O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI

OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

XASHIMOVA N.A., BURANOVA M.A., SAIDOVA G.A.

BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISH

O‘QUV QO‘LLANMA

Toshkent – 2020

УДК 65
Х 29
Xashimova N.A., Buranova M.A., Saidova G.A. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish: O‘quv qo‘llanma; -Toshkent: 2020. 188 b.

Taqrizchilar: Nurimbetov R.I.– iqtisod fanlari doktori, professor.
Usmanova R.M. - iqtisod fanlari nomzodi, dotsent;

Ushbu o‘quv qo‘llanmada “Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish” fanining predmeti va vazifalari, boshqaruv tizimida qarorlarning mohiyati, mazmuni, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishning uslubiy asoslari, ularni ishlab chiqish va amalga oshirish shakllari, boshqaruv qarorlarining funksiyalari va xususiyatlari keng yoritilgan. Shuningdek boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishning xususiyatlari va ularning samaradorligi, rahbarlarning boshqaruv qarorlari buyicha nazorati, ularning sifati va eng maqbul qarorlarni aniqlashga ham alohida e’tibor berilgan.

O‘quv qo‘llanma O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi huzuridagi oliy o‘quv yurtlarining 5234300-«Sanoat korxonalarida innovatsion loyihalar boshqaruvi», «Menejment» va «Iqtisodiyot» ta’lim yunalishi va mutaxassisliklari talabalariga “Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish” buyicha chuqur bilim va ko‘nikmalar olishga imkoniyat yaratadi. Ushbu o‘quv qo‘llanma iqtisodiyotning turli yo‘nalishlarida ta’lim olayotgan talabalar, katta ilmiy xodim va izlanuvchilar, boshqaruv sohasiga qiziquvchilar hamda oliy va o‘rta ta’lim muassasalarining professor-o‘qituvchilari uchun mo‘ljallangan.

Toshkent davlat texnika universitetining ilmiy-uslubiy kengashida o‘rganib chiqilgan va tasdiqlangan.

MUQADDIMA

Insoniyatning butun tarixi qarorlarning turli xilligi va ularning natijalari yig‘indisi bilan ifodalanadi. Ba’zi qarorlar butun bir xalqning taqdirini belgilagan va uzoq vaqt davomida boshqaruvning asosi bo‘lib kelgan.Boshqalari nisbatan kamroq ahamiyat kasb etgan, uchinchi turdagi qarorlarni esa inson o‘zi uchun shaxsan qabul qilgan. Hamma holatlarda ham qarorlarni ishlab chiqish va ularni tatbiq etish jarayonlari qandaydir bir umumiylikka ega bo‘lgan. Asta-sekin qarorlarni ishlab chiqish usullari, keyinroq esa texnologiyalari yuzaga keldi. Bu borada ayniqsa, harbiy soha vakillari yetakchilik qildilar, ular ishlab chiqqan harbiy tamoyillarning asosini strategik va taktik qarorlar tashkil etgan.

Qa]rorlarni ishlab chiqish bilan matematiklar ham shug‘ullandilar. Ular qarorlar ishlab chiqish hamda tanlashning matematik apparatini shu darajada takomillashtirdilarki, oqibatda o‘z ijodlari mahsulidan faqat o‘zlari foydalana oldilar.

Kompaniyalar rahbarlarining aksariyati esa qarorlar ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoniga ichki hissiyot, sog‘lom fikr va shaxsiy tajribaga asoslangan boshqaruv san’ati, deb qaraydilar.

Mehnat taqsimoti va boshqaruv funksiyalarning ko‘plab kishilar faoliyatining alohida faoliyat soxasiga ajratilishi qarorlar differensiyasini belgilab berdi, ya’ni boshqaruv karorlari (BK) ajratib chikdi.Boshqaruv qarorlari ajralib chiqishining mohiyati darhol sezilmadi, yaxshi matematik apparat bilan texnik qarorlar ishlab chiqish usullarini ular uchun ishlatishga urinish harakatlari bo‘ldi, ko‘rsatkichlarni normal taqsimlash qonunlari, matematik dasturlar va optimallashtirish usullarini shular jumlasiga kiritish mumkin. Bu g‘oya qog‘ozda chiroyli chiqdi, lekin rahbarlar uchun ziddiyatli boshqaruv faoliyati amaliyotida bu usullardan unchalik naf bo‘lmadi. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish,tanlash va amalga oshirishning texnokratik yondashuvi tez orada o‘z ahamiyatini yo‘qotdi. Uning o‘rniga ijtimoiy yondashuv yuzaga kelib, u eng avvalo, modellashtirish murakkab bo‘lgan mavjudotga, ya’ni insonga yo‘naltirilgan. Shunga qaramay, psixologiya, sotsiologiya va boshqaruv sohalaridagi

ishlanmalar boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarishga xos yangi yondashuvlar yaratishga imkoniyat berdi. Bu yondashuvlar boshqaruv nazariyasi sohasidagi mutaxassislar, kompaniya rahbarlari tomonidan qo‘llanib kelinmoqda.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishning ijtimoiy yondashuvi shunda namoyon bo‘ladiki,boshqaruv qarori, avvalambor,insonga, uning shaxsiga qaratilgan, uning huquqlari, talablari, manfaatlariga xizmat qilishi kerak, har qanday qaror insonning kelgusidagi faoliyatiga turtki berishi, insoniy qadriyatlarni hurmat qilishi va turli xatarlardan asrashi lozim.

O‘quv qo‘llanmada boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda ularning aniq maqsadga yo‘naltirilganligi, noaniqliklar va iqtisodiy xatarlarni kamaytirish imkoniyatlariga katta ahamiyat berilgan. Qarorlarni qo‘llab-quvvatlashda zamonaviy axborot tizimlarining elementlari ko‘rib chiqilgan.

O‘quv qo‘llanmada kompaniya rahbarlarining amaliy tajribasiga tayanilgan va ilmiy yondashuvga asoslangan zamonaviy ma’lumotlar berishga harakat qilingan.

Bayon etilgan materiallar va keltirilgan ma’lumotlar 5234300-«Sanoat korxonalarida innovatsion loyihalar boshqaruvi», «Menejment» va «Iqtisodiyot» ta’lim yunalishi mutaxassisligi uchun “Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish” fani bo‘yicha davlat ta’lim standartiga kiritilgan barcha masalalarni o‘rganishda tizimli yondashuvni aks ettiradi.

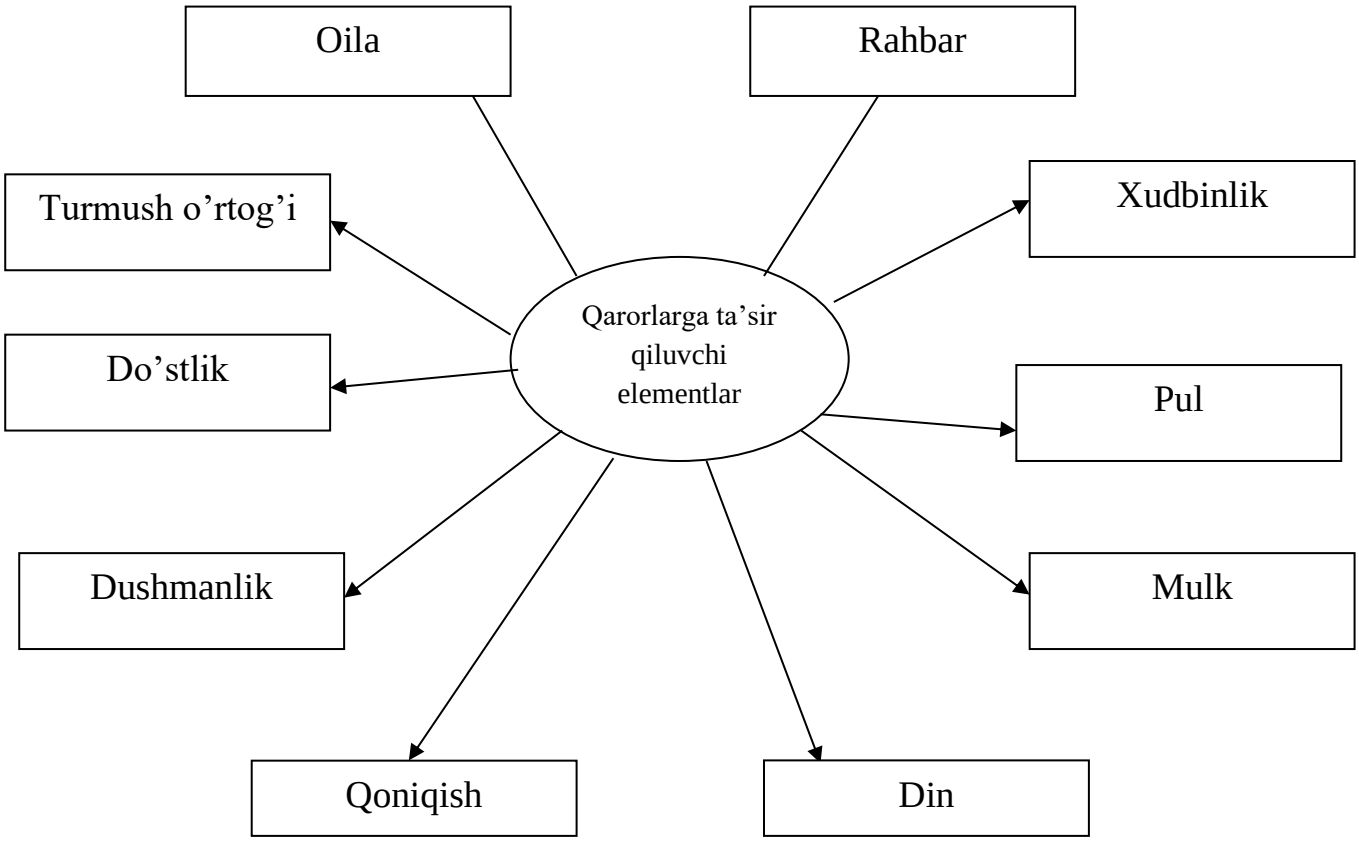
I BOB.BOSHQARUV QARORLARINING MOHIYATI VA MAZMUNI

1.1. Menejer faoliyatida qarorlarning roli

Asosiy tushunchalar

Qaror – insonning fikrlash faoliyati mahsuli bo‘lib, muayyan bir xulosaga yoki zaruriy xatti-harakatlarga turtki bo‘ladi. Misol uchun, bu hech qanday harakatni amalga oshirmaslikda, yoki muayyan bir harakatni ishlab chiqishda yoxud mavjud alternativ imkoniyatlardan birini tanlash hamda uni amalga oshirishda namoyon bo‘lishi mumkin.

Qaror bir martalik natijaga erishishga, doimiy jarayonlarni yaratishga, bajarilayotgan jarayonlarni qo‘llab-quvvatlashga, yoki qandaydir biror faoliyatni to‘xtatishga yo‘naltirilgan bo‘lishi mumkin. Qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga ko‘pgina omillar, shu jumladan, insonning shaxsiy sifatlari, oilasiga munosabati, diniy va boshqa omillar ta’sir ko‘rsatadi (1.1- rasm) .



1.1- rasm. Qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoniga tasir qiluvchi ayrim elementlar

Kundalik hayotda har bir kishi turli yo‘nalishdagi qarorlarni qabul qiladi va buni ko‘p hollarda ortiqcha tayyorgarliksiz ongli ravishda sog‘lom tafakkurga tayangan holda bajaradi. Odatiy hollarda natija ko‘pincha kutilganidek bo‘ladi, murakkab vaziyatlarda esa natija qarordan kutilgan maqsadlarga mos kelmay qoladi.

Bu ayniqsa, tashkilotlarda qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida yaqqol ko‘zga tashlanadi, chunki ularning shakllanishi va rivojlanishi bilan bog‘liq parametrlar doimiy ravishda o‘zgarib turadigan ichki va tashqi muhit sharoitida sodir bo‘ladi. Masalan, yangi texnik, ekologik standartlarning va xavfsizlik normalariningjoriy etilishi, raqobatning kuchayishi, energetik inqirozlarning avj olishi, ma’muriyat hamda kasaba uyushmalari orasida kelishmovchiliklarning ko‘payishi. Bu kabi o‘zgarishlar muntazam ravishda ro‘y beradi, shuning uchun rahbardan tashkilot faoliyatini operativ tarzda boshqarish talab etiladi.

Turli-tuman qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish orqali muayyan jamoani boshqarishga erishiladi, tashkilot faoliyatining samaradorligi aynan mazkur qarorlarning sifati va tezkorligiga bog‘liq bo‘ladi. Qarorlarning asosiy turi – boshqaruv qarori bo‘lib, u turli darajadagi rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi.

Boshqaruv qarori – bu jamoaning ijodiy mehnati natijasi, u har doimjamoaning umumiy ijtimoiy xususiyatlarni o‘zida mujassam etadi, hatto rahbarning bir o‘zi qaror qabul qilgan taqdirda ham, jamoaning intellekti bu jarayonga ta’sir etmasdan qolmaydi.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish jarayoni yuksak professional darajada bo‘lishi, bu jarayonda mamlakatimiz hamda xorijlik olimlarning nazariy va amaliy bilimlaridan, shuningdek, to‘plangan tizimli amaliy tajribalardan foydalanilgan ma’qul.

Inson tomonidan qarorlar asosan uchta tizimda qabul qilinishi mumkin: texnik, biologik va ijtimoiy.

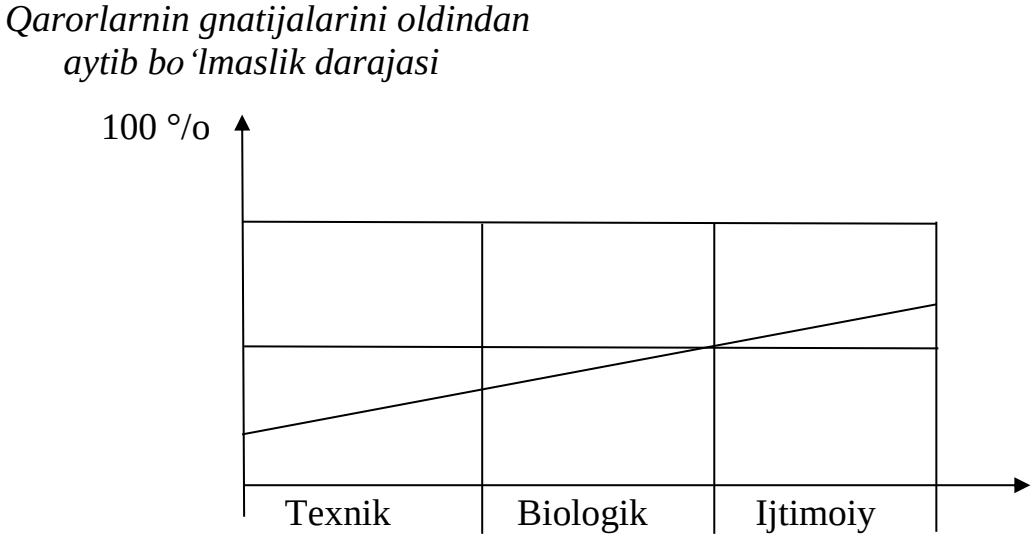
Texnik tizim– maxsus foydalanish yo‘riqnomasiga ega bo‘lgandastgohlar, uskuna-jihozlar, ish aslahalari, kompyuterlar va boshqalarini o‘z ichiga oladi.

Biologik tizim– Sayyoramiz flora va faunasini, shu jumladan, nisbatan yopiq, o‘z qobig‘iga o‘ralgan biologik tizimchalarni, masalan, chumoli uyasi, inson organizmi kabilarni qamrab oladi.

Ijtimoiy tizim o‘zaro bog‘liq bo‘lgan elementlarning yig‘indisida insonning mavjudligi bilan xarakterlanadi. Bunday tizimlarga misol qilib oilani, ishlab chiqarish jamoasini, norasmiy tashkilotni, avtomobil haydovchisini va hatto birgina odamni ham ko‘rsatish mumkin.

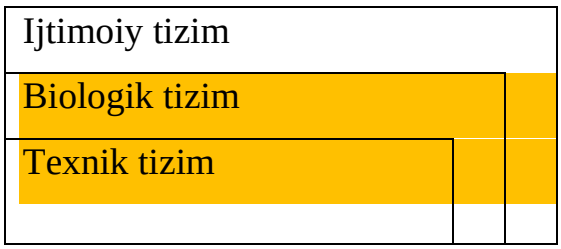
Insonlarning xatti-harakatlari, muayyan voqelikka bildiradigan munosabatlari hamda qarorlarini oldindan aniqlash mushkul. Biroq, shunga qaramay, har qanday tashkilotning eng qimmatli, qadrli boyligi – o‘sha yerda mehnat qiladigan insonlar, mutaxassislar sanaladi.

Yuqorida qayd etilgan tizimlarqarorlarni amalga oshirishga doir natijalar bilan bog‘liq oldindan aytib bo‘lmaydigan vaziyatlar borasida har xil darajalarni egallaydilar (1.2-rasm)



1.2-rasm. Har xil tizimlarda qarorlar realizatsiyasi natijalarini oldindan aytib bo‘lmasligining o‘zgarishlari tendensiyasi

Ijtimoiy tizim o‘z ichiga biologik va texnik tizimlarni, biologik tizim esa texnik tizimni olishi mumkin (1.3-rasm).



1.3-rasm. Ijtimoiy tizimning tarkibiy qismlari

Ijtimoiy tizimda qarorlarni amalga oshirish sharoitlaridan kelib chiqqan holda, rahbar qo‘l ostidagi xodimlari bilan yaqin hamkorlikka erishishi, va ayni paytda ziddiyatlarga ham uchrashi mumkin. Qarorlarni ishlab chiquvchi yoki amalga oshiruvchi mutaxassisningmahorati qarorni ijro etish uchun rag‘bat beruvchi muhit yarata olish qobiliyati bilan belgilanadi. Xizmat vazifasiga ko‘ra, qo‘l ostidagi boshqa xodimlar faoliyatini boshqarish bilan shug‘ullanadigan xodim rahbar hisoblanadi. Ijtimoiy tizimda rahbar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar boshqaruv qarorlari deb ataladi. Adabiyotlarda ko‘pincha rahbar qaror qabul qiluvchi shaxs (QQSh) deb yuritiladi.

Boshqaruv qarorlariga oid yuqorida keltirilgan ta’rif BQning mohiyati va mazmuni to‘g‘risida dastlabki tushunchalarga ega bo‘lish uchun yetarli darajada to‘g‘ri hisoblanadi. Shunga qaramay, rahbar tomonidan ishlab chiqilan va tatbiq etilgan har qanday qarorni ham boshqaruv qarori deb bo‘lmaydi.

Masalan, kompaniya faoliyatining texnik jihatlari bilan bog‘liq qarorlar, uning faoliyati natijalarini jamlashga qaratilgan yoki hujjat tayyorlashga xos qarorlar boshqaruv qarorlari bo‘la olmaydi. "Boshqaruv qarori" atamasiga aniqroq ta’rif berib ko‘raylik.

Ijtimoiy tizimda qabul qilingan va quyidagilarga yo‘naltirilgan qaror boshqaruv qarori (BQ) deb ataladi:

- strategik rejalashtirish;
- boshqaruv faoliyatini yuritish;
- inson resurslarini boshqarish;
- ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyatini boshqarish,
- kompaniya boshqaruv tizimini shakllantirish (uslublashtirish, tizim, jarayon, mexanizm);
- boshqaruv maslahati;

- tashqi muhit bilan aloqalar.

BQ – boshqarilayotgan tizim faoliyatining ob’ektiv qonunlariga doir bilimlar hamda jamoaning maqsadni tanlash, muammoni hal qilish yoki maqsadni o‘zgartirish bilan bog‘liq dasturlari va usullaridan iborat faoliyati tahliliga oid ma’lumotlar asosida boshqaruv sub’ektining ijodiy va irodaga tayangan xatti-harakati.

Boshqaruv qarori boshqaruv jarayonining asosini tashkil etadi. Boshqarish – hal qilish demakdir. «Boshqaruv qarori» atamasi asosan ikki ma’noda tushuniladi: jarayon hamda voqelik (hodisa) ma’nosida. BQ jarayon sifatida – talab etilayotgan axborotni izlash, guruhlash va tahlil qilish, boshqaruv qarori ishlab chiqish, tasdiqlash va amalga oshirishdir. BQ hodisa sifatida – tadbirlar rejasi, qaror, og‘zaki yoki yozma farmoyish va hokazolar ko‘rinishida namoyon bo‘ladi.

BQ bir nechta mayda qarorlar to‘plami sifatida namoyon bo‘lishi, ular jumlasiga boshqaruv, texnik va biologik qarorlar kirishi mumkin. Ularning har biri bitta umumiy muammoni hal etishga o‘z hissasini qo‘shishi kerak. Shuning uchun umumiy boshqaruv qarori tashabbuskoridan texnik jabhalarda ham, balki biologiyaga oid bilimlar sohasida ham chuqur bilimga ega bo‘lish talab etiladi.

Boshqaruv faoliyatida eng yomoni – bu yomon qaror emas, balki qarorning umuman yo‘qligi. Amalga oshirilgan boshqaruv qarorlarining yig‘indisi rahbarning boshqaruv borasidagi tajribasiga baho beradi, deb hisoblash o‘rinlidir.

Har bir BQ kompaniyaning iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, huquqiy va texnologik manfaatlarini hisobga oladi. Shuning uchun eng yaxshi BQ tanlashdagi mezonlar tarkibiga kompaniya manfaatlarini aks ettiruvchi qarorlar to‘plamini ham kiritgan ma’qul.

BQning *iqtisodiy mohiyati* shunda ko‘rinadiki, hap qanday BQni ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etishga moliyaviy, moddiy va boshqa xarajatlar talab etiladi, shuning uchun har bir BQ real qiymatga ega. Samarali boshqaruv qarorini (BQ) joriy etish kompaniyaga haqiqiy sof foyda yoki qo‘shimcha daromad keltiradi, aksincha noto‘g‘ri qaror yoki xodimlar tomonidan noto‘g‘ri anglangan qaror zarar keltiradi, ba’zan esa kompaniya faoliyatining tugatilishigacha olib kelishi mumkin.

Masalan, agar rahbar ishyoqmas xodimni ishdan bo‘shatishga qaror qilsa, xodim qattiq ziyon ko‘rishi, aziyat chekishi mumkin, bordi-yu, uni ishdan bo‘shatmasa va boshqa ta’sirchan choralarni qo‘llamasa, butun bir tashkilot zarar ko‘radi.

Boshqaruv qarorining *tashkiliy mohiyati* shundan iboratki, bu ishga kompaniya jamoasi jalb etiladi. Ishning samarali bo‘lishi uchun ishchan jamoani shakllantirish, yo‘riqnoma va nizolar ishlab chiqish, xodimlarga vakolatlari, huquqlari, vazifalari va mas’uliyatlarini belgilab berish, nazorat tizimini yo‘lga qo‘yish, kerakli, shu jumladan axborot resurslari ajratиш, xodimlarni zarur texnika va texnologiya bilan ta’minlash, ularning ishini hamisha muvofiqlashtirish lozim.

Boshqaruv qarorining *ijtimoiy mohiyati* jamoani boshqarish mexanizmida aks etadi, mazkur mexanizm insonga ta’sir etuvchi harakatlantiruvchi kuch sifatida jamoa faoliyatini muvofiqlashtiradi.

Mazkur harakatlantiruvchi kuch – dastak insoniy ehtiyojlar va manfaatlar, sabab va omillar, ko‘rsatmalar va qadriyatlar, xatar va xavotirlarni o‘z ichiga oladi. BQ ning ijtimoiy mohiyati, eng avvalo, BQdan ko‘zlangan maqsadlarda namoyon bo‘ladi. BQ maqsadlari, birinchi navbatda, insonning yashash muhitida qulaylik yaratish, uning shaxsini har tomonlama rivojlantirishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak.

Boshqaruv qarorining *huquqiy mohiyati* mamlakatda mavjud qonun hujjatlariga hamda mamlakatning xalqaro majburiyatlariga, shuningdek, kompaniyaning o‘z Nizomi hamda boshqa huquqiy hujjatlariga og‘ishmay rioya etilishida namoyon bo‘ladi. Boshqaruv qarorini amalga oshirishda qonunchilikning buzilishi qarorni bekor qilishga yoki ishlab chiqilgan va amalga oshirilgan qaror uchun javobgarlikka tortilishga sabab bo‘lishi mumkin.

Mabodo ishlab chiqilgan qaror bekor qilinsa, kompaniya sezilarli yo‘qotishlarga uchrashi, noqonuniy amalga oshirilgan qaror uchun kompaniyaga jarima solinishi yoki BQning tashabbuskorlaridan birortasi jinoiy javobgarlikka tortilishi turgan gap. Qonunni bilmaslik qonunbuzarni javobgarliqdan xalos etmaydi. Shuning uchun aksariyat kompaniyalarda BQ huquqiy va ekologik ekspertizadan o‘tkaziladi.

BQning *texnologik mohiyati* personalni BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda kerak bo‘ladigan zarur texnika, axborot vositalari va resurslari bilan ta’minlash imkoniyatlarida ko‘zga tashlanadi. Ba’zan boshqaruv qarorini ishlab chiquvchilar qaror yo‘naltirilgan ob’ekt haqida yetarlicha tasavvurga ega bo‘lmaydilar yoki eskirib qolgan axborotdan foydalanadilar. Shunday holatlar yuz beradiki, zarur moliyaviy va moddiy resurslar yo‘qligi tufayli BQ ishlab chiqish jarayoni to‘xtab qolishi va qaror o‘z dolzarbligini yo‘qotishi mumkin.

1.2. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish shakllari va tavsifnomasi

BQni ishlab chiqish va amalga oshirish sharoitlaridan kelib chiqqan holda, ishlab chiqishning turli shakllaridan foydalanish mumkin: ***farmon, qonun, buyruq, farmoyish, ko‘rsatma, dalolatnoma, bayonnoma, yo‘riqnoma, kelishuv, bitim, reja, shartnoma, oferta, aksept, nizom, qoidalar, model.***

Farmon – davlat rahbarining hukumat tomonidan tasdiqlangan qarori. Masalan, O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Farmon qonun kuchiga ega.

Ko‘rsatma – uslubiy, texnologik xarakterga ega bo‘lgan qapop. Ko‘rsatma izoh yoki yo‘l-yo‘riq shaklida amalga oshiriladi.

Qonun – hamma bo‘ysunishi shart hisoblangan, qatiy xarakterga ega oliy davlat hokimiyatining qarori. Masalan, O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, Mehnat haqidagi Qonuni va h.k.

Dalolatnoma – davlat va jamoat tashkilotlarining keng doiradagi qarori. Masalan, biror mulkni xususiylashtirish haqidagi dalolatnoma. Dalolatnoma xalqaro maqomga ega bo‘lishi ham mumkin.

Buyruq (yozma yoki og‘zaki) – tashkilot rahbari yoki uning tarkibidagi yirik bo‘linma rahbarining qarori. Buyruq rahbar vakolati doirasidagi masalalar yuzasidan tayyorlanadi hamda unga rahbar qo‘l ostidagi xodimlar bo‘ysunishlari shart. Bu arxivda saqlanadigan me’yoriy hujjat sanalib, uning tahlili yuzasidan yuqori boshqaruv idoralariga yoki sudga shikoyat bilan murojaat qilish mumkin.

Farmoyish – bu muayyan ma’muriy vazifalar taqsimlab berilmagan rahbarning qarori. Farmoyish ko‘pincha texnologik masalalar, mehnatni tashkil etish va texnika xavfsizligi bilan bog‘liq bo‘ladi. Uni bajarish bevosita rahbar qo‘l ostidagi

xodimlar uchun majburiydir. Farmoyish yuzasidan tashkilotning yoki bo‘linmaning yuqoriroq mansabdagi rahbariga shikoyat qilish mumkin.

Bayonnoma – bu muayyan voqea-hodisalar, vaziyatlar hamda qoidalarni o‘zida mujassam etuvchi qaror. Masalan, o‘tkazilgan yig‘ilish bayonnomasi, diplomatik bayonnoma.

Yo‘riqnoma – muayyan bir faoliyatga yo‘naltirilgan xatti-harakatlarni bajarish usuli va tartibini belgilovchi qaror. Masalan, biznes-reja tuzish bo‘yicha yo‘riqnoma, xodimlar bilan ishlash bo‘yicha yo‘riqnoma, texnik nazorat bo‘limi boshlig‘ining lavozimiga oid yo‘riqnoma.

Shartnoma – tijorat va notijorat sohasidagi faoliyat turlari bilan shug‘ullanuvchi tomonlarning o‘zaro huquq va majburiyatlari ko‘rsatilgan hamkorlikdagi ishi yuzasidan tuziladigan qapop. Masalan, xorijiy ishlab chiqaruvchilar bilan kooperatsiya to‘g‘risidagi shartnoma, kompaniya tuzish haqidagi ta’sis shartnomasi.

Kelishuv – muayyan bir faoliyat uchun umumiy pozitiv infratuzilmani shakllantiruvchi qapop. Masalan, O‘zbekiston va AQSh o‘rtasidagi ikki tomonlama soliq solishdan ozod etish haqidagi kelishuv, mahsulotni eksport qilish kvotalari haqidagi kelishuv.

Reja – faoliyatning aniq maqsadi va vazifalarini, vositalarini, amalga oshirish usullari va muddatlarini aks ettiruvchi qaror. Masalan, biznes-reja, kompaniyaning qayta tashkil kilinishi va tuzilmaviy o‘zgarishlar bo‘yicha tadbirlar rejasi.

Bitim – ko‘pincha tijorat xarakteriga ega bo‘lgan, tomonlarning hamkorlikda olib boriladigan faoliyati yuzasidan ularning o‘zaro huquq va majburiyatlari ko‘rsatilgan holda tuzilgan qaror. Bitim kelishuvning kichik ko‘rinishi hisoblanadi. Masalan, kompyuterlar yetkazib berish haqidagi bitim, nikoh bitimi, oldi-sotdi bitimi.

Oferta – ko‘pincha tijorat xarakteriga ega bo‘lgan, ko‘rsatilgan shartlarga binoan muayyan (aniq) shaxsga foydali bitim tuzish to‘g‘risidagi taklif qarori.

Oferta bitimning bir tomonini o‘zida aks ettiradi. Masalan, muzlatgichlarni ko‘tarasiga sotib olish to‘g‘risidagi oferta.

Aksept – ofertada ko‘rsatilgan shartlar bo‘yicha bitim tuzish taklifini qabul qilish haqidagi qaror. Aksept bitimning ikkinchi tomonini ifodalaydi.

Nizom – muayyan bir faoliyatga doir qat’iy belgilangan qonunlar, qoidalar va yo‘riqnomalarni o‘zida jamlagan qaror. Masalan, ishlab chiqarish korxonasining nizomi, tashqi aloqalar bo‘limi haqidagi nizom.

Qoidalar – tashkilotning o‘ziga xos an’analarini hisobga olgan hamda xodimlarning alohida guruhlari uchun bajarilishi tavsiya etilgan faoliyat va o‘rnatilgan axloq me’yorlari to‘plamini aks ettiruvchi qaror. Masalan, tashkilotning ichki tartibi qoidalari, yo‘l harakati qoidalari, xavfsizlik qoidalari.

Muayyan bir jarayon yoki hodisaning *modeli* – aniq elementlar va aloqalar to‘plamini o‘z ichiga oladigan qaror hisoblanib, u ko‘rsatilgan, belgilangan aniqlik bilan real jarayon yoki hodisaning boshlang‘ich ta’sir nuqtasiga nisbatan reaksiyasini aks ettiradi. Masalan, zavod modeli quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- ma’lumot o‘rnidagi ko‘rsatkichlari (masalan, ta’minotchilar va ularning mahsulotlari haqidagi to‘liq ma’lumotlar);
- tashkilotning imitatsion modeli;
- iqtisodiy hisob va bashorat usullari;
- boshqa tashkilotlarda shunga o‘xshash holatlarda qabul qilingan qarorlar va olingan real natijalar haqida axborotlar;
- qonuniy hujjatlar to‘plami va boshqalar.

1.3.Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish shakllari

Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish shakllari – *ish yuzasidan suhbat, ko‘rsatma berish, ishontirish, tushuntirish, majbur qilish, o‘rgatish, xabardor qilish (axborot berish), shaxsiy o‘rnak ko‘rsatish, o‘qitish, maslahat berish, o‘yinlar (treninglar) uyushtirish, yig‘ilishlar o‘tkazish, majlislar o‘tkazish, hisobot berish, ish yuzasidan mulohaza bildirish.*

Ko‘rsatma – qabul qilingan qarorning belgilangan muddat ichida bajarilishi lozimligi to‘g‘risida biror mas’ul lavozimdagi shaxsni rasman xabardor etish.

Ish yuzasidan suhbat – rahbar tomonidan o‘z xodimi, xodimlar guruhini yig‘ib yoki taklif qilingan mutaxassislar ishtirokida tashkil etiladigan, kompaniya uchun dolzarb sanalgan oldindan ma’lum bo‘lgan mavzu yuzasidan fikrlar almashinuvi.

Ishontirish – rahbarning o‘z xodimlari bilan o‘tkazadigan muloqoti. Muloqot boshqaruv qarorining bajarilishini ta’minlash maqsadida, xodim ongida qaror yuzasidan talab darajasidagi mustahkam, pishiq-puxta qarashlar, mulohazalar yoxud tushunchalar shakllanishiga erishishga qaratiladi (masalan, ish joyida texnika xavfsizligiga rioya qilish zarur ekanligiga ishontirish, BQ amalga oshirishda zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanish lozimligiga ishontirish).

Tushuntirish – Boshqaruv qarorining mazmun-mohiyati yanada tushunarliroq bo‘lishi uchun rahbar tomonidan o‘tkaziladigan muloqot.

Majbur qilish – rahbar tomonidan qo‘l ostidagi xodim BQni ongli ravishda bajarishi uchun qat’iy ohang (do‘q-po‘pisa) yoki kuchli rag‘batlantirish yo‘li bilan ish yuzasidan olib boriladigan muloqot.

O‘rgatish – BQning muvaffaqiyatli bajarilishi uchun rahbarning xodimlarga o‘z tajribasini o‘rgatish, o‘rtoqlashish maqsadida o‘tkazadigan muloqoti.

Xabardor qilish (axborot berish) – BQni bajarishda zarur bo‘ladigan qo‘shimcha ma’lumotlardan xabardor etish maqsadida rahbar tomonidan o‘tkaziladigan muloqot.

Shaxsiy o‘rnak ko‘rsatish – BQ ni bajarish sohasida obro‘li shaxslarga taqlid qilish samarasini kuchaytirish uchun oldindan tayyorlangan reja bo‘yicha rahbarning o‘z xodimlari oldida shaxsiy o‘rnak ko‘rsatishi.

O‘qitish – BQni bajarishda qo‘l keladigan yangi bilim va axborotlarni berish maqsadida rahbar tomonidan o‘tkaziladigan muloqot.

Maslahat – BQ ni bajarish jarayonida rahbarning o‘z shaxsiy fikri, qarashlari aks etgan suhbat. Maslahatga amal qilish xodimlar uchun majburiy emas, ixtiyoriydir.

Trening – BQni ishlab chiqish va amalga oshirish bo‘yicha real jarayonlarning imitatsion modeli asosida xodimlar uchun maxsus tashkil etilgan intensiv faoliyat. Mazkur faoliyat davomida BQni amalga oshirishning bir qolipdagi texnologiyalari,

usullari va vaziyatlarini qayta-qayta takrorlash orqali BQ amalga oshirish ko‘nikmalari mustahkamlanib boradi.

Yig‘ilishlar – ish yuzasidan jamoa bilan o‘tkaziladigan muloqotlar, suhbatlar. Yig‘ilishlar rahbar boshchiligida o‘tkazilib, belgilangan aniq vazifalarni xodimlarga yetkazish, jamoaning aqliy salohiyatidan foydalanish, muhim BQni bajarish jarayonida to‘plangan tajribalarni o‘rtoqlashish hamda axborot almashinuvi maqsadlariga yo‘naltirilgan bo‘ladi.

Majlislar – asosan, tashkiliy masalalarni hal qilish uchun o‘tkaziladigan tor miqyosdagi professional yig‘ilishlar (masalan, kasaba uyushmasining majlisi).

Hisobot – BQ ning bajarilishi yuzasidan individual yoki jamoa tomonidan qilingan ishlar natijalari haqida mutaxassisning qarori. Hisobot yozma va og‘zaki bo‘lishi mumkin.

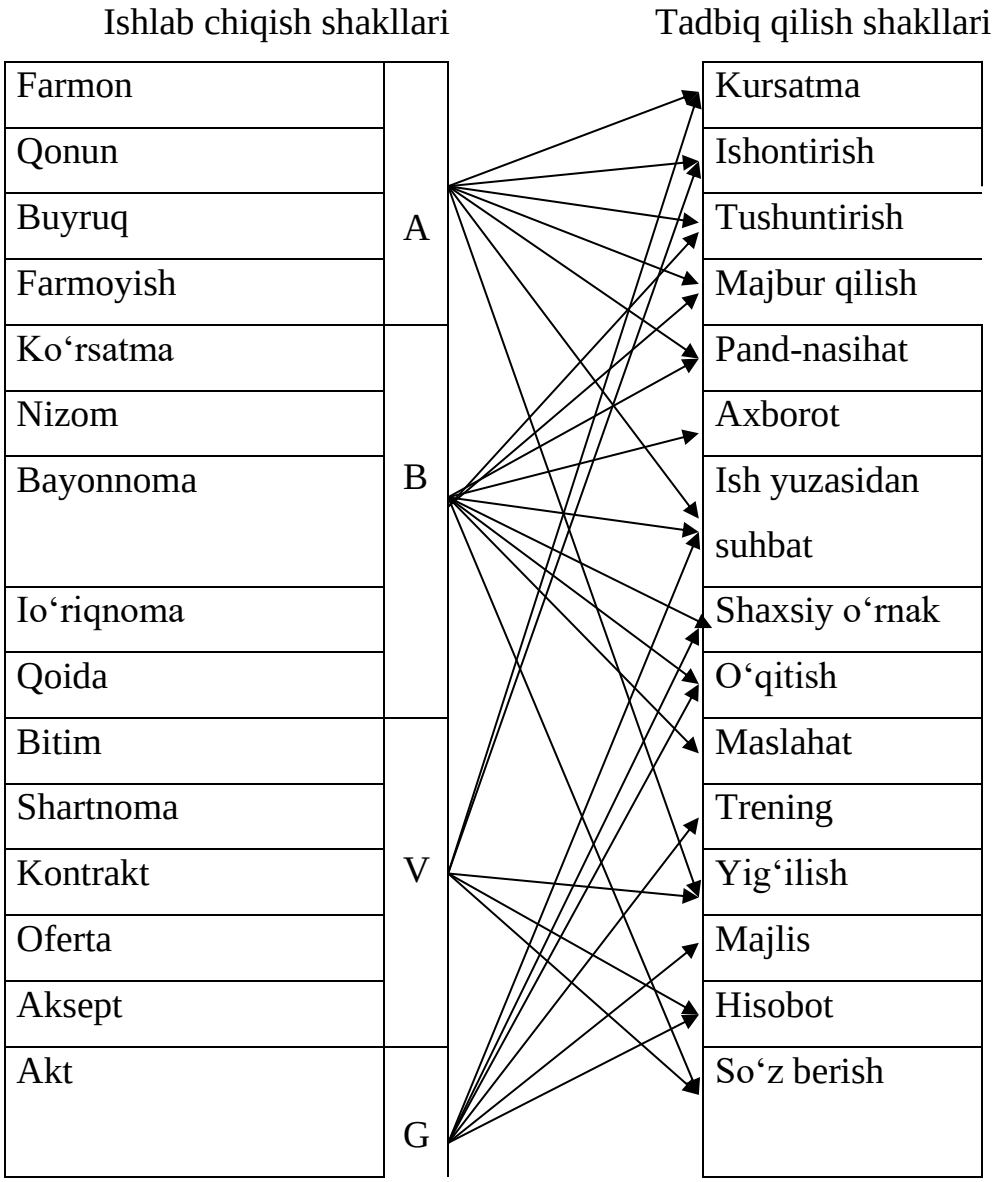
So‘z berish – rahbarning yuqori turuvchi rahbariyat hamda o‘z qo‘li ostidagi xodimlari orasidagi yuksak obro‘-e’tibori bilan mustahkamlangan o‘z xodimiga og‘zaki ravishda bergan qatiy qarori.

Misol tariqasida BQ ni amalga oshirishning birgina shakli – *ish yuzasidan suhbat* o‘tkazish haqida to‘xtalsak. Ish yuzasidan suhbatda bir tomondan rahbar va mutaxassislar jamoasi, ikkinchi tomondan esa ishning bo‘lg‘usi bajaruvchilari yoki bajaruvchi guruhi ishtirok etadi. Ish yuzasidan suhbat quyidagi 6 ta bosqichni o‘z ichiga oladi:

- suhbatning o‘zaro manfaatli muloqot tarzida kechishini ta’minlash;
- topshirilajak vazifani bajarish maqsadlariga yo‘naltirilgan asosiy ko‘rsatmalar borasida kelishib olish;
- ishni bajaruvchilarni kerakli axborot bilan ta’minlash;
- topshiriqning muhimligini asoslash va noaniq tomonlarini dalillar asosida tushuntirish;
- ishni bajaruvchining takliflariga binoan topshiriqqa ayrim tuzatishlar kiritish;
- hal qiluvchi qarorni qabul qilish.
-

- *Taniqli ruhshunos Deyl Karnegi ish yuzasidan suhbatning samarali bo‘lishi uchun quyidagi tamoyillarga amal qilishni tavsiya etadi:*
- *• o‘z suhbatdoshingizni oxirigacha diqqat bilan tinglang – bu nafaqat e’tibor belgisi, balki kasbiy zarurat hamdir.*
- *• anglashilmovchilik va noto‘g‘ri talqinlar yuzaga kelishiga yo‘l qo‘ymang;*
- *• ish yuzasidan suhbatda o‘z fikringizni aniq, ravshan, tartibli, qisqa, lo‘nda va tushunarli tarzda bayon eting;*
- *• suhbatdoshingiz shaxsiyatini hurmat qiling;*
- *• suhbat mobaynida o‘zingizni xushmuomala, samimiy va diplomatlarga xos tarzda tuting;*
- *• suhbatdoshingiz sizning takliflaringizni to‘g‘ri idrok etishi uchun qanday bo‘lmasin yengillik yaratishga harakat qiling, unda o‘z taklifingizni majburan tiqishtirayotgandek taassurot qoldirmang.*

BQ ni ishlab chiqishning har bir shakli tadbiq qilishning bir necha shakllari orqali bajarilishi mumkin (Rasm 1.4.).



Rasm 1.4. BQni ishlab chiqish va tadbiq qilish shakllarining nisbati.

Boshqaruv qarori – bu boshqaruv faoliyati (menejment)ning aniq maqsadga erishish yo‘lida juda ko‘plab variantlar ichidan tahlil, bashorat qilish, optimallashtirish, iqtisodiy asoslashga tayangan holda qilgan tanlovi natijasida yuzaga kelgan muqobil qaroridir.

Odatda, har qanday qarorni qabul qilishda turli darajada, asosan 3 ta jihatga tayaniladi: ichki sezgi (intuitsiya), muhokama va qarorning maqsadga muvofiqligi. Sof intuitiv qarorlar qabul qilishda kishilar o‘z tanlovlarining to‘g‘riligi borasidagi ichki hissiyotlariga asoslanishadi. Kishining hal etilayotgan muammoga chuqur kirib borish va uning mohiyatini anglab yetish imkoniyatiga egaligi tufayli BQning to‘g‘riligiga erishiladi. Ko‘p hollarda bunday teran yondoshuv holati kutilmaganda,

inson umuman boshqa ishlar bilan shug‘ullanayotgan paytda, va hattoki uyqusida (tushida) namoyon bo‘ladi. Insonning assotsiatsiya (psixologiyada *tasavvur, his-tuyg‘u, fikr va shu kabilarning bir-birini eslatadigan o‘zaro bog‘lanishi*)ga asoslangan rivojlangan tafakkuri mutlaqo turlicha bo‘lgan, to‘g‘rirog‘i turli plandagi muammolarni hal etishga yordam beradi. Bu o‘rinda fikrning yanada ravshanlashuviga asoslangan “oltinchi hissiyot” ishtirok etadi.

Poyabzal ta’mirlash bo‘yicha kichik korxonaning rahbari N.Murodov yana uyiga yomon kayfiyatda qaytdi. Sababi, bosh hisobchi va buyurtma qabul qiluvchi ayol bilan munosabatlari borgan sari keskin tus olar, bu o‘z navbatida ish jarayoniga salbiy ta’sir ko‘rsatardi. Korxonada esa bir smenada 14 kishi ishlaydi.

O‘sha oqshom uyda ham yumushlar ko‘payib ketdi. Ilk bora unga zanglamaydigan po‘latdan yasalgan bir buyum yuzasini parmalab, tuynukcha hosil qilishga to‘g‘ri keldi. U bu kabi xo‘jalik ishlariga ustasi farang bo‘lib ketgan, shuning uchun ham uyida parmalovchi, randalovchi va boshqa uskunalarning hammasidan bor edi. Har doim qilib yurganidek, odatdagi an’anaviy usul bilan po‘lat yuzada tuynukchani parmalashga kirishdi, ammo sira buning uddasidan chiqa olmadi. Parmalash uskunasidan hosil bo‘lgan harorat tufayli metall erib ketaverar, kutilgan natijaga erishib bo‘lmasdi.

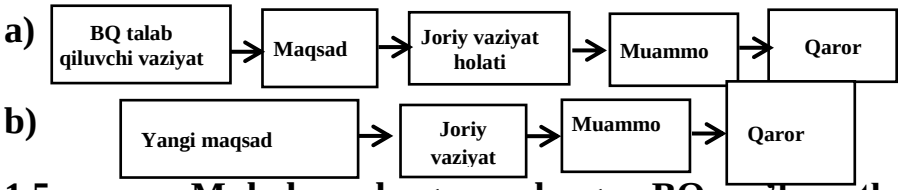
Nihoyat, bu masalada yordam so‘rab qo‘shnisiga murojaat qilgach, shu narsani aniqladiki, har bir metall turi uchun uning xossalariga mos keluvchi alohida flyus (rudaning erishini oshirish va shlak hosil qilish uchun qo‘shiladigan modda) moddasi qo‘shish talab etilar ekan. Kerakli flyusni topib kelib, undan foydalangach, parmalash ishini osongina bajarishga muvaffaq bo‘ldi.

Aynan shu texnik vaziyat N.Murodovga korxonasida yuzaga kelgan ijtimoiy vaziyatni eslatib yubordi. Uning tafakkuri tiniqlashdi. Shu onda bir narsani tushunib yetdiki, demak, har bir xodimga nisbatan individual yondashuv zarur ekan, sanoqli odam ishlaydigan kichikkina korxonadagi har bir xodimga mos keluvchi harakatlantiruvchi ta’sir vositasini topish lozim ekan.

Ba’zan insonga tushida nihoyatda samarali qarorlar ayon bo‘ladi. Bunday qarorlarni darhol qog‘ozga tushirish yoki diktofonga yozib olish lozim, nimagaki, odatda bu kabi axborotlarning asosiy qismi kishi uyg‘ongandan keyin 3-5 daqiqa ichida unutilib ketadi. Tush ko‘rish inson fikrlash faoliyatining katta qismini egallaydi. Kishi o‘z oldiga muayyan bir vazifani qo‘yganligi to‘g‘risidagi mulohaza bilan uyquga ketsa, u tushida o‘sha muammoning yechimini topishi mumkin. Darhaqiqat, ba’zan bunday holatlar ro‘y berib turadi. Masalan, taniqli rus kimyogar

olimi D.I. Mendeleev pinakka ketgan chog‘ida, tush ko‘radi hamda tushida metallar, gazlar va amorf moddalarni qay tarzda tartiblashning yechimini topadi. Ma’lumki, muammoning tushda ayon bo‘lgan o‘ziga xos yechimi kimyoviy elementlarning davriy tizimi (Mendeleevning elementlar tizimi)da ifodalangan.

Yangi nazariya, oxir oqibat kon’yunktura(mavjud sharoit, ahvol, vaziyat)ga xosligicha qolishi hamda yetarli samara bermasligi ehtimoldan holi emas, biroq “o‘tga, cho‘qqa, suvga urilib” yetilgan tajriba yangi va yosh rahbarlar uchun foydali bo‘lishi aniq. Yaqin va olis xorijiy mamlakatlarning yetakchi universitetlari (Moskva davlat universiteti, Rossiya davlat boshqaruvi universiteti) olimlari tomonidan boshqaruv faoliyati bilan bog‘liq vaziyatlar va ularning yechimiga doir bir nechta variantlar, shuningdek, ularni amalga oshirish natijasida yuzaga kelgan real oqibatlar aks etgan bir nechta to‘plam chop etildi. Xuddi shunday to‘plamlar jahonning yirik kompaniyalari hamda dunyoning yetakchi oliy ta’lim dargohlari tajribasi asosida ham nashr etilmoqda. Ularda tavsiya etilayotgan qarorlarni qayta ishlashga oid katta hajmdagi amaliy va nazariy tajribalar o‘z ifodasini topgan. Muhokamalarga asoslangan BQ ni shakllantirish va tanlashga, odatda kam xarajat sarflanadi. Shuning uchun ham ular eng kamxarj qarorlar hisoblanadi. Bir qator kompaniyalarning rahbarlari quyidagi chizmaga asosan, o‘z ish joylarida shunday qarorlardan iborat ma’lumotlar bazasini yaratadilar (1.5-rasm).



1.5.- rasm. Muhokamalarga asoslangan BQ ma’lumotlar bazasini shakllantirish chizmasi

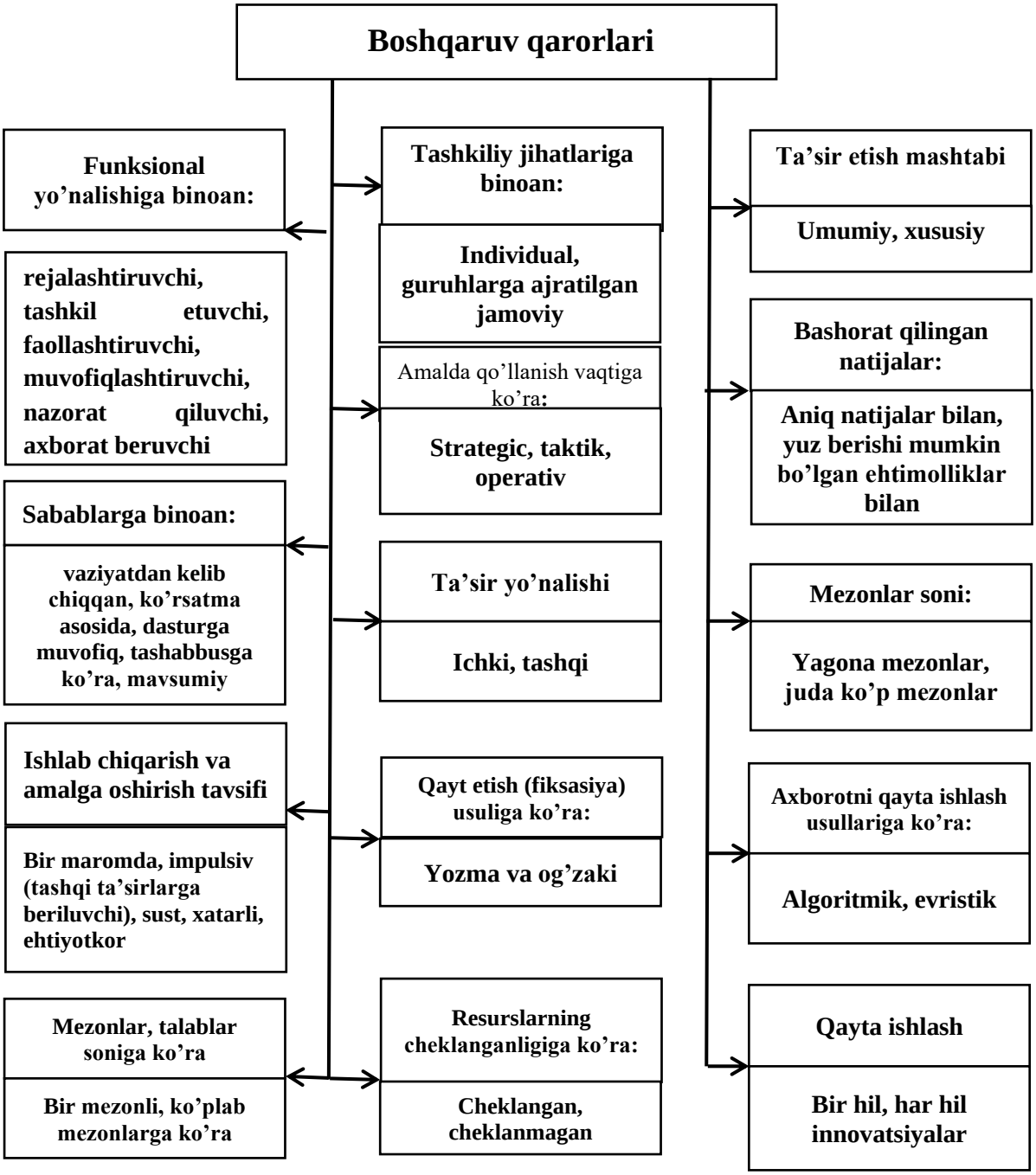
a)yangi vaziyatlar tufayli harakatga keluvchi qarorlar,

b) yangi (rejali)maqsadlar tufayli harakatga keluvchi qarorlar

Ratsional BQ boshqaruv texnologiyalari (maqsadli va protsessor) hamda qarorlarni tanlash va ishlab chiqish usullarini (tahliliy, statistik, faollashtiruvchi, ekspert va boshqalar) mahorat bilan qo‘llashga asoslangan.

1.4 Boshqaruv qarorlarini tasniflash

Har qanday nazariya tadqiqot ob'ektini tasniflashdan boshlanadi, ya'ni bir xil turga mansub guruhlar ajratib olinadi. Shunga ko'ra, BQ ning qo'yidagi tasnifi tuzilgan (1.6 rasm)



1.6- rasm. BQni tasniflash

• funksional (vazifasiga ko'ra) yo'nalishlariga binoan : rejalashtiruvchi, tashkil etuvchi, faollashtiruvchi, muvofiqlashtiruvchi, nazorat qiluvchi, axborot beruvchi;

• tashkiliy jihatlariga binoan: individual (yakka tartibdagi), guruhlarga ajratilgan va jamoaviy;
• sabablariga binoan: vaziyatdan kelib chiqqan, ko‘rsatma asosida, dasturga muvofiq, tashabbusga ko‘ra, mavsumiy;
• bajarishning takroriyligiga ko‘ra: bir xil, har xil va innovatsion (muqobili yo‘q);
• ta’sir etish ko‘lami bo‘yicha: umumiy va xususiy;
• amalda qo‘llanish vaqtiga ko‘ra: strategik, taktik va operativ(tezkor);
• bashorat qilinayotgan (kutilayotgan) natijalarga ko‘ra: aniq natijalar bilan, yuz berishi mumkin bo‘lgan ehtimolliklar bilan);
• ishlab chiqish va amalga oshirish xarakteriga ko‘ra: bir maromda, impulsiv (tashqi ta’sirlarga beriluvchan), sust, xatarli, ehtiyotkor;
• axborotni qayta ishlash usullariga ko‘ra: algoritmik, evristik;
• mezonlar, talablar soniga ko‘ra: bir mezonli, ko‘plab mezonlarga asoslangan;
• ta’sir yo‘nalishiga ko‘ra: ichki va tashqi;
• ta’sir darajasining teranligiga ko‘ra: bir darajali va ko‘p darajali;
• resurslarning cheklanganligiga ko‘ra: cheklangan, cheklanmagan;
• qayd etish (fiksatsiya) usuliga ko‘ra: yozma va og‘zaki.
Mazkur tasnifni batafsil ko‘rib chiqamiz.

Funksional yo‘nalish BQni ishlab chiqishga turtki bergan boshqaruvning umumiy vazifasi bilan aniqlanadi. Qarorlar kompaniya va uning bo‘linmalarida *rejali tadbirlarni amalga oshirish* uchun ishlab chiqilishi mumkin. Bu qarorlarda kompaniya faoliyatini strategik va taktik rejalashtirish uchun zarur bo‘lgan ko‘rsatkichlar (parametrlar) aniqlab olinadi.BQning katta qismi kompaniya faoliyatining *tashkiliy masalalari*ga, misol uchun, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, kompaniyani kengaytirish kabilarga bag‘ishlangan. Xodimlarni samarali boshqarish uchun kompaniya ishchi-xizmatchilari *faoliyatini jonlantirish*ning turli jihatlariga doir qarorlar ishlab chiqiladi.

Muvofiqlashtiruvchi BQ kompaniya faoliyatida uyg‘unlikni ta’minlash maqsadida ichki va tashqi muhitning o‘zgaruvchan sharoitlarini kelishtirish, o‘zaro

moslash uchun zarur, misol uchun, kompaniya oldi-sotdi siyosatidagi, shtatlar jadvalidagi o‘zgarishlar bilan bog‘liq sharoitlar.

Nazorat qiluvchi BQ ishlab chiqarish rejalarini belgilangan muddatda bajarishni va ko‘zda tutilgan taraqqiyot marralariga erishishni ta’minlashga qaratilgan. Masalan, buxgalteriya hisobini ichki auditdan o‘tkazish uslubiyoti va buyruqlarning bajarilishini nazorat qilish to‘g‘risidagi qaror.

Axborot beruvchi BQ kompaniya ishchilariga zarur axborotni yetkazish va mavjud axborot maydonini tartibga solishga qaratilgan. Masalan, kompaniya rahbarining iqtisodiy anjumanga qatnashish maqsadida ketayotganligi to‘g‘risida xodimlarga yozib qoldirgan axborot xati.

BQni ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish mazkur jarayonga jamoaviy yoki yakka holdagi yondashuvning ustuvorligini tanlashga asoslangan. BQni ishlab chiqishga *yakka holdagi (individual) yondashuv* tashkilot uchun nihoyatda muhim ahamiyat kasb etadi. U rahbardan o‘z kuchiga, salohiyatiga ishonishni, mahoratni va ijodiy yondashuvni talab qiladi. Bunday qarorlarni ishlab chiqishga, odatda kam vaqt sarflanadi, qarorni ishlab chiqqan mas’ul xodim uning bajarilishidan olingan natijalar uchun alohida javobgar hisoblanadi. BQni ishlab chiqishga yakka holdagi yondashuv esa rahbar uchun bo‘lganidek, qarorni bajaruvchi xodim uchun ham ochiq-oydinligicha, shaffofligicha qoladi. Amerikalik taniqli tadbirkor, mahoratli menejer – “Ford” kompaniyasining prezidenti hamda “Chrysler” avtokonserni direktorlar kengashining raisi Li Yakokkaning “Menejerlik karerasi” kitobida shunday ta’kidlanadi[1]:

“Ayrim adabiyotlarda qayd etilgan nazariyalarga qaramay, yirik korporatsiyalar va kompaniyalarda eng muhim qarorlar jamoatchilik fikri yoki maxsus qo‘mitalar tomonidan emas, balki deyarli alohida shaxslar tomonidan qabul qilinadi”.

BQni ishlab chiqishga *jamoaviy yondashuvning* o‘ziga xos jihatlari shundaki, bunday yondashuv asosida qabul qilingan qarorlar har jihatdan asoslangan bo‘ladi.

[1] Li Yakokka “Menejerlik karyerasi”-M.:Progress, 1990.-234b.

Xatolar va noaniqliklarning kamligi bilan, o‘ziga xos yondashuvlar hamda qarorni ishlab chiquvchilarning uni bajarishga daxldorligi bilan ajralib turadi. BQni ishlab chiqishga jamoaviy yondashuvda yakka holdagi yondashuvga nisbatan qarorni tayyorlash muddati sezilarli ravishda uzayadi. Bunday yondashuv rahbarlarning BQni tanlash erkinligini cheklaydi va uni ishlab chiqishda qatnashayotgan mutaxassislarning manfaatlari bilan bog‘liq muvozanatga rioya etishni talab qiladi.

BQni ishlab chiqishga turtki beruvchi sabablar turli-tuman bo‘lishiga qaramay, ularni quyidagi ikki guruhga ajratish mumkin:
Kutilmagan sabablar va rejali sabablar.

Vaziyat bilan bog‘liq hamda tashabbusga asoslangan qarorlar *kutilmagan sabablar* bilan yuzaga keladi. *Rejali sabablar* esa tabiiyki, buyruq va farmoyishlar asosidagi hamda dasturiy va mavsumiy qarorlarga zamin yaratadi.

Vaziyat bilan bog‘liq BQ reja asosida bir maromda ketayotgan kompaniya faoliyatini izdan chiqargan va izdan chiqarishi mumkin bo‘lgan hodisalar tufayli yuzaga keladi. Bunday qarorlar rahbarning kun tartibidagi mayda, kundalik qarorlardan iborat joriy qarorlari tarkibiga kiradi.

Tashabbusga asoslangan BQ – bu rahbarga berilgan vakolatlar doirasida uning kompaniya faoliyatiga qo‘shadigan ijodiy ulushi, hissasidir.Bu qarorlar yuqori pog‘onalardagi rahbarlarning asosiy qarorlarini to‘ldirishga xizmat qiladi, ya’ni kompaniyada hamma bir tomonga qarab harakatlanishi kerak. Kimningdir o‘ngga yoki so‘lga tashlagan qadami kompaniyadagi izchillikka putur yetkazadi, shuning uchun ham bunday xatti-harakat ma’qullanmaydi. Buyruq, farmoyish, ko‘rsatmalar asosidagi BQ pastroq lavozimdagi rahbarning funksional vazifasiga kiradi hamda tegishli ravishda tartibga solinadi.

Dasturiy BQ – BQni ishlab chiqishning dasturiy-maqsadli texnologiyalarini amalga oshirishni ifoda etadi. Bunda rahbar berilgan muddat ichida rahbar o‘zi boshqarayotgan bo‘linmaning kelgusidagi faoliyati, tashkilotning resurslar manbaini boyitish va boshqa-boshqalar yuzasidan BQ qubul qilishi kerak.

Mavsumiy BQ – dasturiy BQga qaraganda, vaqt nuqtai nazaridan nisbatan bardoshli, barqaror bo‘lib, odatda, muayyan sanalarga bog‘liq bo‘ladi. Misol uchun,

bahor mavsumi yaqinlashayotgan bo‘lsa, mehnat ta’tillari jadvalini tuzish, kuz mavsumi arafasida esa kompaniya binolarini isitish bilan bog‘liq chora-tadbirlarni ko‘zda tutgan va shunga o‘xshash qarorlar kun tartibiga chiqadi.

BQni bajarishning takroriyligi kompaniyada boshqaruv me’yorlarini to‘g‘ri yo‘lga qo‘yish uchun juda muhim. Takroriylik kompaniyaning ko‘lami va boshqaruv faoliyatining bo‘linish darajasi bilan belgilanadi.

Bir qolipdagi BQ umumiy sohalarni qamrab oladi, masalan, iqtisodiyot, texnologiyalar. Aytaylik, yirik bir kompaniyaning bosh hisobchisi moddiy-texnik ta’minot bilan shug‘ullanuvchi guruhlarning, hisobchilarning, kassirlarning, texnik hisobchilar va boshqalarning faoliyatiga doir BQni amalga oshiradi.

Har xil qolipdagi BQ kompaniya uchunturli boshqaruv ko‘rsatkichlaridan iborat mahalliy bazalarga ega. Bunday BQ rahbardan katta kuch va ko‘p vaqt talab etadi, shu bois ham ularning soni bir qolipdagi qarorlarga nisbatan sezilarli ravishda kam bo‘lishi lozim. Shunday qilib, kompaniya direktori texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa sohalarda qarorlar qabul qilishi kerak.

Innovatsion BQ – odatda, kompaniya raqobatbardoshligini oshirish maqsadida amalga oshiriladigan kompaniyani qayta tuzish va isloh qilish jarayonlariga taalluqli. Bular majmuaviy xarakterga ega bo‘lib, ular har xil qolipdagi qarorlardan-da ko‘p mehnat talab qiluvchi sermashaqqat qarorlardir.

BQning ta’sirchanlik ko‘lami bir kishi, alohida jamoa bilan cheklanishi yoki kompaniyaning bir butun jamoasini qamrab olishi mumkin. Har bir BQ maqsadli yo‘naltirilgan bo‘lib, aynan ana shu maqsad BQning ob’ektini belgilab beradi. Xullas, agar BQning bajarilishi barcha xodimlar uchun majburiy bo‘lsa, u holda qaror buyruq shaklida barcha xodimlarga yetkazishi lozim. Agar BQ bitta xodim uchun ishlab chiqilgan bo‘lsa, u holda BQ ni rahbar o‘z xonasida aniq bir shaxs, ya’ni xodim bilan ish yuzasidan suhbat tarzida amalga oshiradi. Kompaniyaning barcha xodimlariga ovoza qilgan holda biror xodimga hayfsan e’lon qilish axloqqa zid, biroq xodimga tashakkurnoma e’lon qilinadigan bo‘lsa, bu o‘sha xodimni biladigan jamoa ko‘z o‘ngida amalga oshirilgani ma’qul.BQning umumiy amal qilish muddati uning nechog‘li muhimligi bilan belgilanadi.

BQ amal qilish muddatiga ko‘ra, *strategik*, *taktik va operativ* turlarga bo‘linadi.

Strategik BQ kompaniyaning barcha asosiy elementlari (xodimlar, kompaniya tuzilmasi, ishlab chiqarish va boshqalar)ni qamrab olgan holda, uzoq muddatga (5-10 yil) mo‘ljallab ishlab chiqiladi. *Taktik BQ* strategik boshqaruv qarorlarini amalga oshirish mexanizmi sifatida xizmat qiladi va ular asosiy elementlarning bir qismi qamrab oladi hamda kamroq muddatga (1-3 yil) mo‘ljallangan bo‘ladi. *Operativ BQ* taktik qarorlarning amalga oshishiga xalaqit beruvchi vaziyatlar yuzaga kelganda yoki shunday vaziyat yuzaga kelish ehtimoli bo‘lganda, ishlab chiqiladi. Operativ qarorlar qisqa muddatli hisoblanadi.

BQni amalga oshirishning natijalari bashorat qilinar ekan, yetarli darajada aniq bashorat qilinadi yoki ehtimoliy natijalarga tayaniladi. Rahbarga tushunarli yoki tushunarsiz bo‘lgan ko‘plab sabablar mavjudki, ular tufayli BQ natijalari ko‘pincha rejalashtirilganiga muvofiq kelmaydi. Chunki, odatda rahbarning qarorini turli yo‘nalishlar bo‘yicha turli odamlar ba’zan birin-ketin (izchil ravishda), ba’zan esa parallel tarzda (baravariga) amalga oshiradilar. Yakuniy natija topshiriqni bajaruvchilarning uni qay darajada tushunganiga va kasbiy mahoratiga bog‘liq. Bajaruvchilarning mahorati tufayli hatto BQning yakuniy natijasi kutilganidan a’loroq bo‘lishi ham mumkin.

BQni ishlab chiqish va amalga oshirish xarakteri insonning shaxsiyatiga, uning fe’l-atvoriga ko‘p jihatdan bog‘liq. Bu jihatdan qarorlarni *salmoqli-mulohazali, impulsiv, sust, tavakkal* va *ehtiyotkor* qarorlarga bo‘lish qabul qilingan.

Salmoqli-mulohazali qarorlar o‘z xatti-harakatlariga, ilgari surilayotgan gipotezalarga va ularni tekshirishga diqqat-e’tibor bilan va tanqidiy nuqtai nazardan yondashadigan mulohazali menejerlar tomonidan ishlab chiqiladi. Odatda, biror qaror qabul qilishdan oldin ularda yaxshigina shakllangan dastlabki g‘oya mavjud bo‘ladi.

Impulsiv qarorlar cheklanmagan miqdorda turli-tuman qarorlarni osongina yarata oladigan, biroq ularni har tomonlama tekshirish, aniqlashtirish va baholashga qodir bo‘lmagan rahbarlar tomonidan qabul qilinadi. Shu bois ham bunday qarorlar

yetarlicha asoslanmagan, ishonchsiz qarorlar hisoblanib, hovliqmalik bilan o‘ylamay-netmay, pala-partish holda qabul qilinadi.

Sust qarorlar – ehtiyotkorona qidiruv natijasidir. Ularda g‘oyalarni yaratish ustidan oydinlashtiruvchi va nazorat qiluvchi xatti-harakatlar ustunligi yetakchi hisoblanadi, shu bois ham bunday qarorlardan o‘ziga xoslikni, yangilikni, jilo-yu jozibani topish mushkul. Ular xodimlarni o‘ziga u qadar jalb eta olmaydi, uni bajarishga chorlay olmaydi.

Tavakkal qarorlar o‘ziga qattiq ishongan rahbar tomonidan chuqur asoslanmagan xatti-harakatlar asosidan qabul qilinadi. Odatda, bunday rahbarlar ortida ularni har doim qo‘llab-quvvatlab turuvchi yuqori mansabdor shaxslar hamda sadoqatli xodimlardan iborat mustahkam “qo‘rg‘on” mavjud bo‘ladi. Ular hech qanday xavf-xatardan qo‘rqmay, harakatda bo‘ladilar.

Ehtiyotkor qarorlar qabul qilishda qarorlarning barcha variantlari rahbar tomonidan diqqat bilan o‘rganib chiqiladi. Bunda rahbar ishga juda qattiq tanqidiy nuqtai nazardan yondashadi, qaror yuzasidan juda ko‘pchilik bilan kelishishga to‘g‘ri keladi va shundan so‘nggina yakuniy xulosaga kelinadi. Bunday BQ inson hayoti va uning yashash muhiti bilan bog‘liq muammolarni hal etishda yaxshi samara beradi.

BQ ishlab chiqishda axborotni qayta ishlash usullari muhim ahamiyat kasb etadi, chunki har qanday qaror asosida axborot yotadi. Qarorlarni ishlab chiquvchi mutaxassislar axborotni qayta ishlash usullaridan *algoritm* usuliga eng ko‘p murojaat qiladilar. Bu usul qoidalar, algoritmlar, formulalar va statistik ma’lumotlar asosidagi amaliyotlar va tadbirlarni bajarishda nisbatan talabchan shakllarni nazarda tutadi. Misol uchun, yangi ishlab chiqarish jarayonining iqtisodiy samaradorligini hisoblash ishlab chiqilgan algoritmlar asosida amalga oshirilishi lozim, chunki bu natijani boshqa loyihalarning samaradorligi bilan solishtirish, taqqoslash imkonini beradi. Biroq, iqtisodiyot, boshqaruv faoliyati va boshqa ijtimoiy sohalarda hamma ko‘rsatkichlarni ham miqdoriy jihatdan o‘lchashning iloji yo‘q. Bu sohalarda ko‘p narsalar sifat jihatdan baholanadi va bunda qabul qilingan ishbilarmonlik tamoyillariga xos me’yorlardan foydalaniladi. Axborotni ichki sezgiga, umumiy

xulosaga, tasavvurga, tajribaga va assotsiatsiya(tasavvur, his-tuyg‘u, fikr va shu kabilarning bir-birini eslatadigan o‘zaro bog‘lanishi)ga tayangan holda qayta ishlash va baholash mumkin.

Sifatli qaror qabul qilish uchun esa suhbat, munozara, jiddiy mulohazali savollar berish yo‘li bilan mijozlar, hamkorlar va boshqa axborot tashuvchi manbalardan yangi muhim axborotlarni olish mumkin. Axborot olishning bunday usuli evristik usul deyiladi. Bu usul 5-bobda batafsil o‘rganilgan.

BQning muqobil variantlarini baholash mezonlarining sonini aniqlash anchayin qiyin masala. Baholash mezonlari sifatida ish joyidagi qulaylik darajasi, mehnat unumdorligini oshirish foizi, mahsulot rentabelligi darajasi va shu kabi boshqa ko‘rsatkichlarni olish mumkin.

Oddiy BQ odatda, qandaydir bitta mezon asosida qiyoslansa, murakkab va mas’uliyat talab etuvchi qarorlar bir nechta mezonlarga ko‘ra, taqqoslanadi.

BQning ta’sir yo‘nalishi ko‘pincha kompaniyaning ichki muhitiga mansub ob’ektlar, ya’ni kompaniya xodimlariga qaratilgan bo‘ladi. Rahbarlar kompaniya missiyasi doirasida qarorlar qabul qilish uchun tegishli vakolatlarga egadirlar. Biroq, har qanday kompaniya tashqi muhit uchun ochiq tizim hisoblanadi. Shuning uchun ham mijozlar va hamkorlar bilan ishlash orqali kompaniyani tashqi muhitga tanishtirish vakolatiga ega rahbar o‘zi singari ishbilarmonlar muhitida yangicha yondashuvlar va texnologiyalar asosida BQni ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyatiga ega bo‘lishi lozim.

BQning ta’sir kuchi, darajasi mazkur qarorga itoat etishi muqarrar bo‘lgan boshqaruv bosqichlarining soni bilan aniqlanadi. Aytaylik, rahbar BQni faqatgina bir bo‘lim yoki sex darajasida amalga oshirishi mumkin, bu *bir bosqichli ta’sir darajasi* hisoblanadi.Agarda BQ sexlar va bo‘linmalardan tashqari rahbarning turli ishlar bo‘yicha o‘rinbosarlariga ham shart bo‘lsa, demak bu *ko‘p bosqichli ta’sir darajasi* sanaladi.

Amalda deyarli har qanday qaror resurslar va ko‘rsatkichlar nuqtai nazaridan cheklangan bo‘ladi. Bu cheklovlar tabiatiga ko‘ra, ob’ektiv va sub’ektiv bo‘ladi. Ob’ektiv cheklovlarga O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi, boshqaruv va

tashkiliy soha nazariyasiga doir qonuniyatlarga ko‘ra belgilanadigan va budjet bilan bog‘liq cheklovlar kiradi.

Sub’ektiv cheklovlarga esa resurslarning, ishlab chiqariladigan mahsulotning, talab va taklif munosabatlari va boshqa shu kabilarning xususiyatiga bog‘liq bo‘lgan ko‘rsatkichlar kiradi. Ana shu cheklovlar o‘z-o‘zidan taklif etilayotgan qarorning tom ma’nodagi mezoni hisoblanadi. Misol uchun, mutaxassislar boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi variantlarini ishlab chiqishda itoatkorlik (itoat etish) me’yorlariga amal qilishlari, ya’ni bunda bir rahbarga bo‘ysunuvchi xodimlar soni hisobga olinishi lozim:

Itoatkorlik (itoat etish) me’yorlari	
Boshqaruv vazifalarining bir-biriga mos kelishi	*Bo‘ysunuvchilar (itoat etuvchilar) soni, kishi*
Bir xil vazifalar	30–40
Bir turdagi vazifalar	10–12
Har xil turdagi vazifalar	5–6

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini (BTT) tuzar ekanlar, mutaxassislar kompaniya boshqaruvining yuqori bosqichida Bosh direktorga har xil turdagi vazifalarni bajaruvchi 6 kishidan ko‘p bo‘lmagan va bir turdagi vazifalarni bajaruvchi yoki har ikkala turdagi vazifalarni birga olib bora oladigan 12 kishidan iborat xodimlarni bo‘ysundirishlari kerak.

Shunday qarorlar guruhi borki, ular hech qanday cheklovlar yo‘q bo‘lgan sharoitda, resurslarning to‘kin-sochinligi sharoitida qabul qilinadi.

BQni qayd etish usuli yozma yoki og‘zaki bo‘lishi mumkin. Aksariyat tashkilotlarning reglamentiga ko‘ra, iqtisodiy va huquqiy ekspertizaga va kelgusida amalga oshirish uchun katta mas’uliyat talab etuvchi BQni yozma ravishda taqdim etishlari joiz. Og‘zaki BQ ham huquqiy kuchga ega. Mabodo qaror tufayli biror norozilik kelib chiqqan taqdirda, agarda og‘zaki qarorni rahbardan eshitgan, hech bo‘lmaganda ikkita odam topilsa, bu borada sudga shikoyat bilan murojaat etish mumkin.

Shunday qilib, rahbar tomonidan BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda qo‘llaniladigan an’anaviy yumushlar sirasiga quyidagilar kiradi: *axborot bilan ishlash; bir xodim yoki jamoa bilan ishlash, boshqaruv tizimi bilan ishlash, boshqaruv yuzasidan maslahat xizmatlarini ko‘rsatish.*

Ayni paytda barcha zamonaviy tashkilotlarda kompaniyaning barcha axborot resurslari ustidan umumiy boshqaruvni olib boruvchi bevosita bosh direktorga buysunuvchi *axborot xizmati rahbari* lavozimi joriy etilgan.

1.5. Boshqaruv qaroriga qo‘yiladigan talablar

Ishlab chiqiladigan BQ bir qator talablarni qondirishi va ko‘zlangan natijalarga erishish shartlarini o‘z ichiga olishi darkor. (1.1-jadval)

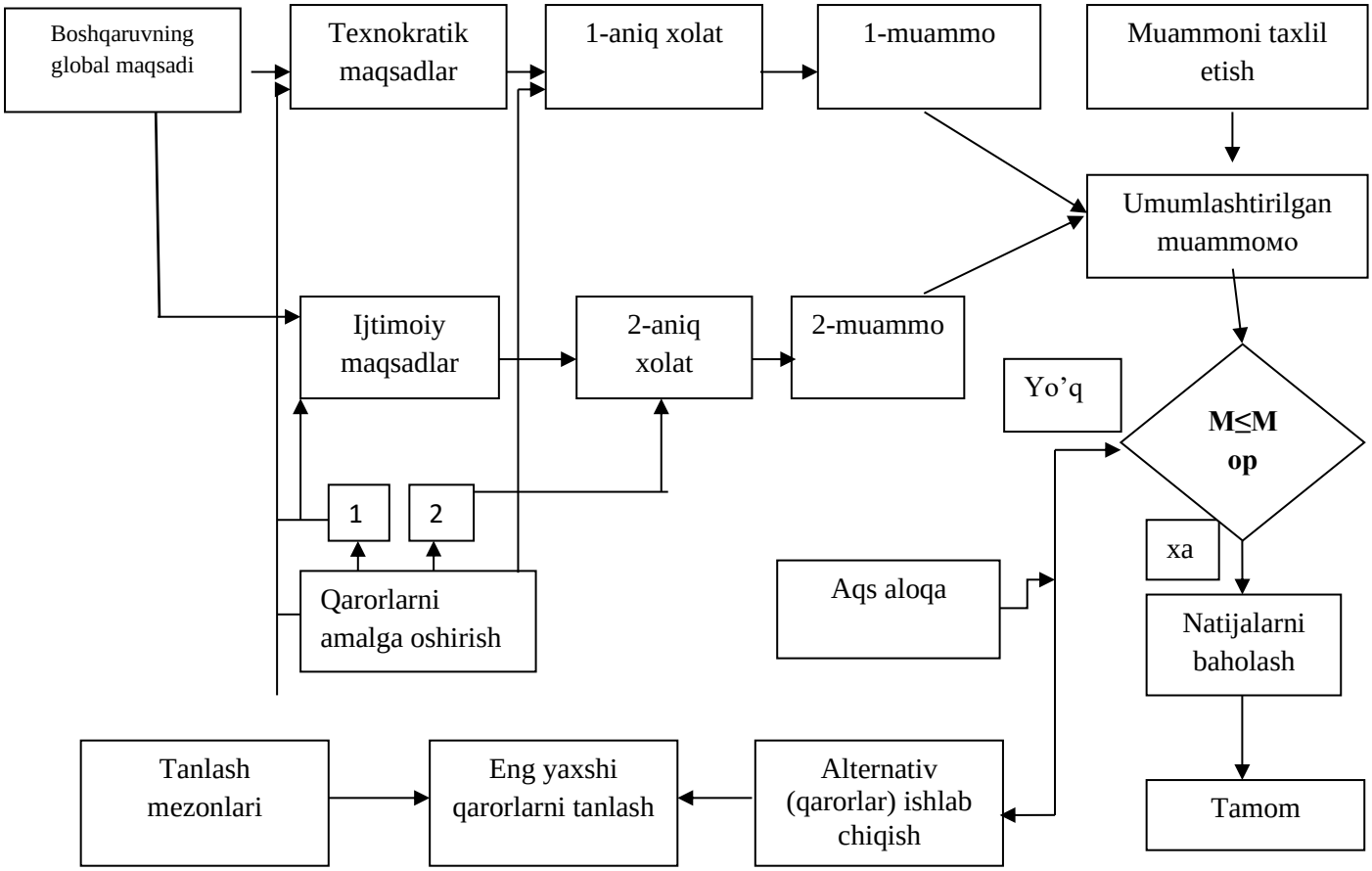
1.1-jadval

BQga qo‘yiladigan talab va unga erishish shartlari

t/r	Talablarning nomlanishi	Erishish shartlari
1.	Mavjud qonunchilikka hamda korxonaning nizom hujjatlariga muvofiqlik;	Huquqshunos yoki yurist-referent tomonidan nazorat;
2.	Qarorda ko‘zda tutilgan natijalarga o‘z vaqtida erishish (shoshqaloqlik bilan muddatidan avval bajarish yoki kechiqish);	Rahbarning bilimi va ichki sezgisi (intuitsiyasi);
3.	Qarorning aniq bir maqsadgayo‘naltirilganligi hamda yo‘naltirilgan manzilning aniq-ravshanligi (bajaruvchilarga ishlab chiqilayotgan qaror nimaga qaratilgani va qanday vositalardan foydalanilishi aniq-ravshan va tushunarli bo‘lishi lozim);	Qarorni bajarishdan ko‘zlangan maqsad va bajarish muddatlarini shakllantirish va har bir xodimga yetkazish;
4.	Qaror matnida qarorga yoki avval amalga oshirilgan qarorlarga zid keluvchi qarama-qarshi fikrlar bo‘lmasligi kerak;	Huquqshunos yoki yurist-referent tomonidan nazorat;
5.	Tashkiliy jihatdan bajarish imkonining mavjudligi;	Mutaxassis yoki ekspertlarning xulosasi;
6.	Uni bajarishni nazorat qilishning ichki va tashqi ko‘rsatkichlari mavjudligi;	Ish hujjatlarini tuzib chiqish
7.	Qarorni amalga oshirish tufayli iqtisodiy, ekologik, ijtimoiy va boshqa sohalarda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan salbiy oqibatlarning hisobga olinganligi;	Tashqi ekspertlarning xulosasi
8.	Rahbarning BQni amalga oshirish imkonini beruvchi tegishli vakolatlarga (huquq va burchlarga)egaligi;	Bo‘linmalar va xizmatlar to‘g‘risidagi nizomlarda lavozim bo‘yicha yo‘riqnomalarni joriy etish;
9.	Qarordan asosli ravishda ijobiy natija olish imkoniyatining mavjudligi.	Hisob-kitoblar va takliflarni yig‘ib borish.

1.6. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish jarayonini umumlashtirish

BQ har doim maqsadli yo‘nalishga ega. BQ.ni ishlab chiqish jarayoni sxema tarzida 1.7- rasmda berilgan.



1.7-rasm. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish jarayonining umumlashgan sxemasi:

1–qaror maqsadni o‘zgartirishga yo‘naltirilgan,

2–qaror vaziyatni o‘zgartirishga yo‘naltirilgan

Yuqoridagi sxema asosida «Boshqaruvning global maqsadi» tamoyili yoki mavzusi (bloki) yotadi. Har qanday ijtimoiy tizimni boshqarishning global maqsadi – inson, jamoa, jamiyat manfaatlari va ehtiyojlarini maksimal darajada qondirish. Ana shu global maqsad doirasida boshqaruvning texnokratik va ijtimoiy maqsadlari shakllanadi. Texnokratik maqsadlarga texnik, texnologik va boshqa rasmiy usullarga asoslangan maqsadlar kiradi. Ijtimoiy maqsadlarga ijtimoiy adolatga erishish, atrof-muhitni himoya qilish, mehnatning ijobiy

motivatsiyasini (asosini) yaratish, shaxsning rivojlanishi uchun shart-sharoitlar yaratish kiradi. Aniq holat, bu – belgilangan maqsadga nisbatan ishning real holatidir. Bunda muammo maqsad va holat orasidagi farq sifatida shakllanadi.

Muammolar guruhi umumiy muammoga kiritiladi, u esa joriy etilayotgan qarorlar samaradorligining indikatori hisoblanadi. Muammo ko‘pincha jiddiyligi va hal etish imkoniyatlari yuzasidan tahlil qilinadi. Bunday tahlil natijalari bo‘yicha jadval tuziladi, bunda muammoning jiddiyligi hamda uni hal etish imkoniyati 0 dan 10 gacha (0 - eng yuqorisi) bo‘lgan miqdoriy ustunlikda baholanadi. Odatda, qaror muayyan maqsadga yaqinlashish uchun vaziyatni o‘zgartirishga qaratiladi, ya’ni muammoning o‘lchami joiz hisoblangan eng kam miqdorgacha pasayib, kamayib boradi (M_{or}). Agar qaror amalga oshirilayotganiga qaramay vaziyat o‘zgarmasa, M_{or} muammoning mohiyatiga yetilgunga (qiymatiga erishgunga) qadar, uni maqsadni o‘zgartirish uchun yo‘naltirishga to‘g‘ri keladi. (rasm 1.5.).

Muayyan mezonlar asosida baholanganda, ba’zan bir qarashda katta bo‘lib ko‘ringan muammo, aslida arzimas bo‘lib chiqadi. Mazkur holatda ham BQni amalga oshirish jarayoni to‘xtatiladi (hech qanday qaror ishlab chiqilmaydi va joriy etilmaydi). Demak, aslida rahbarlar tahlil qilishni va hal etishni xohlamaydigan muammolar haqiqatan ham hal qilinmaydigan muammolar bo‘lib chiqadi.

Nazorat savollar

1.Qaror deganda nima tushuniladi?

2. Qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?

3.Boshqaruv qarorining iqtisodiy mohiyati nimada?

4. Boshqaruv qarorining tashkiliy mohiyati nimada?

5. Boshqaruv qarorining ijtimoiy mohiyati nimada?

6. Boshqaruv qarorining huquqiy mohiyati nimada?

7. Boshqaruv qarorining texnologik mohiyati nimada?

8. BQni ishlab chiqish va amalga oshirish sharoitlaridan kelib chiqqan holda, ishlab chiqishning qanday shakllaridan foydalanish mumkin?

9. BQ ning qanday tasnifini bilasiz?

10. Boshqaruv qaroriga qo‘yiladigan talablar nimalardan iborat?

II BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHGA TIZIMLI YONDASHUV

2.1. Tizimli yondashuv elementlari

Boshqaruv faoliyati amaliyotida qarorlarning katta spektri mavjud, ularni bajarishdan kutilgan natijalar qaror tashabbuskorlarini yoki qoniqtiradi yoki yo‘q. Kutilgan natijani olish imkoniyatini oshirishga BQ ni ishlab chiqish (amalga oshirish)ga tizimli yondashuv yordam beradi.

Umuman, tizimli yondashuv–zamonaviy ilm-fanning metodologik yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, muayyan ob’ektlarni tizimlarga jamlagan holda tasavvur qilish, o‘rganish va ularning konstruksiyasini tuzish bilan bog‘liq. Umumiy maqsad yo‘lida birlashtirilgan, bir butun holda yaxlitlangan, emerjent (inglizcha emergent – kutilmaganda yuzaga keladigan) samaraga yoki ijobiy sinergiya(ta’sir kuchining o‘zaro muvofiqlashuvi)ga ega, o‘zaro ta’sir etuvchi elementlar majmui tizim deyiladi. Bunga misol sifatida uncha katta bo‘lmagan o‘zaro xayrixoh mehnatsevar jamoadan iborat, yaxshi texnika va uskunalar bilan jihozlangan ta’mirlash korxonasini keltirish mumkin. Bu tizimning asosiy unsuri – inson, uning manfaatlari va ehtiyojlari. Tizimda hech qanday ortiqcha unsurlar va munosabatlar bo‘lmaydi. Masalan, do‘konda yuzaga keladigan navbat tizimga misol bo‘la olmaydi, sababi, navbatda turganlarning barchasi bir-biri uchun ortiqcha.

Shunday qilib, tizimli yondashuv boshqaruv ob’ektining, shu jumladan BQning ham tahlili va sintezini o‘z ichiga oladi. Tizimli yondashuvning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

• tizim sifatida tadqiq etilayotgan ob’ektni tasavvur etishning asosiy mohiyati, konsepsiyasi (mazmuni va shakliga doir) vositalarini ishlab chiqish;

• tizimlarning ommalashgan modellari tuzilishi, ularning turli toifalari va xossalariga oid modellar, shu jumladan, tizimlarning dinamik o‘zgarishlari(o‘sishi va rivojlanishi)ga doir modellar, ularning aniq maqsadga yo‘naltirilgan xatti-harakati, rivojlanishi, ierarxik tuzilishi, boshqaruv jarayonlari va boshqalar;

• tizimlarga oid turli nazariyalarning metodologik asoslarini tadqiq etish.

Tizimli yondashuv muayyan bir sohaga taalluqli emas. U biror bir jarayonni tadqiq etishda ilmiy tafakkurning uslubi, yo‘nalishi va tabiatini shakllantirishga xizmat qiladi. Tizimli yondashuvda murakkab ob’ekt (tizim)ning o‘ziga xos xususiyatlari (spesifikasi) uning tarkibiy qismlariga xos alohida jihatlar soyasida qolib ketmaydi, balki, eng avvalo, asosiy unsurlar orasidagi munosabatlar va aloqalar tabiatida namoyon bo‘ladi. Tizimli yondashuvda aynan shu jarayonga tayaniladi.

Dialektik usul tizimli yondashuvning asosini tashkil etadi. Qadimgi Gresiyada bahs yuritish va shu orqali haqiqatga erishish san’ati *dialektika* deb atalgan, bunda quyidagi yo‘llardan foydalanilgan:

• Qarama-qarshi fikrlar to‘qnashuvi;

• Raqib keltirgan vaj-bahonalar, dalillardagi ziddiyatlarni fosh etish va yengib o‘tish.

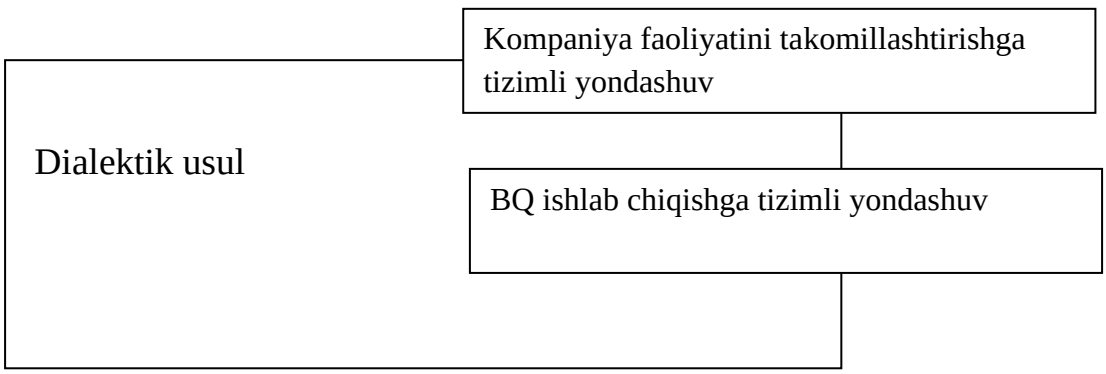
Hozirgi vaktda dialektik usul quyidagilarni nazarda tutadi:

• ob’ektiv dunyoni hamma jarayonlar va hodisalar bir-biriga o‘zaro tobe va bog‘liq bo‘lgan bir butun ob’ekt sifatida tahlil qilish;

• ob’ektiv dunyo va uni tashkil etuvchi barcha tarkibiy qismlar, unsurlar muttasil va ob’ektiv qonuniyatlarga asoslangan holda harakatlanishi hamda o‘zgarishi (yangilanish, taraqqiy topish yoki tanazzulga yuz tutish)ni anglash;

• o‘zgarishlar manbai sifatida ichki qarama-qarshiliklardan qochib bo‘lmasligini ko‘rib chiqish.

Tizimli yondashuv – bu muayyan doirada, masalan, geografik doirada yoki bir tashkilot yoki bo‘lim doirasida chegaralangan dialektik tadqiqot usulidir. (2.1. - rasm)



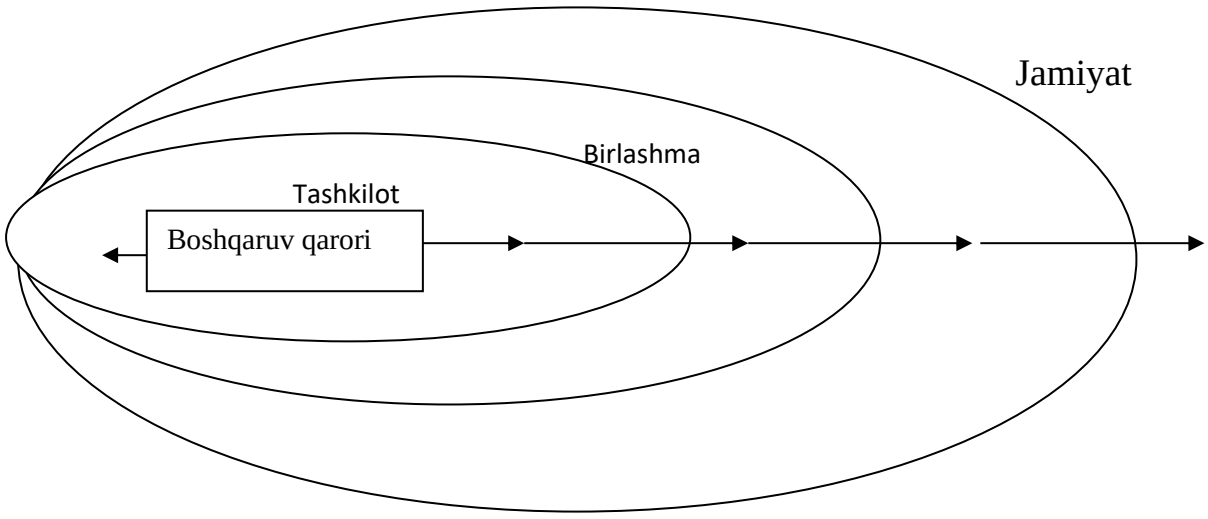
2.1. - rasm. Tizimli yondashuv dialektik usulning bir qismi sifatida.

Tizimli yondashuv BQni shakllantirish jarayonini tahlil qilishda juda ko‘l kelishi mumkin. BQ ob’ektiv dunyoning unsurlaridan biridir, u jamiyatning qo‘shimcha mahsulot, boshqarish va tashkil etish, xavfsizlik va barqarorlik singari asosiy ehtiyojlarini qondirish uchun sharoit yaratadi.

Har bir tashkilotning BQ natijalari jamiyatni boshqaruvning global maqsadiga yaqinlashtirishi lozim.

Hech bir tashkilot jamiyatdan alohida ajralib ololmaydi, bunga hojat ham yo‘q aslida. Shunday qilib, tashkilotni keng ma’nodagi ijtimoiy toifaga mansub unsur sifatida o‘rgangan ma’qul: misol uchun, birlashma, xolding va shu kabi.

O‘z navbatida, birlashmalar xalq xo‘jaligi sohasining vajahon hamjamiyatiga xos bo‘lgan shu kabi boshqa sohalarning elementlari hisoblanadilar. Shuning uchun bu boradagi BQni ko‘p darajali pozitsiya nuqtai nazaridan ko‘rib chiqish lozim. Bu yondashuv nisbatan mayda hisoblangan kompleks va funksional tizimlardan farqli ravishda tizimli, deb ataladi. (**Rasm 2.2.)**



BQ amalga oshirilayotgan joyning qay darajada uzoqligiga qarab, u yoki bu jihatdan BQni amalga oshirishda ishtirok etayotgan boshqa qatnashchilarga ham asta-sekin uning ta’siri yetib boradi. Buni albatta hisobga olish zarur. Masalan, faqat Toshkent shahri uchun qabul qilingan qarorlar Samarqand shahri uchun ham

ta’sir ko‘rsatishi mumkin, kichik bir tumanda qabul qilingan qaror yirik shaharlarda faoliyat yuritayotgan rahbarlarga ham ta’sir ko‘rsatishi hech gap emas.

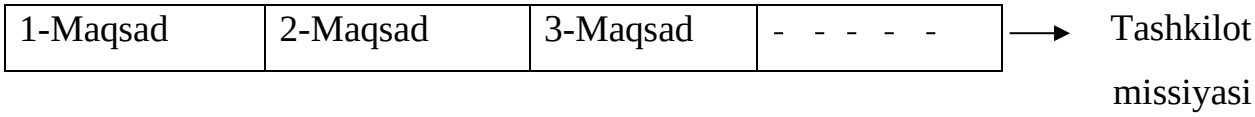
2.2 Tizimli yondashuvning asosiy talablari

Tizimli yondashuv BQ ni ishlab chiqish muhitining ichki hamda tashqi unsurlari bir-biriga nechog‘li o‘zaro tobe va bog‘liq ekanligini o‘rganish bilan xarakterlanadi. Tizimli yondashuvning asosiy talablari quyidagilardan iborat:

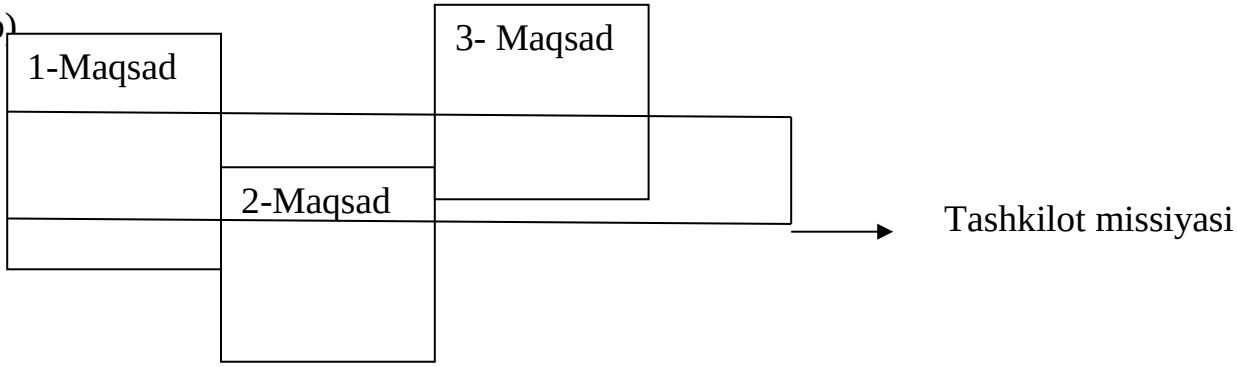
- kompaniya maqsadlarining birlashma, soha va jamiyat maqsadlariga muvofiqligi;
- kompaniya bo‘linmalari va guruhlari maqsadlarining uning umumiy maqsadlariga muvofiqligi (ya’ni hamma umumiy bir maqsad yo‘lida faqat bitta tomonga qarab harakatlanishi kerak);
- birinchi navbatda o‘lchamli maqsadlar, keyin – umumiy ko‘rinish;
- har bir maqsadning amalga oshishi uning samaradorligi bilan baholanadi (iqtisodiy, tashkiliy, mafkuraviy va h.k.);
- har bir erishilgan maqsad kattaroq (istiqbolli) maqsadlar ro‘yobi sari yaqinlashtirishi kerak.

Maqsadlar kompaniya missiyasiga qandaydir darajada hissa qo‘shishga xizmat qilishi mumkin.

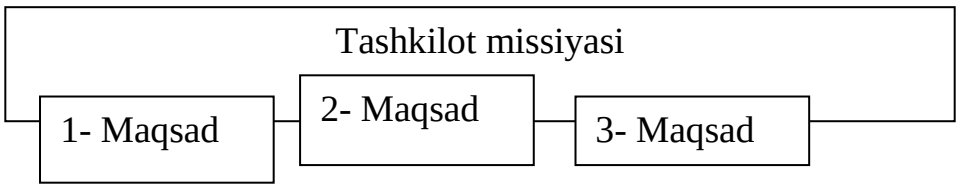
a)



b)



v)



2.3-rasm. Aniq maqsadlarning tashkilot missiyasiga bog‘liqligiga doir misollar:

a) Barcha maqsadlar tashkilot missiyasini to‘liq amalga oshirishga xizmat qiladi, b) maqsadlar tashkilot missiyasini faqat qisman amalga oshirishga xizmat qiladi, v) maqsadlar tashkilot missiyasi bilan mos kelmaydigan xususiy manfaatlar va ehtiyojlarni amalga oshirishga xizmat qiladilar.

Kompaniya missiyasi, umumiy manoda deklaratsiya hisoblanadi. Unga quyidagilar jamlangan bo‘lishi lozim:

a) kompaniyaning qisqacha tarixi va u ishlab chiqaradigan mahsulot ta’rifi,

b) boshqaruvning global maqsadi, kompaniya faoliyatining asosiy va aniq maqsadlari,

v) rahbariyatning xodimlar va mijozlar bilan ishlash tamoyili ro‘yxati,

g) faoliyatning ijtimoiy belgilari,

d) kompaniyaning hisob-kitob siyosati;

• kompaniyani tashkilot sifatida ta’riflaydigan (xarakterlaydigan) zarur elementlar va jarayonlarning mavjudligi:

- ijtimoiy va texnokratik (korxonaning texnik siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishda yetakchi qatlam hisoblangan yuqori malakali mutaxassislar – ilmiy-texnikaviy muhandis ziyolilar guruhi) xarakterga ega bo‘lgan o‘zaro bog‘langan maqsadlar ierarxiyasi;
- global, strategik, taktik va operativ maqsadlar ierarxiyasi;
- ishlab chiqarish va boshqaruv tuzilmasi;
- ishlab chiqarish va boshqaruv texnologiyasi, texnologik ta’minot, ishchi mutuxassislar (personal), ishlab chiqariladigan mahsulot.

• birlashmada uning tarkibiga kiruvchi boshqa kompaniyalar ishini muvofiqlashtirish uchun zarur bo‘lgan elementlar va jarayonlarning mavjudligi;

• jamiyatda kompaniyalar – banklar, sug‘urta agentliklari, fondlar, maslahat firmalari va boshqalar (soliqqa tortishning rag‘batlantiruvchi tizimi, korxona-tashkilotlarning tuzilishi, faoliyat olib borishi, qayta tashkil etilishi va tugatilishiga doir samarador qonun hujjatlari) ning samarali ishlashi uchun zarur bo‘lgan institutsional elementlar va jarayonlarning mavjudligi.

BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda tizimli yondashuvni qo‘llash uchun ishlab chiqilgan alohida tartiblar mavjud:

1. BQni ishlab chiqishda eng muhim (ustuvor) elementlar yoki jarayonlarni ajratib olish:

• faoliyatning texnik sohadagi ustuvor yo‘nalishlari (foyda, kredit stavkasi, sotuv hajmi, sifat va boshqalar). Mo‘ljalni pirovard natijada olinadigan mahsulotga yoki uni ishlab chiqarish jarayoniga binoan aniqlash (masalan, diplom olishni ko‘zda tutmoq yoki mustahkam bilim olishga intilish);

• faoliyatning biologik sohadagi ustuvor yo‘nalishlari (salomatlik, ovqatlanish, dam olish, uy-joy va boshqalar.)

• ishchi-xodimlar, jamoa va jamiyat faoliyatining ijtimoiy sohadagi ustuvor yo‘nalishlari (o‘z fikrini ifoda qilish, o‘z-o‘zini namoyon qilish, axborot,

muloqot, boshqaruv, tashkil etish va boshqalar.) Iste'molchi, uning talablari va manfaatlarini hisobga olish.

2. BQ ni ishlab chiqishga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan faoliyatning texnik, biologik va ijtimoiy yo'nalishlariga doir ikkinchi darajali elementlarni ajratib olish.

3. Bu mayda narsalarga chuqurlashib ketmaslik va diqqat-e'tiborni asosiy masalalarga qaratish uchun kerak (binobarin, mayda narsalarni ham bilib qo'yish zarar qilmaydi!)

4. Birinchi darajali har bir element yoki jarayonni uning kelib chiqishini hisobga olgan holda o'rganish kerak (bu nimadan (qanday) boshlangan edi va oqibatda nimani (qanday vaziyatni) keltirib chiqardi).

5. BQni ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan elementlar va ularning ustuvor yo'nalishlarini muvofiqlashtirib olish va kelishish.

6. Muammolarni hal qilish jarayonini ularning kelib chiqishi va rivojlanishi to'g'risidagi axborot manbalariga yaqinlashtirish.

Nazorat savollar

1. Tizimli yondashuv deganda nimani tushunasiz?
2. Tizimli yondashuvning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
3. Dialektik usul deganda nimani tushunasiz?
4. Tizimli yondashuvning moiyati nimadan iborat?
5. Tizimli yondashuvning asosiy talablariga nimalar kiradi?
6. Kompaniya missiyasi nima?
7. BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda tizimli yondashuvni qo'llash uchun ishlab chiqilgan qanday tartiblar mavjud?

III BOB. BOSHQARUV QARORLARINI MAQSADLI YO'NALTIRISH VA TEXNOLOGIYALARI

3.1. BQ ni ishlab chiqishning ustuvor maqsadi

BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog'liq jarayon to'laligicha rejalashtirilgan maqsadga erishishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Maqsadga yo'naltirishga BQni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog'liq professional boshqaruv texnologiyalarini qo'llash orqali erishiladi. BQni ishlab chiqish

texnologiyalari – rahbarning tashkilotning umumiy va asosiy maqsadlariga erishish yo‘lida qo‘l ostidagi xodimlar (personal)ga boshqaruv orqali ta’sir ko‘rsata olish qobiliyati, mahorati va san’atidir. BQni ishlab chiqish texnologiyalariga quyidagilar kiradi:

- axborotni to‘plash va unga ishlov berish usullari hamda vositalari;
- xodimlarga ta’sir ko‘rsatishning samarali usullari;
- tashkiliy va boshqaruv jarayonlarining tamoyillari, qonunlari va qonuniyatlari;
- nazorat tizimlari.

Mazkur texnologiyaning asosini biznes reja tashkil etadi. U ham tashkilot uchun, ham tashkilotning har bir xodimi uchun tuziladi. Kompaniyani professional (kasbiy) faoliyatning bir turi sifatida boshqarish (mahorati) BQni ishlab chiqishning ishonchli(isbotlangan) texnologiyalarini qo‘llashga asoslanadi.

Texnokratik texnologiyalardan (mashinasozlikda, metallga ishlov berishda va h.k.) farqli o‘laroq, BQni ishlab chiqish texnologiyalari aniq, ravshan, muayyan bir tartibga tushirilgan, pishiq, puxta va tushunarli emas, chunki BQning bosh ob’ekti – inson va insonlardan iborat jamoa (brigada, byuro va boshqalar). Shuning uchun ham BQ ishlab chiqishning u yoki bu texnologiyalarini qo‘llash shartlarini takomillashtirish bo‘yicha doimiy ravishda ish olib borish talab etiladi. BQ ni ishlab chiqish texnologiyalari tarkibiga maqsadli texnologiyalar (MT) va protsessor texnologiyalar (PT) kiradi.

Protsessor texnologiyalar (PT) – maqsadli texnologiyalarga (MT) ga xizmat qiladi, ya’ni ularni amalga oshirishda zarur bo‘lgan uskuna-jihoz, ish quroli vazifasini bajaradi.

Maqsadli texnologiyalar (MT) – tashabbusli-maqsadli, dasturli-maqsadli va reglamentli texnologiyalarni o‘z ichiga oladi. MT – maqsadlarning vaziyatlardan ustuvorligiga asoslangan texnologiyalardir. MT qarorni xalaqit beruvchi turli to‘siqlar va aks ta’sirlarni bartaraf etishga emas, balki maqsadga erishishga yo‘naltiradi.

MT ning asosiy predmeti maqsaddir. Tashkilotning maqsadi – bu tashkilot istagan va amalga oshirish imkoniyati mavjud bo‘lgan jamiyat uchun zarur va

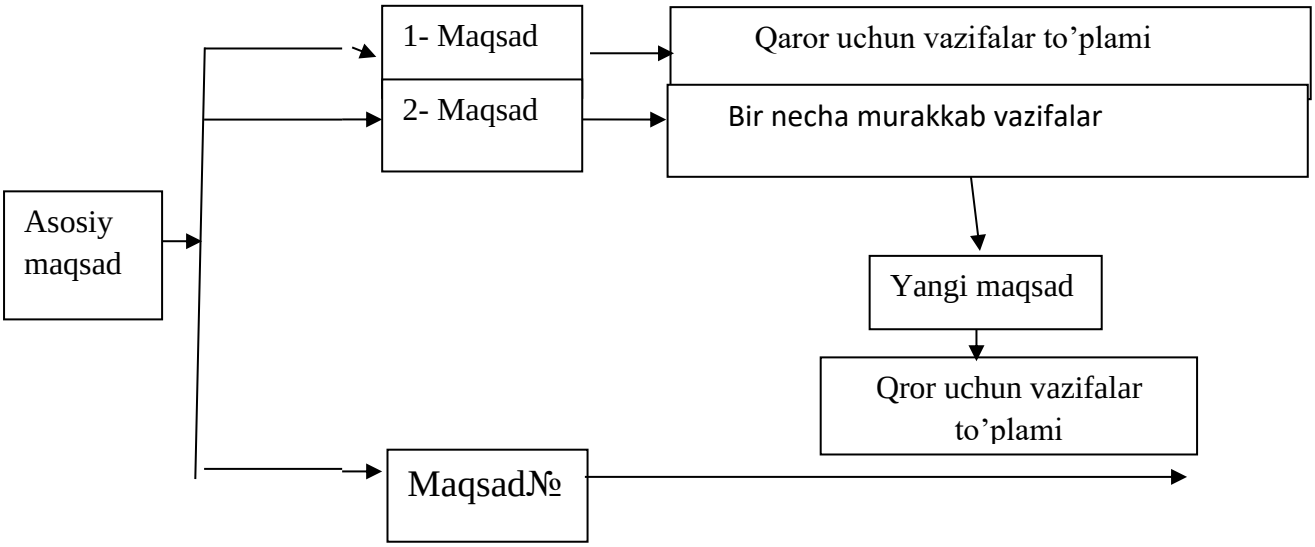
maqbul jarayon (hodisa)dir. Maqsad – jarayon sifatida tashkilotda qabul qilingan rivojlanish tendensiyasini ifoda etadi, masalan, “Sayyohlik xizmatlarida mijozlarning manfaatlari va ehtiyojlarini maksimal darajada qondirish” g‘oyasi tashkilotning asosiy maqsadi, intilishi bo‘lishi mumkin.

Maqsad – hodisa sifatida biron bir mahsulotni yaratishning so‘nggi bosqichini belgilab beradi, masalan, “Yil oxirigacha 120 ta yengil avtomobilni joylashtirishga mo‘ljallangan ko‘p qavatli avtoturargoh qurish va foydalanishga topshirish”. MT BQni ishlab chiqish texnologiyasini oldindan hisobga olgan holda namoyon qiladi.

Maqsad mayda maqsadchalarga bo‘linishi mumkin (maqsadlar ierarxiyasi), har bir maqsad 2 tadan kam bo‘lmagan vazifani shakllantirishi lozim. O‘z navbatida murakkab vazifalar ikki asosiy chizma ko‘rinishida ifodalanishi mumkin (rasm 3.1.).

MT ni amalga oshirishda yakdil (yakdillikka asoslangan) va proporsional mualliflik ajratiladi. *Yakdillikka asoslangan mualliflik* – vazifalarning bajarilish dasturiga va natijalariga rahbarlar hamda ishni bajaruvchilarning teng huquqliligini anglatadi.

Proporsional mualliflik – bunda vazifalarning bajarilish dasturi va uning qaysidir qismlari natijalari dasturda qatnashgan barcha ishtirokchilar tomonidan sarflangan kuchlar xarajati (moddiy, intellektual va boshqa xarajatlar)ning o‘zaro nisbati bilan aniqlanadi.

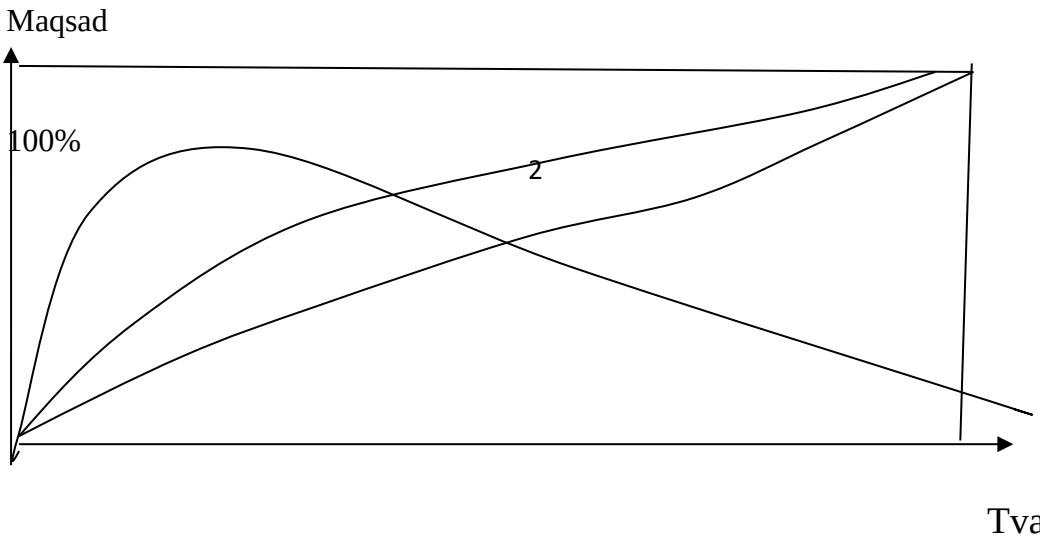


3.1- rasm. Maqsad va vazifalarni tarkibiy qismlarga ajratish sxemasi

3.2. Tashabbusga asoslangan maqsadli texnologiya

Mazkur texnologiya vazifalarni ularni bajarish vositalari va usullarini ko‘rsatmagan holda topshirishga asoslangan bo‘lib, o‘zi tashabbus ko‘rsatib ishni professional darajada bajaruvchi xodimlarga mo‘ljallangan. Rahbar tomonidan ishlab chiqiladigan tashabbusga asoslangan maqsadli texnologiya xodim yoki guruh uchun faqat vazifaning oxirgi yakuniy maqsadini namoyon etadi, unga erishish mexanizmini ko‘rsatmagan holda bajarish muddati (Tvaj)ni ko‘zda tutadi.

Bunda qandaydir sabablarga ko‘ra, maqsadga erishilmaslik ham mumkin (1-egri chiziq), maqsadga belgilangan vaqtda yoki muddatidan avval erishish mumkin (2-egri chiziq), maqsadga belgilangan muddatlardan biroz o‘tib erishish mumkin (3-egri chiziq). (rasm 3.2.)



Rasm 3.2. Tashabbusga asoslangan maqsadli texnologiyalarini amalga oshirish sxemasi

Tashabbusga asoslangan maqsadli texnologiya rahbarning qo‘l ostidagi xodimlari uchun tashabbuskorlikka asoslangan qarorlarni qabul qilishga keng sharoit yaratib beradi.

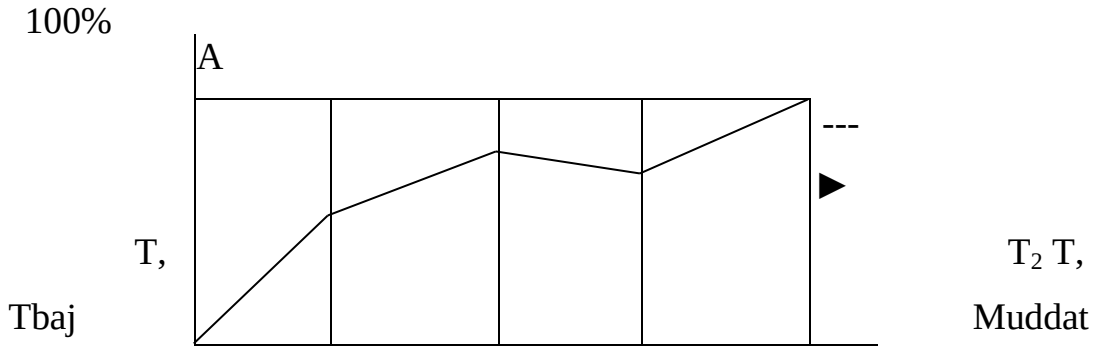
Mazkur texnologiyalarni qo‘llashning asosiy shartlari:

- tashkilot yoki unga qarashli bo‘limlarning ishchilar soni 10 kishidan ortiq bo‘lmagan shtati;
- vazifani bajarish muddati topshiriq berilgan vaqtdan boshlab bir oydan iborat bo‘lishi, bundan oshmasligi kerak;
- personalning yuksak mahorati yoki rahbar tomonidan personalga katta ishonch bildirish;
- yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish, yangi xizmatlarni yo‘lga qo‘yish, yangicha axborotlar yoki bilimlarni joriy etish;
- jamoada barqaror norasmiy munosabatlarning mavjudligi.

Mazkur texnologiya uchun tashkiliy munosabatlarning chiziqli sxemasi samaralidir. Vazifaning nechog‘li mahorat bilan bajarilishi uni bajaruvchining malakasi bilan aniqlanadi, rahbarning malakasi esa bu yerda ikkilamchi rol o‘ynaydi. Texnologiya maqsadga erishish kafolatini bermaydi.

3.3. Dasturiy-maqsadli texnologiya

Tashkilotlarda ko‘pincha dasturli maqsadga asoslangan texnologiya qo‘llaniladi. U maqsad va vazifalarni bajarish uchun beriladigan topshiriqni bajarish vositalari, usullari va vaqtini ko‘rsatgan holda berishga asoslanadi, bu vazifani bajarishning oraliq holatlari yuzasidan tashqi yoki ichki nazorat ko‘rsatmalari mavjud bo‘ladi. Topshiriqni bajarish bilan bog‘liq professional mahorat topshiriq bergan rahbar malakasi bilan belgilanadi, ishni bajaruvchining malakasi esa ikkilamchi ahamiyat kasb etadi. Dasturli maqsadga asoslangan texnologiya (DMT) ko‘p hollarda maqsadga erishish kafolatini beradi (rasm 3.3.).



Rasm 3.3. Dasturiy-maqsadli texnologiyani tatbiq qilish sxemasi

(A1, A2, A3, A4 - lar, *T2, T3, T4 va Tbaj muddatlarida rejalashtirilgan natijalar)*

DMT ni qo‘llash orqali uchta asosiy natijaga erishish mumkin:

- berilgan oraliq qiymatlardan maqbul darajada chetga chiqish orqali belgilangan muddatda maqsadga erishish;
- berilgan oraliq qiymatlardan sezilarli darajada chetga chiqish orqali belgilangan muddatda maqsadga erishish;
- belgilangan muddatda barqaror ravishda maqsadga erisha olmaslik.

Mazkur texnologiya rahbar tomonidan boshqaruv maqsadlarini, ularni amalga oshirish usullari va vositalarini, shuningdek, bajarish muddatlari hamda jarayonning oraliq qiymatlari holatlarini ishlab chiqishni ko‘zda tutadi. Agar berilgan biror bir oraliq qiymatga erishilmagan bo‘lsa, unda uning bajarilishi uchun qo‘shimcha resurslar ajratiladi, agar berilgan oraliq qiymat rejalashtirilganidan ortiq

bo‘lsa, unda resurslarning bir qismi boshqa ehtiyojlarga yo‘naltiriladi va bunda maqsadga o‘z muddatida erishiladi.

Dasturli maqsadga ega texnologiya zamonaviy bilimlarga, iqtisodiy- matematik usullarga va axborot texnologiyalariga asoslanadi. Boshqaruv maqsadiga erishish ehtimoli yuqori darajada kafolatlanadi. Ushbu texnologiya boshqaruvni oldindan hisobga olish bo‘yicha shakllantiradi.

Bu texnologiyani qo‘llashning asosiy shartlari quyidagicha:

- xodimlar shtati 1000 - 1500 kishidan oshmasligi lozim;
- topshiriqni bajarish muddati topshiriq berilgan vaqtdan boshlab bir yil bo‘lishi kerak;
- boshqaruv va ishlab chiqarish resurslarining aniqligi va oddiyligi;
- boshqaruv va ishlab chiqarish bilan bog‘liq mehnatning aniq farqlanishi;
- uzoq vaqt davomida ommaviy ravishda turkum mahsulotlar ishlab chiqarilishi;
- katta hajmdagi namunali tadbirlar, vaziyatlar va qarorlarning amalga oshirilishi.

Mazkur texnologiya uchun tashkiliy munosabatlarning halqasimon chizmasini qo‘llash yaxshi samara beradi.

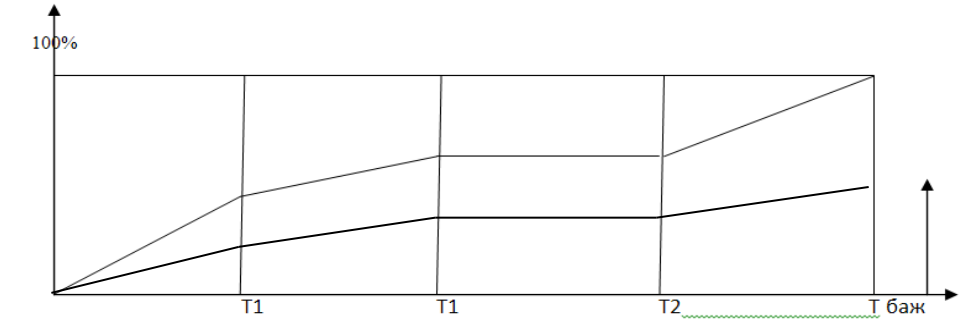
3.4. Reglamentga asoslangan texnologiya

Mazkur texnologiya maqsad va vazifalarni ularni bajarishda zarur bo‘ladigan vositalarni, kutilayotgan cheklovlarni, tavsiya etilayotgan usullar va ularni bajarishga ketadigan taxminiy vaqtni ko‘rsatgan holda topshirishga asoslanadi. Texnologiya maqsadga yaqinlashish jarayoni ustidan qattiq nazorat o‘rnatishni ko‘zda tutadi. Topshiriqni bajarish bilan bog‘liq professional mahorat topshiriq bergan rahbar va ishni bajaruvchi xodimning malakasi bilan aniqlanadi. Topshiriqni bajarish jarayonining ijobiy dinamikasini qattiq nazorat qilish ham nazarda tutiladi.

Reglamentli texnologiya quyidagilarga olib kelishi mumkin:

- maqsadni amalga oshirish jarayonining o‘zidan keladigan sezilarli ijobiy natijalarga erishish -3.4.rasmdagi 1-egri chiziq;

- mo‘ljallangan muddat davomida arzirli ijobiy natijalarning yo‘qligi (bir joyda turib qolish) 2-egri chiziq.



-

3.4- rasm. Reglamentli texnologiyani amalga oshirish sxemasi

Reglamentli texnologiya rahbarning boshqaruvga doir tugal maqsadlarni va turli xil resurslarning (moddiy, moliyaviy, insoniy resurslar) cheklanishi bilan bog‘liq vaziyatlar yuzaga kelganda qo‘llaniladigan strategiyani ishlab chiqishini ko‘zda tutadi. Bunda maqsadga albatta erishiladi, lekin maqsadga erishish muddatlarini oldindan aniqlab bo‘lmaydi. Belgilangan maqsadlarni amalga oshirish jarayoni ichki va tashqi jihatdan qattiq nazorat qilingandagina maqsadga erishish kafolatlanadi.

Ushbu texnologiyani qo‘llashning asosiy shartlari quyidagilardan iborat:

• Maqsadni amalga oshirishga u yoki bu darajada jalb etilgan 10000 dan kam bo‘lmagan xodimlar shtati;

• maqsadni yoki uning tarkibiy qismi sanalgan vazifalarni bajarish vaqti aniq belgilangan bo‘lishi kerak emas. (Bu o‘rinda maqsadga erishish jarayonining o‘zi muhimroq);

• moliyaviy, texnologik, xomashyo va boshqa resurslarning bashorat qilib bo‘lmaydigan (kutilmagan) sezilarli darajadagi cheklovi ehtimoldan yiroq emas;

• ishlanmalarning innovatsion va uzoq muddatli xarakteri;

• maqsadga erishishning taxminiy muddati - bir yildan ortiq.

Ushbu texnologiya statistik usullarga, tarqoq ko‘plik nazariyasi, noaniq sharoitlarda qarorlarni ishlab chiqish nazariyasiga asoslanadi.

Dasturga hamda olingan natijalarga mualliflik rahbar va bajaruvchiga taalluqli hisoblanadi.

Boshqaruvning chiziqli funksional hamda istemolchiga mo‘ljallangan tizimlari ko‘p tavsiya etiladigan tuzilmalar sirasiga kiradi.

3.1-jadvalda BQ ni ishlab chiqish texnologiyalari taqqoslanadi.

3.1-jadval

BQ ni ishlab chiqish maqsadli texnologiyalarining ustuvor yo‘nalishlari(jihatlari)

Tashkilotlarning guruhlari, shakllari va xodimlar soni			Texnologiyalarning ustuvor yo‘nalishlari
Mikro	Tashkilotning personali 5-10 kishidan iborat bo‘lgan jamoa	Tavakkal ishlab chiqarish	Tashabbusli-maqsadli Reglamentli Dasturli – maqsadli
		Namunali ishlab chiqarish	Reglamentli Dasturli maqsadli Tashabbusli-maqsadli
Kichik	Sherikliklar, jamiyatlar,kooperativlar,sni 100 kishidan iborat bo‘lgan unitar muassasalar		Dasturli – maqsadli Reglamentli Tashabbusli-maqsadli
O‘rta	Soni 1-5ming kishidan iborat bo‘lgan ochiq va yopiq turdagi aksioner jamiyatlar		Dasturli – maqsadli Reglamentli Tashabbusli-maqsadli
Sotsiumlar	Soni 100 mingdan ortiq bo‘lgan yirik birlashmalar,moliyaviy sanoat guruhlari,davlatlar		Faqat Reglamentli

3.5. BQ ni ishlab chiqishning protsessor texnologiyalari

BQni ishlab chiqishga doir har bir maqsadli texnologiya uni muvaffaqiyatli ravishda amalga oshirishga yordam beruvch iprotsessor texnologiyalar to‘plamiga ega, ular maqsadli texnologiyalarni amalga oshirish mexanizmini ifodalaydi (3.2.-jadval).Ularni batafsil o‘rganib chiqamiz.

3.2.-jadval

Maqsadli texnologiyalarni amalga oshirish uchun to‘plam tarkibi

Protsessor texnologiyalar tuplami	BK ni ishlab chiqishning maksadli texnologiyalari		
	Initsiativ	Dasturli maqsadai	Reglamentli
Natijalar bo‘yicha boshqaruv	+	-	+
Ehtiyojlar va manfaatlar bazasida boshqaruv	+	+	+
Doimiy tekshiruvlar va ko‘rsatmalar yuli bilan boshqaruv	-	+	+
Favkulotdagi xollardagi boshqaruv	+	+	-
«Sun’iy intellekt» bazasida boshqaruv	-	+	-
Personal faoliyatini faollashtirish bazasida boshqaruv	+	-	+

Natijalarga ko‘ra boshqaruv texnologiyasi. Mazkur texnologiya rejalashtirish va bashorat qilishning yakuniy natijalari ustuvorligiga asoslangan. Bu jarayonda rahbarlar tomonidan amalga oshiriladigan asosiy vazifa olingan yakuniy natijaga binoan kelgusidagi harakatlar va qarorlarni muvofiqlashtirish (bir tizimga solish) hisoblanadi.

Ushbu texnologiyani kichik va o‘rta bo‘g‘in tashkilotlarda yoki tashkilotlarning bo‘limlarida muvaffaqiyatli qo‘llasa bo‘ladi, chunki bunda:

• qarorlarni qabul qilish hamda ularni bajarish natijasi orasidagi vaqt minimal darajada (soatlar, bir necha kunlar);

• talab qilinadigan resurslarni tezgina olish yoki ehtiyojdan tashqari bo‘lganlarini qaytarish bo‘yicha katta qiyinchiliklar yuzaga kelmaydi*;*

• tashkilot yoki loyiha rahbarining professional mahorati yuksak darajada;

• ishlab chiqarish,asosan mexanizatsiyalashgan xarakterga ega.

Ushbu texnologiya doirasida rahbar:

•boshqaruv tizimi elementlarining shakllangan to‘plami ishlashi uchun kerak bo‘lgan resurslar ro‘yxati va hajmini ishlab chiqadi;

• dastlabki qaror variantini ishlab chiqadi yoki tanlaydi;

•resurslardan foydalanish jarayonini nazorat qiladi;

•qarorlarni amalga oshirish jarayonining borishini muvofiqlashtiradi, bunda ayni paytdagi natijaning rejalashtirilgan natijadan farqi, og‘ish, chetlashish qiymati e’tiborga olinadi;

• ajratilgan resurslardan foydalanish jarayonini muvofiqlashtiradi.

Noaniq sharoitlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish bo‘yicha ishlanmalar va biznes reja mazkur texnologiyaning asosini tashkil etadi. Ma’lumki, samarali boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur omillar yoki noma’lum bo‘ladi yoki ularni aynan aniqlashning imkoni bo‘lmaydi. Bu omillar tashkilotning ham tashqi, ham ichki muhitiga taalluqlidir. Masalan, xodimlarni, kerakli ashyolar va ishlab chiqarish texnologiyasini oldindan tanlash, ularning hisobini chiqarish, shuningdek salbiy omillar ta’sirini hisobga olish va shu kabilar juda murakkab.

Yakuniy natija va vaziyatni hisobga olgan holda,rahbar kadrlarni joy- joyiga qo‘yish, ularni o‘qitish, ishni tashkil qilish va uning texnologiyasi, qo‘llaniladigan ashyolar nomenklaturasi va sifatini, mahsulotni tarqatish hamda tashkilotning daromadiga aloqador masalalarni hamisha muvofiqlashtirib turishi kerak.

Shuningdek mahsulotning hayotiy sikli ham, uning hamma bosqichlarida mahsulot hajmi, sifati, nomenklaturasi, tannarxi hamda bozorda nechog‘li xaridorgir ekaniga doir qarorlarni doimiy ravishda bir tizimga solish, muvofiqlashtirishni talab qiladi.

Ushbu texnologiyani amalga oshirish rahbardan tahliliy ishlarni o‘tkazishni talab qiladi. Bunday tahlilni rahbarning shaxsan o‘zi yoki psixologiya, sotsiologiya, marketing, iqtisod va faoliyatning boshqa sohalarida zarur bilimga ega mutaxassislar tomonidan o‘tkazilishi mumkin.

Tahlil jarayoni joriy axborotlarni tahlil qilish, so‘rovlar o‘tkazish, taktik va strategik qarorlarni bir tizimga solish yuzasidan takliflar tayyorlash hamda muammolarni aniqlash va axborot bazasini yaratish kabilarga asoslanadi.

Mazkur texnologiya rahbar yoki mutaxassisning mustaqil ravishda o‘qib o‘rganishi uchun samarali bo‘lib, o‘zining boshqaruv sohasidagi xatolari va yutuqlari asosida o‘z ustida ishlash imkonini beradi.

Bu texnologiyalar orasida eng arzoni bo‘lib, keng qamrovli, batafsil rejalar va qarorlarni amalga oshirishga ketadigan vositalar hisobini ishlab chiqish uchun ortiqcha xarajatlar talab etmaydi. Biroq, uning qo‘llanilishi yo‘l qo‘yilajak ba’zi xatolar sabab ishlab chiqarilgan mahsulot narxining qimmatlashuviga olib kelishi mumkin.

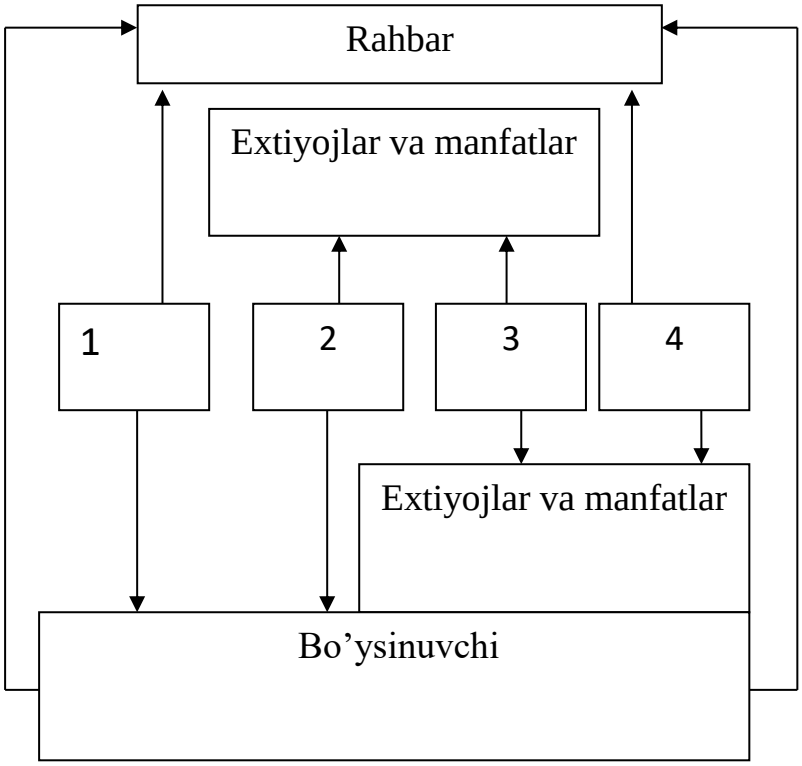
Texnologiyani amalga oshirish jarayoni, asosan, ikki bosqichni o‘z ichiga oladi:
• yangi qaror ishlab chiqish yoki namunali qarorni tanlash hamda uni dastlabki natijalar olingunga qadar amalga tatbiq etish;

• natijani me’yoriy ko‘rsatkichlar bilan taqqoslash.

Agar belgilangan me’yoriy ko‘rsatkich va olingan aniq natija orasidagi farq ruxsat etilgan qiymatdan ortiq bo‘lsa, bunda qaror shunga moslashtiriladi. Agar farqlar me’yoriy darajada bo‘lsa, qarorning oxirgi nusxasi(talqini) unga mos ravishda to‘g‘rilanmaydi hamda sikl davom etadi.

Maqsadli boshqaruv texnologiyasida belgilangan maqsadlar amalga oshishi bilan texnologiyaning harakati to‘xtaydi, jarayon tugallangan hisoblanadi.

Ehtiyoj va manfaatlar asosida boshqaruv texnologiyasi. “Ehtiyoj va manfaatlar asosida boshqaruv texnologiyasi” shaxslararo munosabatlarning maqsadni amalga oshirishda ishtirok etayotgan xodimlar orasidagi o‘zaro hamjihatlik munosabatlarini shakllantirishga xizmat qiluvchi boshqa vositalar va usullardan ustunligiga asoslangan (3.5.rasm).



3.5-rasm. Boshqaruvga oid o‘zaro munosabatlar sxemasi

Mazkur texnologiyani amalga oshirishda rahbar va uning qo‘l ostidagi xodimlar orasida o‘zaro bog‘liqlik yuzaga kelishining sharti shuki, bunda o‘zaro munosabatga, hamjihatlikka asoslangan harakat ham rahbarning, ham xodimning manfaat va ehtiyojlarini qoplashi kerak. (rasmdagi 3 ta’sir varianti).

O‘zaro munosabatning boshqa hamma variantlari (1,2,4) xodimlar orasidagi o‘zaro ziddiyatlarga sabab bo‘ladi.

Inson ehtiyojlari – organizmning hayotiy faoliyati va rivojlanishi, shaxsning yashashi va shakllanishi uchun zarur bo‘lgan moddiy, biologik va ijtimoiy unsurlar to‘plamidir.

Ushbu texnologiya uncha katta bo‘lmagan mintaqalarda joylashgan, faoliyati bilan mazkur hududdagi infratuzilmaga sezilarli ta’sir ko‘rsatadigan yirik va o‘rtacha kattalikdagi tashkilotlarda samarali tatbiq qilinadi. Misol uchun, bitta katta tashkilot o‘ziga xizmat qiluvchi boshqa bir qator korxona va tashkilotlarga hayot beradigan to‘qimachilik sanoati rivojlangan shahar va qishloqlarda uni qo‘llash mumkin. Texnologiyani qo‘llashning qo‘shimcha shartlari quyidagilardan iborat:

• qarorni qabul qilish yoki uni bir tizimga solish vaqti bilan natijaga erishish orasidagi katta fursat, oraliq;

•ishning asosan jamoaviy xarakter kasb etishi;

• o‘sha ma’muriy mintaqada joylashgan aksariyat tashkilotlar orasida o‘zaro oilaviy, maishiy va ishlab chiqarish bilan bog‘liq mustahkam aloqalarning mavjudligi;

• yetuk mutaxassislarni tanlab olish imkonining mavjudligi.

Ushbu texnologiyani qo‘llashda ishtirok etadigan xodimlar soni cheklanmaydi.Rahbar tomonidan amalga oshiriladigan asosiy vazifa mehnat jarayoni ishtirokchilari o‘rtasidagi o‘zaro hamjihatlikni tashkil qilish va amalga oshirish hisoblanadi, bunda ijobiy natijaga muvaffaq bo‘linadi Ushbu texnologiya doirasida rahbar:

• har bir xodim uchun zaruriy manfaat va ehtiyojlar to‘plamini shakllantiradi;

•topshiriqni bajarish yuzasidan o‘zaro bog‘liq bo‘lgan ishchilarni ehtiyojlar va manfaatlarning umumiyligiga ko‘ra guruhlarga ajratadi;

• xodimlarning ehtiyojlari va manfaatlari bilan hisoblashadi;

• xodimlarning korporativ ehtiyojlari va manfaatlarini hisobga olgan holda,topshiriqlarni taqsimlaydi;

• shaxslararo va ish yuzasidan muloqotlarda yuz beradigan o‘zgarishlardan kelib chiqqan holda, qarorlarni amalga oshirish jarayoniga tuzatishlar kiritadi.

Ushbu texnologiyada xodimlarni tanlash, ularning ehtiyoj va manfaatlarini qondirishga ta’sir ko‘rsatish xodimlar faoliyatini faollashtirish asosidagi boshqaruv texnologiyasida bo‘lganidek, xodimlarning qarori bilan emas,bevosita rahbar orqali amalga oshiriladi.

Ushbu texnologiyani amalda tatbiq etish uchun quyidagi tashkiliy va funksional tayyorgarlikni amalga oshirish lozim:

• aynan aniq bir maqsadni bajarishga qaratilgan boshqaruv tizimi elementlari to‘plamini maxsus ravishda shakllantirish;

• boshqaruv tizimining har bir elementi buyicha zarur (moddiy, texnologik, moliyaviy va boshqa) resurslar ro‘yxati va hajmini tuzish;

• kadrlar bo‘limi doirasida sotsiologiya va psixologiya buyicha mutaxassis lavozimini tashkil etish. Bu mutaxassisning vazifalari quyidagilardan iborat bo‘ladi:

kundalik axborotni tahlil qilish, so‘rovlar o‘tkazish, ishlab chiqarish guruhlarini shakllantirish, qayta shakllantirish va boshqalar;

• umumiy manfaat va ehtiyojlar asosida xodimlarni tanlash.

Doimiy tekshiruvlar va ko‘rsatmalar yo‘li bilan boshqaruv texnologiyasi. Ushbu texnologiya xodimlar ustidan qattiq nazorat, keskin va jiddiy boshqaruv yuritishni maqsad kilib qo‘yib, uni amalga oshirishda ishtirok etayotgan xodimlar orasidagi o‘zaro hamjihatlik munosabatlarini shakllantirishga xizmat qiluvchi boshqa vositalar va usullardan ustunligiga asoslangan.Nazorat va jiddiy boshqaruv yuritish shuni tasdiqlaydiki, bunday vaziyatda inson o‘z fikrini ifoda etish, o‘zini namoyon qilish, tartib-intizom va barqarorlik borasidagi o‘z ehtiyojlarini mukammal ravishda amalga oshira oladi. Jiddiy boshqaruv yuritishning shafqatsizlikka hamda volyuntarizmga asoslangan boshqarish tizimi bilan hech qanday umumiy jihati, o‘xshashligi yo‘q.

Mazkur texnologiya rahbarning obro‘si va professional mahorati hech shubhasiz yuksak darajada e’tirof etiladigan, uncha katta bo‘lmagan tashkilotlarda, ayniqsa,zamonaviy ilmiy-texnika yutuqlarini, so‘nggi rusumdagi uskuna-jihozlarni keng qo‘llovchi va odatda, shartnoma asosida maslahatchi-menejerlarni yollab ishlatuvchi ilmiy tashkilotlar, o‘quv muassasalari yoki korxonalarda samarali ravishda qo‘llaniladi.

Texnologiya boshqaruvning chiziqli tizimi va davriylikka asoslangan ko‘p bosqichli boshqaruv jarayonini o‘z ichiga oladi.

Mazkur texnologiya doirasida rahbar quyidagilarni amalga oshiradi:

• har bir xodim uchun ishning mufassal rejasini shakllantiradi (ishlab chiqadi), rejada topshiriqni va uning muayyan bosqichlarini bajarish vositalari, usullari va muddatlari aniq ko‘rsatilgan bo‘lishi kerak;

• har bir xodimning topshiriqni bajarish jarayoni ustidan kundalik nazorat o‘rnatadi;

• topshiriqni o‘z vaqtida va sifatli bajarishga xalaqit berayotgan muammolarni aniqlaydi,

• rejadan og‘ish holatlariga yo‘l qo‘ygan xodimlar faoliyatini tartibga soladi;

• topshiriqning o‘z vaqtida bajarilishi uchun zarur yordam ko‘rsatadi;

• xodimlarning kasbiy mahorati, ularning ruhiy-psixologik holati bilan bog‘liq o‘ziga xos xususiyatlari, ish sur’atining muvofiq yoki nomuvofiqligi borasidagi qaydlar jamlangan ma’lumotlar bazasini yaratadi.

Mazkur texnologiyani tatbiq etish uchun quyidagi tashkiliy va funksional tayyorgarlikni amalga oshirish lozim:

• aynan aniq bir maqsadni bajarishga qaratilgan maxsus boshqaruv tizimi elementlari to‘plamini shakllantirish;

• boshqaruv tizimining har bir elementi bo‘yicha kerakli (moddiy, texnologik, moliyaviy va boshqa) resurslar ro‘yxati va hajmini tuzish;

• har bir xodim yoki xodimlar guruhi uchun topshiriqlarni bajarishning to‘laqonli rejasini tuzish, rejada topshiriqlar va ularning muhim bosqichlari hajmi va muddatlari ko‘rsatilgan bo‘lishi kerak.

Favqulodda holatlardagi boshqaruv texnologiyasi. Mazkur texnologiya ishni bajaruvchilarning kasbiy mahorati yoki avval sinovdan o‘tgan va bajarish qulay bo‘lgan ishlab chiqarish texnologiyasining topshirilgan yoki tanlangan topshiriqlarning muvaffaqiyatli bajarilishida qo‘llaniladigan boshqa vositalar va usullardan ustunligiga asoslanadi.

Favqulodda holat– bajaruvchining topshiriqni mukammal tarzda va o‘z vaqtida bajarishiga to‘sqinlik qiladigan holatlarning barqaror to‘plami. Uni fors-major holatlar sirasiga kiritib bo‘lmaydi. Xodimlarning kasal bo‘lib qolishi yoki ishdan bo‘shatilishi, ishlab chiqarish binolarida elektr energiyasining o‘chib qolishi, brak mahsulotlar ishlab chiqarish holatlari favqulodda holatlarga misol bo‘la oladi. Odatda, favqulodda holatning intellektual darajasi mutaxassislar faoliyatining sohaga doir darajasidan ancha past. Misol uchun, tizim dasturchilari (programmistlar)bo‘limi faoliyatida turli xildagi to‘siqlar (ishga xalal beruvchi holatlar)ro‘y berib turadi: elektr energiyasining o‘chirilishi,qog‘oz ta’minotidagi uzilish, kartridjlar hamd aboshqalarning nosozligiva h.k. Agar bo‘lim rahbari, kasbiy malakasi, uning qo‘li ostida ishlovchi asosiy xodimlarga qaraganda biroz pastroq darajada bo‘lishiga qaramay, yuzaga kelgan to‘siqlarni ustomonlik va tezkorlik bilan bartaraf eta olsa, bo‘limning faoliyati muvaffaqiyatli davom etadi,

mabodo aksi bo‘lsa, keskin ziddiyatlar yuz berishi mumkin. Mazkur texnologiya qat’iy reglamentga asoslangan texnologiya bo‘yicha ishlaydigan uncha katta bo‘lmagan tashkilotlarda yoki boshqaruvning ishonchli funksional tizimi joriy etilgan tashkilotlarda samarali qo‘llaniladi.

Qat’iy reglamentga asoslangan texnologiya boshqaruvga va ishlab chiqarishga doir barcha vazifalarning xodimlar orasida aniq taqsimlanishini, ta’minotchilar (mol yetkazib beruvchi) va iste’molchilar o‘rtasida o‘zaro hamjihatlikka, kelishuvga asoslangan munosabatlarni yaratishni ko‘zda tutadi. Boshqaruvning ishonchli tizimi (tuzilmasi) bozor iqtisodiyoti sharoitida uchrab turadigan o‘ziga xos noyob hodisa - fenomen hisoblanadi.U,odatda, yangi tashkilot (MChJ, OAJ, YoAJ va boshqalar)yaratilishi jarayonida shakllanadi, bunda:

• tashkilotning asosiy bo‘g‘ini hisoblangan bo‘limlarning rahbarlari hamda ishni bajaruvchilar o‘zaro do‘stlik rishtalari yoki oilaviy munosabatlar bilan bog‘langan bo‘ladilar;

•faoliyatning asosiy turlarini professional ravishda bajara oladilar.

Texnologiya boshqaruvning chiziqli patronaj tizimini ko‘zda tutadi *(patronage* fransuzchada homiylik ma’nosini bildiradi). Bu tizimda rahbar ma’muriy vazifalar bo‘yicha ishlab chiqarish jarayonining barcha jabhalariga chiziqli ta’sir ko‘rsatadi, iqtisodiy, texnologik va boshqa vazifalar bo‘yicha esa qo‘l ostidagi xodimlari va hamkasblariga zarur hollarda ko‘mak beradi, rahnamolik qiladi. Bu vaziyatda rahbar jamoadagilar bilan bir xil maqomda bo‘ladi. O‘z navbatida topshiriqni bajarayotgan mas’ul xodim, ya’ni ijrochi o‘z zimmasidagi vazifalarning bir qismini o‘ziga bo‘ysunuvchi boshqa xodimga topshirishi hamda bevosita rahbar va maslahatchi maqomida turib unga ko‘maklashishi mumkin.

Ushbu texnologiya doirasida rahbar:

• tashkilot bosh maqsadi, asosiy missiyasini va uning tarkibiy qismlarini shakllantiradi, maqsadlarning ro‘yobga chiqish muddatlarini bajaruvchilar bilan kelishib oladi;

• ish bajaruvchi xodimlariga tavsiya etilgan ishlab chiqarish texnologiyasiga qat’iy rioya qilishni topshiradi;

• topshiriqni bajarish bo‘yicha kelishilgan shartlarga rioya qilinishini kuzatib boradi;
• Kutilmagan (favqulodda) maxsus holatlar ro‘y berganda, boshqaruvni o‘z qo‘liga oladi yoki uni boshqa mas’ul shaxslarga (ichki yoki tashqi bajaruvchilarga) topshiradi;
• xodimlarning professional mahoratiga doir qaydlarni, kutilmagan (favqulodda) maxsus holatlar va ularni hal etish usullariga doir ma’lumotlardan iborat axborot bazasini yaratadi.

Boshqaruv texnologiyasi ishlab chiqarish jarayonining ruhiyati va ishlab chiqarish texnologiyasiga oid har bir jihatga aniq rioya qilishni hamda barcha asosiy bo‘limlar rahbarlarining qarorlariga to‘liq ishonch bildirishni ko‘zda tutadi.

«Sun’iy intellekt»ga asoslangan boshqaruv texnologiyasi. Mazkur texnologiya zamonaviy axborot kompyuter texnologiyalarini qo‘llash asosida yig‘ilgan ma’lumotlar bazasi yoki bilimlar ko‘rinishida tatbiq qilinadigan avval amalda qo‘llanilgan amaliy tajriba, statistik ma’lumotlar, zamonaviy iqtisodiy-matematik usullar ustunligiga asoslanadi.Sun’iy intellekt —qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishda inson fikrlash faoliyatining ayrim jihatlarini modellashtiruvchi zamonaviy axborot texnologiyalari tizimidir.

Mazkur texnologiya chiqarilayotgan mahsulotning nomenklaturasi tez-tez o‘zgarib turadigan, shuningdek katta hajmda bir turdagi murakkab jarayonlar amalga oshiriladigan har qanday tashkilot uchun, ayniqsa juda samaralidir.

Texnologiyaning mohiyati shundan iboratki, tashkilot faoliyatidagi aksariyat rejadan tashqari holatlar odatiy, ya’ni takroriy xarakterga ega bo‘lib, ularni bartaraf etish uchun hammaga ma’lum bo‘lgan takroriy qarorlar to‘plamidan foydalaniladi.

Odatdan tashqari o‘zgarishlar, odatiy o‘zgarishlar zamirida yuzaga keladi, shu bois ham ularni bartaraf etish bo‘yicha qarorlar to‘plami masalani yechishning odatiy usullarini axborot tizimi yordamida korrelyatsiya qilish orqali olinishi mumkin.

Misol uchun, Uzbekiston Respublikasi Prezidenti devonxonasiga (2008 yil 1 yanvar ma’lumotlariga ko‘ra) har kuni 1200 tagacha xat tushadi, ulardan eng muhim deb topilgan 20 tasi Prezident maslaxatchilariga yetkaziladi. UzR Prezidenti

maslaxatchilari bir yilda 300 ta xatga javob beradi. Xatlarning qolgan qismi,asosan kompyuterli-intellektual tizim yordamida sanash, matn o‘qish, ularga javob qaytarish hamda mutaxassislar tomonidan zarur xatti-harakatlarni, choralarni belgilash yo‘li bilan qayta ishlanadi.

Ushbu texnologiya doirasida rahbar:

•«sun’iy intellekt»ning barcha tarkibiy qismlarini shakllantiradi yoki tanlab oladi. Shular asosida maqsadga erishishga xizmat qiluvchi qarorlarning bir necha loyihasini, vositalari va usullarini ishlab chiqadi;

• «sun’iy intellekt»ning ishlashi uchun talab etiladigan boshlang‘ich ma’lumotlarni kompyuterga kiritadi;

• taklif qilingan variantlarning nechog‘li maqbul ekanini tahlil etadi. Agar variantlar orasida maqbul loyihalar bo‘lmasa yoki ular juda kam bo‘lsa (bitta yoki ikkita), dastlab kompyuterga kiritilgan ma’lumotlarni qayta ishlashga kirishadi;

• mutaxassislar bilan birgalikda qarorlarning eng optimal (qulay) variantini tanlaydi;

• tanlangan variant bo‘yicha topshiriqni bajaruvchi aniq shaxslar bilan ishni bajarish vositalari, usullari va muddati borasida kelishuv va hisob-kitob olib boradi;

• topshiriqlarni bajarish bo‘yicha kelishuvlarga rioya qilinishini nazorat qiladi;

• topshiriqni bajarishga monelik qiluvchi ko‘zda tutilmagan holatlar yuzaga kelganda, “sun’iy intellekt” yordamida tuzatishlarning bir nechta variantlarini ishlab chiqadi, eng maqbul variantini tanlaydi hamda topshiriqni bajarish jarayonini muvofiqlashtiradi. Mabodo kompyuter tizimi yangi vaziyat bo‘yicha ma’lumotlarga ishlov berishga tayyor bo‘lmasa, u holda rahbar boshqaruvni o‘z qo‘liga oladi yoki buni boshqa bajaruvchilarga topshiradi. Olingan (ijobiy va salbiy) natijalar ko‘rsatilgan holda, yangi qaror ma’lumotlar bazasiga kiritiladi.

Mazkur texnologiya axborot tizimlari bilan ishlovchi mutaxassislarning yuqori darajadagi professional tayyorgarligini talab etadi va boshqaruvning funksional tizimini nazarda tutadi. Bu tuzilmada boshqaruv funksiyalari ma’muriy boshqaruv (buyruq asosida topshiriq berish) ni o‘z ichiga oluvchi *chiziqli*, shuningdek texnologik, iqtisodiy, huquqiy va boshqa vazifalarni qamrab oluvchi *funksional* turlarga bo‘linadi. Ularning har ikki turini bajarish shart hisoblanadi. Rahbarlar bir-

birlarining ishlariga aralashmaydilar. Umumiy rahbar faqat bo‘lim boshliqlari ishini muvofiqlashtirib turadi hamdao‘z xizmat burchiga kiruvchi vazifalarnigina bajaradi. Har bir rahbar ishni bajarishga mas’ul aniq bir xodim tomonidan bajariladigan umumiy vazifaning faqat o‘ziga taalluqli qismini amalga oshirish bilan cheklanadi.

Xodimlar faoliyatini kuchaytirish asosida boshqaruv texnologiyasi. Bu texnologiya xodimga rag‘bat berishning, berilgan yoki tanlangan topshiriqlarni muvaffaqiyatli bajarishga xizmat qiluvchi boshqa vositalar va usullardan ustunligiga asoslangan.

Mazkur texnologiya ko‘pincha qo‘l mehnatiga asoslangan ishlab chiqarish korxonalarida yaxshi samara beradi. Chunki bu turdagi korxona va tashkilotlarda mehnat unumdorligi va ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifati, asosan ko‘tarinki kayfiyatga, ishchining (xodimning) salomatligi va ruhiy holatiga, shuningdek jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhitga ko‘p jihatdan bog‘liq bo‘ladi. Mazkur texnologiyada xodimlar soni (shtati) chegaralanmaydi. Texnologiya, rag‘batlantirish har bir xodim yoki jamoa faoliyatiga qanday ta’sir ko‘rsatayotganini kuzatish tizimini yo‘lga qo‘yishni talab etadi.

Xodimlar faoliyatini kuchaytirish ikki tushunchani birlashtiradi: rag‘batlantirish (ma’naviy va moddiy) hamda safarbarlik. Ma’naviy rag‘batlantirishga mas’uliyatli topshiriqlar berish, ishonch bildirish, tashakkurnoma bildirish, davlat mukofotlariga tavsiya qilish, xizmat lavozimini ko‘tarish yoki yuksak lavozimga tavsiya etish va h.k.lar kiradi. Moddiy rag‘batlantirishga esa pul yoki tovar shaklida mukofotlar berish, bilim va axborotlar shaklidagi va boshqa turli xizmatlar ko‘rsatish kabilar kiradi.

Safarbarlik — xodimda vatanparvarlik g‘oyalariga yo‘g‘rilgan yuksak insoniy va ijtimoiy qadriyatlarni, o‘z oldiga katta maqsadlar qo‘yish va ularga erishishga turtki beruvchi harakatlantiruvchi kuch (yangi kuch-g‘ayrat)ni shakllantirishdir.Safarbarlik usullariga shiorlar, chaqiriqlar, chorlovlar, buyruqlar, rahbarning yoki boshqa hamkasblarning shaxsiy namuna ko‘rsatishi, bajarilayotgan topshiriqning mohiyatini, muhimligini tushunib yetish va h.k.larni kiritish mumkin.

Mazkur texnologiyada ishchilarning ehtiyojlari va manfaatlari qondirilishiga ehtiyojlar va manfaatlarga asoslangan boshqaruv texnologiyasidagi kabi rahbarning emas, balki aynan ishchilarning o‘zi chiqaradigan qarorlar bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Texnologiya xodimlar bilan ishlovchi mutaxassislarning yuksak darajadagi professional tayyorgarlikka ega bo‘lishini talab etadi.

Xodimlar faoliyatini kuchaytirish borasida jahon tajribasida samarador mehnatga turtki beruvchi, xohish, istak, moyillik uyg‘otuvchi bir qator nazariyalar qo‘llaniladi. Ular sirasiga X nazariyasi, Y nazariyasi, kutish nazariyasi, adolat nazariyasi kabilar kiradi. Texnologiya chiziqli-funksional boshqaruv tizimini ko‘zda tutadi.

Naziorat savollari

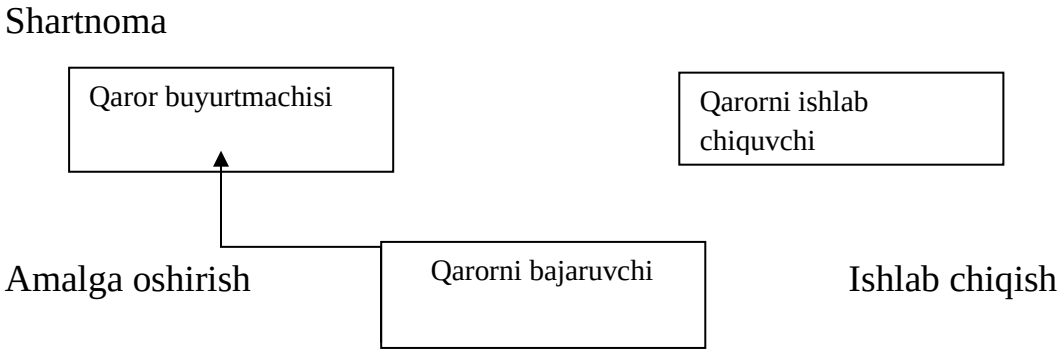
1. BQ ni ishlab chiqishning ustuvor maqsadi nimadan iborat?
2. BQni ishlab chiqish texnologiyalariga nimalar kiradi?
3. Protsessor texnologiyalar deganda nima tushuniladi?
4. Maqsadli texnologiyalar deganda nima tushuniladi?
5. Maqsadli texnologiyalarning asosiy predmeti nima?
6. Tashabbusga asoslangan maqsadli texnologiyaning mohiyati nimadan iborat?
7. Dasturli maqsadga asoslangan texnologiyaning mohiyati nimadan iborat?
8. Dasturli maqsadga asoslangan texnologiyani qo‘llash orqali qanday asosiy natijaga erishish mumkin ?
9. Reglamentga asoslangan texnologiyaning mohiyati nimadan iborat?
10. BQ ni ishlab chiqishning protsessor texnologiyaning mohiyati nimadan iborat va ularning qanday turlarini bilasiz?

IV BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHDA BAJARILADIGAN VAZIFALAR, TADBIRLAR VA AMALIY JARAYONLAR

4.1.BQ ni ishlab chiqishdagi asosiy figuralar

BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni 3ta asosiy sub’ekt ishtirokida bajariladi: buyurtmachi, ishlab chiquvchi va qarorni bajaruvchi. Har bir figurani bir

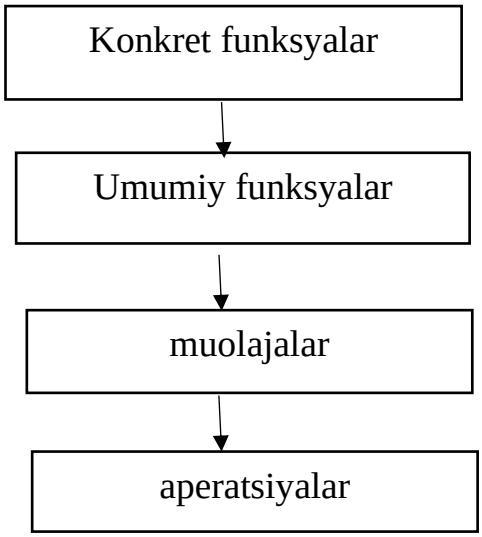
nechta kishi, guruh yoki tashkilot, shu jumladan, vositachi tashkilotlar aks ettiradilar (4.1- rasm.).



4.1-rasm. **Qarorni ishlab chiqish va amalga oshirishning namunali chizmasi**

Qarorni buyurtma qilganlar bir vaqtning o‘zida o‘sha qarorni ishlab chiqkan yaratuvchi sifatida ham, uni bajaruvchi ijrochi sifatida ham maydonga chiqishlari mumkin. Qarorni ishlab chiqkan yaratuvchilar xuddi shunday uni o‘zlari amalga oshirishlari ham mumkin. Har qanday holda ham BQni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida muayyan vazifalar, tadbirlar hamda amaliyotlarga amal qilish zarur.

Boshqaruv faoliyatining umumiy metodologiyasiga ko‘ra, boshqaruv nazariyasida BQni ishlab chiqish va amalga oshirish 4.2 -rasmda ko‘rsatilgan o‘ziga xos vazifalar, tadbirlar va amaliyotlar ierarxiyasini o‘z ichiga oladi.



4.2-rasm. BQ ni ishlab chiqishda vazifalar, tadbirlar va amaliyotlar ierarxiyasi

BQ ni ishlab chiqishga doir har bir aniq vazifa (AV) konkret funksiyasi (KF) umumiy vazifalar(UV)umumiy funksiyalar to‘plamini (UF) o‘z ichiga olish kerak, har bir umumiy vazifa esa o‘z tarkibiga tadbirlar to‘plamini (Td) muolajalar to‘plamini (Mg) jamlashi lozim. Va nihoyat, har bir tadbir zarur amaliyotlar to‘plami (At) operatsiyalar to‘plamini (Op)dan tashkil topmog‘i kerak.

Umumiy jihatdan olganda, vazifa (funksiya)— boshqaruvning asosiy, bosh maqsadiga hamda unga tobe umumiy maqsadga erishishga qaratilgan,ayrim belgilariga ko‘ra bir-biriga nisbatan o‘xshash xatti-harakatlar yig‘indisidir.

Quyidagi sohalarda BQni ishlab chiqish va amalga oshirish BQni ishlab chiqishga doir aniq vazifalarga kiradi:

1) Tashqi muhit bilan aloqalar;
2) Strategik rejalashtirish;
3) Xodimlarni boshqarish;
4) Boshqaruv yuzasidan maslahat;
5) Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyatini boshqarish;
6) Boshqaruv faoliyatini boshqarish;

7) Kompaniyaning boshqaruv tizimini shakllantirish (metodologiya, tuzilish, jarayon, mexanizm).

BQni ishlab chiqishga doir aniq vazifalar sermashaqqat va murakkabligiga qarab nisbatan mayda vazifalarga bo‘linadi. Ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularning har birida o‘ziga xos xususiyatlar ko‘zga tashlanadi.

BQni ishlab chiqishning *umumiy (funksiyalari) vazifalariga* quyidagilar kiradi:

• har bir BQ ni ishlab chiqish, amalga oshirishning turli usullarini va undan kutilayotgan natija-oqibatlarni bashorat qilish;

• kelgusida yaratiladigan BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishning saralab olingan usullari tarkibi va mazmun-mundarijasini rejalashtirish;

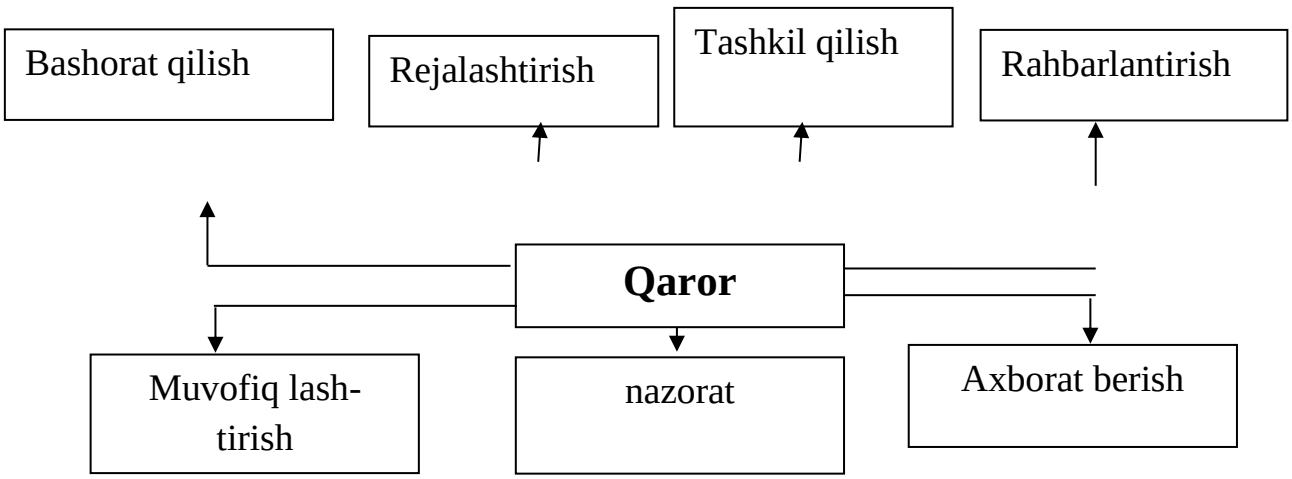
• BQni ishlab chiqish va bajarishni (texnik, moliyaviy va boshqa jihatdan) tashkil qilish;

• BQni ishlab chiqish va bajarish bo‘yicha xatti-harakatlarni amalga oshirayotgan ob’ektlarni rag‘batlantirish;

• muvofiqlashtirish, ya’ni ishni bajarishga xalaqit beruvchi yoki ko‘maklashuvchi avval ko‘zda tutilmagan, biroq keyinroq yuzaga kelgan vaziyat taqozosi bilan dastlab qabul qilingan ish tartibiga o‘zgartirishlar kiritish;

• ishni bajarish yuzasidan amalga oshirilayotgan xatti-harakatlarni nazorat qilish;

• BQni ishlab chiqish va amalga oshirish tashabbuskorini topshiriqning bajarilishi, ishning borishiga yuzasidan xabardor etib borish (4.3-rasm).



4.3-rasm. BQ ni ishlab chiqishga doir umumiy vazifalar (funksiyalar)

Tarkibiy qismlaridagi ustunlikka binoan, qarorlar quyidagicha nomlanishi mumkin: bashorat qiluvchi qaror, tashkiliy qaror, muvofiqlashtiruvchi qaror va h.z.

Har bir umumiy vazifa ikkita bosqich va yettita jarayonni o‘z ichiga oladi. Bosqichlar BQni tayyorlash va BQni amalga oshirishdan iborat. Jarayonlarning to‘liq to‘plamini quyidagilar tashkil etadi: axborot tayyorgarligi, BQ variantlarini ishlab chiqish, variantlarni zarur mutaxassislar bilan kelishish, BQdan birini tanlash, BQni tasdiqlash, BQni bajarishni tashkillashtirish, nazorat.

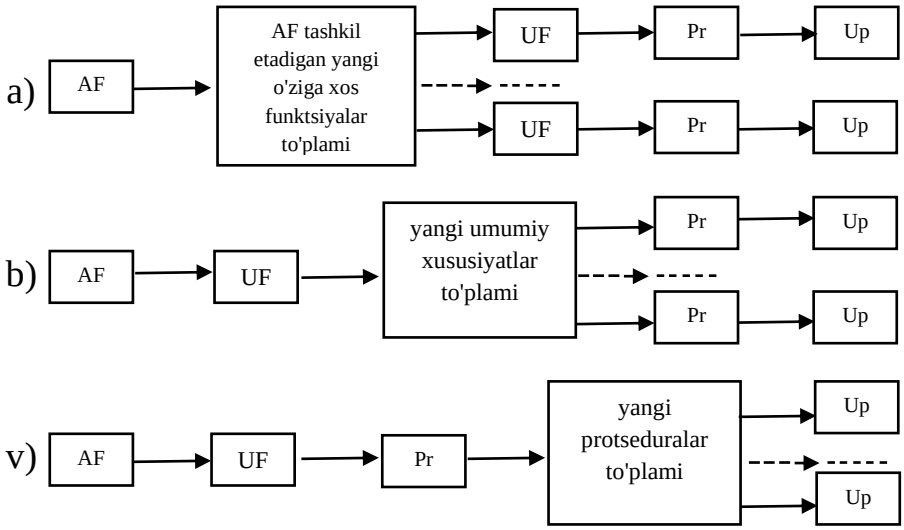
BQni tayyorlash	*BQni amalga oshirish*
Zarur ma’lumotlar yuzasidan **axborot tayyorgarligi** BQning **variantlarini ishlab chiqish** BQning tanlangan variantini barcha ishlab chiquvchilar va zarur mutaxassislar bilan **kelishish** **BQdan birini tanlash** Tanlab olingan BQning yuqori mansabdor rahbar tomonidan**tasdiqlanishi**	BQni amalga oshirish boshlangani to‘g‘risida manfaatdor shaxslarni **xabardor etish** BQni amalga oshirish jarayonini bajaruvchilar va buyurtmachilar bilan **kelishish** Buyurtmachi tomonidan BQni amalga amalga oshirish tartibining **tasdiqlanishi** BQni bajarishni **tashkil etish** BQ ni amalga oshirishning oraliq va yakuniy natijalari ustidan **nazorat**

Yuqorida ta’kidlab o‘tilganidek, jarayonlar amaliyotlarga, amaliyotlar esa kichik amaliyotlarga ajratiladi. Yirik BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda vazifalar, jarayonlar va amaliyotlarning o‘zaro munosabatini aks ettiruvchi uchta variantdan iborat chizmadan foydalaniladi (4.4-rasm).

• BQni ishlab chiqishda aniq vazifalarning namunali va keng ko‘lamli xarakteri (4.4 a-rasm);

• BQni ishlab chiqishda umumiy vazifalarning namunali va keng ko‘lamli xarakteri (4.4 b-rasm);

• BQni ishlab chiqishda jarayonlarning namunali va keng ko‘lamli xarakteri (4.4 v-rasm);



4.4-rasm. BQni ishlab chiqishda vazifalar, tadbirlar va amaliy jarayonlarning o‘zaro munosabati chizmasi.

4.2. BQni ishlab chiqishning ijtimoiy- psixologik va tashkiliy asoslari

BQni ishlab chiqish tadbirlari. BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishni tashkil etish BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog‘liq barcha (protsedura, muolaja)jarayonlarda nafaqat boshqaruvga, balki boshqarilayotgan tizimga ham taalluqli belgilangan muayyan tashkiliy-ma’muriy tadbirlarni o‘tkazishni talab etadi.Eslatib o‘tamiz, BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog‘liq jarayonlarga rejalarni ishlab chiqish, kelishish (qarorga aloqador tegishli muassasa va shaxslar bilan), qabul qilish, tasdiqlash va bajarishni tashkil qilish kiradi. Har bir jarayon, tadbir BQga taalluqli talablarni hisobga olgan holda bajarilishi lozim (1-bobga qarang).

BQni ishlab chiqish tadbiri uchun rahbar va boshqaruv apparati quyidagilarni amalga oshirishi lozim:

1. Ishning boshlanganligi to‘g‘risidagi hujjatlarni rasmiylashtirish, unda topshiriqning qandayligi aniq ko‘rsatilishi, xodimlar tarkibi va ular biriktirilgan boshqaruv tizimi, topshiriqni bajarish vaqti (muddati),ishni bajarishning oraliq bosqichlaridagi nazorat, loyihaga ajratilayotgan mablag‘lar ko‘rsatilishi kerak;

2. BQni ishlab chiqishga mas’ul shaxslarni BQni ishlab chiqish bo‘yicha ishlar boshlanganligi to‘g‘risidagi tashkiliy hujjatlar bayoni bilan tanishtirish va uning mazmunini tushuntirish;

3. BQni ishlab chiqishga mas’ul shaxslarni ularning ishni bajarish chog‘idagi huquqlari, burchlari va vakolatlari bilan tanishtirish;

4. Ishning muvaffaqiyatini ta’minlash maqsadida BQni ishlab chiqishga mas’ul shaxslar bilan ishning e’tibordan chetda qolgan ikir-chikirlarini muhokama qilish;

5. BQni ishlab chiqish bo‘yicha taklif etilayotgan ishning qay darajada muhimligiga alohida e’tibor qaratish;

6. Xodimlarga ishlash uchun xona ajratish, zarur bo‘lgan texnik jihozlar bilan ta’minlash va ishga oid ma’lumotlar olish uchun kerakli axborot manbalarini ko‘rsatish;

7. Ishlab chiqilayotgan BQning amaldagi qonunchilikka va kompaniyaning nizom hujjatlariga muvofiqligi yuzasidan huquqshunos mutaxassis yoki referent tomonidan nazorat o‘tkazish;

8. BQ variantlarining texnik, iqtisodiy va tashkiliy jihatdan bajariluvchanligi haqida xulosani rasmiylashtirish;

9. BQni amalga oshirishning iqtisodiy, ekologik va boshqa sohalarda xavfsiz ekanligi to‘g‘risida tashqi ekspertlardan xulosa olish.

BQ yuzasidan kelishish (qarorni muvofiqlashtirish) chora-tadbirlari. BQ yuzasidan yuqori idoralar, buyurtmachilar yoki mijoz bilan kelishish tadbiri uchun rahbar va boshqaruv apparati quyidagilarni bajarishi lozim:

1.BQ yuzasidan kelishuv zarur bo‘lgan jismoniy va yuridik shaxslar to‘g‘risida hujjatlarni rasmiylashtirish;

2. Hujjatda kelishuvlar vaqtining davomiyligi, shuningdek, ilova hujjatlarining nomi va qisqacha mazmunini aniq ko‘rsatish, qayd etish;

3. Kelishuvlarning umumiy aktini hujjatlar bilan rasmiylashtirish.

BQ ni qabul qilish (muolajalari) amaliyoti. Bu tadbirlarni amalga oshirish uchun boshqaruv apparati va rahbar quyidagilarni bajarishi zarur:

1. BQ variantlarida qarorlarning bir-biriga o‘zaro zid va ilgari ham amalga oshirilganlari yo‘qligini rasman (hujjatlar bilan) tasdiqlash;

2. BQni tanlashga asos bo‘lgan mezonlar, shu jumladan ularga xos bo‘lgan belgilarning nomi, son va sifat ko‘rsatkichlarini hujjatlar bilan rasmiylashtirish;

3. BQ belgilarining mezonlarda ko‘rsatilgan belgilardan og‘ishi holatlarini hujjatlashtirish (rasman qayd etish);

4. BQni qabul qilish jarayonini rasmiylashtirish; bunda qaror qabul qilingan sana, mas’ul shaxslar va bildirilgan fikr mulohazalar ko‘rsatilishi lozim.

BQni tasdiqlatish amaliyoti. BQning yuqori idoralar, buyurtmachilar yoki mijozlar tomonidan tasdiqlanish (tadbir)ini amalga oshirish uchun boshqaruv apparati va rahbar quyidagilarni bajarishi zarur:

1. BQni tasdiqlatish zarur bo‘lgan yuridik va jismoniy shaxslar haqidagi hujjatlarni rasmiylashtirish.

2. Hujjatda tasdiqlash vaqti, shuningdek ilova hujjatlarining nomi va qisqacha mazmunini aniq belgilash va qayd etish;

3. Qarorning tasdiqlanganligi to‘g‘risidagi umumiy bayonnomani rasmiylashtirish.

BQni bajarishni tashkil etish amaliyoti. BQni bajarishni tashkil etish amaliyoti uchun boshqaruv apparati hamda rahbar tomonidan quyidagilarni amalga oshirish talab etiladi.

1. BQni amalga oshirish boshlanganligi to‘g‘risidagi hujjatlarni rasmiylashtirish. Bunda topshiriqning aniq nomi, ishni bajaruvchilar va ularga bo‘ysunuvchi tizim tarkibi, topshiriqni bajarish vaqti, ishni bajarish jarayonining oraliq bosqichlari nazorati hamda ajratilgan resurslar ko‘rsatilishi kerak.

2. Bajaruvchilarni BQni bajarish tartibi bilan tanishtirish hamda uning mazmun mundarijasini tushuntirish.

3. BQni bajaruvchilarga ularning huquqlari va burchlari hamda topshiriqni bajarishdagi vakolatlari to‘g‘risida tushuncha berish.

4. Ishning muvaffaqiyatli amalga oshishi uchun BQni ishlab chiqqanlar bilan birgalikda ishning u qadar ahamiyatsiz ko‘ringan, e’tibordan chetda qolishi mumkin bo‘lgan mayda jihatlarini muhokama qilib olish.

5. Ishni bajaruvchilar e’tiborini tavsiya etilayotgan ishning qay darajada muhimligiga qaratish.

6. Ishni bajaruvchi xodimlarga ishlash uchun xona ajratish, zarur bo‘lgan texnik jihozlar bilan ta’minlash va ishga oid ma’lumotlar olish uchun kerakli axborot manbalarini ko‘rsatish;

7. BQ ni samarali amalga oshirish bo‘yicha ishni bajaruvchi xodimlar faolligini oshirish.

8. BQning ijrochilar tomonidan qanday bajarilayotganligini vaqti vaqti bilan nazorat qilish.

9. Amalga oshirilgan BQni amaliy jihatdan baholash.

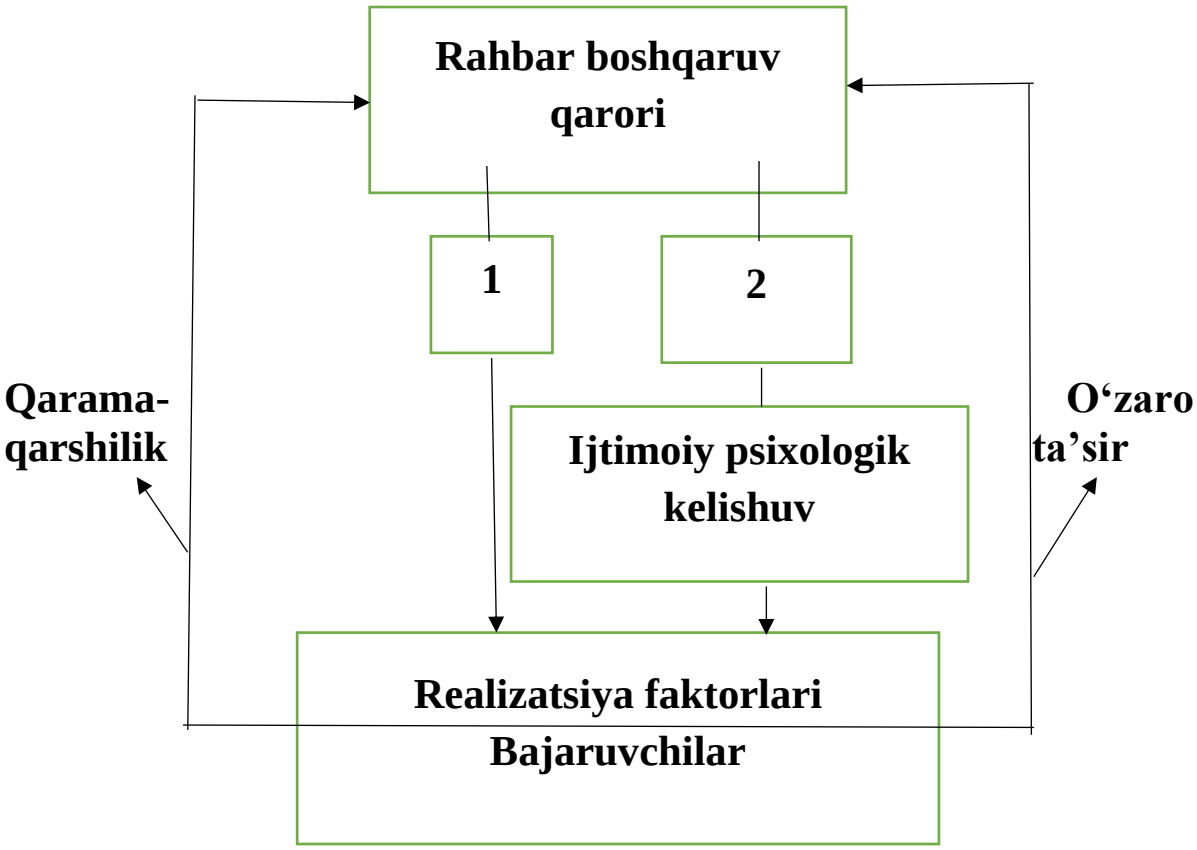
10. BQni ishlab chiqish va amalga oshirish yuzasidan barcha hujjatlarni arxivga topshirish.

Tashkiliy boshqaruv faoliyati doirasida rahbar va boshqaruv apparati (qaror sub’ektlari) tomonidan BQni amalga oshirayotgan xodimlar bilan faol ravishda ijtimoiy- psixologik va targ‘ibot ishlari olib borilishi lozim.

Aksariyat BQni ishlab chiqish va amalga oshirish sohasi mutaxassislari BQni bajaruvchilarni uni ishlab chiqish jarayoniga jalb etishni maslahat beradilar. Shunday qilinsa, bajaruvchilar BQning konsepsiyasi bilan oldindan tanishib boradilar hamda undan kelib chiquvchi vazifalar haqida aniqroq tushunchaga ega bo‘ladilar. Kelgusida BQni bajaruvchilar BQni ishlab chiqish jarayonida ishtirok etar ekanlar, jarayonga reallik elementlarini, belgilarini joriy eta oladilar, chunki ular BQning nima ekanligini, uning zaxiralari qanday mohiyat kasb etishini va mashaqqatlarini yaxshi tushunadilar.

BQni ishlab chiqish jarayoniga ishlab chiqarish ilg‘orlari va tashabbuskorlarini jalb etish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Shubhasiz, BQni ishlab chiqish borasidagi o‘ziga xos yondashuvlarni topishda ularning o‘tkir aql-idroki qo‘l keladi.

BQ ni ishlab chiqishda ijtimoiy-psixologik omillar. BQ yuzasidan olib borilgan ijtimoiy-psixologik ishlarga qarab, BQ uni bajaruvchi potensial ijrochilar tomonidan qarama-qarshilikka uchrashi yoki yaxshi kutib olinishi mumkin. Ijtimoiy-psixologikjihatdan olib borilgan ishlar rahbarlar va xodimlarning manfaatlari hamda ehtiyojlarining o‘zaro muvofiqligini, ijtimoiy adolatni ta’minlashi, nafaqat rahbarning, balki bajaruvchi xodimlarning ham umidlari va ishonchlarini oqlashi lozim (4.5- rasm).



4.5.-rasm. BQ ning bajaruvchiga ta’siri natijalari

Rasmda ko‘rsatilgan uzluksiz chiziqlar BQni amalga oshirish chog‘idagi o‘zaro hamjihatlik munosabatlarini ifodalaydi, nuqtali chiziq esa qarama qarshiliklarni aks ettiradi. Ijtimoiy psixologik mutanosiblik BQning matnida o‘z ifodasini topishi yoki qarorni amalga oshirish bilan bog‘liq vaziyatlarning shakllanishi jarayonida namoyon bo‘lishi mumkin. Bunday kelishuvlarga BQni amalga oshirish chog‘ida boshqaruvning ijtimoiy psixologik usullarini qo‘llash orqali erishiladi.

Ko‘rib chiqilayotgan usullar inson va muayyan jamoaning ijtimoiy ehtiyojlari va manfaatlarini qondirishga asoslangan. Eslatib o‘tamiz,bu yerda inson ehtiyojlari deganda, uning tartib intizomga, barqarorlikka, axborot olishga, xavfsizlikka, boshqaruvga, ijodiy mehnatga, ishonchga, muhabbatga, oilaga, bilim olishga,muloqot qilishga, o‘z fikrini ifoda etish va o‘zini namoyon qilishga bo‘lgan ehtiyojlarida nazarda tutilmoqda. Jamoaning ijtimoiy ehtiyojlariga esa tashkil etish va boshqarish, o‘zini o‘zi rivojlantirish, xavfsizlik va qo‘shimcha mahsulot kiradi.

Xo‘jalik faoliyatining tez sur’atlarda taraqqiy etib borishi jamoaga va uning ish qobiliyatiga, insonning ruhiy (psixologik)jihatdan barqarorligi, muloqotga kirishuvchanligi, tezkor ravishda o‘ziga xos tarzda fikr yuritishi bilan bog‘liq yuqori talablarni qo‘ymoqda. Bu esa o‘z navbatida rahbarning boshqaruv faoliyatida mavjud ijtimoiy-psixologik usullarning ahamiyatini yanada yuksaltiradi.

Ijtimoiy usullar. BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishda qo‘llaniladigan ijtimoiy usullar sirasiga ijtimoiy-ommaviy jarayonlarni, guruhlap ichidagi hodisa va jarayonlarni, shuningdek individual-shaxsiy axloqiy me’yorlarni boshqarish usullari kiradi.

Ijtimoiy-ommaviy jarayonlarni boshqarish usullari BQni bajaruvchi katta jamoalarni, misol uchun, harbiy bo‘linmalar, ishlab chiqarish korxonalari va jamoat tashkilotlarini, tartibsiz ravishda sodir bo‘ladigan namoyishlar (mitinglar)ni va hatto bir butun davlatlarni boshqarishda zarur bo‘ladi. Tizimlar nazariyasi va tashkiliy qonuniyatlar bu usullarning asosini tashkil etadi. Ular sirasiga sinergiya (o‘zaro harakatlarning kuchaytirilishi) qonuni, o‘z-o‘zini asrash, mutanosiblik va hamohanglik, taraqqiyot qonunlari kiradi.

Guruhlar ichidagi usullarga ijtimoiy ishlab chiqarish faolligini oshirish usullari, kommunikatsiya(muloqot) usullari, ma’naviy-ruhiy rag‘bat berish usullari kiradi.

Individual-shaxsiy usullar esa ishontirish, shaxsiy namuna, ibrat ko‘rsatish, ixlos uyg‘otish kabi usullarni o‘z ichiga oladi.

Psixologik usullar. Psixologik usullar xodimlarning ishlab chiqarish faoliyati uchun qulay ma’naviy ruhiy muhitni ta’minlashga xizmat qiladi. Ular sirasiga ruhiy ko‘tarinkilik baxsh etish, ezgu istaklar uyg‘otish kabi usullar kiradi.

Kompaniya xodimlarining rasmiy va norasmiy munosabatlari psixologik usullarning asosini tashkil etadi.

Rasmiy (funksional) munosabatlar xodimlarning lavozimlariga doir vazifalari va majburiyatlari aks etgan yo‘riqnomalar hamda ma’muriyat tomonidan chiqarilgan buyruq va farmoyishlar asosida shakllanadi. Rasmiy munosabatlar kompaniya yoki uning bo‘linmalari funksional va tashkiliy tuzilmasiga binoan mustahkamlanadi.

Norasmiy(shaxsiy) munosabatlar ehtiyojlar va manfaatlar, simpatiya va antipatiyalar umumiyligi asosida yuzaga keladi. Norasmiy munosabatlar,shuningdek yetakchilar va ularning qo‘l ostidagi xodimlar orasidagi tuzilmaviy munosabatlar ko‘rinishida mustahkamlanib, o‘ziga xos yozilmagan qonuniyatlar asosida shakllanadi. Norasmiy tuzilmalar odatda o‘zaro kompaniya darajasigacha shakllanib yetib bormaydi, ya’ni ularning harakati mahalliy doirada qolib ketadi. Psixologik usullar ahil jamoaning shakllanishi uchun bu munosabatlarda o‘zaro uyg‘unlik, hamohanglikni yuzaga keltirishga qaratilgan.

Boshqaruv amaliyoti rahbarning fikri, nuqtai nazari,shak-shubhasiz to‘g‘ri ekanligiga xodimlarni ishontirishning qator usullarini ishlab chiqdi. Ulardan ba’zilarini keltiramiz.

1.Rahbar potensial bajaruvchi bilan boshqaruv qarorining muayyan qismlari yoki uning to‘liq namunasi yuzasidan bahslashishdan o‘zini chetga tortishi mumkin. Bunda bajaruvchi qarorning to‘g‘riligiga rahbarning ishonchi komil ekanini fahmlashi yoki mazkur qaror ortida qudratli kuch turibdi, deb o‘ylashi mumkin.

2. Rahbar bajaruvchining qaror borasidagi fikrini so‘rashi va unga katta qiziqish bildirishi mumkin. Shundan keyingina bajaruvchi qarorga nisbatan o‘z xayrixohligini ifodalaydi.

3.Rahbar bajaruvchiga BQ uning o‘ziga ham yoqmayotganligini, lekin vaziyat taqozosiga ko‘ra uni bajarish kerakligini darhol aytishi mumkin.

4. BQ bajarish jarayoni e’lon qilinishidan oldin rahbar bajaruvchiga nisbatan o‘zining do‘stona munosabatini bildirib qo‘shishi mumkin. Shundan so‘ng

bajaruvchi BQ nisbatan qarama-qarshi pozitsiyada bo‘lmaydi, balki uni qo‘llab-quvvatlaydi.

5.Rahbar o‘zining BQ da bajaruvchiga tegishli biror fikrni kashf etishi va uni kelgusida qarorni bajaruvchi potensial shaxslarning to‘liq amalga oshgan g‘oyalari sifatida talqin etishi mumkin (ya’ni u qaysidir ma’noda o‘zining mualliflik huquqidan voz kechadi).

6. Rahbar dastlab bajarilishi lozim bo‘lgan BQni potensial bajaruvchi (ijrochi)lar bilan muhokama qilishi hamda ularning unchalik ahamiyatsiz, juz’iy takliflarini mazkur qarorga kiritishi mumkin.

7.Rahbar o‘zining BQ yuzasidan bajaruvchilarni “Qani, kim yanada yaxshiroq taklif bildira oladi”, deya mushohadaga chorlashi mumkin. Odatda, BQ ni tanqid ostiga olish uni ishlab chiqishdan ko‘ra osonroq.

8. Rahbar BQning asosiy jihatlariga yaqqol urg‘u berishi, buning uchun jadvallar, chizmalar, hisob-kitoblardan, nufuzli shaxslarning fikrlari va boshqalardan foydalanishi mumkin.

Nazorat savollar

1. BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida kanday sub’ektlar ishtirok etadi?
2. BQni ishlab chiqish va amalga oshirish buyicha o‘ziga xos vazifalar, tadbirlar va amaliyotlar ierarxiyasini aytib bering?
3. BQni ishlab chiqishga doir aniq vazifalarga nimalar kiradi?
4. BQni ishlab chiqishning umumiy (funksiyalari) vazifalariga nimalar kiradi?
5. BQ ni ishlab chiqishga doir umumiy vazifalar (funksiyalar) nimalardan iborat?
6. BQni tayyorlash va BQni amalga oshirish qanday jarayonlarni uzida mujassamlashtiradi?
7. BQni ishlab chiqish tadbirlariga nimalar kiradi?
8. BQni qabul qilish (muolajalari) amaliyoti deganda nima tushuniladi?
9. BQ ni ishlab chiqishda ijtimoiy-psixologik omillarni sanab bering?

10. Boshqaruv faoliyatida mavjud ijtimoiy-psixologik usullarning mohiyati nimadan iborat?

V BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISH VA AMALGA OSHIRISh JARAYONIDA INSON OMILI

5.1.Xodimlarning shaxsiga doir tavsifnomalar

Har bir BQ o‘z tashabbuskorining individual, shaxsiy xususiyatlarini va uning o‘ziga xos qadriyatlari tizimini aks ettiradi. Inson omilining ta’siri bu o‘rinda ikki xil yo‘nalishda namoyon buladi: BQni ishlab chiqish jarayoniga shaxs fe’l-atvorining ta’siri hamda mavjud BQga nisbatan shaxsiy munosabat. Inson shaxsiga xos tavsiflarga iroda, ishontirish, insonning hissiy-emotsional darajasi, temperamenti (qiziqqonlik, g‘ayratlilik, serharakatlik), kasbiy mahorati, tajribasi, mas’uliyatni his etish, salomatlik, ta’sirchanlik, ziyraklik (xarakter vnimaniya, ya’ni diqqat-e’tiborni jamlash, teranlik), tavakkalchilik, fikrlash parametrlari kiradi. O‘z navbatida har bir insonga fikrlash, tafakkur qilish bilan bog‘liq qo‘yidagi jihatlar xos: teran fikrlash, keng fikrlash, tez fikrlash va fikrning o‘zgaruvchanligi.

Fikr teranligi inson tafakkurining tahliliy xarakterini namoyon etadi, tahlil etilayotgan vaziyat ichidagi sabab va oqibat munosabatlarini qidira boshlaydi.

Bunda inson tevaragidagi elementlar muhim tomonlarini aniqlash uchun ularning juz’iy jihatlarini fikran bir joyga to‘plab tahlil etadi.

Fikr kengligi fikrlashning sun’iy xarakterini ifodalaydi, bunda inson tahlil etilayotgan vaziyatning muhimligini faoliyatning umumiy manzarasidan kelib chiqib baholashga o‘rganadi.

Tezlik muayyan kompaniyada qabul qilingan nisbatan o‘rtamiyona darajadagi topshiriqning bajarilish vaqti bilan belgilanadi. Bir xodim vaziyatni boshqalarga nisbatan tez ilg‘aydi va samarali qaror qabul qiladi.

O‘zgaruvchanlik esa BQni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida o‘z vaqtida va asosli ravishda yangi usullarga o‘ta olishni ta’minlaydi.

Bu borada inson shaxsiyatiga xos alohida e’tiborga molik xususiyat, qobiliyat ham borki, bu shaxsning insonlarning katta katta guruhlarini sog‘lom ong asosida o‘z ortidan ergashtirish va ularni o‘ziga jalb etish, qarata olish qobiliyatidir.

Xarizma — shaxsning o‘ziga xos, boshqalardan mustasno sifatlar, fazilatlarga asoslangan ustunligi: donishmandlik, olijanoblik, qahramonlik, har qanday inson bilan muloqotga kirisha oladigan darajadagi kamsuqumlik, odmilik, salobat va yoqimli tashqi ko‘rinish sohibi bo‘lmoq, jamiyatning turli qatlamlariga mansub odamlar bilan munosabatda o‘zini munosib va qat’iy ishonch bilan tutish va h.z.

BQ ni ishlab chiqishda rahbarga inson shaxsiyatiga xos bo‘lgan romantizm (xayolparastlik, borliqni ideallashtirish kayfiyati),ishbilarmonlik, ishchanlik, optimizm— nekbinlik (dunyoga, hayotga doim umid bilan qarash, kelajakka ishonish),pessimizm —umidsizlik, kelajakka ishonchsizlik; ruhan tushkunlik kabi sifatlarning xosligi ham katta ta’sir ko‘rsatadi.

Rahbarga xos romantizm BQni ishlab chiqish va amalga oshirish masalalarida o‘z imkoniyatlarini, shuningdek buning uchun zarur bo‘lgan resurslarni qo‘lga kiritish imkoniyatlarini yuksak hissiy sezgi vositasida baholash bilan bog‘liq.

Romantizm, ayniqsa faoliyatining dastlabki davrida deyarli barcha rahbarlarga xoc. Romantizm kompaniyani rivojlantirish manbalaridan biri bo‘lib xizmat qiladi. Biroq, ko‘p hollarda romantizm rahbarning ham, xodimlarning ham hafsalasini pir qiladi. Odatda, kompaniya xodimlar tarkibining yangilanishi munosabati bilan jamoada romantizm hissining yangi oqimi vujudga keladi, shu bois ham rahbar o‘zi uchun bu hissiyotning me’yorini aniqlab, belgilab olishi va qo‘l ostidagi romantik xodimning faoliyati ustidan nazorat o‘rnatishi lozim.

Rahbarga yoki mutaxassisga xos praktitsizm, ya’ni amaliyotchilik, ishchanlik, ishbilarmonlik katta ish tajribasi bilan bog‘liq bo‘lib, u BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda bir xil qolipdagi yondashuvlarni qayta ishlash orqali paydo bo‘ladi. Misol uchun, ta’minotchilarning odatda majburiyatni zimmasiga olmasligini hisobga olgan rahbar o‘z kompaniyasi uchun zarur resurslarni yetkazib beruvchi ta’minotchi hamkorlar bilan qo‘shimcha, ya’ni zaxira shartnomalar tuzadi. Mabodo, qaysidir ta’minotchi mahsulotni yetkazib bermasa, unda boshqasi albatta

keltiradi. Shuningdek, kompaniya mahsulotlarini xarid qilish takliflari kompaniyaning mavjud imkoniyatlaridan ko‘ra ko‘proq yuboriladi.

Shunday qilib, kompaniya qaysidir buyurmachining buyurtmasini bajara olmay, qiyin ahvolda qoladi. Rahbar ana shunday amaliyotchi ishbilarmon xodimlarni nazorat ostiga olishi hamda yuqoridagi singari qarorlarning me’yorida bo‘lishini ta’minlashi darkor.

Rahbarning optimizmi, ya’ni dunyoga, hayotga doim umid bilan qarash, kelajakka ishonishi xodimlarning, shu jumladan o‘zining, kompaniyaning va kompaniya hamkorlarining imkoniyatlarini yuqori darajada deb bilishga asoslanadi. Istalgan iqtisodiy, moliyaviy, tashkiliy hisob kitoblarda va baholashlarda doimo ruxsat etiladigan dastlabki ma’lumotlar va kutiladigan natijalarning diapazoni mavjud bo‘ladi, ya’ni xodimning o‘ziga mazkur diapazon doirasida eng yaxshi deb hisoblagan qarorini tanlash va shu qaror uchun javobgarlik huquqi, vakolati beriladi.Optimizm boshqaruv faoliyatidagi yuksak mahorat hamda kompaniyaning texnologik imkoniyatlari orqali mustahkamlanishi kerak. Optimist rahbarlar kompaniya uchun foydalidirlar. Ular boshqaruv qarorlarining amalga oshishi ehtimolini ijobiy tomonga hal etishlari mumkin bo‘lganidek,ishning salbiy tomonga o‘zgarib ketishi xavfini ham tug‘dirishlari mumkin. Ular ba’zan kompaniya uchun foydali, biroq xatarli ishlarga ham qo‘l uradilar va ko‘pincha umid qilib bo‘lmaydigan loyihalarni ham ijobiy natijaga yetkazadilar. Bu o‘rinda eng muhimi, muvaffaqiyat, mag‘lubiyat va barqarorlikni o‘zaro muvofiqlashtirish masalasidir. Kompaniya rahbari ko‘tarinkilik, nekbinlik hissining me’yorini va bunday rahbarlarning boshqalar orasidagi o‘zaro nisbatini aniqlab olishi lozim.

Rahbarning pessimizm, ya’ni tushkunlik kayfiyati xodimlarning, shu jumladan o‘zining, kompaniyaning va kompaniya bilan hamkorlik qiluvchi mijozlarning imkoniyatlarini pastroq baholashga asoslanadi. Rahbar bunday variant albatta amalga oshadi, kompaniyaga uncha katta bo‘lmasada, biroq barqaror darajada foyda keltiradi, deb hisoblaydi. Bunday yondashuv an’anaviy, kam o‘zgaruvchan ishlab chiqarishda samarali bo‘lishi mumkin. Pessimistlar kompaniya rahbari uchun har tomonlama o‘ylangan qarorlar qabul qilish va BQni amalga oshirishdagi

yondashuvlarning muvofiqlashtirilishi uchun ham kerak bo‘ladi. Har bir rahbar o‘z qo‘li ostidagi xodimlarning diqqat-e’tiborida ekanligini his qiladi. Uning shaxsiy sifatlari, fazilatlari hamkasblari va qo‘l ostidagi xodimlar bilan munosabatiga, shuningdek BQni bajarish jarayoniga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Insonning shaxsiy sifatlari orasida o‘zgarmas sifatlar, nisbatan kam o‘zgaradigan hamda kuchli o‘zgaruvchan sifatlar mavjud.

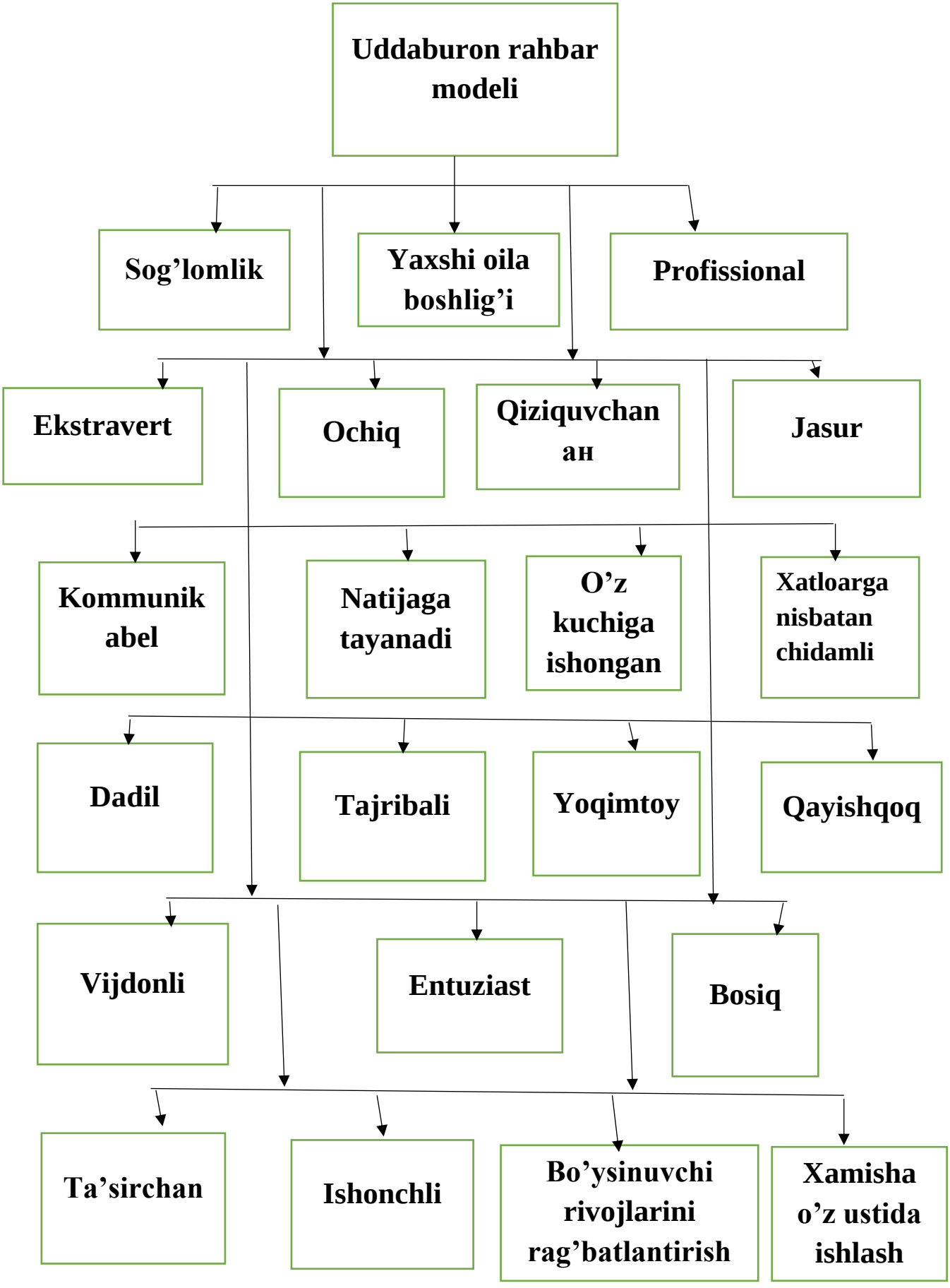
O‘zgarmas sifatlar – temperament (kuch-g‘ayratlilik, jo‘shqinlik, serharakat bo‘lish), sog‘lik, ta’sirchanlik, sezish va javob qaytarish reaksiyasi

Nisbatan kam o‘zgaradigan sifatlar – ta’sir etish, ishontirish, hissiy-ruhiy ta’sirchanlik darajasi, kasbiy mahorat, tajriba, diqqat-e’tibor xarakteri, tavakkalchilik, tafakkur qilish ko‘rsatkichlari.

Kuchli o‘zgaruvchan sifatlar – iroda, mas’uliyatni his etish, muloqotga kirisha olish.

Boshqaruv amaliyotida insonlar bilan ishlash jarayonini yengillashtiruvchi, BQ ning muvaffaqiyatli amalga oshishini ta’minlovchi bir qator insoniy sifatlar majmuasi bor. Omadli rahbarga xos shunday modellardan biri 5.1.-rasmda tasvirlangan.

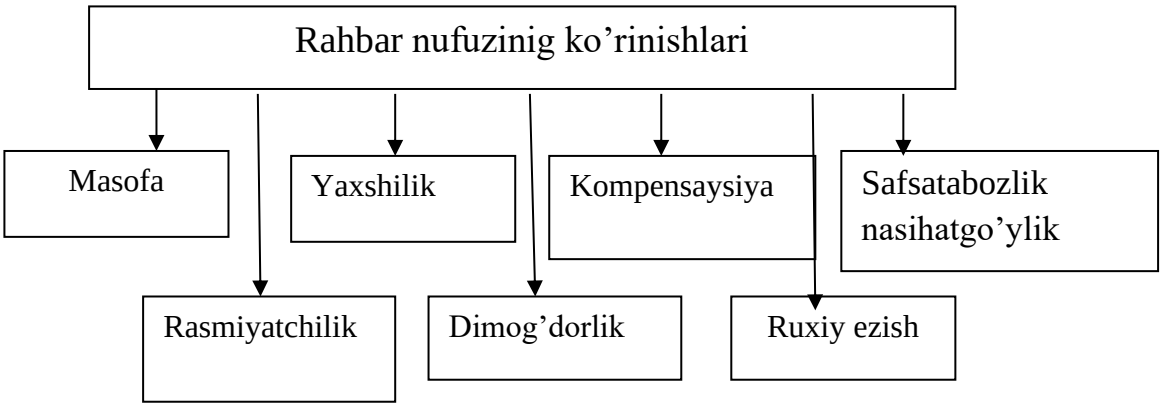
Omadsiz rahbar tabiatiga xos bo‘lgan kamchilik va nuqsonlar esa quyidagilardan iborat: fe’l-atvordagi haddan ortiq yumshoqlik, tajribaning kamligi, ezmalik, tashqi ko‘rinishdagi tartibsizli va didsizlik.



5.1-rasm. Uddaburon rahbar modelining asosiy elementlari

5.2.Rahbarning nufuzi

5.1.-rasmda keltirilgan elementlar rahbarning nufuzini shakllantiradi. U BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishga sezilarli ravishda ta’sir ko‘rsatadi. Boshqaruv psixologiyasida obro‘-e’tibor, nufuzning bir necha xil ko‘rinishlari farqlanadi: masofa nufuzi, yaxshilik nufuzi, kompensatsiya (badal, tovon)nufuzi, nasihattguylik, safsatabozlik nufuzi, o‘taketgan rasmiyatchilik nufuzi,dimog‘dorlik nufuzi va ruhiy ezish, Zug‘um nufuzi (5.2-rasm)



5.2-rasm. Rahbar nufuzining ko‘rinishlari

Yuqorida keltirilgan har bir ko‘rinish o‘z ichiga rahbarning fikricha, uning xodimlarga ko‘rsatadigan ta’sir kuchini yanada oshiradigan qo‘shimcha ma’lumotlarni qamrab oladi. Mazkur ko‘rinishlarni qisqacha ko‘rib chiqamiz.

Masofa nufuzi rahbar va uning qarorlarini bajaruvchilar o‘rtasidagi munosabatlar va axborot (uzatish) almashinuvida sun’iy to‘siqlar yaratish yo‘li bilan yuzaga keltiriladi. Rahbarning yoniga yaqin yo‘latmaslik usuli xodimni tashabbuskorona qarorlar ishlab chiqishga rag‘batlantiradi.

Yaxshilik nufuzi qo‘l ostidagi xodimlarga nisbatan haddan ortiq namoyon bo‘ladigan g‘amxo‘rlik, ko‘ngilchanlik va ochiqko‘ngillilik natijasida shakllanadi. Rahbarning taskin-tasalli berishi xodimlarni rahbarning qarorlarini bajarish yo‘lida birlashtiradi, hamjihat qiladi. Biroq, topshiriqlarni bajarish muddatlari turli uzrli sabablarga ko‘ra cho‘zilib ketishi mumkin.

Kompensatsiya(badal, tovon)nufuzi topshiriqni bajarish uchun kuchli turtki beruvchi sabab, bahona, dalil sifatida kompensatsiya to‘lovlaridan foydalanish

orqali shakllantiriladi. Bu o‘rinda bajaruvchi uchun natija emas, balki to‘lov muhim bo‘lib qoladi. Haddan tashqari zerikarli va og‘ir topshiriqlarda mazkur usul yaxshi natijalar beradi. Bu usul sirkdagi hayvon o‘rgatuvchi ishini eslatadi. Muayyan xatti-harakatlarni bajarish evaziga jonivorlar mazali yemish bilan taqdirlanadilar.

Nasihatguylik, safsatabozlik nufuzi rahbarning BQ mavzusiga keng ko‘lamda yondashuvi hisobiga shakllanadi. Turli xildagi tasavvurlar xodimlarda rahbarning yuqori malaka sohibi ekanligi to‘g‘risidagi tushunchalarni shakllantiradi hamda berilgan topshiriqni sifatliroq bajarishga rag‘bat uyg‘otadi. Biroq, rahbarning juda uzundan-uzoq mulohazalari xodimlarning topshiriqni bajarishga bo‘lgan qiziqishini sezilarli ravishda so‘ndiradi.

Rasmiyatchilik(sinchkovlik) nufuzi rahbarning oldindan ishni xodimlarga taqsimlash va topshiriqni bajarishning barcha jihatlariga to‘xtalishi, mayda ikir-chikirlarigacha ishlovdan o‘tkazishi jarayonida yuzaga keladi. Topshiriqlarni qat’iy reglament asosida taqsimlash ajratilgan vaqt mobaynida ko‘zlangan sifat talablariga muvofiq keluvchi mahsulot olish ehtimolini oshiradi. Rahbarningmahorati bu borada katta ahamiyat kasb etadi. Biroq, xodim bu o‘rinda har qanday ijodiy yondashuvlardan yiroq holda, xuddi avvalgiday tayyor ishni bajarish bilan cheklanib qolaveradi. Topshiriqni bajarish jarayonini haddan ortiq reglamentga solish xodimlar tomonidan yaxshi qabul qilinmaydi, bu kadrlar qo‘nimsizligi va rasmiyatchilikka olib keladi.

Dimog‘dorlik nufuzi bo‘ysunuvchilar, xodimlar ko‘z o‘ngida rahbar obro‘sining sun’iy ravishda oshirilishi orqali shakllanadi. Bunday «oshirilgan» obro‘, nufuz yuqoriroq mansabdagi boshliqlar,rahbarning hamkasblari yoki uning o‘zi tomonidan yuzaga keltirilishi mumkin. Bu usul rahbarning qo‘l ostidagi xodimlarg abevosita o‘zi va ayni paytda boshqalar orqali ham muayyan darajada samarali ta’sir o‘tkazishiga yordam beradi. Biroq, bu rahbarning o‘zi haqidagi fikri haddan ortiq yuqori bo‘lishiga, kalondimog‘lik va takabburlikka olib keladi, bu esa bora-bora uning o‘z ustida ishlash, malakasini oshirib borish istagini susaytiradi.

Ruhiy ezish, zug‘um o‘tkazish orqali erishilgan nufuz, obro‘ kompaniyaning asosiy xodimlari, mijozlari va kontragentlari (o‘zaro shartnoma tuzgan

tomonlar)ning ustunligidan ko‘ra hukmron doiralar, rahbarlarning o‘z manfaatlarini ustuvor qo‘yishi natijasida qaror topadi. Bu usul rahbarga qarorlarni hap jihatdan tezkorlik bilan amalga oshirishga yordam beradi. Ruhiy ezish, zug‘um o‘tkazish orqali obro‘-e’tibor topish holatiga misol tariqasida AQShning bir necha yillar mobaynida Irokqa nisbatan harbiy bosim o‘tkazishi bilan bog‘liq voqealarni keltirish mumkin.

Bunday usulning samaradorligi ko‘zlangan maqsadlarning qandayligi bilan aniqlanadi. Biroq, bunday nufuzning malakasizlik, mahoratsizlik bilan qo‘llanilishi tufayli jamoada ta’sir kuchi sezilarsiz bo‘lgan tahdidlar va jazolar qo‘llanilishiga olib kelishi, shuningdek, xodimlar orasida norozilik, isyon ko‘tarilishiga sabab bo‘lishi mumkin.

5.3.BQ ni ishlab chiqishga temperamentning ta’siri

Insonning individual jihatlari shuningdek, uning temperamenti, ya’ni mijozida, tevarak-atrofdagi voqelikka munosabatini aks ettiruvchi va ta’sirchanlik darajasini xarakterlovchi hissiy imkoniyatlari, yurish-turishini o‘z ichiga oluvchi inson mijozining o‘ziga xos jihatlarida namoyon bo‘ladi. Temperament shaxsning BQ ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoniga qanday yondashishiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Temperamentning to‘rt turi farqlanadi.

Xolerik temperamentli, ya’ni tez hayajonlanib, qizishib ketadigan shaxslar BQni amalga oshirish jarayonida jadallik, tezkorlik va individualizm (o‘ziga xoslikka) amal qiladilar. Ko‘p hollarda qarorga uzoq muddat ishlov berishdan ko‘ra aynan shu sifatlarga tayangan muhimroq. Biroq, xolerik temperament egalari vaziyatni obdon baholashga va asl haqiqatni anglashga har doim ham ulgurmaydilar. Ularning qarorlari ko‘pincha tashqi ta’sirlarsiz o‘z-o‘zidan yuzaga keladi. Bunday kishilar tomonidan qabul qilingan qarorlar keskinligi, murosasizligi va xavf-xatar darajasining yuqoriligi bilan ajralib turadi.Bunday mijozdagi kishilarga ular qabul qilgan qarorlarning samaradorligini oshirish uchun tezkor axborot tizimlaridan foydalanish tavsiya etiladi.

Sangvinistik temperament sohibi bo‘lgan shaxslar bir muncha sokin fikrlash faoliyatiga ega bo‘ladilar.Ular ham BQni amalga oshirishda xoleriklar singari

shiddatkor va tezkordirlar, biroq ularning o‘ziga xosligi shundaki, ular asosiy muammolarni yoki o‘zlari allaqachon qabul qilib bo‘lgan qarorlarning asosiy jihatlarini jamoatchilik muhokamasiga qo‘yishni afzal ko‘radilar. Bu temperament egalari ham mutaxassislar bilan, ham qarorlarni qo‘llab-quvvatlovchi axborot tizimlari bilan ishni yaxshi yo‘lga qo‘ya oladilar.

Flegmatik temperament(og‘ir-bosiq, xotirjam) sohibi bo‘lgan shaxslar BQ ni amalga oshirishdan ko‘ra, uni ishlab chiqish jarayoniga ko‘p vaqt sarflashni ma’qul ko‘rishadi. Ular uchun hal etilishi kerak bo‘lgan masala yuzasidan axborotning, fikrlar va maslahatlarning ko‘pligi muhimroq. Ularning qarorlari yaxshilab mulohaza yuritilgan, chuqur o‘ylangan bo‘lib, yuqori darajadagi xavfsizlikka asoslanadi. O‘z qarorlarini amalga oshirishda ular qat’iyatli va talabchan ekanliklarini namoyon etadilar.Bu toifaga mansub kishilar axborot tizimlaridan ko‘ra ko‘proq mutaxassislarga ishonch bildiradilar.

Melanxolik temperament egalari BQ ni ishlab chiqishga juda mas’uliyat bilan qaraydilar. Ular qarorlarni amalga oshirish natijasida kelib chiqishi mumkin bo‘lgan barcha salbiy oqibatlarni hisobga oladilar. Ko‘pincha ikkinchi darajali mayda masalalar ular tomonidan birinchi darajali sifatida talqin qilinadi. Melanxoliklar bir qarorga kelishi uchun ularga juda ko‘p vaqt, katta hajmdagi axborot, ko‘plab maslahatchilar va turli xildagi tasdiqlovchi fikrlar kerak buladi. Melanxoliklar tomonidan qabul qilingan qapop mayda ikir-chikirlarigacha har tomonlama puxta o‘ylangan, real voqelikka yaqinligi, amalga oshirish osonligi bilan ajralib turadi. Melanxoliklar strategik rejalashtirish, konstruktorlik va boshqa sohalarida samarali qarorlar qabul qiladilar. Ular qiyin vaziyatlarda, hamda zo‘r berib ishlay olmaydilar. Melanxolik fe’l-atvor sohiblari har doim, ishda ham, uyda ham o‘z ishlariga sho‘ng‘igan holda yuradilar. Ular o‘z qarorlarining amalga oshirilishi jarayonida ishning borishini hamisha nazorat qiladilar, bajaruvchilarga yordamlashadilar, yuzaga kelgan muammolarning barcha nozik jihatlariga teran yondoshadilar.

Hayotda xolerik, sangvinik, flegmatik va melanxolik temperament belgilari yorqin aks etgan odamlar juda kam uchraydi. Odatda, bu temperamentlar chizig‘idagi oraliq nisbatlardir (5.3.-rasm).



5.3-rasm. Temperamentlar chizig‘i

5.4.Boshqaruv faoliyatida xotin-qizlarning o‘rni

Mamlakatmizda yuz berayotgan iqtisodiy va ijtimoiy yuksalishlar ayollarning ijtimoiy-siyosiy jarayonlardagi ishtirokini kuchaytirmoqda. Davlat boshqaruvi tizimida xotin-qizlarning ijtimoiy-siyosiy faolligini oshirish masalalariga katta ahamiyat berilmoqda. Davlat va jamoat tashkilotlarida boshqaruvning turli bosqichlarida ayollarning faolligi kuchli namoyon bo‘la boshladi. O‘z navbatida BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishda, boshqaruvning ta’sir vositalari va usullarini tanlashda ayollarning o‘ziga xos yondoshuvlari, xususiyatlari borligi namoyon bo‘lmoqda.

Ayollarga xos yondashuvning alohida xususiyatlari jamoaga uyushish qobiliyati,samimiy ochiq muloqot, jamoadagi sermahsul ish jarayoniga hamda mavzuga kirishib ketishga moyillik, shuningdek, kompaniya xodimlari bilan munosabatda hissiy ta’sirchanlik va ichki sezgida namoyon bo‘ladi.Ayollarga xos yondashuv ko‘p hollarda kam o‘zgaruvchan tashqi muhit sharoitlarida xodimlarning jamoa bo‘lib ishlashiga asoslangan. Rahbar ayollar kompaniyalarning filiallari, bo‘linmalari, ularga qarashli shirkatlar, sho‘ba korxonalar va boshqa shu kabi bo‘linmalarda o‘z qobiliyatlarini yaxshiroq namoyon qiladilar. Ko‘pincha, ayollar rahbarlik qilayotgan jamoalarda boshqaruvning ayollarga xos yumshoq boshqaruv deya ataluvchi usuli qaror topadi. Bu boshqaruv usulida shaxdu shiddatning, tavakkal qilish, ixtilof va nizolarga tayyor turish, raqobatlashuvning ham o‘rtamiyona darajasi hukm suradi. Ayol rahbarlar uchun faoliyatning natijasidan ko‘ra unin o‘zi, ya’ni jarayon muhimroq. Jarayonning ustuvor ahamiyat kasb etishi ayol kishi boshqarayotgan kompaniyada

mahsulotning sifati yuqori bo‘lishini ta’minlaydi va ayni paytda kompaniyani boshqaruv faoliyatining yuksak pog‘onasiga olib chiqadi.

Insoniyatning ko‘p asrlik tarixi mobaynida ayol tafakkurida (ehtimol, bu tushuncha genga oiddir) jamoa bo‘lib yashashning (, yashash uchun kurashning jamoaviy shakli) afzalligi to‘g‘risidagi tushuncha shakllangan. Ayollar o‘z faoliyatida istasa-istamasa, ya’ni ixtiyorsiz ravishda xodimlarning aksariyat qismini,ularga bir vaqtning o‘zida o‘z shaxsiy ehtiyojlari va manfaatlari yo‘lidagi maqsadlarini amalga oshirish uchun ham keng maydon hozirlagan holda, boshqaruvning va ishlab chiqarishning faol jarayonlariga jalb etishga urinadilar. Ko‘pincha ayol rahbarlar oila muhitidagi odatlarini ish faoliyatlariga ham joriy etadilar.

Rahbar ayolga xos uslub shunda namoyon bo‘ladiki, ular, odatda tashkilotdagi ierarxiya (quyi mansabdorlarning yuqori mansabdorlarga bosqichma-bosqich bo‘ysunishi)ga va kompaniyaning maqomiga aylangan razmlarga – hashamdor avtomobil, ko‘p sonli qo‘riqchilar, qimmatbaho qo‘l telefoni singari kompaniyaning tashqi atributlariga u qadar katta ahamiyat bermaydi. Ayol kishi tashqi muhit bilan munosabatda tom ma’nodagi demokratizm muhitini yaratishga urinadi. Ayol kishi, agar uning shaxsiyatiga taalluqli jihatlari bo‘lmasa, o‘zgalarning muvaffaqiyatlariga har doim xolis munosabatda bo‘ladi.

Erkak rahbar – butun dunyo menejmenti, ya’ni boshqaruv san’atida an’anaviy ko‘rinish hisoblanib, erkak rahbar har doim o‘zini birinchi o‘ringa qo‘yadi, o‘z pozitsiyasini mustahkamlash harakatida bo‘ladi. Bu esa boshqaruv huquqini boshqalarga berishga to‘sqinlik qiladi, natijada rahbar aql bovar qilmas darajada ko‘p bo‘lgan boshqaruv funksiyalarining barchasini o‘zi bajarishga urinib, uzu- kun idorasida qolib ketadi.

Erkak rahbar uchun muvaffaqiyatga erishish jarayoni emas, balki natijaning o‘zi muhim. Erkak rahbarlar «Qilingan xarajatlar ko‘zlangan maqsad bilan oqlanadi» qabilida ish tutadilar. Quyida boshqaruvning erkaklarga va ayollarga xos aniq belgilarini keltiramiz:

Boshqaruvning ayollarga xos uslubi	**Boshqaruvning erkaklarga xos uslubi**
Kompaniyaning bo‘linmalari, filiallari, virtual tuzilmalarini boshqarishni ma’qul ko‘radi. Shaxsga va jarayonga e’tibor beradi. O‘zaro munosabatlarga asoslanadi. Ishonchga tayanadi. Rasmiy va norasmiy munosabatlarda to‘g‘ridan-to‘g‘ri ishtirok etishga asoslanadi. Munosabatlarni qo‘llab-quvvatlash uchun keng ko‘lamda axborot almashinuvini ko‘zda tutadi,BQ ni ishlab chiqish borasida keng jamoatchilik bilan bamaslahat ish tutishni, muhokamalarni ma’qul ko‘radi. Jazolashdan ko‘ra, “shirin kulcha”, ya’ni rag‘batlantirish usuliga asoslanadi. (rus tilida metod “pryanika”deyiladi). Boshqaruv hokimiyati vakolatlarini taqsimlab berishga moyil bo‘ladi. Tashqi atributlarga unchalik ahamiyat berishga moyilligi yo‘q. Faoliyatning hisob-kitob yo‘li bilan olinadigan natijasini kutishga asoslanadi. Munosabatlarda hissiyotlarga beriladi. Asos sifatida norasmiy munosabatlarni afzal biladi. Imkon qadar ziddiyatlarning (xodimlarning bir-birini ayirishi, ixtilof, polyarizatsiya – qutblarga ajralish) past darajada bo‘lishini istaydi va shunga harakat qiladi.	Asosiy kompaniyalar, xoldinglar va shu kabimustaqil tuzilmalarni ma’qul ko‘radi. Texnologiya va natijaga e’tibor qaratadi. Yashash uchun kurashga asoslanadi. Reglamentga tayanadi (lavozim yo‘riqnomalari bo‘yicha harakatlar). Rasmiy munosabatlarda to‘g‘ridan-to‘g‘ri, ya’ni bevosita, norasmiy munosabatlarda esa bilvosita ishtirok etishga asoslanadi. Hokimiyatni qo‘lga kiritish uchun keng ko‘lamli axborot almashinuvini ko‘zda tutadi. BQ ni ishlab chiqarish uchun tor doiradagi muhokamani yoki yakka holda ishlab chiqilgan BQ ni afzal biladi. Boshqaruvning «qamchi» (rus tilida metod «knuta» deyiladi), ya’ni jazolash usulini ma’qul ko‘radi. Hokimiyat boshqaruvi vakolatlarini o‘zida jamlashga moyil. Tashqi atributlarga katta ahamiyat beradi. Faoliyatdan albatta natija olish shart, deb hisoblaydi. Ishlab chikarishga xos bo‘lmagan munosabatlarda (ishdan tashqari holatlarda) hissiyotlarga beriladi. Asos sifatida rasmiy munosabatlarni (masofani) afzal ko‘radi. Ziddiyatlarning imkon qadar yuqori darajada, ya’ni ko‘p bo‘lishini istadi, antagonizmni (to‘qnashuvlarni) ko‘zlaydi.

Boshqaruv psixologiyasida kompaniyada yuzaga kelgan aniq holatlarni tahlil qilishga yordam beruvchi shaxsning psixosotsioturlari, ya’ni ijtimoiy-ruhiy turlari ishlab chiqilgan.

Har bir jamoada o‘zining fe’l-atvori, yurish-turishi, odatlari bilan yuqorida nomlari tilga olingan real shaxslar yoki to‘qima qahramonlarni eslatuvchi kishilar uchraydi. Demak, kompaniya rahbari tarixiy yondashuvlarni hisobga olgan holda,

o‘z vositachilarining xatti-harakatlarini oldindan ko‘ra bilish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Nazorat savollar

1. Inson shaxsiga xos tavsiflarga nimalar kiradi?
2. Xarizma deb nimaga aytiladi?
3. Insonning shaxsiy sifatlari orasida o‘zgarmas sifatlar, nisbatan kam o‘zgaradigan hamda kuchli o‘zgaruvchan sifatlarga nimalar kiradi?
4. Omadli rahbar modelining asosiy elementlari nimadan iborat?
5. Rahbar nufuzining kanday ko‘rinishlari mavjud?
6. BQ ni ishlab chiqishga temperament kanday ta’sir etadi?
7. Boshqaruvning ayollarga xos uslubi nimadan iborat?

VI BOB. RAHBARLARNING BOSHQARUV QARORLARI UCHUN MAS’ULLIGI VA NAZORATI

6.1.Rahbarlar mas’uliyatining mohiyati va ko‘rinishlari

Burch va mas’uliyat faoliyatning ajralmas qismi.Rahbar zimmasidagi vakolatlar va huquqlar BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish orqali hal qilinishi lozim bo‘lgan muammolar muhitini shakllantiradi. Bu ishi uchun rahbar shartnomaga ko‘ra moddiy haq va ma’naviy rag‘bat oladi. Vakolatlar va huquqlarni bajarilgan ish uchun burch va mas’uliyat tuyg‘usisiz tasavvur etib bo‘lmaydi. Burch va mas’uliyat tushunchalari izohli lug‘atlarda quyidagicha talqin etiladi.

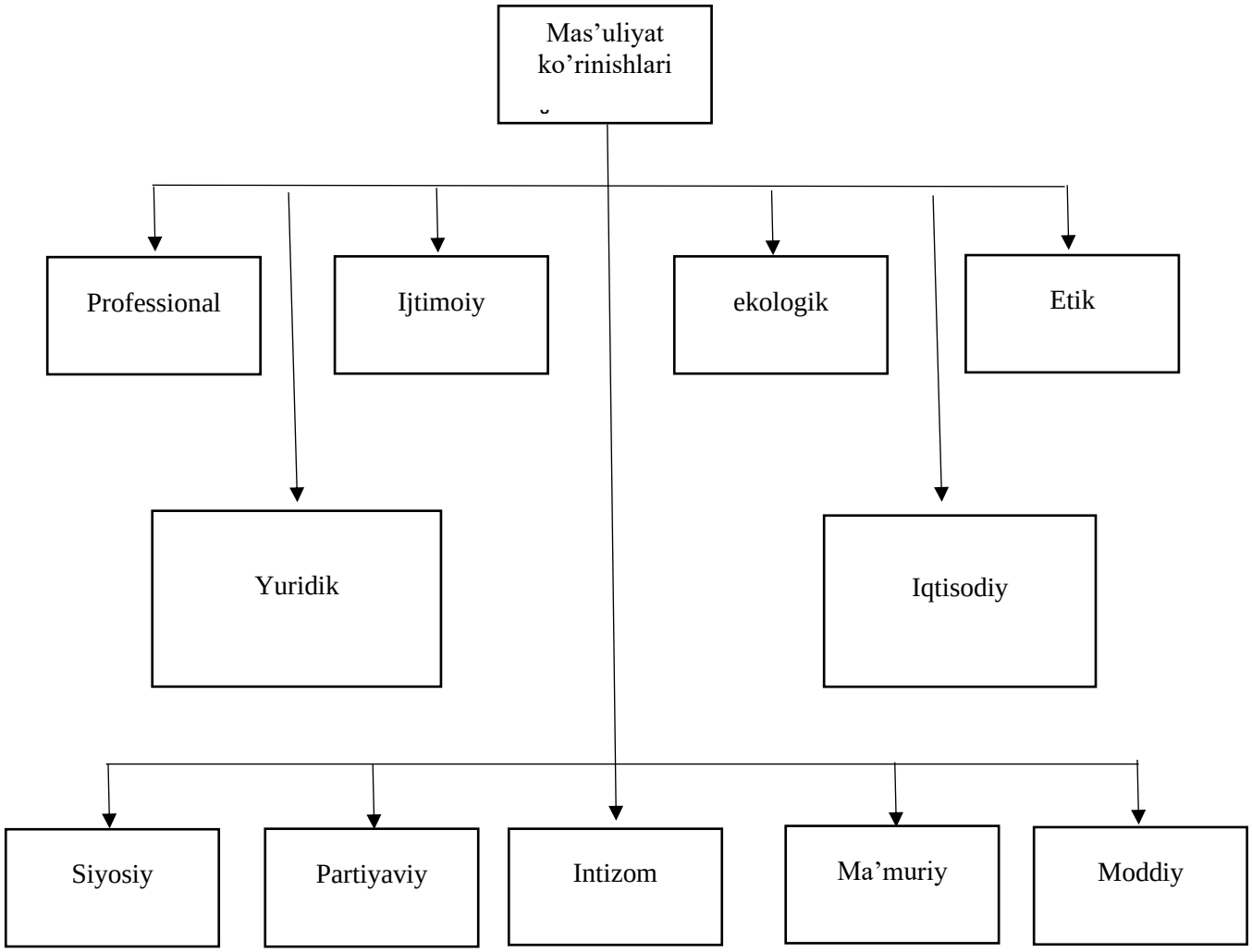
Burch–kimningdir zimmasiga yuklangan va bajarish shart bo‘lgan harakatlar majmuasi. Xizmatga oid burch, jamoatchilik burchi va umumiy harbiy majburiyatlar shular jumlasiga kiradi.

Mas’uliyat - bu o‘zining hatti-xarakatlari yuzasidan kimgadir hisob berish zaruriyati, majburiyatidir. Mas’uliyat rasmiy va shaxsiy bo‘lishi mumkin. (mas’uliyat hissi inson fe’l atvorining muhim fazilatidir).

Mas’uliyatning ko‘rinishlari. Kompaniyalar faoliyati turlarining rang-barangligi mas’uliyatning quyidagi namunaviy ko‘rinishlari to‘plamini shakllantiradi: kasbga oid mas’uliyat (professional), yuridik (shu jumladan, jinoiy), ijtimoiy,

ekologik,iqtisodiy, axloqiy, siyosiy, partiyaviy, intizomiy, ma’muriy, moddiy mas’uliyat (6.1-rasm).

Kasbga oid (professional) mas’uliyat va rahbarning burchlari kompaniyaning lavozim yo‘riqnomalarida ifodalanadi. Rahbarning namunaviy lavozim yo‘riqnomasi 4 qismdan iborat bo‘ladi. Ular: umumiy qoidalar, majburiyatlar, huquq va mas’uliyatni o‘z ichiga oladi.



6.1. - rasm. Mas’uliyat ko‘rinishlarining tasnifi

Reja-iqtisod bo‘limi iqtisodiy tahlil byurosi boshlig‘ining lavozim yo‘riqnomasi

Umumiy qoidalar

1.Iqtisodiy tahlil byurosining boshlig‘i bevosita Reja-iqtisod bo‘limi boshlig‘iga bo‘ysunadi.

2.Iqtisodiy tahlil byurosining boshlig‘i o‘z ishi faoliyatida Reja-iqtisod bo‘limining Nizomi va mazkur yo‘riqnomaga amal qiladi.

3. Iqtisodiy tahlil byurosining boshlig‘i lavozimiga iqtisodiyot va muhandislik-iqtisodiyot sohalarida iqtisodiy faoliyat bilan bog‘liq 3 yildan kam bo‘lmagan ish tajribasiga ega oliy ma’lumotli hamda 5 yildan kam bo‘lmagan ish tajribasiga ega o‘rta maxsus ma’lumotga ega shaxslar tayinlanadi.

Majburiyatlar

1. Zaxiralarni aniqlash va raqobatbardosh mahsulot tayyorlashga qaratilgan tavsiyalar ishlab chiqish maqsadida, tashkilot va uning bo‘linmalari faoliyatini iqtisodiy jihatdan kompleks tahlil qilishni tashkillashtirish va boshqa bo‘linmalar bilan hamkorlikda uni utkazish.

2. Tashkilotning ishlab-chiqarish va xo‘jalik faoliyatidagi texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarni rejalashtirishda qo‘llaniladigan me’yorlarni tahlil qilish, yangi ilg‘or me’yorlarni joriy etish.

3. Tashkilotda iqtisodiy faoliyat usullarini va bu usullarni yuritishni yaxshilashga qaratilgan tashkiliy-texnik tadbirlarni ishlab chiqishda ishtirok etish;

4. Boshqa bo‘linmalar bilan birgalikda tashkilotning va alohida mahsulot turlarining rentabellik darajasini oshirish bo‘yicha tadbirlarni ishlab chiqish;

5. Mahsulot sifati darajasini asoslashda, korxona ichidagi ixtisoslashuv va kooperatsiyalashuv jarayonlarini rivojlantirishni texnik-iqtisodiy jihatdan asoslash bo‘yicha hisob-kitoblarda ishtirok etish;

6. Bo‘linmalar tomonidan olib boriladigan sarmoyalarni, ilg‘or texnologiyalarni, litsenziya bitimlari, ratsionalizatorlik takliflari va kashfiyotlarni asoslash borasidagi hisob-kitoblar ustidan uslubiy boshqaruv va nazoratni amalga oshirish;

7. Tashkilot rahbariyati uchun tashkilot ishining iqtisodiy tahlili natijalari yuzasidan zarur hujjatlarni tayyorlash;

8. Bosh hisobxona bilan birgalikda mahsulot (tovarlar, xizmatlar, axborot va bilimlar) ishlab chiqaruvchi bo‘linmalar ishidagi xarajatlar va natijalar ustidan nazoratni tashkil etish va olib borish;

9. Tashkilotning turli xizmatlari va sexlari faoliyatini ular bajaradigan ishning xususiyati, spesifikasidan kelib chiqqan holda baholash uchun ko‘rsatkichlar tizimini ishlab chiqishda qatnashish;

10. Bajariladigan ishlar unumdorligini va sifatini oshirish uchun zamonaviy dasturiy vositalar va axborot texnologiyalaridan foydalanish.

Huquqlar

1. Bozorga doir axborotlarni tahlil etishda ishtirok etish.

2. O‘z vakolati doirasida reja-iqtisod bulimi rahbariyatiga aniqlangan barcha kamchiliklar yuzasidan axborot berish.

3. Mazkur yo‘riqnomada keltirilgan majburiyatlar bilan bog‘liq ishlarni takomillashtirish yuzasidan takliflar kiritish.

Javobgarlik

Reja-iqtisod bo‘limining iqtisodiy tahlil byurosi boshlig‘i mazkur lavozim yo‘riqnomasi orqali zimmasiga yuklatilgan majburiyatlarning o‘z vaqtida sifatli bajarilishi uchun javobgar hisoblanadi.

Kasbga oid (professional) mas'uliyat sifatida yuridik, intizomiy va iqtisodiy javobgarlik tadbirlari qo‘llanilishi mumkin. Hozirgi vaqtda professional mas'uliyatning iqtisodiy xatarlarni, tavakkalchiliklarni sug‘urtalash turi borgan sari keng tarqalmoqda. Masalan, notariusning, avtomobil haydovchisining, auditorning professional mas'uliyatini sug‘urtalash.

Yuridik (huquqiy) javobgarlik qisman yoki to‘liq ravishda davlat boshqaruvi me'yorlari va davlat qonunlari tarkibiga kiruvchi o‘ziga xos tartiblar asosida o‘rnatiladigan javobgarlik turlariga aloqador. Misol uchun, Fuqarolik yoki Jinoyat kodeksi, Mehnat kodeksi. Yuridik javobgarlik tanbeh, oldindan qayd etilgan xatti harakatlarni bajarish, hibsga olish, ozodlikdan mahrum etish (qamoq jazosi) ko‘rinishlarida amalga oshiriladi.

Intizomiy javobgarlik topshiriqni bajarish bilan bog‘liq harakatsizlik yoki topshiriqni kerakli tarzda bajarmaganlik uchun jazo, tanbeh, hayfsan, boshqa ishga o‘tkazish, ishdan bo‘shatish shaklida tatbiq qilinadi.

Ma'muriy javobgarlik ma'muriy huquqbuzarlik, fuqarolarning huquq va erkinliklarini buzish kabi xatti harakatlar uchun qo‘llaniladi. Ma'muriy javobgarlikka tortishda ma'muriy va fuqarolik huquqi hamda boshqa tartiblar asos bo‘ladi.

Iqtisodiy javobgarlik BQ tufayli rahbar tomonidan yetkazilgan zararni to‘liq yoki qisman moddiy yoki pul shaklida kompensatsiya qilishga undaydi.

Axloqiy javobgarlik rahbar tomonidan umumiy qadriyatlar va odob qoidalarini o‘zida mujassam etgan va tashkilotning barcha ishchilari rioya etishi shart bo‘lgan axloqiy me'yorlar buzilgan taqdirda yuzaga keladi. Axloqiy me'yorlar hayot mazmuni, insonning maqsadi, yaxshilik va yomonlikning, ma'naviy burchning, axloqiy tamoyillar va oliy maqsadlarning mohiyati(olijanoblik, xushmuomalalik, vazminlik, insonparvarlik, ishonch, so‘z va ish birligi, samimiyat, haqqoniylik, prinsipiallik, o‘zini tuta bilish, kamtarlik)ni baholashni o‘z ichiga oladi.

Javobgarlik, mas'uliyat rahbar haqidagi jamoatchilik fikrining o‘zgarishi, unga jamoatchilik tomonidan tanbeh berish, uning axloqiy tushunchlar bo‘yicha o‘z

lavozimiga noloyiqligini e’lon qilish kabi shakllarda tatbiq qilinadi. Jahon amaliyotida bunday javobgarlik tatbiq qilingan holatlarga yetarlicha misollar keltirish mumkin.

Siyosiy javobgarlik davlat hokimiyati va boshqaruvi sub’ektining, shuningdek jamoatchilik guruhlari sub’ektining noto‘g‘ri yoki nojoiz faoliyati tufayli yuzaga keladi. Siyosiy arboblarni siyosiy javobgarlikka tortishga urinish holatlari turli mamlakatlar, misol uchun Chilida va sobiq ittifoqda kuzatilgan.Siyosiy javobgarlik iste’fo, impichment, qayta saylov singari shakllarda amalga oshiriladi.

Partiyaviy javobgarlik siyosiy tashkilot sifatida muayyan partiyani namoyon etuvchi partiya mas’ul xodimining partiya tashkilotining nizomiga va qarorlariga mos kelmaydigan faoliyati uchun yuzaga keladi. Javobgarlik jazoga, partiya safidan chiqarish, partiya rahbariyati tarkibidan chiqarish shaklida amalga oshiriladi.

Moddiy javobgarlik, odatda mas’uliyati cheklangan jamiyat shaklidagi kompaniyalarga nisbatan qo‘llaniladi.

Javobgarlikning barcha ko‘rinishlarini quyidagicha tasniflash mumkin:

• javobgarlik darajasiga ko‘ra (xalqaro, davlat miqyosidagi, kompaniya va uning bo‘linmalari darajasidagi hamda shaxsning o‘z-o‘zi oldidagi javobgarligi);

•javobgarlik vaqtiga ko‘ra, (qabul qilingan qarorning o‘tmishdagi, hozirgi zamondagi va kelajakdagi natijalari, oqibatlari uchun javobgarlik). Masalan, ikkinchi jahon urushi yillaridagi jinoiy qarorlari uchun fashistlar Germaniyasi rahnamolarining javobgarligi.

• noto‘g‘ri qaror tufayli yetkazilgan zararga ko‘ra, (uzoq muddat mobaynida yetkazilgan jiddiy zarar uchun javobgarlik; 3 yoki 5 yil muddatga davr mobaynida yetkazilgan zarar, ko‘zda tutilmagan holatlarda yetkazilgan zarar uchun javobgarlik).

6.2. Rahbarning ijtimoiy va ekologik javobgarligi

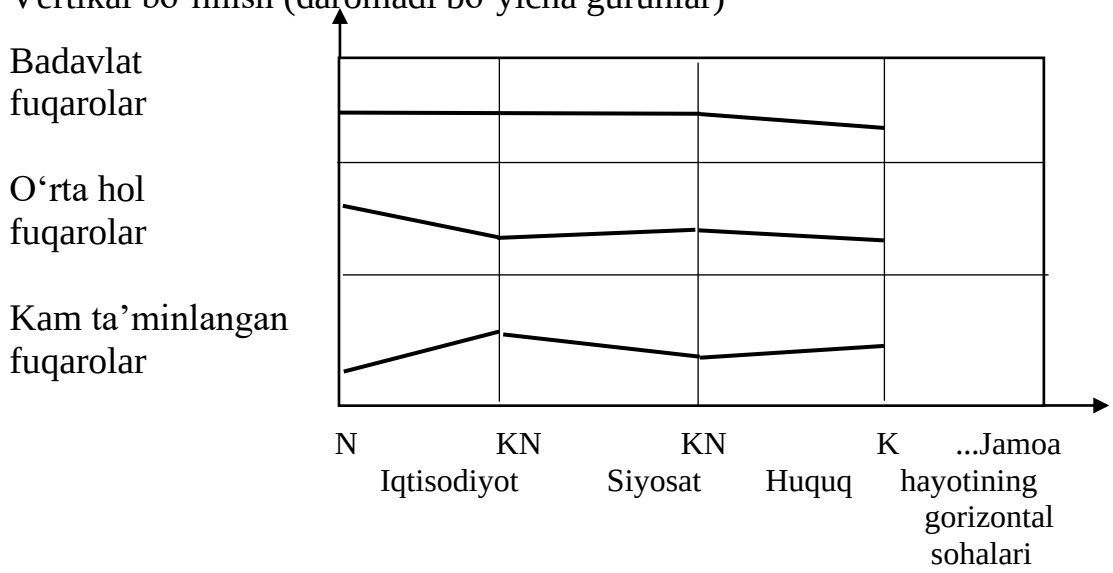
Ijtimoiy mas’uliyatning, javobgarlikning shakllanishidagi tizimli yondashuv ijtimoiy voqelikni tassavvur etishning, tushunishning ikki xil usuliga asoslanadi:

• ijtimoiy guruhlarning daromadi, manfaatlari va ma’lumotiga ko‘ra, ko‘p bosqichli vertikal bo‘linishi;

• boshqaruv qarorlari qabul qilinadigan ijtimoiy sohalar iqtisodiyot, siyosat, ma’naviy-axloqiy, san’at va boshqa sohalar bo‘yicha gorizontal bo‘linish.

Har bir sohada qabul qilinadigan BQ aholi hayot kechirish darajasiga ta’sir qiladi. Misol uchun, siyosiy, iqtisodiy va boshqa qarorlar tufayli badavlat va kam ta’minlangai fuqarolar, shuningdek o‘rtahol fuqarolar soni ortishi yoki kamayishi mumkin.

Ijtimoiy hayotning vertikal va gorizontal bo‘linishining mutanosibligi BQ ni ishlab chiqishdagi ijtimoiy javobgarlikni baholash va nazorat qilish uchun matritsalar turkumini barpo etishga imkon beradi. Har bir matritsa aholi farovonligining ayni davrdagi holatini qayd etib boradi. 6.2-rasmda iqtisodiyot, siyosat va huquq sohalarida qabul qilingan uchta qaror ta’sirida joriy holatning o‘zgarish xarakteri ko‘rsatilgan. Mazkur holatlarning o‘zgarishiga qarab BQ ni tatbiq qilgan shaxslarning ijtimoiy javobgarligini baholash mumkin.



6.2-rasm. BQ ni ishlab chiqishda ijtimoiy javobgarlikni baholash uchun ijtimoiy qatlamlardan birining matritsasi

(N – daromadi bo‘yicha bo‘linishning birlamchi holati, K - oxirgi holat).

Ijtimoiy javobgarlik shaxs tabiatiga xos xususiyat bo‘lib, ziyraklik, kamtarlik, jasurlik, qatiylik, qo‘li ochiqlik, faxrlanish va boshqa shunga o‘xshash xislatlar qatorida turadi.

Shaxs javobgarligi jamiyatning ma’naviy me’yorlarini hisobga olish va tarbiya natijasida vujudga keladigan xususiyatdir. Shaxs mas’uliyatining rivojlanishi ikki bosqichni o‘z ichiga oladi: amaliy qoidalarni egallash va koidalarni tushunish. Birinchi bosqich ketma-ket keluvchi to‘rtta davrni o‘z ichiga oladi:

•o‘zining shaxsiy «men»iga xos bo‘lgan qoidalarga rioya qilish (bu qoidalar va tamoyillar nasldan-naslga o‘tgan yoki shaxs shakllanishi jarayonida tarbiya orqali unga singdirilgan bo‘lishi mumkin);

• shaxsning yaqin atrofidagi kishilar davrasida qabul qilingan maqbul qoidalarga amal qilish (mazkur qoidalar ishlab chiqarish jamoasida, norasmiy uyushmalar ichidagi qoidalar bo‘lishi mumkin);

• asosan, korporativ (muayyan jamoa doirasidagi)qoidalarni qo‘llash;

• korporativ qoidalarga tamomila itoat etish.

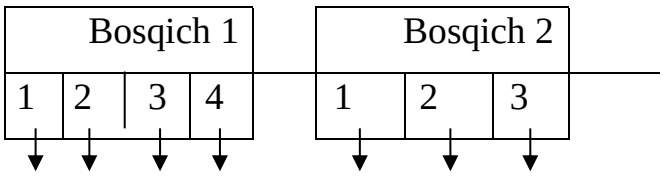
Ikkinchi bosqich uch davrga bo‘linadi:

• qoidalarni mexanistik nazariya (mexanik ravishda) asosida qabul qilish (hamisha shunday bo‘lgan va bo‘ladi);

• qoidalarni mamlakat yoki jahon miqyosidagi jamoat arboblari, madaniyat, ilm-fan namoyandalari va boshqa obro‘li shaxslar bilan bog‘lash;

• qoidalarni aniq ijtimoiy-siyosiy va ma’naviy vaziyat bilan bog‘lash, ularning o‘zgarishi, yo‘q bo‘lib ketishi yoki yangilarining yuzaga kelishi mumkinligini tushunish.

Bosqichlar ketma-ket ravishda, parallel va aralash holda kelishi mumkin. (6.3-rasm)



To‘liq mas’uliyatning shakllanishi.

Qisman mas’uliyatning shakllanishi.

6.3-rasm. Shaxs mas’uliyatining rivojlanish bosqichi

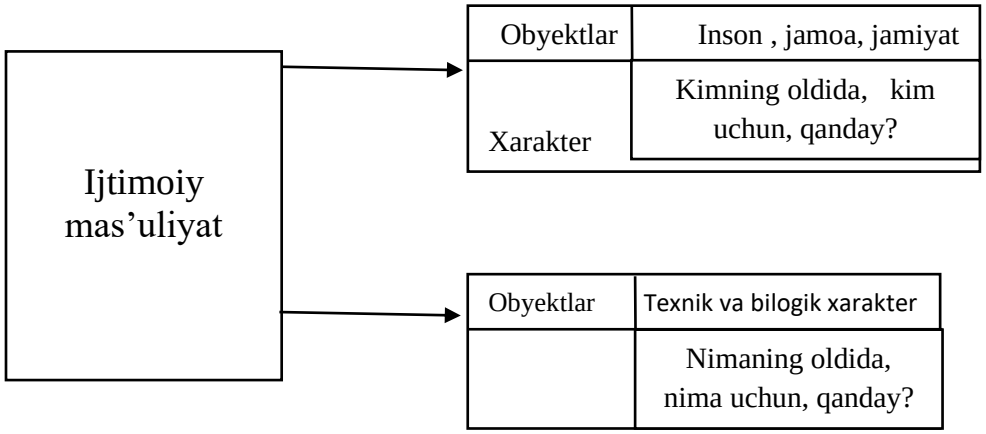
Shaxs mas’uliyatining to‘liq namoyon bo‘lishiga ta’sir etuvchi ko‘rsatkichlar

Rahbar tomonidan topshirilgan ush uchun	Buysunuvchiga berilgan topshiriq uchun
Shaxsning topshiriqni bajarish imkoniyati; Shaxsning topshiriqni ayni paytdagi tushunish qobiliyati; Shaxsning topshiriqni bajarishi uchun resurslarning to‘liq mavjudligi; Shaxsning halaqit beruvchi ta’sirlar bilan kurashishqobiliyati; Topshiriqni bajarish yoki bajarmaslik natijalari uchun shaxsning javobgarlikni (javobgarlikdan to‘liq, qisman yoki butunlay ozod etish) his etishiga berilgan daraja.	Shaxsning topshiriq berish imkoniyati; Shaxsning topshiriqni ayni paytdagi ifoda etish qobiliyati; Topshiriq berishga hyquq va burchining mavjudligi; Shaxsning xalaqit beruvchi ta’sirlarni bartaraf etish qobiliyati; Topshiriqni bajarish yoki bajarmaslik shartlari uchun shaxsning javobgarlikni (javobgarlikdan to‘liq, qisman yoki butunlay ozod etish) his etishiga berilgan daraja.

Yuqorida keltirilgan ko‘rsatkichlarni e’tiborsiz qoldiradigan bo‘lsa, shaxs mas’uliyatsiz rahbarlar qo‘lida o‘yinchoqqa aylanishi mumkin. So‘zining ustidan chiqish, har bir ishni aniq va puxta bajarish, sodiqlik, to‘g‘rilik, haqiqatgo‘ylik, prinsipiallik shaxsga mas’uliyat hissini yuklaydigan xususiyatlardir. Inson tabiatiga xos bu fazilatlar hamdardlik qobiliyati, o‘zgalar tashvishi va quvonchini his eta olish kuchli rivojlangan sharoitlarda namoyon bo‘ladi.

Ijtimoiy va ekologik javobgarlik tanbeh, jazoga tortish, belgilangan xatti harakatlarning bajarilishining o‘zgarishi, rahbar haqidagi jamoatchilik fikrining o‘zgarishi, rahbarga jamoatchilikning tanbehini yetkazish, umuminsoniy yoki ekologik munosabatlar nuqtai nazaridan uning o‘z lavozimiga noloyiqligini e’lon qilish kabi shakllarda amalga oshiriladi.

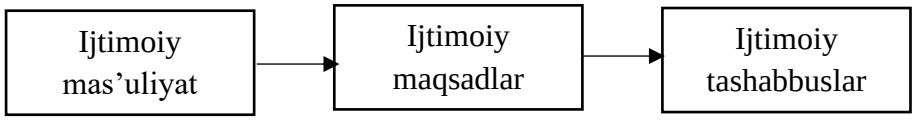
Ijtimoiy javobgarlik ko‘rsatkichlari. Inson faoliyatining ko‘p tomonlama xarakteri javobgarlikning turli ko‘rinishlarini yuzaga keltiradi: biror ob’ektning texnik holati uchun, belgilangan hududdagi flora va fauna olamining saqlanishi uchun, qo‘l ostidagi kishilar faoliyati natijalari uchun javobgarlik va h.k. (6.4-rasm).



6.4-rasm. Ijtimoiy javobgarlik ob’ektlari va xarakteri

Ijtimoiy javobgarlik xizmat burchini, oilaviy, fuqarolik, jamoaviy va shaxsiy burchlarni bajarish jarayonida yuzaga keladi. U shaxsning o‘z yurish turishi bilan jamiyatda qabul qilingan ijtimoiy umuminsoniy qoidalarga amal qilish hamda ularning ijrosi va natijalari yuzasidan javobgarlikni his qilishga moyilligini namoyon etadi. Bunga misol tariqasida shifokorlarning mijozlar oldidagi ijtimoiy javobgarligiga oid umum qabul qilingan normalar jamlangan “Gippokrat qasamyodi”ni keltirish mumkin.

Ijtimoiy javobgarlik individual shaxsga xos, guruhlar va jamoalarga tegishli bo‘lishi mumkin. U qabul qilingan ijtimoiy maqsadlar doirasida ijtimoiy tashabbuslarning amalga oshirilishi bilan uzviy ravishda bog‘liq (6.5-rasm).



6.5-rasm. Ijtimoiy javobgarlikka yondosh elementlar

Kompaniyaning ijtimoiy maqsadlariga quyidagilar kiradi: ijtimoiy adolatni qaror toptirish, atrof muhit muhofazasi, mehnat qilishga ijobiy rag‘bat uyg‘otish, munosib pensiya ta’minoti, shaxsning rivojlanishi uchun qulay sharoitlar yaratish.

Ijtimoiy mas’uliyat rahbarlar va ularning qo‘l ostidagi xodimlarni ish faoliyati jarayonida sekin asta qamrab oladi. Masalan, ko‘pgina ta’sischilar kompaniya tuzganda, eng avvalo o‘z shaxsiy manfaatlarining ijobati xaqida o‘ylaydilar.

Buning uchun uskuna jihozlar sotib oladilar, xodimlarni ishga yollaydilar, xomashyo ta’minotchilarini hamda o‘z mahsulotlariga iste’molchilar qidiradilar.

Kompaniya bora bora mahalliy, mintaqaviy yoki jahon miqyosidagi biznesning tarkibiy qismiga aylanadi. Aksariyat yangi kompaniyalarning rahbarlari o‘z korxonalarining ishlab chiqarish ko‘lami va munosabatlari hisobiga emas, balki institutsional munosabatlar hisobiga kengayib borayotganini payqamay qoladilar yoki bunga ortiqcha e’tibor bermaydilar. Shunday qilib, mahalliy siyosiy yetakchilar va partiya a’zolari kompaniya ishchilari qiyofasida o‘z saylovchilarini ko‘radilar, bandlikka ko‘maklashish xizmatlari ishsizlar sonini kamaytirish manbai sifatida kompaniyaga katta umid bog‘laydilar, xayriya jamg‘armalari esa kompaniyaga potensial hamkor sifatida qaraydilar.

Hap qanday kompaniyani yashnab turgan qarag‘ay archaning g‘uddasi ko‘rinishida tasavvur qilaylik. Agar bu g‘udda faqat o‘zi haqida o‘ylasa, boshqa g‘uddalar, ildizlar va barglar singari daraxtni oziqlantirmasa, u holda g‘uddani ushlab turgan butoq qurib, g‘udda fursati yetmay turib shoxdan uzilib tushib ketishi mumkin.

Kompaniyaning atrof muhit bilan zaruriy rishtalar orqali aloqadorligini tushunish professional boshqaruvining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi.Ana shu daxldorlik boshqaruvga oid adabiyotlarda kompaniya va uning rahbariga tegishli ijtimoiy javobgarlik sifatida talqin etiladi.

Rahbarning ijtimoiy mas’uliyati u qabul qilgan qarorlarda, o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlari va ularning ustuvor jihatlarida, qarorlarni amalga oshirish vositalari va usullarida o‘z ifodasini topadi.

U kompaniyaning va rahbarning, eng avvalo o‘z ishchilari va ularning oila a’zolari turmush farovonligini maqbul darajada oshirishga, aholining ijtimoiy himoyaga muhtoj qatlamlariga yordam berishga yo‘naltirilgan aniq tadbirlari orqali amalga oshiriladi. Bu yordam bevosita yoki bilvosita shakllarda amalga oshirilishi mumkin. Bevosita yordam, misol uchun, bepul tushliklar, mahsulotlarni pastroq narxda sotish, ekologik toza mahsulotlar ishlab chiqarish, ishsizlar, oliy o‘quv yurti bitiruvchilari, nogironlarni qabul qilish bo‘yicha kvotalar belgilash singari

ko‘rinishlarda amalga oshiriladi.Bilvosita yordam xayriya badallari, davlat tomonidan amalga oshirilayotgan va boshqa kompaniyalarning ijtimoiy tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash va h.k. shakllarda namoyon bo‘ladi.

Amaliyotda ba’zan ijtimoiy mas’uliyat ikkinchi darajaga tushib qoladi. Kompaniyaning farovonligi yo‘lida ko‘pincha «avval muvaffaqiyat, keyin xayriya» degan shiorga amal qilinadi.

Kompaniyaning ijtimoiy javobgarligi uning nizom hujjatlarida aniq yoki noaniq tarzda ifodalanadi. Bu ayniqsa kompaniyaning asosiy maqsadlarida va missiyasida namoyon bo‘ladi. Agar kompaniyaning asosiy maqsadi xodimlar va mijozlarning ehtiyojlari va manfaatlarini maksimal ravishda qondirishga qaratilsa, bu albatta ijtimoiy mas’uliyatning yuksak darajadagi ifodasidir. Mabodo asosiy maqsad ta’sischilar manfaati yo‘lida katta foyda olish bo‘lsa, bu kompaniyaning ijtimoiy mas’uliyati minimal darajada ekanini bildiradi. Bunda kompaniya rahbarlari o‘z ijtimoiy mas’uliyatlarini kengaytirish borasidagi urinishlarda qattiq cheklanib qoladilar.

Har tomonlamalik (kenglik), vaqt bilan belgilanadigan oraliq, alohida ahamiyat berish va xodimlarning jalb etilganligi ijtimoiy mas’uliyatning muhim ko‘rsatkichlari sanaladi.

Har tomonlamalik (kenglik) ishlab chiqarish va boshqaruv vazifalarining ko‘lamini aniqlaydi. Aynan shular bo‘yicha kompaniya o‘z zimmasiga ijtimoiy mas’uliyatni oladi, masalan, texnika xavfsizligi, mehnatga o‘z vaqtida haq to‘lash, ijtimoiy adolat va boshqalar.

Vaqt bilan belgilanadigan oraliq (interval) - bu kompaniyaning qayd etilgan ishlab chiqarish va boshqaruv vazifalarining barcha diapazonida, doirasida ma’naviy tartiblarga rioya qilish bo‘yicha aniq harakatlar va kuchli diqqat e’tibor davri. Vaqt bilan bog‘liq oraliq muddatsiz bo‘lishi yoki ma’lum muddat belgilanishi mumkin, masalan, muayyan topshiriqni bajarish davri.

*Alohida ahamiyat berish*bu kompaniyaning texnologik maqsadlari oldida ijtimoiy mas’uliyatning muhimligi. Buning uchun birinchi navbatda

kompaniyaning muhim ijtimoiy maqsadlarini amalga oshirishga mablag‘lar ajratiladi, ya’ni ijtimoiy maqsadlar bu o‘rinda ustuvor ahamiyat kasb etadi.

Misol uchun, kasbga oid kasalliklarni kamaytirish maqsadida kompaniya rahbariyati qurilish bloklari uchun to‘ldiruvchi birikma sifatida asbest ashyosi qo‘llanilmaydigan yangi texnologiya sotib olishga qaror qiladi.

Xodimlarning jalb etilganligi - ijtimoiy maqsadlarni amalga oshirishda kompaniya xodimlarining ishtirok etish darajasi. Ijtimoiy maqsadlarni bajarishni tashkil qilishning ikkita asosiy varianti bor:

- kompaniya tarkibida alohida jamoalarni shakllantirish yo‘li bilan;
- ishdan tashqari vaqtda kompaniya jamoasining jamoat ishlarida to‘liq qatnashishi orqali.

Ijtimoiy va huquqiy javobgarlik o‘rtasidagi o‘zaro munosabat. Kompaniyani jamiyat bilan uyg‘unlashtirish jarayoni ijtimoiy tashabbuslar va yuridik talablarni amalga oshirish orqali kechadi. Ko‘pincha ijtimoiy tashabbuslarning muayyan bir qismi yuridik talablardan darak beradi, yana boshqa ijtimoiy tashabbuslar ma’naviy zaruriyat hisoblanadi, lekin davlat miqyosidagi yoki mahalliy boshqaruv idoralarining hujjatlari bilan rasmiylashtirilmaydi.

Ba’zan qonun ijtimoiy tashabbuslardan avval paydo bo‘ladi va bunda u rahbar yoki kompaniyaning yuridik va ijtimoiy(ma’naviy) javobgarligini ko‘zda tutadi. Masalan, qonun hujjatlari atmosferaga yoki suv havzasiga chiqariladigan zararli tashlanmalarning cheklangan konsentratsiyalari ruxsat etilganidan ortib ketmasligini nazorat qiladi. Buning uchun ishlab chiqarish texnologiyasi nazorat qilinadi va aholi oldidagi ijtimoiy javobgarlik rahbar zimmasiga yuklanadi. Odatda, ijtimoiy javobgarlik zararli tashlanmalar konsentratsiyalarining ko‘rsatkichlariga qattiq talablar qo‘yilishini ko‘zda tutadi.

Yuridik javobgarlik masalalarini sud yoki xo‘jalik sudi hal qiladi, ijtimoiy javobgarlik esa jamoatchilik fikri orqali baholanadi, uning natijalari yuridik javobgarlikka nisbatan ancha ta’sirchanroq bo‘lishi mumkin.

Ijtimoiy mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish faqat ixtiyoriy ravishda bo‘lishi mumkin. Rahbar qanday qiyinchiliklarga duch kelishi va qanday afzalliklarga

erishishini aniq ko‘ra bilishi kerak. Ijtimoiy mas’uliyatni faollashtirish masalalari AQSh va Yaponiyaning ko‘pgina olimlari va amaliyotchilari tomonidan muhokama qilingan. Nashr etilgan materiallar asosida kompaniyaning, mutaxassislar yoki rahbarlarning ijtimoiy mas’uliyatini oshiruvchi dalil va sabablarning (motivlarning) umumiy manzarasini tuzish mumkin:

- burchni his etish, saylov oldi va’dalar;
- o‘z ishchi-xodimlariga va korxonaga yondosh hududlar aholisiga ko‘proq foyda keltirish istagi;
- ishchilar va aholining olingan natijalardan qoniqish hosil qilishi (o‘z fikrini bayon etish, o‘zini namoyon qilish);
- jamoatchilik tanbehlari va jazolaridan ehtiyot bo‘lish;
- imidjni oshirish yoki yuqori mansabga erishish;
- bahsda yoki tanlovda yutish;
- doimiy shaxsiy tashvishlardan diqqatni chalg‘itish.

6.3.BQ ni ishlab chiqishda ekologik javobgarlik asoslari

Ekologik javobgarlik mahalliy va strategik xarakterga ega ekologik inqirozlar tufayli yuzaga keldi. Ekologik inqiroz– atrof-muhitning ifloslanishi va tabiatga nisbatan noto‘g‘ri munosabat tufayli ro‘y bergan tanazzul holatidir.

Xalqapo tabiatni himoya qilish huquqi 1900 yilda Londonda Afrikaning yovvoyi tabiatini himoya qilish haqidagi Konvensiyani imzolash bilan yuzaga keldi.

O‘zbekiston Respublikasining ekologik siyosati O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi va tabiatni muhofaza qilish sohasidagi qonun hujjatlari, O‘zbekiston Respublikasining Milliy xavfsizlik Konsepsiyasi, Atrof-muhit va barqaror rivojlanish bo‘yicha Rio-de Janeyro va Yoxannesburg Deklaratsiyalari, BMT tomonidan qabul qilingan Ming yillik rivojlanish maqsadlarida ko‘zda tutilgan tamoyillar, shuningdek, boshqa xalqaro konvensiya va kelishuvlardan kelib chiquvchi majburiyatlar asosida olib boriladi.

Bugungi kunda O‘zbekiston Respublikasi ekologiya bo‘yicha 12 ta xalqaro huquqiy hujjatga a’zo bo‘lgan:

• BMTning Iqlim o‘zgarishi bo‘yicha Doiraviy Konvensiyasi;

• BMTning Qurg‘oqchilik va cho‘llanishga qarshi kurashish Konvensiyasi;

• BMTning Biologik xilma xillik to‘g‘risidagi Konvensiyasi;

• Ozon qatlamini muhofaza qilish to‘g‘risidagi Konvensiya;

• Umumjahon madaniy va tabiiy merosini muhofaza qilish to‘g‘risidagi Konvensiya;

• Xavfli chiqindilarni transchegaraviy olib chiqish va ularni yo‘qotishni nazorat qilish bo‘yicha Bazel Konvensiyasi;

• Xalqaro ahamiyatga ega bo‘lgan, asosan, suvda suzuvchi qushlarning yashash joylari hisoblangan suvli-botqoqli hududlar to‘g‘risidagi Ramsar Konvensiyasi;

• Yovvoyi hayvonlarning ko‘chib yuruvchi turlarini muhofaza qilish to‘g‘risidagi Konvensiya;

• Yo‘qolib ketish xavfi ostida qolgan yovvoyi fauna va flora turlari bilan xalqaro savdo qilish to‘g‘risidagi Konvensiya;

• Transchegaraviy ochiq suv havzalari va xalqaro ko‘llarni muhofaza qilish hamda ulardan foydalanish bo‘yicha Konvensiya;

•Xalqaro suvlardan kemalarsiz foydalanish huquqi to‘g‘risidagi Konvensiya;

Shuningdek,

• O‘zbekiston tomoni 2003 yilda ko‘chib yuruvchi Afro-Yevroosiyo suvli-botqoqli hududlari qushlarini muhofaza qilish bo‘yicha Kelishuvni imzoladi;

• 2009 yilda Butunjahon Suv Kengashiga a’zo bo‘ldi.

1992 yilda BMT doirasida ishlab chiqilgan Barqaror rivojlanish strategiyasi (BRS) ekologik tashabbuslarga asos sifatida xizmat qilmoqda.

U inson, tabiat va jamiyat munosabatlarining o‘zaro uyg‘unlikda rivojlanishiga erishishga yo‘naltirilgan. Barqaror Rivojlanish Strategiyasining asosiy yo‘nalishi kelajak avlodlarning hayotiy ehtiyojlariga ziyon yetkazmagan holda bugungi avlodlarning hayotiy ehtiyojlarini qondirishga erishishdan iborat.

Barqaror Rivojlanish Strategiyasini amalga oshirishning muhim vazifalari qo‘yidagilardan iborat:

• ekologik holat barqarorligini ta’minlash;

• iqtisodiy faoliyat turlarini ekologizatsiya qilish (ekologiyalashtirish);

• boshqaruvning ekologik barqarorlikka yo‘naltirilgan usullarni keng joriy etish;

• ekotizimlar barqarorligini ta’minlash maqsadida belgilangan me’yorlarni saqlashga qat’iy rioya etish (ifloslanish bo‘yicha, atmosferadagi, suvdagi va tuproqdagi elementlar nisbati bo‘yicha);

• ekologik toza va resurslarni tejovchi texnologiyalarni joriys etish.

Barqaror Rivojlanish Strategiyasini amalga oshirish doirasida BQ ni ishlab chiqish uchun quyidagi tamoyillar ishlab chiqilgan.

- xo‘jalik faoliyati, agar bu faoliyat natijasida olingan foyda sarflangan xarajatlar va yetkazilgan zararni qoplamas ekan, o‘zini oqlamaydi;
- atrof muhitga yetkaziladigan zarar shu darajada kichik bo‘lishi kerakki, bunda iqtisodiy va ijtimoiy omillar hisobga olingan bo‘lishi kerak.

Barqaror Rivojlanish Strategiyasining samaradorligi hayot kechirish sifati ko‘rsatkichlari bilan baholanadi: inson umrining davomiyligi, salomatligining holati, atrof-muhit holatining me’yorlardan chetga og‘ishi, bilim darajasi yoki ta’lim tizimidagi malaka, mahorat, yalpi ichki mahsulotning aholi jon boshiga to‘g‘ri keladigan nisbati asosida hisoblanadigan foyda, aholi jon boshiga to‘g‘ri keladigan chiqindilar hajmi, aholining ish bilan bandlik darajasi, inson huquqlariga amal qilinishi darajasi.

Barqaror rivojlanish strategiyasi asosida O‘zbekistonda ham atrof-muhitni muhofaza qilish yuzasidan Milliy harakatlar Rejasi ishlab chiqilgan hamda unda belgilangan chora-tadbirlar quyidagi muammolarga ustuvor ahamiyat berishni ko‘zda tutadi:

• urbanizatsiyalashgan hududlarda havo qatlamining ifloslanishi;

• suv resurslarining tanqisligi va ifloslanishi;

• aholining toza ichimlik suvi bilan yetarli darajada ta’minlanmaganligi;

• yerlar va yaylovlarning degradatsiyaga uchrashi (yerlarning sho‘rlanishi va qishloq xo‘jaligi aylanmasidan chiqarilishi, cho‘llanish);

• atrof-muhitning ishlab chiqarish va qattiq maishiy chiqindilar bilan ifloslanishi;

• mineral xomashyo resurslaridan oqilona foydalanish, ularni qazib olish va qayta ishlashda atrof-muhitga yetkazilayotgan salbiy ta’sirlarni bartaraf etish;

• biologik xilma-xillikning qashshoqlashuvi hamda hayvonot va o‘simlik dunyosi arealining qisqarishi;

• o‘rmon daraxtlari va muhofaza etiladigan tabiiy hududlarning yetarli emasligi;

• atrof tabiiy muhitning transchegaraviy ifloslanishi va boshqalar.

Nazorat savollar

1. Mas’uliyat deganda nimani tushunasiz?
2. Rahbarlar mas’uliyatining mohiyati nimada?
3. Rahbarlar mas’uliyatining qanday ko‘rinishlarini bilasiz?
4. Kasbga oid (professional) mas’uliyat deganda nima tushuniladi?
5. Javobgarlikning qanday ko‘rinishlarini bilasiz?

6.Rahbarning ijtimoiy va ekologik javobgarligi nimadan iborat?

7. Ijtimoiy javobgarlikning qanday ko‘rsatkichlari bor?

8. Ijtimoiy va huquqiy javobgarlik o‘rtasidagi o‘zaro munosabat nimadan iborat?

9. BQ ni ishlab chiqishda ekologik javobgarlik mohiyati nimada?

10. O‘zbekiston Respublikasining ekologik siyosati nimaga tayanadi?

VII BOB. NOANIQLIK SHAROITIDA BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHNING O‘ZIGA XOSLIKLARI

7.1.Noaniqlik va tavakkalchilik tushunchalari

Xo‘jalik tashkilotlarida faoliyat yurituvchi turli darajadagi rahbarlar BQ ni ko‘pincha yetarli bo‘lmagan va ishonchsiz axborotlar sharoitida ishlab chiqishlariga to‘g‘ri keladi. BQ ni amalga oshirish natijalari esa har doim ham rejalashtirilganiga mos kelavermaydi.

Bunday hollarda aksariyat kompaniyalarning rahbarlari va mutaxassislariga doimiy ravishda hamroh bo‘la boshlagan ko‘zda tutilmagan noaniqliklar yoki tavakkalchilikka tayaniladi.

Noaniqlik va tavakkalchilik tushunchalarini ko‘rib chiqamiz.

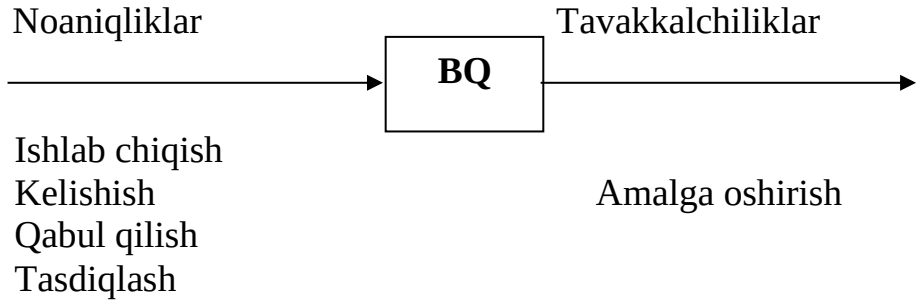
Noaniqlik, noaniq so‘zi lug‘atlarda *aniq-ravshan bo‘lmagan, tushunarsiz yoki mujmal javob* tarzida talqin qilinadi.

Tavakkal esa *xavf-xatar, omadsizlik keltirishi mumkin bo‘lgan holatni* anglatadi. Biroq, tavakkal katta muvaffaqiyat ham keltirishi mumkin. Tavakkalni shu kontekstdan kelib chiqib o‘rganamiz.

Noaniqlik axborotni qayta ishlash jarayonida uning barcha belgilarida namoyon bo‘ladi. Noaniqlikni o‘lchash mushkul, odatda uni sifat ko‘rsatkichlariga ko‘ra baholashadi, misol uchun ko‘p, kam yoki yuqori, past. Kam hollarda uni foizlarda o‘lchashadi. Misol uchun axborotning noaniqligi 30 foiz, ishlab chiqilgan qarorning noaniqligi 10 foizni tashkil etadi (bunda oradagi farq sezilarli bo‘lishi mumkin. ±10 hisobida, ya’ni 0 – 20 foizgacha farq maqbul sanaladi).

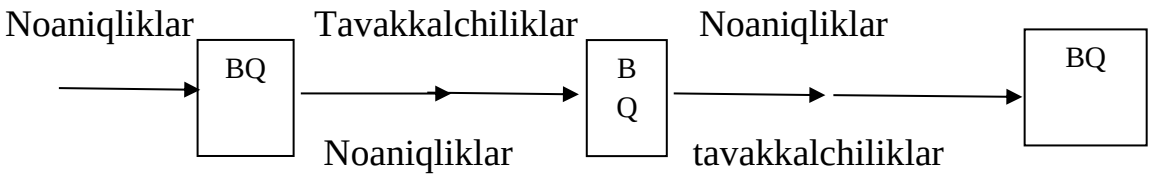
Odatda, noaniqlikni BQ ni ishlab chiqish bilan, tavakkalchilikni esa BQni amalga oshirish natijalari bilan bog‘lashadi (7.1.rasm).

Noaniqliklarning o‘zi tavakkalchilikni yuzaga keltiruvchi asosiy sababdir. Shuning uchun yo‘qotishlar xavfini keltirib chiqaruvchi noaniqliklar hajmini kamaytirish rahbarning muhim vazifasi hisoblanadi.



7.1-rasm. BQni amalga oshirish jarayoni tizimida noaniqliklar va tavakkalchiliklar

Agar birin-ketin keladigan bir nechta BQ mavjud bo‘lsa, avvalgi BQ ga xavf solayotgan tavakkalchiliklar keyingi BQ lari uchun noaniqliqlarga aylanadi. (7.2. -rasm).



7.2-rasm. Noaniqlikdagi tavakkalchiliklar transformatsiyasi

Noaniqlik ham hodisa, ham jarayon sifatida o‘rganiladi. Bunday farqlanish rahbar faoliyatidagi umumiy noaniqlikni kamaytirish uchun har xil usullarni qo‘llash imkonini yaratadi. Hodisa sifatida noaniqlik –tushunarsiz yoki tartibsiz vaziyatlar,bir-birini inkor etuvchi yoki yetarli bo‘lmagan axborotlar to‘plamidir. Hodisaga muayyan xodimning irodasi va ongidan tashqarida yuzaga keladigan hamda voqealar rivojini mo‘ljallanganidan boshqacha tus olishiga sabab bo‘luvchi fors-major holatlar ham kiradi.

Masalan, yer ustki qobig‘ining siljishi kutilmaganda yangi bino poydevorining cho‘kishiga sabab bo‘ldi va shu bois ob’ektni muddatidan oldin foydalanishga topshirish rejasi amalga oshmay qoldi, bu masalani bir muddat ortga surishga to‘g‘ri keldi.

Jarayon sifatida *noaniqlik* noto‘g‘ri qarorlar qabul qiluvchi uquvsiz xodimning faoliyatidir. Misol uchun, aeroport dispetcheri aeroportga qabul qilinayotgan samolyotning qo‘nish yo‘lagini chamalaydi-yu, biroq havo oqimining barcha parametrlarini va samolyot harakatining traektoriyalarini hisobga olmaydi. Natijada samolyot qo‘nish chizig‘idan tashqariga o‘tib qo‘nishga majbur bo‘ladi.

Amaliyotda noaniqlik bir butun holda o‘rganiladi, bunda hodisa jarayon orqali yaratiladi, jarayon esa hodisani shakllantiradi. Masalan, yosh yigitcha keyinchalik o‘zini qiziqtirgan sohada ishlash maqsadida oliy ma’lumot olishga qaror qildi. U oliy o‘quv yurtiga o‘qishga kirdi, lekin keyingi natijalar har xil bo‘lishi mumkin, masalan:

• yigit institutni muvaffaqiyatli bitirib,o‘z ixtisosligi bo‘yicha yaxshi haq to‘lanadigan ishga ega bo‘ladi;

• yigit institutni muvaffaqiyatli bitiradi, biroq, o‘z mutaxassisligi bo‘yicha yaxshi ish topa olmaydi va u butunlay boshqa yo‘nalishda ishlashga majbur bo‘ladi;

• yigit oliy o‘quv yurtining 2-3-bosqichdayoq boshqa yo‘nalishdagi bilimlarga qiziqib qoladi va hammasini boshqatdan boshlaydi.

Noaniqliklar 2 guruhga: ob’ektiv va sub’ektiv noaniqliklarga bo‘linadi.

Ob’ektiv noaniqliklar BQ ni ishlab chiquvchi va amaliyotga joriy qiluvchi rahbar yoki mutaxassisga bog‘liq bo‘lmaydi, bunda noaniqliklar manbai tashkilot ixtiyoridan tashqarida bo‘ladi.

Sub’ektiv noaniqliklar kasbga oid xatolar, kamchiliklar, nomuvofiqliklar tufayli yuz beradi. Bunda noaniqliklar manbai tashkilot ichida bo‘ladi. Sub’ektiv noaniqliklar noaniqliklar yig‘indisining asosiy qismini tashkil etadi, shuning uchun mutaxassis sub’ektiv noaniqliklarni kamaytirishga o‘rganishi lozim. Biroq, bir noaniqlikning o‘rniga boshqaruv faoliyatiga xos barcha jarayonlarning doimiy rivojlanib borishini o‘zida aks ettiruvchi yangi noaniqliklar kelaveradi.

BQ ni ishlab chiqish jarayonida noaniqliklarni yaqqol belgilash ancha mushkul, shuning uchun ham axborot tavsifi, uning o‘ziga xos jihatlari (hajmi, qiymati, mazmunan boyligi va to‘g‘riligi)ga, qo‘llanilayotgan informatsion texnologiyalar, xodimlarning kasbiy mahorati hamda boshqaruv ob’ektining xarakteristikasiga asoslangan holda, uni baholashning har xil usullari qo‘llaniladi.

Noaniqliklarni to‘rtta darajaga bo‘lish mumkin:

• Past darajali. Ular BQni ishlab chiqishning umumiy jarayonlariga ta’sir ko‘rsatmaydi.

• O‘rtamiyona darajali. Ular BQni ishlab chiqishning muhim jarayonlarini qayta ko‘rib chiqishni talab etadi.

• Yuqori darajali. Ular BQni ishlab chiqishning yangi jarayonlarini kashf etishni talab etadi.

• O‘ta yuqori darajali. BQ ishlab chiquvchi mutaxassislarning tishi o‘tmaydigan, tushunchasidan tashqarida bo‘lgan noaniqliklar.

Noaniqlik darajasini kamaytirish uchun nafaqat mutaxassislarning, balki istalgan boshqa kishilarning fikri («xolis kuzatuvchining pozitsiyasi») kerak bo‘ladi.

7.2. BQni ishlab chiqish jarayonida axborotga xos tavsiflarning noaniqliklarga ta’siri

BQ ni ishlab chiqish jarayonidagi noaniqliklar asosan quyidagi sabablarga ko‘ra yuzaga keladi:

- To‘liq va ishonchli axborotning mavjud emasligi;
- axborotga ishlov berishning murakkabligi;
- boshqaruvning tashqi idoralari tomonidan kerakli ma’lumotlarning monopolizatsiya qilinishi.

Axborot tavsifining noaniqlik darajasiga ta’siri nihoyatda muhim sanaladi. Rahbarlar ko‘proq hujjat ahamiyatiga molik ma’lumotlarga – diplomlar, patentlar va guvohnomalarga, “Kim aslida kim”(«Who is who»,) singari ma’lumotnomalar, mahsulotlar narxi tasdiqlangan ro‘yxat (prays-list)lar, sertifikatlar va boshqalarga tayanishlari zarur.

Axborotlar bilan ishlovchi mutaxassisning vazifasi quyidagilardan iborat:

• Axborotni izlab topish;

• Bo‘lar-bo‘lmas xabarlardan asosiy qimmatli axborotni ajratib saralab olish;

• Axborotni tasnifiy jihatdan baholash;

• BQ ishlab chiqilayotgan ob’ektning ayni paytdagi holatini tahlil qilish imkonini beruvchi eng asosiy jihatlarni ajratib olish.

Kerakli axborotni qidirib topish va saralash tegishli texnologiyalarni, mahoratni hamda moliyaviy resurslarni talab qiladi. Chunki axborot bizning davrimizga kelib qimmatbaho tovarga aylanishga ulgurdi. Axborot hajmiga, ishonchliligiga, qiymatiga va mazmunan boyligiga ko‘ra baholanadi.

Boshqaruvga oid *axborot hajmi* boshqaruvning muayyan ob’ekti to‘g‘risidagi ma’lumotlarning to‘laqonli bo‘lishi bilan ajralib turadi. Bu asosli, jo‘yali qarorlar qabul qilish uchun talab qilinadi.

U 3 darajaga bo‘linadi:

Axborotning keragidan ortiqligi (mo‘l-ko‘lligi, to‘kinligi), subminimal daraja va axborot yetishmovchiligi.

Axborotning ishonchliligi axborot umumiy hajmining aniq ma’lumotlarga nisbati bilan (foizlarda) aniqlanadi. O‘z navbatida axborotning ishonchliligi ham uchta darajaga ajratiladi:

- Mutlaq ishonchli (100 foiz);
- Ishonsa bo‘ladigan (80 foizdan ortiq);
- Salbiy (80 foizdan kam).

Axborotning qiymati to‘g‘ri qaror qabul qilish uchun sarflanadigan resurslar (moddiy resurslar, moliyaviy resurslar va vaqt)ning xarajati darajasini kamaytirishda namoyon bo‘ladi. Axborotning qiymati 4 ta darajaga bo‘linadi: nolga teng, o‘rtacha(xarajatlar miqdori(darajasi) va daromadning 10 foizdan ortiq qisqartirilishi), baland (xarajatlar miqdorining 2 baravardan ortiq darajada qisqarishi), juda baland (xarajatlar miqdorining 10 baravardan ortiq darajada qisqarishi).

Axborotning qiymati uni iste’mol tannarxiga ega tovar sifatida xarakterlaydi. Axborotning mazmunan boyligi – asosiy va mahoratga oid ma’lumotlarning o‘zaro muvofiqligida namoyon bo‘ladi.

Axborotning mazmunan boyligi ham 3 ta darajaga ega: mazmuni yuksak (80—100 foiz), me’yoriy darajada (50—80 foiz), mazmuni sayoz, past (50 foizdan kam).

Rahbar tomonidan BQ ni ishlab chiqish jarayonida foydalaniladigan axborot quyidagi sifat darajalariga ega bo‘lishi kerak:

- Hajmi: to‘la-to‘kis yoki subminimal;
- Qiymati: o‘rtacha yoki baland;
- Ishonchliligi: mutlaq ishonchli yoki ishonsa bo‘ladigan;
- Mazmunan boyligi: me’yor darajasida.

Axborotni qayta ishlash jarayonining murakkabligi bevosita axborotning murakkabligi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin (taqdim etish shakllari; ko‘p, kam, yaxshi, yomon va boshqa shunga o‘xshash noaniq baholashlar), uni qayta ishlash

jarayonlarining murakkabligi va ko‘p bosqichliligi, uni qayta ishlash uchun vaqtning yetishmasligi bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin.

Axborotni monopolizatsiya qilish ko‘p hollarda turli boshqaruv idoralarida korrupsiyaning yuzaga kelishiga sabab bo‘ladi.

7.3.BQni ishlab chiqishdagi noaniqliklarga xodimlar kasbiy mahoratining ta’siri

Bu kabi noaniqliklar asosan quyidagi sabablarga ko‘ra yuzaga keladi:

• resurslarning cheklanganligi (moddiy, intellektual va boshqa resurslar);

• bartaraf etib bo‘lmaydigan murakkab vaziyatlar ta’siri (fors-major holatlar);

• qarorni yoki uning ayrim qismlarini ko‘p sonli bajaruvchilarga taqsimlashda sub’ektiv omilning mavjudligi;

• rahbarlar va boshqaruv apparati mutaxassislarida kasbiy tayyorgarlikning yetishmasligi;

• qarorning boshqaruv ob’ektiga kerak bo‘lgan natijaga nomuvofiqligi.

BQni ishlab chiqishda uni amalga oshirish uchun zarur bo‘ladigan resurslarning cheklanganligi, albatta hisobga olinadi. Biroq, BQni amalga oshirish bilan bog‘liq real jarayonda resurslarga doir cheklovlarning noxush birikuvi yuzaga kelishi hamda qarorni bajarishga to‘sqinlik qilishi mumkin. Misol uchun, ishlab chiqarish sexidagi ish jarayoni shahar elektr tarmog‘idagi nosozlik tufayli ikki soatga (11.00 dan 13.00 gacha) elektr tarmog‘ining o‘chirilishini hisobga olgan holda rejalashtiriladi. Bu fursat ichida aksariyat tashkilotlar xom-ashyo keltirib tushirishni yoki tushlik vaqtini rejalashtiradilar. Aynan shu soatlarda ko‘chalarda transport vositalarining tirbandligi yuzaga kelishi, natijada ta’minotda uzilishlar sodir bo‘lishi, ishga qaytayotgan ishchilar esa ish joyiga kechiqishi mumkin.

Bartaraf etib bo‘lmaydigan (fors-major) vaziyatlar xalqaro tajribada favqulodda holat sifatida baholanadi. Chunki bunday holatlar BQni ishlab chiqish va amalga oshirish chog‘ida mavjud bo‘lmaydi, jarayon ishtirokchilarining xohish-irodasiga bog‘liq bo‘lmagan holat va vaqtda yuzaga keladi. Bunday holatlar ikki jihatdan talqin etiladi, o‘rganiladi: ob’ektiv jihatdan va sub’ektiv jihatdan.

Ob’ektiv sharoitlar og‘ir va mushkul holatlarga (ishchilarning dovul yoki zilzila tufayli og‘ir vaziyatda qolishi, hushini yo‘qotishi) emas, balki mutlaq xarakterga ega bo‘lishi lozim. Sub’ektiv sharoitlar yuqori davlat organlarining qarorlari bilan amalga oshiriladi. Ularning bajarilishi tashkilotga sezilarli ravishda aks ta’sir ko‘rsatadi. Bunday holatlarni yuridik(huquqiy) *fors-major holatlar* deyiladi. Tashkilot xodimlari tarkibidagi o‘zgarishlar, narxlarning o‘zgarishi, tashkilotning tugatilishi yoki bankrot bo‘lishi va boshqa shunga o‘xshash vaziyatlar fors-major holatlar sirasiga kirmaydi.

Ta’sir etish vaqtiga qarab fors-major vaziyatlar quyidagilarga ajratiladi:

• uzoq muddatli (urushlar, davlat idoralarining moliyaviy yoki hududiy cheklovlari);

• qisqa muddatli (zilzilalar, yong‘inlar, suv toshqinlari, dovullar va ish tashlashlar va h.k.)

Qaror yoki qarorning ayrim qismlari ko‘p sonli bajaruvchilarga taqsimlanganda, BQni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida ularning ishini muvofiqlashtirish (boshqarish) qiyinlashadi. Qaror ijrosini taqsimlash tufayli yuzaga keladigan salbiy oqibatlarni kamaytirish uchun boshqaruv vazifalariga muvofiq ravishda ishlab chiqilgan boshqaruv me’yorlaridan foydalaniladi.

O‘z bahosini olgan, ma’qullangan ma’lumotlardan kelib chiqqan qarorlar yuqori turuvchi rahbar tomonidan muvofiqlashtiriladi va nazorat qilinadi (7.1.-jadval):

7.1.-jadval.

Bitta rahbar zimmasiga to‘g‘ri keladigan ishlab chiqiladigan va amalga oshiriladigan qarorlar soniga qo‘yiladigan cheklovlar

Qarorlarning murakkabligi	Oddiy			O‘rtamiyona			Murakkab		
Qarorlarning o‘zaro muvofiqligi	Bir xildagi	Bir turga mansub	Har xil turga mansub	Bir xildagi	Bir turga mansub	Har xil turga mansub	Bir xildagi	Bir turga mansub	Har xil turga mansub
Qarorlarning maksimal miqdori									
	24	17	11	15	10	6	8	5	3

Qarorlarning murakkabligi me’yorlarga binoan yoki ekspert usuliga ko‘ra aniqlanadi. Odatda, *oddiy qarorlar* barchaga ma’lum bo‘lgan algoritmlar asosida ishlab chiqiladi hamda avval ishlatilgan sxema-chizmalar bo‘yicha amalga oshiriladi. Bunday qarorlar noaniqliklardan butunlay xoli bo‘ladi yoki mavjud noaniqliklar BQni bajarish natijalariga ta’sir ko‘rsata olmaydi.

Murakkabligi jihatdan *o‘rtamiyona qarorlar* qarorlarni ishlab chiqishning muqobil variantlari, shuningdek ularni bajarishning turli sxemalari mavjud bo‘lishini taqozo etadi. Noaniq vaziyatlar ta’sirini kamaytirish ularni tanlash mezonlari hisoblanadi. Ishlab chiqish va muvaffaqiyatli amalga oshirish borasida hech qanday muqobili bo‘lmagan qarorlar *murakkab qarorlar* sirasiga kiradi. Bunday qarorlarni bajarish jarayoniga va ishning borishiga ta’sir qiluvchi noaniq vaziyatlarni aniqlash va hisobga olishning deyarli imkoni yo‘q. Bunday murakkab qarorlarni ishlab chiquvchi va amalga oshiruvchi mutaxassis va rahbarlar BQning yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan salbiy oqibatlari uchun javobgarlikni o‘z zimmalariga olishlariga to‘g‘ri keladi.

Har bir qaror yoki uning biror bir qismi uchun bitta shaxs javobgar bo‘lgan ayrim hollarda, boshqaruv me’yorlarini hisob-kitob qilishda 4.1-jadvaldan andoza sifatida foydalanish mumkin: masalan, ishning samarali tashkil etilishi uchun rahbarning qo‘l ostida ko‘pi bilan qancha xodim bo‘lishi kerak.

Rahbarlarning yoki boshqaruv apparatidagi mutaxassislarning kasbiy mahorati yetarlicha emasligi bir-biriga o‘zaro bog‘liq vaziyatlar va jarayonlarning noaniq bosqichga o‘tib qolishiga sabab bo‘ladi. Agarda rahbar tashkilotning o‘ziga xos qonuniyatlari (sinergiya qonuni, o‘z-o‘zini saqlab qolish va boshqalar)dan bexabar bo‘lsa, u BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda yuzaga keladigan ko‘pgina tabiiy jarayonlar va vaziyatlarni hisobga olmaydi, bu esa kutilmagan noxush oqibatlarni keltirib chiqarishi mumkin.

Qarorning boshqaruv ob’ekti tomonidan kutilayotgan haqiqatga yaqin holatlarga nomuvofiqligi tashkilotning va jamoaning me’yorlari, qadriyatlarini pisand qilmaslik natijasida yuzaga keladi. Binobarin, tashkilotni qayiqqa qiyoslasak, uning xodimlari yoki qayiqning ichidagilar eshkakni faqat bir tomonga

eshishlari kerak. Biroq, ular gavdalarini turli vaziyatda tutganlari (kimdir oqimga qarab, kimdir esa oqimga qarshi) sababli qayiq kutilmagan tebranishlarga uchrashi, va hatto ag‘darilib ketilishi mumkin. Shuning uchun ham maqsad sari eltuvchi (maqsadni amalga oshirishga qaratilgan) har qanday qaror quyidagi to‘rtta talabga javob berishi kerak:

• qaror natijalari tashkilot va uning jamoasi talab va ehtiyojlarini qondirishi lozim;

• qaror barcha resurslar (texnik, iqtisodiy va boshqa) bilan ta’minlangan bo‘lishi kerak;

• qaror natijalari tashqi muhit uchun kerakli, zarur bo‘lishi darkor;

• qaror natijalarining ishchilar mentaliteti va atrof-muhit uchun tarixiy jihatdan maqbulligi talab etiladi.

Yuqorida qayd etilgan talablar, shartlarning buzilishi yoki bajarilmasligi noaniqliklarning sezilarli ravishda ortishiga sabab bo‘ladi.

7.4.BQni ishlab chiqishda noaniqliklarni ko‘paytiruvchi boshqaruv faoliyatidagi xatoliklarning asosiy turlari

Boshqaruv faoliyatining asosiy natijasi qarordir. Odatda, boshqaruv faoliyati 5 ta tarkibiy qismga bo‘linadi: tashkiliy, iqtisodiy, texnologik, ijtimoiy va huquqiy.

Boshqaruv faoliyatining barcha tarkibiy qismlari bo‘yicha hal qilinishi lozim bo‘lgan masalalarda yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan xatolarni ko‘rib chiqamiz:

Tashkiliy masalalar bo‘yicha

Bilimlar bazasini tanlash yoki yaratish:

• hisob-kitobning alohida usullarining o‘zaro mos emasligi, bir tizimli, izchil emasligi;

• kerakli hisob-kitob usulini tanlashda xatoga yo‘l qo‘yish;

• tanlangan bilimlar bazasidan foydalanishda ma’lumotlarni noto‘g‘ri kiritish.

Ma’lumotlar bazasini tanlash, yaratish, shuningdek, to‘ldirib borish:

• ma’lumotlar bazasini yaratishda, ya’ni uning arxitekturasida xatoga yo‘l qo‘yish;

• ma’lumotlar bazasidagi xatolar;

• ma’lumotlarni tanlashda yoki boshqa ma’lumotlarni qabul qilishda manzilni noto‘g‘ri ko‘rsatish.

Boshqaruv jarayonini tashkil qilish sxemasini tanlash:

• tashkiliy sxema variantini tanlashdagi xatolik;

• tashkiliy sxemaning o‘zidagi xatolik;

• *tashkiliy sxemani tanlash uchun olingan dastlabki ma’lumotlardagi xatolik.*

Kompaniya va uning bo‘linmalari uchun boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini (BTT) tanlash va ishlab chiqish:

• kompaniya va uning bo‘linmalari uchun BTT variantlarini tanlashda yoki ishlab chiqishda xatoga yo‘l qo‘yish;

• BTT ning o‘zidagi xatolik;

• BTT variantlarini tanlash uchun olingan dastlabki ma’lumotlardagi xatolik.

Hamkorlik munosabatlarining tashqi tizimini (magazinlar, dilerlik tarmog‘i va boshqalar) shakllantirish va tanlash:

- tashqi tuzilmalarni tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;
- tashqi tuzilmaning o‘zidagi xatolik;
- tashqi tuzilma variantini tanlash uchun olingan dastlabki ma’lumotlardagi xatolik.

Majlislar va yig‘ilishlarni o‘tkazish ssenariylarini tanlash yoki tuzish:

• Majlislar va yig‘ilishlarni o‘tkazish ssenariysini tanlashdagi xatolik;

• ssenariyning o‘zidagi xatolik;

• ssenariyni tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Hamkorlar va mijozlar haqidagi ma’lumotlarni tuzish:

• hamkorlar va mijozlar haqidagi ma’lumotlar manbaini tanlashdagi xatolik;

• ma’lumotlar manbaining o‘zidagi xatolik;

• ma’lumotlarni olish, ishlov berish yoki uzatishdagi xatolik.

Axborot (texnologik va ijtimoiy) qidiruvni tashkil etish:

• axborot qidiruvi usulini tanlashdagi xatolik;

• axborot qidiruvi natijalaridagi xatolik;

• axborot qidiruvini bajarishni tashkil etishdagi xatolik;

• axborot qidiruvi ob’ekti bo‘yicha noto‘g‘ri axborot.

Xodimlar uchun lavozim yo‘riqnomalari to‘plamini tanlash yoki ishlab chiqish:

• to‘plam variantini tanlashdagi xatolik;

• to‘plamning o‘zidagi xatolik;

• to‘plamni amalga tatbiq etish vositalarini ishlab chiqishdagi xatolik.

Firma ishi haqida statistik ma’lumotlarni to‘plash:

•statistik ma’lumotlar to‘plami arxitekturasidagi xatolik;

•statistik ma’lumotlar to‘plamidagi xatolik;

•to‘plamga ma’lumotlarni kiritishdagi xatolik.

Kompaniyaning ishbilarmonlik nufuzini, obro‘sini shakllantirish:

•kompaniyaning hamda mas’ul shaxsning imidjini shakllantirish texnologiyasini tanlashdagi xatolik;

imidjment texnologiyasini tanlash uchun olingan dastlabki ma’lumotlardagi xatolik;

•imidjment texnologiyasini amalga oshirishdagi ilk xatolik.

Hamkorlar bilan ishonchli shaxsiy, jamoaviy va ishlab chiqarish munosabatlarini yaratish:

• ishonchli munosabatlarni yaratish usulini tanlashdagi xatolik;

• ishonchli munosabatlarni yaratish usulini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik;

• ishonchli munosabatlarni yaratish usulini amalga tatbiq etishdagi xatolik.

Iqtisodiy masalalar bo‘yicha:

Kompaniya va uning bo‘linmalari biznes rejasini ishlab chiqish va amalga oshirish:

• biznes-reja variantlarini tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;

•kompaniyaning biznes-rejasidagi xatolik;

•kompaniya biznes-rejasini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Xodimlarni moddiy va manaviy rag‘batlantirishning usullari na vositalarini tanlash yoki ishlab chiqish:

•xodimlarni rag‘batlantirish usullari va vositalarini tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;

•xodimlarni rag‘batlantirish usullari va vositalaridagi xatolik;

•xodimlarni rag‘batlantirish usullari va vositalarini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Kompaniyaning soliqqa tortiladigan bazasini kamaytirish usulini tanlash yoki ishlab chiqish:

•kamaytirish usulini tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;

•kamaytirish usulidagi xatolik;

•kamaytirish usulini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Mahsulotga qo‘yiladigan narxlar tuzilmasini tanlash yoki ishlab chiqish:

• mahsulotga qo‘yiladigan narxlar tuzilmasini tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;

• mahsulotga qo‘yiladigan narxlar tuzilmasidagi xatolik;

• mahsulotga qo‘yiladigan narxlar tuzilmasini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Texnologik masalalar bo‘yicha:

Tashkilot va uning bo‘linmalarini boshqarish texnologiyalarini ishlab chiqish yoki tanlash:

•standart bo‘yicha talab qilinadigan boshqaruv texnologiyasini tanlashdagi xatolik;

• to‘g‘ri tanlangan boshqaruv texnologiyasini shakllantirishdagi xatolik;

• talab qilinadigan boshqaruv texnologiyasining ayni paytdagi amalga oshirilish jarayonida yo‘l qo‘yilgan xatolik.

Tashkiliy, axborot va boshqa texnika vositalarini, shuningdek dasturiy taminotni tanlash, sotib olish va o‘rnatish:

•sotib olingan va o‘rnatilgan texnika vositalari hamda dasturiy ta’minotning nomuntazamligi ;

•uskuna-jihozlar ishlab chiqarish darajasining ishchi-xodimlar malakasiga nomuvofiqligi;

•asosiy ishlab chiqarish jarayonida qo‘llaniladigan texnologik uskuna-jihozlar darajasi va boshqaruv jarayonida qo‘llaniladigan uskunalar darajasi o‘rtasidagi katta tafovut.

Bozor talabi va sotishni o‘rganish usullarini tanlash:

•bozor talabi va sotishni o‘rganish usullarini tanlashdagi xatolik;

•bozor talabi va sotishni o‘rganish usullarini tanlash uchun axborotning yetarli emasligi yoki axborotda xatolarning mavjudligi:

• bozor talabi va sotishni o‘rganish jarayonidagi xatolar.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish usullarini tanlash yoki ishlab chiqish:

•usulni tanlashdagi xatolik;

•usulni amalga tatbiq etish vositalarini ishlab chiqishdagi xatolik;

•taklif etilgan usul asosida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishdagi xatolik.

Tashkilotning va xodimlarning, hujjatlar almashinuvi va axborotning xavfsizligini ta’minlovchi tizimni ishlab chiqish va sotib olish:

- Talab qilinayotgan xavfsizlik darajasini hisob-kitob qilishdagi xatolik;
- Tasdiqlangan xavfsizlik darajasi uchun xavfsizlik tizimini tanlashdagi xatolik;
- Xavfsizlik tizimi texnik darajasining xodimlarning malakaviy darajasiga nomuvofiqligi.

Xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish:

- xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yish usulini tanlashdagi xatolik;
- mutaxassislar bozorini baholashdagi xatolik;
- xodimlarni qabul qilishdagi xatolik;
- xodimlarni joy joyiga qo‘yishdagi xatolik.

Boshqaruv vazifalari ro‘yxatini tuzish va ularni taqsimlash uslubiyotini tanlash:

- Boshqaruv vazifalari ro‘yxatini tuzishdagi xatolik;

- Boshqaruv vazifalarini taqsimlash uslubiyotini tanlashdagi xatolik;
- Boshqaruv vazifalarini xodimlar orasida taqsimlashdagi xatolik.

Maqsad va vazifalar, shuningdek ularni amalga oshirish vositalari va usullari ro'yxatini tuzish:

- boshqaruvning asosiy maqsadini aniqlashdagi xatolik;
- boshqaruvning asosiy maqsadini ochib beruvchi maqsad va vazifalar ro‘yxatini tuzish yoki tanlashdagi xatolik;
- maqsadlarni amalga oshirish vositalari va usullarini tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;
- xodimlar orasida maqsadlarni bajarishga mas'ullikni mustahkamlashdagi xatolik;

Ishlab chiqarishni rivojlantirishga yo‘naltirilgan jarayonning uzilishlarsiz bir maromda borishini ta'minlaydigan texnologik zaxiralarning shaxsiy ishlanmalari uchun tizim tanlash:

- shaxsiy ishlanmalarning zarurligini iqtisodiy, texnik va tashkiliy jihatdan asoslashdagi xatolik;
- shaxsiy ishlanmalarni rivojlantirishga yordam beruvchi texnologiyani tanlashdagi xatolik;
- shaxsiy ishlanmalar uchun har jihatdan istiqbolli yo‘nalishlarni tanlashdagi xatolik.

Ishlab chiqarish va boshqaruv tizimi uchun shaxsiy standartlarni ishlab chiqish yoki tanlash:

- standartni tanlashdagi xatolik;
- shaxsiy standartlarni ishlab chiqishga kirishish to‘g‘risidagi qarorni qabul qilishdagi xatolik;
- standartni ishlab chiqishdagi xatolik.

Ijtimoiy masalalar bo‘yicha:

Ijtimoiy guruhlarni shakllantirish usulini tanlash yoki ishlab chiqish:

- shakllantirish uslublari variantlarini tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;

- tanlab olingan shakllantirish uslubidagi xatolik;
- shakllantirish uslubi variantini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Xodimlarni baholash uslubini tanlash yoki ishlab chiqish:

- xodimlarni baholash uslubi variantlarini tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;
- xodimlarni baholash uchun tanlangan uslubdagi xatolik;
- xodimlarni baholash uslubi variantlarini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik;

Ishchilarning ishlab chiqarish salohiyatini shakllantirish uslubini ishlab chiqish yoki tanlash:

- ishchilarning ishlab chiqarish salohiyatini shakllantirish uslubiga xos variantlarni tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;
- ishchilarning ishlab chiqarish salohiyatini shakllantirish uslubining tanlangan variantidagi xatolik;
- ishchilarning ishlab chiqarish salohiyatini shakllantirish uslubini tashlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Qarama-qarshiliklarni boshqarish uslubini ishlab chiqish yoki tanlash:

- qarama-qarshiliklarni boshqarish uslubiga xos variantlarni ishlab chiqish yoki tanlashdagi xatolik;
- qarama-qarshiliklarni boshqarish uslubining tanlangan variantidagi xatolik;
- qarama-qarshiliklarni boshqarish uslubini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Ichki professional o‘qitish (mahorat, malaka va tajriba)uslubini ishlab chiqish:

- ichki professional o‘qitish uslubi variantlarini ishlab chiqish yoki tanlashdagi xatolik;
- ichki professional o‘qitish uslubining tanlangan variantidagi xatolik;
- ichki professional o‘qitish uslubini tanlash uchun olingan dastlabki ma’lumotlardagi xatolik.

Huquqiy masalalar bo‘yicha:

Bitim va kelishuvlar shartlarini ishlab chiqish va amalg oshirish:

- bitim va kelishuvlar shartlari bo‘yicha variantlarni tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik,
- bitim va kelishuvlar shartlari bo‘yicha tanlangan variantdagi xatolik;
- bitim va kelishuvlar shartlarini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Kompaniyaning ruyxatga olish va nizom hujjatlarini ishlab chiqish va tartibga solish:

- ro‘yxatga olish va nizom hujjatlarini ishlab chiqish va tanlashdagi xatolik;
- ro‘yxatga olish va nizom hujjatlarining o‘zidagi xatolik;
- ro‘yxatga olish va nizom hujjatlarini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Kompaniyaning hisob-kitob yuritish siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirish:

- kompaniyaning hisob-kitob yuritish siyosatini ishlab chiqish va tanlashdagi xatolik;
- kompaniyaning hisob-kitob yuritish siyosatining o‘zidagi xatolik;
- kompaniyaning hisob-kitob yuritish siyosatini tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Mijozlar va hamkorlar bilan munosabatlarning huquqiy asoslarini (huquqiy siyosat) ishlab chiqish va amalga oshirish:

- Munosabatlarning huquqiy asoslari bo‘yicha variantlarni tanlash yoki ishlab chiqishdagi xatolik;
- Munosabatlarning huquqiy asoslari bo‘yicha tanlangan variantning o‘zidagi xatolik;
- Munosabatlarning huquqiy asoslari bo‘yicha variantlarni tanlash uchun olingan boshlang‘ich ma’lumotlardagi xatolik.

Nazorat savollar

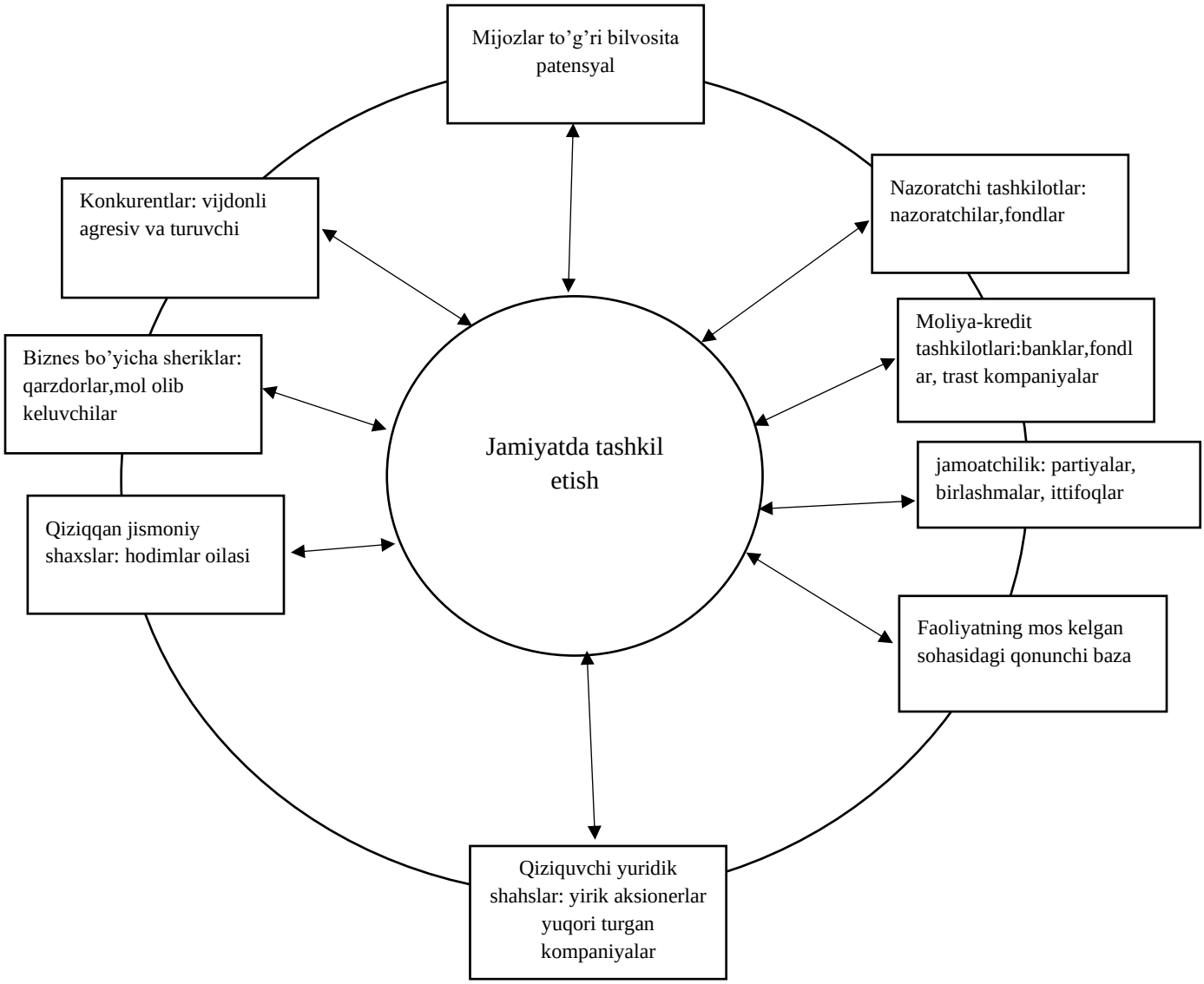
1. Noaniqlik va tavakkalchilik tushunchalari nimani anglatadi?

2. Ob’ektiv va sub’ektiv noaniqliklarga ta’rif bering?
3. Noaniqliklarni baholashning qanday usullari qo‘llaniladi?
4. BQ ni ishlab chiqish jarayonidagi noaniqliklar qanday sabablarga ko‘ra yuzaga keladi?
5. Axborotlar bilan ishlovchi mutaxassisning vazifasi nimalardan iborat?
6. Axborot nimaga ko‘ra baholanadi?
7. Axborotning ishonchliligi qanday darajalarga ajratiladi?
8. Rahbar tomonidan BQ ni ishlab chiqish jarayonida foydalaniladigan axborot qanday sifat darajalariga ega bo‘lishi kerak?
9. Noaniqliklar asosan qanday sabablarga ko‘ra yuzaga keladi?
10. Fors-major holatlar deb nimaga aytiladi?

VIII BOB. TASHQI MUHIT TAHLILI VA UNING MUQOBIL QARORLARNI AMALGA OSHIRISh JARAYONIGA TA’SIRI

8.1.Tashqi muhit elementlarining ichki va tashqi halqasi

Odatda tashqi muhit - kompaniya faoliyatiga, BQ ishlab chiqish va amalga oshirishdagi noaniqliklar va tavakkalchiliklar darajasiga bevosita yoki bilvosita ta’sir etuvchi haqiqatda mavjud hodisa va jarayonlar (keyingi o‘rinlarda elementlar) to‘plami sifatida o‘rganiladi. Tashqi muhit kompaniyalar uchun ularni o‘rab turgan yaqin va olis ikki halqadan iborat. (Rasm 8.1.)



8.1.rasm. Kompaniyani o‘rab turgan yaqin va olis ikki halqa

Yaqin halqa munosabatlariga ikki tomonlama shartnomalar va kelishuvlar asosida tartibga solinadigan elementlar kiradi: mijozlar, nazorat etuvchi tashkilotlar, biznes bo‘yicha hamkorlar, moliya kredit muassasalari, manfaatdor bo‘lgan tashqi jismoniy va yuridik shaxslar, raqobatchilar, jamoatchilik, mazkur faoliyat sohasiga tegishli qonuniy baza shular jumlasiga kiradi.

Kompaniyani o‘rab turgan olisdagi halqaga uning bevosita ta’siri sezilib turgan tarmoqdan tashqaridagi elementlar kiradi: qadriyatlar tizimi va ularning jamiyatdagi ustuvorligi; xalqaro va mahalliy ishbilarmon doiralarning taomillari; mamlakatdagi va jahondagi siyosiy vaziyat; jahondagi, mamlakatdagi va tarmoqdagi iqtisodiy

vaziyat; ijtimoiy va ekologik mas’uliyat (javobgarlik); soliq tizimi; institutsional tuzilmalar; tabiiy ofatlar.

8.2.Kompaniyani o‘rab turgan yaqin atrofdagi elementlarning o‘ziga xos xususiyatlari

Yaqin atrofdagi tashqi muhit elementlarining mufassal ta’rifi va uning eng muhim belgilarini ko‘rib chiqamiz.

Mijozlar – kompaniya xizmatidan foydalanuvchi yoki uning mahsulotini bevosita yoki bilvosita (boshqa shaxslar orqali) sotib oluvchi shaxslar. Kompaniyaning istiqboldagi mijozlari uchun odatda reklama materiallari yaratiladi.

Ushbu elementning asosiy belgilari:

- aholi ehtiyojlari va manfaatlarini qoniqtirmaslik darajasi;
- aholining to‘lov qobiliyati darajasi;
- talab va taklif bilan bog‘liq holat.

Nazorat tashkilotlariga soliq idoralari, ma’muriy idoralar, sanitar nazorat va boshqa inspeksiyalar, pensiya, tibbiyot, ijtimoiy va boshqa jamg‘armalar,har xil hay’atlar kiradi. Ushbu elementning asosiy belgilari:

- ularning huquqiy va axborot nuqtai nazaridan qo‘llab quvvatlash darajasi;
- ularning ma’muriy jihatdan qo‘llab quvvatlash darajasi.

Biznes hamkorlar– bu kompaniya bilan hamkorlikdagi biror faoliyatning ishtirokchilaridir. Bu hamkorlik ijara, sherikchilik, pudrat, shartnoma, moliyaviy va kompensatsion bitimlar shaklida amalga oshirilishi mumkin. Mazkur elementning asosiy belgilari sifatida quyidagilarni ajratib ko‘rsatish joiz:

- mahsulot ishlab chiqarish va haq to‘lash bo‘yicha shartnoma majburiyatlariga rioya etish darajasi;
- hamkorlarning tashkiliy munosabatlari (aloqalari)darajasi;
- hamkorlarning moliyaviy munosabatlari (aloqalari)darajasi;
- hamkorlarning to‘lov kobiliyati.

Moliya-kredit muassasalari- kompaniyaning moliyaviy aylanmalarida bevosita qatnashuvchi, hisob kitob kassa, ipoteka, kredit va boshqa amaliyotlarni bajaruvchi tashkilotlar. Mazkur elementning asosiy belgilari:

- xizmat ko‘rsatishning tezkorligi va sifati;
- ishonchlilik darajasi;
- bank rezervlari;
- xizmat hajmi.

Manfaatdor tashqi jismoniy va yuridik shaxslar - o‘z shaxsiy manfaatlaridan kelib chiqqan holda kompaniyaning gullab yashnashidan manfaatdor shaxslar, ya’ni kompaniya xodimlarining oila a’zolari, kompaniya qimmatbaho kog‘ozlarining egalari, kompaniya qo‘shimcha ravishda g‘amxo‘rlik ko‘rsatayotgan pensionerlar, biznesi mazkur kompaniyaga ko‘p jihatdan bog‘liq boshqa kompaniyalar (savdo va xizmat ko‘rsatish va h.k.), yuqori mavqedagi bosh kompaniyalar. Mazkur elementning asosiy belgilari:

- aholining talabgor guruhlari darajasi;
- qimmatbaho qog‘ozlar fond bozorlarining rivojlanganlik darajasi;
- aholining ijtimoiy himoyaga muhtoj qatlamiga yordam ko‘satish an’analarining xarakteri;
- aholining umumiy iqtisodiy farovonligi darajasi.

Raqobatchilar - bozor iqtisodiyotining zaruriy sharti, muhim elementi sanaladi. Mazkur elementning asosiy belgilari:

- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning chidamlilik darajasi;
- raqobatchilar oladigan imtiyozli subsidiyalar darajasi;
- ayni damdagi va istiqboldagitalablar xarakteri;
- mamlakatdagi va xorijiyraqobatchi kompaniyalarning o‘zaro nisbati.

Jamoatchilik (jamiyat fikri) aholi ongida kompaniya va uning mahsulotiga nisbatan munosabatni shakllantiradi. Mazkur elementning asosiy belgilari:

- kasaba uyushmalari harakatining asosiy maqsadi va vazifalari;
- eng obro‘li partiyalarning siyosiy platformalari;

- kompaniya ishlab chiqarayotgan mahsulot sifatiga jamoatchilikning munosabati;
- jamoatchilik tashkilotlarining aholi guruhlari ongiga ta’siri darajasi.

Faoliyatning mazkur sohasiga doir qonunchilik bazasi. Mazkur elementning asosiy belgilari quyidagilarda namoyon bo‘ladi:

- qonunchilik bazasining tez -tez o‘zgarishi;
- qonunchilik bazasining foydalanuvchilar uchun ochiqligi darajasi;
- huquqiy masalalarning qonunchilik bazasi bilan qamrab olinganlik darajasi;
- qonunchilik bazasining ijrosi yuzasidan olib boriladigan nazorat hajmi.

8.3.Kompaniyani o‘rab turgan olisdagi elementlarning o‘ziga xos xususiyatlari

Qadriyatlar tizimi va ularning jamiyatdagi ustuvorligi. Qadriyatlar tizimiga moddiy, ijtimoiy-siyosiy va ma’naviy qadriyatlar kiradi.

Har qanday jamiyat o‘z fuqarolarida yaxshilik, adolat, erk, ishonch va boshqa tushunchalar borasida o‘ziga xos tasavvurlarni shakllantiradi. Bunday tasavvurlar to‘plami qadriyatlarning ijobiy tizimi bilan bir qatorda salbiy illatlar tizimini ham shakllantirishi, yuzaga keltirishi mumkin. Bundan tashqari umuminsoniy qadriyatlar ham mavjudki, ular axloq normalari, taraqqiyot, madaniy meros, ijtimoiy mas’uliyat singari tushunchalarni o‘z ichiga oladi. Rahbar mavjud qadriyatlar tartibiga mos holda, jamiyatdagi qadriyatlarga muvofiq keluvchi kompaniyaning o‘z qadriyatlari tizimini shakllantirishi kerak.

Xalqaro va mahalliy ishbilarmon doiralarning taomillari – muayyan turdagi bitim va kelishuvlarni imzolagan tomonlar orasidagi qonun hujjatlari bilan boshqarilmaydigan, rivojlangan munosabatlarning umumiy qabul qilingan normalari to‘plami. Mazkur elementning asosiy belgilari:

- ishbilarmonlik taomillariga xos an’analar ko‘lami;
- ishbilarmonlik taomillariga xos an’analarning jamiyatdagi ahamiyati (ularga jamiyatda beriladigan e’tibor);

- kompaniya faoliyatida ishbilarmonlik taomillariga xos an’analarga rioya qilishga oid statistika;
- ishbilarmonlik taomillariga xos an’analarni buzganlik uchun javobgarlik.

Mamlakatdagi va jahondagi *siyosiy vaziyat* davlat hokimiyati va davlat boshqaruvi idoralari faoliyati bilan belgilanadi. Ular jamiyatning (partiyalar, ijtimoiy sinflar, guruhlar) ijtimoiy qurilishi va iqtisodiy tuzilishini ifodalaydilar. Mazkur elementning asosiy ko‘rsatkichlari quyidagilardan iborat.

• aholining davlat hokimiyati idoralariga ishonchi darajasi;

• aholining davlat hokimiyatining asosiy dasturlarini amalga oshirish jarayoniga jalb etilganligi;

• faol partiyalar va ijtimoiy harakatlarning soni;

• mamlakatning jahon hamjamiyati bilan integratsiyalashuvi darajasi.

Tarmoqdagi, mamlakatdagi hamda jahondagi *iqtisodiy vaziyat* tarmoq, mamlakat hamda mintaqa xo‘jalik faoliyatining tashkiliy jihati, tuzilishi va holati bilan belgilanadi. Uning asosiy ko‘rsatkichlariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- iqtisodiy vaziyatning barqarorlik darajasi;
- ko‘tarilish-tushish siklining davomiyligi;
- inflyatsiya darajasi;
- sarmoyadorlarni jalb etish darajasi.

Ijtimoiy va ekologik javobgarlik (mas’uliyat) – tashqi muhitga xos yangi element bo‘lib, alohida shaxslar va kompaniyalarning amalga oshirilgan boshqaruv qarorlari salbiy oqibatlari, ya’ni insonlarga yoki tabiatga yetkazilgan zarar uchun ijtimoiy-gumanitar (insoniylikka xos) javobgarligini ifodalaydi.

Ijtimoiy va ekologik javobgarlikning muhim ko‘rsatkichlari:

• boshqaruv va ishlab chiqarish funksiyalari doirasini belgilovchi javobgarlik ko‘lami. Shunga ko‘ra, kompaniya yoki uning rahbari ijtimoiy va ekologik javobgarlikni o‘z zimmasiga oladi.

• javobgarlikning vaqt bilan bog‘liq oralig‘i, kompaniya zimmasidagi ishlab chiqarish va boshqaruv funksiyalarining barcha jabhalarida axloqiy me’yorlarga rioya etilishi bo‘yicha kuchli e’tibor va aniq harakatlar davri sifatida ifodalanadi.

Vaqt bilan bog‘liq oraliqning muddati (muayyan bir topshiriqni bajarish davri) aniq belgilangan yoki muddati ko‘rsatilmagan (muhlatsiz) bo‘lishi mumkin.

• beriladigan alohida e’tibor –bu ijtimoiy javobgarlikning kompaniya texnologik maqsadlari oldida qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini, ishchi-xodimlarning kompaniya ekologik va ijtimoiy maqsadlarini amalga oshirishga nechog‘li jalb etilganligini ifodalaydi.

Ijtimoiy va ekologik maqsadlarni amalga oshirishning, asosan ikki xil varianti mavjud:

• ijtimoiy va ekologik maqsadlarning yuksak mahorat bilan bajarilishi uchun kompaniya tarkibida alohida jamoalarni shakllantirish;

• ularni bajarishga ajratilgan vaqtdan tashqari paytlarda butun kompaniya jamoasining ijtimoiy tadbirlardagi ishtiroki.

Soliq tizimi quyidagi asosiy belgilar bilan xarakterlanadi:

- soliqlar miqdori;
- soliqqa tortish darajasi;
- mahsulot ishlab chiqarishni rag‘batlantirish xarakteri;
- soliqlarni yig‘ishni tashkil etish darajasi.

Institutsional tuzilmalar – kompaniyaga xizmat ko‘rsatuvchi tashkilotlar, masalan, sug‘urta, moliya tashkilotlari, jamg‘armalar, birjalar, vositachi tashkilotlar, sud idoralari, qo‘riqlash xizmatlari va boshqalardan iborat bo‘ladi. Institutsional tuzilmalarning asosiy ko‘rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

• kompaniyalarning qo‘shimcha xizmatlarga bo‘lgan ehtiyojlarining qondirilish darajasi;

• xizmatlarning foydalanuvchilar uchun ochiqligi, bemalolligi. *Tabiiy ofatlar(kataklizmlar)ga* odatiy (tez-tez sodir bo‘lib turadigan) tabiat hodisalari (zilzila, sel yomg‘irlari va to‘fonlar, chaqmoqlar hamda geomagnit vaziyatning buzilishi bilan bog‘liq boshqa holatlar) bilan bir qatorda, favqulodda sodir bo‘ladigan fors-major holatlar ham kiradi.

Tabiiy ofatlarga xos asosiy ko‘rsatkichlar sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

• odatiy (tez-tez sodir bo‘lib turadigan) tabiiy ofatlarning ro‘yxati;

• takroriyligi (qancha muddat oralig‘ida takrorlanishi);

• tabiiy ofatlar keltiradigan zararlarning darajasi va xarakteri;

• tabiiy ofatlar yetkazishi mumkin bo‘lgan zararlarni yumshatishga qaratilgan himoya chora-tadbirlari darajasi.

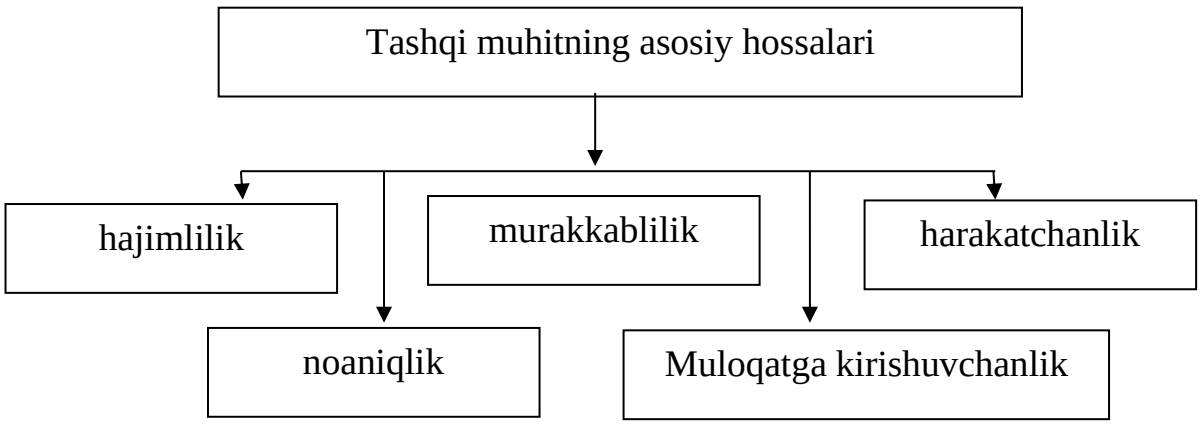
Tashqi muhit qaror qabul qiluvchi rahbar uchun mazkur elementlarning maqbul yoki nomaqbul jihatlarga ega belgilari to‘plamini shakllantiradi. Boshqaruv strategiyasiga bog‘liq ravishda rahbar quyidagilarga amal qilishi mumkin:

Bu belgilarni (parametrlarni) qabul qilishi va ularning kompaniya faoliyatidagi ahamiyati zarurligini hisobga olishi kerak. Bunda tashqi muhit BQni ishlab chiqish, amalga oshirish va kutilgan natijalarni qo‘lga kiritishni tezlashtiruvchi yoki bir qadar cheklovchi rol o‘ynaydi;

Raxbar o‘z biznesi uchun tashqi muhit belgilarining ta’sirini zaiflashtirish yoki kuchaytirishga ta’sir o‘tkazishi mumkin. Ko‘p hollarda tashqi muhit elementlarining ayni bir xil jihatlari kompaniya faoliyati hamda BQni amalga oshirishga har xil ta’sir ko‘rsatadi.

Tashqi muhitning asosiy xossalari

Tashqi muhitning asosiy xossalariga hajmlilik, murakkablik, harakatchanlik, noaniqlik va muloqotga kirishuvchanlik kiradi. (8.2.-rasm).



8.2-rasm. Tashqi muhit elementlarining asosiy xossalari

Hajmlilik tashqi muhit elementlarining soni bilan aniqlanadi, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda bu jihatlar kompaniya tomonidan albatta hisobga olinishi kerak. Hajmlilik uchta darajaga ajratiladi: katta, o‘rta va kichik.

Katta hajmlilik birinchi navbatdagi elementlarni hisobga olgan holda, 7÷10 nisbatga to‘g‘ri keladi, o‘rta hajmlilik – 4÷6 nisbatga va kichik hajmlilik – l÷3 nisbatga teng.

Murakkablik talab etilgan tashqi muhit elementlarini qayta ishlashga ketadigan moddiy va intellektual resurslarning mehnat sarfi bilan aniqlanadi. Murakkablikning uchta darajasi ajratiladi: yuqori, o‘rta va past.

Murakkablik darajasi – har bir tashkilot uchun sub’ektiv qiymat. Xodimlar mahoratining va resurslar salmog‘ining oshirilishi tashqi muhit elementlarini qayta ishlashda ularning murakkablik darajasini pasaytiradi.

Tashqi muhitning *harakatchanligi* (H) tashqi muhit elementlari ko‘rsatkichlarining qiymatlaridagi sun’iy yoki tabiiy o‘zgarish yoki yangilanishlarning tezligi bilan aniqlanadi.

$$\mathbf{H = M/T,}$$

bu yerda M – ko‘rsatkichlardagi o‘zgargan yoki yangilangan qiymatlarning miqdori, T – o‘zgarishlar yoki yangilanishlar ro‘y bergan vaqtning taqvim bo‘yicha qayd etilishi (oy, yil, 10 yil).

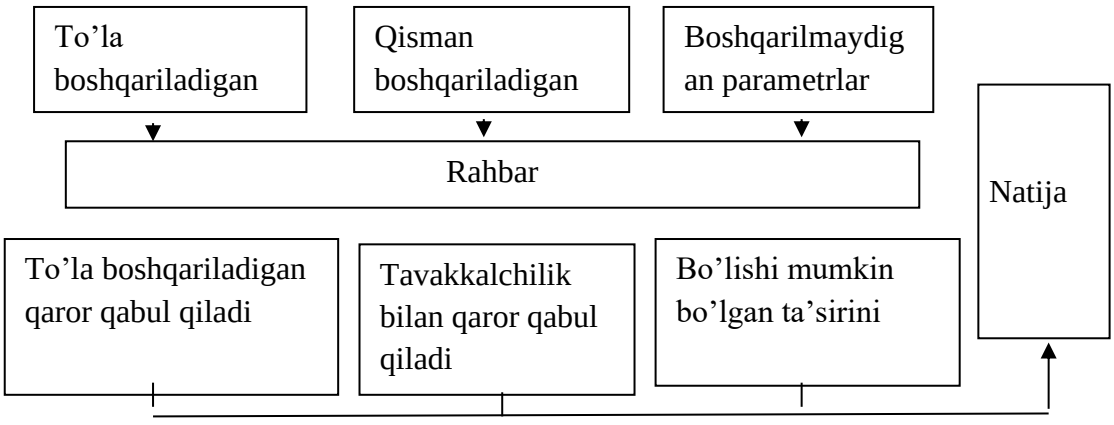
Noaniqlik tashqi muhit elementlarining joriy va istiqboldagi holatiga doir axborotlarning noaniqligi va to‘liq emasligi bilan xarakterlanadi. Misol uchun, yangi qonunlar qabul qilingan vaqt va ularning mazmuni ko‘rsatilmagan bo‘lishi mumkin. Noaniqlik, eng avvalo, loyihani amalga oshirish chog‘ida yuzaga keladigan kompaniya uchun noxush vaziyatlar va ularning oqibatlari bilan bog‘liq.

Muloqotga kirishuvchanlik kompaniya va tashqi muhit orasidagi munosabatlarning darajasi bilan xarakterlanadi. Muloqotga kirishuvchanlik ham uchta darajaga bo‘linadi: to‘liq hamkorlik, imtiyozli hamkorlik hamda ijobiy ma’nodagi hamkorlikdan ko‘ra aks ta’sirning ko‘pligi.

8.4.Noaniklikni kamaytirishning tashkiliy usullari

Noaniqliklarni boshqarish

Ichki va tashqi muhit sharoitlarida ish yuritar ekan, rahbar quyidagi uchta guruhga mansub belgilar, ko‘rsatkichlar(parametrlar)ga murojaat etishiga to‘g‘ri keladi: to‘liq boshqarish mumkin bo‘lgan (aniq, ravshan), qisman boshqarish mumkin bo‘lgan (ehtimolli), boshqarib bo‘lmaydigan (bo‘ysunmaydigan, tasodifiy)(8.3-rasm).

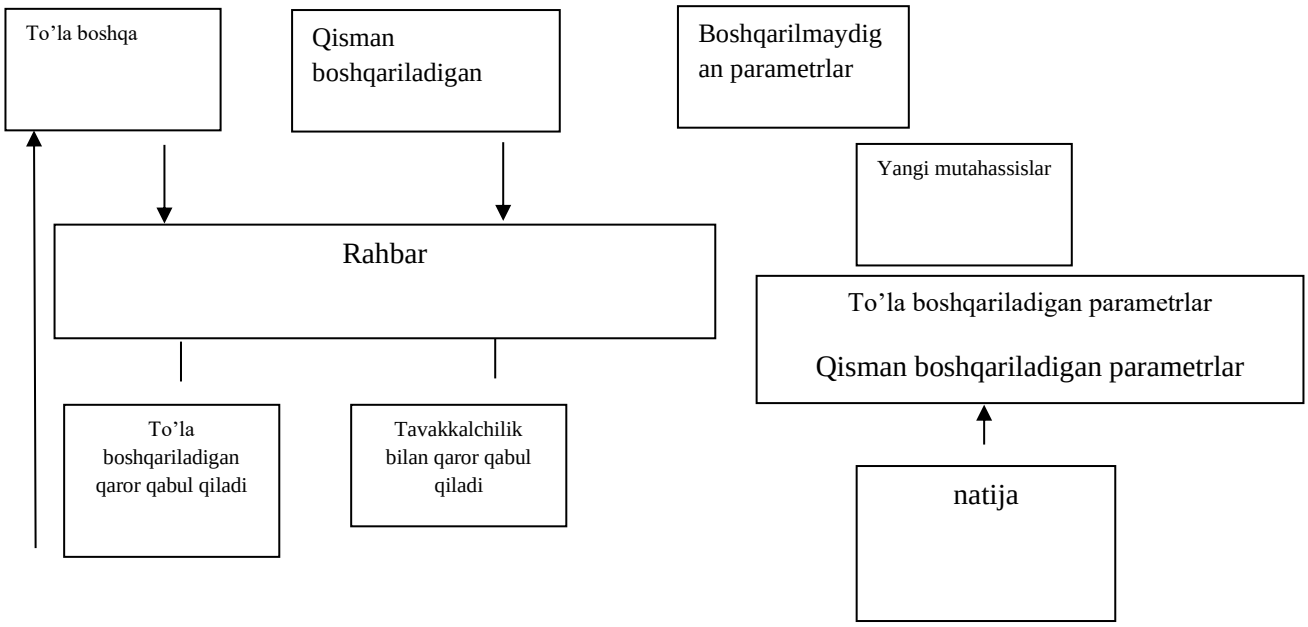


8.3- rasm. Ko‘rsatkichlarning qarorga ta’siri sxemasi

To‘liq boshqariladigan ko‘rsatkichlar (parametrlar) rahbarga hech ikkilanmay asosli qarorlar qabul qilish imkonini beradi. Ular aniq ifodalangan maqsadga (tushuntiruvchi matn yoki aniq ko‘rsatilgan vazifa ko‘rinishida) va uni tashkil etuvchi vazifalar to‘plamiga, aniq birliklar, o‘lchovlar (so‘m, tonna, foiz kabi), yaqqol aks ettirilgan qarorni shakllantirishning matematik yoki mantiqiy qurilmasi (tadbirlar rejasi yoki raqamlar ko‘rinishida) ga egaligi bilan xarakterlanadi.

Boshqarib bo‘lmaydigan ko‘rsatkichlarga chala ishlangan va to‘liq tushunarli bo‘lmagan, shuningdek muayyan bajaruvchining vakolatidan tashqaridagi ko‘rsatkichlar kiradi. Bu ko‘rsatkichlar qarorga boshqaruvchi ixtiyoriga bo‘ysunmagan holda o‘z-o‘zicha tuzatishlar kiritgani kabi uni bajarish natijalarini ham nazorat qiladi. Bu esa noaniqlik darajasini oshirib, qarorni tanlash va amalga oshirishda rahbarni tavakkal qilishga majbur etadi.

Qisman boshqariladigan ko‘rsatkichlar– to‘liq boshqariladigan va boshqarib bo‘lmaydigan ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi oraliq ko‘rsatkichlar (8.4-rasm).



8.4-rasm. Boshqarib bo‘lmaydigan parametrlarning qisman yoki to‘liq boshqariladigan parametrlarga aylanish sxemasi

Bu ko‘rsatkichlarning sinonimlari sifatida o‘z navbatida: mukammal (yaxshi) tuzilmaga ega, zaif tuzilmaga ega va umuman tuzilmaga ega bo‘lmagan ko‘rsatkichlar yuzaga keladi.

Natijalar talab darajasida bo‘lishi, istalgan natijani olish ehtimolini oshirish uchun BQni ishlab chiqishning oddiy usullari bilan bir qatorda tashkiliy usullar ham qo‘llaniladi.

Bunday usullarning mohiyati har bir boshqarib bo‘lmaydigan ko‘rsatkich yoki shunday ko‘rsatkichlar guruhi uchun ularni qisman yoki to‘liq qayta ishlash usullarini egallagan hamda ularni asosli ravishda qo‘llab-quvvatlaydigan tegishli mutaxassislarni topishda namoyon bo‘ladi. Bunda boshqarib bo‘lmaydigan ko‘rsatkichlarning bir qismi rahbar uchun to‘liq yoki qisman boshqariladigan ko‘rsatkichlar qatoriga qo‘shiladi, qisman boshqariladiganlari esa to‘liq boshqariladigan holatga o‘tadi (8.4- rasm).

Hozirga qadar noaniqliklar sharoitida BQni ishlab chiqishning juda ko‘plab tashkiliy usullari yaratilgan: «breyn-ring», «aqliy hujum», savol-javob usuli,

g‘oyalar konferensiyasi, yorib chiqish usuli va boshqalar. Noaniqliklar sharoitida BQni ishlab chiqishda funksional qiymat tahlili (FQT) yaxshi natijalar beradi.

Nazorat savollar

1.Kompaniya uchun tashki muhit deganda nima tushuniladi?

2. Kompaniyani o‘rab turgan yaqin va olisdagi halqaga nimalar kiradi?

3. Biznes hamkorlar deganda kimni nazarda tutamiz?

4. Qadriyatlar tizimi va ularning jamiyatdagi ustuvorligi nimalardan iborat?

5. Tashqi muhitning asosiy xossalari nimalardan iborat?

6. Tashqi muhitning harakatchanligi deganda nima tushuniladi?

7. Noaniklikni kamaytirishning qanday tashkiliy usullari mavjud?

IX BOB. BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHNING MUQOBIL USULLARI TAHLILI

9.1.BQni ishlab chiqishda usullar va modellarning o‘zaro munosabati. BQni ishlab chiqish modellari shakllanishining o‘ziga xos jihatlari.

BQ ni ishlab chiqish va tanlash usullariga maqsadni erishishga yo‘naltirilgan tashkiliy, texnologik,iqtisodiy,huquqiy va ijtimoiy xarakterga ega bo‘lgan tadbirlar to‘plamini shakllantirish yoki avval ishlab chiqilgan to‘plamlarni tanlash kiradi. BQni amalga oshirish usullari ularni ishlab chiqish usullarining davomidir. Ular kerakli natija olingunga qadar muayyan tadbirlar to‘plamining amaliy ijrosini ta’minlashni o‘z ichiga oladi.

BQ ni ishlab chiqish nazariyasiga ko‘ra, analitik (tahliliy), statistik, matematik dasturlash, evristik(evristika — nazariy tekshirishda yangiliklar kashf etish jarayonida qo‘llaniladigan mantiqiy usullar va metodik qoidalar majmui; shunday usul yoki metodika nazariyasi), faollashtiruvchi, ekspertga oid, ssenariylar usullari va qarorlar daraxti usuli ajratiladi. Har bir usul (jarayon sifatida) maxsus ishlab chiqilgan modellarni (hodisalarni) qo‘llashga asoslangan. Demak, BQni ishlab chiqishning analitik usullari tahliliy bog‘lanishlarning talab qilingan to‘plamini ifodalovchi modellarga asoslangan.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishning har bir modeli vaqti-vaqti bilan ishonchlilik, aniqlik va samaradorlik nuqtai nazaridan tekshirib turilishi lozim. Ishonchlilik nuqtai nazaridan tekshiruv uning natijalarini hozirgi zamonaviy dunyo talablariga muvofiqlashtirish, zamonaviy o‘lchamlarga tenglashtirish uchun kerak.

Har bir modelning asosiy vazifasi –bir qator jarayonlarni o‘z ichiga oluvchi faoliyatning biror turini bir shaklga, qolipga solish, ya’ni formalizatsiya qilish yo‘li bilan osonlashtirishdan iboratdir. Har qanday soddalashtirish pirovard natijaga qandaydir xatolik kiritadi. Ishonchlilik nuqtai nazaridan tekshiruv aynan shunday xatoliklarning nechog‘li yaroqliligini, maqbulligini aniqlab beradi.

Modellarning aniqligi - BQ ni ishlab chiqishning real jarayonlariga yaqinlashish deya ta’riflanadi, bu tushuncha ancha chalkash bo‘lib, sub’ektiv baholanadi.

Aniqlik BQni ishlab chiqishda modellashtiriladigan jarayonlar va amaliyotlarning real jarayonlar va voqeliklarga mutanosibligi bilan aniqlanadi. Model qanchalik aniq bo‘lsa, u shunchalik yuqori baholanadi. Biroq modelning aniqligi samarali qaror ishlab chiqish kafolatini bermaydi, holbuki inson omili uni noto‘g‘ri tushunishi, modelda ko‘zda tutilgan tavsiyalarga amal qilmasligi mumkin.Model aloqaning yomonligi, mutaxassisning o‘quvsizligi va boshqa sabablarga ko‘ra, uni qabul qiluvchi tomonidan noto‘g‘ri talqin etilishi mumkin.

Modelning samaradorligi ikki yo‘nalishda aniqlanadi: iqtisodiy va tashkiliy. Iqtisodiy samaradorlik an’anaviy usulda BQni amalga oshirishda modeldan foydalanilganda sarflangan xarajatlar hamda undan foydalanilmagan taqdirda ketgan xarajatlarning o‘zaro nisbatiga ko‘ra aniqlanadi. Tashkiliy samaradorlik BQni ishlab chiqishga qanchalik kam vaqt ketgani hamda uning kam sonli xodimlar yoki nisbatan malakasi past mutaxassislar yordamida amalga oshirilgani bilan baholanadi.

Quyida BQni ishlab chiqish usullari va modellarini ko‘rib chiqamiz.

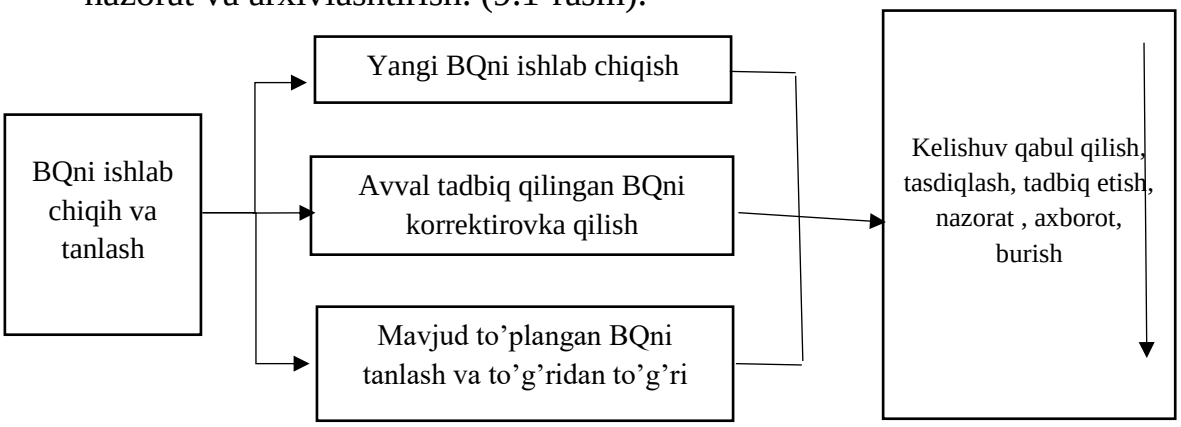
BQ ni ishlab chiqish tadbirlari va mexanizmi.

BQ ni ishlab chiqish va tanlash usullari 3 xil jarayonlar to‘plamiga– 3 turdagi muqobil usullarga ega:

• ishlab chiqish, kelishish, qabul qilish, tasdiqlash,amalga oshirish, nazorat va arxivlashtirish;

• avval ishlab chiqilgan va muvaffaqiyatli amalga oshirilgan BQ ga tuzatishlar kiritish, kelishish, qabul qilish, tasdiqlash, amalga oshirish, nazorat va arxivlashtirish;

• mavjud BQni tanlash, kelishish, qabul qilish, tasdiqlash, amalga oshirish, nazorat va arxivlashtirish. (9.1-rasm).

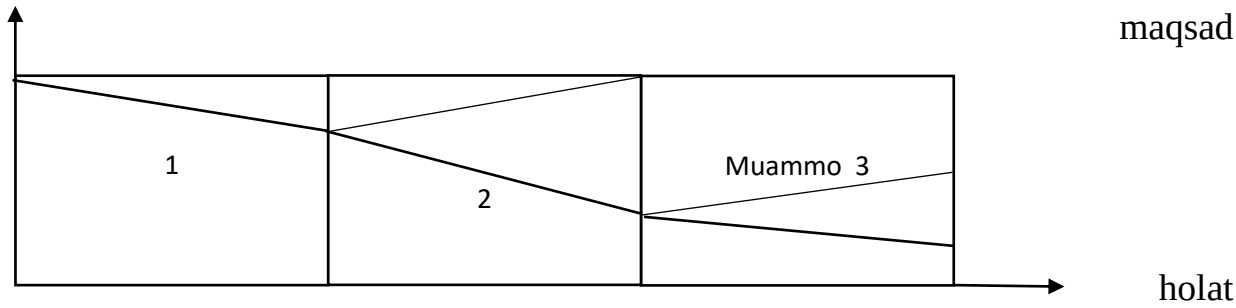


9.1-rasm. BQ ning muqobil turlari

Har bir jarayon quyidagi parametrlar (ko‘rsatkichlar) bilan belgilanishi lozim: vaqt, xodimlar, resurslar, moliyalar, baholash mezonlari.

BQni shakllantirishning asosiy mezoni — strategik rejalashtirish, xodimlarni boshqarish, boshqaruv yuzasidan maslahat berish, boshqaruv faoliyatini boshqarish, ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyatini boshqarish, tashqi munosabatlar sohalarida *yo‘l qo‘yib bo‘lmaydigan muammolar* mavjudligidir.

BQ ni muammo rivojlanishining 3 bosqichida shakllantirish mumkin (9.2- rasm)



9.2-rasm. Muammo holatlarining variantlari.

• rivojlanish jarayonining boshlanishida (l-soha) bu paytda muammoning o‘lchami hali u qadar xavf tug‘dirmaydi. Qaror oldindan ogohlantirish sifatida kuchga kiradi;

• barqaror tarzda xavfli rivojlanish davrida (2-soha) muammoning o‘lchami boshqarish faoliyatiga sezilarli ravishda salbiy ta’sir ko‘rsata boshlaydi. Qaror muammoning salbiy natijalari yuzaga chiqqach, bir muncha kechikib kuchga kiradi.

• Barqarorlashuv davrida (3-soha) uning o‘lchamlari va xavfli ta’siri hammaga yaqqol namoyon bo‘ladi. Qaror real vaqt tartibida (rejimida)kuchga kiradi.

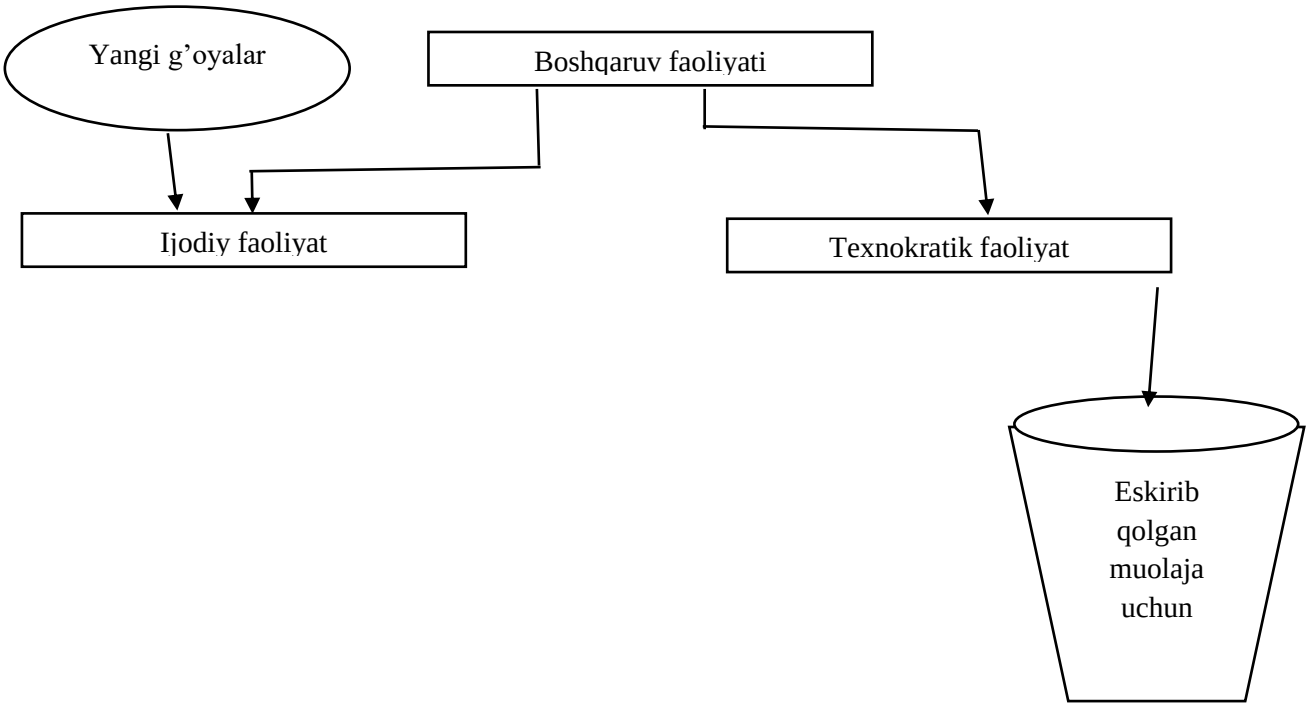
Muammo maqsad va vaziyat qiymatlari orasidagi farq sifatida shakllanadi, rasmda uzuq chiziq bilan vaziyatni o‘zgartirishi mumkin bo‘lgan usullar ko‘rsatilgan.

Qarorni shakllantirish algoritmi quyidagicha:

1. Dastlab rahbar yoki mutaxassis ma’lumotlar bazasidan maqsadlar, vaziyatlar va muammolar rivojlanishi o‘xshash bo‘lgan avval amalga oshirilgan shu kabi qarorlar va ularning natijalarini qidirib topadi.
2. Agar qidirib topilgan qaror versiyasi mavjud qarorga to‘la mos kelsa, u holda rahbar ma’lumotlar bazasidan topilgan qarorni tashkil etuvchi tadbirlar to‘plamini biror o‘zgarishsiz qo‘llay oladi.
3. Agarda topilgan versiya mavjud qarordan arzimagan elementlariga ko‘ra farqlansa, unda rahbar topilgan qapop variantini asos sifatida qabul qilib, unga zarur tuzatishlar kiritadi.

4. Mabodo o‘xshash versiya topilmasa, u holda rahbar yoki mutaxassis yangi qarorni ishlab chiqishga kirishishi lozim.

BQ ni ishlab chiqishda bir vaqtning o‘zida ikkita jarayon amalga oshiriladi: yangi vazifalarni hal etishga qaratilgan ijodiy faoliyat,boshqaruv jarayonlarini aniq bajarishga asoslangan o‘zini o‘zi oqlagan texnokratik faoliyat. Bu jarayonlar muntazam ravishda yangilanib borib, boshqaruvning asosini tashkil etadi. Texnokratik faoliyat elementlarining bir qismi sekin-asta eskirib, ularning o‘rnini ijodiy faoliyatning barqaror va bardavom bo‘lgan elementlari egallaydilar (9.3-rasm).

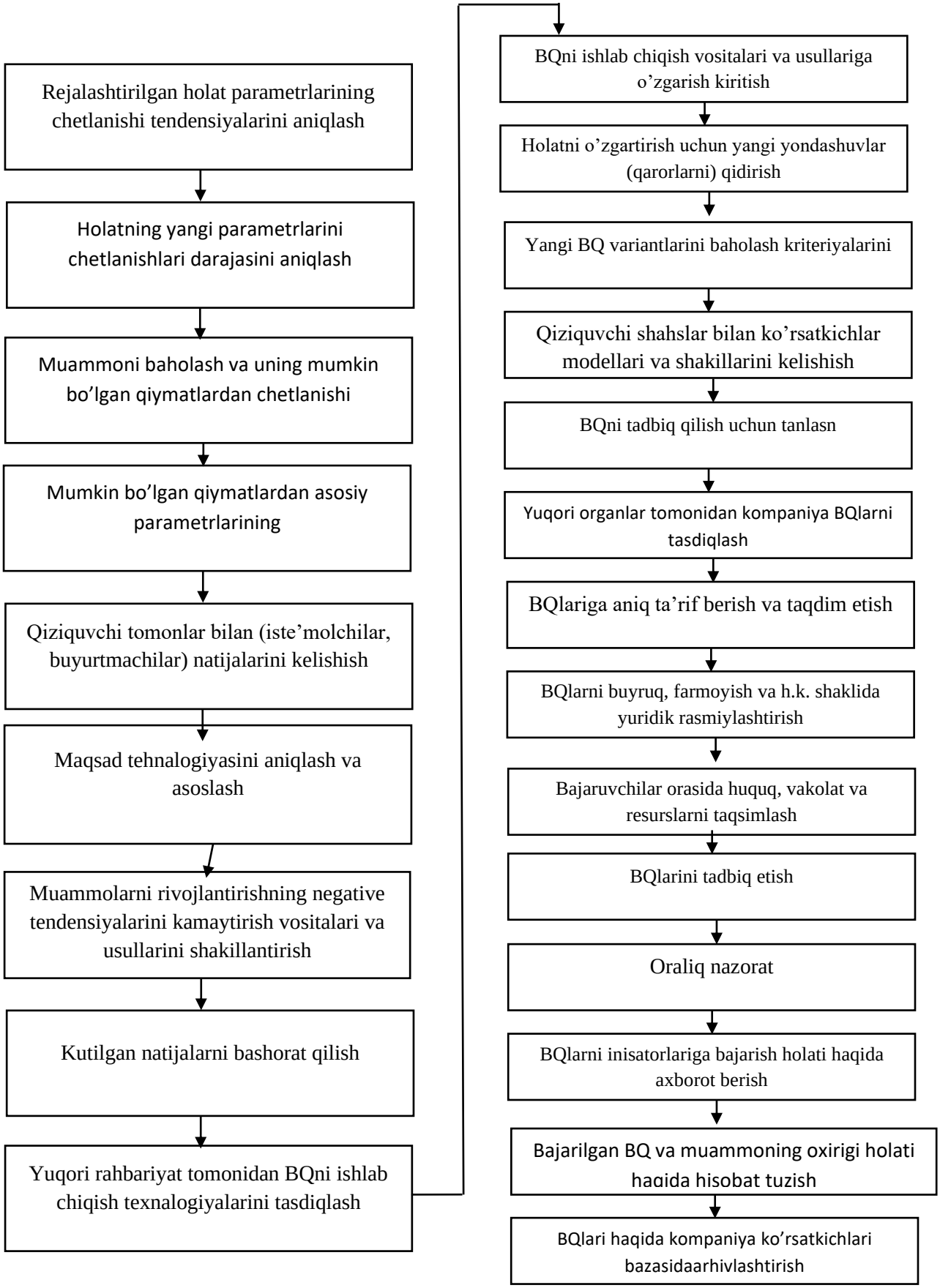


9.3-rasm. BQ ni ishlab chiqishda jarayonlarning o‘zaro ta’siri chizmasi

Elektronika sanoatidagi texnologiyalardan farqli o‘laroq, metallga qayta ishlov berish va mashinasozlikda boshqaruv texnologiyalari bir muncha konservativ xarakterga ega. Mutaxassislar fikriga ko‘ra, rahbarning ijodiy va texnokratik faoliyati o‘rtasidagi o‘zaro nisbat taxminan 1:3 bo‘lishi kerak, ya’ni rahbar 25 % vaqtini yangi qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga, 75 % ini esa namunaviy qarorlarni tanlash va ularni amalga oshirishga sarflashi darkor. Ayni paytda kompaniyalarda bu ikki faoliyat turi o‘rtasidagi o‘zaro haqiqiy nisbat 1:1 dan to 5:1

gacha oraliqda o‘zgarib turadi. Bu o‘rinda, rahbarning fikricha, yangi deb hisoblangan qarorlar, mohiyatiga ko‘ra ancha eskirgan bo‘lishi ehtimoldan yiroq emas, chunki ular ko‘p yillar mobaynida boshqa tashkilotlar tomonidan muvaffaqiyatli amalga oshirib kelingan.

Yangi BQ ni shakllantirish modeli. Yangi qarorlarni shakllantirish uslubiyoti 24 bosqichni o‘z ichiga olgan algoritm chizmasi ko‘rinishida ifodalanishi mumkin (9.4-rasm).



9.4- rasm. Yangi qarorlarni shakllantirish modeli

1-bosqich. Rahbar yoki boshqaruv sohasidagi mutaxassis odatiy jarayonlarnin gko‘rsatkichlarini chamalab bilishi yoki ularning mohiyatini chuqur «his qilishi» kerak. Vaziyatning ayni paytdagi ko‘rsatkichlarida rejalashtirilgan holatdan sezilar-sezilmas chetlashishlar, o‘zgarishlar mavjudligi aniqlangan taqdirda ularning keyingi rivojlanish tendensiyasini belgilash lozim.

2-bosqich. Chetlashishlar katta ahamiyatga ega bo‘lmasligi yoki vaqt o‘tishi bilan ulardagi farq kamayishi mumkin (9.2-rasm, 2-soha muammo kamayishini ifodalovchi uzuq chiziq),u holda hech qanday yangi qaror qabul qilish shart emas. Agar vaziyatning ko‘rsatkichlarida o‘zgarishlar sezilarli bo‘lsa (9.2-rasm, 2-soha, uzluksiz chiziq), u holda rahbar bundan ogoh bo‘lishi lozim.

3-bosqich. Rahbar vaziyatning aniq ko‘rsatkichlarini rejadagi (maqsad qilingan) ko‘rsatkichlar bilan solishtirishi va muammoning holatini aniqlashi kerak. Eslatib o‘tish joizki, muammo, mavjud vaziyat hamda maqsadda ko‘zda tutilgan ko‘rsatkichlarning o‘rtasidagi farq sifatida baholanadi. Bunday ko‘rsatkichlar sirasiga topshiriqlarni bajarishga ketgan vaqt, ularni bajarish sifati, xodimlarning intizomi, boshqaruv faoliyatining samaradorligi, buyurtmachilar va ta’minotchilar bilan tuzilgan shartnomalar holati va boshqalar kiradi.

4-bosqich. Rahbar muammoning asosiy ko‘rsatkichlaridagi og‘ishlar, o‘zgarishlarning ruxsat etilgan qiymatlardan ustuvor jihatlarini aniqlashi kerak. Rahbar eng muhim o‘zgarishlar yuzasidan yuqori turuvchi rahbarlar va xolis manfaatdor shaxslar uchun tahliliy xulosa tuzishi, unda og‘ishlarning sabablari va ro‘y berishi mumkin bo‘lgan o‘zgarishlar qayd etilishi lozim.

5-bosqich. Ustuvor chetlashishlar, og‘ishlarni aniqlash maqsadida tahliliy xulosa yuzasidan manfaatdor tomonlar bilan kelishiladi.

6-bosqich. Rahbar muammoning rivojlanishidagi salbiy tendensiyalarni kamaytirish uchun qarorning g‘oyasini shakllantirishi lozim. Shundan so‘ng uBQ ni ishlab chiqish uchun maqsadli texnologiyalarning qanday turidan foydalanishni aniqlaydi. Bu uchta texnologiya orasidan birini tanlash orqali amalga oshiriladi: tashabbuskor-maqsadli, dasturiy-maqsadli va reglamentli texnologiyalar.

7-bosqich. Tanlangan maqsadli texnologiya uchun BQ ni ishlab chiqishda anjomlar majmuasi sifatida foydalaniladigan protsessor texnologiyalarining tarkibi shakllantiriladi. To‘plam quyidagi texnologiyalardan tuziladi: natijalar bo‘yicha, ehtiyoj va manfaatlar asosida, doimiy tekshiruvlar va ko‘rsatmalar yo‘li bilan, ayrim hollarda, «sun’iy intellekt» asosida, xodimlarishini faollashtirish asosida.

8-bosqich. Rahbar qaror g‘oyasi asosida (6-bosqich) muammoning rivojlanishida og‘ishlarni kamaytirish uslublari va vositalari to‘plamini ishlab chiqadi.

9-bosqich. Rahbar vositalar va usullarning taklif etilgan to‘plami orqali BQ ni amalga oshirishdan kutiladigan natijalarini bashorat qiladi.

10-bosqich. Omadli bashoratlarda rahbar BQni ishlab chiqish texnologiyalarini yuqori rahbariyat tomonidan tasdiqlatadi. Agar bashorat natijalari salbiy bo‘lsa, rahbar 6-bosqichga qaytishi kerak.

11-bosqich. Yuqori rahbariyat tomonidan tasdiqlatish chog‘ida kamchiliklar ko‘rsatilgan taqdirda rahbar BQni ishlab chiqish uchun tanlangan vositalar va usullar to‘plamiga tuzatishlar kiritishi kerak.

12-bosqich. Rahbar bajarilgan ishni vaqtincha chetga surib, qarorning yangi g‘oyasi hakida o‘ylashi lozim. Agar u samaraliroq g‘oya topsa, u holda 6-bosqichga qaytishi kerak. Agar qaror uchun yanada samarali g‘oya topilmasa, qarorni shakllantirish davom ettiriladi.

13-bosqich. Rahbar yoki boshqaruv sohasidagi mutaxassis 6-12 bosqichlarga bir necha qayta murojaat qilishi natijasida olingan bir yoki bir necha qarorlarni baholash mezonlarini tanlaydilar.

14-bosqich. Har bir mezon uchun baholash modeli yoki o‘lchov birligi shkalasi yaratiladi. Natijalar manfaatdor shaxslar bilan kelishiladi.

15-bosqich. Baholash natijalariga ko‘ra rahbar amalga oshirish uchun BQ ni tanlaydi.

16-bosqich. Tanlangan BQ kompaniyaning yuqori turuvchi organlari tomonidan tasdiqlanadi.

17-bosqich. Rahbar BQning mohiyatini ochib beruvchi va uning ta’rifini ifodalovchi ish hujjatlarini yaratadi, zarur vositalar va usullar to‘plamini hisoblab chiqadi.

18-bosqich. Rahbar BQni buyruq, ishonchnoma, bitim va h.k. shakllarda yuridik jihatdan rasmiylashtiradi.

19-bosqich. Rahbar BQ ni bajarishga tayyorgarlikni tashkil etadi, shu jumladan, BQ ni bajarishda qatnashayotgan xodimlar o‘rtasida ularning huquq va burchlarini, resurslar va yo‘riqnomalarni taqsimlaydi. BQ ni amalga oshirish jarayonining boshlanishi va yakuniy muddati belgilanadi.

20-bosqich. Rahbar BQ ni amaliy tatbiq qilish boshlanishi haqida e’lon qiladi.

21-bosqich. Rahbar tomonidan vakolat berilgan shaxslar BQ ning bajarilishi yuzasidan oraliq nazorat o‘tkazadilar.

22-bosqich. Qaror tashabbuskoriga vakolatli shaxslar yoki bevosita bajaruvchilar orqali BQ ning bajarilishi to‘g‘risidagi axborotlar yetkazib turiladi.

23-bosqich. BQ ni bajarish natijalari yuzasidan hisobot tuziladi, unga muammoning oxirgi holati to‘g‘risida ma’lumotlar va uning keyingi rivojlanishiga doir bashoratlar(yaxshi va noxush)kiritiladi.

24-bosqich. Rahbar keyinchalik foydanish uchun topshirilgan tuzilma bo‘yicha ma’lumotlar bazasiga BQ ning shakllanishi borasidagi barcha ko‘rsatkichlarni batartib holda kiritishi lozim.

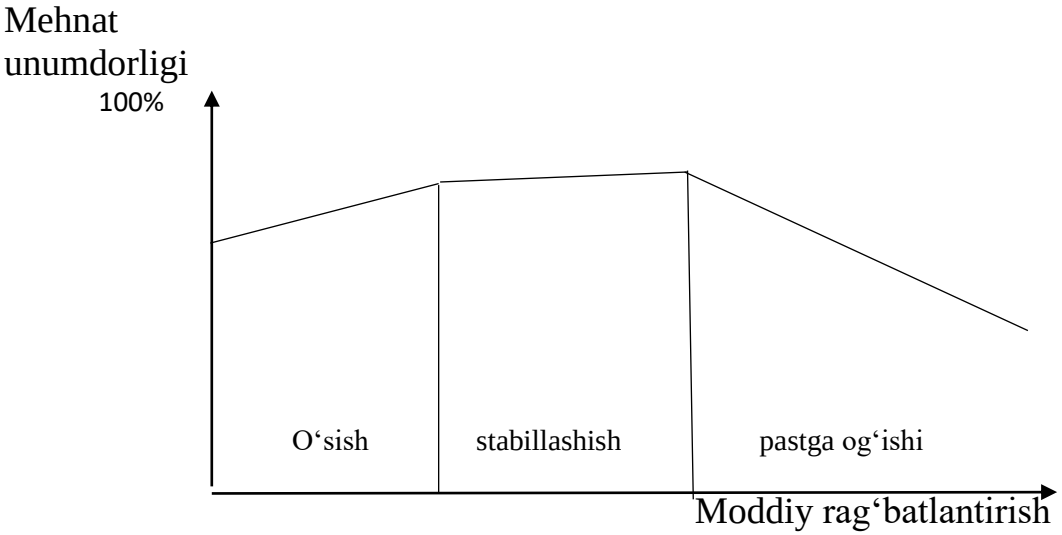
9.2. Analitik, statistik va matematik usullar

Analitik usullar. Mazkur usullar rahbarning yoki mutaxassisning ishidagi analitik (tahliliy) bog‘lanishlar to‘plamiga asoslangan. Ular topshiriqni bajarish shartlari va uning natijalari orasidagi o‘zaro munosabatlarni fomulalar, grafik jadvallar, o‘zaro mantiqiy bog‘lanishlar ko‘rinishida ifoda etadi. Misol qilib, “Asta yursang, uzoqqa borasan” tamoyilini olsak. “Asta yursang” bu yerda shart, “uzoqqa borasan” esa natija.

Tashkilotlar faoliyatida ob’ektiv xarakterga ega bo‘lgan ko‘plab namunaviy bog‘lanishlar bor: talab va taklif orasidagi bog‘lanishlar, mahsulot hayotiy siklining vaqtga, mehnat unumdorligining xodim malakasiga, boshqaruv usulining kompaniya faoliyatining xarakteriga, BQ sifati axborotningto‘laqonliligi va qiymatiga bog‘liqligi va boshqalar. Har bir rahbar qator yillar mobaynida intuitiv ravishda yuzaga kelgan yoki o‘qib o‘rganish natijasida o‘zlashtirgan bog‘lanishlarning qandaydir to‘plamiga ega. Aksariyat samarali bog‘lanishlar ko‘plab rahbarlarga noma’lumligicha qolmoqda. Ba’zan sinovlar va xatolar, behudaga sarflangan resurslar evaziga samarali bog‘lanishlarni qidirib topishga to‘g‘ri keladi. Qimmatli bog‘lanishlarning katta to‘plami odatda, muayyan tashkilotning konfidensial tusdagi axboroti sifatida ma’lum qilinadi. Bugungi axborotlashtirish asrida BQ ishlab chiqish sohasidagi yangi ishlanmalar savdosi biznesning bir qismiga aylanmoqda.

9.5-rasmda xodimlarni moddiy rag‘batlantirishning mehnat unumdorligi ortishiga grafik bog‘lanishi xarakteri keltirilgan.

Mehnat unumdorligining ortishi xodimning asosiy ehtiyojlarini qondirish darajasi yuksalishi bilan tushuntiriladi. Mehnat unumdorligining qay darajada ortganligi nafaqat moddiy, ayni paytda ma’naviy rag‘batlantirish asosida qondirilayotgan ehtiyojlar va manfaatlarningmiqdoriga nihoyatda bog‘liq. Barqarorlik doirasi xodimning jismoniy qobiliyati zo‘riqish chegarasiga yetib kelishi holati bilan aniqlanadi. Pastga og‘ish doirasi esa moddiy rag‘batlantirish ilinjida (misol uchun, rejani bajarishga zo‘r berish natijasida) ish sifatining pasayishi tufayli yuzaga keladi.

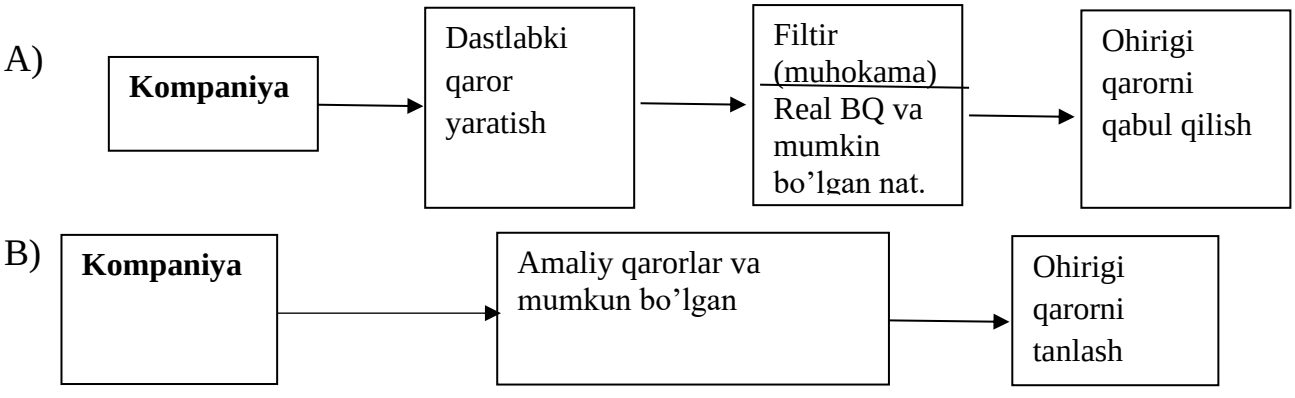


9.5-rasm. Mehnat unumdorligining moddiy rag‘batlantirishga bog‘liqligi xarakteri

Bu usullarning asosini ehtimollik nazariyasi, Markov jarayoni nazariyasi hamda ommaviy xizmat ko‘rsatish nazariyasi tashkil etadi.

Statistik usullar. Ushbu usullar bir qator tashkilotlarning muayyan bir faoliyat turidagi muvaffaqiyatli tajribasiga oid axborotlarning boshqa kompaniyalar tomonidan BQni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonida qo‘llanilishiga asoslangan. Mazkur usullar aniq harakatlar orqali qo‘lga kiritilgan, shuningdek EHMda statistik modellashtirish yo‘li bilan sun’iy ravishda yuzaga keltirilgan statistik ma’lumotlarni yig‘ish, ishlov berish va tahlil qilish orqali amalga oshiriladi. Bu usullarga izchil tahlil va statistik sinov usuli kiradi.

Statistik usullarni BQni ishlab chiqish bosqichida bo‘lganidek, qarorlarni tanlash bosqichida ham qo‘llash mumkin (9.6-rasm).



9.6-rasm. Statistik usullarni ishlatish variantlari

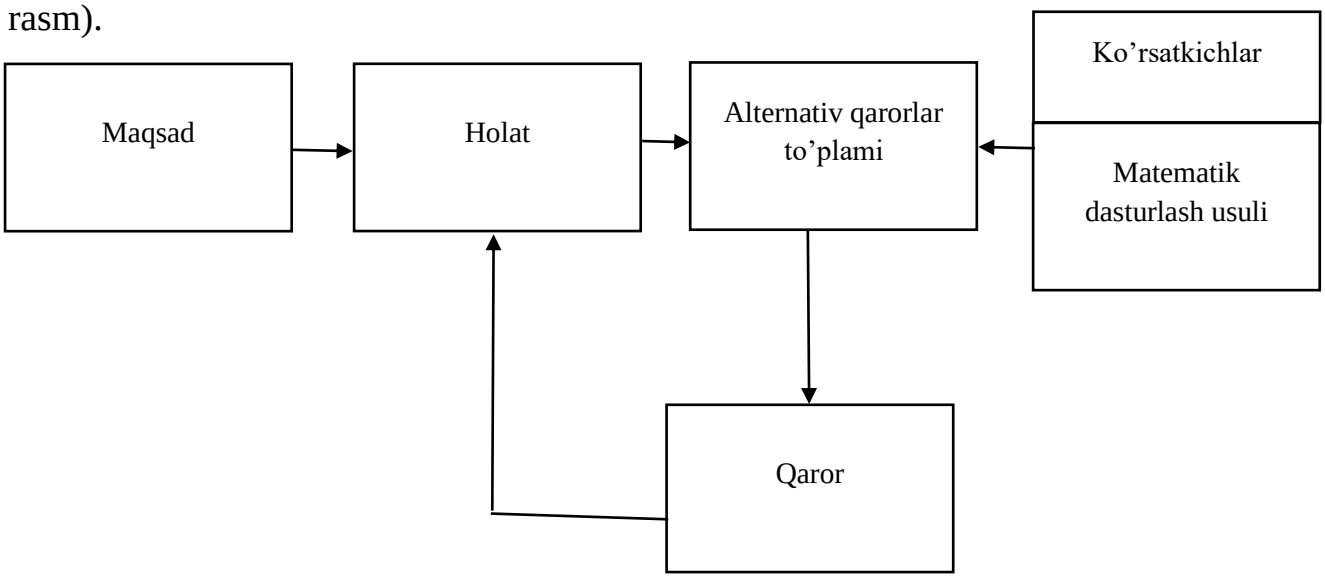
A). BQ ni ishlab chiqish bosqichida, B). Yakuniy BQ ni tanlash bosqichida.

Dastlabki qaror yuzaga kelgandan so‘ng BQni ishlab chiqish bosqichida u jamoaning o‘zida yoki ularning ijobiy tajribasini hisobga olgan holda (qarorni o‘ziga filtrdan o‘tkazish ma’nosida) turdosh korxona jamoasi orasida muhokama qilinadi.So‘ngra yakuniy qaror qabul qilinadi. Misol uchun, turli tashkilotlarning hisobchilari soliq inspeksiyasiga topshiriladigan hisobot uchun topshiriladigan hujjatlar to‘plamini uzil kesil rasmiylashtirishdan oldin ko‘pincha bir birlari bilan o‘zaro maslahatlashadilar; aksariyat kompaniyalarning rahbarlari vaqti vaqti bilan ko‘rishib, ish tajribalarini muhokama qiladilar.

Yakuniy boshqaruv qarorini tanlash bosqichiga kelib, korxona ishchilarida (EHMda yoki turli kartotekalar ko‘rinishida) doimiy ravishda to‘ldirilib boriladigan BQ to‘plami yig‘ilib qolgan bo‘ladi. Qarorlarni ishlab chiqishning ilk bosqichida xodimlar boshqa tashkilotlarning bu boradagi ijobiy tajribasidan foydalanadilar va unga ko‘ra yakuniy BQni qabul qiladilar. Keyinroq bu yangi qaror o‘z natijalari bilan birga yana mavjud BQ to‘plamini to‘ldiradi.

Matematik dasturlash usuli. Bu usul BQ harakat dasturining muvofiqlik mezonlari (masalan, kam vaqt sarflab, yuqori sifatga erishish va boshqalar)

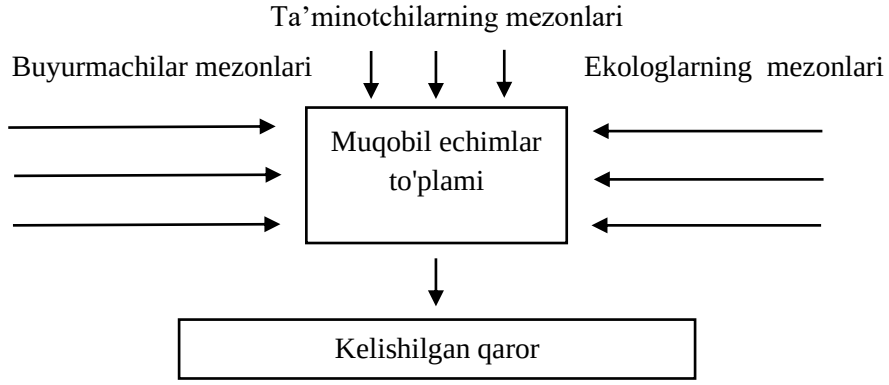
bo‘yicha qarorning eng yaxshi variantini tanlashga imkoniyat yaratadi (9.7 - rasm).



9.7-rasm. Matematik dasturlash usulini tatbiq etish sxemasi

Qarorni ishlab chiqish bilan shug‘ullanayotgan xodim maqsadga, shuningdek mezonlarga mos tarzda o‘zgartirilishi kerak bo‘lgan vaziyatlar to‘plamini kompyuterga kiritadi. Kompyuter matematik nisbatlar asosida yoki yangi qaror ishlab chiqadi, yo muqobil qarorlar ichidan mos keladiganini tanlaydi. Ushbu usul faqat aniq ifodalangan maqsad bo‘lgandagina yaxshi samara beradi.

Matritsa usuli. Manfaatdor taraflar tomonidan murosasozlik asosida o‘zaro kelishilgan mezonlarga tayangan holda, qarorlarning muqobil to‘plami orasidan eng yaxshi qarorni tanlaydi. Bu o‘rinda murosasozlik bitimi ikki, uch va undan ortiq manfaatdor tomonlar orasida tuzilishi, shuning uchun ham belgilar matritsasi ikki o‘lchamli, uch o‘lchamli va h.z. bo‘lishi mumkin (9.8-rasm).



9.8-ram. Matritsa usulining chizmasi. (uch o‘lchamli matritsa)

Matritsa usuli BQ ishlab chiqish usullarining ob’ektiv turiga mansub. U takroriy yoki o‘xshash vaziyatlar yuzaga kelganda qo‘llaniladi. Bunda ma’lumotlar bazasida muqobil qarorlar va turli mezonlar to‘plami mavjud bo‘lishi lozim. Rahbarning vazifasi mezonlarning muhim jihatlarini kelishish va ularning ustuvorlarini belgilashdan iborat.

9.3. Faollashtiruvchi usullar

Bu usullar amalga oshirishning bir necha variantlariga ega. Ularga psixologik faollashtirish usullari va yangi intellektual manbalarni kiritish usullari

kiradi.Psixologik faollashtirish usullariga g‘oyalar konferensiyasi, akliy xujum usullari, savol va javob usullari kiradi. Yangi intellektual manbalarni kiritish usullariga yuqori malakali mutaxassis yoki sun’iy intellekt nazorati ostida insonning jamoatchilik fikriga qo‘shilishiga asoslanadi. Bu nazariy o‘yin usuli, ibrat, namuna usuli, maslahatchilar bilan ishlash kabilardir.

Psixologik faollashtirish usullari. G‘oyalar konferensiyasi, akliy xujum, savol va javob usullari hammaga ma’lum. G‘oyalar konferensiyasi usuli fikrlash jarayonini ongli ravishda rag‘batlantirishga asoslangan. Ushbu usuldan foydalanishning asosiy qoidalari quyidagilardan iborat:

- har qanday tanqid, shu jumladan, ijobiy ma’nodagi tanqid ta’qiqlanadi;
- qatnashchilar soni 4-12 atrofida bo‘ladi;
- bir-biriga bog‘liq bo‘lgan 1 -2ta vazifa shakllantiriladi;
- muhokama vaqtida 30-50 daqiqa bilan chegaralanadi;
- hamma takliflar, hatto bema’ni bo‘lgan takliflar ham yozib boriladi.

G‘arb mamlakatlarida va AQShda ong osti tasavvur darajasida fikrlashni rag‘batlantirishga asoslangan *akliy xujum usuli* keng tarqalgan. Tasavvur inson ruhining tuganmas manbai, ichki hissiyot uchun asos va beixtiyor ajoyib g‘oyalarning paydo bo‘lishi uchun manba hisoblanadi.

Savol va javob usuli avvaldan javoblari kun tartibidagi muammoni hal etishga yangicha yondashuvni shakllantirish mumkin bo‘lgan savollar to‘plamini tuzib olishga asoslangan.

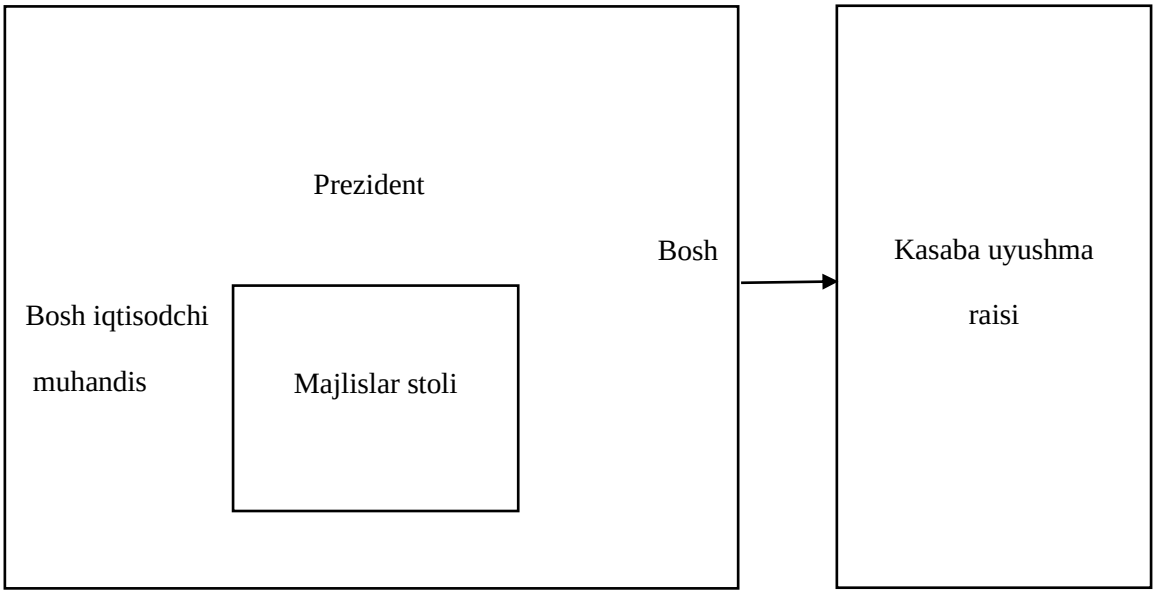
Ushbu usulni harakatga keltiruvchi savollar to‘plamini keltiramiz:

- Ushbu mahsulotdan foydalanmay turib o‘sha natijani olish mumkinmi?
- Bu ishni umuman qilmay turib o‘sha natijalarga erishish mumkinmi?
- Mahsulotni yoki ishni yengillashtirish mumkinmi?
- Jarayonni tezlashtirish uchun biror narsa qilish mumkinmi?
- Buni nisbatan yoqimliroq qilish mumkinmi?
- Mahsulotni buzilib qolmaydigan, nisbatan mustahkamroq shaklda ishlab chiqarsa bo‘ladimi?
- Buni nisbatan xavfsiz qilish mumkinmi?
- Buni yanada foydaliroq qilish mumkinmi?
- Buni yanada qulayroq qilish mumkinmi?

- ❖ Buni yanada tozaroq va tartibliroq qilish mumkinmi?
- ❖ Buni ishonchliroq qilish mumkinmi?

Nazariy o‘yin usuli. Nazariy o‘yin usulini axborot hajmi katta bo‘lib, unga ishlov berishda qiyinchiliklar tug‘ilganda yoki ishlov berish uchun vaqt kam bo‘lganda qo‘llaydilar. Rahbarlar har doim ham iqtisodiy yoki tashkiliy hisob kitoblarning zamonaviy usullarini bilavermaydilar. Kompyuter xotirasida esa bu usullar hamisha saqlanadi va yangilari kiritiladi.Nazariy o‘yin usuli qarorlarni ishlab chiqishning inson-mashina tizimini yaratishga asoslangan. Bu tizim juda mahsuldor, chunki qarorlarni qo‘llab quvvatlashning dasturiy va axborot ta’minoti ko‘rinishidagi katta intellektual salohiyatidan foydalanadi. Usul o‘yin shaklidagi har bir seansdan keyin boshqaruv tizimi modeliga tuzatishlar kiritishga imkon beradi.

Nazariy o‘yin usuli o‘tmishda turli darajadagi boshqaruvning an’anaviy yig‘inlari shaklida mavjud bo‘lgan. Bunday yig‘ilishlarda odatda muhim texnologik, iqtisodiy va ijtimoiy qarorlar qabul qilingan. 9.9-rasmda va 9.9- rasmda boshqaruv subektlarining o‘zaro bog‘liqligi va yangi mahsulot ishlab chiqarishga o‘tish bilan bog‘liq masalalarni hal etishda kasbiy(lavozim bilan bog‘liq)manfaatlar chizmasi keltirilgan.



9.9-rasm. Boshqaruv sub’ektlarining o‘zaro bog‘liqligi chizmasi

9.l-jadval

Ishtirokchilarning kasbiy manfaatlari

Ishtirokchining nomi	Manfaatdorlik predmeti
Prezident	Korxona imidjini oshirish. Raqobatbardoshlikni oshirish. Kompaniya ixtiyorida qoladigan sof foydani ko‘paytirish.
Bosh muhandis	Progressiv texnologiya va zamonaviy xomashyo materiallaridan foydalanish.Yuqori malakali xodimlarni jalb qilish. Mahsulotning yuqori sifatiga erishish.
Bosh iqtisodchi	Foydani oshirish va xarajatlarni qisqartirish. Soliqqa tortiladigan bazani kamaytirish. Obro‘li investorlarni jalb qilish;
Moddiy ta’minot va savdo bo‘limi boshlig‘i	Qo‘shimcha buyumlar sonini qisqartirish. Ta’minotchilar va iste’molchilar bilan yo‘lga qo‘yilgan aloqalarni saqlab qolish. Barter almashinuvi vositasi sifatida yangi mahsulotdan foydalanish imkoniyati.
Kasaba uyushmasi raisi	Jamoani ijtimoiy rivojlantirish fondiga tushadigan foydadan olinadigan chegirmalarini ko‘paytirish. Mehnatning texnika xavfsizligini ta’minlashga xarajatlarni oshirish.

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, yig‘ilish qatnashchilarining professional ehtiyojlari orasidagi farq katta.Bu kabi yig‘ilishlar ishtirokchilarning bir biriga bosim o‘tkazishi, asossiz ravishda yuzaga keladigan asabiy zo‘riqishlar singari salbiy oqibatlarni keltirib chiqarishi bilan bog‘liq ko‘plab holatlarga aynan shu har xillik sabab bo‘ladi. Shuning uchun bunday majlislarda qabul qilinadigan qarorlar ko‘pincha hech qanday samara bermaydi.

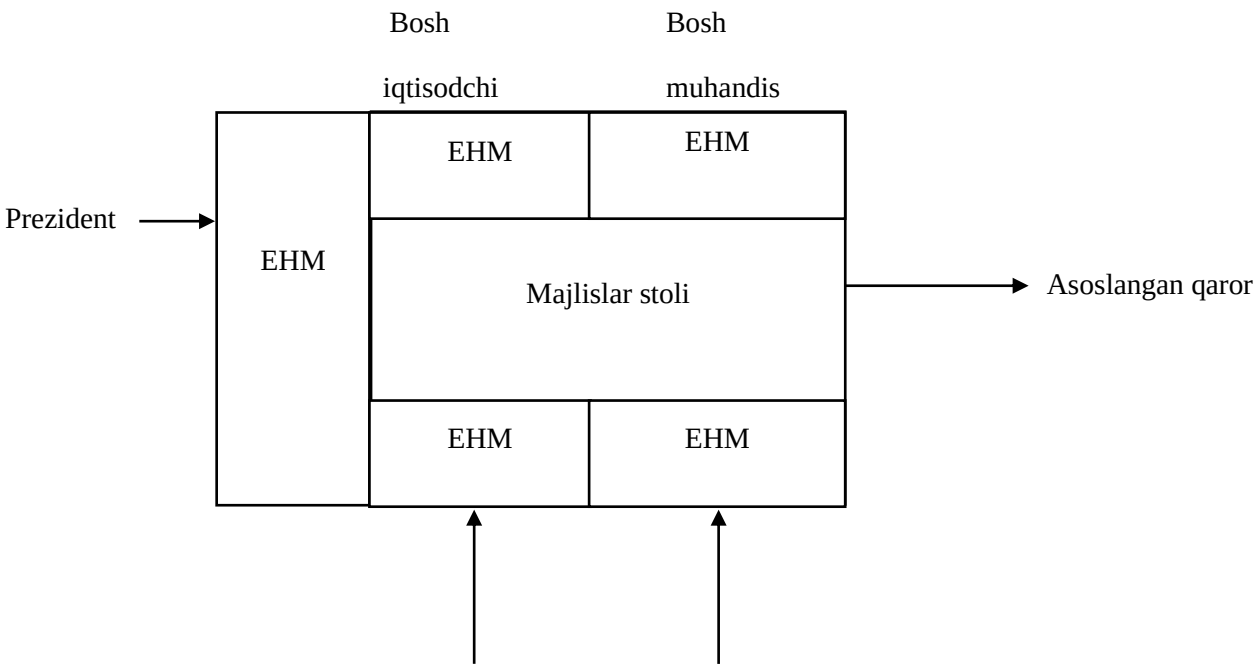
Ish yuzasidan yig‘ilishlarni o‘tkazish usulini sifatli rivojlantirishning yo‘li BQ ni ishlab chiqish jarayoniga tashkilotning kompyuter modeli sifatida qo‘shimcha intellektual usullarni joriy qilishdir. Bu model quyidagi to‘plamdan iboratdir:

- ko‘rsatkichlar ma’lumotnomasi (misol uchun, potensial ta’minotchilar va ularning mahsulotlari haqida to‘liq ma’lumot);
- kompaniyaning imitatsion modeli;
- iqtisodiy hisob kitob va bashorat usuli;

- boshqa tashkilotlarda shunga o‘xshash vaziyatlar yuzasidan qabul qilingan qarorlar va olingan real natijalar haqidagi axborotlar;
- qonun hujjatlari va boshqalar.

Natijada yig‘ilish o‘zining emotsional holatini o‘zgartiradi hamda ko‘p jihatdan ko‘tarinki va sermahsul bo‘ladi.

Natijada yig‘ilish o‘zining emotsional holatini o‘zgartiradi, ko‘p jihatdan pozitiv va natiali bo‘ladi(1.16-rasm).



9.10-rasm. BQ ni ishlab chiqishning nazariy o‘yin usulida boshqaruv sub’ektlarini o‘zaro bog‘liqligi chizmasi

9.10-rasmdagi chizma bo‘yicha yig‘ilish o‘yinning bir nechta seansi— odatda 10 —12 o‘yin mobaynida o‘tadi. 1-seansda hamma ishtirokchilar kompyuterga o‘zlarining maksimal talablarini kiritadilar. Bu ko‘rsatkichlar ishlovdan o‘tgach, kompyuter har bir qatnashchiga qaror variantini chiqarib beradi.

Bordi-yu, mazkur variant o‘rnatilgan modelga ko‘ra noto‘g‘ri, nomuvofiq va bajarib bo‘lmaydigan darajada bo‘lsa, har bir ishtirokchiga dastlabki talablarni o‘zgartirish bilan bog‘liq tavsiyalar beriladi.Muhokamadan so‘ng, qatnashchilar

kerakli tuzatishlarni kiritadilar va jarayon umumiy kelishuvga kelingunga qadar yoki yangi mahsulotning samarasizligi va uni ishlab chiqarish maqsadga muvofiq emasligi haqida umumiy qaror (inkor etuvchi qaror) qabul qilinguncha davom etadi.

Kompaniyaning har qanday rasmiy boshqaruv modeli tadqiqot ob'ektini mazmun jihatdan qashshoqlashtiradi va uning o'ziga xos rivojlanish jihatlarini to'liq hisobga olmaydi. Shu bois ham bu o'rinda mahoratli rahbarning tajribasi modelni har jihatdan maromiga yetkazishning qo'shimcha manbai sifatida xizmat qiladi.

Nazorat savollar

1.Kompaniya uchun tashki muhit deganda nima tushuniladi?

2. Kompaniyani o'rab turgan yaqin va olisdagi halqaga nimalar kiradi?

3. Biznes hamkorlar deganda kimni nazarda tutamiz?

4. Qadriyatlar tizimi va ularning jamiyatdagi ustuvorligi nimalardan iborat?

5. Tashqi muhitning asosiy xossalari nimalardan iborat?

6. Tashqi muhitning harakatchanligi deganda nima tushuniladi?

7. Noaniklikni kamaytirishning qanday tashkiliy usullari mavjud?

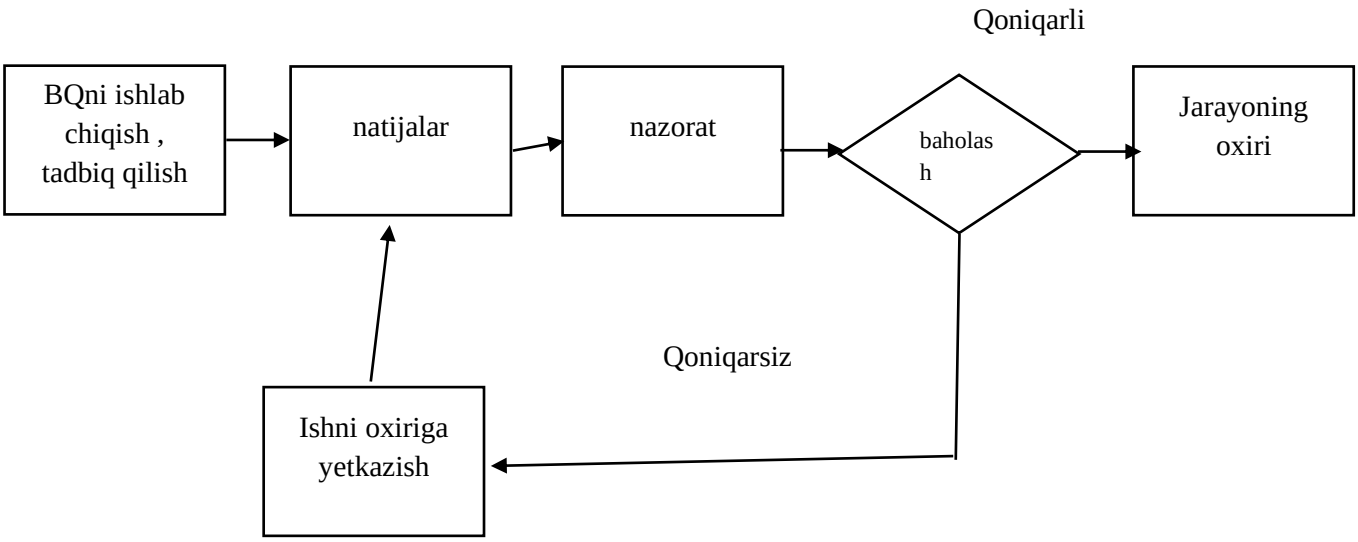
X BOB. BOSHQARUV QARORLARINI NAZORAT QILISH HAQIDA UMUMIY MA'LUMOTLAR

10.1 Nazorat boshqaruv funksiyasi sifatida

BQni nazorat qilish uni ishlab chiqish bosqichida bo'lganidek, amalga oshirish bosqichida ham boshqaruvning muhim funksiyasidir. Nazorat ikki usulda bajarilishi mumkin: natijalarga ko'ra va oldindan ogohlantirish sifatida.

Natijalarga ko'ra nazorat tashkiliy, texnik, iqtisodiy, moliyaviy va boshqa hujjatlar asosida o'tkaziladi. Tegishli hujjatlarda qayd etilgan natijalarning rejada ko'rsatilgan natijalardan farqi baholanadi. Misol uchun, biznes-reja tarkibiy qismlarining manfaatdor tomonlar bilan kelishilganligi, o'rganib chiqilganligi va muddatlarini nazorat qilish.Nazoratning bu usuli oz fursatni o'z ichiga olgan davriy jarayonlar uchun samaralidir.Masalan, BQ ni ishlab chiqish yoki amalga oshirishning uncha katta bo'lmagan qiymatida bir necha soat yoki bir necha

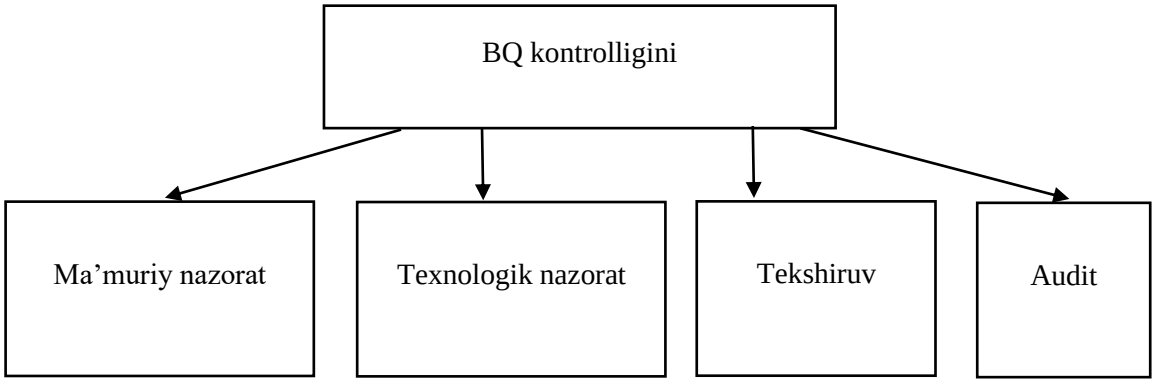
kundan iborat jarayonlar. BQga tuzatishlar kiritish yo‘li bilan avvalgi qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish natijalarini tahlil qilgan holda, sekin-asta jarayonma jarayon BQ takomillashtirib boriladi (10.1 -rasm).



10.1-rasm. Natijalarga ko‘ra nazorat jarayonining chizmasi

Oldindan ogohlantirish sifatida nazorat BQ ni ishlab chiqish yoki amalga oshirish jarayoni boshlanmasidan avval yoki jarayon mobaynida tegishli me’yorlar, standartlar va qoidalar asosida amalga oshiriladi. U boshqaruv ishining yuksak professional mahorat talab qilishini ifodalaydi va har qanday tashkilotda qo‘llanilishi mumkin.

BQni nazorat qilish. Nazorat qilish nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi menejmentda yangi yo‘nalish, yani *kontrolling* yo‘nalishining yuzaga kelishiga sabab bo‘ldi. U ma’muriy va texnologik nazoratni, tekshiruv, auditni o‘z ichiga oladi (10.2-rasm).



10.2-rasm. BK nazoratining tipologiyasi

Texnologik qarorlar, boshqaruv qarori va yakuniy mahsulot kontroling ob’ekti sanaladi. BQ uchun kontrolling tarkibiy qismlari quyidagicha talqin etiladi:

ma’muriy nazorat - BQ ni ishlab chiqish jarayoni, muddatlari va ularni bajarish sifatini doimiy nazorat qilish va tekshirish;

texnologik nazorat - BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishda foydalaniladigan texnologiyalarni doimiy nazorat qilish va tekshirish;

tekshiruv - BQ ni ishlab chiqish yoki amalga oshirish natijalarini hujjatlashtirilgan holda fiskal tekshirish;

audit - BQ ni ishlab chiqish yoki amalga oshirish natijalarini hujjatlashtirilgan holda tekshirish, audit tekshiruvi ularning muayyan mezonlarga, normalarga va standartlarga muvofiqlik darajasini belgilaydi. Auditorlarni odatda nazorat qilinayotgan tashkilotning o‘zi tanlaydi.

Nazorat qilish 3 turga ajratiladi: dastlabki, joriy va yakuniy nazorat.

Dastlabki nazorat - tashkilotning maqsadlari va dasturlarini amalga tatbiq etish boshlanmasidan avval amalga oshiriladi Uning asosiy vazifasi baholash mezonlarini ishlab chiqish yoki ularga tuzatishlar kiritish, keyingi nazoratni o‘tkazish usuli va tartibini yo‘lga qo‘yishdan iborat. Nazorat yuritishning muvaffaqiyatsiz ishlangan tizimi xodimlarni oldiga qo‘yilgan maqsadlarni bajarishga emas, nazorat talablarini qondirishga undaydi.

Joriy nazorat ishlab chiqilgan reglament bo‘yicha BQ ni ishlab chiqish va tatbiq qilish jarayonida amalga oshiriladi. Nazorat sust yoki faol bo‘lishi mumkin.

Yakuniy nazorat ishlar nihoyasiga yetib, maqsadlarga erishilgach bajariladi. Uning 3 ta muhim vazifasi bor:

1.Quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha ma’lumotlar bazasini yaratish yoki to‘ldirish:

• maqsadlar va uning tarkibiy qismi bo‘lgan vazifalarning nomi;

• tashkilot faoliyatining boshlang‘ich, oraliq va yakuniy ko‘rsatkichlari;

• boshlang‘ich ma’lumotlarni baholash uchun mezonlar ruyxati va ularning o‘zgarish dinamikasi;

•nazorat faoliyatiga tuzatishlar kiritish bo‘yicha qarorlar to‘plami: ishlab chiqish va bajarish muddatlari;

•tashkilot faoliyatining aniq ko‘rsatkichlarida maqsadga erishishning ikkinchi darajali qo‘shimcha (ijobiy va salbiy) natijalari;

•qo‘shimcha hodisalarni neytrallashtirish yoki kuchaytirish bo‘yicha qo‘shimcha qarorlar to‘plami.

Ushbu ma’lumotlar bazasi tashkilot rahbariyatiga namunaviy topshiriqlar, vositalar va ularning samarali bajarilishi usullari spektrini kengaytirishga imkoniyat yaratadi, bu esa keyinchalik shunga o‘xshash ishlarni bajarishda zarur bo‘ladi.

2. Rahbarga yoki mutaxassisga fors-major vaziyatlarda ancha samarali qarorlar qabul qilishga imkoniyat beradigan tashkilot faoliyatiga doir statistikaning shakllanishi.

3.Aprobatsiyadan (sinovdan, muhokamadan) o‘tgan innovatsion (ishlab chiqarish va boshqaruv) texnologiyalarini aniqlash. Mazkur texnologiyalar intellektual xususiy mulk sifatida savdo predmeti bo‘lishi mumkin.

Nazorat o‘tkazish uchun ta’sis hujjatlari va yuqori turuvchi idoralarning qarorlari huquqiy asos bo‘lib xizmat qiladi.Rejadan tashqari tekshiruv uchun esa jinoyat-protsessual kodeksi, yuqori boshqaruv organlarining qarorlari, shu jumladan, tashkilot aksiyadorlari yig‘ilishining qarori asos bo‘la oladi.

Avval ko‘rib chiqilganlar orasidagi BQ ni ishlab chiqishning barcha protsessor texnologiyalari nazoratni o‘z ichiga oladi, BQni ishlab chiqishning boshqa usullari va vositalari ustidan nazoratning ustuvorligi “Doimiy tekshiruvlar

va ko‘rsatmalar texnologiyasi” va “Natijalarga ko‘ra boshqaruv texnologiyasi”da aks etadi.

Nazorat o‘z vaqtida, tushunarli, oddiy va tejamli bo‘lishi kerak.

Nazorat savollar

1. BQni nazorat qilish qanday usulda bajarilishi mumkin?
2. Natijalarga ko‘ra nazorat qanday hujjatlar asosida o‘tkaziladi?
3. Oldindan ogohlantirish sifatida nazorat qachon amalga oshiriladi?
4. Kontrolling deganda nimani tushunasiz?
5. Kontrolling uz ichiga nimalarni oladi?
6. Kontroling ob’ektiga nimalar kiradi?
7. Adit deb nimaga aytiladi?
8. Nazorat qilish qanday turga ajratiladi?
9. Nazoratga qanday talab quyiladi?

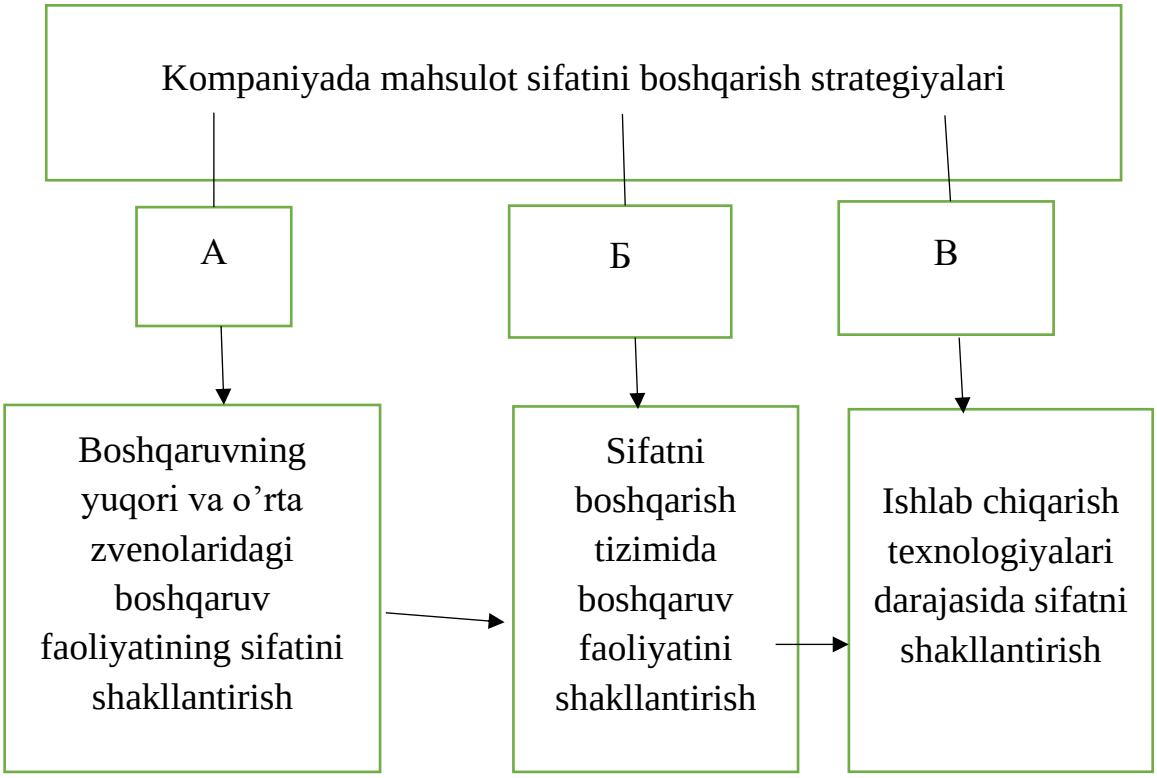
XI BOB. BOSHQARUV QARORLARINING SIFATI VA SAMARADORLIGI

11.1.Mahsulot sifati - BQ ning yakuniy natijasi

Mahsulot sifati nafaqat muayyan darajadagi texnik baza, texnologiya, iqtisodiyot, ishlab chiqarish va madaniyatni tashkil etishning natijasi, balki BQ ni yuksak mahorat va madaniyat bilan amalga oshirishning samarasi hamdir.

Boshqaruv jarayoniga va uslubiyotiga yetarlicha diqqat e’tibor qaratmaslik, ishlab chiqarish jarayoniga yo‘naltirilgan bor kuch g‘ayratni susaytiradi, sababi noto‘g‘ri qabul qilingan qarorlar zamonaviy texnologiyalarning samarali ravishda qo‘llanilishiga xalal beradi, ularga putur yetkazadi. An’anaga ko‘ra, ko‘pchilik rahbarlar mahsulot sifatini uni ishlab chiqarish texnologiyasiga hamda xodimlarning yuksak mahoratiga, ya’ni qaysidir ma’noda statistikaga bog‘lashadi.

Aslida esa mahsulotning talab darajasidagi sifatiga uni takomillashtirib borish bo‘yicha doimiy jarayon orqali erishiladi, bu jarayon *sifatni boshqarish* jarayoni deb yuritiladi.Mazkur boshqaruvni amalga oshirishning uchta yo‘li, ya’ni varianti bor (11.1- rasm).



11.1-rasm. Mahsulot sifatini boshqarish strategiyalari variantlari.

A - tizimli, B - majmuaviy, V - mahalliy.

A variant tizimli yondashuvni nazarda tutadi, bunda birinchi darajali e’tibor boshqaruv faoliyatining umumiy sifatiga qaratiladi, keyin esa ishlab chiqarish texnologiyasining sifati e’tiborga olinadi.

B variant majmuaviy yondashuvni mo‘ljallaydi, u mahsulot sifatiga bevosita tasir etuvchi ishlab chiqarish va boshqaruv elementlari sifati ustuvorligiga asoslangan.

V variant mahalliy yondashuvni taqozo etadi. Bunda asosiy e’tibor ishlab chiqarish texnologiyasiga qaratiladi. V variant eng keng tarqalgan va uslubiy jihatdan yaxshi ishlab chiqilgan usuldir.

B variant esa endigina joriy etilmoqda. Uning uchun ham ishlab chiqarish texnologiyasi borasida, ham mahsulot sifatini boshqarish tizimiga xos standartlar to‘plami mavjud. Masalan, ISO 9000. A variant esa kompaniyani rivojlantirish istiqboliga xizmat qilishga yo‘naltirilgan.

Sifat - bu belgilangan yoki mo‘ljallangan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatiga ega ob’ektning sifatiga oid ta’riflar yig‘indisidir. Ba’zan mahsulot sifatiga ta’rif berilar ekan, “iste’molga, foydalanishga yaroqli”degan ibora ishlatiladi.Bunda mahsulotni o‘z funksional vazifasini ado etishga yaroqliligi, uni qo‘llashga oid (ekspluatatsion) ta’riflar, xavfsizlik va ishonchlilik darajasi va boshqa ko‘rsatkichlar nuqtai nazaridan baholaydilar.

Boshqaruv faoliyatining sifati - bu boshqaruvning umumiy qabul qilingan talablar yoki standartlarga mosligi darajasidir. Ko‘pincha boshqaruv faoliyatining sifatiga BQ ning sifatiga qarab baho beradilar.

11.2 Boshqaruv faoliyatini tartibga solish(reglamentlash)

Kompaniyani boshqaruv faoliyati boshqaruv tizimining bir qismi hisoblanadi. Garchi tashkilotlar faoliyatini boshqarish amaliyoti ancha qadimiy ildizlarga ega bo‘lsada, bu tizim tadqiq etila boshlanganiga unchalik ko‘p vaqt bo‘lgani yo‘q. Boshqaruv tizimi elementlari ishlab chiqish darajasi va murakkabligiga ko‘ra turlicha bo‘ladi:

• bu borada, asosan quyidagilar ishlab chiqilgan: maqsadlar va vazifalar, funksiyalar, axborot ta’minoti, funksional tuzilmalar, tashkiliy tuzilmalar, boshqaruv mexanizmining barcha elementlari;

• boshqaruv amaliyoti va texnologiyasi, vositalari va usullari, qonun va tamoyillari, kommunikatsiyalar,tashkiliy munosabatlar sxemalari ilmiy va amaliy jihatdan jiddiy qarab chiqilishi va maromiga yetkazilishi talab etiladi;

• jarayon sxemasi va xossalarini ishlab chiqishga,qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga, xodimlarning professional mahoratiga yangicha yondashuv talab etiladi.

Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati birinchi navbatda rahbarlar va boshqaruv sohasidagi mutaxassislarning professional mahoratiga bog‘liq.

Shunga qaramay, boshqaruv faoliyatiga doir aniq standartlar juda kam, bu faoliyatni nazorat qilish tizimi esa hali to‘liq ishlab chiqilmagan. 11.1. jadvalda kompaniya faoliyatining asosiy turlarini standartlashtirishning hozirgi holatiga doir

ma’lumotlar keltirilgan. Tashkilotdagi umumiy boshqaruv faoliyati boshqaruv faoliyatini boshqarishni, shuningdek ishlab chiqaruvchi va xizmat ko‘rsatuvchi faoliyatni boshqarishni o‘z ichiga oladi.

Yuqoridagilarning har biri strategik boshqaruvni, xodimlarni, tashqi munosabatlarni (kommunikatsiyalarni) boshqarishni va boshqaruv yuzasidan maslahat kabilarni o‘z ichiga oladi. Aksariyat boshqaruv jarayonlarini modellashtirish klaster tahlil usulini qo‘llashni talab etadi, chunki ko‘rsatilgan jarayonlarning aksariyat ko‘rsatkichlari yaxshi yoki yomon, yuqori yoki past, yoqadi yoki yoqmaydi qabilidagi tushunarsiz, noaniq ta’riflarga ega.

11.1-jadval

Tashkilotda faoliyat asosiy ko‘rinishlarining standartizatsiyasi

Tashkilotda faoliyatning asosiy ko‘rinishlari va ularning tartibi		Standartlarning ishlab chikilishi darajasi		Standartlarni qo‘llash darajasi	
		ISO 900 X	GOST RF R1.0-92	ISO 900 X	GOST RF R1.0-92
Umumiy boshqaruv faoliyati (BK)	Boshqarish faoliyatini boshqarish	Umumiy ko‘rinishda bo‘ladi	Ishlab chiqilmoqda	Qo‘llanil-maydi	Deyarli qo‘llanil-maydi
	Xizmat va ishlab chiqish faoliyatini boshqarish	Ish darajasida ishlab chiqilgan	Umumiy ko‘rinishda bo‘ladi	Kam miqdordagi firmalarda qo‘llani-ladi	Deyarli qo‘llanil-maydi
Xizmat faoliyati (texnologik qarorlar)	Konstruktorlik, texnologik, iqtisodiy va boshqa tayyorgarlik	Yaxshi darajada ishlab chiqilgan	Yaxshi darajada ishlab chiqilgan	Kam miqdordagi firmalarda qo‘llani-ladi	Keng qo‘llanil-maydi
	Hisob (buxgalterlik, ombor, moliyaviy va boshqalar)	Yaxshi darajada ishlab chiqilgan	Yaxshi darajada ishlab chiqilgan	Kam miqdordagi firmalarda qo‘llani-ladi	Qo‘llanil-maydi
Maxsulotlar, xizmatlar, axborotlar va bilimlarni ishlab chiqish	Hodim	Umumiy ko‘rinishda bo‘ladi	Ishlab chiqilmoqda	Qo‘llanil-maydi	Qo‘llanil-maydi
	Tayyorlash Tadbiq Utilizatsiya	Yaxshi darajada ishlab chiqilgan	Yaxshi darajada ishlab chiqilgan	Kam miqdordagi firmalarda qo‘llani-ladi	Qo‘llani-ladi

11.1 jadval. Tashkilot faoliyatining asosiy turlarini standartlashtirish

Kompaniyani boshqarish tizimining yuqori sifatini shakllantirishga tizimli yondashuv - bu professional rahbarning majburiyati, burchi va tabiiy ehtiyoji.

Boshqaruv san’atining qonuniyatlari bilan bir qatorda, yaxshigina o‘rganilgan va o‘ziga yarasha keng amaliyotga ega bo‘lgan boshqaruv faoliyatini o‘z ichiga olgan jarayonlarga ham to‘xtalish joiz. Bu ishlar doirasida boshqaruv faoliyatiga doir standartlar loyihalari va boshqaruv mexanizmlari yaratilmoqda, hisobotlarning namunaviy shakllari ishlab chiqilmoqda. Buxgalterlik hisobi va auditning xalqaro standartlarini shakllantirish uslubiyoti bo‘yicha ishlar amalga oshirilmoqda.Shu taxlit boshqaruv faoliyati va audit uchun standartlar to‘plamini tabiiy ravishda kengaytirish jarayoni ketmoqda. Bu ish boshqaruv faoliyati uchun dasturiy xom ashyoni shakllantirish bazasi sifatida juda istiqbolli sanaladi. Audit boshqaruv faoliyatida qabul qilingan standartlar va reglamentlarni mazkur faoliyatning haqiqiy real jarayoni bilan taqqoslashni nazarda tutadi. Boshqaruv faoliyatining real jarayoniga doir asosiy ko‘rsatkichlar hisob kitoblarning namunaviy shaklida qayd etib boriladi.Boshqaruv faoliyati tekshirilayotgan ko‘rsatkichlarining standartlar yoki reglamentlardan chetga chiqishi, og‘ishi uning sifatini baholash predmeti hisoblanadi.

ISO xaqida umumiy ma’lumotlar. ISO (International Organization for Standardization) □ jahon hamjamiyati tomonidan tan olingan standartlashtirish bo‘yicha xalqaro tashkilotdir. U ISO 900 X □sifat standartlari (bu o‘rinda X □ to‘plamning umumiy belgisi, X o‘rnida 1,2,3,4 va hokazo raqamlar bo‘lishi mumkin), ISO 14000□ ekologik standartlar va boshqa shu kabi global standartlarni yaratish sohasidagi intilishlarni muvofiqlashtiradi.Sifat standartlari umumiy xarakterga ega bo‘lib, sanoat yoki iqtisodiyotning aniq bir tarmog‘iga bog‘liq emas. Standartlar sifatni boshqarish bo‘yicha hamda sifatni ta’minlovchi modellarga doir yo‘l-yo‘riq va ko‘rsatmalardan iborat.

ISO 900 X tizimi INKOMTERMS-90 xalqaro oldi-sotdi shartlariga ishlab chiqarish jarayonining hamma bosqichlarida mahsulot, xizmat va axborot sifatiga kafolatni ta’minlash borasida qo‘shimchalar kiritadi.

U yoki bu darajadagi dasturiy ishlanmalar, dasturlar ISO 900 X tizimining g‘oyasini ifodalaydi. Ular orasida *Sitepower □istalgan vaqtda kerakli axborotni va istalgan savolga tezkor javobni olishning har doim imkoni bor; Siteline □sanoat*

korxonasini boshqarish; Siteselect‒tayyor mahsulot to‘plamiga mavjud buyurtmalarni konfiguratsiya qilish vositasi;Siteguide‒korxonaning biznes jarayonlarini modellashtirish vositasi singari modullar keng tarqalgan.

ISO 900 X tizimining ta’rifida chora tadbirlar to‘plami ko‘rinishida keltirilgan umumiy vazifalar batafsil beriladi. Ularni sifatni boshqarishning to‘rtta bosqichi sifatida tasavvur etish va o‘rganish mumkin:

1-bosqich.

1.Mahsulot sifatini yaxshilashning bosh maqsadini shakllantirish va mo‘ljallanayotgan yakuniy natijalar.

2. Sifatni baholash tizimini tanlash: mualliflik yo‘li bilan,benchmarking *(benchmarking ‒ inglizcha, a benchmarking study ‒tashkilot faoliyatini muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan boshqa faoliyat bilan solishtirish yo‘li bilan tahlil etish)* yoki standartlar bilan taqqoslash orqali.

3. Taqqoslash etalonlari va hisobot shakllarini rasmiylashtirish.

2-bosqich.

4.Aniq ish rejasini tuzish va sifatni yaxshilashga qaratilgan jarayonlarni joriy etish (muddatlar va oraliq natijalar.)

5. Resurslarga bo‘lgan talabni aniqlash.

6. Standartlarni qo‘llash bo‘yicha yo‘riqnomalarni, hisobot va mahsulot sifatini funksional audit qilish uslubiyoti bo‘yicha maxsus shakllarni ishlab chiqish (shakllantirish).

3-bosqich.

7. Sifatni yaxshilash jarayoniga tuzatishlar kiritish maqsadida, mijozlardan kelib tushayotgan tezkor axborotlar (shikoyatlar, minnatdorchiliklar, tavsiyalar va h.k.) hisobini yuritish.

8. Sifatni boshqarish jarayoniga doir ma’lumotlar bazasini doimiy ravishda shakllantirib borish.

4-bosqich.

9. Sifatni aniqlash jarayonlarini amalga oshirish va ularni ISO 900 X tizimi standartlari talablariga muvofiqlashtirish.

10. Mahsulot sifatini baholash amaliyotini o‘tkazish.
11. Mahsulot sifatini baholash amaliyotini o‘tkazish bo‘yicha hisobotlarni tuzish.
12. Baholash amaliyoti sifatini oshirishga qaratilgan zaxira manbalarni aniqlash.

BQni ishlab chiqish jarayonining sifatini va uni amalga oshirishning real natijalari samaradorligini oshirishda ijodiy jamoani shakllantirishdagi tashkiliy jihatlar katta rol o‘ynaydi. Rahbar jamoaning samarali ishlashi uchun rag‘bat beruvchi sharoitlarni yaratib berishi lozim. Bunday sharoitlar sirasiga quyidagilar kiradi:

• BQni ishlab chiqish bilan shug‘ullanuvchilarni o‘z vaqtida to‘liq axborot bilan ta’minlash;

• BQni ishlab chiqish bilan shug‘ullanuvchilar jamoasi orasida professional tarzda akliy hujumlari uyushtirish va olingan natijalarni qayd etib borish;

• nisbatan mahoratli mutaxassislarning bilimi va tajribasidan foydalanish(hal etilayotgan masalaga qarab);

• BQ ishlab chiqish jarayonining barcha bosqichlarini, ayniqsa turli vaziyatlarni har tomonlama o‘rganib chiqish;

•mahalliychilik, sub’ektivizm va xo‘ja ko‘rsinga ishlash kabilarni bartaraf etishga alohida diqqat e’tibor qaratish;

• qarorlarda jamoada (fan sohalarida, uslubiyot va texnologiya borasida) erishilgan va nufuzli mutaxassislar tomonidan e’tirof etilgan asosiy muvaffaqiyatlarni aks ettirish;

• qarorlar monitoringini olib borish.

Yuqorida sanab o‘tilgan har bir sharoit rahbar tomonidan aniq ishlar, chora tadbirlarni amalga oshirishni talab etadi. Demak, xodimlarni o‘z vaqtida to‘liq axborot bilan ta’minlash uchun rahbar kutubxonadagi bibliografik kartochkalar orqali qidirish singari eskicha usullardan tortib, to zamonaviy kompyuter tarmog‘ida kerakli axborotni kerakli odamga yetkazishgacha bo‘lgan turli vositalardan foydalanadi.Ko‘rinib turibdiki, ishning ko‘lami anchagina keng. Yuqorida qayd etilgan boshqa sharoitlar borasida ham xuddi shunday manzara kuzatiladi.Rahbar kompaniya ish faoliyatini yuritish shartlarining o‘zgarish dinamikasini qayd etib

borishi kerak, shunda u yoki bu sharoitning jamoa ishiga ta’sirini va uni amalga oshirish darajasi qandayligini tahlil qilish imkoni paydo bo‘ladi.

11.3 Boshqaruv qarorlarining sifatini baholash

BQ ning sifati - bu BQ ning tashkilot ichki talablariga (standartlariga) mosligi darajasidir. BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda rahbar BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonining har bir bosqichiga e’tibor berishi kerak. Har bir bosqichning sifatliligi butun bir BQning umumiy sifatini baholashga katta ta’sir ko‘rsatadi. Sifat 0 dan 1 gacha bo‘lgan nisbiy birliklarda o‘lchanadi. BQ sifatiga beriladigan eng past baho - 0, yuqori baho esa – 1ga teng. BQning umumiy sifati uning barcha tarkibiy qismlari (ketma-ket bajariladigan bosqichlar, davrlar va amaliyotlar)ga tegishli sifat qiymatlarining umumiy ko‘paytmasi sifatida hisoblanadi. Masalan, BQ ni ishlab chiqishda 10 ta jarayon bajarildi, ularning sifati quyidagicha belgilanadi: 0,8; 0,9; 0,7; 0,8; 0,7; 0,8; 0,8; 0,9; 0,7; 0,8. Har bir jarayon sifatining qiymati, ahamiyati o‘ziga yarasha yaxshi, lekin BQ ning umumiy sifati 0,091 ga teng bo‘ladi! Bu juda past daraja. Shuning uchun BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonining barcha tarkibiy qismlariga nisbatan professional yondashilganidagina butun BQ ning muvofiq sifatini ta’minlash mumkin.

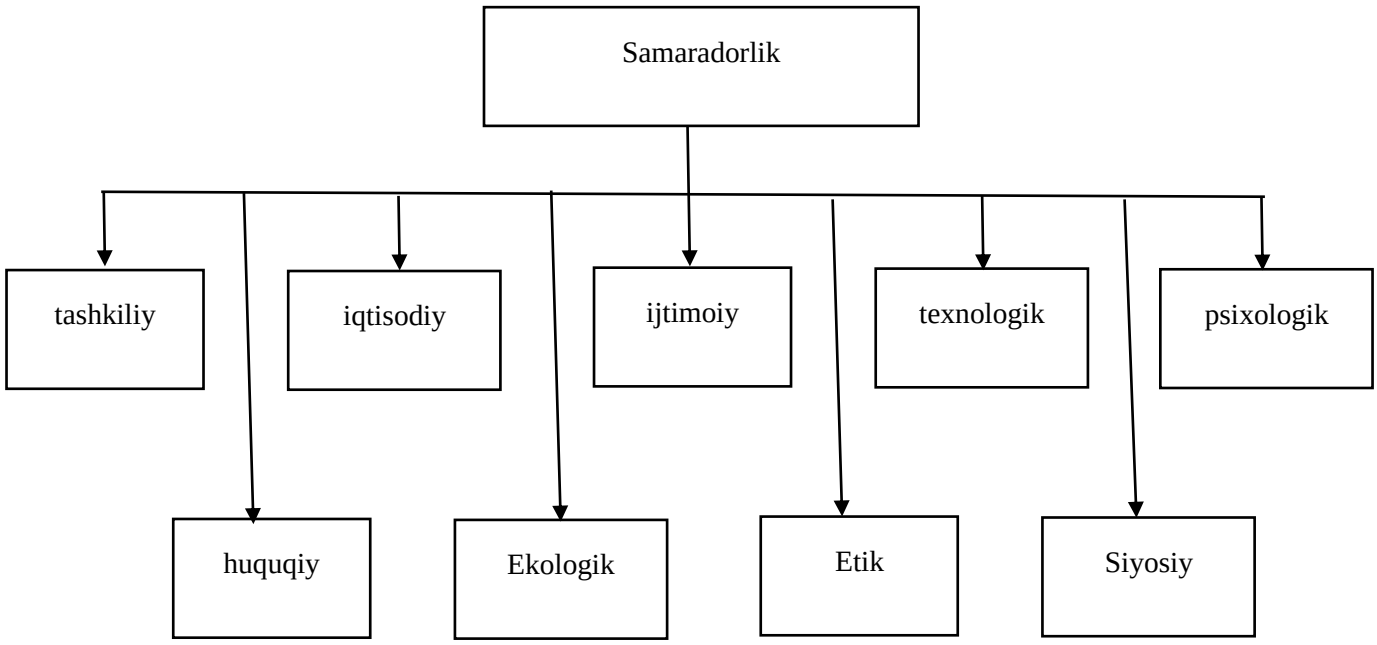
BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni sifatiga ta’sir etuvchi asosiy elementlarni yana bir bor sanab o‘tamiz: axborot, boshqaruv maqsadlari to‘plami, BQ ni ishlab chiqish usullari, korxonaning konseptual modeliga kiradigan ob’ektlar to‘plami, foydalaniladigan boshqaruv texnologiyasi, BQ ni ishlab chiqish jarayonining tanlangan xossasi, BQ ni uzatish shakli, BQ ning tashkiliy auditi.

Yuqoridagilarga qo‘shimcha sifatida umumiy tizim elementlarini ham kiritish mumkin: boshqaruv qonunlari, tashkilotning qonunlari va tashkilotlar uchun qonunlar (tashkilotlar uchun boshqaruv va tashkil etish qonunlari). Ushbu qonunlar muhitida BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni kechadi. Keltirilgan barcha elementlar bir-birining ta’sirini kuchaytirishi, ya’ni emerjentlik (kutilmaganda xususiyat va xossalarning yuzaga kelishi)xossasiga ega bir tizimni tashkil qilishi lozim.

11.4. Samaradorlik tugrisida umumiy ma’lumotlar

Samaradorlik so‘zi “samara” so‘zidan kelib chiqib, biror shaxs xatti harakatining boshqalarga ta’sir etuvchi kuchi, taassurot, natija ma’nolarini anglatadi. Bu taassurot tashkiliy, iqtisodiy, psixologik, huquqiy, axloqiy, texnologik va ijtimoiy jiloga ega. Samara kuzatilish va shakllantirilishi mumkin. Ko‘pincha samara (natija) ketgan xarajatlar bilan taqqoslanadi.

Biror bir faoliyat yoki hodisaning samaradorligini uning natijasi (samarasi) va unga ketgan xarajatlar nisbati belgilaydi. Samaradorlik ijobiy va salbiy bo‘lishi mumkin. Shunday qilib samaradorlikning tashkiliy, iqtisodiy va boshqa ko‘rinishlari haqida so‘z yuritish mumkin. (11.2 rasm)



11.2 .-rasm. Funksional samaradorlikning asosiy ko‘rinishlari

Samaradorlikning bir ko‘rinishi boshqasining hisobiga o‘zgarishi mumkin. Masalan, iqtisodiy samaradorlikni kamaytirib, ijtimoiy samaradorlikni oshirish mumkin. Agar birinchi o‘ringa iqtisodiy samaradorlik qo‘yilib, tashkiliy samaradorlikka e’tibor berilmasa, barcha axborot jarayonlari sustlashib qolishi va bu albatta iqtisodiy samaradorlikka ta’sir qilishi mumkin. Dinozavr tamoyilini

yodga olamiz: «Dinozavrning kallasida uning dumi bilan bog‘liq qaror pishib yetilib, to uning dumiga yetib borguncha, yo qarorning keragi bo‘lmay qolishi, ya’ni qaror dolzarbligini yo‘qotishi yoki dinozavr dumidan ayrilishi mumkin».

Kompaniya faoliyatining samaradorligi, umuman olganda BQ ning samaradorligidan kelib chiqadi. Mahsulot ishlab chiqarish unumdorligi, kompaniyaning uni ishlab chiqarish qobiliyati, ta’minotchilar,shartnomani imzolagan tomonlar (kontragentlar) va iste’molchilar o‘rtasidagi yuksak obro‘ e’tibor ham samaradorlikka zamin yaratadi.

11.5 Boshqaruv qarorlarining samaradorligi

BQ ning samaradorligi - bu tashkilotda BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish natijalari bo‘yicha olingan resurslarga doir natijalardir. Resurslar sifatida moliyaviy, moddiy resurslar, xodimlar salomatligi, mehnatni tashkil qilish va boshqalarni qayd etish mumkin.

Bunday hollarda umumiy samaradorlik tasnifi va BQ ning samaradorligi tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik, psixologik, huquqiy, ekologik, axloqiy va siyosiy shakllarga bo‘linadi.

BQ ning tashkiliy samaradorligi - bu kam sonli ishchilar ishtirokida yoki qisqa fursat ichida tashkiliy maqsadlarga erishishdir. Tashkiliy maqsadlar insonning quyidagi ehtiyojlarini amalga oshirish bilan bog‘liq: inson hayoti va xavfsizligini tashkil etish, boshqaruvni, barqarorlikni va tartibni ta’minlash. BQning sifati va tashkiliy samaradorlik bir- biri bilan uzviy bog‘liq va shu bois ham BQning bu ikki ko‘rsatkichi ko‘plab adabiyotlarda birgalikda o‘rganiladi.

BQning iqtisodiy samaradorligi - bu muayyan BQ ni amalga oshirish natijasida olingan qo‘shimcha mahsulot qiymatining qarorni ishlab chiqish hamda amalga oshirishga ketgan xarajatlarga nisbati.

BQning ijtimoiy samaradorligi ham nisbatan qisqa vaqt ichida kam sonli xodimlar ishtirokida kam miqdordagi xarajatlar bilan ko‘p sonli kishilar jamoasi va jamiyat uchun foydali ijtimoiy maqsadlarga erishish fakti sifatida qaraladi. Ijtimoiy

maqsadlar insonlarning axborotga, bilim olishga, ijodiy mehnatga, o‘z o‘zini namoyon etishga, muloqotga, dam olishga bo‘lgan ehtiyojlarini amalga oshiradi.

BQning texnologik samaradorligi - biznes-reja bo‘yicha ko‘zlangan aniq natijalarga (ishlab chiqarishning tarmoq doirasidagi, milliy yoki jahon miqyosidagi texnologik darajasiga) qisqa fursat ichida yoki kam miqdordagi moliyaviy xarajatlar sarflagan holda erishish.

BQning psixologik samaradorligi–qisqa fursat ichida kam sonli ishchilar ishtirokida hamda kam miqdorda xarajat qilgan holda ko‘p sonli ishchi xodimlar yoki jamiyat uchun xizmat qiluvchi psixologik maqsadlarga erishish. Psixologik maqsadlar insonning mehr muhabbatga, oilaga va dam olish fursatlariga bo‘lgan ehtiyojidir.

BQning huquqiy samaradorligi–qisqa fursat ichida kam sonli ishchi xodimlar ishtirokida kam miqdorda xarajat qilgan holda tashkilotning va xodimlarning huquqiy maqsadlariga erishish darajasi bilan baholanadi. Huquqiy maqsadlar insonning xavfsizlik va tartib intizomga bo‘lgan ehtiyojlarini amalga oshiradi.

BQning ekologik samaradorligi–qisqa fursat ichida kam sonli ishchilar ishtirokida kam miqdorda xarajat sarflagan holda tashkilot va xodimlar oldiga qo‘yilgan ekologik maqsadlarga erishish demakdir. Ekologik maqsadlar insonlarning xavfsizligi, salomatligi, inson hayotining barqaror rivojlanishini tashkil etish, uning fiziologik ehtiyojlarini amalga oshirishga xizmat qiladi.

BQning axloqiy samaradorligi - qisqa fursat ichida kam sonli ishchilar ishtirokida kam miqdorda xarajat sarflagan holda tashkilot va xodimlar oldiga qo‘yilgan ma’naviy axloqiy maqsadlarga erishish. Ma’naviy axloqiy maqsadlar insonning atrofdagilar bilan munosabatda axloqiy me’yorlarga rioya etish bilan bog‘liq ehtiyojlari va manfaatlarini amalga oshiradi.

BQning siyosiy samaradorligi - qisqa fursat ichida kam sonli ishchilar ishtirokida kam miqdorda xarajat sarflagan holda tashkilot va xodimlar oldiga qo‘yilgan siyosiy maqsadlarga erishish deganidir. Siyosiy maqsadlar insonning e’tiqod, vatanparvarlik, o‘z o‘zini namoyon etish va o‘z fikrini ifoda etish hamda boshqaruvga bo‘lgan ehtiyojlarini amalga oshiradi.

BQning samaradorligi uni ishlab chiqish, qamrab olingan kompaniyalar va shaxslar ko‘lamidan kelib chiqqan holda bir nechta bosqichlarga bo‘linadi. BQning samaradorligi kompaniyani boshqarish va ishlab chiqarish bosqichi, kompaniyalar guruhi, tarmoq, mintaqa va mamlakat nuqtai nazaridan ham baholanadi.

Kompaniyaning samarali faoliyat yuritishi uchun biznes faoliyatining barcha ishtirokchilari manfaatlari orasida o‘zaro teng muvozanatni saqlashga zarur shart sharoitlar yaratish muhim sanaladi. Ularga mulk egalari, menejerlar, xodimlar, kontragentlar, mijozlar va boshqalar kiradi.Mushtarak manfaatlardan tashqari yana ularning har biri o‘ziga yarasha xususiy manfaatlarga ega bo‘lib, biznes faoliyatining boshqa har bir ishtirokchisi buni hisobga olishi va o‘zgalarning manfaatlarini hurmat qilishi lozim.

BQning samaradorligini boshqarish kompaniya faoliyati va u ishlab chiqarayotgan mahsulotning real ko‘rsatkichlari, normalari va standartlariga asoslangan son va sifat jihatdan baholash tizimi orqali amalga oshiriladi. Bunday ko‘rsatkichlar, normalar v astandartlarga quyidagilar kiradi:

• kompaniyaning butun boshli faoliyati;

•xodimlarning ehtiyoj va manfaatlarining qondirilish darajasi;

•kompaniyaning muayyan bozordagi faoliyati;

•boshqaruv, xizmat ko‘rsatish va ishlab chiqarish faoliyati;

•bevosita ishlab chiqarish faoliyati;

•mahsulotlar (xizmatlar, axborotlar va bilimlar)ning alohida o‘ziga xos turlarini ishlab chiqarish;

•moddiy va intellektual resurslardan foydalanish;

•kompaniyaning PR□jamoatchilik bilan ishlash faoliyati;

shuningdek, samaradorlikning kompaniyada qabul qilingan umumiy ko‘rsatkichi.

11.6 BQ ning iqtisodiy samaradorligini baholash usullari

BQning iqtisodiy samaradorligini (I*) ko‘rib chiqar ekanmiz, uslubiy jihatdan muayyan BQ ni amalga oshirishdan olingan qo‘shimcha mahsulotning qiymatini, ya’ni bozordagi tannarxini aniqlash juda qiyin. Axborot tariqasida amaliyotga tatbiq

etilgan BQ mahsulot, xizmat yoki muayyan bilimlarning bevosita moddiy shakli sifatida namoyon bo‘lmaydi, balki ularning shakllanishiga o‘ziga xos sharoit yaratadi.

BQ dan olinadigan ijobiy iqtisodiy samara – tejamkorlikka asoslangan, undan yetgan ziyon esa BQning salbiy ta’siri sifatida baholanadi. Iqtisodiy samarani (I*) baholashning bir qator usullari mavjud bo‘lib, ulardan quyidagilar amaliyotda tez-tez qo‘llaniladi:

•turli variantlarni solishtirishning vositali usuli;

• yakuniy natijalar bo‘yicha;

• faoliyatning bevosita natijalari bo‘yicha.

Vositali usul BQning bozor qiymatini va BQ ga ketgan xarajatlarni tahlil qilishni ko‘zda tutadi, bunda xuddi shunday turdagi ob’ekt uchun ishlab chiqilgan va bir xil sharoitlarda amalga oshirilgan BQ ning variantlari tahlil qilinadi. BQning amalga oshishi oydinlashgunga qadar u boshqaruv va ishlab chiqarishning ko‘plab bosqichlarini bosib o‘tadi, shuning uchun ham mazkur jarayonni to‘xtatuvchi yoki jadallashtiruvchi sub’ektiv omillarning ta’sirini ajratib aniqlab olish lozim.

Ushbu usul BQning bozor qiymati o‘rniga ishlab chiqarilgan mahsulotning bozor qiymatidan foydalanishga imkon beradi. Shunday qilib, BQning ikki xil variantini amalga oshirishda birinchi qaror uchun nisbiy iqtisodiy samarani quyidagi nisbatdan aniqlash mumkin:

$$\mathbf{I_s = (F_{2m}/X_{2m} - F_{1m}/ X_{1m}) \cdot 100\%,}$$

Bunda F_{1m} – BQning birinchi variantda ko‘zda tutilgan mahsulotni sotishdan olingan foyda; F_{2m} – BQning ikkinchi variantida ko‘zda tutilgan mahsulotni sotishdan olingan foyda; X_{1m} – BQning birinchi variantida mahsulot ishlab chiqarishga ketgan xarajatlar; X_{2m} – BQning ikkinchi variantida mahsulot ishlab chiqarishga ketgan xarajatlar.

Shunday qilib, agar rahbar o‘z qarorlari bilan bir xil saviyadagi ishlab chiqarishni qo‘llasa, u holda iqtisodiy samara nolga teng bo‘ladi, bu vaziyatda boshqa turdagi, jumladan tashkiliy, ijtimoiy sohalardagi samaradorlik yuqori bo‘lishi mumkin.

Yakuniy natijalarga ko‘ra aniqlash usuli ishlab chiqarish samaradorligini bus butun holda hisob kitob qilishga va belgilab qo‘yilgan (statistik jihatdan asoslangan)ayrim qismlarni alohida ajratishga (K) asoslangan:

$$\mathbf{Is = (F \cdot K)/UX,}$$

bunda, F – mahsulotni sotishdan olingan foyda; UX – umumiy xarajatlar; K – ishlab chiqarish samaradorligida BQ ning ulushi (K = 20÷30%).

Iqtisodiy samaradorlikni (Is) *faoliyatning bevosita natijalari buyicha aniqlash usuli* maqsadlarga erishish, vazifalar va usullarni va boshqalarni amalga oshirishda bevosita BQdan keladigan samaradorlikni baholashga asoslangan. *Is* ni baholashning asosiy parametrlari, ko‘rsatkichlari sifatida standartlarga (vaqt bilan bog‘liq, resurslarga doir, moliyaviy va boshqa standartlar) tayaniladi. *Iqtisodiy samaradorlik*ning qiymati quyidagi o‘zaro bog‘lanish (nisbat) opqali aniqlanadi:

$$\mathbf{Is, = C}i\mathbf{/ R}i \cdot \mathbf{100\%,}$$

bunda, C*i* – BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishda *i* resurslardan foydalanish bilan bog‘liq standart; R*i* – BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirishga sarflangan ***i*** resurslardan aniq maqsadli foydalanish.

Mazkur usul bilan iqtisodiy samaradorlikni hisoblashda *Is* ning qiymatini avval bir nechta resurslar bo‘yicha (m) aniqlash zarur.So‘ngra resurslar ustuvorligiga ko‘ra (Pi) *Is* ning o‘rtacha qiymatini topish lozim:

$$\boldsymbol{Is}= \left(\sum_{i=1}^{m} \left(Эi \cdot Пi \right) \right) \Big/ \boldsymbol{m}.$$

Nazorat savollar

1. Sifatni boshqarish jarayoni deb nimaga aytiladi?
2. Mahsulot sifatini boshqarish strategiyalarining qanday variantlari mavjud?
3. Mahsulot sifatini boshqarish strategiyasining tizimli yondashuvida e’tibor nimaga qaratilgan?
4. Mahsulot sifatini boshqarish strategiyasining majmuaviy yondashuvining mohiyati nimadan iborat?

5. Mahsulot sifatini boshqarish strategiyasining mahalliy yondashuvnida e’tibor nimaga karatilgan?
6. Boshqaruv faoliyatining sifati tushunchasiga izoh bering?
7. Tashkilotdagi umumiy boshqaruv faoliyati o‘z ichiga nimalarni oladi?
8. ISO standarti haqida nimalarni bilasiz?
9. BQ ning sifati deb nimaga aytiladi?
10. BQ ni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni sifatiga ta’sir etuvchi asosiy elementlarni sanab bering?
11. Funksional samaradorlikning qanday asosiy ko‘rinishlari mavjud?
12. BQning samaradorligi qanday bosqichlarga bo‘linadi?

II BOB. SUPEROPTIMAL QARORLARNI IZLASH USULLARINING ASOSLARI

12.1 Superoptimal qarorlar (SOK)ni shakllantirish usullari

Boshqaruv qarorlari sifatli, samarali,optimal va superoptimal bo‘lishi mumkin. Sifatli va samarali qarorlarga yuqorida batafsil to‘xtalib o‘tdik. Optimal qarorlar sifatida muqobil qarorlar to‘plamiga kiruvchi qarorlarni qayd etib o‘tdik. Ular qo‘yilgan maqsadlarga erishishdabelgilangan mezonlarga javob bera oladigan eng maqbul qarorlar bo‘lib, bunda jarayonning barcha ishtirokchilari (tomonlar) rejadagi natijalarga erisha oladilar. Odatda, kompaniya va uning birlashmalari miqyosida qarama-qarshi maqsadlar bo‘lmaydi. Misol uchun, kompaniyaning asosiy maqsadi ta’sischilar manfaatlariga muvofiq ravishda katta daromad olish bo‘lgani holda, bu muddao kompaniyaning texnologik va ijtimoiy maqsadlariga butkul mos tushadi. Ishlab chiqarish texnologiyasini yaxshilash, texnika xavfsizligini takomillashtirish ana shunday maqsadlarga kiradi.Belgilangan maqsadlarga erishish uchun qarorlar,odatda o‘zaro ziddiyatga bormaydilar, aksincha, bir-birlarini to‘ldiradilar. Biroq, ba’zan tashkiliy, iqtisodiy va texnologik maqsadlar uyg‘unligiga siyosiy, ijtimoiy, partiyaviy va boshqa maqsadlar aralashladilar.

Aynan shunday umidsiz hollarda superoptimal qarorlar qo‘l keladi, chunki ular qarama-qarshi tomonlarning talablarini qondira oladi.Superoptimal qarorlar bir vaqtning o‘zida va maqbul usullar bilan har ikki guruhga mansub: *liberal va konservativ* maqsadlarga erishishni ta’minlaydigan chora tadbirlar to‘plami sifatida e’tirof etiladi.*Superoptimal qaror shunday qarorki, u shunga o‘xshash muammolarni hal etish uchun qabul qilingan qarorlardan ob’ektiv ravishda (kishi ongiga bog‘liq bo‘lmagan holda) ustunlikka ega bo‘ladi. Bunday muammolar har doim mavjud bo‘lgan. Ayniqsa, boshqaruvning yuqori pog‘onalarida, misol uchun, BMT va boshqa boshqaruv idoralari doirasida ham uchragan. 1999 yilda Yugoslaviyaning parchalanishiga sabab bo‘lgan Kosovo va Serbiya muammolarini misol sifatida keltirish mumkin. An’anaga ko‘ra, bunday qarorlarni ishlab chiqish uchun vositachilar yordamiga tayaniladi. Yaqin Sharq mintaqasidagi mojarolar vaqtida amerikalik siyosatchi Genri Kissindjerning “mokisimon” diplomatiyasi qo‘l kelganligini eslab o‘tish joiz. To‘g‘ri yo‘lga qo‘yilgan muzokaralar samarasi o‘laroq, natijadan tomonlarning ko‘ngli to‘ladi, va muzokara ishtirokchilarining barchasi kutilganidan ko‘ra ko‘proq samaraga erishadilar.*

SOQqabul qilishga munozaralar olib borish yo‘li bilan erishish mumkin. Ikki qutbga mansub nuqtai nazarlarni muhokama qilish jarayonida bahslashish, o‘zining haqligini isbotlash mumkin emas, bu ko‘p hollarda dushmanlarning paydo bo‘lishiga va ko‘ngilsiz holatlarga olib keladi. Bahslar o‘rniga 3 turdagi suhbatdan foydalanish maqsadga muvofiq:

- suhbatdoshning fikri rivojlantiriladi va bema’nilik darajasiga yetkaziladi, bunda uning o‘zi o‘z g‘oyalarining puchligini tushunadi;
- suhbatdosh nuqtai nazari, fikridan maqbul jihatlarni topishga harakat qilinadi, uni rivojlantiriladi va bu u ilgari surayotgan g‘oyaning ijobiy jihati ekanligiga suhbatdoshni ishontiriladi.
- suhbatdoshning nuqtai nazari muhokama qilinmaydi, darhol o‘z g‘oyasini taqdim etishga va suhbatdosh uchun uning foydali jihatlarini ochib berishga kirishiladi.

SOQ ishlab chiqishning bir qator usullari mavjud:

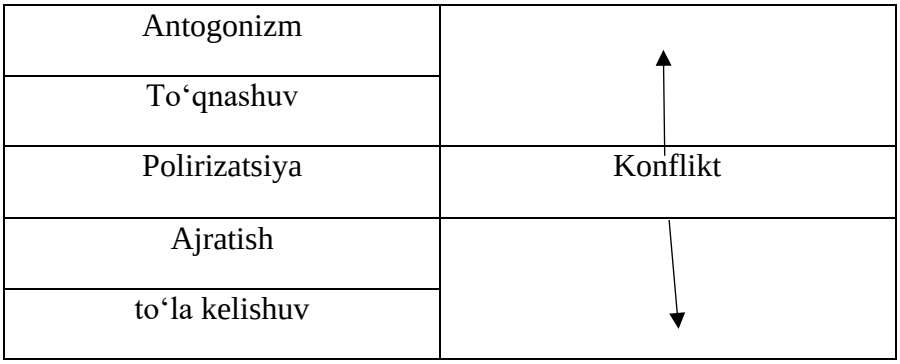
• milliy yoki mintaqaviy iqtisodiyotning resurs bazasini kengaytirish. Bunga foydali qazilma ma’danlar qatlamlarini ikkilamchi qayta ishlash, kreditlar va subsidiyalar berish, nafaqadagilarni, vaqtincha ishsizlarni, nogironlarni yengil ishlarga jalb etish orqali erishish mumkin. Bunda YaIM va mamlakatning milliy daromadi ortadi, natijada ko‘plab davlat va jamoat tashkilotlarining talablari qondiriladi hamda davlat budjetini qaytadan tuzishga hojat qolmaydi.

•mavjud maqsadlar bilan bir qatorda yirikroq maqsadlarni ishlab chiqish. Mamlakatni yangi sifatdagi global tafakkurga va axborot maydoniga olib chiquvchi barqaror rivojlanishning xalqaro dasturlariga bog‘liq yangi maqsadlarni tuzish, axborot texnologiyalarini yaratish va boshqalar;

•muzokaralar natijasiga ko‘ra shunday vaziyat yuzaga kelishi kerakki, bunda bir tomon uchun foydali bo‘lgan jarayon boshqa tomon uchun ziyon yetkazmasligi zarur, misol uchun, ko‘pincha sug‘urta masalalari SOQ ga olib keladi;

• muzokaralarga manfaatdor homiylarni jalb qilish;

• bir biriga butunlay zid bo‘lgan umumiy muammolardan bir birini istisno etmaydigan xususiy muammolarni farqlay bilish zarur. Ba’zan mayda chuyda xususiy muammolarning yechimi yuzasidan kelishuvlar katta katta muammolar yuzasidan ham yakdil kelishuvga olib keladi.Bu usul tomonlarning qarama qarshiligi darajasini kamaytirish (antagonizm holatidan) yoki ikki qutbga ajratish darajasidagi to‘qnashuvlar yoki sun’iy ravishda vaqtinchalik ziddiyatlarni avj oldirish yo‘li bilan tafovutlarniyuzaga keltiradigan kichikkina tang vaziyatdan boshlanadigan atomlardagi zanjirsimon reaksiyani eslatadi.



12.1-rasm. Konflikt (ziddiyat) qarama-qarshiliklar darajasini shakllantiruvchi regulyator sifatida.

Ushbu usullar ilmiy ishlanmalar sifatida o‘rganish bosqichida turibdi va ularning dolzarbligi olimlarni SOQ bo‘yicha yaqin kelajakda yangidan yangi izlanishlarga undashi tayin.

Nazorat savollar

1. Superoptimal qarorlar deganda nima tushuniladi?
2. Superoptimal qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?
3. Superoptimal qarorlarni shakllantirish usullari?
4. Konflikt (ziddiyat) qarama-qarshiliklar darajasini shakllantiruvchi regulyator sifatida.
5. SOQni ishlab chiqish va amalga oshirish sharoitlaridan kelib chiqqan holda, ishlab chiqishning qanday shakllaridan foydalanish mumkin?
6. SOQ ning qanday tasnifini bilasiz?
7. SOQ ga qo‘yiladigan talablar nimalardan iborat?

Glossariy

Boshqaruv algoritmi - boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, rejalarni tuzish, boshqaruv jarayonida ma'lumot almashish uchun muayyan harakatlar ketma-ketligi.
Muqobil (lat. Alter - ikkitadan biri) - o'zaro eksklyuziv imkoniyatlardan birini tanlash zarurati.
Tahlil (gr. Analusis - parchalanish, ajratish) - 1) butunlikni uning tarkibiy qismlariga aqliy yoki haqiqiy ravishda ajratishda bo'lgan ilmiy tadqiqot usuli; 2) biror narsani tahlil qilish, ko'rib chiqish; 3) tarkibiy va funktsional tahlil - ob'ekt yaxlit shakllanish deb qaraladigan operatsiyalar majmui va uni qismlarga ajratishning asosiy vositasi ob'ektga xos bo'lgan turli funktsiyalarni aniqlashdir.
Atrof-muhitni tahlil qilish - imkoniyatlar va xavflarni aniqlash uchun tashkilot tashqarisidagi omillarni boshqarish va baholash uchun ishlab chiqilgan strategik rejalashtirishning elementidir.
Xarajatlar va foyda tahlili - uni amalga oshirishning maqsadga muvofiqligini aniqlash uchun ma'lum bir biznes tadbirining xarajatlari va foydalarini taqqoslash.
Break - hatto tahlil - bu ma'lum narx bo'yicha barcha xarajatlarni qoplash uchun zarur bo'lgan minimal savdo hajmini hisoblashda qarorlarni qabul qilish jarayonida qo'llaniladigan usul.
Tashkilotning tahlili - tashkilot hayotiy aloqalari va tashkilot elementlarining o'zaro bog'liqligini aniqlash; tashkilotning tuzilishi va ishlash ko'rsatkichlarini aniqlash; tashkilotning mavjud tuzilishi va xatti-harakatlarining sabablari va omillarini aniqlash; tashkilotning strategik kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun ishlab chiqilgan funktsional sohalarni metodologik baholash; - mavjud tashkiliy tuzilmani rivojlantirish (takomillashtirish) maqsadida uning afzalliklari va kamchiliklarini aniqlash.
Xavf tahlili - ob'ekt tarkibini elementlarga ajratish, turli xil xatarlarning manbalari, omillari va sabablarini aniqlash maqsadida yuzaga keladigan aloqalarni o'rnatish, mumkin bo'lgan yo'qotish va foyda taqqoslash.
Vaziyatni tahlil qilish - boshqaruv qarorini ishlab chiqish yoki amalga oshirish jarayonida boshqariladigan ob'ekt parametrlarini, ustun bo'lgan tashqi sharoitlarni va uning ishlashidagi o'ziga xos vaziyatlarni o'rganish.
Analitik qobiliyat - bu qismlar va butunning o'zaro bog'liqligini tushunish qobiliyati.
Tashqi noaniqlik - kompaniyaning tashqi muhiti haqida mavjud ma'lumotlarning cheklanishi va aniqligi.
Tashkilotning tashqi muhiti (atrof-muhit) - tashkilot to'g'ridan-to'g'ri (biznes) o'zaro munosabatda bo'ladigan yoki u hisobga olishi kerak bo'lgan ob'ektlar va shart-sharoitlar to'plami.
Ichki ma'lumotlar bu bizning hujjatlarimizdan olingan faktlar.
Tashkilotning ichki muhiti uning o'zaro bog'liq elementlari (mehnat taqsimoti; faoliyat texnologiyasi; tashkiliy tartib, jamoadagi munosabatlar).
Boshqarish ta'siri - ob'ektni yangi istalgan holatga o'tkazish uchun boshqaruv ob'ektining boshqaruv ob'ektiga ta'siri.

Yechimni ishlab chiqish tizimining kirish qismi bu hal qilinishi kerak bo'lgan muammoni tavsiflovchi parametrlardir.
Qarorni amalga oshirish - qarorni qabul qilishga sabab bo'lgan muammoni bartaraf etish.
Eritmani ishlab chiqish tizimining natijasi - bu miqdoriy yoki sifat jihatidan, ma'lum darajada muvofiqlik va amalga oshirish ehtimoli, rejalashtirilgan natijaga erishish darajasiga ega bo'lgan echim.
Qaror gipotezasi qarorlarni qabul qilish jarayonining elementi bo'lib, manba ma'lumotlari va qaror maqsadlarini bog'laydi; maqsadlarga erishishning nazariy imkoniyatlarini baholash usuli.
Guruh tafakkuri - bu guruhning uyg'unligini buzmaslik uchun shaxslarning ma'lum bir muammoga nisbatan o'z nuqtai nazarini buzish tendentsiyasi.
Guruh qarori - jamoa tomonidan qabul qilingan qaror.
Ma'lumotlar - statistik kuzatuvlar natijalari, faktlar, prognozlar va fikrlar; ma'lumotlar ma'lumotga aylantirilgandan keyingina biznes muammolarini hal qilishga yordam beradi.
Ishbilarmonlik o'yinlari - berilgan qoidalarga muvofiq turli xil biznes vaziyatlarida boshqaruv qarorlarini qabul qilishni taqlid qilish usuli.
Qaror daraxti - vazifa uchun murakkab qarorlar qabul qilish jarayonining sxematik grafik tasviri; Rahbarlarga qarorlar qabul qilishda muhim alternativalar ketma-ketligini aniqlashga yordam beradi.
Detektiv yondashuv - bu individual omillarni hisobga olishni istisno qilish orqali tahlilni soddalashtiradigan boshqarish tizimini o'rganish va modellashtirish jarayonida foydalaniladigan yondashuv.
Diagnostika - vaziyatning rivojlanishini belgilaydigan va uning rivojlanishida istalmagan og'ishlarning oldini oladigan belgilarni o'rnatish va o'rganish. Muqobil echimlarni tayyorlashda ishlatiladi.
Direktiv - yuqori boshqaruv organining quyi organlarga bo'ysunadigan, ular uchun majburiy bo'lgan buyrug'i.
Dixotomiya - bu ikki qismga bo'linish.
Mustaqil o'zgaruvchi - mustaqil o'zgaruvchilar o'zgarishi sababli o'zgaradigan hodisa.
Boshqarish vazifasi boshqarish ob'ekti boshqa holatga o'tkazish uchun harakatlar zarurligini anglatadigan echim mavzusidir.
Dasturlashtirilgan echim bu tanlovdir, unga aniq qadamlar yoki harakatlar ketma-ketligi orqali borish kerak.
An fikr fikr, bir tizim, mantiqiy qurish va qaror yotadi bir fikr emas.
Axborotning ko'payishi - boshqaruv tizimida qaror qabul qilish uchun zarur bo'lmagan yoki boshqaruv organining imkoniyatlari cheklanganligi sababli qayta ishlanmaydigan axborotning mavjudligi.
Indeks - bu iqtisodiy ob'yektning ketma-ket o'zgarishini ifodalovchi raqamli ko'rsatkich.
Tashabbuskor-maqsadli texnologiya - SD-ni ishlab chiqish yoki amalga oshirish uchun topshiriqlar berish, ularni amalga oshirish vositalari va usullarini

ko'rsatmasdan. U tashabbuskor va professional ijrochiga mo'ljallangan. Texnologiya menejer tomonidan menejmentning faqat yakuniy maqsadi va tegishli vazifalarni, shuningdek unga erishish mexanizmini ko'rsatmasdan muddatni ishlab chiqishni ta'minlaydi.

Sifat - mahsulot yoki boshqa ob'ektning shartli yoki idrok qilinadigan ehtiyojlarni qondirish imkoniyatini beradigan xususiyatlari va xususiyatlari to'plami.

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish uchun ma'lumotlarning sifati bu boshqariladigan tizimning ichki va tashqi holati to'g'risidagi ma'lumotlarning vaziyatni baholaydigan va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqadigan boshqaruv tizimining talablariga javob berish darajasi. Axborotga qo'yiladigan talablar: ishonchlilik, ishonchlilik, aniqlik, muvofiqlik, o'z vaqtida, taqqoslash.

Boshqaruv qarorlarining sifati - bu ularning muvaffaqiyatli amalga oshirilishini va ma'lum bir samarani olishni ta'minlaydigan xususiyatlarning birikmasi.

Sifat boshqaruvi faoliyati c uning talablari yoki odatda qabul qilingan standartlarga muvofiqlik darajasi. Odatda menejment sifati boshqaruv qarorlarining sifati bilan baholanadi.

Kollektiv boshqarish - bu majburiy emas menejerlar hisoblanadigan bir guruh xodimlar tomonidan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish.

Tijorat xavfi - qarorlarni qabul qilish yoki noaniqlik, jarayonning rivojlanishi yoki bozorning holati to'g'risida ishonchli ma'lumot yo'qligi sharoitida qaror qabul qilish yoki harakatlar bilan bog'liq daromadlarni kamaytirish yoki yo'qotish.

Kompromiss - bu o'zaro imtiyozlarga asoslangan kelishuv.

Kontseptsiya - bu ma'lum bir hodisa yoki tizimning mohiyati va o'zaro bog'liqligini ochib beradigan va muammoni hal qilishga yordam beradigan ko'rsatkichlar, omillar va sharoitlar tizimini aniqlash, tashkilotning strategiyasini shakllantirish, shaxsiy xulq-atvor qoidalarini belgilashga imkon beradigan fundamental g'oyalar, tamoyillar va qoidalar to'plami . - Bir bilan fikr, bir yoki vaziyatning yana bir aql, bitta belgilab rejasi, bir ma'muriy qaror rivojlanayotgan bir etakchi fikr tizimi.

Matritsa usuli - SD-ni rivojlantirishda manfaatdor tomonlarning kelishuvlarini tanlash va to'g'ri bajarish usullari to'plami. Model sifatida u niyat shartnomasini, yoki yarashtirish bitimidan yoki bir yoki bir nechta tomonlarning talablaridan foydalanadi.

Delphi usuli tashkil etish va ekspertiza o'tkazish usuli hisoblanadi.

Stsenariy usuli - ko'rib chiqilayotgan har bir qaror, uni amalga oshirish, shuningdek, ijobiy va salbiy oqibatlarga olib keladigan prognozlar to'plami.

Tekshiruv usuli - bu bir guruh mutaxassislarning kelishuvi asosida prognozlash usuli.

Ijodiy fikrlash usullari - bu tashkilot oldida turgan muammolarni hal qilish uchun ijodiy g'oyalarni ilgari surish uchun zarur bo'lgan odamlarning ijodiy faoliyatini tashkil etish usullari.

Ekstrapolyatsiya usullari - o'tmishdagi xatti-harakatlarining tendentsiyalari (tendentsiyalari) bo'yicha kelajakda ob'ektlarning harakati yoki rivojlanishini bashorat qilishga asoslangan usullar.

Model bu boshqarish ob'ektining shartli tasviridir. Modellar mantiqiy, jismoniy, iqtisodiy-matematik bo'lishi mumkin . - bir butun (ob'ekt, boshqalar tizimi, g'oyalar,) shaklida bir shakli turli xil bir ob'ekt, tizim yoki g'oya og'zaki tasvir yoki vakillik. Modellar mantiqiy, jismoniy, iqtisodiy-matematik bo'lishi mumkin.

«Qora quti» modeli - bu boshqarish sub'ekti uchun faqat kirish va chiqish ma'lumotlari mavjud bo'lgan va boshqarish ob'ektining ichki tuzilishi noma'lum yoki juda murakkab bo'lgan tizim.

Miya xuruji - bu guruh tomonidan birgalikda ishlash jarayonida, keyinchalik ularni takomillashtirish va muhokama qilish orqali ilgari surilgan g'oyalar asosida boshqaruvchi qarorni ishlab chiqish.

Monitoring (lat. Monitor - ogohlantirish) - har qanday ob'ektlarning holatini maxsus tashkil etilgan muntazam kuzatuv . - n murakkab ob'ektlarni doimiy ravishda monitoring qilish, o'lchov parametrlari va ularning ishlashini tahlil qilish. - tabiiy resurslardan oqilona foydalanish va inson salomatligiga, tirik organizmlar va ularning hamjamiyatlari, tabiiy majmualarning mavjudligi uchun zararli bo'lgan holatlarning oldini olish, himoya qilish choralarini ishlab chiqish maqsadida antropogen omillar ta'siri ostida atrof-muhit holatini kuzatish, boshqarish, baholash va prognoz qilishning yaxlit tizimi. va ob'ektlar - protsedura

Noaniqlik - loyihaning (qarorning) shartlari to'g'risidagi ma'lumotlarning to'liq emasligi yoki noaniqligi.

Tashqi muhitning noaniqligi - ma'lum bir atrof-muhit omillari to'g'risida etarli ma'lumotlarning yo'qligi yoki bunday ma'lumotlarning aniqligiga nisbatan nisbatan ishonch.

Optimal yechim barcha alternativ variantlardan eng samarali hisoblanadi, ma'lum bir vaziyat uchun optimallashtirish mezonlariga muvofiq tanlangan echim.

Eritmani optimallashtirish - bu natijaga ta'sir qiluvchi ko'plab omillarni sanab o'tish jarayoni. Optimal echim har qanday optimallash mezoniga ko'ra tanlangan barcha alternativ variantlarning eng samarali echimidir.

Tashkiliy qaror - bu tashkilot maqsadlariga erishish uchun tadbirkorning tashkilot mavqei bilan bog'liq majburiyatlarni bajarish uchun tanlashi.

Baholash bu boshqariladigan ob'ekt yoki boshqarish jarayonining sifat va miqdoriy xususiyatlarini aniqlash natijasidir.

Boshqaruv qarorining sifat ko'rsatkichlari - qarorni iste'molchini qondiradigan parametrlar to'plami. Bularga quyidagilar kiradi: entropiya ko'rsatkichi; investitsiya xavfi darajasi; sifat ko'rsatkichlari, narxlar va muddatlar bo'yicha qaror qabul qilish ehtimoli; nazariy modelning haqiqiy ma'lumotlarga muvofiqligi darajasi.

Boshqaruv qarorining ko'rsatkichi o'rganilayotgan ob'ektning ba'zi mulkini miqdoriy baholash (o'lchov) dir.

Oldindan qaror qabul qilish - qaror qabul qilishning boshqa muhim turlaridan oldin bo'lishi kerak bo'lgan rejalashtirish jarayoni.

Dastlabki nazorat - bu tashkilotning, uning xodimlarining, ishlab chiqarish apparatlarining, boshqaruv tizimining tayyorligini tekshirishdan iborat bo'lgan jadal faoliyatdan oldingi nazorat.

Boshqaruv qarorlarini baholash printsiplari - 1) vaqt omilini hisobga olish; 2) ob'ektning hayot aylanishi uchun xarajatlar va natijalarni hisobga olish; 3) tizimli, integrallashgan va boshqa ilmiy yondashuvlarning iqtisodiy samarasini hisoblashda qo'llash; 4) boshqaruv qarorlarining ko'p qirrali bo'lishini ta'minlash ; 5) sotish, optsionlar sifati, investitsiyalarni amalga oshirish yoki natijalarni olish muddatlari, ma'lumot olish usullari, ob'ektdan foydalanish shartlari, xavf omillari va boshqalar bo'yicha muqobil variantlarning taqqoslanishini ta'minlash.

Tizim tahlilining tamoyillari - 1) qarorlarni qabul qilish jarayoni aniq maqsadlarni aniqlash va aniq shakllantirishdan boshlanishi kerak; 2) muammoni yaxlit tizim sifatida ko'rib chiqish va har bir aniq echimning barcha oqibatlari va o'zaro bog'liqligini aniqlash kerak; 3) maqsadga erishishning alternativ usullarini aniqlash va tahlil qilish zarur; 4) alohida quyi tizimlarning maqsadlari butun tizimning maqsadlariga zid bo'lmasligi kerak; 5) mavhumdan betonga ko'tarilish ; 6) tahlil va sintezning mantiqiy va tarixiy birligi; 7) har xil sifatli munosabatlar ob'ektidagi identifikatsiya va ularning o'zaro ta'siri.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish - bu vaziyatni tahlil qilish, prognozlash va baholash, maqsadga erishish uchun eng yaxshi alternativ variantni tanlash va kelishish jarayoni.

Muammo ob'ektning haqiqiy va kerakli holati o'rtasidagi farqni tavsiflovchi tushunchadir. Muammo strategik va davomli bo'lishi mumkin; to'satdan yoki halokatli va rejalashtirilgan; ob'ektiv va sub'ektiv (inson tomonidan yaratilgan); texnik, ekologik, ijtimoiy, tashkiliy, psixologik, iqtisodiy va boshqalar - ob'ektning haqiqiy va istalgan holati o'rtasidagi farqni tavsiflovchi tushuncha. Muammo to'satdan, halokatli, rejalashtirilgan, ob'ektiv, subyektiv va boshqalar bo'lishi mumkin.

Prognoz - rivojlanish yo'nalishlari va tashkilotning kelajakdagi holati va uning atrof-muhitiga oid asosli fikrlar tizimi . - n vaziyatning rivojlanishini ilmiy bashorat qilish, kelgusi davr uchun prognozlash ob'ektining holati, qarorlarning oqibatlari.

Dasturlashtirilgan qarorlar - bu odatiy yoki takroriy, shuningdek, belgilangan qoidalarga muvofiq takrorlanadigan qarorlar.

Dasturga yo'naltirilgan texnologiya (PCT) - rahbarga ularni bajarish vositalari, usullari va muddatlari ko'rsatilgan vazifalar (maqsadlar, vazifalar) berish.

Boshqaruv qarorini ishlab chiqish jarayoni quyidagi operatsiyalarni o'z ichiga olgan jarayondir: 1) ishga tayyorgarlik; 2) muammolarni aniqlash va maqsadlarni shakllantirish; 3) ma'lumot qidirish; 4) axborotni qayta ishlash; 5) resurs bilan ta'minlash imkoniyatini aniqlash; 6) maqsadlarni saralash; 7) vazifalarni shakllantirish; 8) qog'oz ishlari; 9) vazifalarni bajarish.

Aqlli qaror - bu ob'ektiv tahlil natijalari bilan qo'llab-quvvatlanadigan tanlov; o'tgan tajribadan mustaqil.

Tartibga solish texnologiyasi - rahbarga vositalar va ularning mumkin bo'lgan cheklovlari, indikativ usullari va ularni amalga oshirish vaqti ko'rsatilgan holda topshiriqlar (maqsadlar, vazifalar) berish.

Yechim alternativani tanlashdir.

Xavf - 1) muayyan qarorlar yoki harakatlar natijasida salbiy oqibatlarga olib keladigan hodisalarning yuzaga kelish ehtimoli; 2) yo'qotish yoki yo'qotish ehtimoli; mos keladigan daromad yoki zararni olish to'g'risida noaniqlik. Investitsion tavakkalchilik - davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari harakatlari natijasida kapital qo'yilmalarning amortizatsiya xavfi.

Tizim bu o'zaro bog'liq bo'lgan quyi tizimlardan (qismlardan) iborat birlik bo'lib, ularning har biri butunning o'ziga xos xususiyatlariga o'ziga xos narsalarni olib keladi. Tashkilotlar ochiq tizim deb hisoblanadi, chunki ular tashqi muhit bilan dinamik ravishda o'zaro ta'sirlashadi . - E , keyin ba'zi yaxlitligi, butun xususiyatlariga ko'ra bir-biriga bog'liq, uning qismlari, har bir hissa qo'shadi iborat. Ularning o'zaro aloqasi uning tuzilishini, barqarorligini, moslashuvchanligini belgilaydi.

Qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimi - menejerlarga qarorlarni qabul qilish uchun zarur bo'lgan vositalar va ma'lumotlarni taqdim etadigan ilg'or menejmentning axborot tizimi.

Tizimli tahlil bu ob'ektlarni tizim sifatida taqdim etish va ob'ektlarning xususiyatlarini va ularni amalga oshirish maqsadlari va vositalari o'rtasidagi munosabatlarni o'rganish orqali ob'ektlardagi qiyin kuzatiladigan xususiyatlar va munosabatlarni har tomonlama o'rganish usullaridan biridir.

Tizimli yondashuv - bu ob'ektlarni tizim sifatida o'rganish metodologiyasi. Tizim ikkita tarkibiy qismdan iborat: 1) tashqi muhit, shu jumladan tizimning kirish va chiqishi, tashqi muhit bilan aloqa va aloqa; 2) ichki struktura - boshqarish ob'ekti ob'ektga ta'sir qilish jarayonini, chiqishga kirishni qayta ishlashni va tizim maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan o'zaro bog'liq komponentlar to'plami.

Statistik modellar - bu tanlangan ma'lumotlardan ehtimollikni hisoblashda foydalanadigan noaniqlik holatlarini o'z ichiga olgan modellar.

Statistik qarorlar nazariyasi bu statistik kuzatuvlar, ularni qayta ishlash va ulardan foydalanishning umumiy nazariyasidir.

Strategik vazifalarni boshqarish - kompaniyaning taktik omon qolishini ta'minlash va faoliyatning asosiy yo'nalishlarida strategik mavqeini saqlab qolish.

Xatarlarni boshqarish - bu kompaniya duch kelishi mumkin bo'lgan xatarlarni baholash va minimallashtirish jarayoni.

A ma'muriy muammo bir murakkab nazariy savol yoki amaliy vaziyat berilgan sharoitlarda kerakli natijaga olish imkonini bermaydi. Muammolar ahamiyati, qamrovi, oqibatlari xavfi, echish imkoniyati jihatidan farq qiladi. Ular noto'g'ri qoidalar, noto'g'ri talablar, kutilmagan holatlar, noto'g'ri harakatlar tufayli yuzaga keladi.

Boshqaruv qarori - bu o'z lavozimidan kelib chiqadigan majburiyatlarni bajarish uchun **rahbar** tomonidan qilinadigan tanlovdir. Variantlar tahlili asosida ishlab chiqilgan va belgilangan tartibda baholashning qabul qilingan ahamiyatiga ega bo'lib, maqsadlarni belgilash va ularni amalga oshirish vositalarini asoslash, ushbu maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan sub'ektlar va boshqaruv ob'ektlarining amaliy faoliyatini tashkil etishdan iborat bo'lgan ijtimoiy akt.

Faktor bu ob'ektga yoki funktsiyaga ta'sir ko'rsatadigan tizimda yuzaga keladigan jarayonlarning aniq ko'rsatkichidir . - h ACTH indeks ob'ekti yoki tizimda yuzaga keladigan jarayonlar, bu funktsiyaga ta'sir qiladi.
Faktor tahlili - bu ko'p qirrali statistik tahlilning bo'limi.
Funktsiya - ma'lum darajada nisbatan bir hil bo'lgan, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgan va umumiy boshqaruv jamoasiga bo'ysunadigan harakatlar majmui.
Maqsad uzoq muddatli ko'rsatkichdir; ma'lum bir yakuniy holatga erishishga qaratilgan tizim xatti-harakatlarining tavsifi.
Reyting shkalasi - o'rganilayotgan ob'ektlarning umumiy miqdorini ularning umumiy mulkining og'irligiga qarab taqsimlashga imkon beradigan usul. Ushbu taqsimot ushbu mulkni bir guruh mutaxassislar tomonidan olingan o'rtacha ob'ektiv baholarga asoslanadi.
Iqtisodiy va matematik usullar - bu hozirgi yoki rejalashtirilgan iqtisodiy sharoitda iqtisodiy qarorlarni aniqlaydigan eng yaxshi, maqbul variantlarni tanlash uchun foydalaniladigan tahlil va optimallashtirish usullari.
Iqtisodiy va matematik modellashtirish - ob'ekt elementlarining parametrlari, jarayonlari va o'zaro ta'sirini eksperimental ravishda tekshirish, resurslarni tejash va boshqaruv qarorlarining sifatini oshirish uchun jarayonlarni matematik usullar bilan tavsiflash.
Iqtisodiy tahlil - xarajatlar va imtiyozlarni, shuningdek faoliyatning nisbiy rentabelligini baholashning ko'plab usullari.
Iqtisodiy samara - boshqaruv qarorini qabul qilish mezoni, innovatsion yoki investitsiya loyihasini amalga oshirish natijalari va loyihaning standart davri uchun uni amalga oshirish xarajatlari o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi.
Eksperiment - bu ma'lumot to'plash usuli bo'lib, tadqiqotchi vaziyatni modellashtirish orqali bitta shartlar to'plamining boshqasiga ta'sir qilish darajasini aniqlashga harakat qiladi, bu erda barcha parametrlar va natijalarni o'lchash mumkin.
Ekspert usullari - tahlil qilish va prognozlash usullari, ushbu sohadagi bir guruh mutaxassislarning jamoaviy fikrini ishlab chiqishda.
Samaradorlik - ishlab chiqarish samaradorligi va sifati, shuningdek inson munosabatlari yaxshilanishi natijasida raqobatdoshlikning o'sishi.
Ob'ektning samaradorligi - **ob'ektning** yaratilishi va undan foydalanish samaradorligi jami foydali ta'sirning uning hayotiy tsiklining umumiy qiymatiga nisbati sifatida.
Boshqaruv qarorining samaradorligi bu yangi resursning yoki tashkilotda boshqaruv qarorini tayyorlash yoki amalga oshirish jarayoni natijasida paydo bo'lgan eski resursning ko'payishi, bu jarayon xarajatlariga nisbati.

Xulosa

BQni ishlab chiqish va amalga oshirish amaliyoti ayni paytda taraqqiyot bosqichini boshidan kechirmoqda. Kompaniyalarning faoliyat yuritishi bilan bog‘liq o‘zgaruvchan shart sharoitlar, insonlarning ruhiyati va tafakkurida sodir bo‘layotgan ayrim o‘zgarishlar BQni ishlab chiqish texnologiyalarida qo‘llashda yangi ustuvor yo‘nalishlarni shakllantirmoqda. Shunga qaramay, BQni ishlab chiqishning asosiy konsepsiyalari katta o‘zgarishlarga uchramaydi.

Mazkur qo‘llanmada keltirilgan materiallar maqsadli yo‘naltirilganlik va protsessor texnologiyalari bo‘yicha, ijtimoiy psixologik va axloqiyasoslar, sifat va samaradorlik borasida uzoq muddatga mo‘ljallangan aniq BQni ishlab chiqish va amalga oshirishda mutaxassislarga juda qo‘l keladi.

BQni ishlab chiqish bilan bog‘liq hikmatu sinoatlarni mustaqil ravishda o‘zlashtirish rahbar hayotining katta qismini band etadi. Ko‘pchilik bu asrorlarni juda katta kuch sarflagan va maqsadga erishish yo‘lida adog‘siz vaqt yo‘qotgan holda sinovlar va xatolar yo‘li bilan o‘zlashtiradi. Vaholanki, olimlar buni qanday amalga oshirishni ishlab chiqishgan, amaliyotchilar esa turli usullar, texnologiyalar ko‘rinishida ularni sinovdan o‘tkazganlar.

“Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish” fanini o‘rganish, bizning nazarimizda, har bir kishi uchun zarurdir. Birinchidan, har bir kishi unga rahbar tomonidan o‘tkaziladigan boshqaruvchanlik ta’sirini to‘g‘ri baholashi lozim. Ikkinchidan, voyaga yetgan har qanday inson qaerdadir qaysidir ma’noda rahbar vazifasini ado etadi (tashkilotda, oilada, norasmiy tashkilotda va yoki o‘z o‘zini boshqarish jarayonida).

Kitobxon qo‘llanmada keltirilgan va o‘rganilgan materiallarning qaysidir muayyan qismidan foydalanib ham o‘zi uchun zarur kerakli narsalarni olishi va tez orada ijobiy samaraga erishishi mumkin. Misol uchun, BQni ishlab chiqish va amalga oshirish shakllari, sarosima holatining BQni ishlab chiqishga ta’siri, boshqaruv bilan bog‘liq tavakkalchiliklardan, xatarlardan sug‘urtalash borasidagi mulohazalar ko‘pchilik uchun foydali bo‘lishiga ishonchimiz komil.

Mazkur qo‘llanmani boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishdek ulkan bilimlar olamiga kirish, bu ilmning muqaddimasi, deyish mumkin. Kitobdan olgan bilimlar bilan cheklanib qolmay, o‘z ustingizda mustaqil ishlashda davom eting, bu Sizning muvaffaqiyatlaringiz garovidir. BQni ishlab chiqish va amalga oshirish texnologiyalari yuzasidan bilimga ega bo‘lish yaxshigina mablag‘ egasi bo‘lishni ham ta’minlaydi. “Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish” kursini o‘rganishga ketgan barcha sarf xarajatlaringiz behuda emas, bu bilan Siz, ishonavering, kelajagingiz uchun yaxshigina sarmoya yig‘ib qo‘ydingiz.

ADABIYOTLAR RO’YXATI

1. Голубков, Е. П. Инновационный менеджмент. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. - М.: Дело и сервис, 2012. - 464 с.
2. Ивасенко, А. Г. Разработка управленческих решений / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, Е.Н. Плотникова. - М.: КноРус, 2014. - 168 с.
3. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В.Н. Логинов. - М.: КноРус, 2015. - 224 с.
4. Пятов, М.Л. Бухгалтерский учет для принятия управленческих решений / М.Л. Пятов. - М.: 1С: Паблишинг, 2017. - 268 с.
5. Савчук, В. П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений / В.П. Савчук. - Москва: ИЛ, 2014. - 176 с.
6. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР,2010.
7. Травин, В. В. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI. Учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. - 112 с.
8. Трофимов, В. В. Методы принятия управленческих решений / В.В. Трофимов, Л.А. Трофимова. - М.: Юрайт, 2013. - 336 с.
9. Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений. Учебное пособие: моногр. / А.Р. Урубков, И.В. Федотов. - М.: Дело, 2015. - 238 с.
10. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения / Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Наука, 2013. - 240 с.
11. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. - Москва: Высшая школа, 2015. - 544 с.
12. Черняк, В. З. Методы принятия управленческих решений / В.З. Черняк, И.В. Довдиенко. - М.: Academia, 2013. - 240 с.

13. Drucker P. Management Challengers for the 21st Century / P. Drucker. – New York, 2009. – 207 p.
14. Dulzon A.A. Projektmanagement / A.A. Dulzon. – Tomsk, 2011. – 199 p.
15. Dulzon A.A. Project Management: manual / A.A. Dulzon. – Tomsk, 2006. – 252 p.
16. Ghoshal Sumantra. Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices // IEEE Eng. Management Rev. – 2005. – Vol. 33, N 3 (Third Quarter). – P. 79–95.
17. Jones E.C. A Methodology for Measuring Engineering Knowledge Worker Productivity / E.C. Jones, C.A. Chung // IEEE Eng. Management Rev. – 2006. – Vol. 34, N 3. – P. 71–80.

MUNDARIJA

	MUQADDIMA	3
I BOB	**BOSHQARUV QARORLARINING MOXIYATI VA MAZMUNI**	5
1.1	Menejer faoliyatida qarorlarning roli	5
1.2	Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish shakllari va tavsifnomasi	11
1.3	Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish shakllari	14
1.4	Boshqaruv qarorlarini tasniflash	20
1.5	Boshqaruv qaroriga qo‘yiladigan talablar	31
1.6	Boshqaruv qarorini ishlab chiqish jarayonini Umumlashtirish	32
II BOB	**BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB ChIQISHGA TIZIMLI YONDASHUV**	36
2.1	Tizimli yondashuv elementlari	36
2.2	Tizimli yondashuvning asosiy talablari	39
III BOB	**BOSHQARUV QARORLARINI MAQSADLI YO‘NALTIRISh VA TEXNOLOGIYALARI**	45
3.1	Boshqaruv qarorini ishlab chiqishning ustuvor maqsadi	45
3.2	Tashabbusga asoslangan maqsadli texnologiya	47
3.3	Dasturiy-maqsadli texnologiya	49
3.4	Reglamentga asoslangan texnologiya	50
3.5	Boshqaruv qarorini ishlab chiqishning protsessor texnologiyalari	53
IV BOB	**BOSHQARUV QARORLARINI IShLAB CHIQISHDA BAJARILADIGAN VAZIFALAR, TADBIRLAR VA AMALIY JARAYONLAR**	70
4.1	Boshqaruv qarorini ishlab chiqishdagi asosiy figuralar	70
4.2	Boshqaruv qarorini ishlab chiqishning ijtimoiy- psixologik va tashkiliy asoslari	75
V BOB	**BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISH VA AMALGA OSHIRISH JARAYONIDA INSON OMILI**	85
5.1	Xodimlarning shaxsiga doir tavsifnomalar	85
5.2	Rahbarning nufuzi	89
5.3	Boshqaruv qarorini ishlab chiqishga temperamentning ta’siri	92
5.4	Boshqaruv faoliyatida xotin-qizlarning o‘rni	94
VI BOB	**RAHBARLARNING BOSHQARUV QARORLARI UCHUN MAS’ULLIGI VA NAZORATI**	99
6.1	Rahbarlar mas’uliyatining mohiyati va ko‘rinishlari	99
6.2	Rahbarning ijtimoiy va ekologik javobgarligi	104
6.3	BQ ni ishlab chiqishda ekologik javobgarlik asoslari	112

VII BOB	**NOANIQLIK SHAROITIDA BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB ChIQISHNING O‘ZIGA XOSLIKLARI**	118
7.1	Noaniqlik va tavakkalchilik tushunchalari	118
7.2	BQni ishlab chiqish jarayonida axborotga xos tavsiflarning noaniqliklarga ta’siri	121
7.3	BQni ishlab chiqishdagi noaniqliklarga xodimlar kasbiy mahoratining ta’siri	123
7.4	BQni ishlab chiqishda noaniqliklarni ko‘paytiruvchi boshqaruv faoliyatidagi xatoliklarning asosiy turlari	127
VIII BOB	**TASHQI MUHIT TAHLILI VA UNING MUQOBIL QARORLARNI AMALGA OSHIRISH JARAYONIGA TASIRI**	138
8.1	Tashqi muhit elementlarining ichki va tashqi halqasi	138
8.2	Kompaniyani o‘rab turgan yaqin atrofdagi elementlarning o‘ziga xos xususiyatlari	139
8.3	Kompaniyani o‘rab turgan olisdagi elementlarning o‘ziga xos xususiyatlari	141
8.4	Noaniklikni kamaytirishning tashkiliy usullari. Noaniqliklarni boshqarish	146
IX BOB	**BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQISHNING MUQOBIL USULLARI TAXLILI**	151
9.1	BQni ishlab chiqishda usullar va modellarning o‘zaro munosabati	151
9.2	Analitik, statistik va matematik usullar	159
9.3	Faollashtiruvchi usullar	164
X BOB	**BOSHKARUV QARORLARINI NAZORAT KILISH XAKIDA UMUMIY MA’LUMOTLAR**	171
10.1	Nazorat boshqaruv funksiyasi sifatida	171
XI BOB	**BOSHQARUV QARORLARINING SIFATI VA SAMARADORLIGI**	177
11.1	Mahsulot sifati - BQ ning yakuniy natijasi	177
11.2	Boshqaruv faoliyatini tartibga solish(reglamentlash)	178
11.3	Boshqaruv qarorlarining sifatini baholash	184
11.4	Samaradorlik tugrisida *u*mumiy ma’lumotlar	185
11.5	Boshqaruv qarorlarining samaradorligi	186
11.6	BQ ning iqtisodiy samaradorligini baholash usullari	189
XII BOB	**SUPEROPTIMAL QARORLARNI IZLASH USULLARINING ASOSLARI**	192
12.1	Superoptimal qarorlar (SOK)ni shakllantirish usullari	192
	XULOSA	195
	ADABIYOTLAR RO’YXATI	197

	СОДЕРЖАНИЕ	3
ГЛАВА I	**ЗНАЧЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ**	5
1.1	Роль решений в деятельности менеджера	5
1.2	Формы и характеристика принятия управленческих решений	11
1.3	Формы реализации управленческих решений	14
1.4	Классификация управленческих решений	20
1.5	Требования к управленческому решению	31
1.6	Обобщение Процесса принятия управленческих решений	32
ГЛАВА II	**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ УПРАВЛЯЮЩИХ РЕШЕНИЙ**	36
2.1	Элементы системного подхода	36
2.2	Основные требования системного подхода	39
ГЛАВА III	**ЦЕЛЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЯЮЩИХ РЕШЕНИЙ**	45
3.1	Приоритетная цель принятия управленческих решений	45
3.2	Инициативная целевая технология	47
3.3	Программно-ориентированные технологии	49
3.4	Основанные на регулировании технологии	50
3.5	Процессорные технологии разработки управленческих решений	53
ГЛАВА IV	**ЦЕЛИ, МЕРЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В РАЗВИТИИ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ**	70
4.1	Ключевые фигуры в разработке управленческих решений	70
4.2	Социально-психологические и организационные основы принятия управленческих решений	75
ГЛАВА V	**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ**	85
5.1	Кадровые описания	85

5.2	Авторитет лидера	89
5.3	Влияние темперамента на принятие управленческих решений	92
5.4	Роль женщин в управлении	94
ГЛАВА VI	**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И МОНИТОРИНГ МЕНЕДЖЕРОВ ДЛЯ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ**	99
6.1	Сущность и проявления управленческой ответственности	99
6.2	Социальная и экологическая ответственность лидера	104
6.3	Основы экологической ответственности при разработке управленческих решений	112
ГЛАВА VII	**ХАРАКТЕРИСТИКИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ**	118
7.1	Концепции неопределенности и риска	118
7.2	Влияние специфичных для информации описаний на неопределенности в развитии управленческих решений	121
7.3	Влияние профессионализма персонала на неопределенности в развитии управленческих решений	123
7.4	Основные виды ошибок в управленческой деятельности, которые увеличивают неопределенность в развитии управленческих решений	127
ГЛАВА VIII	**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ ОППОЗИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ**	138
8.1	Внутреннее и внешнее кольцо элементов внешней среды	138
8.2	Специфика окружающих элементов, которые окружают компанию	139
8.3	Особенности удаленных элементов, окружающих компанию	141
8.4	Организационные методы снижения неопределенности.	146
ГЛАВА IX	**АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ РЕШЕНИЙ**	151
9.1	Взаимодействие методов и моделей в развитии управленческих решений	151
9.2	Аналитические, статистические и математические методы	159

9.3	Методы активации	164
ГЛАВА X	**ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О МОНИТОРИНГЕ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ**	171
10.1	Контроль как функция управления	171
ГЛАВА XI	**КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩИХ РЕШЕНИЙ**	177
11.1	Качество продукции является конечным результатом управленческих решений	177
11.2	Регулирование управленческой деятельности	178
11.3	Оценка качества управленческих решений	184
11.4	Общая информация об эффективности	185
11.5	Эффективность управленческих решений	186
11.6	Методы оценки экономической эффективности управленческих решений	189
ГЛАВА XII	**ОСНОВЫ МЕТОДОВ СУПЕРОПТИМАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ**	192
12.1	12.1 Методы формирования супероптимальных решений (СОР)	192
	ВЫВОДЫ	195
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	197

CONTENT

CHAPTER I. THE ESSENCE OND CONTENT OF MANAJEMENT DECISIONS.

1.1 The role of decisions in managerial activities

1.2 Description and forms of development of management decisions

1.3 Forms of implementation of management decisions

1.4 Classification of management decisions

1.5 Requirements for management decisions

1.6 Generalize the management decisions development process

CHAPTER II. A SISTEMATIC APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF MANAJEMENT DECISIONS.

2.1 Elements of a systematic approach

2.2 Basic requirements of a systematic approach

CHAPTER III. TECHNOLOGY AND TARGETING OF MANAJEMENT DECISIONS.

3.1 A priority goal of developing a management decisions

3.2 Initiative-based targeted technology

3.3 Software-targeted technology

3.4 Regulation- based technology

3.5 Processor technologies of management decisions development

CHAPTER IV. TASKS, ACTIVITIES AND PRACTICAL PROCESSES TO BE PERFORMED IN THE DEVELOPMENT OF MANAJEMENT DECISIONS.

4.1 Key figures in the development of management decisions making

4.2 Socio –psychological and organizational bases of management decisions making

CHAPTER V. THE HUMAN FACTOR IN THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MANAJEMENT DECISIONS.

5.1 Personal descriptions of employees

5.2 The authority of the leader

5.3 The influence of temperament on management decisions making

5.4 The role of women in management

CHAPTER VI. RESPONSIBILITY AND CONTROL OF MANAGERS FOR MANAGEMENTS DECISIONS.

6.1 The essence and manifestations of the responsibility of leaders

6.2 Social and environmental responsibility the leaders

6.3 Basics of environmental responsibility the development of management decisions

CHAPTER VII. SPECIFICS OF DEVELOPING MANAJEMENT DECISIONS IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

7.1 Concepts of uncertainty and risk

7.2 The impact of information-specific descriptions on uncertainties in the management decisions – making process

7.3 The impact of staff professionalism on uncertainties in management decisions making

7.4 The main types of errors in management activities that increase uncertainties in the development of management decisions

CHAPTER VIII. ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AND ITS IMPACT ON THE PROCESS OF IMPLEMENTING ALTERNATIVE DECISIONS

8.1 The inner and outer ring of the external environment elements

8.2 The peculiarities of the surrounding elements that surround the

company
8.3 The distinctive features of the distant elements that surround the
company
8.4 Organizational methods of reducing uncertainty
8.5 Uncertainty management
CHAPTER IX. ANALYSIS OF ALTERNATIVE METHODS OF DEVELOPING MANAJEMENT DECISIONS
9.1 The interrelationship of methods and models in the development
of management decisions
9.2 Analytical, statistical mathematical methods
9.3 Activation methods
CHAPTER X. GENERAL INFORMATION ON CONTROL OF MANAJEMENT DECISIONS
10.1 As a control management functions
CHAPTER XI. QUALITY AND EFFECTIVENESS OF MANAJEMENT DECISIONS
11.1 Product quality is the end result of the management decisions
11.2 Regulation of management activities (regulation)
11.3 Evaluating the quality of management decisions
11.4 General information about efficiency
11.5 Effectiveness of management decisions
11.6 Methods of assessing the cost- effectiveness of management
decisions
CHAPTER XII. BASICS OF SUPEROPTIMAL DECISION SEARCH METHODS
12.1 Methods of forming superoptimal decisions (SOD)

CONCLUTION
REFERENCES