бошқаларнинг муаммоларини ҳам инобатга оладилар. Улар юқори поғонадаги раҳбарларга ҳурматларини кўрсатишга ҳаракат қиладилар ва компанияга содиқликлари билан ажралиб турадилар. Қарор қабул қилишда раҳбарнинг руҳий ҳолати билан биргаликда шахсий фазилатлари ҳам аҳамиятга эга. Шу нуктаи назардан қўйидаги қарорларнинг мавжудлиги эътироф этилади:

1. Муътадил мувозанатлашган қарорлар, буларни одатда мазкур муаммони обдон билган етти улчаб бир кес қабилида иш тутадиган ўзининг ҳаракатига танкидий нуктаи назардан ёндашадиган менежерлар қабул қилади.

2. Тўртки берувчи қарорларни кабул қилувчи бошқарувчилар ранг баранг фикр, гояларни осонлик билан ўйлаб топадиган аммо уларни аниқлаш, баҳолаш, текширишга имконият тополмайдиган раҳбарлардир.

3. Тинч ҳолатни сақловчи (инертли)дир. Қарорлар чуқур изланишлар натижасида тезкор гояни пайдо бўлишига кўра кўпроқ аниқлик киритиш назорат қилиш асосида қабул қилинади.

4. Таваккал қарорларнинг тўртки берувчи қарорлардан фарқи шундаки уни қабул қилувчи бошқарувчилар ўз таҳлилини асослашга ўринмайдилар.ўзларига ишонган ҳолда ҳар қандай хавфдан қурқмайдилар.

5. Эҳтиёткорона қарорлар ўз ишига пухта ёндашадиган турли вариантларни баҳолаб иш тутадиган менежерлар томонидан қабул қилинади. Уларда ўзига хослик аломатлари ўз аксини топмайди.

6. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида таҳлилга мақбуллаштиришга асосланадиган оқилона қарорлар қабул қилади.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Қарор-ҳуқуқ ва маъсулият объекти сифатида қандай талқин қилинади?
2. Қарор қабул қилишда ижтимоий маъсулият таъсири ва аҳамаятли жиҳатини шарҳлаб беринг?
3. Қарор қабул қилиш билан боглиқ қандай психологик муаммолар мавжуд?
4. Қарор қабул қилишда раҳбарнинг ваколатларни узатиш жараёни ўзига хос хусуисиятлари нимада?

XV БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИДА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ МОҲИЯТИ ВА АҲАМИЯТИ.

15.1. Ишлаб чиқариш менежменти. Ишлаб чиқариш менежменти тизимининг таркибий тузилиши.

15.2. Ишлаб чиқариш менежментининг таъминловчи тизимлари.

15.3. Ишлаб чиқариш жараёни ҳақида тушунча ва унинг ташкил этувчи омиллари.

15.4. Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш йўллари ва уларнинг қарорлар ёрдамида ижро этилиши.

15.1. Ишлаб чиқариш менежменти. Ишлаб чиқариш менежменти тизимининг таркибий тузилиши.

Бошқариш тушунчасининг пайдо бўлиши жамиятнинг асосий тараққиёти жараёнларидан бири бўлиб, у одамларни ёки жамоа меҳнат фаолиятини бир жойга жамлаш билан боғлиқдир.

Хужалик фаолиятида меҳнатни бундай усулда жамлаш ва уни кичик қисмларга бўлиш ишлаб чиқариш вазифаларини ихтисослаштириш жараёни билан параллел равишда бир пайтда юзага келади.

Ишлаб чиқариш йириклашган ва вазифалар ихтисослаштирилган, ишлаб чиқариш муносабатлари мураккаблашган сари махсус бошқарув аппаратини бунёд қилиш зарурати туғилади. Бу аппарат ишлаб чиқариш тизимининг кичик бўринларини бир бутун қилиб боглаши ва ташкилий қисмлар фаолиятини мувофиқлаштириши зарур эди. Шунингдек энг муҳим, мураккаб ва кўп киррали ишлаб чиқариш дастагини жиддий мослаштириши ва режали созлаши лозим эди.

Жамоа йириклашган сари бошқарувнинг вазифалари мураккаблашади ва махсус ташкилотчилик маъмурият, иқтисодиёт ва бошқа ихтисослар пайдо бўлади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш аниқ мураккаб тизим бўлиб, у икки тизимчадан - объект ва субъектдан иборат. Объект - бу бошқариладиган тизимча, субъект эса бошқарувчи тизимчадир.

Бошқарув жараёнининг ишлаб чиқаришга тааллукли томони шундан иборатки, у гуёки узлуксиз, мақсад сари йўналтирилган, ижтимоий-иқтисодий, ташкилий-техник, жараён ҳисобланади,

бинобарин бу жараён ҳар хил услуб ва воситалар орқали иқтисодий-техник натижаларга эришиш учун амалга оширилади.

Ташкилий муносабатларни ишлаб чиқариш жараёнида бошқарув вазифаларни аниқ кўрсатилиши керак. Ташкилий муносабатлар: Бунда ишлаб чиқариш жараёнида ҳар хил ижтимоий рухий, педагогик ҳуқуқ технология ва бошқа илмлар ўрганилади, аммо жамоанинг бошқарув муносабатларини англаб олишила асосий вазифани ташкилий муносабат билимлари эгаллайди. Бўлар жумласига жамоани ташкил қилиш назарияси, ҳалқ хужалигини режалаштириш назарияси, ишлаб чиқаришни илмий асосда ташкил қилиш бошқарув фани ва хоказолар киради. Бошқарув фанининг изланиш объекти-жамоага тааллукли ташкилий муносабатлар, яъни ишлаб чиқариш комплексларини мувофиқлаштириш жараёнлари ҳисобланади. Бошқарув муносабатлари бир бирига боглиқ бўлган қўйидаги муаммоларни ўрганиш даврида юзага чиқади:

а) бутун республикаси режа хужалигини бошқариш;

б) саноат тармоқларини бошқариш;

в) кўп тармокли, тармокларо комплексларни бошқариш;

г) ишлаб чиқариш корхоналарини ва уларнинг бўлинмаларини бошқариш;

д) ишлаб чиқаришга тааллукли бўлмаган корхоналарни бошқариш (маиший хизмат);

е) лойиҳалаш, илмий-техник ва бошқа жамоа ишлаб чиқариш фаолияти билан боглиқ бўлган ташкилотларни бошқариш.

Бошқарув тўгрисидаги билимлар тизими асосан тўртга бўлимдан иборат:

1. жамоат ишлаб чиқаришини бошқариш назарияси;

2. бошқарувни ташкил қилиш;

3. бошқарув услублари тўгрисидаги билим;

4. бошқарув техникаси тўгрисидаги билим. бошқарув фанининг асосий бўлими назария бўлимидир.

Унинг таркибига қўйидагилар киради:

а) ташкилий муносабатларнинг жамоадаги роли ва ўрни;

б) жамоа муносабатлари таркибида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг роли ва ўрни;

в) бошқарув илмининг пайдо бўлиши ва тараккий этиши;

г) бошқарув илмининг бошқа илмлар орасидаги ўрни, таркиби ва услубияти;

д) бошқарув муносабатлари ва уларнинг дастақлари;

е) ахборот ва бошқарув;

з) бошқарув қарорлари назарияси.

Бошқарув илмининг ташкилий бўлими унинг марказий қисми бўлиб, жамият ишлаб чиқаришнинг ташкил этиш тўғрисидаги илмдир. Бу бўлимнинг асосий элементлари:

а) умумий ташкилий бошқарув муаммолари;

б) махсус ташкилий бошқарув масалалари ҳисобланади.

Умумий ташкилий бошқарув муаммолари-бу илм соҳасининг ўзаги ҳисобланади. У икки доирадаги масалаларни, жумладан, бошқарув таркиби ва бошқарув жараёнини ўз ичига олади. Хужалик бошқарувининг вазифаларини бошқараётган объектнинг қўламидан катъи назар қўйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

а) тадқиқотчи ва лойиҳаловчи;

б) меъёрловчи ва режаловчи;

в) ташкилотчилик ва мувофиқлаштириш;

г) таъминловчи;

д) ҳисобчи-назоратчи.

Тадқиқотчи ва лойиҳаловчи вазифалари. Бу вазифаларга илмий изланишларни ўтказиш, келажак режаларини тузиш ва унга оид иқтисодий маълумотларни ўрганиб чиқиш ишлари киради.

Меъёрловчи ва режаловчи вазифалари. Бу ишлаб чиқариш бошқарувини ташкил қилиш асоснинг яратилишини ўз ичига олади. Ишлаб чиқариш жараёнини турри нулга солишда истиқбол, жорий, тезкор режалар муҳим аҳамиятга эга бўлиб, у бошқарув илмининг асосий вазифаларидан биридир.

Ташкилотчилик ва мувофиқлаштириш вазифалари-катта иш ҳажмига эга бўлган техника, ишлаб чиқариш ва хужалик корхона раҳбарлигидан иборат. Бу вазифа барча ишлаб ишлаб чиқариш бошқаруви негизини ташкил қилиб, у бошқарув аппарати таркибини лойиҳалаш, ходимларни танлаш ва жой жойига қўйиш, ишлаб чиқаришга мухандислик раҳбарлиги каби масалаларни камраб олади.

Ишлаб чиқариш бошқарувида таъминловчи вазифаси катта аҳамиятга эга. Бу вазифа таркибига энергетика, транспорт, асбобсозлик ва таъмирлаш хизматларини бошқариш ишлари киради. Бу гуруҳда моддий техника таъминотининг махсулот сотиш бошқаруви алоҳида ўрин эгаллайди.

Нихоят, бу гуруҳ вазифаларига хужжатлар билан ишлаш, архив ишлари, хужалик бошқаруви, капитал қурилиш, тураржой-коммунал ва қўшма хужалик (мол бокиш, паррандачилик сабзавот ва мева етиштириш хужаликлари), маиший хизмат идоралари, ёнгинга қарши кўрашувчи ташкилотлар киради.

Ҳисобчи-назоратчи ва аналитик вазифалари статистика, бухгалтерия ва тезкор ҳисоб-китоб ишларидан иборат.

Шунингдек бу вазифалар таркибига инженерлик техник статистика, молиявий ва бухгалтерлик назорати - бошқарув қуроли сифатида.

Бошқарувнинг услубият бўлими ишлаб чиқаришни бошқариш услублари тўғрисидаги билимлардир. Бошқарув тизимининг таркиби канчалик тўғри тузилган ва бошқарув жараёни канчалик тўғри ташкил қилинган бўлмасин, услубият асослари бирдан-бир аниқловчи аҳамиятга эга.

Бошқарув услублари ишлаб чиқариш сардорлари қўлида бўлиб, ишчилар қўлидаги асбобга ўхшаб бошқарув муваффақиятини аниқлайди ва белгиланган мақсадга эришишни таъминлайди.

Хужалик бошқарувини ташкил қилишнинг услубият асослари қўйидагилардан ташкил топади:

а) сиёсий услублар;

б) иқтисодий услублар;

в) маъмурий ҳуқуқ услублари;

г) ташкилий услублар;

д) бошқарув қарорларини ва жараёнларини қўлайлаштириш (кибернетик) услуби;

е) ижтимоий, руҳий, педагогик услублар;

ж) график услублар.

Фақат ўзаро боғлиқ услубият тизими бошқарувни ташкил қилиш ва техник тизими билан биргаликда илм фан асосида жамоат ишлаб чиқаришини мақсадга мувофиқ бошқарувини таъминлаши мумкин.

Бошқарув билимининг яна бир қисми техник бўлимдир. Бошқарув техникаси муаммолари бошқарув жараёнини автоматлаштириш ва механизациялаштириш воситалари билан бир вақтда бошқарув ишини ташкил қилиш масалалари билан яқиндан боғлангандир. Бу билим биринчи навбатда, техник

кибернетика, эҳтимоллар назариясига ва ахборот назариясига суянади.

Ўз навбатида бошқарув техникаси қуйидаги тўққиз бўлимдан ташкил топган:

а) маъмурий ишлаб чиқариш алоқаси;

б) маъмурий ишлаб чиқариш хабарлари;

в) вақтни кўрсатувчи, уни ҳисобга олувчи ва хабар берувчи воситалар;

г) хужжатларни тузиш, нухса кучириш ва уни кўпайтирищ воситалари;

д) ҳисоблаш техникаси;

е) электрон ҳисоблаш ва бошқарув машиналари;

ж) бошқарув ва ишлаб чиқариш жараёнларини ёритиш воситалари;

з) идора ва архив техникаси;

и) конструкторлик-чизмачилик техникаси.

Бошқарув ишлари технологияси бошқарув техникаси муаммолари билан ўзаро боғлиқ бўлади. Бошқарув жараёни технологиясини ишлаб чиқиш ва унинг ҳар хил ташкилий техника воситалари билан бирлашуви келажакда самарали механизациялашган ва автоматлашган бошқарув тизимларини яратиш учун шароит яратади.

Ишлаб чиқаришга замонавий бошқарув техника воситалари жорий қилиш жараёнида уларнинг қандай самара беришини ҳисобга олиш зарур. Зеро, замонавий бошқарув техника воситалари аввало бошқарув ишларининг меҳнат ҳажмининг каманишини таъминлаши ва пировард натижада корхонанинг умумий иқтисодий кўрсаткичларининг яхшиланишига ёрдам бериши керак.

Инсон фаолиятининг тури сифатида ишлаб чиқаришни бошқаришнинг муҳим хусусиятларидан бири - қарорлар қабул қилишдир. Қарор - бу муайян муаммони ҳал этиш бўйича ҳатти-ҳаракатлар мажмуи. Қарор - бу барча бошқарув вазифалари асосининг пойдеворидир. Бошқача қилиб айтганда, қарор-бу режа, топшириқ буйруқ раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув махсули ҳисобланади.

Қарор-бу муқобилларни танлашдир. Унда мақсад, ҳолат, муаммо ифодаланади. Мақсадга эга бўлиш мумкин, аммо унга эришишнинг йўллари ва имкониятларини билмаслик, муаммони

кўриш, аммо уни қандай бартараф этишни билмаслик мумкин. Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида ишлаб чиқиладиган қарорларда ҳамма нарса намоен бўлади: профессионализм, тажриба ва бошқариш санъати.

Бозор муносабатлари шароитида иқтисодиётимизда давлат корхоналари билан бир вақтнинг ўзида акционерлик жамиятлари, ширкатлар, ижара, кичик корхоналар ҳамда қўшма корхоналар фаолият кўрсатади. Ушбу корхоналар республикамизда қабул қилинган " Мулк тўғрисидаги", "корхоналар тўғрисидаги" ва бошқа қонунлар асосида ўз фаолиятларини юритадилар. Юридик ҳуқуқга эга бўлган корхоналар мустақил балансга, банк муассасида ўзининг ҳисоб ракамларига эга бўлиб улар бошқа корхона ва фирмалар билан мустақил равишда ўзаро ҳисоб – китобларни олиб борадилар. Янги шароитда яъни бозор иқтисодиёти шароитда корхоналар фаолиятининг асосий тамоили ўз ҳаражатларини ўзлари коплаш, ўзини – ўзи маблаг билан таъминлашдан иборатдир.

15.2. Ишлаб чиқариш менежментининг таъминловчи тизимлари.

Мамлакатимизда бозор муносабатларига асосланган янги иқтисодий тизим вужудга келмокда. Ушбу тизим хужалик юритувчи субектларни иг мулкларидан кўпрок даромад ва фойда олишни тақозо қилади. Эндиликда мулкга эгалик қилиш ундан фойдаланиш ва тасарруф этиш фақат самара келтириш керак. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларнинг асосий мезони ҳам мулклардан самарали фойдаланиш туфайли олинадиган фойда билан белгиланади яъни ҳар бир корхона фойда олиш орқали нафақат ўз фаолиятини балки, бутун жамият ҳаётини ривожлантириш ймконига эгадир. “Ривожланиш-бу шундай ўзгаришки, нарса ва ходисаларни илгариланма ҳаракатидир”, дейди ўз китобларидан бирида Д. Рикардо. Бундай натижага қабул қилинган қонун қоидаларга, қарор ва фармоишларга тўлиқ амал қилган ҳолда эришиш мумкин. Шундай қилиб корхона - бу юридик макомга, мустақил балансга, банк муассасида эса ўзининг ҳисоб ракамига эга бўлган ва фойда олиш мақсадида фаолият юргизадиган юридик шахсдир.

Умуман корхона мулк шаклига, катталигига, хусусиятига кўра бир неча турларга бўлинади. Корхоналар маҳсулот ишлаб чиқаришига кўра икки турга бўлинади.

- ишлаб чиқарувчи корхоналар
- ноишлаб чиқарувчи корхоналар

Ишлаб чиқарувчи корхоналарга жамиятдаги барча маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхоналар киради.

Ноишлаб чиқарувчи корхоналарга хизмат кўрсатувчи корхоналар, диний ташкилотлар, ўқув муассасалари, таълим-тарбия муассалари, юқори ташкилотлар яъни органлар (солиқ, суд, прократура, адлия бошқармалари, вазирликлар ва ҳоказолар) киради.

Бошқариш назариясида "бошқариш" тушинчасига турлича таърифлар берилади. Агар, биз уларни умумлаштирсак бошқариш ҳақида қўйидаги тушунчага эга бўламиз: бошқариш-бирор тизимга аниқ мақсадни кўзлаб таъсир этиш ва уни маълум бир ҳолатда ушлаб туриш ёки сифт жиҳатидан фарк қилувчи бошқа бир ҳолатга ўтказишдир (шу тизимнинг объектив қонунларини ва унга таъсир этувчи ташқи муҳит омилларини ҳисобга олган тарзда) бошқариш жараёнининг мураккаблиги уни катъий илмий асосда ўрганишликни тақозо этади.

Бошқаришнинг илмий асосини қўйидагилар ташкил этадилар:

- фалсафий билимлар;
- жамиятнинг объектив қонунлари.

Бошқариш илмининг асосини эса билишнинг диалектик усуллари ташкил этади:

- абстрактлаштириш ва умумлаштириш;
- таҳлил қилиш ва хулоса қилиш;
- индукция ва дедукция;
- сўров ва кузатиш;
- ўхшатиш ва таққослаш;
- моделлаштириш ва прогноз қилиш (истиқболни белгилаш).

Билимларни тартиблаштириш (тизимтизация) ва бошқариш муаммоларини ўрганиш хозирги даврда қўйидаги йўналишларда олиб борилмокда:

- бошқаришнинг умумий (методологик) асослари;
- бошқаришни ташкил қилиш;
- бошқариш кадрлари ва уларнинг меҳнатини ташкил қилиш;

- бошқариш усуллари;

- бошқаришнинг техник воситалари ва технология (автоматлаштирилган ахборот технология).

Бошқариш фанининг предметини:

- муносабатлар;

- бошқариш тизимларини ташкил қилиш принциплари ва қонуниятлари ташкил этадилар.

Бошқаришнинг кенг маънодаги мураккаб иурларига қўйидагилар киради;

- давлатни ижтимоий - сиесий бошқариши;

- жамоат ишлаб чиқаришини иқтисодий бошқариш;

- жамиятнинг маънавий ҳаётини бошқариш;

Эркин иқтисодий(бозор) муносабатлари амал қилган шароитларда бевосита моддий бойликлар ишлаб чиқариш билан шугулланувчи ташкилотларни муваффакиятли бошқариш алоҳида аҳамият касб этади. Ишлаб чиқаришни илмий бошқариш жамиятнинг объектнинг иқтисодий қонунларига, илм фаннинг турли соҳаларига асосланган ҳолда олиб борилади. Иқтисодий қонунларни билиш ишлаб чиқаришни бошқаришни принципларини, усулларини, шаклларни ҳамда тақсимлашни, алмаштиришни ва истеъмол қилишни жамиятнинг, меҳнаткашларнинг, жамоаларнинг ва айрим шахсларнинг мақсадларга мувофиқ тарзда олиб боришни таъминлайди.

"Ишлаб чиқаришни бошқариш" фан сифатида моддий бойликлар ишлаб чиқарувчи турли корхоналар (завод, фабрика), фирмалар каби мураккаб ташкилотлардаги бошқариш механизмини тушунтиради, унинг қонуниятларини аниқлайди ва улар асосида ташкилий масалаларни ечиш усуллари бўйича аниқ таклифлар ишлаб чиқади.

Ҳозирги даврга келиб бошқариш фанининг ниҳоят даражада ривожланигши ва уни бошқариш амалиетига чуқур кириб бориши мураккаб ташкилотларни муваффакиятли бошқариш (менежмент) билан шугулланувчилардан ишлаб чиқаришни бошқариш принциплари, усуллари, раҳбарлик услублари, "бошқариш" сўзининг маъносини ва у билан боглиқ мақсад, муваффакият, масала, ресурслар, муносабат, меҳнат тақсимоти, структура, тизим, мураккаблик, ташқи муҳит, бошқаришнинг зарурийлилиги, бошқариш принциплари, информация, каби

қатор бошқариш назариясининг асосий тушунчаларини билишликни тақозо этади.

Муваффақият: Одамлар фаолиятларининг натижалари асосан икки хил баҳоланади: муваффақиятли ёки муваффақиятсиз. Кутилган натижаларга олиб борувчи фаолият-мантиқий ҳатти-ҳаракатлар муваффақиятли ҳисобланади ва аксинча. Ташкилотнинг муваффақияти унинг таркибида меҳнат қилувчи одамларнинг умумий мақсадларини қондирувчи аниқ-реал натижадир. Бошқариш фанда ташкилотларнинг муваффақиятини кўп жиҳатдан раҳбарлар таъминлайдилар, чунки охир-оқибатда бошқариш қарорларини улар қабул қиладилар, деб ўқтирилади. Умумий ҳолда, муваффақият ташкилот фаолияти натижаларининг имкониятларига нисбати сифатида аниқланади.

Ресурслар: Ҳа алоҳида бир инсон, на ташкилот ёки жамият нимани ҳоҳласа уша нарсага эга бўлмайди. Чунки, турли моддий ва номоддий нарсаларга бўлган талаб ва эҳтиёжлари чексиз, уларнинг қондириш учун зарур ресурслар эса чеклангандир. Ҳар бир ташкилот ўз фаолиятида чекланган имкониятлар муаммоси билан тўхнашади. Ташкилот ва у ерда ишлаётган одамларнинг талабларини чекланган имткониятлардан бирини танлаш орқали қондириш бажариш назариясининг муаммоларидан бирини ташкил этади. Одатда ташкилот ресурсларни ташқи муҳитдан олади. Бу эса ташкилотдан ташқарига чиқувчи (сарфланувчи) ҳаражат(лар) демакдир. Ресурслар ташкилот доирасидаги масалаларни ечиш учун натижаларни олиш учун зарур. Натижаларнинг ташқи муҳитга маҳсулотлар, хизматлар, ахборот, кадрлар кўринишида чиқарилиши орқали ташкилотга даромадлар келади. Даромадлар ва ҳаражатларни солиштирма таҳлил қилиш асосида ташкилотнинг фаолияти баҳоланади. Даромадлар ва ҳаражаталар орасидаги фарқ ташкилотнинг янги шаклланувчи мақсадлари учун зарурий ресурсларга эга бўлиш даражаларини белгилайди. Бу даврий жараён ташкилотларни бошқариш ишларининг қўламини белгилайди.

Ташкилотлар учун зарур ресурсларга одатда қўйидагилар киради:

1. Меҳнат ресурслари: одамлар, яъни уларнинг савияси, билим даражалари, тажрибалари ва ҳоказолар. Булар ташкилот учун энг қиммат баҳо ресурслар ҳисобланади.

2. Ахборот ресурслари: ташқи муҳит, яъни таъминловчилар, истеъмолчилар, рақобатчилар, бозор конъюктураси, фан ва техника янгиликлари, қонунлар ва давлатнинг бошқариш органлари қарорлари, жамиятдаги қадриятлар, иқтисодиётнинг умумий ҳолати ва ҳоказолар ҳақидаги билимлар.

3. Капитал ресурслар: машиналар, станоклар, техник қурилмалар, пул воситалари ва ҳоказолар.

4. Табиий ресурслар: ер ва у билан боғлиқ табиий бойликлар, яъни ўсимликлар дунёси, ҳайвонот дунёси, сув, қазилма бойликлар ва ҳоказолар. Ҳозирги даврга келиб уларнинг баҳоси ниҳоят даражада юқорилашган ва бундан кейин яна ҳам ортади. Чунки, давримизнинг энг муркккаб муаммоси – экология муаммосидир. "Ресурсларнинг чекланганлиги" ибораси биринчи навбатда ана шу табиий бойликларга нисбатан ишлатилади.

5. Тадбиркорлик: менежерларнинг бошқариш ва ташкилотчилик қобилиятлари.

Муносабат: Умумий мақсадлар масалаларнинг умумийлигини келтириб чиқаради. Масалаларнинг умумийлиги эса одамларни бир-бирлари билан турли муносабатлар(алоқалар) ўрнатишларига олиб келади. Яъни, умумий мақсад йўналишида фаолият кўрсатаётган одамлар бир-бирлари билан ўзаро боғлиқ масалаларни мазмуни ва моҳиятларига кўра турлича бўладилар: ижтимоий, сиёсий, ҳуқуқий. Социал, иқтисодий, жисмоний ва ҳоказолар.

Ушбу муносабатлар икки хил оқим орқали ўрнатилади:

- ахборот оқими (масалан: турли хужжатлар, социал-иқтисодий кўрсаткичлар ва ҳоказолар);
- моддий оқим (масалан: ташкилотлар орасидаги хом-ашё ва товарлар алмашувини, ички хужаликлар орасидаги материаллар алмашуви ва ҳоказолар);
- ташкилотларнинг фаолияти (масалан: ишлаб чиқариш) жараёнида одамлар орасидаги юқорида айтиб утилган муносабатлар асосан қуйидаги кўринишларда намоён бўлади;
- шахслараро муносабатлар (раҳбарлар-буйсунувчилар, раҳбарлар-раҳбарлар, буйсунувчилар-буйсунувчилар);
- тизимлараро муносабатлар (ташкилотнинг бошқаришчи ва бошқарилувчи қисмлари, ички хужаликлари, бошқариш поғоналари, ташкилот ва ташқи муҳит орасидаги);
- аралаш муносабатлар.

Мураккаб ташкилотлар доирасидаги муносабатларнинг асосини масалалараро информацион алоқалар ташкил этадилар.

Меҳнат тақсимоти: Замонавий маҳсулотлар ёки хизматлар ишлаб чиқариш, информация (масалан, бирор лойиҳа ёки технология), мутахассислар етиштириш билан боғлик масалаларнинг мураккаблиги; ишлаб чиқаришда меҳнат унумдорлигини, нисбий самарадорликни, маҳсулот сифатини кутариш билан боғлиқ муаммолар ташкилотлар доирасида ечиладиган масалалар (ишлар)ни таркибий қисмларга ажратиб ечиш (бажариш) зарурияти туғдиради. Яъни, замонавий ташкилотларни бошқариш меҳнат тақсимотлари асосида олиб борилади. Мураккаб ташкилотлар доирасида асосан меҳнатнинг горизонтал (ёнма-ён) тақсимотлари амалга оширилади.

Меҳнатнинг горизонтал тақсимоти-бевосита маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш билан боғлиқ бўлган яхлит ишларнинг таркибий қисмларга ажратилиши. Натижада ташкилотларнинг ички хужаликлари-бўлимлари, одамлар гуруҳлари шаклланадилар.

Структура: Масалалар ва улар орасидаги боғланишлар одатда масалалар структураси дейилади. Табийики, масалалар орқали уларни ечиш зарур бўлган меҳнат, моддий, молиявий ресурслар ҳам богланадилар. Ташкилот доирасида ечиладиган масалалар қандай ва қай даражада боғланганлиги унинг мақсад йўналишидаги тақдирни белгилайди. Бир сўз билан айтганда. Бирор ташкилотнинг структураси - шу ташкилотнинг таркибий қисмлари ва улар орасидаги муносабатдир.

Ҳар қандай ташкилотни бошқариш жараёни нуқтаи-назаридан шартли равишда "бошқарувчи(субъект)" ва "бошқарилувчи(объект)" каби таркибий қисмларнинг бирлиги деса бўлади. Ҳар қандай ташкилот ўзининг хусусий, бошқа ташкилотларникида фарқ қилувчи структурасига эгадир. Аслида ҳам структураларни фарқланиши асосида ташкилотлар бир-биридан фарқланадилар ва турли номлар билан аталадилар. Структура муайян ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларини кўрсатувчи, унинг таркибига нималар кириши ва улар бир-бирлари биноан қандай алоқалар ўрнатилганлиги кўрсатувчи илмий тушунчадир.

Тизим: Бошқариш назариясига доир турли илмий манбааларда тизимга турлича таърифлар берилади, лекин

хозиргача аниқ, ягона илмий таъриф шаклланмаган. Агар уларни умумлаштирсак тизим ҳақида қўйидаги тушунча келиб чиқади: тизим - бу умумий мақсад(лар) йўналишида тушинган ҳолда ўзаро муносабатлар ўрнатиб, маълум муддат давомида биргаликда фаолият кўрсатувчи турли элементларнинг (таркибий қисмларнинг) тўпламидир.

Тизимлар одатда қўйидаги турларга бўлинадилар: техник, биологик, социал-иқтисодий.

Техник тизимлар ташқаридан кўрсатилган таъмир асосида бошқарилади. Уларда ўз-ўзини бошқариш имкониятлари йўқ. Масалан: соат механизми, автомобил, компьютер, станок, турли техник қурилмалар ва ҳакозолар.

Биологик тизимларга ҳайвонот ва ўсимликлар дунёси, алоҳида олинган бир ўсимлик ёки ҳайвон ва ҳоказоларлар мисол бўладилар. Бу тизимлар ўз-ўзини шартли рефлекслар асосида бошқарадилар, яъни уларда ақл (табиий интеллект) шаклланмаган.

Социал-иқтисодий тизимларнинг юқоридагилардан фарқи уларнинг таркибий қисмларининг асосини одамлар (раҳбарлар, мутахассислар, оддий ходимлар ва ҳакозолар) ташкил этадилар. Бир тизим доирасида фаолият кўрсатаётган одамлар орасида ҳам социал, ҳам иқтисодий муносабатлар(алоқалар) ўрантилади. Шунинг учун ҳам улар социал-иқтисодий тизимлар деб номланадилар. Бу турдаги тизимларга ташкилотлар, хўжаликлар, корхоналар, фирмалар, оилалар, ҳалқ хўжалигининг турли тармоқлари, ҳалқ хўжалигининг ўзи, жамоат ташкилотлари ва муассасалари ва ҳакозолар мисол бўладилар. Социал-иқтисодий тизимлар ўз навбатида мақсадлар ва уларга эришиш учун ўрнатилган муносабатларнинг бирламчиларига қараб икки турга бўлинишлари мумкин: а) социал тизимлар ва б) иқтисодий тизимлар.

Социал тизимларда одамлар орасидаги муносабатларнинг асосини иқтисодий муносабатлар ташкил этадилар. Уларни баъзи адабиётлардан ишлаб чиқариш тизимлари деб ҳам атайдилар. Даромадлар ва ҳаражатлар орасидаги фарқ-фойдани кўпайтириш ушбу тизимлар мақсадининг асосини белгилайди.

Моддий бойликлар ишлаб чиқариш билан шуғулланувчи ташкилот сифатида мақсадлари бир йўналишида бўлган одамларни ва турли ресурсларни ўзида мужассамлаштиради.

Ташкилот фаолиятининг натижалари маҳсулотлар, хизматлар, информация кўринишларида бўлиши мумкин.

Ташкилот турли адабиётларда турлича талкин қилинади. Лекин, аниқ шаклланган таъриф мавжуд эмас. Шунинг учун ҳар қандай ташкилотларга нисбатан қўйиладиган асосий талабларни келтирамиз:

а) таркибида камида икки киши бўлган камида битта гуруҳнинг бўлишлиги;

б) гуруҳ(лар)нинг барча аъзолари учун умумий ҳисобланган камида битта мақсаднинг бўлишлиги;

в) гуруҳ(лар)нинг ичида бир-бирлари билан тушинган ҳолда ўзаро муносабатлар ўрнатишиб умумий мақсад йўналишида ҳатти-ҳаракатлар қилувчи одамларнинг борлиги.

Демак, ташкилот - бу одамлар гуруҳлари, умумий мақсадлар, мақсадлар йўналишидаги ҳатти-ҳаракатлардир.

Умуман олганда, ташкилотлар расмий ва норасмий турларга бўлинадилар. Норасмий ташкилотлар ҳар қандай мураккаб расмий ташкилотлар ичида шаклланишлари мумкин. Мақсадларни расмий ташкилотнинг умумий мақсадларидан фарқланувчи гуруҳ(лар)нинг ҳатти-ҳаракатлари расмий ташкилот томонидан тан олинмаслиги уларни "норасмий" деб аталишига сабаб бўлади ва бундан кейин "ташкилот" деганда фақат расмий ташкилотларни тушунамиз.

Мураккаблик: Одатда ушбу тушунча бирор тизим ёки жараённи кузатувчи (бошқарувчи) томонидан шу тизим ёки жараёнга нисбатан қўйидаги ҳолларда ишлатилади: а) агар тизим(жараён) тушиниш учун "қийин" ёки б) уни билишнинг "имконияти йўқ" бўлса. "Қийин"- вақтнинг чекланганлик ҳолатидир, яъни билиш учун қўшимча вақт, бошқа йўналишларда фойдаланиши зарур бўлган меҳнат, моддий, молиявий харажатлар қилинишининг зарурлиги ҳолати. Бу ерда, агар ақлий (интеллектуал) имкониятлар етарли бўлса. Ушбу вазият кузатувчини қарор қабул қилишга ундайди: а) ақлий имкониятлар етарли эканлиги ҳисобга олиниб, вақт ва ресурслардан бошқа йўналишлардан фойдаланишлардан воз кечиш орқали ушбу муаммони ҳал қилишга қарор қилиш. Натижада мураккаблик ўз моҳиятини йўқотади, муаммо соддалашади, тизим (жараён)нинг йўналиш мантиқи тушунарли бўлади; б) агар вақт ва бошқа ресурслардан бошқа йўналишда

фойдаланишлик устун келса бу ҳаражатлар қилинмайди ва муаммо мураккаблигича қолади.

"Имконият йуклиги" вақт ва бошқа ресурсларнинг шаклланган муаммони ҳал қилишга (билишга) етарли эмаслиги ва бундан ташқари ақлий имкониятлар ҳам чекланган бўлиб, муаммони ҳал қилиш, тизим ёки жараённи тушиниш учун етарли эмаслиги ҳолатидир. Бу ерда муаммони ҳал қилишга интилиш бўйича қарор қабул қилишдан маъно йўқ. Чунки вақт ва бошқа ресурслар етарли бўлмаса муаммо ечилмайди ва қўшимча улардан бошқа йўналишларда фойдаланиш имконияти бой берилади. Натижада тизим ёки жараён мураккаблигича қолади. Ақлий имкониятларни чекланганлиги бошқа ҳар қандай турдаги ресурсларнинг етарли даражада бўлишига қарамай муаммони мураккаблигича қолдиради. Чунки ақлий имкониятнинг (билимнинг) чекланганлиги – муаммони ҳал қилиш йўллари, тизим ва жараён ҳақидаги ва умуман кузатувчидан ташқарида шаклланувчи информацияни мантигини тўла билишга имконият бермайди. Натижада муаммо мураккаблигича қолади. Ташкилот билан боғлиқ мураккаблик қўйидагилар асосида шаклланади:

- одамлар ва уларнинг интилишлари;
- ташқи муҳитнинг таъсири;
- ташкилот элементларининг кўплиги;
- элементлар орасидаги муносабатларнинг турличалиги.

Ташқи муҳитга боғлиқлик: Ташкилот иқтисодий жараёнларда қатнашувчи сифатида бошқа тизимлар билан алоқага киришади ва ташқи муҳитдан ресурслар истеъмол қилади ҳамда ташқарига маҳсулотлар, хизматлар, информация чиқаради.

Рақобатчилар, таъминловчилар, истеъмолчилар, қонунлар ва давлатнинг бошқариш органлари, иқтисодиётнинг ҳолати, жамоат ташкилотлари (касаба уюшмалари), жамиятдаги кадриятлар тизими, фан-техника тараққиёти натижалари ташкилотнинг очик тизим ва ташқи муҳитга боғлиқ, яъни у ташқи муҳитнинг таркибий қисмидир.

Бошқаришнинг зарурийлиги: Ташкилотларни бошқаришнинг зарурийлиги "Кибернетика" фанидан қўйидагича тушинтирилади ("кибернетика" - кадимги грек тилида "кемани моҳирлик билан бошқариш"ни ифодалйди): фараз қилайлик, океан ёки денгизнинг ўртасида сўзиб кетаётган кеманинг (яъни, унинг барча аъзоларининг) мақсади қирғоққа етиб олишдан иборат. Кемада

бир неча эшкакчилар, елканчилар ва хакозоларнинг ҳар бири ўзининг бевосита вазифасини бажармоқдалар. Уларнинг ҳар бири бажарадиган иш (ечадиган масала) билан боғлиқ ҳатти-ҳаракатларнинг мантиғи турлича. лекин ҳаммасининг мақсади киргокка етиб олиш. Бунинг учун а) уларнинг ҳар бири бошқалар бажараётган ишнинг йўналиши ўзлари бажараётган ишнинг йўнилишига ўзаро мослигини таҳлил ва назорат қилиб боришлари шарт. Чунки, ҳар бир масаланинг натижаси умумий мақсад йўналишида бўлиши зарур. Бундан ташқари, б) ҳар бир масалани ечиш учун зарур бўлган умумий ресурсларни одамлар ўзаро муносабатлар (алоқалар)ни умумий мақсад йўналишида мувофиқлаштириш ва ресурсларни масалалар бўйича тақсимлаш каби янги турдаги масалаларни ҳам ечиб боришлари шарт бўлади (агар улар ҳақиқатда ҳам киргокка етиб олишни истасалар). Лекин, одамлар имкониятларнинг чекланганлиги, ҳар-бирининг умумий мақсадга эришиш йўллари ва умумий ресурслардан (масалан, кемадан ёки ундаги бошқа нарсарадан) мақсад йўналишида фойдаланиш бўйича нуктаи-назарларининг турличалиги киргокка етиб олиш бўйича умумий ҳатти-ҳаракатларнинг унумдорлиги ва самарадорлигини пасайтиради (ёки улар мақсадга умуман ета олмасликлари мумкин). Бўлардан ташқари, ресурсларни тақсимлаш масаласи одамлар орасида низоли вазиятларни келтириб чиқаради. Юқоридагиларнинг ҳаммаси барча учун умумий ҳисобланган а) мақсадларни шакллантириш, уларга эришиш учун ечилиши; б) зарур бўлган масалаларни аниқлаш ва в) уларни одамларга тақсимлаш; г) ресурсларни масалалар бўйича тақсимлаш; д) масалаларнинг натижаларини ва одамлар фаолиятини умумий мақсад йўналишида мувофиқлаштириш; е) тартиблаштириш каби мураккаб масалаларни ечиш бўйича қарорлар қабул қилиш заруриятни шакллантиради. Бу каби умумийлик ҳарактерига эга бўлган масалалар марказлаштирилган ҳолда ечилиши зарур. Бошқариш фанида марказлаштирилган ҳолда ечиладиган, ташкилотнинг барча аъзолари ва таркибий қисмлари учун умумий ҳисобланган масалалар бошқаришнинг зарурийлигини келтириб чиқаради. Шунинг учун ҳам хозирга келиб "менежер" номли мутахассислик шаклланганки, юқоридаги вазифалар билан фақат (ёки асосан) раҳбарлар (менежерлар) шугулланадилар.

Менежер – ташкилотнинг асосий бўлиб, бошқарув фаолиятини амалга оширадиган ва бошқарув вазифаларини ҳал этишга масъул бўлган ходимлар. Юқори масъулият билан айтиш мумкинки менежерлар ташкилот учун энг зарурий инсонлардир. Албатта, ҳар бир менежер олдига қўйилган вазифа, масъулият бўйича ташкилот учун ҳар хил муҳимликда ўрин эгаллайдилар, чунки улар томонидан бажарилаётган вазифалар мазмуни, масъулияти ва ҳажми бўйича ҳар хил ҳамда ташкилотнинг бошқарув иерархияси бўйича тақсимланади. Менежерлар корхонадаги бошқарув фаолиятини олиб бориш асосий субъектлари бўлиб хизмат қиладилар. Улар томонидан асосан уч хил вазифа амалга оширилади:

1. Қарор қабул қилиш;

2. Ахборотий вазифа (ташқи ва ички муҳит ҳақида ахборот туплаш);

3. Раҳбар тарикасида рол уйнаш.

Менежерлар бошқарув санъати ва маҳоратига эга бўлган малакали ва ёнлланиб ишлайдиган мутахассисларга айтилади. Ҳар бир менежер маълум капитал туплаб ўз ишини очиши мумкин ва тадбиркорлик фаолиятини ташкил этиш мумкин. Аммо ҳамма тадбиркор менежер бўла олмаслиги узоқ муддатли тажриба кўрсатмокда. Чунки менежер бўлиш учун фақат ёки билим ёки мутахассислик ҳақида диплом бўлиши етарли эмас. Бунда оллохдан аталган кобилият – ташкилотчилик, етакчилик, ўз сўзини ўтказа биладиган, мулокот билиш санъатига эга ва шунга ухшаган хислатларга эга бўлши керак.

Бошқарув назария асосчиларидан бири Анри Файольнинг таъбири бўйича раҳбар ходим ҳам ишнинг масъулияти, бошқарув иерархиясида тутган ўрнига қараб билим даражаси ҳамда бошқарув маҳорати ҳар хил бўлишини таъкидлаб утган. А.Файоль раҳбарларни уч тоифага бўлиб, уларнинг билим ва маҳоратини нисбатан тақсимланишини кўрсатиб утган.

15.1-жадвал.

	Билим ва маҳорат нисбати, %	
	Ишлаб чиқариш бўйича	Бошқарув бобида
Юкори босқич раҳбарлари (директор, унинг ўринбосарлари)	10	90
Ўрта босқич (цех, участка бошлиқлари)	50	50
Қўйи босқич (уста, бригадир)	90	10

Жадвалдан кўриниб тўргандек, қанча раҳбар юқорирок погонани эгалласа у кўпрок эътиборни бошқариш стратегиясини белгилашга, аксинча, қанча қўйи босқичда бўлса ишлаб чиқариш сирларини чуқуррок билишни тақозо этаркан.

15.3. Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш йўллари ва уларнинг қарорлар ёрдамида ижро этилиши.

Маҳсулотни тайёрлаш учун зарур бўлган барча компонентлар етарли миқдорда мавжуд бўлган тақдирдагина корхонанинг асосий ишлаб чиқариш бўлинмаларининг фаолияти нормал юритилиши мумкин.

Иш жойларига материаллар, ёнилғи, энергия, асбоб-ускуналар мунтазам етказилиб берилиши, қурилмаларнинг ўз вақтида таъмирланиши, биноларнинг йиғиштирилиши ишлаб чиқаришнинг ёрдамчи сектори томонидан амалга оширилади. Бу сектор ёрдамчи деб номланса-да, олиб борадиган фаолиятнинг муҳимлиги бўйича аслида иккинчи даражали ҳисобланмайди.

Ёрдамчи ходимларнинг маҳсулоти, бу маҳсулотлар корхонанинг ичида истеъмол қилиниши ва бунинг оқибатида мустақил товар ҳисобланмаслиги боисидан, асосий маҳсулот жумласига киритилмайди. Хизмат кўрсатиш билан боғлиқбарча харажатлар асосий маҳсулот (хизмат) таннархига қўшилади.

Ходимлар функцияларининг асосий ва ёрдамчи функцияларга бўлиниши, аввало корхонанинг кўламига боғликдир.

Катта бўлмаган корхоналарнинг хўжалик аппарати кичик ҳажмли хизмат кўрсатиш ишларини (майда таъмир, биноларни йигиштириш, моддий қийматликларни сақлаш ва бошқаларни)

бажарадилар. Бошқа ишларга эса, четдан ихтисослашган корхоналарни жалб этадилар.

Йирик корхоналарда эса, одатда ўз бўлинмалари ташкил қилиниб, улар қўйидаги ишларни амалга оширадилар:

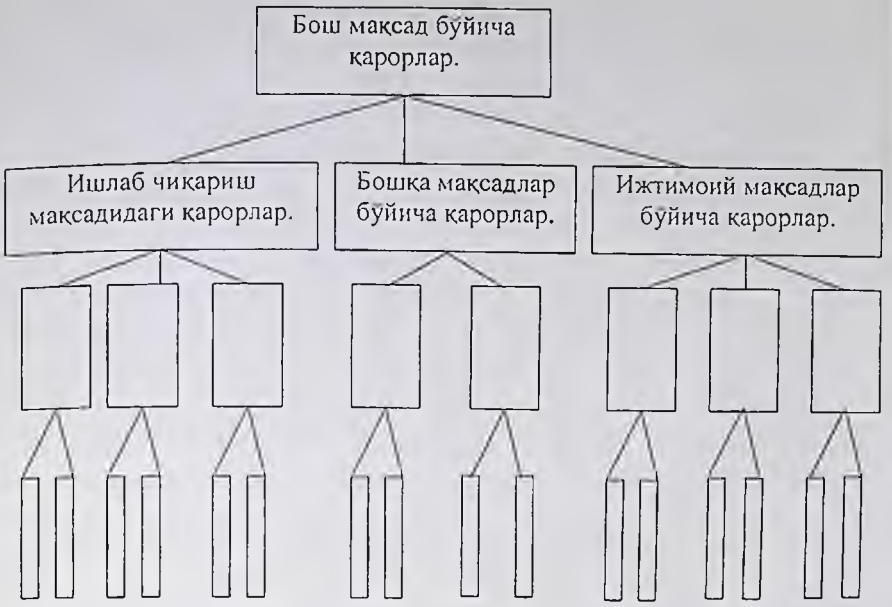
- транспорт таъминоти;
- ишлаб чиқариш воситаларини таъмирлаш;
- энергия ресурслари таъминоти;
- асбоб ускуналар ва приборлар таъминоти;
- мавжуд мулкни қўриқлаш ва унинг сақланишини таъминлаш;
- санитар-маиший хизмат кўрсатиш.

Кўп ҳолларда хизмат кўрсатувчи цех ва участкаларнинг бўш тўрган қувватларидан фойдаланиб, чет корхона ва ташкилотларга шартнома асосида иш бажариб берилади. Бу ҳолда, кўрсатилган хизмат товар маҳсулоти реализацияси тартибида расмийлаштирилади ва корхонанинг асосий фаолияти таркибига киритилади. Масалан, транспорт цехининг бошқа корхоналар юкини ташиб бериши бу цехнинг асосий фаолияти ҳисобланади. Агар транспорт цехи ўз корхонасининг тасарруфида юк ташиш ишларини бажарса, унинг фаолияти ёрдамчи фаолият деб олинади.

Ишлаб чиқаришнинг такомиллашиши деганда биз энг юқори кўрсаткичларга эга бўлган ишлаб чиқариш омиллари жамланмасини, ишлаб чиқариш жараёнининг сигим жиҳатидан, сифат ва бошқа шу каби кўрсаткичларининг энг юқори даражага эришгани тушинилади. Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш техника-технологияларни ривожлантириш, ходимлар ишини тўғри ташкиллаштириш, ёрдамчи ишлаб чиқариш воситаларини жалб қилиш орқали йўлга қўйилади.

Ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга қаратилган қарорлар ҳам шу каби асосий ва ёрдамчи қарорларга бўлинади, ҳамда қарорлар дарахтини ташкил қилади. Шу ерда савол туғилади: қарорлар дарахти нима?

Қарорлар дарахти ташкилот ёки корхонанинг мақсадидан ва қарорнинг даражасидан келиб чиққан ҳолда тузилади, унинг кўриниши тахминан қўйдагича бўлади:



Қарорларнинг даражаларга бўлинишига асосий сабаб, уларнинг бажарилиши шароити ҳар доим бир хил бўлмаслигидадир. Бошқаруш жараёнида кўп масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади.

Нон ва нон маҳсулотлари ишлаб чиқариш жараёнини таҳлил этадиган бўлсак, ишлаб чиқариш қуввати бозор талабини қондира олади. Ташкилот қувватларини кўриб чиқсак. Нон цехи кунига 2000.0 кг нон ишлаб чиқариш қувватига эга бўлиб 2021 йил ҳисобидан 87.3 % қувватдан фойдаланган, яъни 2021 йил жами бўлиб 551880 кг нон ишлаб чиқарилган, бу дегани кунига 1752 кгдан нон ишлаб чиқарилди дегани (2000*87.6=1752, 1752*315=551880). Ташкилотнинг қувватидан бундай кам фойдаланиши сабаби бозорнинг бошқа товарлар билан тўйинганлигидир, яни маҳаллий маҳсулотлар ҳамда тумандаги кичик ион цехлари нонлари бозорнинг маълум қисмини тўлдираяпти. Ҳозирги кунда ташкилот учун энг самарали қарор бу янги технологияни жорий қилишдир. Маҳсулот сифатини ошира оладиган янги технологияни жорий қилиш ташкилот олдида турган кўпгина муаммоларни ҳал қилиши мумкин.

Хулоса ўрнида шуни айтиш мумкинки ҳар қандай ишлаб чиқариш ташкилоти асосий фаолияти бўлмиш ишлаб чиқаришни имкони борича такомиллаштириши лозим. Ташкилотлар учун кўрсаткич бўладиган асосий омил бу маҳсулот истеъмолчилари талабидир. Истеъмолчилар учун асосий нарса бу товар сифати ва унинг нархидир. Шундан келиб чиққан ҳолда айтишимиз мумкинки корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатли бўлиши мақсадга мувофиқдир.

Маҳсулотнинг сифатли бўлиши технологияларга ва ишчи ходимларга ҳамда ишнинг қандай ташкил қилинганига боғлиқ. Ишлаб чиқариш жараёнидаги асосий қатнашувчилар бу ишлаб чиқариш ходимлари ва техника технологиялар ҳисобланади. Улар ишини рационал ташкил қилиш бошқарув аппаратидан талаб қилинади

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув қарорларини қабул қилишда ишлаб чиқариш менежменти аҳамияти иимада?
2. Ишлаб чиқариш менежменти тизимининг таркибий тузилишлари шарҳланг?.
3. Ишлаб чиқариш менежментининг қандай таъминловчи тизимлари мавжуд?
4. Ишлаб чиқариш жараёни ҳақида тушунча ва унинг ташкил этувчи омилларини изоҳланг?
5. Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш йўллари қандай қарорлар ёрдамида ижро этилади?

XVI БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА СТРАТЕГИК ҚАРОРЛАРНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ

16.1. SWOT усули
16.2. Имкониятлар матрицаси.
16.3. Муҳитнинг йўналишини тузиш.

16.1. SWOT усули.

Ташкилот муҳитини шартли равишда иккига ажратиш мумкин: ташқи ва ички муҳит. Стратегик менежментнинг вазифаси маҳсулот яратиш ва уни ташки муҳитдаги зарур бўлган ресурсларга алмаштириш йўли билан ташкилот ва ташки муҳит ўртасидаги мувозанатни таъминлашдан иборат. Ташки муҳит билан алоқада стратегик менежмент энг аввало ташкилот ўзок муддатли истикболда кандай ўзини тутиш кераклиги, барқарор яшашни таъминлаш масалаларига эътиборни каратади. Ташқи муҳитда доимий ўзгарувчан жараёнлар бўлади. Ушбу жараёнларнинг бир қисми корхонанинг ривожланиши учун янги имкониятларни очса, бошқалари қийинчилик ва муаммо тугдиради. Стратегик бошқаришда муҳитни таҳлил қилиш муҳитдаги хавф-хатарлар ва имкониятларнинг бўлишига асосий эътиборни қаратади. Бунинг учун муҳитни таҳлил қилишнинг махсус усуллари қўлланилади. Шулардан бири SWOT усули. Муҳитни таҳлил қилишда қўлланиладиган SWOT усули. (Инглизча SWOT, Strength, Weakness, Opportunities, Threats) ички ва ташқи муҳитни биргаликда ўрганиш имкониятини берадиган ва кенг қўлланиладиган ёндошувдир. SWOT усулини қўллаш ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларини ташки хавф-хатарлар ва имкониятлар ўртасидаги алоқа чизиғини ўрнатиш мумкин бўлади. Ушбу услуб аввал кучли ва кучсиз томонлар, хавф-хатарлар ва имкониятларни аниқлаш, бундан сўнг улар ўртасидаги боғлиқликни ўрганишни назарда тутади.

1. Кучли томонлар - ваколатларининг юқорилиги, етарли молиявий ресурс, ҳаридорларга эга бўлиш, бозорнинг машҳур пешқадами, фаолиятининг турли соҳаларида янгилик яратиш стратегияси, ишлаб чиқариш ҳажмини оширишдан тежаб қолиш имконияти, кучли рақобат босимидан ҳимояланганлик, мос келадиган технология, ҳаражатлар соҳасида афзаллик, рақобат

соҳасида устунлик, инновацион имкониятлар мавжудлиги ва уларни амалга ошириш имкониятлари.

2. Кучсиз томонлар - аниқ стратегик йўналишларнинг бўлмаслиги, ёмонлашаётган рақобат мавқеи, эскирган ускуна, бошқарув истеъдодининг етишмаслиги, айрим малака ва ваколатларнинг йўқлиги, стратегияни бажариш жараёнини ёмон кузатиш, ички ишлаб чиқариш муаммоларининг қийнаши, рақобат босимига боғлиқлик, тадқиқотлар ва ишланмалар соҳасида қолоқлик, жуда тор ишлаб чиқариш линияси, бозор ҳақида кучсиз тасаввурлар, рақобат камчиликлари, маркетинг имкониятларининг ўртача даражадан пастлиғи, стратегиядаги зарур ўзгаришларни молиялаштира олмаслик.

3. Имкониятлар - Янги бозорлар ва бозор бўғинларига чикиш, ишлаб чиқариш линиясини кенгайтириш, ўзаро боғлиқлик, маҳсулотлар хилларини кўпайтириш, ўрнини босадиган маҳсулотларни кўшиш, вертикал интеграфия, яхши стратегиялилар гурухига кириш имконияти, ракобатчи корхоналар ўртасида коникиш хосил қилиш, бозорнинг ўсиши жадаллашуви.

4. Хавф-хатарлар.

- янги ракобатчиларнинг пайдо бўлиш имкониятлари;
- ўрнини босадиган маҳсулотлар сотишнинг ўсиши;
- хукуматнинг макбул бўлмаган сиёсати;
- ўсиб борувчи ракобат босими;
- харидорлар ва мол етказиб берувчиларнинг савдолашиш кучининг ошиши;
- харидорлар эхтиёжлари ва хохишларининг ўзгариши;
- нохуш демографик ўзгаришлар.

16.2. Имкониятлар матрицаси

SWOT услуби ёрдамида ташкилот муҳитини самарали таҳлил қилиш учун имкониятлар ва хавф-хатарларни очиб беришнинг ўзигина етарли эмас. Омилларнинг муҳимлиги ва нарх стратегиясига таъсир даражаси ҳам баҳоланиши талаб этилади. Бу стратегик менежментни амалга оширишда муҳим аҳамиятга эга. Имкониятларни баҳолашда ҳар бир аниқ имкониятни имкониятлар матрицасидаги ўрни белгилаш усули қўлланилади. Матрица қўйидаги:

❖ юқоридан горизонтал бўйича имкониятларнинг ташкилот фаолиятига таъсир даражаси (кучли, ўрта таъсир);

❖ чапда вертикал бўйича ташкилотнинг имкониятлардан фойдаланиш эҳтимоли (юкори, ўрта, паст) келтирилган.

Матрица ичида олинган ҳар хил майдон ташкилот учун турли аҳамиятга эга.

16.3. Муҳитнинг йўналишини тузиш

Стратегик менежмент хавф-хатарлар, имкониятлар ташкилотнинг кучли, кучсиз томонларини ўрганиш услублари билан бирга таҳлил учун муҳитнинг йўналишини тузиш услуби ҳам қўлланилиши мумкин. Ушбу услуб муҳитнинг алоҳида омилларини ташкилот учун нисбий аҳамияти ва қийматини аниқлаш имконияти яратилади. Муҳитнинг йўналишини тузишда қўйидагилар тузилади:

- муҳит йўналиши жадвалида алохида омиллар яратилади.
- ҳар бир онгга таъсирини экспорт баҳолаш усули билан баҳо берилади.

Стратегик менежментда муҳит таҳлили корхонанинг бозор шароитида истикболли фаолият кўрсатишини таъминлашга каратилган муҳим вазифалардан бўлиб хисобланади. Мухит таҳлилини ўтказишдан мақсад корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини баҳолаш ҳамда мавжуд имконияларни аниқлаб, уларни ишга солиш ва турли хавф-хатарларни олдини олиш стратегияларни ишлаб чиқиш учун асос бўлади. Узоқ муддатли истиқболда самарали яшашни таъминлаш учун қандай муаммолар тугилиши мумкинлиги ва қандай янги имкониятлар тугилишини олдиндан кўра билиш керак.

Ўзини-ўзи назорат қилиш ва муҳокама учун саволлар

1. Мухитни таҳлил қилишда қўлланиладиган SWOT усули деганда нимани тушунасиз?
2. SWOT усулини кўллаш ташкилотнинг бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай боғлиқлик жиҳати бор?
3. Ташкилот муҳити нечта гуруҳга ажратилади?
4. SWOT услуби ёрдамида ташкилот муҳитини таҳлил қилиш ижобий ва салбий томонларини изоҳланг?

ГЛОССАРИЙ

Автоматлаштирилган тизим - турли хил тавсифдаги жараёнларни автоматлаштириш учун мўлжалланган персонал, техник, дастурий ва бошқа шу каби воситалар мажмуи.

Агентлик - бирор-бир муассасанинг маҳаллий бўлинмаси ёҳуд воситачи ташкилот.

Агломерацион самара - ихчам жойлашган объектлар, агар улар ўзаро ҳамоҳангликда бўлса, ёпиқ тарзда жойлашган объектларга нисбатан доимо самарали бўлишида акс этувчи ишлаб чиқаришни жойлаштиришнинг мажмуали омили.

Амортизация - ишлаб чиқариш воситалари қийматнинг ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга аста-секинлик билан ўтиб бориш жараёни.

Атомистик меҳнат тақсимоти - Й. Дюркгейм бўйича-меҳнат тақсимотининг паталогик шакли бўлиб, унга кўра меҳнат жараёнларининг юқори даражадаги ихтисослашуви турли вазифаларни бажарувчи инсонлар ўртасидаги алоқаларнинг камайиши билан бирга юз беради, бу эса органик бирдамликка путур етишига, бажариладиган вазифаларнинг мавҳумлашишига, ижтимоий низоларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади.

АБС усули - муҳимлилик даражаси кўрсаткичига мувофиқ материал ва хомашё заҳираларини таснифлаш. Мазкур кўрсаткич асосида заҳираларни бошқариш ва назорат қилиш борасидаги бутун бир фаолият амалга оширилади.

Активларнинг бозор қиймати-баланс қийматидан фарқли равишда асосий фондларни реал тарзда сотиш мумкин бўлган нархи.

Базис фойда - ҳисобот йилининг кутилаётган фойдаси. Базис фойдасидан турли таҳлилий усуллар ёрдамида аниқланувчи режалаштирилаётган йил фойдасини ҳисоб-китоб қилишда асос сифатида базавий рентабелликни аниқлашда фойдаланилади.

Бизнес-режа- корхонанинг маълум бир давр мобайнида эришиши лозим бўлган кўрсаткичларини белгилаб берувчи тадбиркорлик фаолиятининг батафсил режасидир. Янгидан ташкил стилаётган корхоналар ва тадбиркорлик субектлари учун бизнес-режа капитални сафарбар қилиш ёки кредит олиш борасида муҳим ҳужжат бўлиб ҳисобланади.

Биржа - белгиланган тартибдаги биржа тартиб-қоидалари асосида ўтказилувчи, очиқ ва ошкора савдолар шаклида амалга оширилувчи биржа савдосини ташкиллаштириш ва тартибга солиш орқали товар, хомашё, маҳсулот, қимматли қоғозлар, валюта ва шу кабиларнинг улгуржи бозорларини шакллантиришда иштирок этувчи юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган корхона. Биржа брокерларни бино ва алоқа воситалари билан таъминлайди, операцияларни ҳисобга олишни амалга оширади, биржа нархларини белгилайди, ҳисоб-китобларни амалга оширишга кўмаклашади, намунавий контрактларни ишлаб чиқади, низоларни ҳакамлик тартибида ҳал қилинишини таъминлайди. Биржа товарига боглиқ равишда биржалар фонд, валюта, товар, фючерс ва универсал биржаларга бўлинади.

Бухгалтерлик келишувлари-бухгалтерия ҳисобида фойдаланилувчи усуллар ва амалиётлар. Бухгалтерлик келишувлари-бухгалтерия ҳисобида фойдаланилувчи усуллар ва амалиётлар ҳисоблансада, аммо улар расман маъқулланмаган ва тавсия этилмаган.

Башоратлаш-истиқболни олдиндан белгилаш; бирор бир аниқ объект ёки жараённинг аввалги ва ҳозирги ҳолатини тадқиқ этиш асносида унинг ўзгариш суръатларини аниқлашга қаратилган билим ва тажриба талаб этувчи фаолият тури.

Башоратлаш горизонти-кўзда тутилган аниқлик доирасида башоратлаш кўрсаткичлари бажариладиган чегаравий муддат.

Башоратлаш усуллари-илмий асосланган истиқболли башоратларни таъмин этувчи усуллар: эксперт баҳолаш, экстраполяция, моделлаштириш, ўхшашликларни қўллаш ва шу каби усуллар.

Болдриж номидаги мукофот - АҚШ ҳукумати томонидан ҳар йили берилувчи мукофот. Мазкур мукофот сифатни ошириш соҳасида муваффақиятга эришган америка компанияларига берилади.

Бозор капитализацияси - биржада қимматии қоғозларни сотиб олиш учун талаб этилувчи капитал. Битта акциянинг капитализация даражаси ва бутун бир акционерлик компаниясининг капитализацияси фарқланади.

Бозор нархи - маълум бир бозорда товарларни сотиб олиш мумкин бўлган ўртача нарх ёки аниқ бир муддат мобайнида маълум бир товар бўйича битимларни амалга оширишнинг

ўртача нархи.

Вертикал интеграция - пировард маҳсулотни ишлаб чиқариш, сотиш, истеъмол қилишда умумий тарзда иштирок этиш билан боғлиқ бўлган корхоналарнинг ишлаб чиқариш ва ташкилий жиҳатдан бирлашишидир. Вертикал интеграция хомашё ва материалларни етказиб берувчиларни, маҳсулот ва буюмларнинг узил ва деталларини тайёрловчиларни, якуний маҳсулотларни йиғувчиларни, пировард маҳсулотларни сотувчиларни ва уларнинг истеъмолчиларини қамраб олади.

Географик меҳнат тақсимоти - турли даражадаги алоҳида олинган ва ўзаро иқтисодий жиҳатдан боғлиқ бўлган иқтисодий ҳудудлар: минтақалар, мамлакатлар ва шу кабиларнинг ишлаб чиқариш борасидаги ихтисослашуви, улар ўртасидаги маҳсулот ва хизматларнинг ўзаро айрибошланиши. Географик меҳнат тақсимоти турли ҳудудларнинг ўзига хос бўлган табиий, иқтисодий, ижтимоий, миллий-тарихий ва шу каби жиҳатларига кўп жиҳатдан боғлиқдир.

Глобал башоратлаш - инсониятнинг ҳаёт кечириш муҳити ва умуман олганда башарият тараққиётининг истиқболлари борасида умумжаҳон миқёсидаги башоратларни ишлаб чиқиш.

Горизонтал интеграция - бир турли маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи ва ўхшаш технологияларни амалда қўлловчи корхоналарнинг бирлашмаси.

Горизонтал меҳнат тақсимоти - ишларни ва турли юмушларни уларни ташкил этувчи компонентларга ажратишни кўзда тутади.

Давлат корхонаси - асосий воситалари давлат тасарруфида бўлган, раҳбарлари эса давлат идоралари томонидан тайинланувчи ва (ёки) озод қилинувчи корхона.

Дебиторлик қарзи - ўзаро хўжалик алоқалари натижасида турли хил юридик ва жисмоний шахсларнинг корхона олдида вужудга келган қарздорлиги. Одатда кўпчилик ҳолатларда дебиторлик қарзи товар ва маҳсулотларни кредитга сотиш натижасида вужудга келади.

Ечимлар дарахти - мавжуд муқобил вариантлар ва уларнинг мумкин бўлган эҳтимолли оқибатларининг схема кўринишида ифодаланиши.

Ёрдамчи ишлаб чиқариш - асосий ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш учун зарур бўлган корхона ишлаб чиқариш

фаолиятининг бир бўлаги.

Жорий бозор қиймати- бозорда ҳар бир аниқ вақт оралиғи учун талаб ва таклиф асосида аниқланувчи товар ва хизматларнинг жорий қиймати.

Зарарсизлик нуқтаси- умумий харажатлар умумий даромадларга тенг бўлган ишлаб чиқариш ҳажми.

Ишлаб чиқаришнинг балансли схеэмаси - ишлаб чиқариш жараёнларининг сифат ва миқдор тавсифлари билан ифодаланувчи ишлаб чиқаришнинг кетма-кетликдаги босқичиларининг тузилмавий акс эттирилиши.

Ишлаб чиқариш харажатлари ведомости - корхонанинг маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқариш, ишлар бажариш, маҳсулот ва хизматларни сотиш билан боғлиқ бўлган пул кўринишида ифодаланувчи ялпи харажатлари рўйхати.

Ички ахборотлар - корхона фаолиятига тегишли бўлган ҳали расман эълон қилинмаган маълумотлар. Биржа битимларини тузишда ички ахборотлардан фойдаланиш ноқонуний бўлиб ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш вақти- капитал ёки корхона маблағларининг ишлаб чиқариш соҳасида бўлишининг давомийлиги. Ишлаб чиқариш вақти ишлаб чиқаришга ишлаб чиқариш маблағлари ва ашёларининг келиб тушишидан то тайёр маҳсулотнинг омборларга жойлаштирилишигача бўлган муддатни ўз ичига олади.

Иқтисодиётнинг иккиламчи сектори - қайта ишловчили саноат, қурилиш ва шу кабиларни ўз ичига олувчи тармоқлар.

Ишлаб чиқаришни диверсификациялаш - бир вақтнинг ўзида бир-бирига боғлиқ бўлмаган ишлаб чиқариш турларини ривожлантириш, бир корхона ёки консерн доирасида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ассортиментини кенгайтириш. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, иқтисодий навф олиш ва банкротликнинг олдини олиш мақсадида диверсификациядан фойдаланилади.

Индустриал жамият - миллий иқтисодиётда саноат тармоқлари устун мавқега эга бўлган иқтисодий жиҳатдан тараққий этган жамиятнинг кўриниши.

Инновацион технологиялар - янгиликларни амалиётга жорий этиш босқичларини қўллаб-қувватловчи усул ва воситалар тўплами. Инновацион технологияларнинг қўйидаги турлари

фарқланади: жорий этиш; тренинг (кадрларни тайёрлаш ва кичик корхоналар сонини кўпайтириш); консалтинг; трансферт; аудит; инжиниринг.

Ишлаб чиқаришни интенсивлаштириш - моддий, молиявий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш, меҳнатни ташкил этишнинг илғор усулларини ва шунингдек, янги техника ва технологияларни ишлаб чиқариш жараёнида изчил қўллаш асносида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш.

Интернализация - бир корхонанинг фаолияти доирасида икки ёки ундан ортиқ ишлаб чиқариш турларини комбинациялаш.

Ишлаб чиқаришнинг концентрацияси - йирик корхоналар базасида ишлаб чиқаришни ташкил этиш шакли.

Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш консепцияси - ишлаб чиқариш харажатлари унумдорлигини ошириш ва маҳсулот таннархини пасайтириш йўлларини кўзда тутувчи консепсия.

Ишлаб чиқариш кооперацияси - маълум бир турдаги маҳсулотлараи биргаликда ишлаб чиқарувчи ихтисослашган корхоналар ўртасидаги ишлаб чиқариш алоқаларнинг шакли. Ишлаб чиқариш кооперацияси ижтимоий ва ҳудудий меҳнат тақсимотининг ўсиб бориши билан изоҳланади. Ҳудудий белгисига кўра ишлаб чиқариш кооперацияси туманлараро ва туман ичидаги, тармоқ белгисига кўра - тармоқ ичидаги ва тармоқлараро кооперацияга бўлинади.

Илмий фаолият - технологик, муҳандислик, иқтисодий, ижтимоий, гуманитар ва шу каби муаммоларнмг ечими борасида янги билимларни қўллашга йўналтирилган ақлий фаолият. Илмий фаолиятнинг асосий диққат-эътибори фан, техника ва ишлаб чиқаришнинг яхлит бир тизим сифатида фаолият кўрсатишини таъминлашга қаратилади.

Ижтимоий меҳнат тақсимоти-жамиятда инсонлар ўртасида ижтимоий функсияларнинг тақсимланиши ва шунга боғлиқ равишда жамиятда турли фаолият соҳалари: саноат, қишлоқ хўжалиги, фан, санъат ва шу кабиларнинг вужудга келиши.

Ишлаб чиқариш ҳажми - мавжуд ишлаб чиқариш омиллари кўмагида ишлаб чиқарилган ва истеъмолчилар томонидан айни чоғда ёхуд келгусида истеъмол қилиниши ёки бўлмаса бошқа хил

товар ва хизматларни ишлаб чиқаришда фойдаланилиши мумкин бўлган товар ва хизматлар.

Ишлаб чиқариш дастури - маҳсулот ишлаб чиқариш ва уни сотишнинг кенг қамровли режаси. Унинг миқдорий кўрсаткичлари маҳсулот таркиби ва ишлаб чиқариш ҳажмини белгилаб беради. Товарлар номенкалатураси, ассортименти, товар маҳсулоти, ялпи маҳсулот, сотилган ва соф маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини ўлчовчи муҳим кўрсаткичлар бўлиб ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш стратегияси - корхона умумий стратегиясининг корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятига йўналтирилган бир қисми.

Ишлаб чиқариш - тижорат цикли - хомашё харид қилишдан тортиб, токи сотилган тайёр маҳсулот учун ҳақ ўлишгача бўлган давр.

Ишлаб чиқариш фондлари - ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш борасида корхона ихтиёрида мавжуд ишлаб чиқариш воситалари. Ишлаб чиқариш фондлари асосий ва айланма фондлардан ташкил топади.

Ишлаб чиқариш буюртмаси - бажарилиши лозим бўлган буюртманинг асосини ташкил этувчи деталлар ва ишларнинг яхлитлиги. У тажриба-синов ишларини, ишлаб чиқариш цехлари, конструкторлик ва технологик бюролар бажарадиган ишларни ўз ичига олади.

Ишлаб чиқариш цикли - истеъмол қийматига эга бўлган маҳсулот ва хизматларни яратиш жараёнининг бошланишидан тортиб, токи уларни ишлаб чиқаришни якунлашгача бўлган даврни қамраб олади.

Ишлаб чиқариш - ресурсларни тайёр маҳсулотга айлантириш жараёни. Ишлаб чиқариш жараёнида ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланилади.

Ишлаб чиқариш кучларини жойлаштириш - ялпи ва ҳудудий меҳнат тақсимоти асосида юзага чиқувчи тарихий жараён.

Ишлаб чиқаришни жойлаштириш - моддий неъматлар яратиш жараёнининг саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт, қурилиш каби соҳаларда географик жиҳатдан ёйилиши. Ишлаб чиқаришни жойлаштириш устун бўлган ишлаб чиқариш усули, ишлаб чиқариш воситаларига мулкчилик шакли, ҳудудий меҳнат

тақсимотининг ўзига хос жиҳатлари, алоҳида ҳудудларнинг табиий, иқтисодий, ижтимоий шарт- шароитлари. Аниқ ишлаб чиқариш ва тармоқларни жойлаштириш омиллари билан белгиланади. Ишлаб чиқаришни жойлаштириш билан аҳоли истиқомат қилувчи манзилларнинг вужудга келиши, ижтимоий муассасаларининг жойлаштирилиши, турли ҳудудий-ишлаб чиқариш алоқаларининг ривож топиши узвий боғлиқдир.

Ишлаб чиқариш рентабеллиги - корхона активларидан фойдаланиш даражасини ифода этгани ҳолда, фойданинг ишлаб чиқариш фондларига нисбати сифатида ҳисоблаб топилади.

Ишлаб чиқаришнинг маромийлиги - моддий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш мақсадида маълум бир вақт мобайнида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг бир текис тақсимланганлик даражаси.

Инсайдер битимлари - компания инсайдерлари томонидан унинг қимматли қоғозлари билан амалга оширилувчи битимлар.

Иқтисодиёт сектори - умумий ўхшаш жиҳатларга эга бўлган иқтисодиётнинг йирик бўлаги бўлиб, назарий ёки амалий мақсадларда уни иқтисодиётнинг бошқа бўлакларидан фарқлаш имконини беради. Хўжалик юритиш шакллари бўйича хусусий, давлат ва иқтисодиётнинг бошқа секторлари фарқланади. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот тури бўйича бирламчи, иккиламчи ва учламчи иқтисодиёт секторлари фарқланади.

Ишлаб чиқариш захираси - хусусий заҳира фонди ва ташқи манбалардан сезиларли миқдордаги қўшимча маблағларни жалб этмасдан туриб маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш, маҳсулот сифатини ошириш имконини берувчи корхона ресурсларидан энг яхши тарзда фойдаланишнинг ички имкониятлари.

Ишлаб чиқариш усули - умуман олганда жамият ҳаётининг ижтимоий, сиёсий ва маънавий жабҳаларини шартловчи ишлаб чиқариш муносабатлари ва ишлаб чиқариш кучларининг тарихан таркиб топган аниқ бир яхлитлиги.

Ижро этиш муддати- ишлаб чиқариш буюртмасини бажариш ёки маълум бир хизматлар кўрсатиш учун зарур бўлган вақт Ижтимоий технология- турли тавсифга ега ижтимоий муаммоларни ҳал етиш, ижтимоий ривожланиши ва режаштириш жараёнида кўзда тутилган мақсадларга еришиш борасида қўлланилувчи усуллар, таъсир чоралари ва

воситаларнинг умумийлиги.

Ижтимоий-профессионал тузилма-касб инсоннинг мавжуд бўлиш манбаи саналувчи ва маълум бир тайёргарликни талаб етувчи меҳнат фаолиятининг бир тури сифатида кўриладиган касблар бўйича меҳнат тақсимотининг ижтимоий шакли.

Ишлаб чиқаришнинг ихтисослашуви - корхона асосий фаолиятининг тор доирадаги маҳсулотлар ишлаб чиқаришга йўналтирилиши.

Ишлаб чиқаришни бошқариш - ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва фойдани кўпайтириш мақсадида ишлаб чиқилган ва амалда қўлланилувчи ишлаб чиқаришни бошқариш шакл ва тамойиллари, усул ва воситаларининг умумийлиги.

Ишлаб чиқариш типи - ишлаб чиқаришнинг ихтисослашуви, ҳажми ва маҳсулотлар номенклатурасининг доимийлиги, шунингдек буюмларнинг ишчи ўринлари бўйлаб ҳаракатланиши билан шартланувчи ишлаб чиқаришнинг техник, ташкилий ва иқтисодий хусусиятларининг умумий тавсифи.

Корхона активлари - пул маблағлари, дебиторлик ҳисоблари, айланма фондлар, асосий капитал ва номоддий активлар. Кохонанинг активлари - бу корхонанинг пул қийматига эга бўлган ва корхона балансининг активида акс этувчи мол - мулкидир.

Корхонанинг даромад ва харажатлари баланси - корхона жамоасининг манфаатларини тўла қонли тарзда қондириш, корхонани ишлаб чиқариш ва ижтимоий жиҳатдан тараққий этган, моддий ва молиявий ресурслари ҳаракатининг ўзаро ҳамоҳанглиги ва мувозанатлигини таъминлаш мақсадида корхона томонидан мустақил тарзда бир йилга ёки чоракка мўлжаллаб ишлаб чиқилувчи молиявий - иқтисодий ҳужжат. Корхонанинг даромад ва харажатлари баланси корхонанинг кредиторлар билан молиявий муносабатларини акс еттиради; даромад ва харажатлар ҳисоб-китоби, бюджетга тўловларидан таркиб топади; корхонанинг соф фойдасини тақсимлаш, корхона фондлари ва заҳираларини шакллантиришни ифода этади.

Корхона даромади - сотишдаии олинган умумий маблағлар йиғиндиси. Корхонанинг даромади барча фаолият турларидан олинувчи молиявий тушумларни акс эттирувчи корхона иш фаолиятининг иқтисодий кўрсаткичи ҳисобланади.

Корхонанинг захираси - корхонанинг моддий ресурслари захираси.

Корхонанинг ишлаб чиқариш харажатлари - товар ва хизматлар ишлаб чиқариш борасидаги корхонанинг молиявий харажатларини акс эттирувчи корхона иш фаолиятининг иқтисодий кўрсаткичи.

Кадрларни режалаштириш - ташкилотнинг талабларидан келиб чиқиб ходимларнинг лаёқатлари ва мойилликларини ҳисобга олган ҳолда ишчи ва ходимларни жой-жойига қўйиш борасидаги мақсадли фаолият.

Канбан-бир ишлаб чиқариш участкасидан иккинчи бир ишлаб чиқариш участкасига иш ёки материалларнинг ўтказилиши амалга оширилувчи карточка ёки шунга ўхшаш қурилма.

Квалификацияли (малакавий) меҳнат тақсимоти - бажарилаётган ишларнинг жавобгарлик, мураккаблик ва аниқлик даражасидан келиб чиққан ҳолда ижрочилар меҳнатининг тақсимланиши. Малакавий меҳнат тақсимоти малакавий - тариф маълумотномалари билан тартибга солинади. Малакавий меҳнат тақсимотидан ташкилот персоналининг малакавий тузилмаси келиб чиқади.

Консалтинг компанияси - бозоми тадқиқ этиш ва башоратлаш, маркетинг тадқиқотларини ишлаб чиқиш, лойиҳалар самарадорлигини баҳолаш, ташкилий тузилмаларни қайтадан барпо этиш ва ташкил этиш, инқирозли вазиятлардан чиқиш йўлларини излаб топиш, объектлар қийматини баҳолаш ва шу кабилар бўйича хизматларни бажарувчи компания.

Корпоратив сектор - корхоналарнинг бутун бир хўжалик фаолиятини қамраб олувчи иқтисодиёт сектори.

Кичик корхона - ҳар бир фаолият туридан келиб чиққан ҳолда унда ишловчилар сони ва хўжалик айланмаси чекланган тижорат корхонаси.

Кам чиқитли технология - энг кам чиқитлар билан кифояланувчи технология.

Кичик серияли ишлаб чиқариш - одатда, меҳнат сигимли технологиялардан фойдаланган ҳолда маҳсулотларни унча катта бўлмаган миқдорларда ишлаб чиқариш.

Корхона фаолиятининг умумий таҳлили - бошқариш ва режалаштириш, сотиш ва ишлаб чиқариш фаолияти

самарадорлиги, технология, асбоб-ускуналар, корхона персонал нуқтаи назаридан корхонанинг мавжуд муаммоларини тавсифлаш имконини берувчи кўрсаткичлар таҳлили.

Корхона пассивлари - корхонага нисбатан барча расмий талаблар, ўз маблағлари, қарз маблағлари ва жалб қилинган маблағлардан иборат бўлган корхонанинг мажбуриятлари ва маблағ манбалари.

Кўрсаткичлар - объект ёки жараённинг умумлашган тавсифи. Кўрсаткичлар назарий ҳолатларни эмпирик маълумотлар асосида текшириб кўриш имконини берувчи восита ҳисобланади. Бир сўз билан айтганда кўрсаткичлар натижалар ва вазиятларнинг рақамларда ифодаланган миқдорий ва сифат жиҳатдан баҳоланишини ифода этади.

Компаниянинг бозор қиймати - компаниянинг хусусий капитали ва мажбуриятларининг бозор қиймати.

Корхона зарари- корхона йўқотишларининг пулдаги ифодаси; харажатларнинг даромадлардан ортиқча бўлиши натижасида корхонанинг моддий ресурслари ва пул маблағларининг камайиши.

Лойиҳа - маълум бир чекланган вақт оралиғида кўзда тутилган мақсадга эришиш борасидаги ҳатти-ҳаракатларнинг кетма-кетлигини ўзида акс эттирувчи ҳужжат.

Маркетинг режаси таҳлили - маълум бир вақт давомидаги воқеаларнинг реал тарзда ривожланишини режалаштирилган ёҳуд кутилаётган натижалар билан таққосланишини ўз ичига олувчи таҳлил.

Маҳсулотлар ассортименти - бу турли ўлчам ва кўрмишлари бўйича маҳсулотларнинг таркиби.

Меҳнат атомизацияси - меҳнат тақсимотининг энг охирги даражаси; яхлит ишлаб чиқариш жараёнининг бу хилдаги майдалаштирилиши натижасида бевосита ижтимоий алоқаларга путур етади ва ишлаб чиқарувчилар ишлаб чиқаришни технологик ва иктисодий жиҳатдан ташкиллаштириш ҳолатига боғлиқ бўлиб қолади.

Махфий ахборотлар - ахборотлардан фойдалана олиш даражаси ва мамлакат қонунчилигига мувофиқ эгалик қилиниши чекланган ахборотлар. Махфий ахборотлардан фақатгина тегишли тартибда рухсат этилган шахсларгина фойдалана олишлари мумкин.

Материал сиғимли ишлаб чиқариш - ишлаб чиқариш харажатлари таркибида хом-ашё ва асосий магериаллар сарфининг улуши юқори бўлган ишлаб чиқариш. Материал сиғимли ишлаб чиқаришлар кўпчилик ҳоладарда хом-ашё қазиб олиш ёки ишлаб чиқариш ҳудудларида мужассамлашган бўлади.

Материал сиғимлилик - ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг натурал бирлиги ёки қиймат бирлиги ҳисобида материал ва хом-ашё сарфи. Материал сиғимлилик табиий ўлчов бирликларида, пул ёки фоиз кўринишларида ўлчанади.

Материал ва хомашё тежовчи технологиялар - материал ва хомашё сарфини камайтириш, буюмлар материал сигимлилигини пасайтириш имконини берувчи технологик жараёнлар.

Моддий ишлаб чиқариш технологияси- материал ёки хом-ашёнинг шакли, хусусиятлари, ҳолатининг ўзгариши, тайёрлаш, ишлов бериш усул ва воситаларининг яхлитилиги тарзида аниқланувчи жараён. Моддий ишлаб чиқариш технологияси моддий маҳсулот олиш мақсадида материалнинг сифатини ёки унинг дастабки ҳолатини ўзгартиради.

Монотоварли ихтисослашув-мамлакат хўжалигининг асосан экспортга мўлжалланган бир ёки икки - уч хилдаги маҳсулоти, жами ишлаб чиқариш борасидаги тор ихтисослашуви. Монотоварли ихтисослашув асосан ривожланаётган мамлакатлар учун хос саналади.

Маҳсулот номенклатураси - корхонанинг ихтисослашувини белгилаб берувчи буюм ва маҳсулотлар гуруҳи рўйхати.

Меҳнат тақсимоти - ижтимоий меҳнат жараёнида меҳнат фаолияти турли кўринишларининг алоҳидалашуви. Қуйидаги меҳнат тақсимоти турлари фарқланади: ижтимоий ишлаб чиқариш тармоқлари бўйича умумий меҳнат тақсимоти; технологик, малакавий ва функционал белгилари бўйича ташкилот ичидаги бирларнчи меҳнат тақсимоти.

Маҳсулот рентабеллиги- маҳсулот ишлаб чиқаришда ресурслардан фойдаланиш даражасини тавсифлайди. У маҳсулот сотишдан тушган тушумнинг маҳсулот таннархи га нисбати орқали аниқланади.

Махсус ишлаб чиқарилган маҳсулот- алоҳида ҳолатлар ёки алоҳида истеъмолчилар учун ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки хизматлар.

Назорат чизиги - тақсимлашнинг ўртача қийматидан тасодифий ва нотасодифий четланишлар ўртасидаги фарқлаш чизиги.

Назорат графиги - тасодифий ва нотасодифий четланишларни фарқлаш учун фойдаланилувчи ишлаб чиқариш партияси статистик кўрсаткичларининг вақт диаграммаси.

Нархларни очиш жараёни - сотувчи ва харидорларнинг ўзаро алоқалари натижасида бозор шароитида активларга нарх белгилаш жараёни.

Операция - истеъмол қилинаётган ресурсларни товар ва хизматларга айлантириш жараёни.

Оператив режалаштириш - кўзда тутилган режалар ва ишларни бажариш жадвалларига қўшимчалар киритиш, уларни тузатиш ва деталлаштиришга қаратилган жорий ишлаб чиқариш - молиявий ва ижрочилик фаолиятини режаиаштириш.

Оптимал нарх - мазкур бозор шароитида энг юқори фойда билан сотилиши мумкин бўлган маҳсулот бирлиги нархи.

Партияли ишлаб чиқариш - истеъмолчиларнинг буюртмалари асосида турли истеъмол хусусиятларига эга бўлган товар ва хизматларни ягона нусхада ёки партия асосида ишлаб чиқариш.

Позиция - корхонанинг молиявий ҳолати.

Прогностика - башоратларни ишлаб чиқиш назарияси ва амалиёти.

Персонални бошқариш технологияси- меҳнат фаолиятининг энг яхши пировард натижаларига эришиш мақсадида персонални ёллаш, ундан фойдаланиш, уни тараққий эттириш ва ишдан озод қилиш жараёнларида персоналга таъсир кўрсатишнинг усул ва услубларининг яхлитлиги.

Т-график - ишлаб чиқариш жараёнидаги нуқсонларни кузатишда фойдаланилувчи ҳисоб-китоб маълумотларининг назорат жадвали

Рентабеллилик - фойданинг харажатларга нисбати. Ишлаб чиқариш рентабеллиги, маҳсулот рентабеллиги, инвестициялар рентабеллиги фарқланади. Рентабеллилик корхона фаолияти самарадорлиги кўрсаткичи бўлиб, у харажатларнинг қайтими ва маблағлардан фойдаланиш даражасини тавсифлайди.

Саноат харитаси - саноат ишлаб чиқаришини ривожлантириш истиқболлари ёки саноат тармоқларининг

жойлаштирилишини акс эттирувчи иқтисодий хариталар. Саноат хариталари умумий саноат хариталарига ва саноатнинг алоҳида тармоқлари хариталарига бўлинади.

Сифат - буюмлар ва хизматларнинг истеъмолчиларнинг хоҳиш ва истакларига тўлақонли равишда жавоб бера олиш қобилияти.

Саноатнинг янги тармоқлари-саноатнинг фан сиғимли тармоқлари: микроэлектроника, ҳисоблаш техникаси ва воситаларини ишлаб чиқариш, роботсозлик, аэрокосмик саноат, микробиология, ген инженерияси ва шу кабилар.

Саноат корхонаси - саноат маҳсулоти ишлаб чиқарувчи ва одатда манзилли объект: завод, фабрика, шахта, каръер, кон, комбинат ва шунга ўхшаш ташкилотлар.

Саноат - моддий ишлаб чиқаришнинг етакчи тармоқлари: хомашё қазиб олиш, материал ва энергия манбаларини қайта ишлаш ва ишлаб чиқариш, машина ва асбоб-ускуналар тайёрлаш билан шугулланувчи корхоналар.

Стандартлаштирилган маҳсулот - бир турлилик даражаси юкори бўлган маҳсулот.

Саноатнинг эски тармоқлари - саноат ишлаб чиқариш тараққиётининг дастлабки даврларида вужудга келган ва бугунги кунда паст суръатлар билан ўсаётган тармоқлар: тошкўмир, темир руда, металлургия, вагонсозлик, кемасозлик, текстил саноати ва бошқалар.

Сақлаш қиймати - маълум бир вақт мобайнида товарларни омборда (заҳирада) сақлаб туриш билан боғлиқ харажатлар.

Стратегик шериқчилик - ўзаро манфаатли ҳисобланувчи стратегик мақсад ва вазифаларни ҳал этиш борасида мустақил ташкилотларнинг ўзаро ҳамкорлик шакли.

Стратегик режалаштириш - бозордаги вазият ва корхонанинг потенциал имкониятлари билан корхона мақсадларининг стратегик жиҳатдан ўзаро мувофиқлигини таъминлаш ва яратиш борасидаги бошқарув жараёни ва шунингдек, узоқ муддатли истиқбол учун молиявий фаолиятини башоратлаш.

Серияли ишлаб чиқариш - бир турли маҳсулот ва хизматларнинг ўртча ҳажмларда (сериялада) ишлаб чиқарилишини кўзда тутади.

Саноат социологияси - саноат ишлаб чиқариши соҳасида

турли ижтимоий ва профессионал гуруҳларнинг тузилмаси ва амалда бўлиши, уларда меҳнатни ташкил етиш шаклларини ўрганувчи меҳнат социологияси.

Савдо корхонаси - товарлар олди - сотдиси ва савдо хизматлари кўрсатишни ташкил этиш мақсадида фойдаланилувчи ва ер майдонлари, бинолар, иншоотлар, асбоб-ускуна ва жиҳозлар, товарлар, талаб қилиш ҳуқуқи, фирма номи, товар белгиси, хизмат кўрсатиш белгилари ва шу кабиларга эга бўлган мулк комплекси.

Савдо технологияси - маълум бир усул ва воситалардан фойдаланиш асносида товарлар ҳаракатини ташкил этиш ва товарларни сотишда параллел равишда ёки кетма-кетликда бажарилувчи операция ва амалиётларнинг умумийлиги.

Такрор ишлаб чиқариш -сарф қилинган ишлаб чиқариш омиллари уларни ишлаб чиқариш йўли билан такрор барпо қилиш. Иқтисодиёт назариясида капитал такрор ишлаб чиқариш, оддий ва кенгайтирилган такрор ишлаб чиқаришлар фарқланади.

Тижорат сири - ишлаб чиқариш, савдо ва молиявий операциялар борасидаги ахборотларни ва шунингдек тегишли ҳужжатларни сир тутиш борасидаги корхонанинг ҳуқуқи. Тижорат сири қонун йўли билан муҳофаза қилинади.

Товарларни такомиллаштириш консепцияси - маҳсулот сифатини ошириш усул, воситаларини ва шунингдек маҳсулот, иш ва хизматлар сифатини ошириш йўллари ва имкониятларини кўзда тутувчи консепция.

Тугалланмаган ишлаб чиқариш - тайёрлиликнинг турлича даражасида бўлган, қайта ишлов берилиши ёки йиғилиши лозим бўлган маҳсулотлар. Тугалланмаган ишлаб чиқаришнинг катта ўлчамларда бўлиши корхона фаолиятининг маромийлигини ташкиллаштиришни енгиллаштирсада, ишлаб чиқариш рентабеллигига салбий таъсир кўрсатади.

Товар заҳираларининг айланувчанлиги заҳиралар миқдорини маҳсулот сотишнинг йиллик ҳажми билан таққослаш имконини беради. Бу кўрсаткич амалда заҳираларнинг йил давомида тўлиқ алмаштирилиши частотасини акс эттиради.

Ташкилий - ҳуқуқий тузилма - мамлакат қонунлари ва бошқа шу хилдаги меъёрий ҳужжатлар асосида кўзда тутилган корпорация ёки корхонанинг таркибий тузилмасининг кўриниши. Ташкилий-ҳуқуқий тузилма мулкчилик шакли, корхонанинг

ўлчами, корхона капиталини шакллантириш, корхона таркибий бўлинмаларининг бирлашиши ва бўйсунишига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади.

Технологияларни бериш - халқаро муносабатларда қўлланилувчи термин бўлиб, у технологик айрибошлаш соҳасида ривожланган ва ривожланаётган мамлакатлар ўртасидаги иқтисодий муносабатларни ифода этади. Технологияларни бериш ё савдо ёҳуд носавдо кўринишида амалга оширилиши мумкин.

Тўловга қобиллик - пул ва қарз мажбуриятларини ўз вақтида бажара олишига имкон берувчи юридик ва жисмоний шахсларнинг молиявий ҳолати.

Товар маҳсулот-техник назорат хизмати томонидан қабул қилинган ва омборларга юклаб жўнатиш мақсадида ўтказилган, шартнома ҳужжатлари ёки стандарт талабларига тўла жавоб берувчи режалаштирилган давр мобайнида ишлаб чиқарилган маҳсулот. Асосий маҳсулотлар билан бир қаторда товар маҳсулотлар ҳажмига бошқа корхоналарга кўрсатилган хизматлар, ҳамда ўзининг асбоб- ускуналарини таъмирлаш бўйича бажарилган ишлар ҳам киради.

Технологияларни беришнинг савдо шакли-лицензияли савдо, комплект объектлар ва тайёр маҳсулотиаминг анъанавий олди - сотдиси. консултатив ва бошқарув хизматларини кўрсатиш, хорижий мутахассислар хизмати дан фойдаланиш борасида битимлар тузишни ўз ичига олади.

Талабни башоратлаш - тегишли ишлаб чиқариш режаларини асослаш мақсадида товар ва хизматларга бўлғуси талабни тадқиқ қилиш. Қисқа муддатли, ўрта муддатли ва узоқ муддатли талабни башоратлаш фарқланади.

Тўғридан тўғри бошқарув алоқалари - бошқарув тизими томонидан ишлаб чиқилувчи, бошқариш тусидаги кўрсатмалар.

Технологик жараён- ишларнинг маълум бир турини бажариш учун зарур бўлган технологик операцияларнинг кетма-кетлиги.

Технологик таваккалчилик - ижтимоий ва экологик муҳитнинг сифат ўзгаришлари билан боғлиқ бўлган ишлаб чиқариш жараёни натижалари ва айни чоғда мазкур жараённинг ўзининг ҳам инсон саломатлиги ва табиий муҳитга салбий таъсирининг барча кўринишлари.

Технологик башоратлаш - технологик жараёнлар ва асбоб-

ускуналар, буюмларнинг истеъмол хусусиятлари ва шунингдек ишлаб чиқариш харажатларидаги тегишли ўзгаришларнинг келгусида қай тарзда ўзгариши аниқлаб берилувчи жараён.

Технологик меҳнат тақсимоти - меҳнат жараёнларининг бир қатор кетма-кетликда бажарилувчи жараёнлар ёки иш турларига бўлиниши Технология -кенг маънода-иқтисодий ресурслардан товар ва хизматларни ишлаб чиқариш учун фойдаланиш мумкин бўлган билимлар ҳажми.

Технологик ҳужжат-буюмларни тайёрлаш, йиғиш, қуриш, фойдаланиш ва таъмирлаш усуллари ва ҳамда ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил этиш усул ва услублари борасидаги маълумотларни ўз ичига олган меҳнат жараёнларини техник ҳужжатлаштириш натижаси.

Қазиб чиқариш саноати - турли хомашё ва энергия манбаларни қазиб олиш билан шуғулланувчи саноат тармоқлари. Қазиб чиқариш саноат электр энергияси олишни; тоғ-кон саноатининг барча тамоқларини; ўрмон ва ёғочсозлик саноатини; овчилик ва балиқчилик, денгиз ҳайвонларини овлаш кабиларни ўз ичига олади.

Узлуксиз ишлаб чиқариш - бир турлилик ва автоматлаштириш даражаси юқори бўлган маҳсулот ва хизматларни муттасил тарзда ишлаб чиқариш.

Фойда - товар ва хизматларни сотишдан олинган даромаднинг мазкур товар ва хизматларни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланган харажатлардан ортиқчалиги. Фойда хўжалик фаолияти натижаси бўлган маҳсулотларни сотишдан тушган тушум ва мазкур фаолиятни амалга ошириш учун сарфланган ишлаб чиқариш омилларининг пул кўринишидаги қийматлари фарқи сифатида ҳисоблаб топилади. Бухгалтерия ҳисобида ялпи, соф ва бухгалтерия фойдаси фарқланади.

Халқаро меҳнат тақсимоти – мамлакатларнинг бирор-бир маҳсулотни ишлаб чиқариш борасида арзон ресурсларга ёки бошқа мамлакатларга нисбатан авфзал шарт-шароитларга эга бўлгани ҳолда мазкур турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ихтисослашуви.

Халқаро бухгалтерия стандартлари-Европа ва бошқа ривожланган мамлакатларда молиявий ҳисоботлар тайёрланувчи бухгалтерия ҳисобининг амалиётлари, стандартлари ва консепциялари тўпларни.

Ўртача қийматларнинг назорат графиклари- жараёнларнинг асосий йўналишларини назорат қилишда фойдаланилувчи назорат графиги.

Четланишларнинг назорат графиги - жараёнлар дисперциясини кўрсатувчи назорат графиклари.

Ҳудудий - ишлаб чиқариш мажмуаси- бирор бир иқтисодий туман ёки мамлакат хўжалигининг маълум бир қисмини ифода этувчи маълум бир ҳудуддаги моддий ишлаб чиқариш тармоқларининг ўзаро бир-бирини тақозо этиши ва бир-бирини ўзаро тўлдириши.

Ялпи ишлаб чиқариш - стандартлаштирилган буюм ва хизматларни катта ҳажмларда ишлаб чиқариш.

Юқори технология – энг юқори даражадаги дунё тавсифига ега бўлган ва иқтисодиётнинг ҳар қайси тармогида янги маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш ва яратиш борасидаги ахборот, билим, тажриба ва моддий ресурсларнинг умумийлиги.

Эгилувчан (мослашувчан) ишлаб чиқариш тизимлари - бир маҳсулот турини ишлаб чиқаришдан иккинчи бир маҳсулот турини ишлаб чиқаришга тезда ўта олиш қобилиятига эга бўлган ишлаб чиқариш воситаларининг умумийлиги.

Эҳтиёжларни қондириш концепцияси - сотиш бозорларининг кенгайишини ва эҳтиёжларининг юқори даражада қондирилишини таъминловчи товарларни излаб топишни кўзда тутади

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

1. Мирзиёв Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик-ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил якунлари ва 2017 йил истиқболларига бағишланган мажлисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг нутқи. // Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 16 январь, №11.

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 8 сентябрдаги "Ўзбекистон Республикасида маъмурий ислоҳотлар концепцияси" ПФ-5185-сонли Фармони.

3. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси-Т.:Ўзбекистон, 2014.-46 б

4. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси: (2011 йил 1 июлгача бўлган ўзгартиш ва қўшимчалар билан) Расмий нашр-Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги.- Т.: Адолат, 2011. - 276 б.

5. Йўлдошев Н.Қ., Набоков В.И. "Менежмент назаряси" Дарслик.-Т.: ТДИУ, 2013. - 433 б.

6. Йўлдошев Н.Қ., Г.И.Захидов "Менежмент" Дарслик.-Т.: ТДИУ, 2018.- 98 б.

7. Xo'djamuratova G.Yu., Azlarova M.M. Menejment. Marketing. Darslik- T.: "IQTISODIYOT", 2019.-359 b.

8. О.М.Пардаев, Менежмент, Дарслик, Самарқанд -2021

9. Ergashxodjayeva Sh.Dj, Qosimova M.S., Yusupov M.A. Marketing asoslari. -T.:"IQTISODIYOT", 2019.-305 b.

10. Yo'ldoshev N.Q., Zaxidov G'.E. Menejment. Darslik. -T.: "O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati" nashriyoti, 2018. -392 b.

11. Ricky W.Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.

12. А.И. Орлов. Методы принятия управленческих решений Учебник.: Москва, КНОРУС, 2018. - 286 с

13. Ершова.Н.А, Зильберштейн.О.Б, Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие. -М.: РГУП, 2019. - 104 с

14. Демин Г. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учеб. пособие, 2019. - 88 с.

15. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2004. - 504 с

16. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник. М., 2007.

17. Вертакова Ю.В. и др. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2005. 352 с.

18. Гапоненко Т.В. Управленческие решения: учеб.пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2008. 284 с.

19. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. К.: МАУП, 2004. 504 с.

20. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник по спец. "Менеджмент организации". М., 2007.

21. Мескон М. Основы менеджмента/ пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 672 с.

22. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. 308 с.

23. Черноруцкий И.Г. Методы принятия решений: учеб. пособие. СПб: БХВ-Петербург, 2005.

24. Шеметов П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2013. 398 с.

25. Яресь О.Б. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие/ Владимир. гос. ун-т. Владимир, 2011.

26. О.М.Пардаев, Менежмент, Дарслик, Самарқанд -2021

27. Ершова.Н.А, Зильберштейн.О.Б, Теория и практика принятия управленческих решений: Учебное пособие.-М.: РГУП, 2019. - 104 с

28. Персонални бошкариш. Дарслик/Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқ. - Т.: ТДИУ, 2004 й.

29. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. М.: Новости, 1993 г.

30. Казанцев А.А. и др. Практический менеджмент.М., Инфра-1998 г.

31. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей.Т.: Шарқ, 1992-282 с.

32. Глазунова, Н. И. Государственное (административное) управление: учеб. /Н. И. Глазунова. - М: ТК Велби; Проспект, 2006. - 560 с.

33. Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. - М.: Дело, 2007.

34. Можаев, А. В. Административный менеджмент: учеб. пособие/А. В. Можаев, В. С. Мингалев. - М.: Гардарики, 2008. - 207 с.

35. Райченко, А. В. Административный менеджмент: учеб. / А. В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 416 с. - (Учебники для программы МВА).

36. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент: учеб. / А. Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2006. - 228 с.

Интернет сайтлари

1. www.gov.uz -Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.
2. www.el.tfi.uz - ТМИ электрон кутубхонаси
3. www.sies.uz - СамИСИ электрон кутубхонаси
4. www.lex.uz-Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.
5. www.ziyonet.uz - таълим портали
6. www.aup.ru - административно-управленческий портал

МУНДАРИЖА

КИРИШ 3

I БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ 5
1.1. Менежментда мазкур фаннинг ўрни 5
1.2. Менежер ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жараёни 15
1.3. Фаннинг мақсади, предмети ва вазифалари. Бошқа фанлар билан алоқадорлиги 19

II БОБ. ТАШКИЛОТ МАҚСАДЛАРИНИ АНИҚЛАШ ВА ШАКЛЛАНТИРИШ 23
2.1. Мақсадлар, режалар ва ташкилот қимматликлари 23
2.2. Мақсадга эришиш даражасини баҳолаш 26
2.3. Ташкилотни бошқаришда тизимли ёндашув 30
2.4. Ташкилотни бошқаришда қарорларнинг ўрни ва аҳамияти 34

III БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ ТАСНИФ ЭТИЛИШИ 45
3.1. Бошқарув қарорларга қўйиладиган талабалар 45
3.2. Бошқарув қарорларининг таснифи 49
3.3. Ташкилий қарорлар: дастурлаштирилган, дастурлаштирилмаган, компромисслар 57

IV БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШГА ТАЪСИР КЎРСАТУВЧИ ОМИЛЛАР 63
4.1. Қарорлар қабул қилишда раҳбарнинг шахсий сифатлари 63
4.2. Қарорлар қабул қилиш муҳити. Хавф-хатарлар, ноаниқлик. Вақт ва ўзгарувчи муҳит 66
4.3. Маълумотлар, хулқ-атвор бўйича чекланишлар. Салбий оқибатлар 72
4.4. Қарорларнинг ўзаро боғлиқлиги 73

V БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ 77
5.1. Қарорлар қабул қилиш технологиясининг асосий элементлари ҳақида тушунча 77
5.2. Қарорлар қабул қилиш жараёни босқичлари 79
5.3. Қарорни қабул қилиш мезонлари тўғрисида тушунча 84

VI БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШДА АХБОРОТНИНГ ЎРНИ 88
6.1. Бошқарув ахборотининг қарор қабул қилишдаги ўрни ва аҳамияти 88
6.2. Ахборотга қўйиладиган асосий талаблар 90
6.3. Бошқарув ахборотининг таснифи этилиши 92

6.4. Ахборотни тўплаш ва баҳолаш усуллари.....94

VII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИНГ СИФАТИ ВА САМАРАДОРЛИК КЎРСАТКИЧЛАРИ, ШАРТ-ШАРОИТЛАРИ..... 100
7.1. Бошқарув қарорларининг сифати тушунчаси..... 100
7.2. Бошқарув қарорларининг сифати кўрсаткичлари 105
7.3. Қарорнинг сифатини баҳолаш усуллари 110
7.4. Бошқарув қарорларининг юкори сифати ва самарадорлигини таъминлаш шартлари.....117

VIII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА ҚАБУЛ ҚИЛИШНИНГ МОДЕЛЛАРИ ТАСНИФИ 114
8.1. Моделлаштириш ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда унинг зарурияти..... 114
8.2. Бошқарув қарорлари моделларининг типлари: табиий модел, ўхшаш модел, математик модел.....115
8.3. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда моделларни кўриш жараёни ва таҳлил қилиш. Критик нисбатлар картаси ва уни қўллаш доираси..... 117

IX БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА АМАЛГА ОШИРИШДА МЕНЕЖМЕНТНИНГ УСЛУБЛАРИ.....121
9.1. Қарор қабул қилувчи шахснинг қўллайдиган усуллари 121
9.2. Қарор қабул қилишда экспертлар усулининг қўлланиши 122
9.3. Қарорларни ишлаб чиқишда менежментнинг асосий услублари моҳияти..... 123

X БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ БАҲОЛАШ 125
10.1. Мезонлар тизимига талаблар, кўп мезонли баҳолар 125
10.2. "Таннарх-самарадорлик" ва "Ҳаражат-даромад" услублари 129
10.3. Баҳоловчи тизимлар..... 134

XI БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ МУҚОБИЛ ВАРИАНТЛАРИНИНГ ТАҚҚОСЛАНИШИНИ ТАЪМИНЛАШ..... 139
11.1. Бошқарув қарорларининг мукобил вариантларини таккослама кўришишга келтирадиган омиллар 139
11.2. Бошқарув қарорлари таққосланишини таъминлашнинг асосий коидалари 142
11.3. Вақт омили бўйича мукобил вариантларнинг таққосланиши таъминлаш..... 147
11.4. Бошқарув қарорларининг мукобил вараинтларини таққослашда объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилишини ҳисобга олиш 152

XII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ..... 155
12.1. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг ўзига хос тамойиллари. ... 155

12.2. Бошқарув қарорларини таҳлил қилишнинг услублари ва усуллари, уларнинг қўлланилиши 156
12.3. Бошқарув қарорларининг ишлаб чиқишда таҳлилнинг асосий услублари 157

XIII БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ПРОГНОЗ ҚИЛИШ 160
13.1. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий тушунчалари 160
13.2. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг асосий вазифалари 161
13.3. Бошқарув қарорларини прогнозлашнинг услублри 165
13.4. Бошқарув қарорларини прогнозлаш бўйича ишларни ташкил қилиш 169

XIV БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШДА ИЖТИМОИЙ МАЪСУЛИЯТ 172
14.1. Қарор-ҳуқуқ ва маъсулият объекти сифатида 172
14.2. Қарор қабул қилишда ижтимоий маъсулият 173
14.3. Қарор қабул қилиш билан боғлиқ психологик муаммолар 176
14.4. Қарор қабул қилишда ваколатларни узатиш 178

XV БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИДА ҚАРОРЛАР КАБУЛ КИЛИШНИНГ МОХИЯТИ ВА АХАМИЯТИ. 181
15.1. Ишлаб чиқариш менежменти. Ишлаб чиқариш менежменти тизимининг таркибий тузилиши 181
15.2. Ишлаб чиқариш менежментининг таъминловчи тизимлари 186
15.3. Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш йўллари ва уларнинг қарорлар ёрдамида ижро этилиши 204

XVI БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДА СТРАТЕГИК ҚАРОРЛАРНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ. 201
16.1. SWOT усули 201
16.2. Имкониятлар матрицаси 202
16.3. Мухитнинг йўналишини тузиш 203
Глоссарий 204
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати 221

Қ.С.Махмудов, С.Ш.Уразов, Б.М.Абдуманнонов

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Муҳаррир: З.Н. Бободустов
Мусаҳҳих: М.О. Мардиева
Техник муҳаррир: Д. Ҳамраев

Институт Илмий Кенгашининг 2022 йил йиғилиши қарори билан ўқув жараёнида қўллаш ва нашр этишга тавсия этилган (2022 йил 22 ноябр № 4 - сон мажлис баённомаси).

"STAP-SEL" MChJ. Nashriyot - matbaa bo'limi,
Samarqand - 2022.

ISBN: 978-9943-8936-4-1

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)
Bosishga ruxsat etildi: 26.12. 2022 y.
© "STAP-SEL" MChJ. Nashriyot - matbaa bo'limi,

30.12. 2022 yilda chop etildi.
Qog'oz bichimi A5, 60x84 $^{1}/_{16}$, Ofset qog'ozi.
"Times New Roman" garniturasi.
Nashr bosma tabog`i 14, 25
Buyurtma № 0182A. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining matbaa bo'limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko'chasi 60-uy.

22800-00

65.053773
U63



ISBN: 978-9943-8936-4-1

