MENEJMENT ASOSLARI



65.9(2)
M 502

SO'ZBOSHI

Ushbu o'quv darsligi mualliflarning «Menejment asoslari» zamirida qayta ishlangan va to'ldirilgan 2-nashri bo'lib, u zamonaviy bozor munosabatlari sharoitida boshqarish va tashkil etishning asosiy vazifalaridan biri — menejmentga bag'ishlanadi. Unda menejmentning fan va faoliyat sohasi sifatida shakllanishi, qonuniyatlari, tamoyillari, turli qarashlari, nazariy asoslari, bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotlar faoliyatining tuzilishi, tadbirkorlik faoliyatini boshqarishning madaniy-xulqiy, ruhiy-huquqiy me'yorlariga alohida e'tibor berilgan.

O'zbekiston Respublikasining jahon iqtisodiy xo'jalik tizimiga chambarchas bog'lanayotganligi va bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tayotganligi natijasida xalq xo'jaligi miqyosida yangi mulk shaklidagi korxonalar, kompaniyalar, firmalar, jamiyatlar shakllanayotganligi munosabati bilan boshqarishning mazmunan yangi turi bo'lgan menejmentni o'rganishga bo'lgan ehtiyoj tobora ortib bormoqda. Prezidentimiz I. A. Karimov ta'kidlaganidek «Ma'mur — menejerlarni tayyorlashni yo'lga qo'yish, yangi sharoitlarda, yangi zamonaviy texnologiyada ishlashga qobil ishchi va mutaxassislarni tayyorlashni yo'lga qo'yish lozim» degan o'gitlari bugungi kunda dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Darhaqiqat, hozirgi kunda yuqori malakali yuksak kasbiy mahoratga ega bo'lgan boshqaruvchilargina mamlakatimiz taraqqiyotini jahonning eng rivojlangan davlatlari qatoriga iqtisodiy bo'hronlarsiz olib chiqishi mumkin.

Xalqaro iqtisodiy munosabatlarning rivojlanib borishi yangidan yangi mamlakatlar, firmalar, korxonalar bilan hamkorlik qilishga undamoqda. Shuning uchun darslikdan xorijda boshqarish va boshqa funksiyalarni amalga oshirish bo'yicha chet el tadbirkorligining asosiy masalalari ham keng o'rin olgan.

Darslik Oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari talabalari, o'qituvchilari hamda iqtisodiyot bilan qiziquvchi barcha o'quvchilar uchun mo'ljallangan.

Iqtisod fanlari doktori, professor
A. Ortiqov

SAMARQAND IQTISODIYOT
VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 43822

I B O B
MENEJMENT HAQIDA UMUMIY MA'LUMOTLAR

Bu bobda siz quyidagilarni bilishingiz kerak:

1. Kursning vazifasi va predmetning mohiyatini tushuntirish.
2. «Menejment» — fanining boshqa fanlar bilan aloqasini tushuntirish.
3. Menejmentning fan sifatida shakllanishini obyektiv shart-sharoitlarini sanash.
4. Zamonaviy menejmentning mazmunini o'ziga xos tomonlarini tushuntirish.
5. Menejment nazariyasining rivojlanish davrlarini tavsiflash.
6. Menejmentning asosiy qonunlari va tamoyillarini tavsiflash.
7. O'yinlar nazariyasining mohiyati nimadan iboratligini izohlash.

MENEJMENT FANI VA KURSNING VAZIFALARI, UNING O'RGANILAYOTGAN FANLAR TIZIMIDAGI O'RNI

Mustaqil O'zbekiston davlatini har tomonlama rivojlantirish, iqtisodiy mustaqilligini ta'minlash ko'p jihatdan zamon talabiga javob beradigan rahbar va mutaxassislarni tayyorlash sifatiga bog'liq. Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejerlarni (boshqaruvchilarni) tayyorlashda menejment fani alohida o'rin egallaydi.

«Menejment asoslari» kursining bosh maqsadi bozor munosabatlari sharoitida ishlay oladigan malakali boshqaruvchilarni tayyorlash, ya'ni o'quvchilarda zamonaviy fikrni shakllantira oladigan, xo'jalik yuritish va boshqaruvda yangicha usullarni qo'llay oladigan, shuningdek, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgana oladigan darajada nazariy va amaliy bilimlar berishdir.

Kursning asosiy maqsadi o'quvchilarga O'zbekistonda va xorijda ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari, firmani muvaffaqiyatli boshqarish, biznesda ichki va tashqi muhit, rahbarlik va hokimiyat, tashkilotning samarali faoliyat ko'rsatishida ishlab chiqarishni boshqarish, hamda tashkilotdagi nizo (ixtilof) masalalarini bartaraf etishni o'rgatishdan iborat.

«Menejment asoslari» kursining asosiy vazifasi korxonalarning boshqarish tizimini takomillashtirish, shuning negizida bozorni zarur yuqori sifatli xalq iste'moli mahsulotlari bilan boyitish, jahon bozoriga chiqishga keng yo'l ochish va o'z mahsulotlarini xorijiy davlatlarda raqobatbardosh qilib tayyorlash, uni

valutaga sotish va bu bilan respublika iqtisodiyotini boshqarishni xalqaro andozalarga olib chiqadigan kasbiy mahoratga ega bo'lgan mutaxassislar tayyorlashni yo'lga qo'yishning ilmiy negizini yaratishdir.

«Menejment asoslari» fani muayyan iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy fanlar xalq xo'jaligini rejalashtirish, statistika, buxgalteriya hisobi, moliya, kredit, rejalashtirishning iqtisodiy matematik usullari, psixologiya, huquqshunoslik, iqtisodiyot nazariyasi kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir. Fanning vazifasi iqtisodiy, ilmiy, psixologik ilmlarning mavjud yutuqlaridan ishlab chiqarishni boshqarishda maqsadga muvofiq foydalanish natijasida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish, yangi g'oyalarni amaliyotga tadbiq qilish va nihoyat, ular asosida mamlakatimizda iqtisodiy o'sishni ta'minlash hamda xalq farovonligini oshirishdir. Bu fanning predmeti boshqaruvchi tizim va boshqarish obyekti orasidagi o'zaro munosabatdir. Shuningdek, korxonalar, birlashmalar, ularning tarkibiy birliklari, muassasalar, assotsiatsiyalar, konsorsiumlar va konsernlar hamda turli tashkilotlarda boshqarish qonuniyatlari va tamoyillarini o'rganish fanning asosini tashkil qiladi.

MENEJMENT — BOSHQARUV ILMI

Menejment — inglizcha so'z bo'lib, o'zbek tilida «boshqaruv» ma'nosini ifodalaydi. Asrimizning 60-yillarida menejment amerikacha boshqaruv deb tushunilgan, keyinchalik «ilmiy boshqaruv» deb yuritila boshlangan. AQSHda hozirgi zamon boshqaruvini asr boshida vujudga kelgan deb hisoblashadi va Teylor nomi bilan bog'lashadi. Teylor «boshqaruv aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm» degan edi. 30-yillarda esa «inson omili», «odamlar o'rtasidagi munosabatlar», «industrial sotsiologiya», «guruh bo'lib masalani hal etish», «muvozanatni ta'minlab boshqarish», keyinchalik «inson munosabatlari doktrinasi» yuzaga keldi. Boshqaruv ilmining amerikalik namoyandalari hozirgi davrni «ilmiy menejment» davri deb ta'riflaydilar.

Shunday qilib, menejment bu — boshqaruv ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish va uning asosiy maqsadi — olinadigan foydani ko'paytirish. Barcha ijtimoiy muammolarni, iqtisodni rivojlantirish yo'lidagi hamma qiyinchiliklarni agar ularga ishbilarmonlik ruhida yondashilsa, «yaratuvchilik menejmenti» orqali oson hal etish mumkin.

Ilmiy atamashunoslikda menejment deganda shunday ijtimoiy-iqtisodiy jarayon tushuniladiki, uning natijasida o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarga firma resurslariga rahbarlik qilish orqali erishiladi.

Shuni ta'kidlash kerakki, «menejment» ma'nosi «boshqaruv» atamasiga qaraganda ancha tor. Masalan: mashina, dastgoh texnologik liniyalarini boshqarishi mumkin, bu esa muhandis va texnologlarning vazifasiga kiradi. Menejment esa ayni firmaning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni

anglatadi. Ilmiy fan sifatida menejment taxminan XIX asrning birinchi yarmida kapitalizm tug'ilishi bilan paydo bo'ldi. O'sha vaqtda u oddiy bo'lgan, ya'ni harbiy tavsifga ega edi. Dastlabki menejerlar harbiy intizomni, jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish usullarini qo'llaganlar. Bunday boshqaruv mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli deb qaralgan. *Ish beruvchi ishlovchini ezgan chog'da uning (mehnat mahsuli)* samarador va natija keltiruvchan bo'lishi mushkul, shaxs o'zining namoyon etishini rag'batlantirgan chog'da esa uning yangilanmasligi va takomillashmasligi mumkin emas. Insoniy munosabatlar maktabi nuqtayi nazaridan olganda, ishchi — fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborda o'z-o'zini hurmat qilishda, o'z qadr-qimmatini his etish, boshqalar tomonidan ma'qullash, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir. Insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining tashabbuskorlikdan, ishchilar bilan hamkorlikdan, kompaniyada «birdamlik ruhi» va «mushtaraklik tuyg'usi»ni shakllantirishdan hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqishdan iboratdir. Insoniy munosabatlar maktabining atoqli vakili bo'lgan amerikalik olim D. Mak-Greger (1906—1964) inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga munosabatining 2 turi mavjudligi, menejer ulardan foydalangan holda ishchilar mehnatini asoslashning g'oyatda samarador usullarini belgilashi kerakligini uqdirgan edi.

Birinchi modelga ko'ra, namunaviy yollanma xodimi — tabiatan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bundan esa shunday xulosa chiqadi: bunday xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qo'rqitib turish zarur.

Ikkinchi model birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Ushbu holda menejerlik vazifasi kishilar o'z maqsadiga va qiziqishlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitini barpo etishdan iborat, kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Ikkinchi modelga muvofiq keluvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi. Albatta, bu ikkala model faqat nazariydir, amaliyotda ular sof ko'rinishda mavjud emas, inson ziddiyatli mavjudot, u o'zida ham birinchi, ham ikkinchi modellar sifatini birlashtiradi. Shu sababli menejment usullari ham uyg'unlashgan shakl kasb etmog'i darkor.

Boshqaruv tamoyillari juda ko'p. Bizning sharoitda bemalol qo'llasa bo'ladiganlari «to'rt maqsad» va «7-S» tamoyillaridir.

«To'rt maqsad» tamoyiliga ko'ra boshqaruv, iqtisodiy ishlab chiqarish, «nou-xau» va ijtimoiy himoyaga oid vazifalarni bajarishni ko'zlab olib boriladi. Shu

to'rt maqsadga oid miqdoriy ko'rsatkichlar belgilanib, hamma resurslar shu maqsadlarga erishishga yo'naltiriladi.

«7-S» tamoyili korxona, firma, xo'jalik o'z oldiga qo'ygan iqtisodiy natijaga erishish uchun quyidagi yo'nalishlarda ish olib borishini nazarda tutadi: strategiya, struktura, tizim, xodimlar tarkibi, boshqaruv qoidasi, boshqaruv mahorati, yakuniy natijalar. Bu tamoyilga muvofiq, avvalo, iqtisodiy ko'rsatkichlar hisoblab chiqilib, ularga erishish uchun lozim darajadagi ishlab chiqarish tuzilmasini yaratish, resurslar bilan ta'minlash, xodimlarni tanlash, o'qitish, boshqaruvda eng samarali usul va tajribalarni qo'llash lozim bo'ladi.

Yaponiya ham menejment sohasida ulkan yangiliklar yaratgan mamlakat bo'lib, hozir ham dunyoda yetakchi davlatlardan biri hisoblanadi.

Yaponlar boshqaruvni avvalo to'la berilib ishlash, agar kerak bo'lsa, o'zini qurbon qilishga ham tayyor turish, deb tushunadilar. O'zini boshqaruvga bag'ishlagan inson hurmatga sazovor bo'ladi va jamiyatda mas'uliyatli, shu bilan birga sharafli o'rin egallaydi.

«Kanban» usuli yaponlarga tegishli bo'lib, boshqaruv ilmi tarixida eng samarali hisoblanadi. U ishlab chiqarishning uzluksiz harakatini ta'minlovchi boshqaruv tizimi sifatida xomashyoni tayyor mahsulotga aylantirib, iste'molchilarga yetkazib berishni ta'minlaydi. Xodimlarni tanlash va ishga yollash mahoratini baholash va attestatsiyadan o'tkazish, o'qitish va malakasini oshirish, ular oldiga aniq maqsad va vazifalar qo'yish, lavozimlarni almashtirib turish (rotatsiya) yapon menejmentining o'ziga xos xususiyatlaridandir.

Yaponiyada firma manfaati boshqa hamma manfaatlardan ustun qo'yiladi. Firmada ishlovchilar katta oila ruhida tarbiyalanadilar. O'ziga nisbatan g'amxo'rlik his etgan xodimlar o'zlarini firmaga nisbatan begona tutmaydilar. Rahbarlar va ishchilarning taqdiri bir deb qaraladi, ular hatto bir oshxonada ovqatlanadilar va doimo birga bo'ladilar.

Shu bois bu yerda menejerning qobiliyatiga ko'pchilikning faoliyatini uyg'un holda tashkil eta olishiga, ularni bir butun jamoaga aylantira bilishiga qarab baho beradilar.

Boshqaruv yuqori saviyada olib boriladigan korxonalarda intizom, unumdorlik, daromad (foyda) yuqori va aksincha sarf-xarajat, kamchilik, nuqsonlar oz bo'ladi. Boshqaruv avvalo bajariladigan ishlarning hajmi va turini aniqlash, xodimlar o'rtasida taqsimlash, resurslarni yetkazib berish, hisob-kitob va moliyaviy natijalarni shakllantirish, ulardan foydalanishni kuzatib borish va nazorat qilish demakdir. Shuning uchun xorijda boshqaruvga jiddiy e'tibor beriladi.

Ishlab chiqarishda menejment masalasiga kelsak, bozor munosabatlariga o'tilayotgani bois, menejmentni qo'llash uchun zarur vaziyat, shart-sharoit yuzaga keldi. Endi menejment usullarini asta-sekin qo'llay boshlab, keyinchalik ko'lamini kengaytirish zarur. Buning uchun maxsus tayyorgarlik shart emas. Menejment

usullarini qanchalik tez va erta qo'llanilsa, uning samarasi shunchalik tez namoyon bo'ladi. Menejment yordamida islohotni ham, asosiy ishlarni ham yuksak saviyada olib borib, salmoqli iqtisodiy ko'rsatkichlarga erishish mumkin.

Har qanday ishlab chiqarish negizi boshqariladigan obyekt va boshqaruvchi subyekt tizimlaridan tashkil topadi.

Boshqariladigan va boshqaruvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa odamlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda asosiy qurol texnika hisoblanadi. «Inson-mashina» tizimida inson boshqaruv subyekti sifatida, mashina esa uning obyekti sifatida namoyon bo'ladi. Bunda inson mashinaning ishlashi to'g'risida bevosita axborot oladi va zarur qarorlar qabul qilib, ularni amalga oshiradi. Shunday qilib, ishlab chiqarish doirasida inson va texnika bir-biriga ta'sir etadigan ish joylari deb ataladigan maydon vujudga keladi.

Boshqa ishlab chiqarish tizimlari (korxona, firma, uchastka, brigada)lar ish joylar yig'indisidan tashkil topgan bo'ladi, bunda barcha ish joylarida mehnat qurollari va boshqaruv xodimlari harakatini muvofiqlashtirish talab qilinadi. Bu menejment vazifasini boshqaruv apparati deb ataladigan maxsus shaxslar guruhi amalga oshiradi.

Shunday qilib, ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarish orqali amalga oshiriladi:

1) buyumni, ya'ni mehnat vositasini boshqarish;

2) odamlarni (ishlovchilarni) boshqarish.

Buyumlarni boshqarish jarayonida ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadi. Bu boshqariladigan obyektni ifodalaydi.

Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Bu esa o'z navbatida boshqarish subyektini ifodalaydi. Hozirgi davrda boshqarishning ilmiy asoslangan tamoyillari va qonuniyatlariga tayanmay xalq xo'jaligi hamda korxonalarni samarali boshqarib bo'lmaydi. Boshqarishni amalga oshirish ijtimoiy taraqqiyot qonunlarini tobora to'laroq bilib borishni va ilmiy asosda amaliyotda foydalanishni taqozo qiladi. Chunki «Inson-mashina» munosabatlarida fan-texnikaning ishlab chiqarish kuchlaridagi salmog'i oshib boradi.

MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISH DAVRLARI

Boshqarish nazariyasini va amaliyotini ko'rib chiqar ekanmiz, uni bir necha tarixiy davrlarga bo'linishining guvohi bo'lamiz.

I davr — qadimiy davr.

U eramizdan oldingi 9—7 minginchi yillardan taxminan XVIII asrgacha bo'lib, eng uzoq davrni o'z ichiga olgan.

U bilimning mustaqil sohasi bo'lib ajralgunga qadar, insoniyat boshqarish tajribasini zarralab yig'a boshladi. Birgalikda mehnatni tartibga solish va tashkil

qilishning eng birinchi, oddiy, boshlang'ich shakli ibtidoiy jamoa tizimi bosqichida mavjud bo'lgan. Bu davrda boshqarish urug', jamoa, qabila a'zolari bilan birgalikda maslahatlashib amalga oshirilgan. Urug' va qabila sardorlari va oqsoqollari bu davrdagi boshqarishning boshlang'ich asoslarini o'zlarida mujassamlashtirganlar. Shu davrlarda Yaqin Sharqning ba'zi joylarida o'zlashtirish xo'jaligidan (ov, mevalar terish va h. k.) mahsulot olishning prinsipial yangi shakliga — ularni ishlab chiqarishga o'tish amalga oshirildi (ishlab chiqaruvchi, iqtisod). Ishlab chiqaruvchi iqtisodga o'tish menejment yaratilishining boshlang'ich nuqtasi va kishilar tomonidan boshqarish sohasida ma'lum bilimlarni to'plash bosqichi bo'ldi.

Qadimiy Misrda davlat xo'jaligini boshqarish bo'yicha boy tajriba to'plandi. Bu davrda (eramizdan avvalgi 3000—2500-yillar) yetarli darajada rivojlangan davlat boshqarish apparati va unga xizmat qiluvchi qatlam (amaldor-mirzalar) shakllandi. Birinchilar qatori boshqarishga faoliyatning alohida sohasi sifatida tavsif bergan SUQROT dir (eramizdan avvalgi 480—397-yillar). U boshqarishning turli shakllarini tahlil qilish asosida boshqarishning universallik prinsipini tadqiq qildi. PLATON (eramizdan avvalgi 428—394-yillar) davlat boshqarish shakli klassifikatsiyasini yaratdi. Boshqarish organlari funksiyalarini chegaralashga harakat qildi. ALEKSANDR MAKEDONSKIY (eramizdan avvalgi 365—323-yillar) harbiylarni boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirdi. Keltirilgan materiallar boshqarish sohasida bilimlarni to'plash jarayonini u yoki bu tomondan tavsiflasada, barcha voqealar va sanalarni qamrab ololmaydi, ammo ushbu sharh yangi fan va san'at menejmentning boshlang'ich rivojlanish bosqichida nimalarga e'tibor berilganligini tasavvur qilish imkonini beradi.

II davr — industrial davr (1976—1890-yillar).

Bu davrda davlat boshqaruvi haqidagi tasavvurni rivojlantirish sohasida Adam Smitning xizmati kattadir. U nafaqat sinfiy siyosiy iqtisodning vakiligina emas, balki boshqarish sohasida mutaxassis sifatida tanildi, chunki u mehnat taqsimotini turli shakllarini tahlil qilib, shoh va davlat majburiyatlariga tavsif berdi.

Hozirgi davrda shakllangan ilmiy yo'nalishlar va menejment maktablari shakllanishiga Robert Ouenning ta'limoti ham katta ta'sir ko'rsatdi. Uning ishlab chiqarish boshqarishini insonparvarlash hamda o'qitish zaruriyatini tan olish, ishchilarni mehnat va maishiy sharoitlarini yaxshilash bo'yicha g'oyalari bugungi kunda ham dolzarb masaladir.

Boshqarish nazariyasi va amaliyotida birinchi burilish hisoblash texnikasining yaratilishi va qo'llanilishi bilan bog'liqdir.

1983-yili angliyalik matematik Ch. Bebbidj hozirgi zamonaviy hisoblash texnikasi — «analitik mashinalar» namunasi loyihasini ishlab chiqdi va uning yordamida o'sha davrda boshqarish qarorlari tezlik bilan qabul qilina boshlandi.

III davr — tartibga solish (sistematizatsiya) davri.

Boshqarish haqidagi fan doimo harakatda bo'ladi. Yangi yo'nalishlar, maktablar, oqimlar shakllanadi, ilmiy apparat o'zgaradi, takomillashadi va nihoyat, tadqiqotchilarning o'zlari, ularning qarashlari o'zgaradi. Vaqt o'tishi bilan menejerlar o'zlariga tegishli tashkilotlar ehtiyojlaridan ularning doirasidagi harakatdagi boshqarish usullariga bo'lgan mo'ljallarini o'zgartiradilar. Ba'zilari boshqarish muammolarini o'tgan davrlarda ishlatib kelingan uslublar bilan hal qildilar. Boshqa tadqiqotchilar esa boshqarishga yanada sistemali (tartibli) yondashuvni qidira boshlashdi. Ularning individual muvaffaqiyatlari va mag'lubiyatlari hozirgi menejerlar uchun unutilmas saboq bo'lishi mumkin.

Haqiqatda hozir biz aytayotgan menejment XIX asrda sodir bo'lgan sanoat revolyutsiyasi natijasidir. Ishlab chiqarishning boshlang'ich tipi bo'lgan fabrikalarning paydo bo'lishi va katta guruhdagi kishilarni ish bilan ta'minlash zaruriyati, ularning individual egalarining barcha xodimlar faoliyatini kuzatib bo'lmasligi natijasida eng yaxshi xodimlarni tanlab olib ularni shuning uchun o'qitdilarki, ular joylarda korxona egalari manfaatlarini ifodalashi mumkin edi.

Bu kishilar birinchi menejerlar edilar.

IV davr – axborot davri (1960-yildan hozirgi davrgacha).

So'nggi boshqarish nazariyalari asosan boshqarishga oid «miqdoriy maktab» vakillari tomonidan ishlab chiqilgan. Bu maktabni paydo bo'lishi boshqarishda matematika va kompyuterlarni qo'llash natijasidir. Uning vakillari boshqarishga matematika bilan ifodalash mumkin bo'lgan mantiqiy jarayon deb qaraydilar.

60-yillarda matematik tahlil va menejerni subyektiv qarorlarini integratsiyasiga erishadigan matematik apparat yordamidan foydalanishga asoslangan boshqarish konsepsiyasi ishlab chiqish boshlandi.

Bir qator boshqarish funksiyalarini formalashuvi, inson va EHM mehnatining birga qo'shilishi, tashkil qilish elementi tarkibini qayta ko'rib chiqishni talab qila boshladi.

Qarorlarni immitatsion modellashtirish, noaniqlik sharoitida tahlil uslublari, ko'p maqsadli boshqarish qarorlarini baholashni matematik ta'minlash kabi ichki firma rejasining yangi elementlari paydo bo'ldi.

Hozir matematik usullar amalda boshqarish fanining barcha yo'nalishlarida foydalanilmoqda. Boshqarish tadqiqoti jarayon sifatida tarqalishiga olib keldi.

BOSHQARISHNI TARTIBLASHDAGI ASOSIY YO'NALISHLAR

Menejment sohasida birinchi tadqiqotlar sinfiy maktablar tomonidan amalga oshirilgan. Birinchi menejerlarni asosan ishlab chiqarish (texnik yondashuv) masalalari tashvishga solgan. Ular o'z faoliyatlarini ishchilarni moslash masalalariga qaratganlar. Bu maqsadlar uchun ish joyi dizayni ishlab chiqilgan. Turli operatsiyalarga ish vaqti o'rganilgan va hokazo.

O'sha davrning ko'pchilik tadqiqotchilari menejment bu san'at deb tasavvur

qilgan. Menejmentni bunday tushunishning sababi hamma xodimlar ham o'z o'lchovlari bo'yicha rahbarlik lavozimiga to'g'ri kelmasligidir.

Barcha muvaffaqiyat qozonayotgan menejerlarga xarakterli bo'lgan ma'lum belgidagi xarakter va ko'nikmalar mavjud. Shuning uchun ham ko'pchilik tadqiqotchilar shaxsni o'rganishda xarakter nuqtayi nazaridan yondashishni ko'zda tutadilar. Ya'ni menejerga xos bo'lgan xarakter shakllantirish mumkin bo'lsa, bunday sifatlarga ega bo'lgan kishilarni topish mumkin. Tadqiqotlar natijasi ko'rsatadiki, xarakter xususiyatlarini o'lchamlari bo'yicha aniqlash juda qiyin, chunki ba'zi hollarda eng aqllilik ham menejmentda birinchi darajali ahamiyatga ega bo'lmasligi mumkin. Shunday qilib, aniqlandiki, xarakter xususiyatlari konsepsiyasi kengaydi.

Shu munosabat bilan savol paydo bo'ladi: Menejment fani mavjudmi? Menejmentni o'rganishga birinchi ulkan qadam ilmiy boshqarish harakatini boshqargan F. Teylor (1856—1915) tomonidan qo'yilgan. Uni inson samaradorligi emas, tashkil qilish faoliyati samaradorligi qiziqtirdi, u esa ilmiy boshqarish maktabining rivojlanishiga asos soldi.

Ilmiy boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqish evaziga menejment ilmiy tadqiqotlarining mustaqil bo'lishi deb tan olingan. O'zining «Fabrikani boshqarish» (1903) va «Ilmiy menejment prinsiplari» (1911) ishlarida F. Teylor ishchi harakatini xronometraj standartlash usullari va mehnat qurollari yordamida o'rganishga asoslangan bir qancha mehnatni tashkil qilish usullarini ishlab chiqdi. Uning asosiy boshqarish prinsiplari quyidagicha: agar men kishilarni ilmiy asosda tanlab olsam, ilmiy asosda ularni tayyorlasam, ba'zi omillarni mavjud qilsam, ish va insonni yagona tizimga birlashtirsam, unda men individual ishchi kuchi tomonidan bajarilganda ko'proq mehnat unumdorligi olishim mumkin. F. Teylorning asosiy xizmati shundan iboratki, u «Ilmiy boshqarish» maktabi asoschisi sifatida mehnatni me'yorlash asoslarining metodologiyasini ishlab chiqdi, ish operatsiyalarini standartladi, amaliyotga ishchilarni tanlab olish, joylashtirish va mehnatni rag'batlantirish ilmiy yondashuvini tatbiq qildi. F. Teylorning fanga qo'shgan hissasi shuki, u menejment sohasida revolyutsiyani boshlab berdi.

Boshqarish fanining rivojlanishi F. va L. Shilbertlar nomi bilan ham bog'liqdir. Ular mehnat harakatlari sohasida tadqiqotlar o'tkazdilar, xronometraj usulini takomillashtirdilar, hamda ish joyini tashkil qilishning ilmiy prinsiplarini ishlab chiqdilar.

Shunday qilib, 1916-yil tadqiqotlarda butun bir yo'nalishdagi «Ilmiy menejment», «Sinfiy», «An'anaviy» deb nom olgan birinchi ilmiy maktablar shakllandi. Ular menejerning vazifasi va roli masalalarini o'rganish bilan shug'ullandilar, chunki boshqaruvchi mehnatining mohiyati belgilansa, osonlik bilan samarali rahbarlik usuli aniqlanadi deb hisoblanardi.

Bunday g'oyani ishlab chiqish asoschilaridan biri A. Fayol bo'lgan. U

butun boshqarish jarayonini 5 ta asosiy funksiyaga bo'lgan: bu rejalashtirishni tashkil qilish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, rahbarlik (motivlash) va nazorat. 20-yillarda A. Fayolning ta'limoti asosida elementlari o'zaro bog'liq tizim, bir necha harakatlari o'zaro bog'liq boshqarish funksiyasini ifodalaydigan firmaning tashkiliy tizimi shakllangan.

A. Fayol tomonidan ishlab chiqilgan prinsiplarni boshqarish fanining mustaqil natijasi deb tan olish kerak. Shuning uchun ham fransuz A. Fayolni amerikaliklar menejmentning otasi deb atashadi. U tomonidan ishlab chiqilgan prinsiplarning mohiyati quyidagicha: mehnat taqsimoti; avtoritet va hokimiyat mas'uliyati; intizom; rahbarlik birligi; farmoyish birligi; shaxsiy manfaatni umumiy manfaatga bo'ysunishi; mehnatni rag'batlantirishning markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv muvozanati; bir turdagi menejerlarning ishini muvofiqlashtirish; tartib; odillik; samimiylik; xodimlar qat'iylligi; tashabbus.

Ma'muriy maktab vakillaridan «Menejment personali» yoki ishchi kuchini boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqqan M. Blyumfild (1917-y.) «Ratsional byurokratiya» konsepsiyasini taqdim qilgan. U ideal hokimlik tiplariga tavsif berdi va qoidalar asosida tarkib topgan tartib kishilarni tashkil qilishning eng samarali shakli — byurokratiya (to'rachilik) degan g'oyani ilgari surdi.

«Sinfiy maktabning asosiy xususiyati shundan iboratki, ishlab chiqarish samaradorligiga erishishning faqat bir usuli mavjud deb xulosa qildilar. Shuning uchun sinfiy menejerlarning maqsadi shu takomillashgan va qo'llash uchun yagona boshqarish usulini sezish «Sinfiy maktab» — Jahon boshqarish fani poydevorining birinchi toshlaridir. Ammo u boshqarish fikrini rivojlantirishda yagona oqim emas. 30-yillar oxirida «Inson munosabatlari maktabi» paydo bo'lishi bilan menejment sohasida yana bir siljish ro'y berdi (xulqiy maktab). Uning asosini psixologiya va sotsiologiya yutuqlari tashkil qiladi. Shuning uchun bu ta'limot asosida boshqarish jarayonida asosiy e'tiborni hokimga berilgan topshiriqqa emas, xodimning o'ziga qaratish ko'zda tutilgan edi. Shuning uchun ham bu sohaga XX asrning boshlarida mehnat jarayonida inson xulqini o'rganayotgan olimlar mehnat unumdorligini oshirishda «sinfiy» menejerlardan ham ko'proq qiziqib qoldilar. Asosiy e'tiborni ishchilarga qaratib, ular mehnatini yanada rag'batlantirish mumkinligini tushundilar. Kishilar tirik mashinalardir, boshqarish asosida alohida xodim haqida g'amxo'rlik qilish lozim degan xulosa qildilar. R. Ouen birinchi bo'lib kishilarga e'tiborni qaratish zarur degani uchun ham menejmentda islohchi bo'lgan.

Uning g'oyasi bo'yicha firma stanoklar va mashinalarga qarashga ko'p vaqt yo'qotib odamlar haqida ozi g'amxo'rlik qiladi. Shuning uchun insonlarga qarash uchun ham vaqt sarflash maqsadga muvofiqdir. Bu ularga e'tibor va g'amxo'rlik, dam olish uchun qulay imkoniyat yaratishdan iboratdir. «Inson munosabatlari» maktabining asoschisi E. Meyo hisoblanadi. U ishchilar guruhi o'z nazorat tizimiga ega bo'lgan sotsial tizim ekanligini payqadi.

Bunday tizimga ma'lum tarzda ta'sir etib, mehnat natijalarini yaxshilash mumkin deb hisoblagan edi E. Meyo.

Natijada «Inson munosabatlari» harakati butun ilmiy harakatga qarama-qarshi turib qoldi. Bu «Inson munosabatlari» harakatida asosiy e'tibor insonlarga qaratilsa, ilmiy boshqarish harakatida esa ishlab chiqarishga qaratilishi bilan bog'liqdir. Asosiy g'oya shundan iboratki, kishilarga oddiy e'tiborni qaratish mehnat unumdorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Tashkilot samaradorligini oshirish, undagi inson resurslari samaradorligini oshirish orqali amalga oshiriladi.

Boshqa ta'limotlardan rahbarlik uslubini tahlil qilgan va liderlik nazariyasini yaratgan M. P. Folletni ko'rsatish mumkin. «Inson munosabatlari» maktabini rivojlantirishga bir necha motivlashtirish (inglizcha behoreiour – xulq) nazariyasini yaratgan bixeviorist – olimlar katta hissa qo'shdilar.

Ulardan biri ehtiyojlarning iyerarxiya nazariyasini yaratgan A. Masloudir. U shaxsiy ehtiyojlarning quyidagi klassifikatsiyasini taqdim qildi.

1. Fiziologik.
2. O'zining yashashi uchun xavfsizligi.
3. Ijtimoiy (jamoaga mansubligi, muloqot, o'ziga e'tibor, boshqalarga g'amxo'rlik va hokazo).
4. Nufuzlilik (obro', xizmat maqomi, qadr-qimmatiga hurmat, izzat).
5. O'zini ko'rsatish, o'z imkoniyatidan to'la foydalanish, maqsadga erishish va shaxsiy o'sish).

«Inson munosabatlari» maktabida D. Makgreger (1960-y.) ta'limoti ham alohida o'rin tutadi. Uning nazariyasi asosida (X va U) xodimlarga beriladigan quyidagi tavsif asosiy o'rin egallaydi. «X» nazariyasi – o'rtacha individum, zehni pastroq, mehnatdan bo'yin tovlashga intiladi, qistash, nazorat va yo'naltirib turish lozim. Bu toifadagi kishilar, ularga rahbarlik qilishni afzal ko'radi, mas'uliyatdan bosh tortishga intiladi, faqat o'z xavfsizligi uchun tashvishlanadi. «U» nazariyasi – kishilar tabiatan passiv bo'lib yaratilmagan. Ular tashkilotdagi ishlar yaxshi tashkil etilmagani tufayli shunday bo'lib qolgan. Bu toifadagi xodimlarda jismoniy va aqliy mehnatga intilish dam olishdagi o'yinday tabiiy va zarur. Bunday kishi nafaqat o'ziga mas'uliyat oladi, balki unga intiladi. U o'zini-o'zi nazorat qilishga moyillik bo'lgani uchun tashqaridan nazoratga muhtoj emas.

Menejmentda tizimli yondashish boshqarish masalalarini hal qilishda muhim ahamiyat kasb etadi. U rahbarlar tashkilotni odamlar, tarkibiy masalalar, texnologiya, resurslar kabi har tomonlama o'zaro bog'liq elementlar to'plami deb qarashni nazarda tutadilar.

Tizimli nazariyaning bosh g'oyasi shundan iboratki, unda har qanday harakat bir-biridan ajratilgan holda qabul qilinmaydi. Ko'zda tutilmagan vaziyatlar g'oyasi shunday paydo bo'lgan. Uning mohiyati asosini menejer tushib qolishi mumkin bo'lgan har qanday vaziyat boshqa vaziyat bilan o'xshash bo'lishi mumkinligi

tashkil qiladi. Ammo uning o'ziga xos noyob xususiyati borki, bunday vaziyatda menejerning vazifasi har bir faktorni alohida tahlil qilish va eng kuchli bog'liqlik tomonlarini aniqlashdir (korreksiya).

70-yillarda ochiq tizimlar g'oyasi paydo bo'ldi. Tashkilot ochiq tizim sifatida xilma-xil elementlardan tashkil topgan kichik muhitga moslashish tendensiyasiga ega. Bunday tizim o'z-o'zini ta'minlovchi bo'lmay, balki energiyaga tashqaridan keladigan axborotlar va materiallarga bog'liq. U tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish qobiliyatiga ega.

Shunday qilib, tizimli nazariya asosida har qanday formal tashkilot funksionallashish tizimiga kishilarni guruh harakatiga o'z hissasini qo'shishga yo'naltiruvchi natijali va samarali omillar tizimiga, hokimiyat tizimiga, qaror qabul qilishni mantiqiy tizimiga ega bo'lishini ko'zda tutishi mumkin. Tashkilotning iqtisodiy nuqtayi nazaridan ilmiy-uslubiy sohada eng muhim natijalar vaziyatli yondashuv doirasida olingan.

Vaziyatli yondashuvning xulosalari shundan iboratki, shakllar, uslublar, tizimlar, boshqarish stili yuzaga kelgan vaziyatga bog'liq ravishda o'zgarib turishi, ya'ni asosiy o'rinni vaziyat egallashi lozim.

Bu ma'lum davrda tashkilotga kuchli ta'sir ko'rsatadigan aniq holatlar to'plamidir. Boshqacha qilib aytganda, tizimli yondashuvning mohiyati joriy va aniq tashkiliy boshqaruv muammolarini maqsadga erishishi uchun aniq sharoitda yuzaga kelgan tashkilot maqsadlariga bog'liq holda hal qilishdir.

Ya'ni turli boshqarish uslublarini qo'llash vaziyat orqali belgilanadi. Vaziyatli yondashuv boshqarish nazariyasining rivojlanishiga katta hissa qo'shib, u ilmiy qarashlarni yuzaga kelgan vaziyat, tashqi sharoitlar va korxonaning ichki muhitiga bog'liq ravishda amaliyotga qo'llash bo'yicha aniq tavsiyalarni o'zida aks ettiradi. Vaziyatli yondashuvni qo'llab, menejerlar qaysi uslublar va vositalar eng yaxshi tarzda aniq vaziyatda tashkilotni maqsadga erishishiga imkon tug'dirishini tushunishi mumkin.

Shunday qilib, menejment tarixi — bu rejalashtiruvchi, tashkil qiluvchi, kadrlar tanlovchi, boshqaruvchi va nazorat qiluvchi kishilar tarixidir.

MENEJMENTNING ASOSIY QONUNI VA TAMOYILLARI

Ko'pchilik ishlab chiqarish vaziyatlarini tushunish uchun menejer kibernetikaning ba'zi muhim qonunlari haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Ulardan eng asosiysi xilma-xillik va chaqqon harakatlilik deb ataluvchi qonundir. Ommaviy shaklda uni quyidagicha ifodalash mumkin: Har qanday jonli tizimga (m: tashkilotga) tashqi va ichki muhit eng xilma-xil, ham qonuniyat bo'yicha takrorlanuvchi, ham tez harakat orqali ta'sir ko'rsatish mumkin. Tashkilot o'zining butunligi va qobiliyatini amalga oshirish uchun yuqoridagi kabi har qanday ta'sirga asosan zarur paytda mos ravishda qarshi turishi darkor.

Bu boshqarishning asosiy qonunini shunday ifodalash mumkin: agar boshqariluvchi tizimga muhitni xilma-xil ta'siri qanday bo'lishi mumkin bo'lsa, u tashkilotning boshqaruvchi qismi ham shunday ko'pdan ko'p, xilma-xil tez ta'sir ko'rsatish dasturiga ega bo'lishi darkor.

Tashkilotni boshqarish tamoyillari boshqarish tizimiga, strukturasiga va tashkil qilish jarayoniga talablarni belgilaydi. Ya'ni barcha darajadagi menejerlar rahbarlikni amalga oshiradigan asosiy boshlang'ich nizomlar, qoidalarni aniqlaydi.

Shunday qilib, boshqarish tamoyilini rahbarlik funksiyasini amalga oshirish uchun asos bo'luvchi g'oyalar, qonuniyatlar va qoidalar tarzida tasavvur qilish mumkin.

Boshqarish tamoyillari klassifikatsiyasiga bir necha yondashuvlar mavjud, lekin ular orasidagi uzviy bog'liqlik hisoblansa, ularning umumiy tamoyillari asosan quyidagilardan iborat:

1. Menejmentning asosiy tamoyili boshqarishda markazlashgan va markazlashmagan tamoyilni optimal qo'shib olib borish bo'lib u qaror qabul qilishda vakolatlarni optimal taqsimotiga asoslanadi.

2. Yakkaboshlik va kollegiallik tamoyili. Uning mohiyati konkret darajadagi rahbar va huquq doirasiga kiradigan masalalarni yolg'iz hal qilishida ifodalanadi.

Kollegiallik aniq qarorlarni ijrochilar hamda turli darajadagi rahbarlar fikri asosida kollektiv qarorlar qabul qilishni ifodalaydi.

3. Ilmiy asoslanganlik tamoyili. U tashkilotni ijtimoiy-iqtisodiy qayta qurishda vaqt bo'yicha rejalashtirish, voqealarni oldindan ilmiy ko'ra bilishni ifodalaydi. Uning asosiy mazmuni shundan iboratki, barcha boshqarish harakatlari ilmiy uslublar va yondashuvlarni qo'llash orqali amalga oshiriladi.

4. Rejalilik tamoyili. Istiqbolda tashkilotni rivojlantirish ko'lamlari va asosiy yo'nalishlarini rejalashda ifodalanadi.

5. Erkinlik va qisman avtonomlik tamoyili. Bunda barcha tashabbuslar harakatdagi qonunshunoslik doirasida o'z xohishi bilan boshqarish funksiyasini bajarayotgan, erkin harakat qilayotgan iqtisodiy subyektlardan chiqishini taqozo qiladi. Masalan: kasbiy erkinlik, raqobat erkinligi, shartnomalar erkinligi.

6. Ierarxiya va qayta aloqalar tamoyili. U o'z organining boshlang'ich zvenosi keyingi darajadagi rahbarlik organ nazoratida bo'luvchi ko'p bosqichli strukturani yaratishda ifodalanadi.

Barcha zvenolar faoliyati ustidan doimiy nazorat qayta aloqalar orqali amalga oshiriladi.

7. Huquq, majburiyat va mas'uliyatni birga qo'shib olib borish tamoyili. Tashkilotda har bir bo'ysunuvchi o'ziga qo'yilgan topshiriqlarni bajarish va u haqda ma'lum davrda hisobot berib borishi kerak.

8. Motivlashtirish tamoyili. Agar menejer rag'batlantirish va jazolash tizimini qunt bilan amalga oshirsa, uni ko'zda tutilmagan holatlarni hisobga olgan holda qarab chiqsa, tashkiliy elementlarni birga qo'shib olib borsa motivlashtirish dasturi samarali bo'ladi.

9. Boshqarishni demokratiyalash tamoyili. Uning mohiyati, asosan, boshqarishda barcha xodimlar qatnashishini taqozo qiladi. Qatnashish shakli turlicha bo'lishi mumkin: boshqarishda yagona ma'muriylik, birgalikdagi pul mablag'lari, boshqarish qarorlarini kollegial hal qilish va hokazo.

10. Farmoyishlik va javobgarlik tamoyili. Ishlab chiqarish birligi yoki firma tomonidan qabul qilingan rejalar, yo'riqnomalar, korxonaning yillar davomida to'plangan an'analariga bo'ysunishi va ularni bajarilishini ta'minlash farmoyishlik tamoyilining asosini tashkil qilib, kelajakni ta'minlovchi omillardan bo'lib hisoblanadi.

Biznesda javobgarlik haqida gapirilganda, avvalo, boshqaruvchilar javobgarligi ko'zda tutiladi. Bu tamoyil menejmentda ma'lum majburiyatlarni ko'zda tutadi, xususan:

— Qonunga bo'ysunish majburiyati. Menejer faoliyati Konstitutsiya va davlat qonunlariga zid bo'lmasligi kerak. Qonunga bo'ysunish menejer uchun har bir fuqaro qonunga itoat etishi kabi muhim burchdir. Menejer uchun huquqiy javobgarlik hatto kuchliroq ham bo'ladi, chunki fuqarolik qonunlaridan tashqari u firma faoliyatiga oid bir qancha xususiy qonunlarni ham bajarishi zarur.

— Kontrakt shartlarini bajarish majburiyati. Kontrakt boshqaruvchilarga ko'plab turli majburiyatlarni yuklaydi. Avvalo menejer uning uchun ishlayotgan odamlar, firma mulkdorlari oldida ham ma'lum darajada, boshqaruvchi yollanuvchilar oldida kontrakt shartlarini bajarish, ish haqi miqdori, nafaqa, mukofot, xizmat bo'yicha ko'tarilishi, mol yetkazib berish, qo'shimcha xizmatlar ko'rsatish va boshqa kafolatlar uchun ham javobgardir, shuningdek ular federal hukumat, mahalliy hokimiyat oldida ham soliq shartlari bo'yicha javobgardirlar. Agar mulkka yakka tartibda egalik qilinsa, mulk egasi barcha majburiyatlar bo'yicha shaxsan javobgardir.

Xususiy firmalar egalari. Bu turdagi majburiyalardan ko'pi oldida o'zlarini sug'urta vositasida himoya qilishi mumkin. Mulkchilikning korporativ shaklida hissadorlik a'zolariga biznes bilan bog'liq javobgarlik yuklatilmaydi. Chegaralangan javobgarlik korporatsiyalarning asosiy afzalliklaridan biri bo'lib, qarzlar yoki sud da'vosi uni bankrot bo'lishiga sabab bo'lib, mulk egasi o'z kapitalini yo'qotishi mumkin. Shunday qilib, javobgarlik tamoyili biznes olamida muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy xo'jalik rahbariga qo'yiladigan talablar eng avvalo yuqori darajada kasbiy mahorat va bilimdonlikni ko'zda tutadi. Ammo boshqarish nazariyotchilari va amaliyotchilari bu oddiy tushunchani turlicha tushunadilar. Ba'zi birlari uchun rahbar — chuqur texnik va iqtisodiy bilimlarga ega bo'lgan mutaxassis bo'lsa, boshqalar uchun — ma'muriy vazifalarni bajaruvchi ishlab chiqarish tashkilotchisi. Hozirgi birinchi o'ringa mustaqillik, tashabbuskorlik, ongli tavakkalchilikka tayyorgarlik ilgari surilayotgan bir davrda yangi xo'jalik yuritish sharoitida rahbar mehnatining mohiyat va ahamiyatiga uning roli va tabiatiga munosabatni o'zgartirish kerak. „Bu munosabatlar ishlab chiqarish jamoalari

rahbarlari mehnati mazmunini g'arb menejerlari mehnatiga yaqinlashtirishga imkon berib, G'arb va Yaponiyaning eng yaxshi firmalariga xos bo'lgan boshqarishni tashkil qilishning samarali shakllari va uslublarini bizning sharoitga ko'chirish imkoniyatlarini ochib beradi. Bunday yondashuvdagi amaldagi cheklanishlarni bartaraf qilish uchun hozirgi vaqtda iqtisodiy faoliyatning o'zaro munosabatlar yondashuvi asosida iqtisodiy faoliyat metonazariyasini yaratishga harakat qilinmoqda. Rahbar mehnatini o'rganishga bunday yondashuv tizimi tadqiqotlar metodologiyasi va konsepsiyasi, ijtimoiy boshqarish nazariyasi va iqtisodiy ruhiyat g'oyalarini birlashtirish evaziga erishish mumkin bo'lib qoldi. Bunda mehnat jamoalari bir vaqtning o'zida obyektiv bog'liq bo'lmagan ijtimoiy-iqtisodiy tizim va ijtimoiy guruh sifatida qaraladi.

— Kishilarning birgalikda faoliyatiga rahbarlik mohiyati yakka hokimlik va guruh xulqining o'z-o'zini boshqarishi kabi ikki jarayonning dialektik bog'liqligida o'z aksini topadi.

Rahbar faoliyati ijtimoiy-iqtisodiy tizim doirasida birgalikdagi faoliyati tuzilishiga organik bog'liqdir. Boshqacha so'z bilan aytganda barcha ijrochilik, tashkiliy va ma'muriy funksiyalar lavozim iyerarxiyasining quyi bosqichiga tayanishi, yordamchi bo'linmalar, xizmat funksiyalariga berilishi yoki yuqori darajadagi rahbarlik qo'liga o'tishni taqozo etadi. Jamoa a'zolari orasida vazifalar taqsimoti shunday bosh xulosaga olib keladi.

Rahbarlik iqtisodiy faoliyatning o'ziga xos turi bo'lib, uning asosiy bo'g'ini — kishilarning birgalikdagi mehnatini boshqarishdir.

Har qanday lavozim darajasidagi rahbarning umumiy vazifasi o'zining jismoniy va intellektual quvvati bilan bo'ysinuvchilarni jamoa harakati orqali birgalikdagi faoliyatida maqsadga erishishda ifodalanadi. Har qanday faoliyatning intellektual tarkiblari jismoniy elementlardan ustun turgan sharoitda odamlarni nafaqat qo'li bilan balki aqli bilan ishlashga majbur etish hech qanday ma'muriy buyruqbozlik vositalari bilan insonni o'zi xohlamasa ijodiy fikrlashga va harakat qilishga majbur qilishi mumkin emas. Majbur qilish — boshqarish emas.

— Boshqarish nazariyasi juda ko'plab yangiliklarni boshidan kechirdi, lekin ularning birmunchasi o'tmish bilan o'tib ketdi, chunki ular shuhratparast «o'qituvchilar»ning manfaatlariga xizmat qilib, yangi talablarga javob bera olmadi. Iqtisodiy fanlar o'tmish yukidan doimo iztirob chekib keldi.

Iqtisod aniq fan sifatida iqtisodiy nuqtayi nazardan to'la axborotlarga ega bo'lib, har qanday holatda o'zini aqlli tutadigan sun'iy shaxs sifatida gavdalandi va u iqtisodchilar uchun hamisha sajdagoh bo'lib xizmat qiladi.

Boshqarish nazariyasi esa bu fanlarning maxsus bir sohasi bo'lib, u o'zining mantig'iga ega.

Boshqarish nazariyasi ba'zi paytlarda o'zlarini menejerlar deb atovchi shaxslarning mantiqsiz va barcha ma'naviy yo'nalishlarga qarshi ish qilishidan qiyin ahvolga tushadi.

SAMARQAND IQTISOD... T
VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 439822

Boshqarishning yangi nazariyasi yuqori darajada inson manfaatlariga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, chunki eski nazariyalar inson bilan hech qanday hisob-kitob qilishni istamagan.

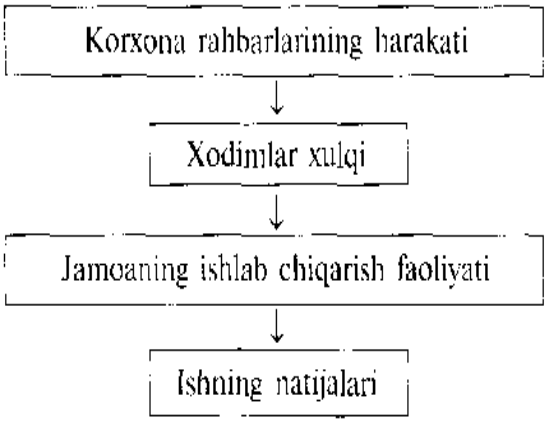
– Real hayotda boshqarish nazariyasiga «motivlashtirish» tushunchasining kirib kelishi birinchi jur'atsiz qo'yilgan qadam bo'ldi, bu esa eski nazariya to'siqlarini yengish uchun yordamchi psixologik konstruksiya bo'lib xizmat qildi, chunki har qanday ishlab chiqarish zaminida inson manfaatlari yotadi.

Boshqarishning yangi nazariyasi inson tabiatiga mos kelishi, insonni tan olishi va uni qadrlashi lozim.

– Menejmentning asosiy prinsipi va maqsadi eng yuqori foyda olish, tavakkalchilik vaziyatlariga ta'sir etish bo'lib, buning ma'nosi korxona tomonidan bajarilgan u yoki bu operatsiya bo'lajak tavakkalchilikni himoya qiladigan darajada mablag' hosil qilishi darkor.

Bu narsalarning barchasi boshqarishning eng qulay tizimi orqali ro'yobga chiqish imkoniyatini beradi. Shunday qilib, boshqarishning shartli chizmasi mantiqiy o'zaro bog'liq, maqsadga yo'naltirilgan harakatlar natijasida berilgan vaziyatlardan xohlagan vaziyatlarga izchillik bilan o'tishini ko'zda tutadi. Boshqaruv mantiqiy chizmasining muhim bosqichlarni oldindan ko'rish maqsadga yo'naltirish, dasturlashtirish, harakatni amalga oshirish, nazorat, tahlil, qiyoslashdir.

G'arb mutaxassislarining fikricha boshqarishning mantiqiy zanjiri quyidagicha xarakterlanadi:



1-rasm.

Lekin ular ham o'z navbatida tizimga ta'sir ko'rsatadi. Jumladan, yetarli miqdorda malakali xodimlarning mavjudligi boshqaruv tizimini soddalashtirish imkonini beradi.

Tizimga boshqaruv tizimlarini shakllantirish qonuniyatlari kabi omillar ham anchagina ta'sir ko'rsatadi. Ularni tamoyillar deb atash mumkin. Maqsadli tamoyil tizimni shakllantirishda uning maqsadlari bilan aloqasi ta'minlangan

bo'lishini taqozo etadi. Har bir maqsad tizim doirasida «egali» bo'lishi kerak. Lekin tashkiliy jihatdan ortiqchalik ham, boshqaruvning real maqsadlari uchun javobgar bo'lmagan ortiqcha tizimli bo'g'inlarining mavjudligi ham maqbul emas. Boshqaruv tizimini shakllantirishning yana bir tamoyili bu idora qilishning birligidir. Har bir idora bitta rahbarga ega bo'lishi yoki har bir masala bo'yicha bitta boshliq bo'lishi lozim.

Yana bir tamoyil idora qilish ko'lamidir. U ancha yuqori darajadagi bitta idora samarali tarzda boshqara olishi mumkin bo'lgan har bir darajadagi idoralarning mumkin qadar ko'p soni bilan belgilanadi. Hozirgi bozor islohotlari davrida va murakkab tizimlar sharoitida bitta idora o'ntadan ko'p bo'lmagan quyi bo'g'inlarni boshqarishi mumkin.

Shuningdek, hozirgi taraqqiyot bosqichi vakolatlarni ishonib qo'yish tamoyilining yuzaga chiqishini taqozo qiladi. Yuqori idora o'z vakolatlarini qanchalik darajada to'laroq ishonib topshirgan bo'lsa, unda umumiy rahbarlikni muvofiqlashtirishga, nazoratga, ya'ni o'z bo'ysinuvidagi bironta ham bo'g'in uning o'rnini bosa olmaydigan ishlarni bajarishga diqqat-e'tiborini kuchaytirish uchun shunchalik ko'p imkoniyatlar mavjud bo'ladi.

O'YINLAR NAZARIYASI

80-yillarning eng yaxshi ishbilarmoni deb tanilgan Li Yakoka 1902-yilda AQSH ga ko'chib kelgan italyan emigrantining o'g'li. U 1942-yili Pensilvaniya universitetiga o'qishga kirdi. O'qishni tugatgach injenerlik ishi uni qiziqtirmaganligi uchun «Ford motor» firmasining sotish bo'limiga ishga kirdi va katta muvaffaqiyatlarga erishdi.

1978-yili u kutilmaganda Genri Ford tomonidan ishdan bo'shatildi, so'ng u inqirozga uchragan «Kreysler» firmasini qutqarib, biznes olamining yorqin vakiliga aylandi.

«Kreysler firmasining mag'lubiyati industriyada yangi ilmiy boshqarishni tatdiq qilinganidan 30 yil keyin yuz berdi. L. Yakoka korporatsiya ishini tahlil qilib, kam daromadli bo'limlar sotildi, yillik xarajatlar qisqartirildi, menejerlarga ish haqi kamaytirildi, ish haqi rejasi qisqardi, iqtisodiy avtomobillar ishlab chiqarish yo'lga qo'yildi, boshqaruvchilar almashtirildi, eng yaxshi mutaxassislardan komanda tashkil etildi, yangi rahbarlar yangicha yondashuvni ishlab chiqa boshladi.

Asosiy diqqat komanda yig'ishga qaratilib, uning maqsadi birlik va maqsadga intilish edi.

«Butun xo'jalik operatsiyalarining so'nggi nuqtasini uchta so'z bilan ifodalash mumkin: odamlar, mahsulot, foyda.

Birinchi o'rinda odamlar turadi. Agar sizda ishonchli komanda bo'lmasa boshqa omillar orqali ko'p narsaga erishib bo'lmaydi».

«Agar menejer bittagina odamni bo'lsa ham shijoatli faoliyatga yo'naltira olsa, u ko'p narsaga erishgan bo'ladi. Agar gap korxona ishini oldinga siljitish haqida borsa uning mohiyati kishilarni motivlashtirishdadir (qo'zg'otishdadir). Siz o'z qo'lingiz ostidagi bo'ysinuvchilar faoliyatini kuzatsangiz u o'z navbatida boshqalarni faoliyatga harakatlantiradi».

«Biznes dunyosida qanday qilib g'olib komanda yaratiladi? Xuddi sportdagiday. O'qitishni eng elementar narsalardan boshlash kerak. O'yinchi asosiy qoidalar va o'yin usullarini bilishi kerak va maydonda to'g'ri joy tanlashni uddalashi zarur. Keyinchalik uni o'yin qoidalariga qattiq amal qilishga o'rgatish kerak, bu intizomning muhim talabi. O'yinni bir to'p tashkil topmagan individual o'yinchilar bilan emas, balki ahil jamoa bilan olib borish darkor. Jamoada manmansirashga o'rin bo'lmaydi. Ammo yaxshi futbol klublarida ko'plab murabbiylar topiladi, ularning o'yinchilari o'yin texnikasini yaxshi egallagan va intizomga qattiq bo'ysunadi, ammo yutqazib qo'ya beradi. Biz bu yerda uchinchi talabga duch kelamiz: «sinalgan jamoa bo'lib o'ynash uchun» uning a'zolari bir-biriga juda g'amxo'r bo'lishlari lozim. Ular bir-birlarini hurmat qilishlari kerak. Har bir o'yinchi o'z qo'shnisi, sherigi haqida o'ylab o'ziga-o'zi aytishi kerak: «Agar men raqib jamoasining shu o'yinchisini to'xtatib qolmasam Polni oyog'ini sindirishi mumkin. Pol o'z vazifasini bajarishi uchun, men o'z vazifamni bajarishim kerak».

«O'rta va talant orasidagi farq shundan iboratki, jamoa a'zolari bir-birlariga qanday tuyg'ular his qiladi. Ko'pchilik kishilar uni do'stlik ruhi deb ataydilar. Qachon o'yinchilar shu ruhni anglasalar sizga g'oliblar jamoasi tayyor».

Hayotda aqlli va talantli insonlar juda ko'p, lekin ular jamoada o'ynay olmaydilar».

Menejer uchun halokatli tavsifnoma: «Uning kishilar bilan munosabatlari yo'lga tushmayapti» deb ta'kidlashdir. Shu yerda boshqarishning eng asosiy mohiyati yashiringan. L. Yakokaning ushbu fikrlari o'yinlar nazariyasining asosiy yo'nalishlarini ifodalaydi.

Bu bobda uchraydigan asosiy tushunchalar:

Konsorsium — bir necha bank yoki banklarning yirik moliyaviy operatsiyalarni amalga oshirish uchun tuzilgan monopolistik birlashmasi.

Konsern — sanoat, transport, savdo korxonalari va banklarning umumiy moliyaviy rahbarlik ostidagi monopolistik birlashmasi.

«Kanban» — kerakli mahsulotni, zarur paytda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishga moslashgan qayishqoq (gibkiy) ishlab chiqarish tizimi.

Immitatsion modellashtirish — boshqarishning noaniqlik sharoitida qarorlarni tahlil qilish va baholash uslubi.

Konsepsiya — yer, konlar, korxona va shu kabilardan foydalanish haqida

davlat bilan ayrim tashkilot va firma orasida ulardan uzoq muddatda foydalanish haqidagi shartnoma.

Iyerarxiya – quyi mansabdorlikni yuqori mansabdorlarga bosqichma-bosqich bo'ysunishi.

Kontrakt – kerakli shaxslarni ishga jalb qilish bo'yicha tuzilgan shartnoma; firmalar va boshqa tashkilotlar bilan mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha oldindan shartnoma tuzish tizimi.

Korporatsiya – ma'lum kasbga oid mutaxassislar uyushmasi, masalan: hunarmandlar, olimlar.

Kollegial – firma va tashkilotlar ishini kengashib ishlash hamda ularga birgalikda rahbarlik qilish.

I b o b yakuni bo'yicha nazorat savollari

1. Menejment tushunchasi nimani anglatadi?
2. Menejmentning paydo bo'lishi uchun dastlabki shart-sharoitlar qanday tarzda yuzaga keladi?
3. Menejment fanining asoschilari kimlar?
4. Menejmentning tarixiy rivojlanishi qanday davrlarga bo'linadi?
5. Menejmentning axborot davri o'zining qanday xususiyatlari bilan tavsiflanadi?
6. Menejmentning fan sifatida rivojlanishida qanday yondashishlar mavjud bo'lgan hamda ularning asosiy yo'nalishlari nimalarga asoslangan?
7. Menejment fani qaysi fanlar bilan uzviy bog'langan va kursning vazifalari nimalardan iborat?
8. Boshqarishni asosiy qonunining mohiyati nima?
9. Boshqarishning qanday tamoyillari mavjud va ular nimalarga asoslanadi?
10. O'yinlar nazariyasining asosiy mazmuni nimadan iborat?

Mustaqil ishlar

1. «Menejment» predmetining o'rganilayotgan fanlar tizimidagi sxemasini chizing.
2. Boshqarishning mantiqiy tizimini grafik tasvirini tuzing va izohlang.

Amaliy mashg'ulotlar

1. F. Teylorning «Mehnatni ilmiy tashkil etish» to'g'risidagi izlanishlari bo'yicha referat tayyorlang.
2. Menejment fani va kursining vazifalari, uning o'rganilayotgan fanlar tizimidagi o'rni.

II B O B
TASHKILOT VA BOSHQARISH JARAYONLARI

Bu bobda siz quyidagilarni bilishingiz kerak:

1. O'zbekistonda boshqarishning paydo bo'lishi, ilmiy asoslari va uning asosiy tamoyillarini tahlil qilish.
2. Boshqarish usullari klassifikatsiyasiga tavsif berish va uni firmani boshqarish tizimiga mos ravishda tanlash.
3. Boshqarishning xorijiy modellarini ijobiy va salbiy tomonlarini izohlash.
4. Sinfiy, nosinfiy zamonaviy boshqarish maktablarini shakllanish shartlari va uning hozirgi davrda keng qo'llaniladigan turlarini tavsiflash.
5. Bobda keltirilgan muqobil tamoyillardan eng maqbulini tanlab olish va ulardan foydalanish tizimi.
6. Firmalar, tashkilotlarni muvaffaqiyatli boshqarishning asosiy yo'nalishlarini aniqlash.
7. Boshqarishda vertikal, gorizontal, moslashuvchan koordinatsiyalar tizimiga baho berish.
8. Tashkilot tasnifini tushuntirish va uning tuzilishi, rivojlanishini ichki va tashqi muhitlarini baholash.
9. Formal va noformal tashkilotlar faoliyatini tahlil qilish.
10. Rahbarlik darajalarini ta'riflash.
11. Boshqarish subyekti va obyektining funksiyalari.
12. Tashkilot va firmalar tashkiliy tizimi tiplari.
13. Tashkiliy tizimning loyihalanishi.
14. Boshqarishda tashkiliy tizim samaradorligi koeffitsientlarini hisoblash.
15. Xorijiy tashkilotlarning tashkiliy tuzilishining muhim belgilarini sanash.
16. Ma'muriy, huquqiy, axloqiy mas'uliyatlarining asosiy jihatlari.

O'ZBEKISTON VA XORIJDA IQTISODIYOTNI BOSHQARISH NAZARIYASI HAMDA AMALIYOTINING RIVOJLANISH BOSQICHLARI

O'zbekistonda boshqarishning ilmiy asoslari paydo bo'lishi o'zining chuqur tarixiy ildizlariga ega bo'lib, uning asosiy tamoyillari XIII—XIV asrlarga kelib O'rta Osiyoda Amir Temur hukmronligi davrida to'la shakllangan edi. Bu

davrda yuqori intizom ijtimoiy himoya va oliy darajadagi boshqarish tizimiga ega bo'lgan kuchli davlatning bunyodga kelishi o'rta asr davrdagi boshqarish uslublari o'zida eng ilg'or g'oyalarni mujassamlashtirganligidan darak beradi. Boshqaruv tizimining samarali tashkil etilishi, uning insonparvarlik, iqtisodiy va ratsional usul bilan tashkil etilishi, uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlandi.

Tarixiy manbalarga ko'ra markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishi bilan unda boshqaruvning ilmiy asoslari paydo bo'ldi, shuningdek uning asosiy qoidalari nafaqat shu davlatda, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshladi.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning, insoniy, iqtisodiy, ratsional va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar Amir Temurning «Temur tuzuklari» da o'z aksini topib, hozirgacha ham o'zining aktualligini yo'qotmagan, vaholanki bugungi mustaqil O'zbekistonni iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda ham boshqarishni tashkil qilishda muhim qurol sifatida qo'llanilmoqda, chunki u kimningdir xohishi tufayli yuzaga kelgan o'tkinchi nazariya bo'lmay, balki tarix sinovlarida o'zining ilmiyligini chuqur isbotlagan yo'nalish sifatida foydalanilmoqda.

Uning qonuniyatlari va qoidalari o'z davridagi boshqarish ilmi yuqori darajada bo'lganligi uchun ham O'rta Osiyodagi shunday katta davlat samarali boshqarilgan. U o'zining iqtisodiy richaglariga va ixcham tezkor boshqarish apparatiga ega bo'lgan bo'lib, unda demokratiya, yakkahokimlik, ilmiylik, iyerarxiya, bilimdonlik tamoyillari o'z aksini topgan.

Lekin A. Temurdan keyin Buyuk davlatning xonliklarga parchalanib ketishi hamda A. Temur tomonidan yaratilgan boshqarish ilmiga amal qilmaslik, boshqarishda amaldorlarning nihoyatda ko'payib ketishi, ma'lum sinfiy tamoyillarning inkor qilinishi, asossiz to'lovlar mayda va iqtisodiy jihatdan kuchsiz davlatlarni vujudga kelishi va natijada o'zaro kelishmovchilik tufayli Turkiston hududida mustaqil davlatlarning umuman barbod bo'lishi fikrimizning dalilidir.

XIV asr oxiri va XV asr boshlarida Shayboniyxon tomonidan temuriylar davlatini tiklash yo'lidagi urinishning barbod bo'lishi bilan birga davlatni boshqarish bo'yicha o'sha davrgacha amal qilgan ma'lum nazariyalar, g'oyalar ham unutilib ketdi. Keyinroq temuriylar sulolasidan bo'lmish Zahiriddin Muhammad Bobur bobosi Amir Temur g'oyalaridan amaliy foydalandi va nazariy rivojlantirib, «Boburnoma» asarida uni ilmiy asoslab berdi. Lekin mayda xonliklar va ruslar mustamlakasi davrida mamlakatimizda boshqarish ilmi inqirozga yuz tutdi.

Bu davrga kelib, boshqarishning yurtimizga tiqishtirilgan uslubi yuqoridan boshqariladigan ma'muriy buyruqbozlik uslublari vujudga keldi. Buning oqibatida

O'zbekistonda ilm-fan, taraqqiyot, iqtisodiy rivojlanish juda ham susaydi, mamlakat bosqinchilarning ashyo manbayiga aylanib qoldi.

1917-yilda amalga oshirilgan Sho'rolar revolyutsiyasiga xalqimiz katta umid bog'lasada, u ham mamlakatimizdan ulkan ashyoviy resurslari manbayi sifatida, xalqimizdan esa arzon mehnat resurslari sifatida foydalanish niyatlarini yashirib o'tirmadi. Hammamizga ma'lum bo'lgan yaqin tarixiy o'tmishimiz bu narsalarning guvohi bo'ldi.

Bolsheviklar millatlar o'z-o'zini belgilash huquqlariga egadir deb o'zlari e'lon qilgan ishlarga xilof ravishda Turkiston xalqlariga o'z taqdirlarini mustaqil hal qilish huquqini bermadilar va ko'p millatli sobiq Rossiya imperiyasining barcha xalqlari singari bu xalqlarga ham jamiyatni sotsialistik qayta tuzish modelini tiqishtirdilar.

O'sha davrda Turkiston Avtonom Sovet Sotsialistik Respublikasi deb atalgan yurtimizda yangi iqtisodiy siyosat notekis amalga oshirilib bordi. 1921-yili ekin maydonlari oldingiga qaraganda ancha kengaytirildi. Lekin keyingi uch yilda yana qisqardi. Bir qancha sabablarga ko'ra NEP (yangi iqtisodiy siyosat) o'lka xalq xo'jaligining asosiy sohasiga sust ta'sir o'tkazdi. NEP ning asosi iqtisodiyot, xalq xo'jaligiga rahbarlik qilishining harbiy kommunistik usullaridan voz kechish, ishlab chiqaruvchiga, avvalo dehqonga bir qadar erkinlik berishdan iborat edi.

NEP dehqonga belgilangan oziq-ovqat solig'ini to'lagandan keyin qolgan qismiga erkin egalik qilish, uni bozorda sotish, o'z xo'jaligi va shaxsiy ta'minoti uchun zarur narsalarni sotib olish imkonini berdi. Shaharda xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish maqsadlarida o'rta va mayda korxonalar, savdo shohobchalari, hammomlari va boshqa muassasalar xususiylashtirildi.

Iqtisodiyotning xo'jalik hisobiga va o'z-o'zini mablag' bilan ta'minlashga o'tkazilgan eng muhim sohalari davlat ixtiyorida qoldi. Xususiy kapital bilan hissadorlik jamiyatlari tuzishga, ishchi kuchini yollashga ruxsat berildi. Shunday yangi sharoitlarda soliqlar va soliq siyosatiga hal qiluvchi ahamiyat berildi. Xo'jalik mexanizmi budjet, pul xo'jaligi, ukladlararo aloqalar qaytadan tuzildi. Lekin paxtaga davlat monopoliyasi 1923-yilgacha saqlanib qoldi. Hunarmandchilik, ishlab chiqarish qaytadan bunyodga kela boshladi. Respublika agrar yo'nalishda bo'lib iqtisodiyotni boshqarishda oziq-ovqat solig'i muhim o'rin tutardi. Oziq-ovqat solig'i sakkizta natural soliqdan iborat edi.

Dehqon xo'jaligining qashshoqligi ular xarid quvvatini pastlatdi. Mollar do'konlarda turib qoldi. Korxonalardan ishchilar bo'shab keta boshladi.

Yangi sharoit iqtisodiyotni boshqarish sohasida qayta qurishni taqozo qildi. Soliqlar tartibga solindi, ba'zi qishloq xo'jalik mahsulotlariga uning stavkasi 50% qilib belgilandi.

NEP munosabati bilan TASSR iqtisodida paydo bo'lgan siljishlar, ijtimoiy xo'jalik sohasidagi o'zgarishlar bu yerda liberallashish tusini ola boshladi. Uning asosiy xususiyatlari boshqarishda o'rinsiz usul amallardan voz kechish, ko'pchilik

xalqning manfaatlarini hisobga oladigan shart-sharoitlarni yaratish, boshqaruvni demokratiyalashtirish, totalitar tarzda siyosatlashtirilgan jamiyatdan voz kechishdan iborat bo'ldi.

Xususiy va xo'jalik faoliyatini ijaraga yollash, artellarga birlashishi kabi turli xilma-xil shakllar tan olindi. Ijtimoiy-iqtisodiy siyosatda baquvvat o'rta hol dehqon xo'jaliklaridan iborat chidamli qatlam yaratishga kirishildi. Tanazzuldan, vayronagarchilikdan asta-sekin chiqilib iqtisodiyot barqarorlashib bordi.

Xalq xo'jaligini tiklash ishiga davlat sektori bilan bir qatorda kooperatsiya, uning shakllari ham qo'shildi, lekin iqtisodiy hamkorlik qilishga boylar tabaqasini jalb etilishi rahbar partiya idoralarida norozilik uyg'otdi.

Ijaraga olgan kishilar tomonidan sotib olingan obyektlar ishga tushdi, xalq ehtiyojini qondira boshladi, tovar almashuvi ko'paydi. Iqtisodiyotning yangi shakllari: ko'p ukladli iqtisod paydo bo'ldi, buning natijasida esa iqtisodiy barqarorlik o'lkamizga kirib kela boshladi.

1925—30-yillarga kelib O'zbekiston SSR tuzilishi bilan birga SSSR tarkibiga qabul qilindi. Sanoat va qishloq xo'jaligini boshqaruvchi respublika tuzilmalari ittifoq idoralarini takrorlar. Xalq komissiarlatlari va idoralar tuzilishi bilan amaldorlar qatlami ko'payib borar, yordam berish uchun markazdan vakillar kelar, biroq ular o'zbek tilini, milliy an'analarni bilmaganligi uchun boshqaruvda mahalliy sharoit bilan hisoblashmas edi. Boshqaruv to'la ma'muriy buyruqbozlik uslubiga o'tib, nihoyatda markazlashgan edi.

Bu jamiyatning negizi bo'lib qolgan ma'muriy buyruqbozlik tizimi NEP iqtisodiyotining ziddiyatlarini o'ziga singdirib «Harbiy kommunizm» an'analarini davom ettirib bordi. Asosiy qismi past malakali va qashshoq kishilardan iborat bo'lgan ishchilar bozor stixiyasini, yakka tartibda zo'r berib qilinadigan ijodiyotni emas, balki tayinli ma'lum ijtimoiy kafolatlarni afzal ko'rar edilar. Shu narsa ma'muriy buyruqbozlik tizimiga to'g'ri kelar, chunki ommani g'oyaviy jihatdan shakllantirish imkoniyatini berar edi.

Partiya, davlat nomenklaturasining qattiq iskanjasi iqtisodiyot, siyosat, madaniyatni ezib tashladi. Muhim qarorlarni partiya tor doirada qabul qilar va butun mamlakat uchun majburiy bo'lib qolar edi. Ijodiy bahs munozaralar, kelishuv yo'llarini qidirish o'tmishda qolib ketdi. Sovetlar, kasaba uyushmalari, boshqa jamoat tashkilotlari yuqoridan beriladigan ko'rsatmalarni passiv ijrochilari bo'lib qoldilar. Partiya idoralari bilan kelishmasdan turib, muhim qarorlarning birortasini qabul qilib bo'lmas edi. Demokratiyani bo'g'ish Konstitutsiyada e'lon qilingan haq-huquqlarni ham ommaviy ravishda buzishga olib keldiki, bu narsa O'zbekiston xalqlari boshiga og'ir kulfatlar soldi. Shuningdek, shu yillarda keng qamrovli industrlashtirish dasturiga o'tish iqtisodiy resurslarga haddan tashqari zo'r kelishiga sabab bo'ldi, qo'shimcha qiyinchiliklarni keltirib chiqardi va qanchadan qancha xarajatlar qilishga bog'liq bo'lib qoldi.

Xususiy kapital yirik sanoatga ataylab yaqinlashtirilmas, sanoat jamg'armalari asosidagina industrial sakrashni amalga oshirish aslo mumkin emas edi.

Respublika sanoatini rivojlantirishning asosiy yo'lini ham shu narsa belgilab berdi: bu yo'l qishloq xo'jaligi va tabiiy boyliklarni ekspluatatsiya qilishga mo'ljallangan edi. Industrlashtirish rejalarini amalga oshirish haddan tashqari zo'r berib mehnat qilish, ijodiy tashabbus ko'rsatish, iste'molni cheklash va o'z qo'lidagi mablag'larni sarflashni talab qilardi.

Xo'jalik hisobini, ishlab chiqaruvchilar tashabbusi va uddaburonligini kuchaytirishga mo'ljallangan moddiy rag'batlarni rasm qiluvchi yangi iqtisodiy siyosat rejalashtirishni mumkin qadar markazlashtiradigan va barcha boshqarish ishlarini qattiq tartib ostiga oladigan ma'muriy buyruqbozlik tizimi bilan almashtirildi.

Ammo 30-yillar boshidan boshlab sovet davlati kooperatsiyani har tomonlama kamsitdi, mahalliy sharoitlar hisobga olinmadi.

Kolxoz qurilishini jadallashtirish to'g'risidagi partiya yo'l-yo'riqlarini mahalliy rahbarlar so'zsiz bajarishi kerak bo'lgan ko'rsatmalar deb bilib, raqamlar ketidan quvish avj oldi.

O'ziga to'qroq xo'jaliklar tugatildi. Ma'muriy buyruqbozlik tizimi dehqonlarni majbur etishning noiqtisodiy usullaridan foydalandi, ish haqi to'lashda qoldiq tamoyiliga amal qilindi, mehnat kunlarining majburiy bo'lgan eng kam miqdori joriy qilindi, kolxozchilarga pasport berish to'xtatib qo'yildi, ko'pgina an'analar qoralandi.

Ikkinchi Jahon urushining boshlanishi xalq xo'jaligini boshqarishni harbiy izga tushirish, mamlakatni yagona harbiy lagerga aylantirishga doir umumiy dasturning asosiy qismi bo'lib qoldi. O'zbekiston Qizil armiyaning front orqasidagi mustahkam manbayiga aylandi.

Ma'muriy buyruqbozlik tizimining urush yillaridagi xunuk ko'rinishlaridan biri «talafotlar bilan hisoblashib o'tirmay har qanday qilib bo'lsa ham harbiy maqsadlarga erishish zarur» degan tamoyil bo'ldi.

Urush tugash vaqtiga kelib O'zbekistonda jamiyat taraqqiyoti jarayonlarini o'zgartirib yuborgan tizimga amal qilinar, farmonga asoslangan iqtisodiyotni boshqarish usullarini inkor qilgan to'g'anoq mexanizm kuchayib borardi. O'zbekistonning besh yillik rejalarini tuzishda sanoatni boshqarishning iqtisodiy tamoyillari inkor etildi, ular ishga solinmadi. Xo'jalik hisobi va o'z-o'zini mablag' bilan ta'minlash, ijara tamoyillari, xo'jalik faoliyatida tashabbus ko'rsatishni, ijodkorlikni ta'minlaydigan hamda ijobiy natijalarga olib keladigan boshqa shakllari rivojlanmay qoldi.

BOSHQARISH USULLARI VA ULARNING KLASSIFIKATSIYASI

Boshqarish usullari orqali boshqarish faoliyatining asosiy mazmuni amalga oshiriladi.

Boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'ygan vazifalarni o'z vaqtida

yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan chora-tadbirlarni va ta'sirchan usullarni qo'llanilishini bildiradi.

Ishlab chiqarish boshqaruvida qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiradi. Boshqaruv usullari o'zining tavsifiga ko'ra: iqtisodiy; tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-ruhiy bo'lishi mumkin.

1. Iqtisodiy usullar. Boshqarishning bu usuli xodimlar va mehnat jamoalarining moddiy manfaatlariga asoslangan bo'lib, davlat jamoat va har bir xodimning manfaatlarini bir-biri bilan uzviy bog'lanishiga imkon yaratadi.

Ishlab chiqarishning iqtisodiy usullariga tannarx, narx, foyda, rentabellik, xo'jalik hisobi, moddiy rag'batlantirish fondi kiradi. Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqarishda har bir mahsulot birligiga sarflanadigan xarajatlar miqdorini kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini vujudga keltirish va undan samarali foydalanishdir. Xo'jalik mexanizmi negizini uchta asosiy masala: ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va rag'batlantirish tashkil etadi. Ular xo'jalik mexanizmida umumiy qilib birlashtirilganda davlat iqtisodini tutib turadi. Xo'jalik mexanizmi o'z ichiga boshqaruvning asosi bo'lgan rejalashtirishni, xo'jalikni boshqarishda amaliyotda qo'llaniladigan iqtisodiy tizimlarni, xo'jalik tashkilotlarining tashkiliy tizimini, ularning ish usullarini, mehnat jamoalarining ishlab chiqarishni boshqarishda qatnashishini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishda yangi xo'jalik mexanizmidan samarali foydalanish mehnat jamoalari va har bir xodimdan fan-texnika taraqqiyotini jadallashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va xo'jalik mexanizmini takomillashtirish usullarini qidirib topishni talab etadi. Masalan, ish haqi fondlarini oldindan rejalashtirish o'rniga ish haqi normativlarini qo'llash jamoaning mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishidan manfaatdor qiladi, imtiyozli shartlar asosida qarz berish bilan xalq iste'moli mollarini ishlab chiqarishning yangi quvvatlarini yaratishga qiziqtiradi.

Mazkur usullardan ishlab chiqarishda shunday foydalanish kerakki, bunda har bir xodim va jamoaning moddiy manfaatlarini qondirish darajasi ularning umumiy pirovard natijalariga erishishga qo'shgan hissasi bilan belgilanishi lozim.

Korxona ishchi-xodimlarining yuksak pirovard natijalarga erishganligi uchun moddiy rag'batlantirish mehnat jamoasining xo'jalik hisobi daromadidan hosil qilingan iqtisodiy rag'batlantirish fondidan amalga oshiriladi.

Iqtisodiy rag'batlantirish fondiga moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy rivojlantirish, ishlab chiqarish, fan va texnikani rivojlantirish fondlari kiradi.

Xodimlar, mehnat jamoalari qanchalik unumli mehnat qilsalar ularning xo'jalik daromadi shunchalik ko'p bo'ladi. Bu xodimlarning ijtimoiy va moddiy manfaatlarini qondirishga keng yo'l ochib beradi. Iqtisodiy qonunlarni chuqur bilish va ulardan har tomonlama foydalanish davlat tuzumining afzalliklarini

ro'yobga chiqarish, mamlakat iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotini jadallashtirishning zarur shartidir.

2. Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari. Boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari — intizom va mas'uliyatga asoslanadi.

Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish — bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan obyektga yoki shaxslarga qaratilgan majburiy tavsifidagi to'g'ridan to'g'ri ma'muriy ko'rsatmalaridir. Boshqacha qilib aytganda, korxonaning rahbari o'ziga bo'ysunuvchi sex rahbariga, sex rahbarlari shu sexdagi ishlab chiqarish uchastkalarining ustalariga bevosita bajarilishi zarur bo'lgan ko'rsatmalarni berishi mumkin va bu ko'rsatmalar bajarilishi lozim. Bunday ko'rsatmalar jumlasiga mahsulot turlarini rejaga asosan bir maromda ishlab chiqarishni yuqori darajada tashkil qilish, mahsulot sifatini yaxshilash, mehnat me'yorlarini o'z vaqtida ko'rib chiqish, mehnat intizomini mustahkamlash va boshqa tez hal qilinadigan masalalar to'g'risidagi ko'rsatmalar kiradi.

Quyi pog'ona rahbarlari bajarishi shart bo'lgan farmoyish va ko'rsatmalarni berish, ularning bajarilishini nazorat qilish, normalarni ishlab chiqish, xodimlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yish, ishchilarni bir joydan boshqa joyga o'tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog'ona rahbarlarining vazifasiga kiradi.

Respublikamiz bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan kadrlar masalasini yaxshilash davr talabi bo'lib qoldi. Respublikada kadrlarni tanlash va ularning malakasini oshirish ishlarini yaxshi yo'lga qo'yish borasida bir qator ko'zga ko'rinarli ishlar amalga oshirildi.

Respublika Prezidenti I. A. Karimovning tashabbusi bilan 1991-yildan boshlab respublika shaharlaridagi qator zavodlar rahbarlari malakasini oshirish uchun xorijiy mamlakatlarga yuborilmoqda. Bu ko'rilgan tadbirlar respublikamiz korxonalarida bozor munosabatlariga javob beradigan rahbarlarni tayyorlashga imkon yaratdi. Respublikadagi o'ta qobiliyatli talabalarni rivojlangan xorijiy davlatlar oliy ilmgohlariga o'qitishga yo'llash hamda qobiliyatli yoshlarni qo'llab-quvvatlash maqsadida Respublikamiz Prezidentining «Umid» jamg'armasi tashkil etilishi shu tadbirlardan biridir.

3. Ijtimoiy-ruhiy boshqaruv usullari. Bu usul mehnatkashlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, bu usulni qo'llashdan asosiy maqsad jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhit yaratishdir. Mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy muhitning holati chiqqan nizolar soni bilan belgilanadi.

Nizo—bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa a'zolari orasidagi nizolarning ko'pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish jarayonida o'ziga bo'ysunuvchi jamoa a'zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi. Nizolar qanchalik

ko'p bo'lsa, mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy muhit shunchalik yomonlashadi. Mehnat jamoalarida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi turgan gap. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining nizolarida ko'rsatilgan masalalar rahbar xodimlar tomonidan qanday qabul qilinayotgani to'g'risida gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashiga xalaqit beradilar. Bunday hol ikki shaxsning kurash jarayoni bo'lib, bu nizolarni rahbar xodimlar yoki jamoat o'rtoqlik sudi kengashi ko'rib chiqib, kim haq, kim nohaqligini aniqlab, shu masala yuzasidan chiqarilgan hukm natijalarini tushuntirib, ularni shu hukmlarning to'g'riligiga iqror bo'lguncha davom etadi. Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining barchasiga yetib boradi. Bundan ayrim ishchi xodimlar vaqtincha manfaatdor bo'lib, ularning ichidan o'zlariga yoqmagan shaxslar ustidan g'iybat uyushtirib vaziyatni jiddiylashtirishga harakat qiladilar. Bularning hammasi mehnatkashlar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada ijtimoiy-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ma'lumki, turg'unlik davrida jamoalarning ijtimoiy ruhiy-muhitini yaxshilashga yetarli darajada e'tibor berilmas edi. U yillarda ma'muriy buyruqbozlik boshqarish usuli hukm surar edi. Bunday boshqaruv usuliga ishchilar ko'nikib, o'zlariga nisbatan rahbarlarning qo'pol gaplariga ahamiyat bermas edilar. Buni o'sha zamon talabi taqozo etar edi.

Demokratiyalash, oshkoralik sharoitida barcha eski ish uslublariga chek qo'yiladi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, ruhiyatchi (psixolog), tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, ruhiyat, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlash taqozo qiladi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbar ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada, jamoat tashkilotlari bilan birgalikda, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qilgan bo'lib, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy muhit yaratish uchun rahbar quyidagilarga: har bir ishchi-xizmatchi xodimlarning shaxsiy fazilatlarini, yoshini inobatga olishi, ishchilar o'rtasidagi hamkorlikni va o'zaro yordamni bir-birlari bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromini, iqtisodiy musobaqani tashkil etishga, mehnat jamoalarida ish faoliyatining pirovard natijalari uchun har bir ishchining mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlashga, jamoa a'zolarining yuqori unumli mehnat qilishi, uning ijodiy g'ayratini kuchaytirish uchun qulay ijtimoiy sharoitlarni yaratishga e'tibor berishi zarur, chunki faqatgina iqtisodiyotni qayta qurish bilan ahvolni

o'nglab bo'lmaydi, buning uchun butun boshqaruv apparatini ham qayta qurish darkor.

Iqtisodiy muammolarning yechimi unga hamma vaqt har tomonlama (kompleks) yondashishni taqozo etadi.

Shu nuqtayi nazardan qaraganimizda, bozor iqtisodiyotining ijobiy natijalarini ta'minlash uchun hech bo'lmaganda yana kamida ikki sharoitda — birinchisi, bozor iqtisodiyotini zamonaviy talablarga moslab mahalliy shart-sharoitni hisobga olgan holda boshqarib borish, ikkinchisi, hamma soha va tarmoqlarda uzluksiz, aql-idrok, raqobat bilan mehnat qilish zarur.

Zamonaviy talablarga moslab bozor iqtisodiyotini boshqarib borish muammosini juda keng va chuqur ma'noda anglashimiz lozim. Ya'ni bunday boshqarish tizimi eng kichik hududiy hokimiyatdan (masalan, qishloq yoki mahalla rahbariyatidan) tortib, to mustaqil respublikamiz Oliy Kengashigacha, tarmoqlar bo'yicha esa alohida bir hunarmand - yaratuvchidan tortib, shu tarmoqning Vazirlar Mahkamasidagi eng mas'ul apparat xodimlarigacha bo'lgan gorizontal va vertikal tabaqalar mexanizmini o'z ichiga oladi. Bu mexanizmning biron-bir qismi yoki murvati mo'ljallangandek ishlamay qolsa, ko'zlangan maqsadga belgilangan vaqtda erishmasligimiz aniq.

Albatta, bozor sharoitida boshqarish jarayoni o'zgaruvchan bo'lganligi uchun boshqaruvchilarga o'zgarmas — standart maslahat berishning iloji yo'q. Ammo, bozorning tub ma'nosidan kelib chiqayotgan, ko'pchilikka ma'lum bo'lgan hayotiy tavsiyalar bajarilishi shart deb o'ylaymiz. Bulardan ba'zilarini sanab o'tamiz:

— Mustaqil respublikamizning Oliy Majlisi hamda xalq noiblari faolligini yanada oshirib, iqtisodiyot rivojlanishi uchun zarur bo'lgan qonunlarimiz zanjirini ishlab chiqish, ularni joylarda joriy etilishini ta'minlash zarur;

— Prezident farmonlari, ijro etuvchi hokimiyat qarorlari tezkorlik bilan so'zsiz bajarilishi lozim;

— mahalliy hokimiyat bilan davlat hokimiyati bir yo'nalishda ish olib borishlari va ishlab chiqarish jarayonida ularga bog'liq bo'lgan qator muammolarni to'g'ri yechib berishlari shart.

Hozirgi davr boshqaruvida iqtisodiy demokratiyaga asoslangan ishlab chiqarish raqobati qanchalik tez rivojlansa, shunchalik tez bozor iqtisodiyoti samaradorligi ko'zga tashlana boshlaydi.

Avvalo, aql-idrok bilan astoydil mehnat qilish kerak. Buyruqbozlik yoki quruq chaqiriqlar bilan iqtisodda yuksalish bo'lmasligini hayotimiz tajribasidan o'tkazganmiz. Moddiy ne'matlar yaratish, mahsulot ishlab chiqarish, xalqqa xizmat ko'rsatish tizimlarida yakkahokimlikni butunlay yo'qotish va ular orasida haqiqiy iqtisodiy ishlab chiqarish raqobatini vujudga keltirish zarur. Aks holda halol mehnat qilib, moddiy ne'mat yaratgan ishlab chiqaruvchilar hamda peshona teri bilan pul topgan iste'molchilar yutqazib, o'rtada turgan vositachilar boyib

ketaveradi. Bunday holda bozor iqtisodiyoti siyosatiga nisbatan muhabbat o'rniga nafrat tug'iladi. Natijada bozor iqtisodiyotiga nisbatan ba'zi odamlarda bo'lgan salbiy fikrni ijobiyga aylantirish juda og'ir. ham mushkul ishga aylanishi turgan gap.

Xalq ehtiyojini qondirish uchun mustaqil respublikamiz xazinasini boyitish maqsadida faoliyat ko'rsatadigan har qanday yaratuvchi ishlab chiqarish korxonasi, soha va tarmoqlarga yashil yo'l ochib berib, ularni oyoqqa turib olgunlariga qadar davlat va hokimiyat tomonidan yordam berib turishi lozim. Ayni vaqtda bozor tan olmaydigan, faqat ishlab chiqarish uchun ishlab chiqaradigan, ayniqsa, davlatdan qarz bo'lib (dotatsiya hisobiga) ishlaydigan korxonalarni zudlik bilan yo'qotish, ular o'rniga mulkchilikning yangi shakllariga asoslangan ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadga muvofiqdir.

Talab va taklif keng joriy etilishida davlat va hokimiyat tomonidan qo'llab-quvvatlash hamda uni ilmiy asosda aniq hisob-kitob orqali boshqarib borish talab etiladi. Ya'ni barcha tuman, viloyatlarda va butun mamlakatimiz bo'yicha qanday mahsulotlar o'zimizda ishlab chiqariladi-yu, qanday tovarlar xorijdan olib keltiriladi, degan makro-marketing savollariga javob berishimiz darkor.

Bozor mexanizmini boshqarish jarayonida uning salbiy tomonlarini, ya'ni ishsizlikni, ijtimoiy tabaqalanish, kuchsizlarga nisbatan ro'y beradigan shafqatsizlikni va hokazolarni kamroq og'riq bilan o'tkazib (ijtimoiy himoyani o'rniga qo'yib), hamma turdagi mavjud resurslardan samarali foydalanish, xalq farovonligini oshirish, mehnatkashlarni mulk egasiga (haqiqiy xo'jayinga) aylantirib, ularda tejamkorlik, manfaatdorlik, mas'uliyat hissiyotlarini kuchaytirish va shular kabi boshqa omillar orqali xalq xo'jaligining ba'zi sohalarida sezilib turgan tanglikdan chiqib ketish yo'llarini topish maqsadga muvofiqdir.

Kishilarimiz qanchalik nosotsialistik davlatlarda bo'lsalar, shunchalik o'sha mamlakatning boyligi haqida so'z yuritilar edi. Bunday xabarlar odamlar orasida juda tez tarqalardi va tabiiyki eshitganlar chet el fuqarolari kabi yashashni xohlab qolishardi. Ustiga-ustak oxirgi o'n yilliklar davrida sobiq sovet mamlakatida iqtisodiy inqiroz ro'y berayotgani ochiq-oydin tan olinmasa ham iqtisodiy tanazzulni statistik ma'lumotlardan bilish qiyin emas edi.

O'zbekistondagi iqtisodiy ahvol yana ham ayanchliroq edi. Chunki aholi jon boshiga to'g'ri keladigan milliy daromad Umumittifoqdagiga qaraganda 1,5 marotaba kam deb hisoblanar, aholimiz esa 2 marta ozroq pullik xizmatlardan foydalanar edi. Respublikada ekologik muvozanat buzilgan, tibbiyot va boshqa sohalarda qiyinchilik ko'p edi.

Sobiq sovet tizimida tug'ilib, o'sib ungan hozirgi avlodimizning ongiga sotsialistik rejalashtirish iqtisodiyoti, markazlashtirilgan boshqaruv tizimlari singdirilganligiga qaramay, mikroiqtisodiyot nuqtayi nazaridan o'tmishga nazar tashlasak, Xitoy, Koreya, Germaniya, Vyetnam mamlakatlarining bir qismida bozor iqtisodiyoti, ikkinchi qismida esa sotsialistik rejalashtirish va taqsimlashga

asoslangan iqtisodiyot bir vaqtning o'zida ishlab keldi. Natijada bozor iqtisodiyoti ustunligi amaliy hayotda isbot bo'ldi. Negaki, bir xil tabiiy sharoit, boyliklarga ega bo'lgan bir xil millat odamlarida har xil turmush darajasiga erishildi. Bozor sharoitida yashayotgan Tayvandagi xitoyliklarni, Federativ Germaniyadagi nemislarni, Janubiy Koreyadagi va Vyetnamdagi odamlarni turmush darajasi sotsialistik iqtisodiyot sharoitida yashayotganlarga nisbatan rivojlanib, ancha farq qila boshladi.

Bozor iqtisodiyotining to'laqonli faoliyat ko'rsatishi ko'p tomondan bozor mexanizmining ishlashiga bog'liq. Boshqaruv esa bozor mexanizmining asosiy tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. U o'ta murakkab jarayon bo'lib, umumiy xalq xo'jaligi, regional, tarmoq va aniq ishlab chiqarish (korxona yoki firma)ni boshqarish bo'g'inlarini o'z ichiga oladi.

Hozirgi kunda esa asosiy diqqat boshqaruvning eng muhim bo'g'ini bo'lgan korxona (firma) dagi ishlab chiqarishni boshqarish nima, degan savolga javob topish masalasidir. Ishlab chiqarishni boshqarish bu obyektiv qonunlarga muvofiq ijtimoiy mehnat jarayoniga ta'sir etishni yaxshilash va ma'lum bir maqsadga yo'naltirishning aniq tarixiy usulidir. Ishlab chiqarish boshqaruvining vujudga kelishi va vazifalarining rivojlanishi ijtimoiy ishlab chiqarish tizimidagi mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasi natijasidir.

Boshqaruvning chegaralari, uning mazmuni, maqsadlari va tamoyillari hukmron iqtisodiy munosabatlarga va ijtimoiy-siyosiy tuzumning xarakteriga bog'liq bo'ladi. Shu nuqtayi nazardan qaraganda, ibtidoiy jamoa quldorlik, feodalizm, kapitalizm, sotsializm va ko'pgina mamlakatlardagi hozirgi zamon boshqaruv jarayonlaridan bir-biridan farq qiladi.

Ibtidoiy jamoa tuzumi bosqichida hamkorlikdagi mehnatni tartibga solish va tashkil etishning ibtidoiy shakli vujudga keladi, bunda boshqaruv vazifalari urug', qabila va jamoaning barcha katta yoshli a'zolari tomonidan amalga oshirilgan. Urug'lar va qabilalarning oqsoqollari hamkorlikdagi mehnat va mahsulotlarni taqsimlashning dastlabki boshqaruvi timsoli edilar.

Sinfiy jamiyat vujudga kelganidan so'ng boshqaruv ikki tomonlama xarakterga ega bo'ladi. Bir tomondan hamkorlikdagi mehnatni tashkil etish vazifasi saqlangan bo'lsa, ikkinchi tomondan esa boshqaruv ekspluatatsiya quroli bo'lib qoladi. Quldorlik va feodalizm ishlab chiqarish usullari sharoitida boshqaruv asosan mehnat jarayoni ustidan nazorat qilish va jismoniy yoki ma'muriy majburlashga qaratilgan edi.

Kapitalizm davrida ishlab chiqarishni boshqarishning rivojlanishi uchta asosiy bosqichga bo'linadi. Kapitalizmning qaror topishi davrida kapitalistik manufaktura va fabrikani mulkdorning o'zi boshqargan. Stixiyali bozor mexanizmi esa kapitalistik ishlab chiqarishning umumiy regulatori bo'lib xizmat qilgan. Yirik mashinalashgan ishlab chiqarish bosqichida boshqarish vazifasi kapitalist-mulkdorlardan ajratiladi, kapitalistning vazifasi esa boshqarish ustidan nazorat

o'rnatishdan iborat bo'ladi. Davlat monopolistik kapitalizm davri ishlab chiqarishning professional tashkilotlari — menejerlar institutini tashkil etilishi, boshqarish jarayoniga hozirgi zamon texnika vositalarini joriy etishi, kapitalistik iqtisodiyotga davlatning aralashuvi bilan xarakterlanadi. Kapitalistik ishlab chiqarishni ilmiy boshqarish elementlari yirik mashinali ishlab chiqarish va davlat-monopolistik kapitalizmi davrida vujudga keladi va rivojlanadi.

Rivojlangan mamlakatlar (AQSH, Yaponiya, Angliya, Fransiya, Germaniya va boshqalar)da boshqaruvda elektron hisoblash texnikalarini qo'llash, ayrim firmalar va kompaniyalar va konglomeratlar boshqaruv tarkibiy tuzilmasini takomillashtirish, eng yangi tashkiliy texnikaviy usullardan foydalanish (rejalashtirish-loyihalashtirish, budjetni ishlash tizimi, operatsiyalar, tadqiqot, tizimli tahlil) bo'yicha katta tajriba to'plangan.

Iqtisodiyotni markazdan turib boshqarish faqat sobiq ittifoqda bo'lib, ishlab chiqarish vositalariga ijtimoiy mulk va bevosita ijtimoiy mehnat uning vujudga kelishida obyektiv asos bo'lib hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasida bozor iqtisodiyotiga o'tish, iqtisodiy munosabatlarni yangilash institutsional (muassasalar sohasida) o'zgarishlarni amalga oshirishni, boshqarishning tegishli tarkibiy tuzilmasini yaratishni talab qilmoqda. Shu sababli iqtisodiy islohotlarning birinchi bosqichida boshqaruv tizimini isloh qilishga alohida e'tibor berildi.

Hozir boshqaruvni isloh qilish umuman va yetarli darajada muvaffaqiyatli amalga oshirildi, deb aytish uchun asos bor. Chunki, birinchi bosqichda totalitar tuzumdan demokratik tuzumga, markazlashtirilgan tartibdagi qayta taqsimlash mexanizmidan bozor mexanizmiga, qattiq mahkamachilik va ma'muriy buyruqbozlikdan iqtisodiy omillar va rag'batlantirish choralari asosida o'zini-o'zi boshqarishga va o'zini-o'zi idora etishga o'tish qiyin, ba'zan mashaqqatli bo'ldi. Bu bosqichda boshqarishning aslida yangi tizimi vujudga keltirildi.

O'zbekistonda bu sohada tegishli tajriba yo'q edi va hatto biron-bir o'xshash ishlar ham bo'lgan emas. Bozor munosabatlari tarkib topib bo'lgan va bu yo'nalishda endigina dastlabki qadamlarni tashlayotgan mamlakatlardagi boshqaruvni tashkil etishning turli tizimlari o'rganildi. Shu asosda butun xalq xo'jaligining tarmoqlar va hududlarni boshqarishning eng maqbul va hozirgi sharoitlarga mos bo'lgan o'z tuzilmalari ishlab chiqildi.

Tanlangan yondashuvlar ko'p jihatdan tajriba, izlanish tarzidagi yondashuvlar edi. Bu tajribalar dadil amalga oshirildi. Ularga o'zini obro'sizlantirib qo'ygan ma'muriy buyruqbozlik tizimi tuzog'idan qat'iyan xalos bo'lishning, jadal o'zgarib borayotgan iqtisodiy sharoitlarga mos bo'lgan yangi muassasalar tizimini tezlik bilan joriy etishni birdan bir yo'li deb qaraldi.

Muassasalar sohasidagi (institutsional) o'zgarishlar jarayonidayoq boshqaruv mexanizmlari takomillashtirilib borildi, iqtisodiyot tarmoqlari va sohalarini boshqarish borasida ularning xususiyatlariga ancha mos keladigan xo'jalik

yurituvchi subyektlarga iqtisodiy erkinlik berishga yordamlashadigan, tashabbuskorlik va tadbirkorlikning rivojlanishini rag'batlantiradigan tashkiliy-huquqiy shakllar vujudga keldi.

Ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari tizimida boshqarishni izchil, bosqichma-bosqich tashkil etish modeli qabul qilindi. Boshqaruv tizimini isloh qilish jarayoni bir qancha bosqichlardan o'tib taraqqiy qildi va hozir ham takomillashtirilmoqda.

Boshqaruv sohasidagi islohotlar natijasida ko'plab boshqaruv bo'g'inlarining vazifasi o'zgardi, yangi idoralar tuzildi. Ma'muriy buyruqbozlik tizimining qoldiqlari, nazorat qiluvchi tizim va uning ijroiya idoralari tugatildi. Oldingi taqsimot ishlari hamda ularni amalga oshiruvchi mexanizmlarga barham berildi.

Jumladan, ma'muriy buyruqbozlik, to'rachilik tizimining o'zagini tashkil etgan, markazdan turib rejalashtirish tizimi mustahkamligi va buzilmasligining ifodasi bo'lgan davlat reja qo'mitasi, davlat ta'minot qo'mitasi, davlat narxlar qo'mitasi va bir qator vazirliklar hamda juda katta ma'muriy apparatlar tugatildi. Ularning o'rniga yangi boshqarish bo'g'inlari tuzildi. Bular bozorga asoslangan yangi iqtisodiy munosabatlarning tashabbuskorlari va ularni ro'yobga chiqaruvchilar bo'lmog'i kerak. Masalan, o'zini oqlamagan Davlat reja qo'mitasi o'rniga Davlat Statistika Departamenti tuzildi. Bu qo'mita iqtisodiyotni isloh qilish qoidalari va ustivorliklar, ularni amalga oshirish mexanizmlari asosida iqtisodiy islohotlarning borishiga baho berish hamda ularni yanada chuqurlashtirishga qaratilgan takliflar tayyorlash; balans hisob-kitoblari asosida makroiqtisodiy nisbatlarni, tarmoqlar va hududlardagi tarkibiy o'zgarishlar tamoyillarini tahlil qilish; respublika iqtisodiyot tarmoqlari va sektorlarini shuningdek, mintaqalarni O'zbekistonning iqtisodiy mustaqilligini ta'minlash zarurligidan kelib chiqqan holda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ko'p variantli istiqbollarini belgilash vazifalari yuklatildi. Yakkahokim bo'lib olgan taqsimot idorasi — Davlat ta'minot qo'mitasi va uning vorisi bo'lgan «O'zshartnomasavdo» o'rniga yangi bozor tizimi Respublika ulgurji va birja savdo hissadorlik uyushmasi tuzildi. Bu uyushma tovar ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar va tadbirkorlar tovar resurslari bozorida erkin hamda teng huquqli ishtirok etishi uchun zarur infrastrukturani (bozor xizmati sohasini) yaratishi kerak. Uning tarkibiga respublika hissadorlik tovar-xomashyo birjasi, hissadorlik birja banki, hududiy hissadorlik tijoratchi-vositachi kompaniyalar kiritildi. Bular mulkchilik shakllaridan qat'i nazar korxonalar, tashkilotlar va jismoniy shaxslarga kontrakt-shartnoma asosida tijorat-vositachilik, savdo, marketing va boshqa xizmatlar ko'rsatishi ularga birja savdosida qatnashish uchun teng sharoitlar yaratib berishi kerak.

XORIJDA BOSHQARUV

Xorijda boshqarish bo'yicha yapon tajribasi sanoati rivojlangan barcha mamlakatlarda o'rganilmoqda.

1945-yildan so'ng qisqa davrda yapon boshqaruvchilarining katta yutuqlari ko'pchilikning diqqatini o'ziga tortmoqda. Bu davrda yaponlar an'anaviy boshqarishning tashkiliy tizimini tubdan o'zgartirdilar: unga ular maqsadga muvofiq Amerika menejmenti ekspertlarini kiritdilar.

Yapon biznesining bayroqdorlaridan biri Konosuke Matsusiti boshqarish samaradorligining zarurligiga jamoatchilikning e'tiborini jalb qilib, shunday degan edi: «Hozirgi tadbirkorlik tashkilotlari ijtimoiy hayotni qo'llab-quvvatlashda muhim rolni bajarmoqda. Oziq-ovqat, kiyim-bosh, uy-joy sharoitlari taqsimot natijasida hammaga yetarli bo'lmoqda. Bu ijtimoiy maqsadlarga erishish uchun har bir korxona taraqqiyot va ishga qobiliyatli holatini saqlashi lozim. Biz boshqarish deb ataydigan faoliyat to'la safarbarlikni talab qiladi, bunda insoniy tajriba va intellekt mujassamlashgan. O'zini boshqarishga bag'ishlagan odam, juda hurmatli bo'lib to'la safarbarlik va o'z hayotini qurbon qilishgacha tayyorlikni talab qiluvchi mas'uliyatli lavozimni egallaydi».

K. Matsusitining ijodiy izlanishlari o'ziga xos bo'lgan «Yapon boshqarish tizimi»ni yaratish bilan tugadiki, boshqarishning bunday yapon tizimini, amerika modeli ega bo'lmagan bir qancha konsepsiyalar belgilaydi. Ulardan eng muhimi umrbod ishga qabul qilish jarayonidir. Shuningdek, boshqarishda rahnamo nazariy kuchli va amaliy qo'llanadigan konsepsiyalarga ega bo'lishi, jazolash va izza qilishga chek qo'yish mojaroga yo'l qo'ymasligi, maqsadni aniq ko'rish, erkinlik hissiga ega bo'lishi kerak. Yaponiyada tashkil etilgan «Sifat to'garaklari» ham ulardagi boshqarish uslubini boshqalardan ajratib turadi. Bu to'garaklarda oddiy ishchidan tortib, korxona rahbarigacha ijodiy g'oyalar bilan qatnashishi, izlanish va tashabbuskorlik, kerak bo'lsa o'zini qurbon qilishi bilan boshqa xorijiy, an'anaviy boshqarishlardan ajralib turadi.

Xorijiy tajribalardan Shved modeliga nazar tashlasak, bu modelga xos xususiyatlarning bir qancha milliy tomonlarini ko'rish mumkin: bular ratsionalizm, tadbirkorlik, muammolarni inqiloblarsiz, katta sakrashlarsiz tinch yo'l bilan hal eta bilish.

Shved modeli shunga asoslanadiki, davlat firmalarning ishlab chiqarish faoliyatiga aralashmaydi, mehnat bozoridagi faol siyosat bozor ijtimoiy-iqtisodiy chiqimlarini iloji boricha minimum miqdorda saqlashi lozim. Modelning yana bir muhim tomoni shundaki, xususiy sektor ishlab chiqarishni maksimal o'stirish, xalqning turmush darajasini yaxshilash, soliqlar tizimi orqali davlat tomonidan olingan foydani iloji boricha ko'proq qismini aholiga bo'lib berishni nazorat qiladi. Biroq bunda ishlab chiqarish asoslariga ta'sir ko'rsatmaslik kerak (erkin sohibkorlik, raqobat, talab va taklif). Bunda asosan jamoa pul jamg'armalari va infrastruktura elementlariga ko'proq yon bosiladi. Bu esa o'z navbatida soliqlar va davlat xarajatlari orqali milliy daromadni bo'linishi, iste'mol qilinishi va qayta bo'lib berilishida davlat roli tobora oshib boradi. Shved modelining

SINFIY VA NOSINFIY ZAMONAVIY BOSHQARISH MAKTABLARI

Boshqarish xususiyatlariga zamonaviy boshqarish maktablarining shakllanishi asosan XIX asrning birinchi yarmiga to'g'ri keladi.

Shu davrlarda eng yaxshi boshqarish nazariyasining o'tmishdoshi bo'lib kelgan ikkita maktabni ajratib ko'rsatish joizdir:

1. F. Teylor (1865—1915) asos solgan «ilmiy menejment» maktabi. Uning mohiyati shundan iboratki, moslashtirilgan ishlab chiqarish uslublarini tatbiq qilishga belgilangan standartlarni mos kelishidir. Teylorizm keyinchalik T. Emerson va G. Ford tomonidan rivojlantirildi.

2. Insoniy munosabatlar maktabi. Uning asoschilari E. Meyo, F. Rotlisberger hozirgi zamonda ijtimoiy-ruhiy metodlarni rivojlanishiga asos soldilar.

Yuqoridagi bu ikki maktab orasidagi tortishuvlar natijasida yangi boshqarish maktablari vujudga keldi va rivojlandiki, ularga quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

Sinfiy maktab. Bu maktab ilmiy menejmentning birinchi yo'nalishi bo'lib hisoblanadi va u o'tgan asrning boshlarida vujudga keldi. Sinfiy yoki an'anaviy maktablar boshqarishni umumiy tamoyillarini ishbilarmonlik va ishlab chiqarish faoliyati asosida shakllantirishga intildilar. Boshqarishni tashkil qilish ilgaritdan konstruksiyalanib qo'yilgan huquqiy tizim orqali bo'lib, unda faqat rasmiy ahamiyatga ega bo'lgan «inson-mashina» munosabatlari asosiy o'rin egallagan. Eng katta kamchiliklari «inson omiliga» yetarli e'tibor bermaslik, inson xulqi, motivlar haqidagi tasavvurning sayozligidir.

Ikkinchi maktab — sinfiy boshqarish maktabi o'rniga kelgan «Inson munosabatlari» maktabidir. Bu maktab uchun hozirgacha sinfiy maktab nazaridan chetda bo'lgan ishlab chiqarish jarayonida kishilar xulqining ruhiy motivlari, «guruh munosabatlari», «hamkorlik va mojaro» muammolari «kommunikatsion to'siqlar» kabi tushunchalar tadqiqotlar asosi bo'lib xizmat qildi. Bu munosabatlarni rivojlantirishda uning asoschilari E. Meyo va F. Rotlisberger bilan bir qatorda Masachuset texnologiya instituti va Garvard universiteti bir guruh olimlarining hissasi kattadir.

Uchinchi maktab — bu empirik maktabdir. Bu maktab o'ziga xos yo'nalishga ega bo'lib, sinfiy maktab va «inson munosabatlari» maktabi bilan uzviy bog'langan g'oyalarni sintezlashtirishga ahamiyat beradi.

Empirik maktab boshqarishga tajribani o'rganish va uni amalga oshirish deb baho beradi. Bu maktab vakillari nazariy tadqiqotlarni amaliy faoliyatga tatbiq qilish bo'yicha boshqarish masalalarida boshqarish konsultantlari bo'lib ishlaydilar. Bu maktabning eng ko'zga ko'ringan nazariyotchilari Amerika korporatsiyalari bilan bog'langan bo'lib, katta menejerlar hisoblanadi.

Yana bir yo'nalish — ijtimoiy tizimlar maktabidir. Bu maktab boshqarishni tashkil qilish masalalariga tizimli yondashuvni ishlab chiqadi, butun tizim bilan tizimning bir qismi munosabatlari masalalarini ko'rib chiqadi va bir qancha

ahamiyat kasb etuvchi tomonlari uning yuqori darajada institutlashtirish (qonun kuchi) davlatning inqirozlarga qarshi siyosatining faolligidir.

Ko'pchilik shved tajribasini va uslublarini osongina eksport qilish va uni istalgan mamlakatda hayotga tatbiq qilish mumkin deb o'ylaydi. Lekin har bir mamlakat o'z milliy an'analari, dini, tarixiga ega va shularga qarab ish ko'rishi lozim.

Bundan tashqari kimdir shved modeli qotib qolgan va yakunlangan narsa, shvedlar endi hech narsa qilmay yashayverishlari mumkin deb o'ylaydi. Amalda esa bunday emas. Yuqorida ko'rsatib o'tganimizdek, shved modelida doimo o'zgarishlar sodir bo'ladi, chunki dunyodagi har bir o'zgarishga mos harakat qilinmasa ortda qolishi hech gap emas.

Biroq shved modeli orqali ko'p mamlakatlar o'zlariga xulosa chiqarib olishlari lozim. Masalan, shved modelining asosiy qismi mehnat bozoridagi faol siyosat tajribasi boshqa mamlakatlar tomonidan qo'llanilishi mumkin. Buning ma'nosi shuki: ishsizlarga faqat nafaqa berib ulkan pul mablag'larini sarf qilishning keragi yo'q, buning o'rniga ishsizlarni qayta tayyorlab, ularning malakasini oshirib mehnatning boshqa turlariga yo'naltirishga qaratiladi.

Biz uchun esa shved modeli shunisi bilan muhimki, davlat boshqaruvi bozor stixiyasini chegaralash va bozordan qo'rqmaslikni o'rganish imkonini beradi. U oddiy kapitalistik mamlakatlarning harakat doirasidan chetga chiqadi va eng asosiysi shved modeli kuchli ijtimoiy siyosatga ega bo'lgan davlat yaratish mumkinligini isbotlaydi.

Endi Germaniya tajribalariga nazar tashlasak, ularda ham kuchli ijtimoiy siyosat qaror topganligini ko'ramiz. Ularning boshqaruvdagi yaxshi xislatlaridan biri xo'jalik yuritishda va hayotning barcha sohalarida tejamkorlikka qattiq rioya qilishdir. Ular tejamkorlik masalalariga nafaqat o'z manfaatlari, balki jamiyat nuqtayi nazaridan qaraydilar. Nemislarning tejamkorliklari ularning vaqtga bo'lgan munosabatlari orqali ham namoyon bo'ladi. Ular o'z vaqtlarida o'zgalar vaqtlarini ko'radilar va uni qadrlagan holda har ishni o'z vaqtida bajarishga harakat qiladilar.

Xitoy boshqarish tajribasiga kelsak u yerdagi o'ziga xos demografik vaziyat masala yechimini boshqacharoq hal qilishga qaratilib, qishloqlarda sanoat korxonalari, hunarmandchilik shohobchalari, savdo va maishiy xizmatga yoshlarni va ishga qobiliyatli aholini jalb qilish orqali iqtisodiy o'sishga erishilmoqda.

Haqiqatan ham har bir davlat o'zining kelib chiqish tarixi, iqlim sharoiti, geografik-hududiy joylashishi kabi o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shuning uchun biror mamlakat joriy etish uchun boshqa biror davlatning modelini ko'chirib olish mutlaqo noto'g'ri ekanligi haqiqatga mos tushadi. Faqat har bir ijtimoiy-iqtisodiy sohani rivojlantirish uchun turli davlat tajribalaridan ijobiy foydalanish maqsadga muvofiqdir.

o'zgaruvchi omillar bog'liqligini o'rganadi. Bu maktab (tadqiqotchilari) nazariyotchilari tashkiliy jarayonlarni modellashtirish oblasti tadqiqotlari bilan shug'ullanadilar, belgilangan maqsadga erishish uchun eng qulay kombinatsiyalar ishlab chiqadilar. Bu maktab asoschilari Chester, Bernard, Gerbert Saymonlardir.

Maktabda o'ziga xos oqimlar bo'lib, ba'zilari normativ yondashuvga, ba'zilari analitik yondashuvga, ya'ni boshqarish vazifalari va maqsadlariga doir bir qancha o'zgaruvchilar ta'sirini o'rganadi. Yangi maktab — bu yo'nalish boshqarishda o'ziga xos «yangi maktab» yaratadi. Uning maqsadi – qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasini hamda eng yangi matematik metodlar va vositalarni qo'llagan holda tadqiqot qilishdir. Ammo amerikalik olimlar bu maktabni mustaqil maktab sifatida ajratishga qarshilar, chunki yangi maktab yaratish deganda uning faqat usullarigina bo'lib qolmasdan konsepsiyalari ham bo'lishi darkor.

ILMIY BOSHQARUVNING TAKOMILLASHUVI VA UNING MUQOBIL TAMOYILLARI

XX asrning boshlarida G. Ford mexanizatsiyalash va ixtisoslashtirishni yangi darajaga ko'tardi. Ishlab chiqarishga bunday yondashuv kutilmagan hodisa bo'lib chiqdi.

Fordning birinchi ixtisoslashgan yig'uv liniyalarini ishga tushirgan vaqtdan boshlab, mehnat unumdorligini qattiq mexanizatsiyalashtirish, ya'ni o'xshash qismlar ishlab chiqarish uchun maxsus mashinalardan foydalanish bilan bog'liq bo'ldi.

Ammo faqat unumdorlikni oshirish yetarli emas — firma sharoitlarga muvaffaqiyatli moslashish uchun boshqa maqsadlarga sifat va moslashuvchanlikka intilishi darkor.

Robot va nazoratchi kompyuterlarda foydalanuvchi moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi mahsulotdagi, shuningdek ishlab chiqarishda davom etadigan o'zgarishni ham dasturlashtirib berishi mumkin. Ammo zamonaviy avtomatlashtirish ishlab chiqarishning asosiy o'zagi bo'lgan kishilarni ham inkor qilmay, o'zaro harakatlarni yanada samarali qilish imkonini beradi.

Boshqarish – bu bor resurslardan maksimum imkoniyatlarni topib, korxonani maqsadga yo'naltirishdir.

Boshqarish tamoyili — harakat uchun umumiy tavsiyalar va qaror qabul qilishni ifoda etadi. Quyida ushbu tamoyillarning bir necha ko'rinishlari berilgan.

G. Emmerson tamoyillari:

— Aniq qo'yilgan maqsad.
— Iqtisodiy yondashuv.
— Mutaxassislarni jalb qilish.
— To'la nazorat va hisob-kitob.

— Jarayonlarni sozlash.
— Iqtisodiy me'yorlar.
— Sharoit bilan ta'minlash.
— Operatsiyalarni standartlash.
— Unumdorlikni rag'batlantirish.

A. Fayol tamoyillari:
— Qaror uchun javobgarlik.
— Yakkaboshlik.
— Boshqarishda iyerarxiya.
— Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish.
— Ixtisoslashuv.
— Intizom.
— Rag'batlantirishni o'rinliligi.
— Mehnat haqidan qoniqish.
— Xodim ishini mehnatga muvofiqligi.
— Xodimning doimiyligi.
— Tashabbusni rag'batlantirish.
— Manfaatlar umumiyligi.

F. U. Teylor tamoyillari:

F. Teylor boshqarishni «aniq bilish, nima qilish kerak va buni qanday qilib puxta va arzon usulda bajarish san'ati» deb baholagan. F. Teylor boshqarish vazifasini quyidagi guruhlarga ajratadi:
— Maqsadni tanlash.
— Vositani tanlash.
— Vositani tayyorlash.
— Natijani nazorat qilish.
— Ishchini ilmiy tanlash.
— Ishchini ilmiy o'qitish.
— Ishni ixtisoslashuvi.
— Ish xohishini qo'zg'atish bo'yicha motivlarning muhimligi.
— Boshqaruvchi va xodim mehnati javobgarligini to'g'ri taqsimoti.

M. Veber tamoyillari:
— Aniq mehnat taqsimoti, yuqori malakali mutaxassislar shakllanishiga olib keldi.
— Boshqarishning iyerarxiya darajasi, bunda pastki daraja yuqoridan nazorat qilinadi va unga bo'ysunadi.
— Vazifalarni sozlash va bir xil vazifalarni bajarishni ta'minlaydigan umumrasmiy qoida va standartlar o'zaro bog'liq umumiy tizimining mavjudligi.
— Subyektiv xatolar samaradorligini pastlatuvchi rasmiy shaxslarni rasmiy mustaqilligini kamaytirish.
— Ishga malaka talabi asosida ishchini yollash.

KORXONA VA FIRMALAR, TASHKILOTLAR, MENEJERLAR VA BOSHQARUV MUVAFFAQIYATLARI

Xalq xo'jaligi deganda mehnat taqsimoti orqali bog'langan ishlab chiqarish tarmoqlari va xo'jalik shakllarining o'zaro bog'liq bo'lgan majmuasi tushuniladi. Davlat xalq xo'jaligi butun mamlakat hududida joylashgan barcha tarmoqlar va korxonalarning yagona dialektik birligi bo'lib, unda takror ishlab chiqarishning barcha bosqichlari, ishlab chiqarish qatnashchilarining manfaatlari amalga oshiriladi. Mamlakat xalq xo'jaligi ma'lum tuzilishga ega. U ishlab chiqarish, ijtimoiy, hududiy va tarmoq tuzilishidan iboratdir. Xalq xo'jaligi yana ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida ham tarkib topadi. Eng chuqur tarkibiy o'zgarishlar respublika iqtisodiyotining tarmoqlari va ayrim sohalarini boshqarish tizimida yuz beradi.

Ittifoq parchalanib, umumittifoq vazirliklari tugatilgach, O'zbekiston hududida joylashgan ittifoq va ittifoq-respublika bo'ysunuvidagi korxonalar milliylashtirildi. Bu esa ularni boshqarishni tashkil etish muammosini hal etishni kun tartibiga qo'ydi. Muammoni hal etish uchun mazkur korxonalar o'z faoliyat sohalariga qarab ixtiyoriy ravishda davlat tarmoq konsernlariga birlashtirildi. Bu nafaqat ishlab chiqarish quvvatlarini saqlab qoldi, balki uning rivojlanishiga yangi turtki berish uchun ham imkoniyat yaratdi.

Korxonalarning iqtisodiy mustaqilligi kengayib borgan sari davlat konsernlari tarmoq uyushmalariga aylantirildi. Ularning boshqaruv apparatlari esa o'z tarkibidagi birlashmalar va korxonalarning ixtiyoriy ravishda bergan mablag'i hisobidan ta'minlanmoqda.

Islohotlarning birinchi bosqichi mobaynida tarmoq vazirliklari uyushmalarga, konsernlarga, korporatsiyalar va boshqa xo'jalik birlashmalariga aylantirish yo'li bilan batamom tugatildi. Avtomobil transportida, qurilishda, qishloq xo'jaligida boshqaruv tizimi qayta tuzildi.

Korxona va tashkilotlar, qaysi idoraga bo'ysunishidan va mulkchilik shaklidan qat'i nazar, o'z iqtisodiy manfaatlarining mushtarakligi asosida konsernlar, uyushmalar va korporatsiyalar tarkibiga ixtiyoriy ravishda kirdilar. Ular o'z faoliyatlarini pay va kirish badallari asosida, ishtirokchilarning aksiya to'plamini (paketini) solib olish asosida yo'lga qo'yadilar.

Umummilliy ahamiyatga ega tarmoqlar va faoliyat sohalarida, aytaylik, sayohatchilik, transport, madaniyat, kinolashtirish tizimi va boshqalarda milliy kompaniyalar tuzildi. Kompaniyalarning boshqalardan ajralib turuvchi xususiyati shundan iboratki, ular iqtisodiy jihatdan batamom mustaqildir. Ular o'z-o'zini mablag' bilan ta'minlash asosida ish olib borib, ishlab chiqarish—xo'jalik va moliyaviy faoliyatiga oid masalalarni mustaqil hal qilmoqdalar.

O'tish davrida uyushmalar, konsernlar, korporatsiyalar va boshqa birlashmalarning asosiy vazifasi respublika xalq xo'jaligini ishlab chiqarilayotgan

mahsulotning aniq turlari bilan ta'minlash, yagona ilmiy texnikaviy va investitsiya siyosatini o'tkazish, ichki va tashqi bozorlar konyukturasini o'rganish, tarmoqda bozor munosabatlarini rivojlantirishdir. Shuningdek, ularning vazifasi davlat tashkilotlarini nodavlat shakliga aylantirish ishlarini tashkil etish, tadbirkorlikning rivojlanishini butun choralar bilan qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Ko'p ukladli iqtisodiyotni shakllantirish, davlat mulkini xususiylashtirish, ishlab chiqaruvchi kuchlarni jadal rivojlantirish va aholi turmush farovonligini yuksaltirish muammolarini hal qilish sohasidagi barcha ishlar joylarda amalga oshirila boshlangani bozor munosabatlari qaror topishining muhim jihatidir. Bozor o'zgarishlarining hududiy jihatlari kuchayib bormoqda. Bunday sharoitda mahalliy boshqaruv organlarining o'z oldilarida turgan vazifalarni bajarishdagi mas'uliyati oshib borayotir. Ularning ichki tuzilishi tamomila o'zgartirildi.

Korxonada tashkiliy tadbirlarni o'tkazish, tashkil qilish, rahbarlik va nazorat menejment jarayonining asosiy yo'nalishlaridan hisoblanadi. Tashkiliy ishlarni 3 bosqichga bo'lish mumkin.

1-bosqich — ish taqsimoti. Menejer butun ishni qismlarga shunday bo'ladiki, bunda ularning har biri o'z vazifasiga ega bo'lib, bir kishi tomonidan bajariladigan bo'lishi ham mumkin. Bunda mutaxassislik malakasini hisobga olish darkor.

2-bosqich — vazifalarni guruhlash va mantiqiy bloklarga ajratish. Ko'pgina kompaniyalarda 2—3 kishidan iborat guruhlar birga ishlaydi. Agar kishilar bo'limlar va sektorlarga uyushtirilgan bo'lsa, ish samarali bo'ladi. Tashkil qilishning bu qismi ixtisoslashuv deyiladi.

3-bosqich — ishlarni koordinatsiyalash yoki turli bo'limlar ishlarini koordinatsiyalash (sozlangan) bo'lishi kerak. Koordinatsiya mojarolarning oldini olib ularni boshqarish va firma tizimini mustahkamlaydi. Yaxshi tashkil qilingan va koordinatsiyalashgan mexanizm menejmentning oxirgi ikki vazifasi bo'lgan rahbarlik va nazoratni yaxshi yo'lga qo'yilishini ta'minlaydi. Odatda tashkilotning a'zolari, ishlaydigan menejerlar va alohida xodimlar berilgan tizimni ma'lumot uchun qabul qiladilar hamda tashkilot tizimi bilan tanishib chiqadilar, natijada har bir a'zo yoxud bo'lim birgalikda nima ish bajarish haqida aniq tasavvurga ega bo'ladi. Tashkilot yoki kichik firma ham o'z tuzilishiga ega bo'lib unda lavozimlar, bo'ysunish tizimi, u yoki bu bo'limni kim boshqarishi aniq ko'rsatilishi lozim. Bunday tuzilish kompaniya bilan tezda tanishish imkonini beradi.

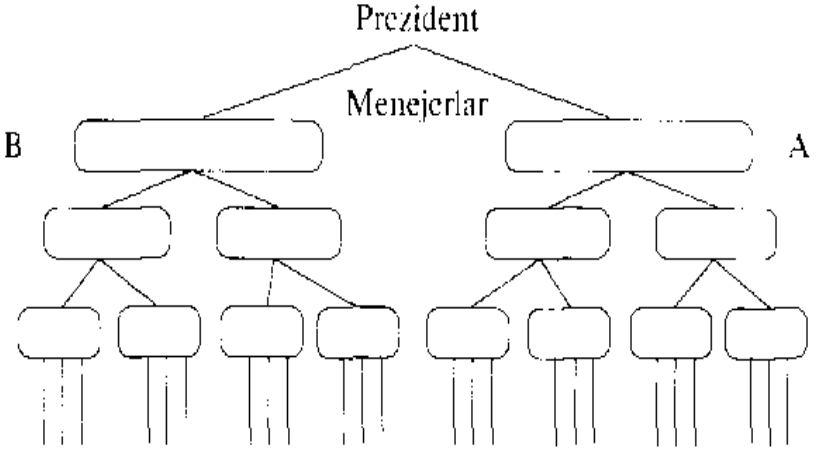
Tizim idoralari rasmiy ravishda o'rnatilgan va norasmiy aloqalarda bo'ladi. Rasmiy aloqalar — bu eng avvalo vertikal tarzda — rahbarlik bilan bo'ysinuvchilar o'rtasidagi aloqalardir. Ular rahbarlikning va bo'ysunishning tipiga qarab farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi idora quyi faoliyatiga doir barcha masalalarda daxldor bo'lsa, bu xildagi aloqa muntazam aloqa deb ataladi. Agar rahbarlik cheklangan bo'lsa, u holda aloqa funksional bo'ladi. Organlar o'rtasida vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjuddir. Bu muvofiqlashtirish, kooperatsiyalash tarzidagi aloqalardir. Hokimiyatga tayanadigan

rasmiy aloqalar boshqaruv tizimida asosiy o'rinda turadi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhim ahamiyatga egadir. Ta'minotchilar va mahsulotni iste'mol qiluvchilar. tadqiqot va ishlab chiqarish tashkilotlari, ilmiy va o'quv muassasalari o'rtasidagi ko'p yillik bevosita aloqalar ijobiy ahamiyatga ega. Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham bor, masalan, guruhbozlik va shunga o'xshash ko'rinishlar ham yo'q emas. Bosqichma-bosqich bo'ysunish — bu tizimda rasmiy va norasmiy aloqalar bilan birlashtirilgan idoralarning vertikal va gorizontal tartibga solingan tizimi demakdir.

BO'LIMLAR ISHINI KOORDINATSIYALASH

Vertikal koordinatsiya

Har qanday firmaning asosiy uslubi jamoa zanjirini koordinatsiyalashdir. Vertikal koordinatsiyada menejerlar ular oldida hisob beradigan bo'ysunuvchilar ishini nazorat qiladilar va o'z navbatida o'zlari boshliqlari nazoratida bo'ladilar. Shunday qilib, yuqori darajadagi menejerlar tashkilotning barcha ishini ma'lum oqimga yo'naltiradilar. Ular jamoa zanjiridan foydalanib tashkilotni bo'limlarga va birga ishlovchilarga ajratadilar. Har bir menejerga hisob beradigan bo'ysunuvchilar soni boshqarish me'yori deb ataladi. 2-rasmda boshqarish davrida asosiy ishlab chiqarish tizimi tasvirlangan. Unda individual xodimlar darajasidagi 24 ishchiga ega bo'lgan ikki firmaning tashkiliy diagrammasi ko'rsatilgan. Bunda B firmasi boshqarishning tor me'yoridan foydalangan. Birinchi liniyadagi har bir menejer A firmasiga qiyoslanganda olti individual ishlab chiqaruvchi o'rniga uch ishlab chiqaruvchini boshqaradi. Boshqarishning keng shaklini qo'llagan A firmasi ikki afzallikka ega. Birinchidan oz menejerlar talab qilinadi. ular prezident bilan qo'shib hisoblaganda besh kishidan iborat.



B shakl — tor tashkiliy boshqarish

2-rasm.

A firma prezidenti ko'p vaqtini bo'ysunuvchilar bilan uchrashuvlarga sarf qilib, paydo bo'lgan muammolarni yo'l-yo'lakay hal qiladi.

B firma prezidenti o'rta darajadagi menejerlar ko'p bo'lgani uchun strategik rejalash uchun ko'p vaqt ajratishi mumkin. Boshqaruvchilikni tashkil qilish boshqarish ishi tabiatiga va shu kompaniya boshqarayotgan ishga bog'liqdir.

Ular quyidagi omillarga bog'liq:

— agar ish yengil nazorat qilinsa va boshqalarga ozroq bog'liq bo'lsa boshqarishning keng tashkil shaklidan foydalanish mumkin;

— agar ish kompleks nazorat qilishni talab qilsa, boshqarishning tor ixtisoslashuv shaklidan foydalanish mumkin;

— agar bo'ysunuvchilarda bir yo'nalishda harakatlanib, mustaqil ishlash qobiliyati bo'lsa, ularga har bir masala bo'yicha yo'riqnoma o'tkazish zarur bo'lmasa keng ixtisoslashuv shaklidan foydalanish maqsadga muvofiq.

Gorizontal koordinatsiya

Vertikal koordinatsiyaga muqobil ravishda gorizontal koordinatsiya mavjud bo'lib, u bir darajadagi xodimlar o'rtasidagi aloqalarga asoslangan.

Gorizontal koordinatsiyaning 3 shakli mavjud: birgalikda sozlash, operativ guruhlar va bozor orqali koordinatsiyalash.

Birgalikda sozlash ishlari koordinatsiyalashning eng samarali yo'li bo'lib, bir darajada turadigan xodimlar norasmiy aloqalardan foydalanib, oldilarida paydo bo'lgan muammolarni birgalikda tezda hal qilishi mumkin.

Operativ guruh birgalikda sozlashdan so'ng keladigan gorizontal koordinatsiya uning mexanizmini ifodalaydi. Operativ guruhlarning tashkil qilinishi bo'limlarni funksiyalar bo'yicha ixtisoslashayotgan firmalarda katta samara beradi. Bunday firmalarda operativ guruhlar injener yo'nalishidagi mutaxassislardan, ishlab chiqaruvchilardan, sotish, marketing, moliya bo'yicha mutaxassislardan shakllanadi. Ular yangi mahsulot ishlab chiqarishdan uni bozorda sotishgacha bo'lgan butun davrini ishlab chiqadi.

Moslashuvchan (gibkiy) koordinatsiya. Bozorlar norasmiy aloqalar bo'yicha birgalikda sozlashga asoslangan koordinatsiyalashning asosiy mexanizmidir. Norasmiy aloqalar katta va tabaqalashtirilgan firmalarda firma ichidagi bo'limlar ishini koordinatsiyalashning eng yaxshi yo'lidir.

Kim maqsadga erishishni xohlasa, uni bilishi kerak. Maqsadni to'g'ri shakllantirish va tanlash san'ati, uni amalga oshirish jarayonini boshqarish, amalga oshirishda erishilgan natijalarga baho berish mohir rahbarni boshqalardan ajratib turadigan xislatlardir.

Menejment nazariyasiga katta hissa qo'shgan Meri Parker Follet uning mohiyatini aniqlab shunday degan edi:

Menejment «odamlar orqali narsalar olish san'atidir». Tashkilotning muvaffaqiyati ko'p jihatdan ishni to'g'ri taqsimlanishiga bog'liq, masalan har

bir ishchiga to'la asboblarni berib, boshidan to oxirigacha avtomobil yasash topshirilsa, ish samarasiz bo'ladi. Agar har bir ishchi o'zining ma'lum bir vazifasiga ega bo'lsa, unumdorlik birdaniga oshadi. Bundan tashqari ixtisoslashuv ham katta afzalliklarga ega, lekin o'ta ixtisoslashuv ba'zan negativ natijalarga olib kelishini unutmaslik kerak. O'ta ixtisoslashuvning oldini olish uchun xodimning faoliyat doirasini kengaytirish, uning ish mohiyati mazmundorligini oshirish lozim. Masalan, Yaponiyaning «Toyoto» kompaniyasida ishlab chiqarishni boshqarish tizimi shunisi bilan diqqatga sazovorki, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish uchun, u ishlab chiqarishning keraksiz elementlarini tizimdan chiqarib tashlaydi. Asosiy tamoyil: «zaruriy detallarni ishlab chiqarish zarur vaqtda, kerakli miqdorda» shiori ostida shakllanadi. Ishlab chiqarishning bunday yo'lga qo'yilishi hozirgi tez o'zgarib turadigan bozor konyukturasiga mos keladi. Shunday qilib muvaffaqiyatning asosiy o'zagini samaradorlik, tejamkorlik va unumdorlik belgilaydi. Mahsulotlar oqimining to'xtovsizligi mahsulot turi va miqdori talabiga moslashish asosan ikki tamoyil orqali erishiladi: «Aniq va o'z vaqtida» va avtomatlashtirish. «Aniq va o'z vaqtida» zarur turdagi buyumni zarur miqdorda va zarur vaqtda ishlab chiqarishni anglatadi. Avtomatlashtirish esa yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarmaslikni xodim tomonidan kompyuter orqali nazorat qilinishini anglatadi. 2-rasmda natijalar bloki (xarajatlar, sifat, ishchilar ko'nikmasi va unumdorlik) va zaminlar bloki tasvirlangan. Ko'pchilik «Toyoto» tizimini «Kanban» tizimi deb ataydi. Ammo bu o'rinli emas, chunki «Toyoto» tizimi mahsulot ishlab chiqarish usulini ifoda etsa «Kanban» «Aniq va o'z vaqtida» tizimini amalga oshirish vositasidir. «Kanban» to'rt burchakli plastik konvertni ifodalab, ishlab chiqarish buyurtmalarini olish va tanlash tizimidir.

Koordinatsiyalashning bunday moslashuvchan turi talab tez o'zgaruvchi bozor sharoitida tashkilot muvaffaqiyatini kafolatlashning muhim vositasidir.

TASHKILOT TUSHUNCHASI

Menejmentning ishini samarali tashkil qilish uchun, menejer faoliyatini amalga oshiradigan tashkilot mavjud bo'lishi kerak.

Tashkilot tushunchasi vaqt o'tishi bilan bir necha marta o'zgardi. Boshlang'ich bosqichda tashkilot har qanday tizimning strukturasi sifatida tasavvur qilingan.

«Menejment» bilimning mustaqil sohasi bo'lib ajralib chiqqandan so'ng, «tashkilot» so'zi ongli talqin qilingan, (korxonada (firmada) qabul qilingan), rollarning berilgan strukturasi, funksiyasi huquq va burchlar bilan fikr bog'liqligini anglatadi.

Ya'ni «tashkilot» so'zini korxona, firma, ishlab chiqarish guruhi yoki mehnat tuzilmasi deb tushunmoq kerak.

«Tashkilot» tushunchasini ko'pdan ko'p ta'rifidan quyidagilarni ajratish mumkin.

1. Tashkilot. boshqaruvchi yoki boshqaruvchi tizimlar vositasida yaratiladigan va saqlanadigan jarayondir.

2. Tashkilot birgalikda mehnat jarayonida paydo bo'ladigan o'zaro munosabatlar, huquq, majburiyat, maqsadlar, faoliyat turining to'plamidir (tizim).

3. Tashkilot umumiy maqsadga ega bo'lgan odamlar guruhidir. Tashkilot deb atalishi uchun mehnat tuzilmasi quyidagi majburiy talablarga javob berishi kerak:

a) shu guruhning bir qismi deb ataluvchi ikkitadan kam bo'lmagan odamning mavjudligi;

b) ushbu guruhning barcha a'zolari umumiy deb qabul qiladigan hech bo'lmaganda bir ijtimoiy foydali maqsadni (xohlangan oxirgi holat yoki natija) mavjudligi;

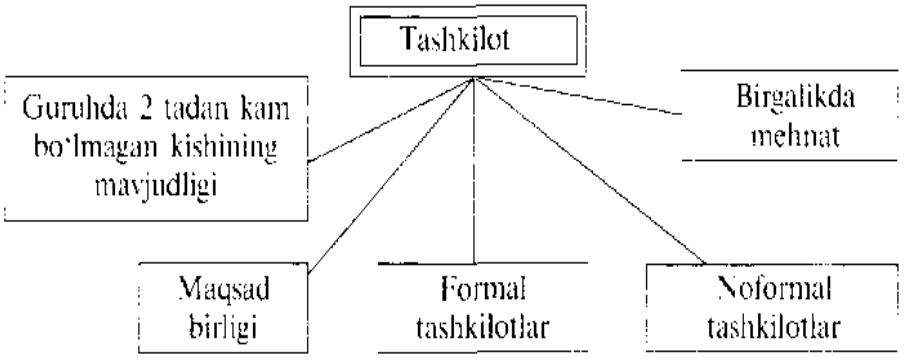
d) barcha uchun sharafli bo'lgan maqsadga erishish uchun birgalikda mehnat qilayotgan guruh a'zolarining mavjudligi.

Tashkilot — bu umumiy maqsad yoki maqsadga erishish uchun ongli ravishdagi faoliyatning muvofiqlashtirilgan kishilar guruhidir.

Tashkilotning hayot sikli

Tashkilot «hayoti» inson hayotiga o'xshash bo'lib har qanday mehnat predmeti va xizmatining yashash davriga ega. Uni o'zining fazalari va rivojlanish xususiyati mavjud.

Tashkilotning hayot sikli konsepsiyasiga muvofiq uning barcha faoliyati u tug'ilishidan boshlab hayotini to'xtash yoki tubdan modernizatsiyalash (takomillash) gacha qator bosqichlarni bosib o'tadi. Ularning har biri ma'lum maqsadlar, belgilar, boshqarish uslubi vazifasi va mehnatni tashkil qilish kabi 5 fazadan iborat.



3-rasm.

1-faza. Tashkilotning tug'ilishi. Unda yashab qolishdan iborat bosh maqsadni belgilash; boshqarish uslubi inqirozi; asosiy vazifa, bozorga chiqish, mehnatni

tashkillash – foydani yuqori darajaga ko'paytirishga intilish.

2-faza. Bolalik va yoshlik. Asosiy xususiyatlar: bosh maqsad — qisqa muddatli foyda va tez o'sish: qattiq rahbarlik hisobiga yashash: asosiy vazifa mustahkamlanish va bozorning ma'lum qismini egallash: mehnatni tashkil qilish. foydani rejalashtirish. xizmat va maoshni oshirish.

3-faza. Yetuklik. Bosh maqsad tizimli muvozanatli o'sish va shaxsiy shakllanish: vakolatlarni berish orqali rahbarlik samaradorligi: asosiy vazifa -- turli yo'nalishlar bo'yicha o'sish: bozorni egallash. turli manfaatlarni hisobga olish. mehnatni tashkil qilish— taqsimot va kooperatsiya. shaxsiy natija uchun mukofot.

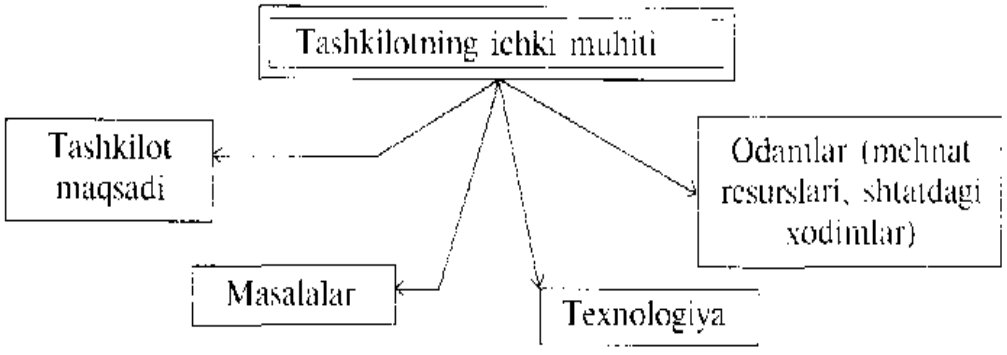
4-faza. Tashkilotning qarishi. Mohiyati bo'yicha yetuklikning eng yuqori darajasi. Tashkilotning rivojlanishida bosh maqsad — erishilgan natijalarni saqlash. boshqarish sohasida samarali harakatlarni moslash orqali erishiladi: asosiy vazifa — barqarorlikni ta'minlash. mehnatni erkin rejimda tashkil etish. foydada qatnashish.

5-faza. Tashkilotning tiklanishi (qayta tug'ilishi). Bosh maqsad — barcha funksiyalar bo'yicha jonlanishni ta'minlash: jamoatchilik hisobiga o'sish: bosh vazifa— yosharish: mehnatni tashkil qilish sohasida — ITTKI (ilmiy tajriba tadqiqot konstruktorlik ishlari) ni tatbiq qilish. jamoaviy mukofotlash.

Tashkilotga umumiy tavsif

Tashkilot doimo mehnat jamoasini barcha a'zolari bir umumiy maqsadga erishishga intilayotgan bir necha o'zaro bog'liq maqsadga ega. Bir necha o'zaro bog'liq maqsadga ega bo'lgan tashkilot — murakkab tashkilot deyiladi.

Amaliyotda rejalash jarayonida rahbariyat tashkilot maqsadini ishlab chiqadi va uni tashkilot a'zolariga yetkazadi. Ammo bu jarayon bir tomonlama bo'lmay taktik maqsadlarni ishlab chiqishda mehnat jamoasining barcha a'zolari qatnashadi.

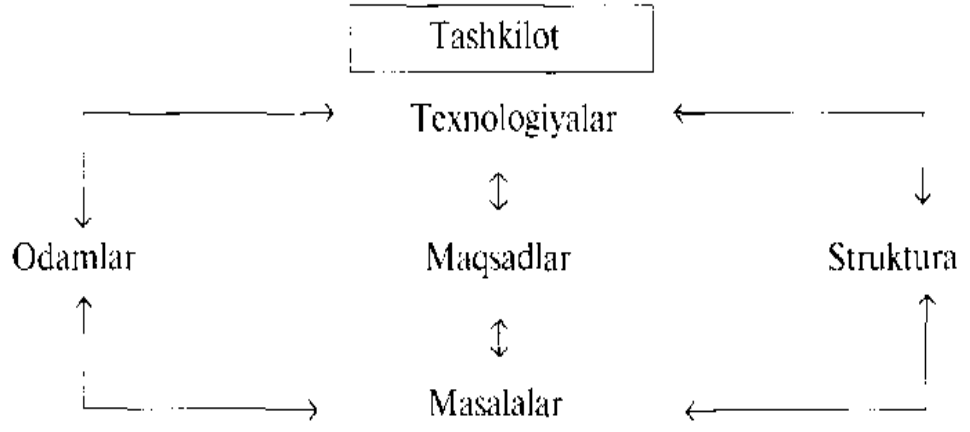


4-rasm.

Maqsadni birgalikda belgilash tartibi bosh motiv bo'lib, u tashkilotning bosh motivi va muvofiqlashtiruvchi kuchidir. chunki uning natijasida tashkilotning har bir a'zosi nimaga intilishini biladi.

Tashkilot tarkibi — bu boshqarish darajalarining mantiqiy o'zaro munosabatlari va tashkilotni samarali maqsadga erishishga imkon beradigan shaklda tuzilgan funksional sohalardir.

Barcha tashkilotlar bir-biridan ajratib turadigan yo'nalishga ega (funksiyalar, uslub va prinsiplar, operatsiyalar murakkabligi va ish tartibi). Shuning bilan birgalikda ular barcha tashkilotlar uchun umumiy tavsifga ega.



5-rasm.

Resurslar. Asosiy resurslar — bu odamlar (mehnat resurslari), asosiy va oborot vositalari, texnologiya va axborot.

Biznesda tashkilotlarning ichki va tashqi muhitlari

Har qanday tashkilotda bir turdagi ishni bajaruvchi kishilar birlashadi. Ba'zi bir kompaniyalarda guruhlash funksional belgilar bo'yicha, boshqalarida esa bo'limlar ishlab chiqarilayotgan mahsulot, iste'molchi ko'rinishi, geografik belgilar asosida shakllanadi.

Katta korxonalarda bo'limlar bir necha belgilar bo'yicha tashkil topishi mumkin, bo'limlarni tashkil qilishning eng umumiy belgilari funksional belgi bo'lib, menejer va xizmatchilar bir bo'limni, firmaning moliyaviy muvaffaqiyatini ta'minlovchilar boshqa bo'limni tashkil etadi.

Bu bo'limlar rahbarlari firma prezidenti oldida hisob beradilar. Chegaralangan hududda chegaralangan mahsulot ishlab chiqaradigan firmalarda funksional bo'limlar tashkil qilinadi. Ammo kichik firmalarda funksional belgilar bo'yicha ish tashkil qilish har doim ham maqsadga muvofiq emas.

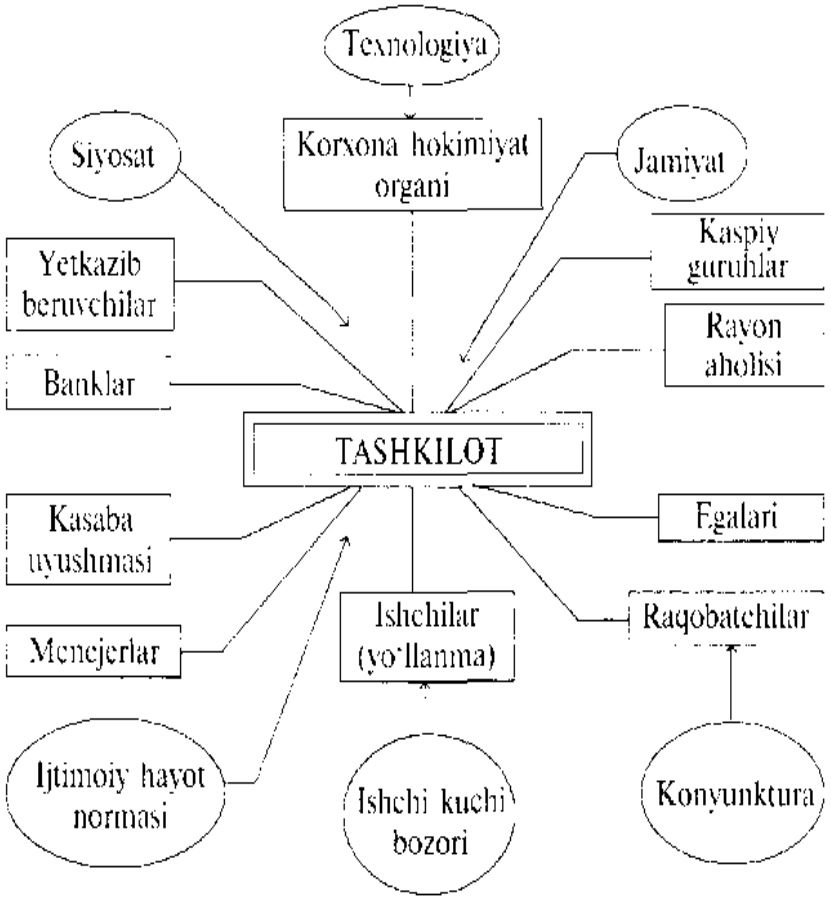
Bunday paytlarda u yoki bu tashkilotda bo'limlarni ixtisoslashtirish ko'rama (kombinatsiya) shaklda bo'lishi mumkin. Kompaniyada asta-sekin biznesning yangi yo'nalishi bo'yicha muvofiq bo'limlarini tashkil qilish mumkin. Bo'limlar geografik belgilar bo'yicha u yoki bu hududga xizmat ko'rsatishi asosida tashkil qilinishi mumkin.

Shunday qilib bo'linmalarni korxona ichida ixtisoslashuvining to'rtta talabini ajratib ko'rsatish mumkin:

— ishlab chiqarish turlari bo'yicha;
— geografik hududlar bo'yicha;
— iste'mol bozorlari bo'yicha;
— faoliyat turi bo'yicha.

Bu yo'nalishlar korxona tashqi va ichki muhitiga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar bo'lib xizmat qiladi. «Ilmiy tashkil qilish» va «ilmiy boshqarish» nomini olgan yangi maktab lideri F. Teylor tasodifiy ishga tasdiqlangan ishchi tizimini o'zgartirishga ahd qilib, uning o'rniga u ishchi, qaysi ishni xohlasa, uni yaxshi bajarsa, shu ishni ishchiga berishga qaror qildi. U ishni standartlashni orzu qilib, ishchilarga tashkil qilish, hisob-kitob, rejalashtirish ishlariga yordam berib, ish haqini rag'batlantiruvchi roliga erishib, ishchilarni muvaffaqiyatga erishishiga yordam beradigan nazoratchilarga katta e'tibor berdi. Agar firma ishchi hayoti, yashash sharoiti haqida g'amxo'rlik qilib, uni qaror qabul qilishga tortib katta mas'uliyat yuklasa, u birdaniga ish sifatini va mehnat unumdorligini oshiradi.

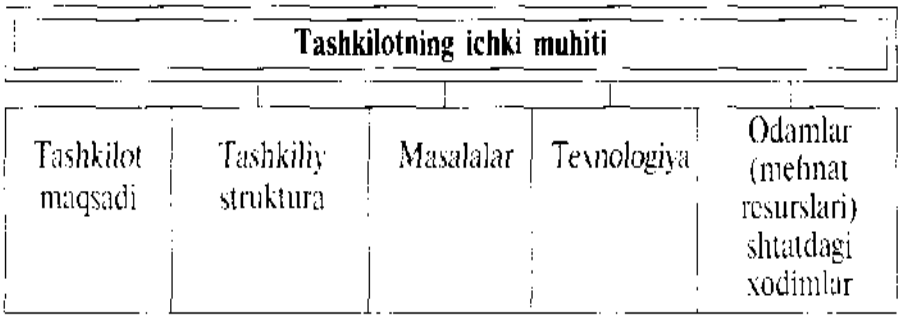
Tashqi va ichki muhitga bog'liqligi. Bu tashkilotning eng muhim tavsifidir. Hech qanday tashkilot, tashqi muhit mo'ljalga bog'liqsiz yashay olmaydi. Ular



6-rasm.

ko'p jihatdan ichki va tashqi muhitga bog'liq. Tashkilot holatiga bog'liq bo'lmagan sharoitlar va omillar uning faoliyatiga u yoki bu tarzda ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotning tashqi va ichki muhitlari omillari mavjud. Tashkilotga tashqi muhit ta'siri ko'rib chiqilganda ularning bir xilda emasligini nazarda tutish kerak. Shuning uchun tashqi ta'sir omillarini topishni bilish va tashqi ta'sirga qarshi turishni samarali ko'nikmalarini ishlab chiqish katta ahamiyatga ega.

Tashkilotning ichki muhiti deganda korxona ichidagi vaziyatli omillar tushuniladi. Tashkilot o'zida odamlar tomonidan yaratilgan tizimni ifodalaydi. uning ichki omillari esa asosan boshqarish qarorlarining natijasidir. Umuman bu xo'jalikni tashkil qilish organizmi. uning strukturasidir.



7-rasm.

Tashkilot maqsadi.Tashkilotni maqsadga erishish vositasi deb qarash kerak.

Maqsad — bu yakuniy holat yoki mehnat jamoasi intilayotgan natijadir.

Tashkilot doimo mehnat jamoasining barcha a'zolari erishishga intilayotgan bir umumiy maqsadga ega. Bir necha o'zaro bog'liq maqsadga ega bo'lgan tashkilot— murakkab tashkilot deyiladi.

FORMAL VA NOFORMAL TASHKILOTLAR

Har bir mehnat jamoasida o'zaro formal (rasmiy) o'zaro munosabatli tashkilot bilan birgalikda jamoa a'zolari orasida noformal (norasmiy) tashkilotlar ham mavjud bo'lishi mumkin.

Agar rasmiy munosabatlar maxsus yo'riqnomalar. buyruqlar. farmoyishlar bilan tartibga solinsa, norasmiy munosabatlar hech kim va hech nima bilan tartibga solinmaydi.

Rahbarlik ko'rsatmasi bilan tashkilotning maqsadiga erishish uchun tuzilgan odamlar guruhi formal guruhlar deb ataladi.

Ularning dastlabki funksiyalari korxona maqsadiga erishishi uchun aniq vazifalarni bajarishidir. Odamlar orasidagi munosabatlar turli tipdagi normativ hujjatlar, qonunlar, qarorlar, buyruqlar farmoyishlar bilan tartibga solinadi.

Ma'lum maqsadlarga erishish uchun doimiy o'zaro harakatga kirishadigan o'z-o'zidan (stixiyali) tashkil topgan kishilar guruhi noformal guruh deb tan olinadi.

Bunday guruh a'zolari orasidagi munosabat o'zaro moyillik natijasida shakllanadi. Guruh a'zolari orasidagi qarashlar, moyillik, manfaatlar umumiyligi bir-biri bilan bog'liqdir. Bu yerda jamoa a'zolarining ro'yxati ham, majburiyatga ko'rsatma ham, muvofiqlashtirilgan rollar ham bo'lmaydi. Ular doimo do'stona munosabatlar va tashkilotning belgilanmagan sxemasi (qolipidan) o'sib chiqadi. Tashkilot uchun noformal guruhlar asosiy rolni o'ynamasligi kerak.

Shunday qilib, noformal tashkilot siz uchun yoki sizga qarshi ishlashi ham mumkin. Qanday qilib uni o'zingizning foydangizga ishlatishingiz mumkin?

Birinchidan, menejer noformal tashkilot mavjudligini tan olishi;

Ikkinchidan, noformal tashkilot menejerni maqsadga erishishi uchun qanchalik qimmatli bo'lishini tushunishi;

Uchinchidan, noformal sardorlarni aniqlashi va ularni boshqarishi;

To'rtinchidan, noformal va formal tashkilotlar maqsadini birlashtirish;

Beshinchidan, menejer nima qilsa ham noformal tashkilot mavjud bo'laverishini tushunishi va tan olishi kerak.

Noformal munosabatlarga odamlarni kirishini quyidagi tarzda guruhlash mumkin:

1. Mansublik hissi — o'z hissiyotini qondirish ehtiyoji — eng kuchli hissiy ehtiyojlardan biridir.

2. O'zaro yordam. Yordam tariqasida o'z boshlig'iga murojaat qilishi mumkin, ammo u noto'g'ri fikrga bormasligi uchun o'z kasbdoshlari yordamiga intiladi.

3. Himoya. Odamlar biladiki, kuch birlikda. Shuning natijasida kishilarning noformal tashkilotga kirishi anglangan ehtiyoj bo'lib qoladi.

4. Muloqot. Odamlar atrofda nima bo'layotganini bilishni xohlaydi. Ko'pchilik formal tashkilotlarda ichki aloqalar tizimi kuchsiz, ba'zan rahbariyat bilgan holda bo'ysunuvchilardan axborotlarni yashiradi, bunday paytda axborot olish uchun yo'l faqat noformal tashkilot orqalidir.

5. Moyillik (simpatiya). Odamlar kim unga moyil bo'lsa unga yaqinlashishga harakat qiladi.

Noformal tashkilot formal tashkilotga o'xshagan yoki o'xshamagan bo'lishi mumkin. Shuning uchun noformal tashkilotni tavsiflovchi quyidagi belgilarini ajratish mumkin.

1. Ijtimoiy nazorat. Noformal tashkilot o'z a'zolari ortidan ijtimoiy nazoratni amalga oshiradi. Guruh a'zolariga qo'llaniladigan yoki qo'llanilmaydigan xulqiy etalon me'yorini o'rnatish va mustahkamlash zaruratini menejer bilishi kerak. Odatda kim bu me'yorni buzsa uni tashkilotdan chetlatiladi.

2. O'zgarishlarga qarshilik. Noformal tashkilotlarda o'zgarishlarga qarshilik moyilligi kuzatiladi. Ko'pincha bu o'zgarishlar noformal tashkilotni keyinchalik yashashiga tahdid solishi bilan belgilanadi.

3. Noformal sardorlar. Noformal tashkilotlar o'z sardorlariga ega bo'ladi. Ularning formal sardordan ajratib turadigan belgilari shundan iboratki, formal tashkilot sardorlari rasmiy ravishda belgilangan vakolat bo'yicha qo'llab quvvatlanadi. Noformal lider esa guruh tomonidan tan olinib qo'llanadi. Noformal sardor ta'siri formal tashkilotning ma'muriy doirasidan chiqib ketishi mumkin.

Noformal sardor ikkita birinchi darajali funksiyani bajaradi: guruhni maqsadga erishishiga yordam beradi, uning yashashini qo'llab-quvvatlaydi va mustahkamlaydi. Bunday guruhlarning mavjudligi odatan hal bo'lib, ulardan ongli foydalanilsa mehnat jamoasini mustahkamlashga xizmat qiladi.

BOSHQARISH FAOLIYATINING MOHIYATI

Tashkilotda ishning samaradorligi vertikal mehnat taqsimotining darajasi va bosqichlari bilan belgilanadi.

Tashkilotda boshqarish jarayonining harakat tamoyili quyidagi 8-rasmda ko'rsatilgan.

Boshqarish mehnati ijtimoiy mehnatning alohida toifasi sifatida ajralib chiqdi, chunki boshqarish faoliyat sifatida barcha birgalikda amalga oshiradigan mehnatga xosdir.

Keng tushunchada boshqarish — bu tashkilotni maqsadga erishish va shakllantirish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivlashtirish va nazorat jarayonidir. Ya'ni boshqarish mehnati — bu asosiy vazifasi butun mehnat jamoasi va birgalikda mehnat jarayonining alohida qatnashchilari faoliyatining maqsadli yo'nalishi, moslashishini ta'minlashga yo'naltirilgan ijtimoiy mehnat turidir.

Boshqarish mehnatining o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

1. Faoliyatning uch turidan tashkil topgan boshqarish apparati xodimlarining aqliy mehnati:

Ma'muriy-tashkiliy va tarbiyaviy (axborotlarni qabul qilish va uzatish, qarorlarni ijrochilarga yetkazish, bajarilishini nazorat qilish);

Analitik va konstruktiv (axborotlarni anglash va mos qarorlar tayyorlash);

Axborot-texnik (hujjatli, o'quv, hisoblash va formalogik operatsiyalar);

2. Moddiy ne'matlarni yaratishda bevosita emas, bilvosita qatnashish;

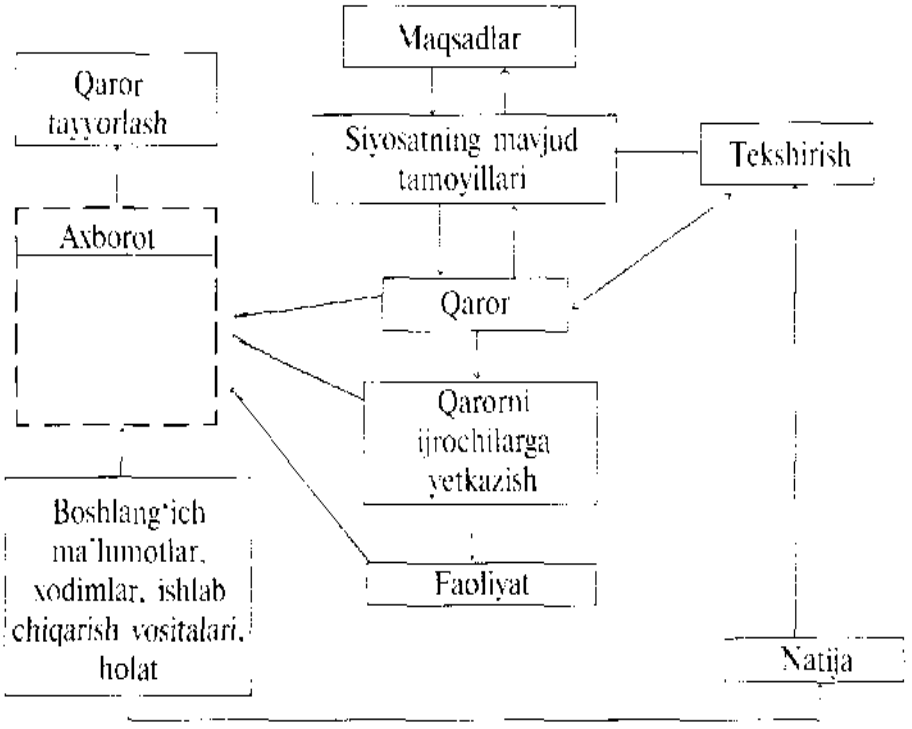
3. Mehnat predmeti — axborot;

4. Mehnat vositasi — tashkiliy-hisoblash texnikasi;

5. Mehnat natijasi — boshqarish qarorlari.

Tashkilotni boshqarish jarayonida funksional roliga bog'liq ravishda rahbarlar, mutaxassislar, yordamchi personallar qatnashadilar. Rahbarlar mehnati boshqarish faoliyatining yuqori darajasini ifodalaydi. Ular tashkilot faoliyati masalalari bo'yicha qarorlar qabul qiladi, quyi zveno ishlarini yo'naltiradi va moslaydi. Mutaxassislar — boshqarish qarorlarini amalga oshirish va tayyorlash funksiyasini bajaradi.

Yordamchi personal (texnik ijrochilar) — boshqarish apparatiga axborot xizmatini amalga oshiradi. Boshqarish faoliyatida band bo'lgan shaxslar tarkibi va boshqarayotgan jamoa profili, darajasi va joyi, boshqarish tizimida egallab turgan o'rni va boshqa belgilari bo'yicha klassifikatsiyalanadi. Ushbu belgilar bo'yicha rahbarlar oliy, o'rta va quyi darajalarga mansub bo'lishi mumkin.



8-rasm.

Rahbarlik darajalari

Tashkilotning barcha rahbarlari boshqarish harakatini bajarishini faqat bir turdagi rahbarlik faoliyati bilan shug'ullanayapti deb bo'lmaydi. Alohida rahbarlar o'z vaqtlarini boshqa rahbarlar ishini moslashga sarflaydi, o'z navbatida ular quyi darajadagi menejerlar faoliyatini boshqaradi, ular esa boshqarish bilan bog'liq bo'lmagan personal-jismoniy mahsulot yaratayotgan yoki xizmat ko'rsatayotgan odamlar ishini boshqaradi.

Boshqarishning piramida shaklidan ko'rinadiki, boshqarish darajasi yuqorilashgan sari boshqarishdagi kishilar soni ozayib bormoqda.

Boshqarishning oliy boshqarish darajasi — direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi raisi, prezidenti, vitse-prezidenti, mahkama boshqaruvchilari) bilan ifodalangan.

Bu guruhdagi boshqarish xodimlari aksiya egalari ehtiyojlari va manfaatlarini ta'minlaydi, tashkilot siyosatini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi. Shuning

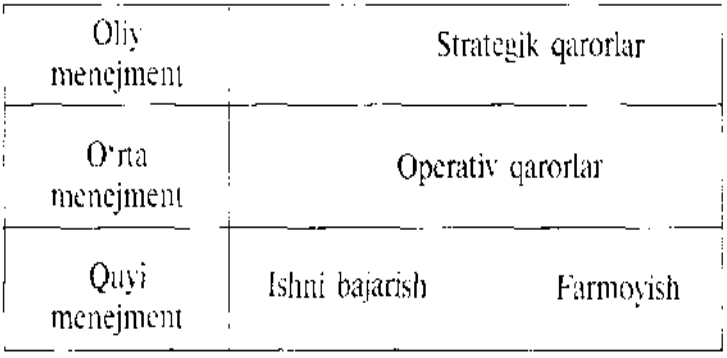
uchun oliy darajada ikki darajani ajratish mumkin: vakolatli boshqarish va umumiy rahbarlik.

O'rta daraja rahbarlari oliy rahbariyat tomonidan ishlab chiqilgan tashkilotning faoliyat ko'rsatish siyosatini amalga oshiradi va detallarga ajratilgan topshiriqlarni bo'linmalarga yetkazish hamda uning bajaralishiga javob beradilar. Bu guruhga kiruvchi rahbarlar, odatda, keng doirada vakolatga ega va qaror qabul qilishda keng erkinlik bilan ta'minlangan. Ular bo'limlar rahbarlari, korxona, tashkilot tarkibidagi direktorlari, funksional bo'limlar rahbarlaridir.

Boshqarishning quyi zvenosi kichik boshliqlar bilan ifodalangan. Bularga ishchilar va boshqa xodimlar ustidan bevosita rahbarlik qilayotgan shaxslar kiradi. Ular ustalar, brigadirlar, nazoratchilar va boshqa aniq vazifalarni bevosita ijrochilarga yetkazuvchi javobgar ma'murlardir.

Qayd qilinishiga ko'ra boshqarishning barcha darajalarida boshqarish rahbarlari faqat boshqarish emas, balki ijrochilik vazifalarini ham bajaradi. Ammo darajasi yuqorilashuvi bilan ijrochilik funksiyasining salmog'i kamayib boradi (hisob-kitoblar ko'rsatadiki oliy darajada umumiy vaqt budjetining 10%; o'rta darajada 50%; quyida esa 70%gacha ijrochilik bilan shug'ullanadilar).

Umumiy vaqt budjetining bunday taqsimlanishi barcha uch darajadagi menejerlarini ikki sohadagi vazifalari bilan bog'liq: menejment bo'yicha vazifalar va mutaxassislik bo'yicha vazifalar.



9-rasm.

Ma'lumki, boshqarishning har qanday darajasidagi menejment belgilangan foizdagi vaqtini boshqarish qarorlari qabul qilishga va belgilangan vaqtni esa mutaxassislik bo'yicha qaror qabul qilishga sarflaydi.

9-rasmdan ko'rinib turibdiki, boshqarish darajasi oshishi bilan mutaxassislik bo'yicha vazifalar salmog'i kamayib boradi, menejment bo'yicha esa oshib boradi.

Tashkilotning turi va katta-kichikligi, uni tarmoq va hududiy xususiyati, boshqa omillarning tarkib tavsifiga va menejerlarning boshqarish vazifasi har uch darajasiga bog'liq ravishda mohiyati o'zgarib borishi mumkin.

Boshqarish obyekti va subyekti

Boshqarish jarayoni boshqariluvchi obyekt va boshqaruvchi subyekt mavjudligini taqozo qiladi. Shunday qilib har qanday tashkilot o'zida boshqarishning ikki tizimchasining birligini ifodalaydi: boshqaruvchi va boshqariluvchi. Har ikki ko'rinishda boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalar orasidagi munosabat — bu odamlarning o'zaro munosabatlarini ifodalaydi.

Shunday qilib, boshqarish obyekti deganda tashkilotning alohida tizimchalar yoki boshqarish harakatiga yo'naltirilgan butun tashkilot tushuniladi.

Boshqarish subyekti — boshqaruvchi harakatini amalga oshirayotgan organ yoki shaxsni ifodalaydi. Bog'liq ravishda tashkilotning o'zi bir vaqtning o'zida boshqarish obyekti va subyekti bo'lishi mumkin.

Misol uchun korxonada direktor boshchiligida boshqaruv apparati boshqaruvchi tizim, boshqariluvchi tizimchalar esa sexlardir.

Bir vaqtning o'zida ma'mur (korxona direktori) o'zidan yuqori tashkilotga nisbatan boshqariluvchi tizimga va buyruq, yo'riqnoma, ko'rsatma, farmoyish beruvchi tashkilotga esa boshqaruvchi tizimcha bo'lishi mumkin.

Shunday qilib qonun chiqaruvchi va sud hokimiyati ham boshqarish subyektini ifodalaydi. Qonunlar va sud qarorlari bilan davlat boshqarishiga ta'sir ko'rsatadigan obyektlar bir necha belgilari bilan klassifikatsiyalanadi:

Hal qilayotgan vazifasi darajasi bo'yicha — respublika tarmoq, region, firma iqtisodi.

Faoliyatni moslashish turi bo'yicha — daromadlar, kapital qo'yilmalar, shaxsiy ehtiyoj, baho, turli bozorlar va h.k.

Manzilga ta'sir ko'rsatish bo'yicha — xususiy milliy kompaniyalar, turli fondlar, ilmiy tadqiqot markazlari, o'quv yurtlari va boshqalar.

TASHKILIY TUZILISH SHAKLI VA TASHKILOTNI BOSHQARISH STRUKTURASI

Tashkilotning strukturasi va shakli

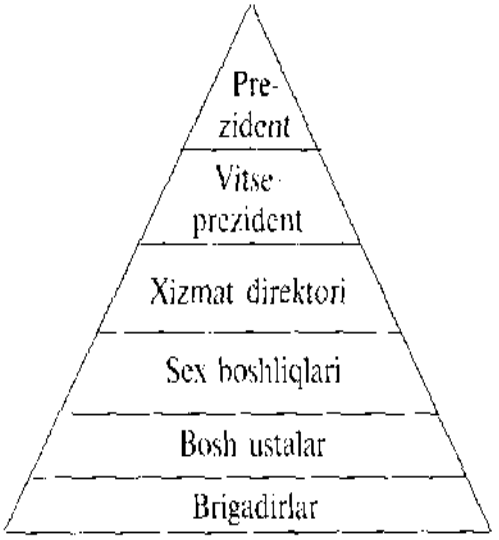
Tashkiliy struktura — boshqarish tashkilotining asosiy elementlaridan biridir. U tashkilot bo'linmalari va xodimlar orasida maqsadlar va vazifalar taqsimoti bilan tavsiflanadi. Mohiyati bo'yicha boshqarish strukturasi - boshqarish qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish bo'yicha mehnat taqsimotining tashkiliy shaklidir.

Shunday qilib, boshqarishning tashkiliy tizimi deganda boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarni o'zaro aloqalari ta'minlanayotgan va qattiq bo'ysunish asosida joylashgan boshqarish zvenolarining to'plami tushuniladi.

Boshqarish tarkibi, munosabatlar, joylashish va tashkilotning alohida tizimlarini o'zaro bog'liqligi boshqarish tashkiliy strukturasining ichki ifodasidir. U avvalo tashkilotning alohida bo'linmalari orasida aniq o'zaro aloqalar, ular orasida majburiyat va mas'uliyat taqsimoti o'rnatishga yo'naltirilgan.

Tashkilotning boshqarish strukturasida quyidagi elementlarni ajratish mumkin: boshqarish zvenolari (bo'limlar), darajalari (bosqichlar), gorizontal va vertikal aloqalar.

Boshqarish zvenosiga struktura bo'limlari hamda boshqarishda o'ziga xos vazifalar yoki ularning bir qismini boshqarayotgan mutaxassislar kiradi. Ularga bir necha struktura bo'linmalar faoliyatini sozlash va moslashni amalga oshirayotgan menejerlar kiradi.



11-rasm. Tashkilot boshqarish strukturasining piramidali tipi

Boshqarish zavenosini tashkil qilishga bo'limlarning belgilangan boshqarish vazifasini bajarishi asos qilib olingan.

Bo'limlar orasida tashkil topgan aloqalar gorizontal tavsifga ega.

Boshqarish darajasi deganda tashkilotning boshqarish tizimida ma'lum darajani egallagan boshqarish zvenolarining to'plami tushuniladi.

Boshqarish darajalari vertikal bog'liqlikda bo'lib iyerarxiya bo'yicha bir-biriga bo'ysunadi: eng yuqori darajadagi menejerlar qaror qabul qilgandan so'ng aniqliklar kiritilib quyida turuvchi zvenolarga yetkaziladi. Shundan tashkilotni boshqarishning piramidali strukturasi paydo bo'ladi.

Tashkilot tarkibiga bir firma yoki qatnashish tizimi bo'yicha birlashgan bir necha kompaniyalar kiradi. (M: ma'lum darajadagi aksiyaga egalik qilish bo'yicha).

Bozor sharoitiga o'tish tashkilotlarning bir necha yangi turlarini shakllanishiga

olib keldi. Eng ko'p tarqalgan tashkiliy shakllardan biri ijara shaklidir. Ularning paydo bo'lishi bilan markaziy boshqarish chegaralangan tavsifga ega bo'la boshladi. Shuning bilan bog'liq ravishda tashkiliy tizimning bunday tuzilmalari to'la xo'jalik hisobi va o'z-o'zini boshqarish asosida tashkil qilinadi.

Jahon amaliyoti ko'rsatadiki bozor iqtisodiyoti sharoitida eng hayotiy tashkilotlardan biri zayomli (qarz) kapitalini keng jalb qilish asosida tashkil topadigan mas'uliyati chegaralangan jamiyatdir. Ular xo'jalik faoliyatini amalga oshirish maqsadida yuridik va jismoniy shaxslarning qo'yilmalarini birlashtirish hisobiga yaratiladi.

Qo'shma korxonalar mahalliy va chet el kapital qo'yilmalari yordamida birgalikda xo'jalik faoliyatini amalga oshirish, tashkilotni boshqarish va foydani taqsimlash asosida yaratiladi. Qo'shma korxonalarning yaratilishi iqtisodiyotga jihozlar va texnologiyalarning zamonaviy turlarini; moddiy va moliya resurslarini, hamda boshqarish tajribasini jalb qilish; bozorni sifatli tovarlar bilan to'ldirish; mahsulotlarning konkurensiya qobiliyatini oshirish muammolarini hal qilishga yo'naltirilgan.

Hissadorlik jamiyati — xo'jalik faoliyatini amalga oshirish maqsadida tashkilotlar va fuqarolar vositalarini birlashtirishning tashkiliy shaklidir. Hissadorlik jamiyati, tannarxining nominal qiymatiga teng bo'lgan ma'lum miqdordagi aksiyaga taqsimlangan ustav fondiga, o'z mulki va majburiyati doirasida mulkiy mas'uliyatga ega. Aksiyalarning umumiy nominal qiymati ustav fondini tashkil qiladi.

Xolding kompaniyalari — qimmatbaho qog'ozlar nazorat paketini egallash uchun, asosan sanoat firmalarini ushlab turuvchi kompaniyalardir. Bunda nazorat vazifasi ustuvorlikka ega, chunki moliya-kredit korxonalari va boshqa firmalar qatnashadigan sanoat kompaniyalarini nazorat qilib, bu kompaniyalarning barcha zanjirini qisman yoki butunlay nazorat qilishi mumkin. Tashkilot tashkiliy strukturalarining turlari tashqi muhit ta'sirida asta-sekin o'zgarib borishi mumkin.

TASHKILIY TIZIM TIPLARI

Tashkilotning turli bo'limlari orasidagi aloqalar tavsifiga bog'liq ravishda tashkiliy strukturaning quyidagi tiplari mavjud: chiziqli, funksional, chiziqli-funksional (shtabli) va matritsali.

Boshqarishning chiziqli tashkiliy strukturasi

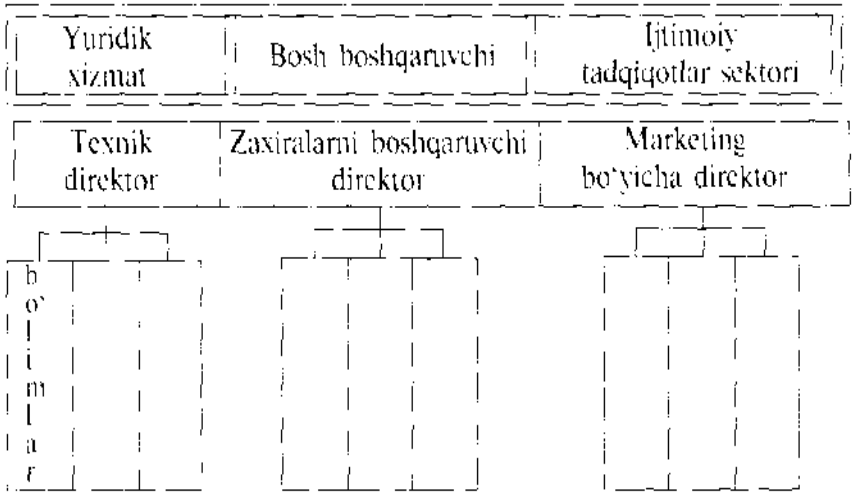
Bu eng sodda boshqarishning tashkiliy strukturasidir. Unda har bir bo'lim boshida barcha boshqarish funksiyasini o'z qo'lida to'plagan va unga bo'ysunuvchi rahbarlarga yagona rahbarlikni amalga oshiruvchi barcha vakolatlarga ega bo'lgan yagona rahbar turadi.

Chiziqli boshqarishda har bir zveno va har bir bo'ysunuvchi bir rahbarga ega bo'ladi, u orqali yagona kanal bo'yicha barcha boshqarish buyruqlari o'tadi. Bunday paytda boshqarish zvenolari boshqarilayotgan obyektlarning barcha faoliyati natijasi uchun mas'uliyatni o'zlariga oladi.

Boshqarishning chiziqli strukturasida qarorlar zanjiri bo'yicha yuqoridan pastga beriladi, quyi zveno rahbari yuqori zveno rahbariga bo'ysunganligi uchun shu mavjud tashkilotning o'ziga xos rahbarlik iyerarxiyasi shakllanadi (masalan: uchastka ustasi, muhandis, sex boshlig'i, korxona direktori). Bunday paytda yakkaboshchilik tamoyili qo'llaniladi: uning mohiyati shundan iboratki bo'ysunuvchilar faqat yagona rahbar farmoyishini bajaradi. Boshqarishning yuqori organi bevosita ijrochilar rahbarini chetlab o'tib farmoyish bera olmaydi, chunki u boshliq «mening» boshlig'imning boshlig'idir degan tamoyil o'z ta'sirini o'tkazadi. Chiziqli boshqarish strukturasida har bir bo'ysunuvchi o'z boshlig'iga ega bo'lsa, har bir boshliq bir necha bo'ysunuvchiga ega bo'ladi. Bunday struktura boshqarishning quyi darajasi katta bo'lmagan tashkilotlarda qo'llaniladi. Chiziqli strukturada tashkilotni boshqarish tizimi ishlab chiqarishning konsentratsiyasi, texnologik xususiyatlarini, ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimentini hisobga olgan holda ishlab chiqarish belgisi bo'yicha tashkil etiladi. Har bir rahbar to'la hokimiyatga ega, ammo tor, maxsus bilim talab etmaydigan funksional muammolarni hal etishda nisbiy kichik imkoniyatlarga ega bo'ladi.

Boshqarishning funksional tashkiliy tuzilishi

Funksional boshqarish zaruriy qarorlar qabul qilish uchun, aniq belgilangan ishlarni bajarishga ixtisoslashgan bo'linmalarning to'plami tomonidan amalga oshiriladi.



2-rasm. Boshqaruvchining chiziqli-funksional (shtabli) tashkiliy strukturaning sxemasi.

Asosiy g'oyasi shundan iboratki, aniq masalalar bo'yicha alohida funksiyalarni boshqarish organi alohida turdagi faoliyatni boshqarish uchun ixtisoslashadi.

Tashkilotda odatda bir yo'nalishdagi mutaxassislar maxsus struktura bo'limlariga birlashadi. Masalan: marketing, rejalash bo'limlari, buxgalteriya va h.k. Shunday qilib tashkilot tomonidan boshqarishning umumiy vazifasi o'rta darajadan boshlab funksional mezonlar bo'yicha bo'linadi.

Funksional boshqarish chiziqli boshqarish bilan birgalikda ijrochilar uchun ikkiyoqlama bo'ysunishni yaratadi.

Ko'rinib turibdiki, barcha vazifalarni bajaradigan va hal qiladigan universal menejerlar o'rniga o'z sohasi bo'yicha yuqori malakaga ega bo'lgan va ma'lum bir yo'nalish bo'yicha javob beradigan mutaxassislar shtati paydo bo'ladi. (Masalan: rejalashtirish va taxmin qilish). Boshqarishning bunday tizimi tashkilot faoliyatini birmuncha oshiradi.

Boshqarishning kombinatsiyalashgan tashkiliy tuzilishi

Boshqarishning chiziqli va funksional strukturalarining kamchiliklari ma'lum darajada kombinatsiyalashgan, ya'ni chiziqli-funksional struktura orqali bartaraf etiladi.

Boshqarishning bunday strukturasida hokimiyatni to'laligicha chiziqli rahbar o'ziga oladi. Unga funksional bo'limlardan iborat (boshqarmalar, bo'limlar, byuro va h. k.) maxsus apparat aniq masalalar va mos ravishda qarorlar, dasturlar, rejalar ishlab chiqishga yordam beradi. Bunday paytda bo'linmaning funksional strukturalari bosh chiziqli rahbarga bo'ysunishda bo'ladi. Bo'ysunuvchilar o'z qarorlarini bosh rahbar orqali amalga oshiradi yoki (o'z vakolati doirasida) bevosita ijrochi-xizmatchi rahbarlar orqali amalga oshiradi. Shunday qilib chiziqli-funksional struktura o'zida tashkiliy masalalarni bajarishga yordam beradigan chiziqli rahbarlarga bo'ysunuvchi maxsus bo'limlarni mujassamlashtiradi.

Boshqarishning matritsali tashkiliy strukturasi

Boshqarishning matritsali strukturasi ikki turdagi strukturaning qo'shilishi orqali yaratiladi: chiziqli va dasturli-maqsadli. Dasturli-maqsadli struktura ishida boshqarish ta'siri qarorni amalga oshirishda tashkilotning barcha zvenolari qatnashadigan ma'lum maqsadli vazifalarni hal qilishga yo'naltiriladi.

Berilgan so'nggi maqsad bo'yicha barcha ishlar to'plamini amalga oshirish amaldagi iyerarxiya pozitsiyasiga erishishdan emas, balki dasturda ko'zda tutilgan maqsadga erishish pozitsiyasidan qaraladi. Bunda asosiy e'tibor alohida bo'linmalar ishini takomillashtirish bilan birgalikda, maqsadli dasturni samarali bajarilishini bajarish uchun qulay sharoit yaratish maqsadida faoliyatning barcha

turlari integratsiyasiga qaratiladi. Shuning bilan birgalikda dastur rahbarlari dasturni amalga oshirish va ularni sozlash, boshqarish funksiyalarini sifatli bajarishga mas'uliyatlidirlar.

Chiziqli boshqarishga mos holda (vertikal bo'yicha) tashkilot faoliyatining alohida doiralari bo'yicha boshqarish tashkil etiladi: ITTKI (NIOKR), ishlab chiqarish, sotish, ta'minot va boshqalar.

Dasturli boshqarish dastur maqsadlariga o'z vaqtida erishish va uning barcha aloqalarini moslash uchun javobgar bo'lgan maxsus tayinlangan rahbar orqali amalga oshiriladi. Shuning bilan birgalikda oliy darajadagi rahbar joriy masalalar bo'yicha qaror qabul qilishdan ozod etiladi. Uning natijasida o'rta va quyi darajalarda operativ boshqarish va aniq operatsiya va tartibni bajarish sifatiga javobgarlik kuchaytiriladi, ya'ni aniq belgilangan dastur bo'yicha ishlarni tashkil qilish bo'yicha maxsus bo'linmalar rahbarlarining mas'uliyati oshiriladi. Matritsali strukturada dastur rahbari unga bevosita bo'ysunuvchi mutaxassislar bilangina ishlamaydi, balki aniq dastur bo'yicha bajariladigan asosiy ishlarni belgilaydi. Chiziqli rahbarlar u yoki bu ishni kim bajarishini belgilaydi. Boshqarishni matritsali tashkiliy tuzilishi asosan bir qator yangi murakkab buyumlar yaratishni qisqa muddatlarda, texnologik yangiliklarni tatbiq qilishda va bozorning tebranuvchi konyunkturasiga tezda moslashishi zaruriyati tug'ilganda qo'llaniladi va rahbarlar, mutaxassislar ijodiy tashabbuslarini yuksaltirishga qaratilgan bo'ladi.

Tashkiliy strukturani loyihalash va unga qo'yiladigan talablar

Tashkiliy strukturani loyihalash haqidagi qaror amaldagi struktura samarasiz bo'lganda qabul qilinadi. Loyihalash jarayonida tashkilotning maqsadi va vazifasini to'liq aks ettiradigan, eng yaxshi tarzda tashqi muhit bilan o'zaro harakat qilish imkonini beradigan, o'z xodimlari kuchlarini maqsadga muvofiq, mas'uliyat bilan ishlashga yo'naltiradigan, o'z mijozlari ehtiyojlarini yaxshi qondiradigan, yuqori samaraga erishish imkonini beradigan strukturani yaratish vazifasi qo'yiladi. Tashkiliy strukturani loyihalash uch bosqichdan iboratdir.

Birinchi bosqich — tashkiliy struktura tahlili. Harakatdagi tashkiliy struktura tahlili qanday tashkilotga qo'yilgan talablarni aniqlashga qaratiladi, ya'ni uning sifatlarini baholash nuqtayi nazaridan boshqarish strukturasini ratsionalligi aniqlanadi. Baholash mezoniga quyidagilar kiradi:

Boshqarish tamoyili — markazlashgan va markazlashmagan boshqarish munosabatlari, ularning oqibatlari, boshqarishning har bir darajasi qanday nazorat funksiyasini o'z ichiga olishini belgilaydi.

Boshqarish apparati — bo'linmalarni qayta guruhlash, ular orasidagi o'zaro aloqalarning o'zgarishi, mas'uliyat va javobgarlikning taqsimlanishi, firmalar orasidagi tavsifni o'zgarishi, apparatda zaruriy oraliq zvenolarni yaratish.

Boshqarish funksiyasi — strategik rejalashni («biznes-rejani» sozlash), mahsulot

sifatini nazorat qilishni kuchaytirish, aksiyalarni sotish orqali boshqarishga xodimlarni jalb qilish, mehnat motivlariga yondashuvni o'zgartirish.

Xo'jalik faoliyati — tashkilot faoliyatidagi noqulay joylarni aniqlash.

Ikkinchi bosqich — tashkiliy strukturani loyihalash. Boshqarishning tashkiliy strukturasini loyihalashga yondashuv foydalaniladigan uslublar birligiga bog'liq ravishda to'rt guruhga birlashtirish mumkin:

1. O'xshashlik (analogiya) — o'xshash tashkilotlardagi boshqarish strukturasi tajribasidan foydalanishni ko'zda tutadi.

2. Ekspert uslubi — ekspert-mutaxassislar takliflarini o'rganishga asoslanadi.

3. Maqsadlarni strukturalashtirish — tashkilot maqsadlari tizimini ishlab chiqishi va uni ishlab chiqilayotgan struktura bilan qo'shilib ketishini ko'zda tutadi.

4. Tashkiliy modellashtirish — tashkiliy qarorlarni ratsionallik darajasini baholash mezonlarini aniq belgilash imkonini beradi. Loyihalash jarayonida quyidagi vazifalar hal qilinadi: boshqarish strukturasi tipini aniqlash; ma'muriy-boshqaruv personalining soni; tashkilot zvenolari orasidagi bo'ysunish xarakterini belgilash; boshqarish apparatini ta'minlash hisob-kitobi.

Ammo boshqarish tashkiliy strukturasini loyihalashda unga qo'yiladigan talablar va ularni shakllantirish tamoyillarini esdan chiqarmaslik zarur. Ular:

1. Optimallik.
2. Operativlik.
3. Ishonchlilik.
4. Iqtisodlilik.
5. Moslashuvchanlik (gibkost).
6. Boshqarish strukturasini qat'iyligi.

Tashkiliy strukturani takomillashtirish uni loyihalashda loyihalash tamoyillariga amal qilinishiga bog'liq.

1. Boshqarish zvenolarining maqsadga muvofiq soni va yuqori rahbardan bevosita ijrochilarga axborotlar o'tish vaqtini maksimal qisqartirish.

2. Tashkiliy strukturaning tarkibiy qismlarini aniq ajratish.

3. Boshqarish tizimida o'zgarishlarga tez e'tibor qaratish qobiliyatini ta'minlash.

4. Ma'lum masalalar bo'yicha eng ko'p axborotlarga ega bo'lgan bo'linmalarga masalani hal qilish uchun vakolat berish.

5. Alohida bo'linmalarni tashkilotning barcha boshqarish tizimiga butunlay, tashqi muhitga qisman moslashtirish. Shunday qilib, tashkiliy strukturani loyihalash uch bosqichdan iborat: analitik (harakatdagi amaliyotni o'rganish va tashkiliy strukturasini loyihalash, modellash); tashkiliy (loyihalangan tashkiliy tuzilishini joriy qilish) va tashkiliy strukturaning samaradorligini baholash.

Tashkiliy strukturaning takomillik darajasi uning yuqori darajadagi natijalarida ifodalanadi. Boshqarish samaradorligini baholash vazifalarni amalga oshirish

darajasi, qabul qilinayotgan qarorlarni optimalligi va tezligi orqali amalga oshiriladi.

Tashkiliy strukturaning alohida belgilarini bir qator koeffitsientlardan foydalanish orqali aniqlash mumkin:

1. Zvenologik koeffitsienti:

$$Kzv = Bzv : Ozv$$

Bunda, Bzv – barcha zvenolar soni.

Ozv – tashkiliy strukturadagi optimal zvenolar soni.

2. Hududiy konsentratsiya koeffitsienti:

$$K\ x.k. + K\ x.u : T$$

Bunda, K x.u – hududdagi shunga o'xshash korxonalar soni.

T – hududdagi barcha tashkilotlar maydoni.

3. Boshqarishning tashkiliy strukturasini samaradorlik koeffitsienti:

$$Ks = On : Xb$$

Bunda, On – amaldagi boshqarishning tashkiliy strukturasidan olingan oxirgi natija.

Xb – boshqarish xarajatlari.

Boshqarish samaradorligi quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$Bs = \frac{Is}{Mu} = \frac{Mb : F\ a.o}{Ys.m : Xs}$$

Bunda, Bs – boshqarish samaradorligi.

Is – ishlab chiqarish samaradorligi.

Mu – mehnat unumdorligi.

Mb – boshqarish xarajatlari umumiy qiymati.

F a.o – asosiy va oborot fondlarining umumiy qiymati.

Ys.m – shartli sof mahsulot hajmi.

Xs – sanoat ishlab chiqarish personali soni.

Samaradorlikni aniqlash uchun tashkiliy strukturaning integratsiyalashgan ko'rsatkichi eng yaxshi ko'rsatkichdir:

$$Ke.b.s = 1 - \frac{Qb\ x\ Lxs}{70}$$

$$Fk\ x\ F\ kt$$

Bunda, Ke.b.s. – boshqarish samaradorligi koeffitsienti.

Qb – bir boshqarish xodimiga to'g'ri keladigan boshqarish xarajati.

Lxs – umumiy ishlayotganlarda boshqarish xodimlari sonining salmog'i.

Fk – fondlar bilan qurollanganlik (bir ishlayotganga to'g'ri keladigan asosiy va oborot mablag'lari).

F kt — fondlar qaytimi (asosiy va oborot fondlari birligiga to'g'ri keladigan shartli sof mahsulot).

Tashkiliy strukturani loyihalash bo'yicha barcha ishlar uni takomillashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqishga qaratilgan bo'lib, u tashkilotni boshqarish faoliyati samarasini oshirish vositasi bo'lib xizmat qiladi.

XORIJIY TASHKILOTLARNING TASHKILIY TUZILISHI

Boshqaruvning muhim funksiyasi uni tashkil qilish funksiyasidir, bunda firmaning barcha bo'limlari o'rtasida doimiy va vaqtincha o'zaro munosabatlarni o'rnatish, tashkiliy tartibni belgilash va firmani ishlab turishidan iborat bo'ladi.

Tashkil qilish funksiyasi ikki yo'l bilan amalga oshiriladi: ma'muriy-tashkiliy boshqarish va operativ boshqarish. Ma'muriy-tashkiliy boshqarish firma tizimini belgilashni, o'zaro aloqalar o'rnatishni, barcha bo'limlar orasida funksiyalar taqsimotini, huquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilashni ifodalaydi. Operativ (tezkor) boshqarish tasdiqlangan rejaga muvofiq ravishda firmani ishlashini ta'minlaydi.

Boshqarishni tashkiliy tizimini ishlab chiqishda quyidagilar asosiy muammolar hisoblanadi: rahbarlar asosida mas'uliyatni taqsimlash; boshqarishni aniq sxemasini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi; axborotlar oqimini tashkil qilish; mos ravishda texnika vositalarini tanlash. Firmani boshqarishning tashkiliy tuzilishi o'zining ko'plab turli-tumanligi, bir qancha omillar va sharoitlar bilan belgilanadi. Ularga quyidagilarni ko'rsatish mumkin: firmaning ishlab chiqarish ko'lami (o'rta, katta, kichik); firmaning ishlab chiqarish yo'nalishi (ixtisoslashuv, bir turdagi mahsulot yoki keng nomenklaturada turli tarmoqlar uchun mahsulotlar); chiqarilayotgan mahsulot xarakteri va uni ishlab chiqarish texnologiyasi (ommaviy yoki seriyali ishlab chiqarish); firmaning faoliyat doirasi (mahalliy, milliy yoki tashqi bozorga); chet eldagi faoliyati ko'lami, (jumladan ishlab chiqarish, sotish va boshqalar) monopolistik birlashma tavsifi (konsern, moliya guruhi) yuqoridagi o'lchovlarga asoslanib tashkilot tuzilishini tanlash mumkin.

Tashkilotning matritsali tizimi

Tashkilotning matritsali tizimi chiziqli va dasturli — maqsadli tizimlarni qo'shilishidan hosil bo'lib, zamonaviy samarali tashkiliy boshqarish tizimining namunasidir. Chiziqli tizimga mos ravishda vertikal tashkilot faoliyatining alohida doiralari bo'yicha boshqarish tashkil qilinadi: NIOKR, ishlab chiqarish, sotish, ta'minlash bo'yicha.

Dasturli — maqsadli tizimga (gorizontal) mos ravishda dasturli (loyiha, mavzu bo'yicha) boshqarish tashkil qilinadi. Ishni matritsali tizim doirasida

ta'minlash uchun ishlab chiqarish tizimiga o'zgartirish kiritish talab qilinadi, ya'ni kompaniyada dasturning asosiy g'oyalarini birgalikda ishlab chiqish uchun bosh mutaxassislarni birlashtiradigan maxsus maqsadli bo'limlar tashkil qilinadi. Boshqarishni matritsali tizimida dastur rahbari chiziqli rahbarlarga bo'ysunuvchi, unga bog'liq bo'lmagan funksional mutaxassislar bilan ish olib boradi. U asosan aniq dastur bo'yicha nimani qachon qilinishini aniqlaydi. Chiziqli rahbarlar u yoki bu ish qanday bajarilishini hal qiladi.

Mahsuliy tashkiliy tuzilish

Bunda firma tizimida mustaqil xo'jalik bo'limlari — konkret mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga mo'ljallangan ishlab chiqarish bo'limlarini yaratishni ko'zda tutadi.

Shuning bilan birgalikda kompaniyalarda ishlab chiqarish bo'limlarining alohida yoki mahsulot guruhlari bo'yicha ixtisoslashuvi amalga oshirilib, kompaniya vakolatlarini sotish va ishlab chiqarish bo'yicha vakolatlari shu'ba kompaniyalarga mamlakat ichida ham, uning tashqarisida ham berilishi mumkin.

Regional tashkiliy tizim

Regional tashkiliy tizimda kompaniya faoliyati uchun mas'uliyat ichki, shuningdek tashqi bozorda ham mustaqil regional bo'limlar orasida taqsimlanadi. Bu bo'limlar o'z faoliyati turlari bo'yicha ishlab chiqarish bo'limlari, foyda markazlari, shu'ba kompaniyalarda esa mas'uliyat markazlari bo'lishi mumkin. Har qanday holatda ham ishlab chiqarish va sotish bo'yicha regional bo'limlar boshqaradi. Regional bo'limlarni boshqaruvchi vitse-prezident yoki boshqaruvchi kompaniyaning oliy ma'muriyatiga bo'ysunadi. Markaziy xizmat ko'rsatish bo'limlari bilan mustahkam aloqada bo'ladi. Regional bo'limlar moliya nazorati, joriy hisob-kitob va yuqori ma'muriyat ko'rsatmasiga binoan rejalashtirish masalalarini amalga oshiradi.

Boshqarishning aralash tizimi

G'arbiy Yevropa firmalarida tashkiliy tizimni tuzishda tarmoq va regional tizimlarini qo'shib olib borilsa, amerikaliklar uchun boshqarishning mahsulot va ixtisoslashgan shakllari keng tarqalgan. Boshqarishning aralash tizimi keng tarqalgan, shuningdek firma doirasida va yo'nalishlarida, firma tashkiliy tizimini turli tomonlarini qamrab oladigan kompleks yondashishni talab qiladigan zamonaviy sharoitda ishlab chiqarish jarayonining umumiy qonuniyatlarini aks ettiradi. Bunday sharoitlarda tarmoq regionlararo yo'nalishlarda mahsulotni rivojlantirishni alohida mamlakat va regionallar talablarini aniq hisobga olgan

holda to'la qondiradi. Ko'pchilik tarmoq va regional tamoyillar bo'yicha tuzilishda asosiy tamoyil tarmoq tamoyili bo'lib, regional tamoyil yordamchi yoki to'ldiruvchi tavsifga ega. Turli ishlab chiqarish bo'limlariga ega bo'lgan chet el kompaniyalar faoliyatini koordinatsiyalash, chet el bo'yicha markaziy xizmatlar va boshqa funksional xizmatlar orqali amalga oshiriladi.

Chet el boshqarish faoliyatini guruhli boshqarish bu faoliyatlarni guruhlarga kiruvchi konsernlar yuqori boshqaruv guruhiga kiruvchi uyushtiruvchi — vitse-prezident tomonidan boshqarishni bir yo'nalishga qaratib uyushtirishni ko'zda tutadi.

Markazlashgan tuzilish boshqarishning eng sodda turi bo'lib, bo'linma faoliyati yakkaboshchilik asosida boshqarilib, zarur qarorlar markazlashgan holda qabul qilinadi. Nomarkazlashganda esa funksional bo'linmalar asosida mustaqil boshqarilib, bo'lim boshqaruvchilari ma'lum mas'uliyat va vakolat bilan chegaralangan bo'ladi.

IJTIMOIY MAS'ULIYAT VA AXLOQ

Mas'uliyat ijtimoiy-iqtisodiy munosabat sifatida o'z obyektiv mazmuni va turli ifodalanish shakllariga ega. Chunonchi, menejmentda ma'muriy, huquqiy, axloqiy mas'uliyatlar mavjud. Tashkilotlarning bir-biri bilan o'zaro bog'liq ekanligi ular mas'uliyatining mazmunini tashkil etadi.

Mas'uliyat tizimining uchta asosiy jihatini alohida ko'rsatish mumkin.

Birinchisi — bu har bir ishlab chiqaruvchining xalq xo'jalik ehtiyojlarini qondirish va sanoat korxonalari va birlashmalari, qurilish, transport va boshqa tashkilotlar ixtiyoriga beriladigan resurslardan samarali foydalanish uchun jamiyat oldidagi mas'uliyatidir. U ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarni qondirishga oid reja ko'rsatkichlari, resurslardan foydalanishning va ular bilan bog'liq bo'lgan xo'jalik hisobi va rag'batlantirishning samaradorlik me'yorlari orqali amalga oshiriladi.

Ikkinchisi — ishlab chiqaruvchilarning o'z mahsulotlari va xizmatlarini bevosita iste'mol qiluvchilar oldidagi mas'uliyati bo'lib, u buyurtmalarga va xo'jalik shartnomalari, mahsulot yetkazib berish shartnomalariga, gorizontal iqtisodiy aloqalar tizimiga asoslanadi.

Uchinchisi — jamoaning daromadlar darajasi, jamoa har bir a'zosining mehnat, maishiy va dam olish sharoitlari uchun, shaxsning doimiy har tomonlama rivojlanishi uchun mas'uliyati.

Mamlakatda bozor islohotlari doirasida amalga oshirilayotgan tadbirlarga muvofiq iqtisodiy mas'uliyatni yanada rivojlantirish, uning xalq xo'jaligini boshqarishdagi rolini kuchaytirish ana shu ko'rsatiladigan yo'nalishda olib borilmoqda.

Mas'uliyat tizimi ijtimoiy ishlab chiqarishning kooperatsiyalashgan bo'limlari

o'rtasidagi o'zaro puxta hamjihatlikni saqlashga yordam beradi. U ko'p jihatdan ular ishining samaradorligini va erishiladigan xalq xo'jalik natijalarini oldindan belgilab beradi. Oqibat natijada mas'uliyat har bir ishlab chiqarish bo'g'ini uchun xalq xo'jalik kompleksida barqaror va ishonchli mavqeyini ta'minlashi kerak.

Mas'uliyat hamisha ham konkret bo'ladi. Uni qandaydir mavhum tushuncha deb bo'lmaydi. U hamisha buyurtmachi bilan ishlab chiqaruvchi o'rtasida tutash bo'limlar, korxonalar, tashkilotlar va firmalar o'rtasidagi munosabatlarda namoyon bo'ladi.

Shuning uchun ham hozirgi sharoitda, ijtimoiy ishlab chiqaruvchi kuchlarni rivojlantirishning obyektiv jarayonlari tufayli boshqaruv tez murakkablashib borayotgan bir paytda xalq xo'jaligida iqtisodiy mas'uliyatni o'rnatishga nisbatan boshqacha yondashish shakllanmoqda, bir yoqlama aloqaga ega bo'lgan, faqat pastdan yuqoriga tomon amal qiladigan emas, balki qarama-qarshi yo'nalishda boradigan mas'uliyat tizimi yaratilmoqdaki, bunda boshqaruvchi idoralar o'z ishining sifati uchun korxona va firmalar oldida javob berishlari lozim. Boshqacha aytganda, rahbarlar bilan rahbarlik qiluvchilarning o'z mas'uliyati tizimi vujudga keltirilishi kerak.

Yuqori boshqaruv idoralari va ular rahbarlik qiladigan korxonalar firmalar va boshqa tashkilotlar bir xildagi ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarni hal qilish maqsadida ishlashlari o'zaro mas'uliyatning shunday sistemasini tashkil etish zarurligini belgilovchi obyektiv asosdir. Bunday vazifalarni bajarish samaradorligi boshqaruv faoliyatiga ham, shuningdek, ijrochilik faoliyatiga ham bog'liq. Shuning uchun ular ham (boshqaruvchilar va boshqariluvchilar) o'z ishlarini pirovard natijalari uchun iste'molchi oldida birgalikda (o'zaro, garchi alohida-alohida bo'lsa ham — har qaysisi o'z funksiyalarini bajarish uchun javob beradi) mas'uliyat sezishlari lozim.

Har bir xodimning maqsad va vazifalarini aniq ta'riflash, ana shu vazifalarni hal qilish uchun zarur bo'lgan huquqlarni belgilash, mas'uliyatni aniq yuklash muhimdir. Huquqlar va vakolatlarning yetishmasligi xodimning zimmasiga yuklangan vazifalarni bajarish samaradorligini pasaytirib yuboradi. Ortiqcha huquqlar chalkashliklarni keltirib chiqaradi, chunki muayyan ish bilan bog'liq bo'lmagan kishilarning ishiga aralashish imkoniyati paydo bo'ladi. Kam huquqlar berilgani holda katta mas'uliyat yuklash, hatto qobiliyatli xodimni ham zaif qilib qo'yadi. Mas'uliyati kam bo'lgani holda katta huquqlar berish, xodimni tashabbussizlikka ma'muriy-buyruqbozlikka o'rgatadi. Foyda uchun raqobatda, tovar va xizmatlar ishlab chiqarishdagi mas'uliyatdan tashqari biznesga yana qanday mas'uliyat yuklanganligini qarab chiqaylik.

Bulardan birinchisi — huquqiy mas'uliyatdir. Ya'ni menejer faoliyati Konstitutsiyaga va Davlat qonunlariga zid bo'lmasligi kerak. Menejer uchun

qonunga amal qilish boshqa fuqarolar uchun qanday bo'lsa, unga yanada og'irroqdir, chunki menejerlar asosiy qonunlardan tashqari biznes bilan bog'liq qonunlarga ham bo'ysunishlari kerak.

Kontrakt shartlarini bajarish majburiyati. Menejer o'z firmasi mulkdori, hissadorlar, direktorlar kengashi va nihoyat tovar yetkazib beruvchi va xizmat hamda tovarlarni sotib oluvchilar oldidagi kontrakt shartlarini bajarish uchun huquqiy mas'uliyatga egadirlar.

Boshqaruvchining huquqiy burchi qonunga amal qilish va kontrakt shartlarini bajarishidir. Ijtimoiy mas'uliyat. Bugungi iste'molchilar huquqlarining himoyachilari va milliy ozchilik, iqtisodiy harakat tarafdorlari tadbirkorlikning ijtimoiy mas'uliyat masalalarini chuqur tushunishga chaqirmoqdalar.

Bu masalaning uch yo'nalishi bo'lib: o'z faoliyatini ekologik natijasi uchun mas'uliyat: ishlayotgan ayollar va nogironlar, milliy ozchilik oldidagi va nihoyat iste'molchilar oldidagi mas'uliyatdir.

Ma'muriyat nuqtayi nazaridan tadbirkor tomonidan tabiatga yetkazilgan har qanday zararni mahsulot qiymati bilan solishtirgan bo'lishi va bu xarajatlar tashkilot tomonidan qoplanishi darkor.

Iqtisodchilar bunday xarajatlarni firma o'zi qoplaydigan ichki xarajatlardan o'laroq, tashqi xarajatlar deb ataydilar. Hozirda davlatning ekologik siyosati hal qilinish jarayonida turgan bo'lsada, hali ko'p muammolar hal etilish bosqichida turibdi.

Menejmentdagi turli tarzda namoyon bo'ladigan mas'uliyatlar eng avvalo axloq va uning qoidalariga, axloq xulqlarining ma'lum bir yo'nalishiga bog'liqdir.

Axloq so'zining keng ma'nosida bu o'tgan ajdodlarning ish va boshqa munosabatlari yuzasidan kelib chiqadigan kodeks va qoidalar majmuasidir. Bu qoidalar ayniqsa boshqaruv xodimlariga ko'proq xos bo'lib, ular asosan quyidagilardan iborat:

— har qanday sharoitda o'z hulqingizni boshqarishga o'rganing, doimo mehribon va xushmuomala bo'ling;

— ishga kelganda hamkasblaringiz bilan salomlashing, siz yangi ish kunini boshlayotganingizdan xursandligingizni va ular sizning yordamingiz va ko'magingizga ishonishi mumkin ekanligini bildiring;

— bo'ysunuvchilar bilan sizlab gaplashish xizmat munosabatlarini va mehnat intizomini zaruriy quroli ekanligini unutmang;

— boshqalarni diqqat bilan eshiting, ular tomonidan bildirilgan takliflarni rad qilmang, luqma tashlamang, yig'ilishlarda faollikni rag'batlantiring, chunki ular birinchi navbatda rahbar manfaatdor bo'ladigan qarorlar ishlab chiqish uchun yig'ilishga keladilar;

— bo'ysunuvchilar topshiriqlarni buyruq shaklida emas, iltimos shaklida yaxshi qabul qiladilar. Har qanday sharoitda o'zingizni tuta biling, bo'ysunuvchilarga topshiriq berayotib, xushmuomala bo'ling;

– bo'ysunuvchilarga nisbatan e'tiborli bo'ling, ular muvaffaqiyatini o'z vaqtida taqdirlang, agar kimnidir tanqid yoki jazolamoqchi bo'lsangiz uning yoshi, jinsi, mijoziga (temperament) e'tibor bering;

– sizning huzuringizga kelganlar bilan odil bo'ling, boshqa ishlarga berilib ketmang;

– tanqid kishilarga ta'sir ko'rsatadigan kuchli vosita, lekin undan ustalik va ehtiyotkorlik bilan foydalaning. Kishilar o'z qobiliyatlarini yuqori baholaydilar, ammo ojiz tomonlarini ham anglash haqida akademik A. Tupolev shunday degan edi: «Kishilar optimistdirlar (kelajakka ijobiy ishonuvchilar). Ular o'z g'oyalari afzalliklarini tezda ko'radilar, ammo kamchiliklarni asta-sekin va yomon anglaydilar»;

– mustaqil kishilarni qadrlang, yopishqoq laganbardorlar xizmatidan yiroq bo'lishga harakat qiling. Bu bilan siz jamoada sog'lom ruhiy mikroiqlimni mustahkamlanishiga yordam berib, rahbarlikda umumiy samaradorlikni oshirasiz;

– yakkahokimlik huquqingizdan ortiqcha foydalanmang, boshqalar fikrini hurmat qiling.

Shunday qilib menejmentni tashkilotda yo'lga qo'yilishida yuqori axloq me'yorlariga amal qilish va ular orqali kishilarning axloqiy xulqlarini o'rganish jamoani katta muvaffaqiyatga olib keladi.

Bu bobda uchraydigan asosiy tushunchalar

NEP – (*Новая экономическая политика*) *Sho'rolar revolyutsiyasining* boshlang'ich yillarida ko'p ukladli iqtisodiyotni tatbiq qilish bo'yicha amalga oshirilgan iqtisodiy siyosat.

TASSR– Turkiston Avtonom Sovet Sotsialistik Respublikasi.

Nomenklatura – yuqori tashkilot hisobida turadigan va shu tashkilot tomonidan rahbarlik uchun belgilangan xodimlar ro'yxati.

Konglomerat – turli ishlab chiqarish birlashmalari turi.

Budjet – davlat, tashkilot, firma pul tushumlari majmuasi.

Funksiya – vazifa, ish, xizmat.

Koordinatsiya – boshqarishda harakatlarni o'zaro muvofiqlashtirish.

ITTKI (NIOKR) – ilmiy-tadqiqot tajriba-konstruktorlik ishlari (*научно-исследовательская опытно-конструкторская работа*).

Texnologiya – ishlab chiqarishni tashkil qilish usullari tavsifi.

Konyunktura – bir sohada yuzaga keladigan holat.

Analitik – tahlil qilish, mulohaza qilishga oid.

Konstruktiv – asos qilib olsa bo'ladigan amaliy taklif.

Kombinatsiya – bir turdagi bir necha narsaning uyg'unlashuvi.

Matritsa – qolip, andoza, dastur asosida boshqarish.

II b o b yakuni bo'yicha nazorat savollari

1. Respublikamizda va xorijda boshqarish haqidagi fikrlar evolutsiyasi qanday rivojlandi?
2. Boshqarishning qanday usullari mavjud, ularga tavsif bering?
3. Insoniy munosabatlarning mazmuni nimadan iborat?
4. Tashkilot ishidagi yutuqlar, asosiy ko'rsatkichlarni aytib bering, ularni tavsiflang?
5. F. Teylorning mehnatni ilmiy tashkil etish to'g'risidagi izlanishlari nimalardan iborat?
6. Tashkilot tuzilishini tavsiflang.
7. Boshqarish funksiyasining mohiyati nimalardan iborat?
8. Zamonaviy xalqaro tashkiliy tuzilishning qanday turlari mavjud?
9. Biznesda ichki va tashqi muhitlar nimalardan iborat?
10. Formal va noformal tashkilotlarga tavsif bering.
11. Boshqarish faoliyatining mohiyati nimadan iborat?
12. Tashkilot strukturasini tavsiflang.
13. Rahbarlikning qanday darajalari mavjud?
14. Tashkiliy tizimning qanday tiplarini bilasiz?
15. Ijtimoiy mas'uliyat va axloq deganda nimani tushunasiz?
16. Tadbirkorlik va ishbilarmonlik O'zbekistonda qanday rivojlanmoqda?

Mustaqil ishlar

1. Davriy matbuot materiallari asosida menejmentning chet el tajribasi bo'yicha axborot tayyorlang.
2. Boshqarish usullari tizimi bo'yicha tayanch konspekt ishlab chiqing.
3. Mavzu bo'yicha terminologiyani o'rganing.

Amaliy mashg'ulot

1. Boshqarishning chiziqli, funksional, kombinatsiyalashgan tuzilishini organigrammasini tuzing va ularni ijobiy va salbiy tomonlarini taqqoslang.
2. Menejment bo'yicha adabiyotlarni muhokama qilish uchun «davra suhbati» uyushtiring.

III B O B

ALOQA QILUVCHI (BOG'LOVCHI, KOMMUNIKATSION) JARAYONLAR

Bu bobda siz quyidagilarni bilishingiz kerak:

1. «Kommunikatsiya jarayoni» ga ta`rif berish va uning turlari.
2. Axborot turlari va ularning boshqarishdagi zaruriyatini izohlash.
3. Boshqarish axborotlariga qanday talablar qo'yilishini ta`riflash.
4. Axborotlarni qayta ishlashda qanday texnik vositalardan foydalanish tasnifi.
5. Boshqarish qarorlari mazmuni, turlari, qabul qilish bosqichlari, variantlar tanlashni tahlil qilish.
6. Qanday qilib boshqarish qarorlari samaradorligini ta`minlashning asosiy yo'nalishlari.
7. Nazoratning qanday turlari mavjudligi.
8. Iqtisodiy ziyon ko'rmaslikni tahlil qilish.

MENEJMENT VA TASHKILOTLARDA O'ZARO KOMMUNIKATSIYA (KIRISHUVCHANLIK)

Tashkil qilish bilan shug'ullanuvchilar noni — bu axborotdir. Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi. Ammo faqat bitta axborotni o'zi yetarli emas. Axborotlar muvofiq tarzda qayta tashkil qilinsa va ishlov berilsa, kommunikatsion (chiqishuvchanlik yoki kirishuvchanlik) aloqalari paydo bo'lsa korxona faoliyatini samarali tashkil qilish ta'minlanadi. Har bir amaliyotchiga ma'lumki— axborotlarni o'z vaqtida zarur hajmda oluvchiga berilishigina emas, uning kerakli bo'limga berilishi muhim rol o'ynaydi. Axborotlarning o'ta ortiqchaligi ham, uning kamligi kabi negativ ta'sir ko'rsatadi. Ko'p boshqaruvchilar axborotlar oqimi yaxshi yo'lga qo'yilganda ham kommunikatsiyaning bo'lishi qiyinchilik bilan paydo bo'lishiga shubhalanmaydilar. Bu paytda ishbilarmon menejerlar tashkilotni o'zini-o'zi rivojlantirishning dasturini ishlab chiqishga mosiashgan maslahatchilarni yordamga chaqiradilar. Bunday dasturlar har bir kishini yoxud guruhni o'zaro kirishuvchanlik dialektikasini o'rganishga, o'z muammolarini hal qilishda konstruktiv qatnashishga o'qitadi. Agar har bir kishini rivojlantirishni rag'batlantirishga erishilsa, bu butun tashkilotga foyda keltiradi. Boshqarish — boshqalarni ham yutuqqa olib kelish demakdir, ularning

muvaffaqiyati umumiy maqsadlarga erishishga xizmat qiladi. Tamoyilga ko'ra har bir tashkilot rivojlanishning uch fazasini o'taydi: boshlang'ich, tashkiliy, integratsion. Birinchisi — eng muammosiz, chunki axborot-kirishuvchanlik aloqalari xuddi katta oiladagidek mavjud bo'lib, maqsadga nisbatan birlik va aniqlikni mavjud qiladi.

Tashkiliy ifoda esa his-tuyg'uga (emotsional) asoslangan munosabatlar orqada qolib ularga to'siq sifatida qaraladi. Tashkil qilishning texnologiyaga asoslangan va ratsional tamoyillari afzalliklarga ega bo'lgan. o'zaro aloqalar tugab. haqiqiy kirishuvchanlik kam bo'ladi. Bunda me'yoriy-zaruriy axborotlarni chegaralash murakkablashib ketadi. Bu paytda haqiqiy tashkil qilish madaniyatini shakllantirish oson emas. Faqat birmuncha korxonalargina integratsiya fazada bu masalalar bilan shug'ullanishni uddalay oladilar. Bu fazada tashkilotni mudroq holatdan imkoniy ehtiyojlar va alohida xodimlar xohishi va guruhlarning umumiy maqsadlari doirasida integratsiyalash orqali unumli rivojlanishga o'tkazish mumkin. Bu masalani tashkilot o'z kuchi va dasturi orqali hal qilmasa unda yangi maqsadlar tepadan majburlashga olib kelishi mumkinday tuyuladi. Ammo tarkib topgan tizimlar mojarolarni odatdagi bostirish uslublari, «ishchanlik» mulohazalar afzalliklari qarshi natijaga ega bo'lsa «tashqaridan» malakali mutaxassis yordami foydadan xoli emas. Uning asosiy maqsadi axborotlar va kirishuvchanlik (kommunikatsion) aloqalarni amaliyligini oshirishdir.

Bunday paytda axborotni oluvchi. uzatuvchi va manba ma'lum qonuniyatlarga bo'ysunadi. Axborotga talab va ehtiyoj o'rganiladi. Axborotlarni o'z egalariga yetkazib berish shakllari va oqimlarining amaldagi holati o'rganilib, axborot va kirishuvchanlikdagi taqchillik aniqlanadi. Har bir boshqaruvchi axborotlarga ega bo'lishning ma'lum bir afzalliklariga ega bo'lishi. axborotni oluvchiga va kirishuvchanlik aloqalariga to'sqinlik qiladigan filtrlar va ruhiy to'siqlarni topishi zarur.

Chuqur bilimsiz. haqiqiy kirishuvchanlik mumkin emas. faqat doimiy o'rganish orqali odam o'z talantini namoyon qiladi. faqat shundagina u ko'p tomonli faoliyatga qobiliyatli bo'ladi.

Agar biz axborotlar va kirishuvchanlik aloqalari yaxshilanishini xohlasak. unda aloqalar hajmidagi maxsus bilimlarga ega bo'lishimiz va xulqimizni o'zgartirishimiz lozim.

Har bir guruhda to'g'ri va qayta aloqalar mavjud. Hozirgi rivojlangan tarzdagi mehnat taqsimoti natijasida biz barcha operatsiyalarni mustaqil bajarish imkoniyatidan mahrummiz. shuning uchun bizga boshqalar bilan hamkorlik juda ham zarur.

Shunday qilib, o'zaro kommunikatsiya (kirishuvchanlik) — bu o'zaro tushunishga olib keladigan g'oyalar va axborotlar bilan ayriboshlashning ikki tomonlama jarayonidir.

Kommunikatsiya (kirishuvchanlik) muvaffaqiyatiga ishonch hosil qilish uchun

qayta aloqalarga ega bo'lish kerak. Boshqaruvchilar qayta aloqalarning samaradorligini ikki shartini esda tutishlari lozim:

Birinchisi — har doim xodimlar bilan muloqotga kirishda qayta aloqalarning aniq usullarini ko'zda tutish. Eng yaxshi ish guruhlar yig'ilishi yoki shaxsiy suhbat.

Ikkinchisi — kishilarga e'tibor. Qayta aloqalarning muhim signallari sezilmaydigan shaklda qabul qilinadi. Kim bilan muloqotga kirishilsa, uning xulqi, ko'z ifodasi, ovoz toni va ishorasini sezib olishga e'tibor berish lozim.

Qayta aloqalarni tashkil qilishda tashkilot rasmiy axborotlarini tarqatishning ikki yo'li mavjudligini esda tutish kerak: vertikal (iyerarxiya darajasi bo'yicha pastga va yuqoriga) va gorizontal (bir xil xodimlar orasida).

BOSHQARISHDA AXBOROTLAR

Boshqarish axborotlari deganda boshqarish obyekti holati haqidagi voqealar, faktlarni bilish, ba'zi ma'lumotlar to'g'risidagi raqamlar yig'indisi tushuniladi.

Axborotlar boshqarish jarayonida uning holatini obyektiv aks ettiradigan obyekt bilan subyekt orasidagi aloqa shakli e'tiborga olinadi. Korxonani boshqarish personali uchun axborotlar (A) mehnat vositasi va natijasidir. Mehnat predmeti — bu tovarlarning kelishi, savdo, realizatsiya haqidagi axborotlar me'yoriy ma'lumotlar haqidagi xabarlardir. Mehnat vositasi — axborotlarni izchillik bilan qayta ishlash qurilmalaridir. Shuning uchun korxonani boshqarishda operativ va ishonchli axborotlar zarur. Axborotlar sifati, uning bahosi va foydaliligi bilan belgilanadi. Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi. Boshqarish tizimida foydalaniladigan axborotlar turli belgilari bilan xarakterlanadi, jumladan:

— vazifasi bo'yicha — reja-iqtisod, savdo, operativ, buxgalteriya, moliya, statistika, kadrlar, huquqiy, me'yoriy, analitik, ma'lumot va hokazo;

— kelish xarakteri bo'yicha tartibga solingan va tartibga solinmagan boshqarish tizimiga nisbatan tashqi va ichki informatsiyalarga bo'ysunadi;

— doimiyligi bo'yicha shartli doimiy va uzlukli; shartli doimiyga uzoq vaqt o'zgarmaydigan, qayta ishlash jarayonida ko'p marta foydalaniladigan axborot tushuniladi.

Uzlukli axborotlar shu holatdagi, ma'lum davrga korxona holatini bildiradi:

— zichligi jihatidan yetarli, yetarli bo'lmagan yoki ortiqcha axborotlar;

— tashkil bo'lishi bo'yicha boshlang'ich yoki asosiy; boshlang'ich axborotlar ish joyida paydo bo'ladi, asosiysi — bu boshlang'ich axborotni buxgalteriya, statistik ko'rinishidir;

— taqdim etilishi bo'yicha telefon, telegraf, faks, teletayp, pochta, kuryer (qo'lda yetkaziladigan).

Korxonada foydalaniladigan va bajarilishi uchun beriladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

– ishonchlilik;
– tushunarlilik;
– operativlik;
– bir ma'nolilik;
– tejamlilik.

Axborot hajmini doimo ortib borishi ko'p vaqt yo'qotishga, qayta ishlashda qiyinchilik tug'diradi va qaror qabul qilish cho'zilib ketadi. Shuning uchun axborot vazifalari oqimlar bo'yicha guruhlanadi. Axborot oqimi yig'ilishining (tashkiliy rasmiylashtirilishi): aloqa turlari, texnik vositalar bo'yicha tashkiliy rasmiylashtirilishi axborot sistemasini (tizimini) tashkil qiladi. Axborot tizimi oddiy va murakkabga bo'linadi. Oddiy axborot, deb boshlang'ich axborotning paydo bo'lgan joyidan to'g'ri foydalanish joyiga berilishiga aytiladi. Murakkab axborot tizimi deb uni qayta ishlash, tahlil va murakkab hisoblarni qayta ishlashga aytiladi.

Mexanizatsiyalash va avtomatlash darajasi bo'yicha: qo'lda, yarim mexanizatsiyalashgan, yarim avtomat va avtomatli guruhlarga bo'linadi.

Korxona rahbari doimo axborot bilan ish olib boradi. Axborotni qayta ishlab, tizimga solib qaror qabul qiladi va farmoyish tarzida qo'l ostidagilarga yetkaziladi. Uning samarasi axborot to'laligi, ishonchliligi rahbarni korxona – xo'jalik holati haqidagi tasavvuri darajasiga bog'liq.

Boshlang'ich axborot ish joyida tayyorlanadi va ma'lum formada boshqarish apparatiga yoki hisoblash markaziga beriladi.

Korxonada telefon, teletayp, telegraf, faks, radio, kompyuter aloqalar keng qo'llaniladi.

EHM bor joylarda hisoblash mashinalari bilan to'g'ri aloqa mavjud bo'ladi, agar hududiy jihatdan keng bo'lsa, boshlang'ich axborot shakllantiriladi va to'plam bo'yicha punktlar tashkil etiladi. Axborotga talablar boshqarish qarorlari mazmunini belgilaydi.

Axborot to'plami quyidagi talablarni qondirsa unda qaror qabul qilish uchun maqbul deyish mumkin: – vazifa mazmunini to'la aks ettirsa, ma'lum davrga korxona holatini aks ettirsa, o'z vaqtida subyektiga yetkazilsa, murakkab qayta ishlovsiz qo'llash mumkin bo'lsa.

Axborotni tartibga solish rahbarning vaqtdan foydalanishining muhim shartidir, uni bajarish esa rahbarning burchidir. Axborot tarkibi lavozim yo'riqnomasi bo'yicha belgilab qo'yiladi. Ilmiy-texnika taraqqiyoti tezlashgan davrda fan-texnika yutuqlarini, ilg'or tajribani qo'llash muhim ahamiyatga ega. Mutaxassislar va rahbarlar tadqiqot olib borishi, usiz yangilikni tatbiq qilib bo'lmaydigan texnik axborotlar bilan boshlashni bilishi zarur. Har bir texnik, texnologik va tashkiliy axborot oldindan sinchiklab tekshiriladi va korxonaga

mos ravishda mutaxassislar tomonidan sozlanadi. Rahbar bilimining yuqori bo'lishi yangi ma'lumotlardan to'la foydalanishga yordam beradi. Hozirgi firma ichki tizimida quyidagi axborotlarni qayta ishlovchi texnik vositalar qo'llaniladi:

— katta gabaritli va shaxsiy EHM;

— mikroprotsessorlar;

— telealoqalar vositasi;

— elektron yozuv mashinalari, kompyuterlar, mikroEHMga o'rnatilgan terminal qurilmalar;

— matn axborotlarini qayta ishlovchi avtomat vositalar.

Hozirgi zamon sharoitida EHM lar avvalo ma'lumotlarni qayta ishlash va hisob-kitob ishlarini bajarishda ishlatiladi. Bozor sharoitidagi boshqaruvda muvaffaqiyatli boshqarilayotgan korxona, tashkilotlar faoliyati, iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, tijorat, ijtimoiy va boshqa axborotlarni o'ziga mos ravishda olish va foydalana bilishga ko'p jihatdan bog'liqdir. Menejmentda o'ziga xos axborot tizimiga egalik — tovar ishlab chiqarish faoliyatini uzoq muddat davom etishiga, tezlik bilan takomillashib borishiga, xaridorgir bo'lishiga sabab bo'ladi. Boshqaruvdagi axborot tizimi kishilar, mijozlar va uslubiy yo'llar, o'zaro aloqalar, turli aloqadorlik, kadrlar muammosi kabi doimiy harakatdagi tizim hisoblanib, eng aniq axborot yig'ish, tavsiflash, tahlil etish, baholash, shuningdek, o'z vaqtida tarqatishga mo'ljallanadi. Boshqaruvdagi axborotlar tizimidan tovar ishlab chiqarishda rejalashtirishni takomillashtirish, marketing tadbirlarini amalga oshirish va bu tadbirlar ijrosi ustidan nazorat qilish maqsadida foydalaniladi. Axborot tizimi muayyan izchillikda amalga oshiriladigan mustaqil axborotlarning alohida guruhidan iborat bo'lmay, balki butun bir kompleksdir. Bundan ko'rinib turibdiki, boshqarilayotgan korxonalar, tashkilotlar uchun axborot tizimini yagona andoza, qolipga tushirib bo'lmaydi. Barcha boshqarilayotgan korxona, tashkilotlarning o'z ishlab chiqaradigan tovariga qarab axborot tizimi ham turlicha shaklda tashkil etiladi. Har bir boshqarilayotgan korxona, tashkilot, firmalar axborotga bo'lgan o'z talab va ehtiyojlarini hamda atrof-muhitning o'ziga xosligini e'tiborga olib, axborot tizimining turli tarkibini (strukturasini) qo'llaydi. Bunda ular ifodalash, shuningdek, o'zaro qiyoslashga imkoni bo'lgan bir qator talablarni bajarishga e'tiborni qaratadilar. Bular axborotni qayd etish tezkorligi, tahliliylik darajasi, kompyuter texnikasini qo'llash, axborotni uzatish va axborotdan foydalanish tartibidir. Boshqaruvda axborot tizimi asosan ikki guruhga bo'linadi. Birinchisi, operativ (tezkor) tizim, ikkinchisi, yordamchi tizim. Operativ tizimlar boshqarish bo'yicha tadbirlar, ya'ni qarorlar tayyorlashni o'z ichiga oladi. Bunday tizim yordamchi tizimlardan olingan axborotlardan foydalanib amalga oshiriladi.

Yordamchi tizimlar boshqarilayotgan korxona, tashkilot, firmalar uchun zarur bozorni tadqiq etish, ma'lumotlarni to'plash va ularni tartibga solish hamda ma'lumotlarni olish va undan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan barcha harakat-amallarni o'z ichiga oladi. Marketing bo'yicha yirik mutaxassis F. Kotler

axborot tizimini to'rtta yordamchi tizim yig'indisidan iborat deb ko'rsatadi: ichki hisobot berish tizimi; tashqi joriy marketing axborotini to'plash tizimi; tadqiqot tizimi; axborotni tahlil qilish tizimi. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlardagi boshqaruvda kompyuter texnikasini keng qo'llab, aniq qarorlar qabul qilishda kundalik axborotlardan tezkorlik bilan foydalanadilar. O'zbekiston Respublikasida bozor munosabatlariga o'tish davrida ham boshqaruvdagi axborot tizimlaridan o'rinli va unumli foydalanish zaruriyati tug'ildi. Bunday zaruriyatni qondirish uchun tovar ishlab chiqarish ko'rsatkichlari bo'yicha davriy hisobotlar, buxgalteriya balansi, tovar oboroti bo'yicha ma'lumotlar, konyunktura obzorlari, savdo-taqsimot tarmog'idagi tovarlar haqida va ularning harakati to'g'risidagi axborotlar ichki axborot tizimi sifatida yuzaga keldi. Ichki axborot tizimining rivojlanish yo'nalishlari tovar ishlab chiqarishdagi axborotlarning o'zaro mustahkam aloqadorligiga erishish hisoblanadi. Hozirgi davrda tovar bozorida aniq bir korxona, tashkilot, firmaning ishtirokini ifodalovchi ko'rsatkichlarga kam e'tibor berilyapti. Bu o'z navbatida tovarga nisbatan talab va ehtiyojni bilishni qiyinlashtiradi, shuningdek tovar oldi-sotdisi muddati uzayib borishiga sabab bo'ladi. Bunday holat axborotning taqchilligidandir. Agar ichki axborot tizimi aniq yo'lga qo'yilsa, tovar ishlab chiqarishdagi bir-birini xabardor qilish tezkorligi tovar ayirboshlashda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Tashqi joriy axborot to'plash tizimi rahbarlarni eng oxirgi voqealar haqidagi ma'lumotlar bilan ta'minlaydi. Buning uchun boshqarilayotgan tashkilot, korxona, firma va boshqalar o'zlarining vakillarini axborot to'plashga jalb qiladi, maxsus bo'limlar tashkil etadi, tashqi joriy marketing axboroti beradigan betaraf xabarchilar ma'lumotidan foydalanadi. Axborot manbalari asosan davriy nashrlar, kitoblar, korxona, tashkilot, firmalar ma'lumotnomalari, kataloglar, statistik ma'lumotlar to'plamlari, loyiha, yo'nalishlar hisoblanadi. Boshqarish axborot tizimida tadqiqotlar tizimi alohida e'tiborga ega. Tadqiqot tizimining vazifasi, tovar ishlab chiqarishda boshqaruvning aniq yo'nalishlari masalalarini hal qilish, turli tadbirlarni aniqlash uchun bozor vaziyatini tavsiflaydigan ma'lumotlarni muntazam aniqlash, yig'ish va tahlil qilishdir.

Tashkilot, korxona, firma va boshqalarning boshqaruv tashkiliy tarkibida yuqoridagi faoliyatlarni bajaruvchi bo'lim mavjud bo'ladi. Tadqiqot tizimida faoliyat ko'rsatadigan mutaxassislar turli masalalarni hal etishga jalb etiladi. Turli ixtisosdagi mutaxassislar — matematiklar, sotsiologlar, statistlar, psixologlar — rejalashtirish, modellashtirish, programmalash bo'yicha mutaxassislar axborotlarni tadqiqot tizimida tovar ishlab chiqarish va ayirboshlashning asosiy masalalarini tezkorlik bilan hal etishga imkon beradilar. Axborotlarni tahlil etish negizida statistika banki va modellar banki yetadi. Axborotlar tahlil etilganda quyidagilarga e'tibor beriladi: tanlab olingan ma'lumotlar bilan ularning statistik jihatdan ishonchli bo'lishi o'rtasidagi o'zaro bog'lanishga; tovar ishlab chiqarishdagi asosiy o'zgarishlarni aniqlashga; tovar ishlab chiqarishdagi o'zgarishning tovar

sotilishiga ta`sirini o'rganishga; axborotlarning boshqaruvdagi muhimlik darajasini aniqlashga; axborotdan unumli, o'rinli, oqilona tezkorlik bilan foydalanish imkoniyatlarini oydinlashtirishga va boshqa shu singarilarga. Yordamchi tizimlar axborot tizimining eng murakkab tarkibiy qismi hisoblanadi. Respublikamizda tijorat-axborot markazlari, marketing, konsalting xizmatlari tobora ko'paymoqda. Ular tayyorlagan materiallar ham rivojlangan, takomillashgan bozor sharoitidagi axborotlarga qo'yiladigan talablarga javob bermasa-da, ularning xizmatidan foydalanib boshqarilayotgan korxona, firmalar, tashkilotlar tovar ishlab chiqarish va ayirboshlashda birmuncha ijobiy natijalarga erishmoqdalar. Demak, respublika axborot xizmatlari uyushmasini tashkil etish har qanday tashkilot ishining malaka va mahorat darajasini kafolatlashi mumkin. Hozirgi O'zbekistonda ilmiy-texnika axboroti bilan shug'ullanadigan ikki yuzdan ortiq xizmat bo'limlari mavjud. Kezi kelganda shuni aytish ham joizki, axborot xizmati xodimlari zimmasiga juda mas'uliyatli vazifalar yuklatiladi. Masalan, rivojlangan mamlakatlarda yalpi milliy mahsulotning 50% dan ortiqrog'i axborot tayyorlash, tarqatish va qayta ishlash hissasiga to'g'ri keladi. AQSH da jami ishchi kuchining yarmidan ko'prog'i axborot xodimlariga to'g'ri keladi. Ish vaqtining uchdan ikki qismi axborot faoliyati turlariga sarflanadi, ish haqini 67 foizi axborot sohasi xodimlarining mehnatiga to'lanadi. Bundan xodimlarning ish haqi boshqa xo'jalik sohalariga qaraganda 35% yuqoriroqdir. Bunday faktlar boshqarishda axborot tizimining bo'lishi va aniq maqsadga qaratilishi tovar ishlab chiqarishda va uni ayirboshlashda barcha bozor iqtisodiyotida ishlaydigan korxona, tashkilot, firmalar uchun alohida e'tiborga molik bo'lgan muammo ekanidan dalolat beradi. Korxonalar ishlab chiqarish va tijorat faoliyatining yo'lga qo'yilishi bilan konyunktura-tijorat axborotlarini yig'ish, saqlash, tahlil etish, sotish ishini yirik kompaniyalar, axborot markazlari, konsalting, marketing xizmatlari o'z qo'llariga oladilar. Banklar, birjalar, kompaniyalar, firmalar korxonalar faoliyatini boshqarib, katta hajmdagi axborotlarni o'z qo'llariga to'playdilar. Mijozlar o'rtasida o'zaro axborot almashinuvi ham amalga oshiriladi. Bunday almashinuv shartnoma asosida olib boriladi. Axborot tizimini texnikalashtirish ayniqsa bank faoliyati, moliyaviy xarajatlarni bajarish, kreditlar berish, valuta va aksiyalar sotilishida zarur va ishonchli vositaga aylanadi. Chunki bank operatsiyalarida tezkorlik, aniqlik muvaffaqiyat garovidir. Kundalik behisob axborotlar oqimida reklama alohida o'rin egallaydi. Hozir, ayniqsa, tovar haqida atroflicha ma'lumot beruvchi haqiqiy reklamaga e'tibor qaratilyapti. Ko'pgina reklamalarning tarkibiy qismi axborot ma'lumotlari va murojaatnoma hisoblanadi. Reklama murojaatnomasiga tovar haqidagi prospektlar, kataloglar, varaqalar va boshqalar qo'shib jo'natiladi. Bu ham axborot tizimidagi xizmatlarni takomillashtirish yo'llaridan biri hisoblanadi. Axborot vositasi orqali tovarlar haqida ma'lumot va uni ayirboshlashdagi samaradorlik axborot oluvchilarni to'g'ri tanlashga bog'liqdir. Boshqaruvda axborot tizimidan foydalanishda teleks, telefaks, tovarlar kartotekasi

kabi vositalarni keng qo'llash bozor munosabatlarida ijobiy natijalar beryapti. Bozor munosabatlarini amaliy tashkil etishda bozor, tovar haqidagi obyektiv ma'lumotlar muvaffaqiyatni ta'minlaydi. Boshqaruvda axborot tizimidan foydalanish bir necha o'ziga xos qoidalar yig'indisini tashkil etadi. Bular: birinchidan, axborot banki, ma'lumotlar xizmati va boshqalar ham biznes ekanligi. Bu biznes juda qimmatli va aniq bo'lishi lozimligi. Boshqarilayotgan korxona, firma, tashkilot va boshqalarda ma'lumot banki mavjud bo'lishi. Ikkinchidan, axborot tizimidan foydalangan holda tovarlarga yangiliklar kiritish va takomillashtirish. Yangiliklarni tez joriy etish. Uchinchidan, axborot tizimi faoliyatidan kelib chiqib, boshqarilayotgan tashkilot, korxona, firma va boshqalar imkoniyatini ma'lum maqsadga safarbar etish. To'rtinchidan, ma'lumotlarni tovar ishlab chiqaruvchi kuchga aylantirish. Axborot tizimidagi yordamchi tizimlar faoliyatidan foydalanib, yangi g'oyalar, texnika taraqqiyoti yutuqlari, ilmiy tahlillar natijalari kabilarni tovar ishlab chiqarishda harakatlantirish. Demak, boshqaruvda axborot tizimidan foydalanish tovar ishlab chiqarishni takomillashtirishga ham sabab bo'ladi.

BOSHQARISH QARORLARI, ULARNING MAZMUNI VA TURLARI

Menejer faoliyatining asosiy ko'rsatkichlaridan biri uni to'g'ri qaror qabul qilish qobiliyatidir, chunki u boshqarishning to'rtta funksiyasini bajarish jarayonida: rejalash, tashkil qilish, motivlash va nazorat — doimo qarorlar oqimi bilan ish olib boradi.

Qaror ishlab chiqish — rahbarlar faoliyatida ijodiy jarayondir. U odatda quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

— maqsadni qo'yish va ishlab chiqish;

— muammoni o'rganish;

— qabul qilinayotgan qarorning mumkin bo'lgan oqibatlari hamda samaralilik mezonlarini tanlash va asoslash;

— qaror variantlarini ko'rib chiqish;

— qarorni ijrochilarga yetkazish;

— qaror bajarilishini nazorat qilish.

Boshqarish qarori deganda muammoli vaziyatni hal qilishga yo'naltirilgan akt: muqobil (ikki va ko'p variantdan birini tanlash) tanlab olish tushuniladi.

Keng ma'noda boshqarish qarori o'zaro bog'liq maqsadga yo'naltirilgan va boshqarish masalalari realizatsiyasini ta'minlaydigan mantiqiy izchillikdagi boshqarish harakatlari to'plamini ifodalaydigan boshqarish mehnatining asosiy turidir.

Boshqarish qarorlari va turlari

Qarorni turli belgilar bilan klassifikatsiyalash mumkin. Odatda qaror aniqlik va tavakkalchilik sharoitida qabul qilinadi. Aniqlik sharoitida menejer natijalarga ishonadi, tavakkalchilik sharoitida u muvaffaqiyatni ehtimolligini sezishi mumkin xolos.

Boshqarish qarorlari quyidagicha klassifikatsiyalanadi:

— *muddati va oqibatlari bo'yicha: uzoq, o'rta va qisqa muddatli qarorlar* — qabul qilish chastotasi bo'yicha: bir martalik, takrorlanuvchi;

— qamrovchi bo'yicha: umumiy, qisqa ixtisoslashgan;

— *tayyorlash shakli bo'yicha: yagona, guruhli va jamoaviy;*

— muddatining qat'iyligi bo'yicha: konturli, strukturalangan va algoritmik.

Tashkiliy qarorlar — bu rahbarning lavozimi bilan belgilangan vazifalarni bajarish uchun variant tanlash. Tashkiliy qarorlarning maqsadi — tashkilot o'z oldiga qo'yilgan vazifalar harakatini ta'minlash.

Tashkiliy qarorlarni ikki guruhga bo'lish mumkin: dasturlangan va dasturlanmagan. Qaror qabul qilishga yondashuv:

1. Qaror qabul qilish odatda oson, ammo yaxshi qaror qabul qilish qiyin.

2. Qaror qabul qilish — bu psixologik jarayondir, shuning uchun rahbar tomonidan qaror qabul qilish o'z-o'zidan yuqori mantiqiylik darajasigacha bo'lishi mumkin.

Induktiv qarorlar — bu rahbar tomonidan hissiyotga asoslanib to'g'ri deb qabul qilingan qarorlardir.

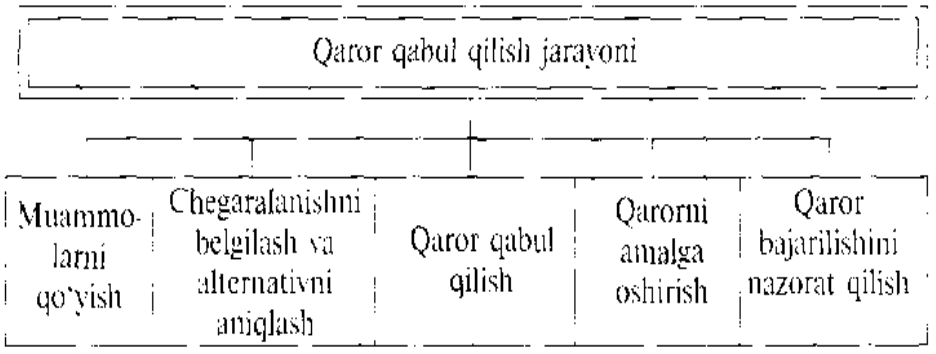
Qaror qabul qilish jarayoni

U bir qancha bosqichlar va operatsiyalarni o'z ichiga oladi:

1. Vazifani oydinlashtirish. Aytaylik sexga yangi buyumni ishlab chiqarish vazifasi qo'yildi. Bunda sex boshlig'ining qarori yangi buyumni ishlab chiqarish hajmi, uning mohiyati, son va sifat ko'rsatkichlari natijalarini oydinlashtirish bilan bog'liq bo'ladi.

2. Vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantni yechishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa modellar qo'llaniladi.

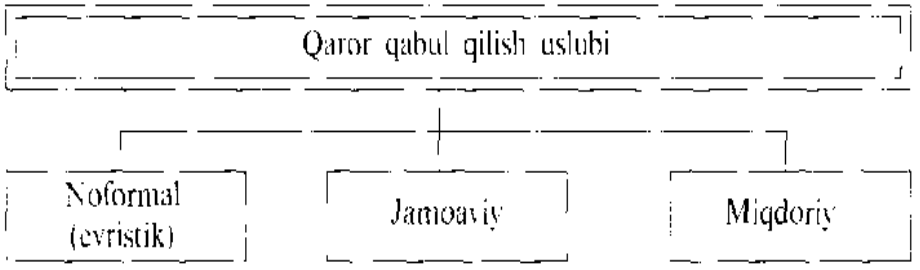
3. Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesil qabul qilish. Bu rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi va qarorlar kompaniya prezidenti va menejer tomonidan yakkaboshchilik asosida oshkora usulda qabul qilinadi.



13-rasm. Boshqarish qarorlari qabul qilishning tarkibiy elementlari.

Qaror qabul qilish uslublari

Barcha boshqarish qarorlari qabul qilishni uch guruhga birlashtirish mumkin.



14-rasm. Boshqarish qarorlari qabul qilish uslublarining klassifikatsiyasi.

1. Noformal (evristik) uslub – bu rahbar tomonidan to'plangan tajribani hisobga olib, alternativlarni nazariy qiyoslash orqali mantiqiy yo'nalishlar va optimal qarorlarni tanlash uslubi.

2. Kollektiv uslub – boshqarish jarayoni qatnashchilari bo'lgan ma'lum qobiliyatli, bilimdon shaxslar tomonidan qabul qilinib, uning yig'ini majlis komissiya ishi doirasida qabul qilinadi.

3. Miqdoriy uslub. Uning asosida katta massivdagi axborotlarni (EHM va EMM) qayta ishlash orqali tanlab olishni ko'zda tutadigan ilmiy-amaliy yondashuv yotadi.

Qarorlarni qabul qilishning individual uslubi

Shaxs, dengizdagi tomchi kabi, o'z qarorida aks etadi. Bu ma`noda boshqarish qarorini shaxsiy profili ma'lum qiziqish uyg'otadi, ya'ni ijrochilarga yetkaziladigan qarorlar rahbarning individual xususiyatlari to'plamini aks ettiradi.

Fanda qaror qabul qilishning shaxsiy profilini quyidagi turlari mavjud:

– vazminlik tipidagi qarorlar;

– impulsiv qarorlar;
– inert qarorlar;
– tavakkalchilik qarorlari;
– ehtiyotlik tipidagi qarorlar.

Boshqarish qarorlarining samaradorlik shartlari

Menejer tomonidan muqobil tanlash muammosi boshqarish fanining muhim elementlaridan biri bo'lishiga qaramay, samarali qaror qabul qilish uning uchun muhimdir.

Boshqarish qarorlari samarali bo'lishi uchun quyidagi omillarni hisobga olish zarur:

– qaror qabul qilishda iyerarxiyaga amal qilish;
– funksiyalararo maqsadli guruhlardan foydalanish;
– to'g'ri gorizontal aloqalardan foydalanish.

Qaror samarali bo'lishi uchun tashkilot maqsadi va hal qilinadigan vaziyatlarda quyidagi talablarga javob berishi kerak:

– samaralilik;
– tejamlilik;
– o'z vaqtidalik;
– asoslanganlik;
– reallik.

Qaror samaraliligini quyidagi talablarning bajarilishi ta'minlaydi:

– to'lalik;
– motivlanganlik;
– stressga qat'iyligi va mustahkamligi;
– boshlang'ich g'oyani aks etish chuqurligi;
– kelishganlik;
– aniqlik;
– qayishqoqlik (гибкост).

Boshqarish qarorlarini qabul qilish

Qaror – rahbar mehnatining asosiy mahsulidir. Bu direktiv akt bo'lib, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun o'nlab, yuzlab, ba'zan esa ko'p minglab kishilarning birgalikdagi harakatlarini tashkil qiladi, yo'lga solib turadi va rag'batlantiradi. Ana shuning uchun ham ularning asoslangan, balanslashgan va ta'sirchan bo'lishiga tobora katta talablar qo'yilmoqda.

Foydali qarorlar ichida ham eng keng tarqalgan ikki turini ajratish mumkin. Birinchisiga stereotip, ko'pincha operativ qarorlar kiradiki, ular ba'zan kundalik, ba'zan keskin masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan

muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'lib, umumiy tizim esa (demak ishlab turgan korxonaning sifati ham) avvalgidek qolaveradigan vaziyatda qabul qilinadi. Bunda gap aslini olganda xo'jalik obyekti ishlashining yuzaga kelgan mexanizmini saqlab qolish haqida boradi.

Stereotip qarorlarni rahbar odatda ancha tez, ko'p tayyorgarlik ko'rmasdan turib qabul qiladi. Kadrlarni qabul qilish va ishdan bo'shatish haqidagi, korxonani ishga tayyorlash va hokazolar haqidagi buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Qarorlarning ikkinchi turiga o'z xarakteriga ko'ra novatorlarcha, mazmuniga ko'ra strategik bo'lgan qarorlar kiradi. Ular ishlab chiqarishdagi va tegishli ravishda uning natijalaridagi faqat miqdor o'zgarishlarigina emas, balki jiddiy sifat o'zgarishlarini ham ko'zda tutadi. Bunday qarorlar sinchkovlik bilan asoslangan va balanslashtirilgan jamoaviy harakatlar dasturidan iborat bo'lib, belgilangan muddatlarda bajarilishi majburiydir va boshqariladigan obyektni tizim jihatdan, tubdan qayta qurish yo'li bilan konkret ziddiyatlarni bartaraf etishga qaratilgandir.

Hozirgi paytda strategik qarorlar faqat texnologiyada emas, balki xo'jalik mexanizmida, ishlab chiqarishni tashkil etishda, korxonada ijtimoiy vaziyatda ham sifat o'zgarishlarining bosh qurolidir.

Rejalashtirilgan qaror — texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish ilmiy asoslangan taxminning, ishga tanqidiy yondashishning, konstruktiv izlanishning natijasidir. Bu, odatda, qiyosiy va omil analizlarining, har taraflama asoslash va hisoblab chiqishlarining mahsulidir. U nazariy bilimlarga va ilg'or tajribaga asoslanadi. Uzoq istiqbolni hisobga olgan holda muammolarni hal etishga yondashish, voqealarning borishini faqat oldindan ko'rishgina emas, balki ularning kerakli yo'nalishdan borishiga faol ta'sir ko'rsatishga ham imkon beradi. Ayni chog'da harakat qilishning odatdagi sxemasiga yangicha qaray bilish mahorati g'oyat muhimdir.

Qarorlarning turli variantlarini ishlab chiqish ularni qiyosiy analiz qilish bilan yetkaziladi.

Har bir variantning samaradorligiga miqdor; sifat va muddatlarni, iqtisodiy va ijtimoiy natijalarni optimal qo'shish nuqtayi nazaridan puxta baho berilgandan keyingina uzil-kesil qarorlar qabul qilinadi.

Qarorlar qabul qilish. Ba'zan qaror qabul qilish jarayonini siyqa tarzda faqat eng yaxshi variantni tanlash sifatida, ya'ni aslini olganda qandaydir texnikaviy yoki rasmiy harakat sifatida tushuniladi. Lekin bu noto'g'ridir, chunki qarorlarni qabul qilish mavhumlikdan konkretlik tomon, bevosita xo'jalik amaliyoti tomon katta odim tashlanadi.

Qarorni tayyorlashning oldingi bosqichlarida eng prinsipial masalalar ishlab chiqilgan edi. Endi, hamma materiallar taxt qilib qo'yilgan vaqtda ularni loyihachilarning so'zlari bilan aytganda, makonga «bog'lash» darkor. Ana shu

yerda rahbarning mahorat ko'rsatishi talab etiladi. Qaror o'z mazmuniga ko'ra lo'nda, chuqur bo'lishi, keskin vaziyatlarni chetlab o'tmasligi hamda har bir ijrochi uchun tushunarli bo'lishi lozim.

Qarorni qabul qilish shakli yakkaboshchilik bilanmi yoki jamoaviy tarzda qabul qilinganligi bilan ham katta ahamiyatga molik. Bunda jamoaviy va yakkaboshchilik tarzida umumiy xulosalar ishlab chiqiladi.

Rahbariyat bunday xulosaga kelgach, tashkiliy shakllarni: uni tayyorlashda *kim ishtirok etishi, qanday materiallar kerakligi, tayyorlash muddatlari* qachonligini belgilaydi.

RAHBARNING QAROR QABUL QILISH MODELI

Muammolarni ijobiy hal qilish qobiliyatidan mahrum bo'lgan rahbar, eng yaxshisi rahbarlik qilayotgan tashkilotning evolutsion rivojlanishini yaxshi nazoratini amalga oshirishi mumkin, ammo uni ilg'orlar darajasiga chiqarishga qobiliyatli emas. Ijodiy fikrlovchi rahbar, vaziyatning xo'jayini bo'ladi va optimal *qarorlar qabul qiladi. Muammolar bo'yicha rahbarning qaror qabul qilish modeli* quyidagicha bo'ladi:

1. Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilinishi kerak.

2. Qarorlarning birligi. Odatda asosiy masalalarni hal qilish bilan birga kichik masalalarni ham yechishga to'g'ri keladi.

3. Qarorlarni adolatliligi – haqqoniyligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq darajasidagina qabul qilinishi mumkin.

4. *Qarorning to'g'ri yo'naltirilganligi.* Har qaysi qaror o'z ijrochilariga tushunarli va kimga mo'ljallanganligi aniq bo'lishi kerak.

5. Qarorlarning qisqaligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa aniq qarorlar qabul qilinadi.

6. *Qarorlarning vaqt bo'yicha aniqligi.* Rahbar o'z qo'li ostidagilarga topshiriqlarning bajarish muddatini aniq ko'rsatmasdan berishi mumkin emas.

7. Qarorlarning operativligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin.

Strategik qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish

Qarorlarni tayyorlash va qabul qilish borasidagi ishning mantiqi rahbarlik darajasiga, vazifalarning xarakteriga va qaror qabul qilinayotgan sharoitga bog'liq holda bir-biridan ancha farq qiladi. Shu bilan birga konkret yondashuvlarning juda xilma-xilligidan rahbar harakatlarining umumiy belgilarini va izchilligini alohida qilib ko'rsatish mumkin: Konkret ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va

hodisalarni tahlil qilish asosida muammoni aniqlash; ushbu muammoni hal etish uchun maqsadlarni, shuningdek uni hal etish muddatlari, vositalari va yo'llarini belgilash; ehtimoli tug'ilgan muqobillarni ishlab chiqish; mezonlar (kapital mablag'larni tejash, muddatlarni qisqartirish va boshqalar)ni aniqlash va eng qulay variantni tanlash; qarorni qabul qilish; uning bajarilishini tashkil qilish. Ravshanki, bunday sxemani taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va hal qilinayotgan holatning ko'rinishiga qarab o'zgarishi mumkin. Shuningdek, aniq, tahliliy va noaniq vaziyatlar bo'lgan sharoitlarda matritsa tizimli reja asosida qarorlar qabul qilinadi, unda boshqarish qarorini turli tizimi mavjud bo'lib, qiyin muammolarga tegishli bo'lgan murakkablashayotgan tavakkalchilik sharoitlarida rahbarga chiziqli boshqarish bo'yicha ma'lum qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

QAROR BAJARILISHINI TASHKIL QILISH VA NAZORAT

Qarorlar bajarilishini tashkil qilish — bajarish sikli yakunlovchi rahbarning o'ziga xos faoliyatidir. Bu o'rinda rahbar o'z ishini emas, boshqa odamlar mehnatini tashkil etayotganligini hisobga olishi kerak. Tashkiliy boshqarish qarorlari buyruq tarzida yoki farmoyish bilan rasmiylashtirilgandan so'ng qonun tusiga kiradi.

Menejerning bosh vazifasi bunday qarorni sozlash va nazorat qilishning bajarilishini ta'minlashdan iboratdir.

Shunday qilib, qarorlar bajarilishini ta'minlashni nazoratsiz tasavvur qilib bo'lmaydi.

Qarorlar bajarilishini nazorat qilish boshqarish siklining eng so'nggi qismidir. U qayta aloqalar shaklida bo'lib uning vositasida tashkilot maqsadiga erishish uchun qarorlarni bajarilishi haqida axborot olishi mumkin.

Nazoratning bosh vazifasi qarorlarni realizatsiyasining berilgan dasturlardan mumkin bo'lgan chetlashishni o'z vaqtida sezish va uni bartaraf etish uchun choralar belgilashdir.

Nazoratning quyidagi funksiyalari mavjud:

— diagnostik funksiya;
— qayta aloqalar funksiyasi;
— nazoratni mo'ljalli funksiyasi;
— rag'batlantiruvchi funksiya;
— sozlovchi funksiya;
— pedagogik funksiya.

Shunday qilib nazorat obyektiv zaruratdir, chunki eng optimal rejalar ham o'z ijrochilariga yetib bormasa, ularni bajarish haqida obyektiv va doimiy nazorat bo'lmasa ular amalga oshmay qolishi mumkin.

IQTISODIY ZIYON KO'RMASLIK TAHLILLARI

Rahbarning tahlili ko'pincha global xarakterga ega bo'lib, texnologiya, xo'jalik hisobi, o'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash va ijtimoiy jarayonlarni to'liq kompleks holda o'zaro aloqadorligi va bir-birini taqozo etishini qamrab olish va tushunish zaruriyatini ifodalaydi.

Rahbar tahliliy faoliyatining bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida kuchayib ketgan yana bir alohida belgisi — korxona yoki boshqa obyekt ishlab chiqarish va *xo'jalik faoliyatining samaradorligiga to'g'ri baho berish zarurligidir.* Samaradorlik — olingan natijalar bilan ishlab chiqarish xarajatlarining nisbatidir.

Iqtisodiy tahlilda, firmaning balans tizimi keltirilib, undagi aktivlar va kapitallar konkret raqamlarda ifodalangandan so'ng, korxona oladigan foydasi aniqlanadi, chunki bozor islohotlari sharoitida zarar bilan ishlash firmani bankrot bo'lishiga olib keladi.

Zararsiz ishlash tahlili firma oladigan foyda va xarajatlar tahlili orqali olinadi.

Bu bobda uchraydigan asosiy tushunchalar

Kommunikatsiya — muloqot, boshqarishda aloqa o'rnatish.

Operativ — tezlik va mahorat bilan boshqarish, qaror qabul qilish.

Konsalting — *firmalarning tashqi iqtisodiy faoliyati, savdo-sotiq bo'yicha* maslahat berish faoliyati.

Kontur — narsaning tashqi ko'rinishi.

Evristik -- *nazariy tekshirishda yangiliklarni kashf etish jarayonida* qo'llaniladigan mantiqiy usullar.

Impulsiv — qonuniyatlarga asoslangan ichki hissiyot tufayli harakatga keltirish.

Inert -- *faoliyatsizlik, harakatsizlik yoki harakatni saqlash, davom ettirmaslik.*

Stereotip — bir xildagi tez qabul qilinadigan qarorlar.

Diagnostik — nosozlik, rejadan og'ishlarni aniqlash usullari.

Protsedurogramma — qaror qabul qilish jarayoni dasturi.

III b o b yakuni bo'yicha nazorat savollari

1. Boshqarish qarorlarining qanday turlari mavjud?
2. Qaror qabul qilish usullariga ta'rif bering.
3. Qaror qabul qilish qanday bosqichlarga bo'linadi, ularning mohiyatini ta'riflang.
4. Qarorlarning bajarilishini nazorat qilishda qanday usullar qo'llaniladi?
5. «Kommunikatsiya», «kommunikatsiya jarayoni» ga ta'rif bering va asosiy kommunikatsiya turlarini ayting.

6. Qarorga ta`rif bering va asosiy turlarini aytib bering.
7. Boshqarishda axborotlar qanday rol o`ynaydi?
8. Qarorlarning qanday turlarini bilasiz?
9. Iqtisodiy ziyon ko`rmaslik uchun rahbar nimalarga e`tibor berishi kerak?

Mustaqil ishlar

1. Korxonani boshqarish tizimida buxgalteriyaning asosiy funksiyalarini aniqlang.
2. Sizga ma`lum bo`lgan korxona asosida aloqa turlari klassifikatsiyasini tuzing va ularga ta`rif bering.

Amaliy mashg`ulot

1. Boshqarish qarorlari qabul qilishning protsedurogrammasini tuzing.
2. O`zingizga tanish bo`lgan korxona misolida uni taxminiy budjetini va iqtisodiy ziyon ko`rmaslik tadbirini tuzing.

IV B O B
BOSHQARISH FUNKSIYALARI VA TAMOYILLARI

Bu bobda siz quyidagilarni bilishingiz kerak:

1. Boshqarish funksiyasi matritsasiga tavsif berish.
2. Strategik rejalashning ahamiyati va mohiyatini tushuntirib berish.
3. Firma ishlab chiqarish faoliyatida motivlashning zaruriyati.
4. Firma qanday qilib dasturiy majmuasini ishlab chiqishi va maqsadni belgilashi.
5. Strategik rejalash bosqichlarini tavsiflash.
6. Vakolatlarni topshirishda qanday omillarga asoslanish zaruriyati.
7. Motivlashtirishda ehtiyojlar turini sanash va ularni baholash.
8. Menejmentda qo'llaniladigan nazorat turlarini tahlil qilish.
9. Oraliq nazoratlarni tashkil qilish asoslari.
10. Nazoratni amalga oshirishda axborotlardan unumli foydalanishni baholash.

BOSHQARISH FUNKSIYASINING MOHIYATI VA O'ZARO BOG'LIQLIGI

Boshqarish — boshqalarni o'zing to'g'ri deb hisoblagan narsani bajarishga undash emas, bu aniq maqsad sari boshqalarni harakatga qo'zg'ashdir. Buni boshqarish jarayoni tasvirlangan 4-rasmdan aniqlash mumkin. Bu jarayon imkoniyatlarni topish va maqsad qo'yishga asoslanadi. Boshqarish tashabbuskorlari oldindan rejalashtirilgan, qanday erishish yo'llarini bilishni o'ylamagan holda, kuniga millionlab telefon gaplashuvlarini amalga oshiradilar. Vaqt va pul bekorga sarflanadi. Katta va kichik xatolar qimmatga tushadi. Faqat kim rejalashtirsa, u tashkil qilishi mumkin.

U kim nimaga javob berishini (boshqarish jarayoni tizimi) qanday ketma-ketlikda boshlashni (jarayonni bilish), buning uchun qanday vositalar zarurligini (jarayonni ta'minlanishi) aniqlashi zarur.

Bunda boshqarish jarayonini rivojlantirish, muhim bo'linishga yetib keladi. Bu punktda boshqaruvning «ishlab chiqaruvchidan» ajralishidir. Ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullanish ko'proq mustaqil ishlashga intilishni taqozo qiladi. Buni ishlab chiqarish masalalarini ilgari surgan mutaxassislik xususiyati talab qiladi.

«Kim ishlab chiqarsa u boshqarmaydi, kim boshqarsa, ishlab chiqarmaydi» — degan tamoyil barcha hollarda tasdiqlanadi.

Boshqarishni amerikaliklar oddiy qilib quyidagicha ta'riflaydi: «Biror ishni boshqalar qo'li bilan bajarish». Kim boshqarsa aniq maqsadlar qo'yishi va uni ko'rishi kerak.

Bajaruvchi agar u ish hatto uning sog'lig'iga putur yetkazsa ham, to'la qog'ozli portfeli bilan uyga ketsa ham, yakshanba kunlari ishga kelsa ham, hamma narsani o'zi hal qilishga harakat qiladi, chunki hamma narsani hammadan yaxshi biladi va haqiqatga ham to'g'ri keladi, boshqaruvchi «ishlab chiqaruvchi» dan farqli ravishda o'z «vakolatlarini» boshqalarga beradi.

«Ishlab chiqaruvchi» o'zi uchun eng yaxshi xodimdir. Nemis iqtisodiyotining urushdan keyingi katta yutuqlarga ma'lum darajada shunday «ishlab chiqaruvchi»-larning bor kuchini sarflab ishlashi orqali erishilgan edi. Ammo ular bir narsani bilmaydi: ular boshqalarning o'sishi uchun sharoit yaratmaydilar. «Ishlab chiqaruvchi» boshqarishni bilmaydi, chunki u kim nimaga qobiliyatli ekanligini ko'rsatishga imkoniyat bermaydi, u muvaffaqiyatlarni faqat o'ziniki qilib, boshqalarni bunday rag'batdan mahrum qiladi.

Boshqarish jarayoni — doimo ijodiy jarayon, u yangi g'oyalarni takomillashtirishga tayyorgarlikni talab qiladi.

Boshqacha so'z bilan aytganda boshqarish bu ilm. Kim uning isbotsiz qoidalariga amal qilsa, u ma'lum talablar qo'yadi. Bu talablarga u mos kelishi kerak, aks holda har bir xato pul bilan o'lchanadi, undan ham yomoni u sizga ishongan kishilarni e'tiqodini so'ndiradi. Xatolar shunga olib keladiki, kishilar o'z imkoniyatlarini ochmaydilar, ishlashni xohlamaydilar, mojaro vujudga keladi. Har bir kishi o'z ish joyiga o'z energiyasini olib keladi. Bu energiyaning potensiali rahbarning o'z xodimlari imkoniyatlarini ro'yobga chiqarishi uchun to'la sharoit yaratib berishiga bog'liqdir. Boshqarishning vazifasi bu energiyani qoniqish hosil qiladigan aniq natijalar olishga yo'llashdir.

Ko'pchilik o'z faoliyatini kunlik (oylik, yillik) rejalashtiradi, so'ng uni amalga oshirish uchun resurslar tashkil qiladi. Bunday kundalik ishlar qator boshqarish funksiyalaridan tashkil topadi.

Boshqarish funksiyasi — bu ma'lum tashkilot ishlarini maxsus usullar va yo'llar bilan amalga oshiriladigan boshqarish faoliyatining aniq turidir.

Boshqarish jarayonida quyidagi asosiy funksiyalar amalga oshiriladi: rejalashtirish, tashkil qilish, motivlashtirish va nazorat. Ularning har biri o'ziga xos ahamiyatga ega.

Boshqarish asosiy funksiyalarining tavsifi

Rejalash funksiyasi. U tashkilotning maqsadi qanday bo'lishi, bu maqsadga erishish uchun uning a'zolari nima qilishini belgilashni ko'zda tutadi.

Reja tashkilotning kelajakdagi holatining murakkab ijtimoiy-iqtisodiy modelini tasvirlaydi.

Vaziyatga mos keladigan yagona rejalash usuli mavjud emas. Rejalash tipi va yo'nalishi firmaning tashkiliy iyerarxiyada tutgan o'rniga bog'liq, ya'ni rejalashtirish tashkilotning darajasiga mos ravishda amalga oshiriladi va u asosan uch tipga bo'linadi:

Strategik rejalash — bu tashkilotning tarkibi asosida uzoq istiqbolga nazar solish uchun intilishdir, ya'ni hududiy doirada qanday o'zgarishlar bo'layotganini hamda raqobatchilar xulqini baholashdir. Bu darajada rejalashning bosh maqsadi — *tashkilot bozor sharoitida o'zini qanday tutadi. Tashkillash jarayoni bo'linma* ishini korxona ko'lami, uning maqsadi, texnologiya va personal asosida tizimlaydi va shakllantiradi. Tashkil qilish funksiyasini bajarish jarayonida quyidagi tamoyillarga amal qilish kerak:

— rejalash jarayonida aniqlangan firma maqsadlarini detallashtirish va aniqlash;

— bu maqsadlarga erishish uchun faoliyat turini belgilash;

— shaxslarga turli topshiriqlar berish (mehnat taqsimoti) va ularni boshqariladigan ishchi guruhlarga yoki bo'linmalarga birlashtirish;

— o'zaro ish munosabatlari vositasida har bir guruhga topshirilgan faoliyat turini bir-biriga moslash;

— maqsad birligi — tashkilotning har bir a'zosi umumiy maqsad uchun ishlashi;

-- nazorat yoki menejment ko'lami — har bir menejerning guruhdagi boshqariladigan xodimlar soniga javob bera olishi.

Shunday qilib har bir menejer o'zi rahbarlik qiladigan xodimlarning ideal sonini belgilashi zarur. Shuning bilan bog'liq ravishda ikki faktorga e'tibor berishi darkor: boshqarish me'yori (bir menejer samarali boshqariladigan xodimlar soni) va vaqt hamda tebranish (chastota).

Tashkil qilish — bu boshqarish jarayoni bo'lib uning vositasida tashkilot strukturasida saqlanadi va yaratiladi.

Motivlash funksiyasi. Inson xulqi har doim motivlashgan. u jon kuydirib, *zavq-shavq va qiziqish bilan ishlashi yoki ishdan bo'yin tovlashi mumkin.* Shaxs xulqi boshqa ko'rinishlarga ega bo'lishi mumkin.

Motivlashtirish — bu o'zini va boshqalarni tashkilot o'zining maqsadlariga erishish uchun faoliyatga qo'zg'atish jarayonidir.

Qayerda boshqarish va mehnatni tashkil qilish kishilarga o'z-o'zini realizatsiya qilish uchun imkoniyat yaratsa, ularning mohiyati yuqori samarali, mehnatga bo'lgan ishtiyoqi baland bo'ladi. Shunday qilib xodimlarni motivlashtirish — bu ularning muhim manfaatlarini yuzaga chiqarish va mehnat faoliyati jarayonida o'zini realizatsiyasi uchun imkon yaratishdir.

Menejmentda strategik rejalash va uni tatbiq qilish

Menejment sistemasida strategik rejalashtirish va uni tatbiq qilish firmaning ilmiy-texnik potensiali, uning ishlab chiqarish, sotish imkoniyatlari hisobga olingan maqsadlarga erishishni asoslangan rejalar hamda maqsadlar orqali ishlab chiqishni ifodalaydi. Firmaning iqtisodiy siyosatini ishlab chiqish firma faoliyati maqsadlarini aniqlashni, uni mos ravishda resurslar bilan ta'minlanishi va firma potensial imkoniyatlarini baholashdan kelib chiqib, uni yaqin va uzoq istiqbollar bo'yicha strategik rivojlanishini ifodalaydi. Firmaning maqsadi uni rivojlanish konsepsiyasi va ishchanlik faoliyatining asosiy yo'nalishini aniqlaydi. Firmaning iqtisodiy siyosati to'la axborot bilan ta'minlanish, tahlil va taxminga asoslanadi.

Firma raqobat strategiyasini o'zgartirib erishiladigan natijalarni aniqlash va baholash, raqobat kurashida firma pozitsiyasi tahlili biznes strategiyasi deyiladi. Strategik pozitsiyalarni ishlab chiqishda firma odatda sifat va miqdor kabi ma'lum ko'rsatkichlardan foydalanadi. Sifat ko'rsatkichlari amalda mo'ljal deb ataladi, miqdor esa topshiriq deyiladi.

Maqsadni aniqlash – bu mos strategik vazifalar ishlab chiqishni talab qiladigan qaror qabul qilishning ma'lum aniq darajasidir. Bir maqsadlar uchun ishlab chiqilgan strategiya boshqa maqsadlar uchun muvofiq emas. Umumiy maqsadlar uzoq istiqbolga mo'ljallangan firma rivojlanish konsepsiyasini aks ettiradi.

Parametr sifatida quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin.

– optimal rentabellikni ta'minlash;

– firma holati mustahkamligini ta'minlash;

– rivojlanishning yangi yo'nalishlari va firma faoliyati yangi turlarini ishlab chiqish.

Shuningdek, xususiy maqsadlar ham bo'lib, unda firma ichidagi parametrlar ko'rsatkichlardan foydalanib strategik rejalar tuziladi.

Strategik rejalashtirish – bu (marketing sferasi asosi va firma potensial imkoniyatlari darajasida) firmaning yaratish va saqlab turish strategik maqsadlari orasidagi uning potensial imkoniyati va marketing sferasi asosidagi muvofiqligidir.

Rejalashtirishning asosiy maqsadi manfaatga ega bo'lishdir. U quyidagicha ifodalanadi:

– rejalash rahbarlarni istiqbolni o'ylab fikrlashga rag'batlantiradi;

– firma xarajatini aniq koordinatsiyalash choralarini ko'rishga olib keladi;

– u faoliyat ko'rsatishni belgilash ko'rsatkichlarini aniqlashga olib keladi;

– u firmani o'z vazifasi va siyosiy yo'nalishini aniq belgilashga majbur qiladi;

– u barcha lavozimdagi shaxslarning majburiyatlarini o'zaro bog'liqligini ko'rgazmali namoyish qiladi.

Strategik rejalashtirish firma doirasida boshqa rejalashtirish uchun boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi. Strategiya keng qamrovli nazorat tizimidir (bu korxona parametrlari, fondlari, realizatsiya, quvvatlar, xarajatlarni kuzatish). Strategiya – ishlovchilar uchun mezondir. Konkret harakat rejalashtirilmay, innovatsion potensial uchun sharoit yaratish va tashkil qilish harakatining umumiy ongliligi bilan ta'minlanmaydi. U zarur kishilar qobiliyati va malakasini shakllantirish, siyosiy rejalashtirish bo'lib rejalashtirish obyekti dividentlar, ish haqi, ish joyi, matbuot, hukumat va kasaba uyushmasi bilan ishlashlarini o'z ichiga oladi.

Strategiya – bu kelajakni tadqiqot qilish, ssenariy tahlili.

Strategiya – bu raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya.

Strategiya – bu boshqarish faoliyatida qo'llaniladigan uslublar tizimi.

Strategiya – bu korxona faoliyati uchun mo'ljallar yig'indisi.

Strategiya – bu maqsadga erishish va tashkil qilishni amalga oshirishga mo'ljallangan kompleks reja.

Xulosa qilib aytadigan bo'lsak, yuqoridagi ko'rsatilgan keng qamrovli tushunchalar menejment strategiyasini o'z ichiga oladi. Menejmentda tadbirkorlik muhitida ichki tahlil asosida firmaning me'yoriy ishlab turishini ta'minlab turish uchun talab qilinadigan qarorlar kabi omillar yotadi. Bu omillarga belgilangan maqsadlarga va belgilangan oxirgi natijalarga erishish kiradi hamda firma rentabellik darajasini oshirish va firma xodimlari mehnatini unumdorligini oshirishga xizmat qiladi. Har bir firma o'zining xususiy tashqi muhiti, tashqi doirasiga ega bo'lib, ular firmani joriy istiqbolda ishlab turishga u yoki bu holda ta'sir ko'rsatuvchi ulkan ko'p omillarni o'z ichiga oladi. Reja tuzilishi tashqi muhitning holati va undagi turli omillar harakati haqidagi axborotni qamrovchi va kengligiga bog'liq. Menejmentda qabul qilingan to'g'ri va egri ta'sir qiluvchi omillarni quyidagicha klassifikatsiya qilish mumkin:

– bozor munosabatlarining holati va tavsifi;
– firmaning xo'jalik aloqalari;
– tadbirkorlik faoliyatining sozlanishi;
– umumiqtisodiy omillar;
– umum siyosiy omillar.

Birinchi ikki toifadagi omillarni biz to'g'ri ta'sir ko'rsatuvchi, so'nggi, uchtasini esa egri ta'sir ko'rsatuvchi omillarga ajratamiz. Tashqi muhit ta'siri menejerlar tomonidan doimo katta e'tibor berishni talab qiladi, shuning uchun u katta hajmdagi axborotni o'rganish asosida amalga oshiriladi hamda o'z vaqtida to'g'ri qaror chiqarish uchun aniqlikni talab qiladi. Xalqaro faoliyatni rejalashtirishni «Bridjstoun tayr end rabber» firmasi faoliyatida ko'rish mumkin. Bu yerda rejalashtirish to'rt bosqichga bo'linadi:

1. Tashqi muhit haqidagi axborotlarni to'plash. Bu ishlar reja bo'limi tomonidan doimo o'tkaziladi.

2. Uch oy mobaynida muammolar aniqlanadi. Bu bilan funksional bo'lim shug'ullanib muammolarni tugatish uchun prezident ishtirokida komissiyalar tuziladi.

3. Komitetlar tomonidan EHM lar yordamida strategiyalar ishlab chiqiladi va tekshiriladi. Shundan so'ng besh yillik davrga vazifalar belgilanib, strategik baza va uzoq muddatli siyosat belgilanadi.

4. Uzoq muddatli strategiyaga asoslanib o'rta muddatli rejalar tuziladi va har bir ishlab chiqarish bo'limi tomonidan muhokama qilinadi. Firmaning ulkan masshtabdagi strategiyasi birdaniga ishlab chiqarish kuchlarini kengaytirish, yangi qurilish, yangi mahsulotlar ishlab chiqarish uchun tadqiqotlar bo'lib, u xalqaro faoliyatda uzoq muddatli rejalashtirish hisobiga katta yutuqlar keltiradi.

VAKOLAT VA O'ZARO HAMKORLIK

Boshqaruv tizimida boshqaruv orqali ularning huquqlari, vazifalari va mas'uliyati berilgan. Funksiyalar, huquqlar va mas'uliyatni chegaralab qo'yish jarayonida ishning u yoki bu uchastkalari chetda qolib ketmasligi uchun ularning umumiy balansini nazorat qilib borish zarur. Har bir xodimning maqsad va vazifalarini aniq ta'riflash, ana shu vazifalarni hal etish uchun zarur bo'lgan huquqlarni belgilash, mas'uliyatni aniq belgilash muhimdir.

Boshqaruv apparati xodimlari o'rtasida funksiyalarni taqsimlashda vakolatlarni topshirib qo'yish — rahbarlar tomonidan o'z qo'li ostidagi xodimlarga rahbarning o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish huquqini berib qo'yish muhim ahamiyatga egadir.

Vakolatlarni topshirib qo'yishda rahbar uchun eng muhimi vakolatlar topshirib qo'yilgan qo'l ostidagi xodimning ana shu vakolatlar doirasidagi xatti-harakati uchun ham, chora ko'rish lozim bo'lgan vaziyatda hech nima qilmaslik uchun ham javobgarligini belgilab qo'yish muammosidir. Rahbar o'zi tanlagan ijrochi uchun to'la-to'kis javob beradi, bu esa, albatta, ijrochining shaxsiy mas'uliyatini soqit qilmaydi. Vakolatlarni topshirib qo'yishi tufayli rahbar ishining ancha katta hajmini bajarishi mumkin hamda istiqbol va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborini jalb etish imkoniyati vujudga keladi. Ayni chog'da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi.

Vakolatlarni topshirib qo'yish imkoniyati ko'p omillarga: boshqaruvning iqtisodiy va ma'muriy usullarining nisbatiga (iqtisodiy usullar sharoitida moddiy rag'batlantirish yoki jazo berish imkoniyatlari ko'payishi bilan vakolatlarni topshirib qo'yishni chuqurlashtirib qo'yishi mumkin), qo'l ostidagi kishilarning tarkibiga, ularning tayyorgarlik darajasiga (kadrlar qanchalik malakali va mustaqil bo'lsa ularga vakolatlarni topshirib qo'yish shunchalik oson bo'ladi) va hokazolarga bog'liq.

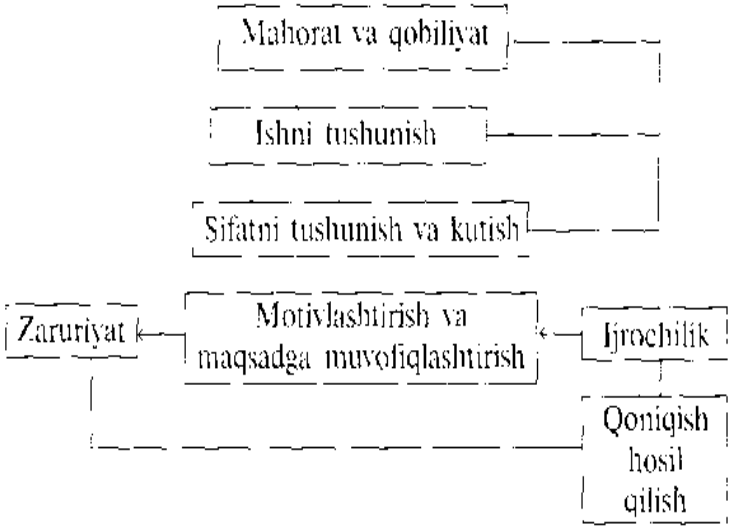
O'zaro hamkorlik tizim idoralarida rasmiy ravishda o'rnatilgan va norasmiy aloqalarda bo'ladi. Rahbarlar va bo'ysunuvchilar orasidagi vakolatlar vertikal tarzda bo'ladi. Ular rahbarlikning va bo'ysunishning shakliga qarab farq qiladi. Yuqoridagi ko'rinishdagi vakolatlarni topshirib qo'yish chiziqli vakolat deyiladi. Qachonki vakolatlar ma'lum doirada cheklangan bo'lsa, u holatda vakolatlar funksional bo'ladi. Bunday vakolatlarga firma ichida taqsimlanadigan bo'limlar bo'yicha vakolatlar misol bo'la oladi. Masalan sotish, yig'ish bo'limi, hisob-kitob bo'limi.

MENEJMENTDA FAOLIYATLARNI MOTIVLASHTIRISH

Motivlashtirish – ruhiy omil bo'lib, kishilar harakatiga maqsad va yo'nalish beradi. Xodimga rahbarlik qilish, boshqarish funksiyasi kabi koordinatsiyalash, o'zaro aloqa va taqsimot kabi funksiyalarni birlashtirishga qaratilgan. Boshqarish funksiyasi – bu boshqaruvchining aqli, uning markaziy nerv tizimi boshqarish funksiyasi qanchalik murakkabroq, tabaqalashganroq bo'lgani sari, rahbarlik oldida har qanday funksiya ichida ham va funksiyalararo yo'nalishda ham boshqarishni takomillashtira olish vazifasi turadi. Natijada boshqarish funksiyasidan asta-sekin boshqarishni takomillashtirishning mustaqil funksiyasi sifatida xususiy funksiya ajralib chiqadi – bu funksiya motivlashtirish, ya'ni kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiqlashtirishdir.

Bunda xodimni boshqarishning maqsadli, samarali va mahsuldor ishlash uchun ularning qobiliyatlarini rivojlantirishga qo'zg'atishdir.

Ruhiy omillar boshqaruvchilar, xodimlar orasida ro'y beradi. Agar biz boshqalarni motivlashtiradigan rahbarlar haqida gapiradigan bo'lsak, ular insoniy motivlashtirishni tashkil qilish maqsadlariga erishish uchun yo'naltiradilar. Motivlashtirish dinamik jarayon bo'lib harakatga qo'zg'atishni anglatadi.



16-rasm.

16-rasmdan ko'rinib turibdiki. ijrochilik asosan 4 ta omilga bog'liq: birinchidan — mahorat va qobiliyat: ikkinchidan — ish tabiatini chuqur tushunish: uchinchidan — ish yaxshi yoki yomon bajarilganini tushunish: to'rtinchidan — motivlashtirish — harakatga qo'zg'atadigan omillardan biri.

Diagramma motivlashtirish va ijrochilik orasidagi aloqalarni ko'rsatib turibdi: motivlashtirish qoniqish hosil qilmagan intilish va zaruriyatdan muvaffaqiyatga erishilgan taqdirda zaruriyatning qondirilishidan kelib chiqadi. Agar biz ba'zi bir narsalardan qoniqish hosil qilsak. boshqa zaruriyatlar bizni harakat qilishga majbur qiladi.

ZAMONAVIY MOTIVLASHTIRISH NAZARIYASI

Motivlashtirishning ruhiy va tashkiliy iqtisodiy yo'nalishdagi turli nazariyalarini ikki guruhga bo'lish mumkin:

1. *Motivlashtirishning mazmunli nazariyasi*. u kishilarni boshqacha emas, aynan shunday ishlashga majbur qiladigan shaxsni ichki qo'zg'alishini identifikatsiyasiga asoslanadi (bu A. Maslou va F. Xersberg va boshqalar termini).

2. Motivlashtirishning protsessual nazariyasi — juda ham zamonaviy uslublardan biri bo'lib. kishilar o'zini bilishi va tarbiya ma'nosida o'zlarini qanday tutishlariga asoslanadi (bu Porter-Loularning kutish nazariyasi, odillik nazariyasi va motivlash modellaridir). Sanab o'tilgan nazariyalar ba'zi masalalarda bir-biridan farq qilsada, ular bir-birini inkor etmaydi.

MOTIVLASHTIRISHNING MAZMUNLI NAZARIYASI

Maslou bo'yicha ehtiyojlar iyerarxiyasi

U turli ehtiyojlardan beshta eng asosiysini ajratadi: Fiziologik ehtiyojlar. Xavfsizlikka va kelajakka ishonch ehtiyoji. Ijtimoiy ehtiyoj (jamoaga mansubligini jamoada qo'llab-quvvatlash). Hurmatga ehtiyoj. O'z-o'zini ifodalashga ehtiyoj. (17-rasm).

Maslou nazariyasi bo'yicha barcha ehtiyojlarni qat'iy iyerarxiya strukturasi bo'yicha joylashtirish mumkin. U quyi darajadagi ehtiyojlarni qondirishni talab qiladi. o'z navbatida inson xulqiga ta'sir ko'rsatadi, yuqori darajadagi ehtiyojlar esa asta-sekin ta'sir ko'rsatadi.



17-rasm. Maslou bo'yicha ehtiyojlar iyerarxiyasi.

Ammo bu nazariya o'zining kamchiliklariga ega, chunki aniq besh darajali iyerarxiyali, strukturali ehtiyojlar mavjud emas.

Mak Klellandning ehtiyojlar nazariyasi

Bu nazariyada asosiy e'tibor yuqori darajadagi ehtiyojlarga qaratiladi, ularga hokimiyat, muvaffaqiyat, mansublik kiradi.

Hokimiyat ehtiyoji – boshqa odamlarga ta'sir ko'rsatishga xohish, bu albatta hokimiyatga intilish emas, balki o'z ta'sirini ko'rsatish ehtiyoji.

Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj. Aniq bir kishining muvaffaqiyatini tantanali bildirish bilan emas, balki ishni muvaffaqiyat bilan yakunlash yoki uning maqomini tasdiqlash orqali amalga oshiriladi.

Mansublik ehtiyoji. Maslou nazariyasiga o'xshash bo'lib xodimlar tanishlar huzurida bo'lishi, do'stona munosabatlar o'rnatishdan manfaatdorlikni ifodalaydi.

Ikki omilli Xarsberg nazariyasi

50-yillarda Xarsberg ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya modelini ishlab chiqdi. U ikki toifadagi modelni ajratdi:

1. Gigiyena – firma siyosati, ish sharoiti, ish haqi shaxslarning o'zaro munosabatlari, ishning bilvosiga nazorat darajasi.

2. Motivlashtirish – muvaffaqiyat, xizmat pog'onasi bo'yicha ko'tarilishi, tan olinishi va ish natijalarini ma'qullanishi, yuqori darajadagi mas'uliyat va ijodiy yuksalishi imkoniyati.

Xarsbergning motivatsiya nazariyasi Maslou nazariyasi bilan umuminsoniy o'xshashliklarga ega.

Motivlashtirish nazariyasi Fredrik Xarsberg tomonidan tavsiya qilinib, ulardan birlamchilari, ya'ni qoniqmaslik manbalari bo'lib xizmat qiladiganlari: kompaniya siyosati, nazorat, mehnat holati, ish haqi, huquqiy holat, oila va yosh ishchilar bilan munosabat va mehnat xavfsizligi bo'lsa, ikkilamchilari, ya'ni yuqori qoniqtirish manbalari: yutuqlarga erishish, hurmat qozonish, ishdan qoniqish, mas'uliyat, yuksalish va o'sishdir. Xarsberg xulosa qiladiki, aqlli rahbar har ikki omillarga ham tayanib ish ko'radi. Bu nazariya Maslou nazariyasiga zid emas.

Menejer ko'p ishlarga aralashavermasligi zarur, ammo qachondir, nimanidir noto'g'ri bajarayotganini sezib, uni oldini olmasa xato bo'ladi. Hisob-kitob vazifasi motivlashtirishning asosiy qismi qachon ish yaxshi borayotganida pozitiv rag'batlantirishni ta'minlashdir. Ruhshunoslar jazolashdan kam foydalanishni va yaxshi ijroga erishishni rag'batlantirish bilan muvozanatda olib borishni zarur deb hisoblaydilar. Hasadgo'ylik tufayli noo'rin rag'batlantirish kabi salbiy holatlarni oldini olishga Skanlon rejasi yaxshi yordam beradi, uning mohiyati shundaki, agar g'oya qabul qilinishi mehnat unumdorligi o'sishini ta'minlasa, bu g'oya muammolarini bartaraf qiladi. Mukofotlash darhol ranjishning oldini oladi.

Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa bu mehnatga intilishni kamaytiradi.

Agar ish joyi toza, ergonometrik nuqtayi nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq ifodalangan motivlar paydo bo'ladi. Xarsberg bu omillarni «gigiyenik» omillarga oid deb hisoblaydi. Shuningdek, pul masalasi ham katta rol o'ynaydi. Ammo pul inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida juda ham xavflidir.

Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi, natijada jamoadan va kishilardan ajrab qoladi.

MOTIVLASHTIRISHNING PROTSESSUAL NAZARIYASI

Protsessual nazariyasi doirasida inson qanday qilib aniq maqsadga erishish uchun o'z harakatini taqsimlaydi va ma'lum xulq turini tanlaydi. Protsessual nazariya ehtiyojlar mavjudligiga da'vo qilmaydi, balki odamlar xulqi faqat ular bilangina emas, ijtimoiy ehtiyojlar bilan ham belgilanadi deb hisoblaydi.

Motivlashtirishning uch asosiy protsessual nazariyasi mavjud: kutish nazariyasi, odillik nazariyasi va Porter-Louler modeli.

Kutish nazariyasining asosiy ma'nosini insonni umidi tashkil qiladi, chunki u tomondan tanlangan xulq tipi uning xohishini qondirishga ishonadi.

Kutish — ma'lum voqealarga ishonch bo'yicha shaxsning bahosidir. Kutish nazariyasi uch o'zaro bog'liqlikni uqtiradi: Mehnat sarfi — natija; natija — mukofot; mukofot — valentlik. Odamlar qanday qilib maqsadga erishish uchun o'z kuchlarini taqsimlash va yo'naltirishiga odillik nazariyasi javob beradi.

Boshqarish amaliyotida odillik nazariyasining xulosasi shundan iboratki, agar odamlar odil mukofot olishga ko'zlari yetmasa ular mehnat faolligini kamaytirishga harakat qiladi. Ammo menejer odillikni baholash absolyut xarakterga emas, balki nisbiyligini yoddan chiqarmasligi kerak.

Kimdir o'zi haqida yuqori fikrda bo'lishi, ma'lumotliligini namoyish etishi mumkin. Ammo xohish va haqiqat doimo mos tushavermaydi.

Haqiqatda mas'uliyatli mansabni egallash xohishi va unga mos funksiyani bajarishning real imkoniyati orasidagi ziddiyat, hamda o'z harakati uchun javob berish tayyorgarligi — ko'pincha achinarli natijalarga olib keladi. Haqiqatgo'ylik nazariyasini shunday ifodalash mumkin: «Kim qo'lidan keladigandan ortiqchasiga intilsa, u haqiqatdan mahrumdir».

L. Porter va E. Louler kutish nazariyasi va odillik yoki haqiqatgo'ylik nazariyasining elementlarini o'z ichiga olgan motivlashtirishning kompleks nazariyasini yaratdi. (Porter — Louler modeli).

Porter — Louler modeli bo'yicha, erishilgan natija xodimlar tomonidan qilingan harakatiga, uning qobiliyati va xarakter xususiyatiga hamda o'z rolini idrok qilishiga bog'liq.

Xulosa qilib aytsak, natija mehnat qoniqishi hosil qilishga olib keladi.

Shuning uchun menejer motivlashtirish yo'llarini bilishi kerak: birinchidan — xodim xulqiga kuchli ta'sir ko'rsatadigan mezonlar to'plamini belgilash; ikkinchidan — ishchilarni motivlashtirish uchun ijobiy ta'sir ko'rsatadigan muhit yaratish; uchinchidan — o'z xodimlari bilan faol muloqot olib borishi, chunki xodim to'la motivlashgan bo'lsa, undan nima kutayotganini his qilishi va tushunishi lozim.

Shunday qilib, motivlashtirishning yuqoridagi nazariyalari boshqarishda ruhiy usullarni qo'llashning asosini tashkil qiladi.

Bu usul xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, bu usulni qo'llashdan sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhit yaratishdir. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy uslublari mehnat aktivligini oshirishga qaratilgan. Bu uslubning o'ziga xosligi shundaki, u xodimlarga ularning ma'naviy va ijtimoiy xulqiga ta'sir etish orqali amalga oshiriladi:

— g'oyaviy ishonchi va mehnat aktivligi;
— targ'ibot va tashviqot, tanqid va o'z-o'zini tanqid;
— tajriba almashish, ko'rik konkurslar, tantanali yig'ilish;
— rahbarning shaxsiy namunasi.

NAZORAT FUNKSIYASI

Shunday qilib, tashkilot rejasi tuzilgan, uning strukturasi yaratilgan, ishchi joylari to'ldirilgan, xodimlarning xulqiy motivlari aniqlangan. Faqat boshqarish funksiyasiga qo'shiladigan elementlardan biri qoldi — bu nazoratdir.

Eng umumiy tarzda nazorat amalda rejalashtirilgan natijalarni o'lchash, taqqoslash (qiyoslash) jarayonidir.

Qoidadan ko'rinib turibdiki, nazorat xodimlarga kamroq buyruq berib, ko'proq tashkilot tomonidan belgilangan rejalarni muvaffaqiyatli bajarilishiga, ichki va tashqi muhit ehtiyojlarini qondirish tartibiga baho berish munosabatini anglatadi.

«Nazorat» so'zi dastlab tashkilot xo'jalik faoliyati amaliyotini buxgalteriya hisobida aks ettirishda foydalanilgan.

Ammo sinfiy menejmentda nazorat funksiyasi tashkilotni kerakli (ishonchli) yo'lda ushlab turish, uning faoliyat ko'rsatkichlarini belgilangan standartlarga (rejalarga) qiyoslash mumkin bo'lgan boshqarish faoliyati turi tushuniladi.

Kimda zamonaviy, aniq nazorat tizimi bo'lsa, u yashash uchun ko'p imkoniyatlarga ega bo'ladi.

Menejer uchun ko'p miqdordagi turli rejalargina emas, nazorat tizimi va turlariga ega bo'lishi xarakterlidir.

Nazoratning barcha tizimi qayta aloqalar g'oyasiga asoslangan, chunonchi ular taxmin qilingan ma'lumotlarni real erishilgan natijalar bilan solishtirish imkonini beradi. Uning natijasida rejadan og'ishlar aniqlanib, negativ ta'sirlarni yo tuzatish, yoki agar natijasi ijobiy bo'lsa harakatni kuchaytirish imkoniyati yaratiladi.

Nazoratning barcha tizimi uchun quyidagi talab-mezonlar asos qilib olingan:

1. Nazoratning samaradorliligi — nazoratning muvaffaqiyatliligi va foydaliligi bilan belgilanadi.

2. Odamlarga ta'sir ko'rsatish samarasi — qo'llangan nazorat texnologiyasi xodimlarda ijobiy omillarni kuchaytiradimi yoki stress reaksiyasini kuchaytiradimi (mehnatni demotivlashuvi).

3. Nazorat vazifasini bajarilishi — nazorat rejadan og'ishlarni bartaraf qilishi va samarali qarorlar ishlab chiqish uchun xizmat qilishi lozim.

4. Nazorat chegarasini aniqlash — nazorat tadbirlari chegarasiz amalga oshirilishi mumkin emas. Harakatdagi qonunlarda belgilangan me'yorlarga amal qilishi kerak.

Nazoratning quyidagi turlari mavjud:

1. Dastlabki nazorat. U amaliy ishni boshlashdan oldin amalga oshiriladi. Dastlabki nazoratni amalga oshirish vositasi ma'lum qoidalar, tartib va xulq chegarasining realizatsiyasidir.

Tashkilotda dastlabki nazorat asosan uch sohada foydalaniladi: odamlar, materiallar va moliya resurslari.

Odamlar resursi sohasida ularning ishchanlik va kasbiy ko'nikmalari va bilimlarini tahlil qilish orqali erishiladi; material sohada esa xomashyo sifati nazorati bo'yicha amalga oshiriladi. Moliya resurslari sohasida tashkilot uchun qancha va qanday (naqd va naqdsiz) moliya vositalari talab qilinishi belgilanadi.

Dastlabki nazorat jarayonida turli paytlarda standartlardan og'ishlarni oldindan ko'rish imkoniyati tug'iladi. U ikki turga bo'linadi:

A. Diagnostik nazorat. u o'lchovlar, etalonlar, ogohlantiruvchi signallarni o'z ichiga oladi.

B. Terapevtik nazorat — normativlardan og'ishlarni aniqlash va tuzatish choralarini belgilash imkoniyatini yaratadi.

2. Joriy nazorat. U ishlarni bajarish jarayonida amalga oshiriladi. Ko'p hollarda uning asosiy obyekti — xodimlar, joriy nazorat boshliqlarning quroli bo'lib, uni amalga oshirishda boshqarish apparati uchun qayta aloqalar zarur. U belgilagan rejalar va yo'riqnomalardan og'ishlarni bartaraf etadi.

3. Yakuniy nazorat. Bunday nazoratning maqsadi — kelajakda bo'ladigan xatoliklarni oldini olish. Yakuniy nazorat doirasida qayta aloqalar ishlar bajarilib bo'lgandan so'ng undan foydalaniladi.

Yakuniy nazorat muammolarni paydo bo'lgan paytda bartaraf qilmasa-da, rahbarga agar shunday ishlar kelajakda o'tkaziladigan bo'lsa, bunday tadbirlarni xatosiz o'tkazish uchun dastur bo'ladi.

Nazorat funksiyasi tashkilotning boshqarish jarayonini oxirgi nuqtasi emas, amaliyotda oxirgi nuqta mavjud emas, chunki har bir boshqarish funksiyasi boshqa ta'sir etuvchi omillar bilan ham harakatlantiriladi. Shunday qilib, asta-sekin o'ziga xos doiraviy harakat vujudga keladi.

TARTIBGA SOLISH VA NAZORAT

Nazorat — shubhasiz boshqarish masalalarining eng muhimlaridan biridir. Bunda yuqori turadigan faqat bitta masala bo'lib, u maqsadni aniqlash va muvofiqlashtirishdir. Agar maqsad bo'ysunuvchilarga yetib bormasa, unda hech narsani nazorat qilib bo'lmaydi.

Nazoratning maqsadi «tutib olish», «aybini ochish», «ilintirish» emas, ammo ma'lum hollarda nazorat jarayonida paydo bo'layotgan uzilishlarni berkitish, xohlagan anglanmagan holatda yuz beradigan voqealarni yashirish emas, balki ma'lum tartibda va tarzda obyektni o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat ishlab chiqarish unumdorligini oshirish va xodimlarning kasbiy o'sishini rag'batlantiradigan quroldir.

Boshqarish nazorati boshqarishning muhim funksiyalaridan bo'lib, uning yordamisiz boshqarishning boshqa funksiyalarini: rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik va motivlashtirishni amalga oshirib bo'lmaydi.

Nazorat real vaziyatga to'g'ri baho berib, butun forma yoxud alohida bo'-

limlar faoliyati rejalashtirilgan rivojlanish ko'rsatkichlariga tuzatishlar kiritishga zamin yaratishga qaratilgan.

Qarorni bajarish yuzasidan tadbirlarning bir guruhi – bu nazorat qilish, ya'ni uning amalga oshirilishi jarayonini sinchiklab va malakali tarzda kuzatib borishdir. Nazorat — bu boshqariladigan obyektlardan rahbar tomon yo'nalgan muqobil aloqaning alohida shaklidir.

Boshqariladigan obyektning rivojlanish jarayoni ustidan muntazam nazorat qilib turilmasa, yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi. Bunday nazoratni tashkil etish, maqsadlarni aniq belgilashni, tartib-qoidalarni, tegishli mexanizmni barpo qilishni talab etadi. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir menejerning ishidir. Ijrochi nazorat quyidagi turlarga bo'linadi:

Agar nazorat davri uzoq bo'lib ketsa, oraliqda yo'qotishlar bo'lmasligi uchun uni boshlang'ich, joriy va oxirgi davrlarga mos ravishda o'tkazib turish maqsadga muvofiqdir.

Tajribali rahbar natijalar nazoratini eng oxirgi nazoratga bog'lab qo'ymaydi. Agar startdan finishgacha masofa qancha uzoq bo'lsa, oraliq yoki joriy nazorat shunchalik muhimdir. Tekshirilayotgan davrlar muddati boshlang'ich davrga nisbatan og'ishlarni aniqlashga imkon berishi zarur. Shunday qilib oraliq joriy nazorat kundalik nazoratga aylanadi. Boshlang'ich va joriy nazoratning kuramasi (kombinatsiyasi) muvaffaqiyatsizlikning oldini olishda muhim quroldir. Ma'lum davr yoki loyihaning oxirgi nazorati o'tgan yoki kelajak davrga qarash uchun sabab bo'lib, quyidagi savollarga javob berishi lozim:

— Nimaga o'rgandim?

— Belgilangan rejadan og'ib ketish sababi nima?

— Kelasi safar boshqachasiga qanday qilish kerak?

— Yangi maqsadlar ishlab chiqish uchun qanday xulosalar qilish kerak?

Shunday qilib, kim nazoratni motivlashtirish quroliga aylantirmoqchi bo'lsa, u avvalo o'zini nazorat qilib qo'pol xatolardan qutulish lozimligini unutmasligi kerak. Nazoratlar ichida me'yoriy nazorat alohida ahamiyatga ega.

Me'yoriy nazorat — doimiy vazifadir. Uni albatta biror sanaga bag'ishlab emas, balki xodimda ma'lum kamchiliklarning oldini olish maqsadida o'tkazilib, u bilan avvalo ish joyida suhbatlashib, so'ngra muddatni belgilab o'tkazish kerak. Hamma narsani nazorat qiluvchi, hamda ularning barcha faoliyatiga javob beruvchi rahbarlar ham bo'ladilar.

Ommaviy nazorat qilish vaqt talab qiladi. Rahbarning esa bunga vaqti yetmaydi. Bajaruvchilar hamma narsaga javob beruvchi rahbar borligi uchun o'z mas'uliyatlaridan ozod bo'ladi, natijada ommaviy (total) nazorat kishilarni mustaqil emas, beparvo qilib qo'yadi.

Maxfiy nazorat hech qachon ilgari ko'rsatilmagan narsa haqida bo'lib, uning yaxshiligi, natijalarini hech kim bilmaydi. U tuzoq. Nazoratchilar qayerda aldov, firibgarlik, hujjatlarni o'zgartirish, suiiste'mol qilish bor joylarda harakat

qiladi. Shunday qilib, aytish mumkinki, jamiyatda jinoyatchilikning ko'pligi kundalik boshqarishda jinoiy usullardan foydalanishga asos bo'la olmaydi.

Kim nazorat qilmasa, u o'z xodimlari yutuqlari bilan qiziqmaydi. Har bir ijrochi o'z ishlab chiqarish harakatining kasbiy darajasi uchun javob beradi. Har bir boshqaruvchi esa bir qancha kishilar uchun javob beradi. Hozirgi harakatdagi huquqiy tizimlar shakllanishi davrida jamoa ham xususiy, ham boshqarish bo'lmagan pastki boshqarish tizimda javobgarlikning bo'lishi aqlga to'g'ri kelmagan, shuning uchun hozir bir narsa bo'lsa huquqiy tashkilotlar korxonaning yuqori idorasiga jo'natadilar. Odil sud «pastda» sezilgan jazolash choralariga «yuqori darajani» mas'ul qilib qo'yadi. Ularga ma'lumki katta korxonaning rahbari marshrutga chiqayotgan mashinalarni tekshira olmaydi. Ammo ular talab qiladigan boshqaruvchi turli darajadagi nazorat vositasi bilan qonun va ko'rsatmalarga amal qilishni ta'minlashi kerak.

Teskari aloqalar orqali nazorat. Nazorat bajaruvchi bilan suhbat orqali, vazifasini bajarishi haqidagi axborotlar orqali ham amalga oshirilishi mumkin. Lekin bunday paytlarda axborotlarning to'g'riligini, obyektivligini va haqiqatga mosligini joriy nazorat orqali qayta nazorat qilib turish kerak, chunki xatoliklarning bir tomonlama o'sib borishi so'nggi natijada ishga putur yetkazishi mumkin. Teskari aloqalar nazorati boshqaruvchining quyidagi usullarida ham namoyon bo'lishi mumkin: qo'shilish, sozlash va «xufyona». Boshqarishning bunday uslublari o'ziga xos ravishda teskari aloqalar tizimi orqali boshqarishni turlicha modellashtirish imkonini beradi. Nazorat o'tkazish uchun ma'lum tartib, qoidalar ishlab chiqiladi, uni ishlab chiqishda kompaniya boshqarish apparati qatnashishi va unga bo'ladigan yagona talablarni ishlab chiqish zarur — buni esa standart deb qabul qilinardi. Barcha nazorat qilinayotgan faoliyat va doiralarga bir xil baholar asosida yondashish kerak. Standartlar asosida nazoratni baholash har bir tekshiruvchiga tushunarli bo'lishi zarur. Boshqarish nazorati, natijadorlik ko'rsatkichlari, ishlab chiqarishga to'g'ridan to'g'ri ta'sir etuvchi omil sifatida, mahsulot unumdorligida va rentabellik darajasida aks etadi. Ularga esa quyidagi omillar ta'sir etishi mumkin: ishlab chiqarishning texnik darajasi, rahbarlik, boshqarish va tashkil qilish darajasi, mahsulot ishlab chiqarish dasturi, hajmi va tizimi nomenklaturasining o'zgarish darajasi. Ushbu omillar orqali mumkin bo'lgan xodimlar sonini tejash, avtomatlashtirish darajalari orqali boshqarish nazorati natijadorligi aniqlanadi.

Huquqiy qarashlar nazorati

Tajribali rahbar bo'ysunuvchilarning barcha fikrlarini eshitib, ularning umumiy pozitsiyalari bilan hisoblashib, o'z yo'nalishiga ega bo'lgan nazoratni qabul qiladi. Nazoratni tashkil qilish ro'y beradigan salbiy oqibatlardan saqlaydi. Agar bo'ysunuvchilar bilan suhbatda uning g'oyalarini eshitish, tekshirish natijalari

bo'yicha ularni ham qatnashchilarning biriga aylanishiga yoki nazorat natijasiga javob beruvchiga aylantirilsa, ma'naviy ruhlantirishga yoki motivlashtirishga yordam beradi.

Shunday qilib, har qanday boshqarish nazoratini bir narsa bilan ruhiy qo'llab-quvvatlashni ta'minlash mumkin: bu jamoa fikrini hurmat qilish, rahbarlikning nazoratni tashkil qilishda xodimlar fikri bilan hisoblashishga ichki tayyorgarligidir.

NAZORATDA AXBOROTLARNI UZATISH VA TARQATISH

Firma faoliyati haqidagi axborotlarni yuqori darajaga yetkazib berish, firmaning o'zaro bog'liq bo'limlari orasidagi axborotlarni o'zaro ayirboshlash va uzatish zamonaviy elektron-hisoblash texnikasi va vositalari orqali amalga oshiriladi. Katta firmalar va kompaniyalarda shuningdek, bir-biri bilan bog'liq o'zaro harakatdagi korxonalarda ularning me'yorda ishlab turishini ta'minlaydigan vosita axborotlardir. Shuning bilan birgalikda xabarlarning operativligi va ishonchliligi muhim ahamiyat kasb etadi. Ko'pchilik firmalar uchun ichki firma axborot tizimi texnologik jarayonni tashkil qilish masalalarini hal qilishi ularni ishlab chiqarish ahamiyatiga ega ekanligini bildiradi. Firma ichki axborot tizimi axborotlarga ega bo'lgan talab va turli darajalardagi boshqaruvchilarni unga bo'lgan ehtiyojini qondirish uchun axborot jarayonining to'plamini ifodalaydi.

Ilmiy-texnika, reja, nazorat, hisob-kitob va tahliliy axborotlar olishga yo'naltirilgan axborotlar jarayoni axborotlar tizimida bir shaklga keltirilgan va elektron hisoblash texnologiyasiga asoslangan axborotlar va ularni avtomatik qayta ishlash mehnat unumdorligini oshirishning muhim omilidir.

Hozirgi davrda axborotlarni uzatish, tarqatish va baholashda, shuningdek rejalash va nazoratni amalga oshirishda:

— katta hajmli EHM va shaxsiy kompyuterlardan;

— mittiprotsessorlardan;

— telekommunikatsiya tizimidan;

— elektron yozuv mashinkalari, kompyuterlar va mikroEHM larga o'rnatilgan qurilmalardan;

— matnli axborotlarni avtomatik qayta ishlash vositalaridan foydalanish vaqtdan samarali foydalanish imkonini beradi.

Zamonaviy sharoitda EHM lar raqamsiz axborotlari (matnli va grafiklar) qayta ishlashda qo'llanilmoqda va «hisoblash texnikasi» termini, kompyuter yordamida yechiladigan masalalarga mos kelmay qoldi.

Zamonaviy EHM lar bir vaqtning o'zida matnli, raqamli va grafikli axborotlarni qayta ishlash qobiliyatiga ega. Operativ boshqarishning ishlab chiqarish tizimida mikroEHM quyidagi maqsadlarda foydalanilmoqda:

— ishlab chiqarishning operativ rejalarini tuzish va uning bajarilish nazoratida;

— ishlab chiqarish jarayoni uchun zarur materiallar zaxirasining harakati nazoratida;

— ish haqi hisoblashda;

— buyurtmalar kelishi nazoratida;

— mahsulot sotish haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilishda;

— to'lovlarni o'z vaqtida kelishini nazorat qilishda;

— hisob va hisobot ishlarini olib borish nazoratida.

EHM dan foydalanish ishlab chiqarish nazorati tizimida muhim rol o'ynaydi. Nazorat uchastkalarida o'rnatilgan EHM lar yig'uvga kelayotgan qismlar va detallar sifatini tekshiradi. Hozirgi sharoitda EHM lardan mashinistka ishlatmasdan ovozdan avtomatik ravishda yozib olish keng qo'llanilmoqda. 1990-yillarga kelib katta sanoat firmalarida 10% gina ma'lumotlar raqamlar orqali kelib, qolgan qismini matnli axborotlar tashkil qilishi, ulardan nazorat vositasi sifatida foydalanishga keng yo'l ochib berdi, chunki nazorat ishlari avtomatlashib, mehnat resurslaridan foydalanish yaxshilandi, natijada 60—70% axborotlarni matn orqali qayta ishlovga kiritish xarajatlari kamaymoqda. Telekommunikatsiyalar (faks, teletayp) tizimini avtomatlashtirish firma ichida raqamli va matnli axborotlarni qayta ishlash bo'yicha yagona axborot tizimini yaratish imkonini berdi. Kompyuter inqilobi hozirga kelib barcha boshqarish va nazorat ishlarini avtomatlashtirish imkonini berib, nazorat bo'yicha tezda qarorlar qabul qilish va uzilishlarni bartaraf qilishda muhim rol o'ynamoqda, ammo boshqarishda asosiy omil hamon «inson omili» bo'lib qolmoqda, chunki barcha ma'lumotlar orqali oxirgi qarorni qabul qilish inson orqali amalga oshiriladi. EHM larda xizmat ko'rsatish markazi boshqarish va nazorat ma'lumotlarini yagona nazorat tizimini yaratadi, uning vazifasiga belgilangan ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish kiradi. Shuningdek, EHM larni boshqarish — nazorat faoliyatiga tatbiq qilinishi yangi turdagi faoliyat doirasining yaratilishiga olib keldi, bularga, operatorlar, dasturchilar, tizimchilar hamda axborotlarni talab qilingan shaklda qayta ishlovchilar va saqlovchilar kiradi.

BU BOBDA UCHRAYDIGAN ASOSIY TUSHUNCHALAR

Motivlashtirish — harakatga qo'zg'atish jarayoni.

Xo'jalik portfeli — xo'jalik ehtiyojlarini hisobga olish.

Strategiya — uzoq muddatga ijtimoiy-iqtisodiy rahbarlik qilish san'ati.

Ruhiy omillar — inson ruhiyatiga ta'sir ko'rsatish orqali yuqori natijalarga erishish usuli.

Dinamik jarayon — rivojlanuvchi jarayon.

Protsessual nazariya — kutish, haqiqatgo'ylikka asoslangan xulq tipi, inson xohishini qondirish, mehnat faolligini oshiradi, degan nuqtayi nazar.

Ergonometrik nuqtayi nazar — shovqin-suronning me'yorida ekanligi.
Terapevtik nazorat — ichki nosozliklarni aniqlash bo'yicha nazorat.

IV b o b yakuni bo'yicha nazorat savollari

1. Vaziyatlarni modellashtirishning qanday turlari mavjud?
2. Istiqbolli (strategik) rejalash jarayonini tavsiflab, tushuntirib bering.
3. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
4. Motivlashtirish nazariyasi nimalarga asoslanadi?
5. Boshqarishda ruhiy usullardan foydalanishning ahamiyati nima?
6. Strategik rejalashning bosqichlariga tavsif bering.
7. Xarsbergning birlamchi va ikkilamchi nazariyasining mohiyatini tushuntirib bering.
8. Vakolatga ega bo'lish tushunchasini ta'riflang.
9. Siz huquqiy va ruhiy qarashlar deganda nimani tushunasiz?
10. Boshqarishda nazorat va tartibga solishning asosiy funksiyasi nimadan iborat?
11. Nazoratning qanday turlarini bilasiz? Ularga ta'rif bering?
12. Nazoratni amalga oshirishda zamonaviy EHM lardan foydalanish qanday samara beradi?

Mustaqil ishlar

1. Davriy matbuot (gazeta, jurnal) materiallaridan foydalanib o'z tumaningiz shahringiz, viloyatingizda rahbarlarning salbiy tomonlari, o'z mansabini suiiste'mol qilish haqida «davra suhbati» o'tkazing va bu muammolarni muhokama qilish uchun takliflar va mulohazalar ishlab chiqing.
2. Mehnatdan qoniqmaslik vaziyatlarini bartaraf qilish bo'yicha tadbir tuzing.
3. Boshqarish funksiyasi klassifikatsiyasi sxemasini tuzing.

Amaliy mashg'ulot

1. Menejerning nazorat rejasini tuzing va ta'riflang.
2. Alohida xodimlar uchun oylik ish haqi vaqti hisobini tuzing.

V BOB
GURUHLARNING RIVOJLANISHI (DINAMIKASI)

Bu bobda siz quyidagilarni bilishingiz kerak:

1. Guruhlarga tavsif berish.
2. Guruhlar va jamoalarning ijtimoiy-ruhiy qonuniyatlarini bilish.
3. Nima uchun firma xodimlari demografik o'zgarishlarga ta'sirchan bo'lishini ta'riflash.
4. Guruhlarning rivojlanish bosqichiga tasnif berish.
5. Guruhlar ishini samaradorligini oshirishning asosiy omillari.
6. Ish yig'ilishlari o'tkazish tartibi va texnologiyasi.
7. Ish yig'ilishlarini rasmiylashtirish va yig'ilish protokoli modelini tavsiflash.
8. Rahbarlikda hokimiyat turlari va ular tasnifi.
9. Boshqarishda mehnatkashlarning qatnashishi zaruriyati va obyektiv asoslari.
10. Sardorlikni tavsiflovchi belgilarini tushuntirish.
11. Rahbarlik uslubi turlari va ularni baholash.
12. X (iks) va Y (igrek) nazariyasini tahlil qilishni hamda ulardan foydalanish doirasini asoslash.
13. Tashkilotda nima uchun vaqti-vaqti bilan o'zgarish qilish zarurligi.
14. Konflikt va stress ta'rifini ham uning turlarini sanab, ularni sodir etuvchi omillarni tahlil qilish.
15. Konfliktlar va stresslarning bartaraf qilish usullarini, hamda ularni boshqarish tavsifi.

GURUHLARNING RIVOJLANJSHI VA RAHBARLIK

Guruhlar dinamikasi

Rahbar ish faoliyatida faqat alohida xodimlar bilan ish olib bormasdan, balki o'z tarkibida ishlab chiqarishda xodimlarni birlashtirgan turli xildagi guruhlar, korxona jamoasi, uchastka, brigada, oila, ba'zan esa xodimni o'z ta'siriga tortgan yoki biron-bir yetakchi tevaragiga birlashgan xodimlar bilan ish olib borishiga to'g'ri keladi. Shu munosabat bilan rahbar guruhlar va jamoalarning asosiy ijtimoiy-ruhiy qonuniyatlarini bilishi shart.

Guruh — bu muayyan belgiga, masalan, sinfiy mansublikka, birgalikda faoliyat ko'rsatishning mumkinligiga va uning xarakteriga, tashkil topish xususiyatlari va shu kabilar asosida ajralib turadigan insoniy umumiylikdir.

Guruhlarning tavsiflanishi ham shunga muvofiq tarzda bo'lib kichik va katta guruhlarga bo'linadi — ular ham real (bog'langan) shartli formal (rasmiy) hamda noformal (norasmiy) guruhlarga. rivojlanish darajasi turlicha bo'lgan, ya'ni rivojlangan va yetarlicha darajada rivojlanmagan yoki kam rivojlangan guruhlarga bo'linadi.

Katta guruhlarga firmaning mehnat jamoasi yoki ko'pgina xodimlar bir-biri bilan bevosita aloqada bo'lsalar ham, lekin ayni chog'da yagona bitta rahbarga (firma prezidenti) bo'ysunadigan firma hayotiga oid hamma uchun umumiy hisoblangan ichki tartibning barcha qoidalariga amal qiladigan kattagina firma jamoasi kiritilgan bo'lishi mumkin. Katta guruhlar ba'zi bir belgilari (sinfiy, kasbiy, jinsiy, milliy, yosh)ga binoan ajratiladigan va birlashtiradigan shartli guruhlar shaklida bo'lishi ham mumkin. Katta guruhga kiritilgan kishilar hech qachon bir-birlari bilan uchrashmagan bo'lsalar ham, lekin bu xildagi guruhga ajratilgani uchun asos bo'lgan belgilarga ko'ra umumiy ijtimoiy va ruhiy ta'rifga ega bo'lishi mumkin (masalan: yoshi, bir joyda ishlashi).

Kichik guruhlar — hamisha umumiy bog'langanlikda bo'lib, unga kiruvchi shaxslarning o'zaro birlashuvidagi real harakati va ular o'rtasidagi real munosabatlar bilan o'zaro bog'langandir.

Bu guruhlar rasmiy (formal) bo'lishi, ya'ni yuridik jihatdan qayd etilgan huquq va burchlarga, normativ asosida o'rnatilgan tizimga, tayinlab va saylab qo'yilgan rahbarlikka ega bo'lishi mumkin. Ijtimoiy mehnat taqsimoti sharoitlarida bu guruhlar ijtimoiy jihatdan taqozo qilgan faoliyat ko'rsatishi bilan bog'liqdir (masalan: sex, brigada).

Shuningdek, yuridik jihatdan qayd etilgan statusga ega bo'lmagan ammo, tarkib topgan shaxslararo munosabatlar (do'stlik, xayrixohlik, hamjihatlik, ishonch va shu kabilar) tizimi bilan ifodalangan norasmiy (noformal) guruhlar ham ajralib turadi. Ular alohida ajralib turadigan umumiylik (sportga qiziqish, kasbga qiziqish, turli odatlar) sifatida yuzaga chiqishi va rasmiy guruhlar ichida yetarli darajada barqaror tus kasb etishi (do'stona ulfat tarzida) mumkin. Nihoyat rasmiy guruh o'zining barcha ta'riflarini saqlab qolgan holda norasmiy guruhlarning barcha fazilatlari (mustahkam do'stlik, o'zaro xayrixohlik, qiziqishlar)ga ham ega bo'lishi mumkin.

Guruhlar rivojlanishining darajasi yoki saviyasi ularni tavsiflashning eng muhim negizi hisoblanadi. Guruh rivojlanish darajasi — shaxslararo munosabatlar shakllanganligining belgisi, guruhlar shakllanishi jarayonining natijasidir. Rivojlanish darajasiga ko'ra farqlanadigan guruhlarning — jamoalar, ijtimoiy

yo'nalishdagi zid uyushmalar va birlashmalarning ruhiy toifasi shu asosda tarkib topadi. Guruh tarzida rivojlanishning yuksak darajasi jamoalarga xos faoliyatda va shaxslararo munosabatda namoyon bo'ladi.

Izchillik siyosati o'tkazishni bilmaslik natijasida faqat ozchilik kishilargina muvaffaqiyat qozonishi mumkin. Yaxshi menejerlar buni yaxshi anglaydilar.

Agar sof vijdonli, to'g'ri va g'ayratli menejer xuddi shu sifatlarga ega bo'lgan o'z hamkasbiga ishonmasa aniq aytish mumkinki, ularning kompaniyasi norasmiy guruh uchun asosni ta'minlamaydi. Atrof-muhit turli fitnalarning paydo bo'lishiga qulaylik tug'diradi. Agar bu paytda siz biror narsa qilsangiz albatta tashkilotda, aksiga ish bajargan bo'lasiz. Agar siz juda ko'p narsa bajarsangiz, boshqalar noqulay ahvolda qolishi mumkin, bunday holatda sizning kasbdoshlaringiz o'zaro umumiy qarorga kela olmasligi mumkin, ammo ular bir narsada yakdil: siz ular uchun katta xavfni ifodalaysiz, shuning uchun ular sizning navbatdagi harakatingizni amalga oshirmasligingizga «g'amxo'rlik» qiladilar.

Shunday paytda bu harakatni norasmiy guruhlar orqali foydali oqimga burish mumkin.

Har qanday yangilanayotgan tashkilot vakolatlar berilgan bosh rahbarga ega, ammo haqiqiy yangilanish norasmiy guruhlar bilan ishlashda amalga oshadi.

Yuqori eshelonda hamkorlikda va yaxshi birgalikda ishni ta'minlagan kompaniya multiplikator samarasiga ega bo'ladi: uch-to'rtta o'zaro hamkorlikda ishlayotgan xodim o'nta bir-biriga qo'shila olmayotgan menejerga qaraganda ko'p yutuqlarga erishadi (ular harakatlari va yordamchilar bilan), norasmiy guruh ishini yaxshi tashkil qilgan kompaniya o'zaro kirishuvchanlikni (kommunikatsiya) shunday darajasini ta'minlaydiki, u boshqalar uchun erishib bo'lmaydigan tuyuladi, bu yerda muhim g'oyalar simob kabi harakatchan bo'ladi.

Kompaniyaning rahbarlik yadrosi individual uslubi va afzalligi bilan tavsiflanadi, ya'ni ular fundamental ko'rsatmalar, qadriyatlar va ko'nikmalar kabi kompaniyani harakatga keltiruvchi kuchi bo'lib xizmat qiladigan sifatlarni shakllantiradi.

GURUHLARNING TASHKILIY RIVOJLANISHI

Tashkiliy rivojlanish — kishilarni rivojlantirishdir.

Tashkiliy rivojlanish besh bosqichdan iborat bo'ladi:

1. «Pioner» bosqichi. Ushbu bosqichning afzalliklari: aniq maqsadga yo'nalganlik va barchaning yuqori motiv asosida faoliyatga kirishuvi. O'zaro aloqalarni yuqori darajadaligi. Har bir xodimni (mutaxassisni) eng kerakli joyda bo'lishi. Tez qaror qabul qilinishi.

Kamchiliklar: ayrim sohalarda tajribalarning yetishmasligi. Bir qarashda unchalik ahamiyatli emas deb qaralgan kamchiliklarni to'g'ri baholay bilmaslik.

2. Tashkil etish va hamkorlik bosqichi. Ushbu bosqichning afzalligi: koordinatsiya va nazorat faoliyatining o'sishi. Lavozim bo'yicha burch javobgarlik masalasi bo'yicha faoliyatni aniq tartibga solib turilishi. O'zaro ishonchli aloqalarning ta'minlanishi. Tashkilot aniq belgilagan odamlarga bog'liq bo'lmagan tadbirkorona munosabatlar asosida ko'riladi. Ishda aniq tizim va tartibga rioya qilinishi.

Kamchiliklari: faoliyat jarayoni sekinlashadi. Intizom cheklana boradi. Yakuniy bo'lmagan, oraliq (qisqa muddatli) maqsadlar ko'payadi. Qo'zg'aluvchan asabiy kishilarda taassuf uyg'onadi.

3. Uyg'unlashish va rivojlanish bosqichi. Ushbu bosqichning afzalligi: hammaning bir kemada ketayotgani aniq bilinib qoladi. Har bir kishi o'zgalarning mehnatini to'g'ri baholashni o'rganadi. Bitta «jamoa a'zosi» ekanligini his etish yangi kuch, g'ayrat bag'ishlaydi. Mehnat sur'atining o'sishi tasodifiy emas, balki anglangan ruhda davom etadi. Kamchiligi: ulkanlik, kattalik, go'zallik belgisi bo'lmay qoladi.

4. Jadal o'sish bosqichi. Salbiy xususiyatlarning namoyon bo'lishi: voqealarni nazorat qilib bo'lmay qolinishi, javobgarlik hissining susayishi, axborotlar yetishmasligining sezilishi, stresslarning yuzaga kelishi. Bir-birini tushunishning yo'qolib borishi, besamar faoliyatning boshlanishi yuzaga kelishi, kelishilgan muddatlarga rioya etilishining buzilishi, amal, hokimiyat uchun kurashning kuchayishi.

5. Byurokratlashuv bosqichi. Fidoyilik bilan ishlash emas, balki o'zini ishlayotgandek qilib ko'rsatish holati namoyon bo'la boshlaydi. «Asosiy yo'nalishlar» va boshqalar haqida yozma ishlar, qog'ozbozlik kuchayadi. Asosiy mo'ljal, maqsad ikkinchi darajaga aylanadi. Qog'ozlar «urushi» boshlanadi. Xarajatlar ortadi. Buyruqlarning xususiyati o'zgaradi.

Ushbu bosqichlarning pirovard maqsadi shundaki, mavjud ijodkor aqliy kuchlar potensiali vujudga kelgan muammolarni bartaraf etish va to'g'ri yo'l topishga qaratilganligidir. Shuningdek, muvaffaqiyatga erishishda qatnashmoq imkoniyati va bundan moddiy va ma'naviy qoniqish hosil qilishi muhim ahamiyatga ega.

GURUHLAR ISHI SAMARADORLIGI

Izchillik bilan guruh bo'lib boshqarishda maqsadni tanlash jarayoni, uni shakllantirish va qo'yilishi ishni amalga oshiradiganlar ishtirokida hal qilinishi maksimal motivlarga intilishiga sabab bo'ladi. Har bir xodim umumiy ish uchun o'zining zarurligini his qiladi va izlanishda bo'ladi. Ko'pchilik tomonidan ilgari surilgan g'oyalar sintezlashib foydalilik darajasi yuqori bo'lgan buyuk harakatlanuvchi kuchga aylanadi. Chunki har bir xodim jamoada samarali ishlasagina jamoa ishi samarali bo'ladi. Agar pastki darajada ikki xodim ikki

rahbarga bo'ysunsa, ular hamkorlik qila olmaydilar. Hamkorlik bor joyda muvaffaqiyat bo'ladi. Bu borada yozuvchi Elfi Kon shunday degan edi: «Muvaffaqiyat resurslarning samarali taqsimotiga bog'liq, ammo u odamlar bir-biriga qarama-qarshi turganda mumkin emas».

Hamkorlik sharoitida guruhning har bir a'zosi qobiliyatidan, guruh uning qismlari summasidan nimasi bilandir ajralib turadigan sirli jarayondan foydalanishi mumkin.

Ziddiyat bu jarayonga faol ta'sir ko'rsatib, kishilarni bir-biriga dushman va shubhali qilib qo'yadi. Ammo, ziddiyat ishni a'lo bo'lishiga xizmat qilmaydi, chunki nimanidir yaxshi qilishga intilish va g'alabaga intilish — bu oddiy boshqa-boshqa narsalardir. Shubhasiz norasmiy guruhlarda ish olib borishga va ishonchga tayangan kompaniya yangilanish davrini boshqalarga qaraganda yaxshi o'tkazadi. Ishni tashkil qilishga guruhli yondashuv, turli guruhlarning o'zaro yaqin harakati uchun sharoit yaratishga, turli toifadagi xodimlar orasidagi to'siqlarni bartaraf qilishga, hamkorlik jarayonida qulay ruhiy muhitni shakllantirishga, iyerarxiya bo'yicha bir xodimlarni ikkinchisiga tobeligini mavjud bo'lmasligiga imkon tug'diradi. Hozirgi sharoitda qo'mita yordamida boshqarish ish tashkil qilishning yangi shakllarini, mehnatga haq to'lash, boshqarishda qatnashish tizimi kabi masalalarni hal qilishda guruhlar, brigadalar, ya'ni norasmiy guruhlar faoliyatidan keng foydalanilmoqda. Masalan: Yaponiya firmalarida yangi buyum ishlab chiqarishni tashkil qilish qo'mitasi odatda turli xildagi mutaxassislardan foydalanadi. Bu mutaxassislar bir-biridan o'rganish bilan birga, turli nuqtayi nazarlar bo'yicha fikrlar bildirib, mahsulot ishlab chiqarishni amalga oshirishda yo'l qo'yiladigan xatolardan ogohlantiradi va guruhlar ishini samaradorligini ta'minlaydi.

ISH YIG'ILISHLARI VA KLASSIFIKATSIYASI

Ish bo'yicha uchrashuvlar — yig'ilishlar — boshqarish faoliyatining muhim shakllaridan biridir. Yig'ilish vaqtida rahbar va bo'ysunuvchilar orasida axborotlar almashinuvi yuz beradi, boshqarish qarorlari qabul qilinadi. Tajriba ko'rsatadiki, ish yig'ilishlari ko'pchilik rahbarlarning ularni o'tkazish va tashkil qilishni bilmasliklari natijasida doim ham yaxshi samara bermaydi. Natijada ish yig'ilishlari ko'p o'tkazilishi va yetarli tayyorgarlik ko'rilmasligi uchun asossiz uzoq o'tkazilishi tufayli yig'ilishda qarorni qoniqarsiz rasmiylashtirilganligi, uni bajarish jarayoni yetarli nazorat qilish hamda uning samarasini pastlashiga olib keladi.

Yig'ilishlar belgilari bo'yicha quyidagicha klassifikatsiyalanadi:

a) vazifasi bo'yicha:

— qaror ishlab chiqaruvchi va qabul qiluvchi;

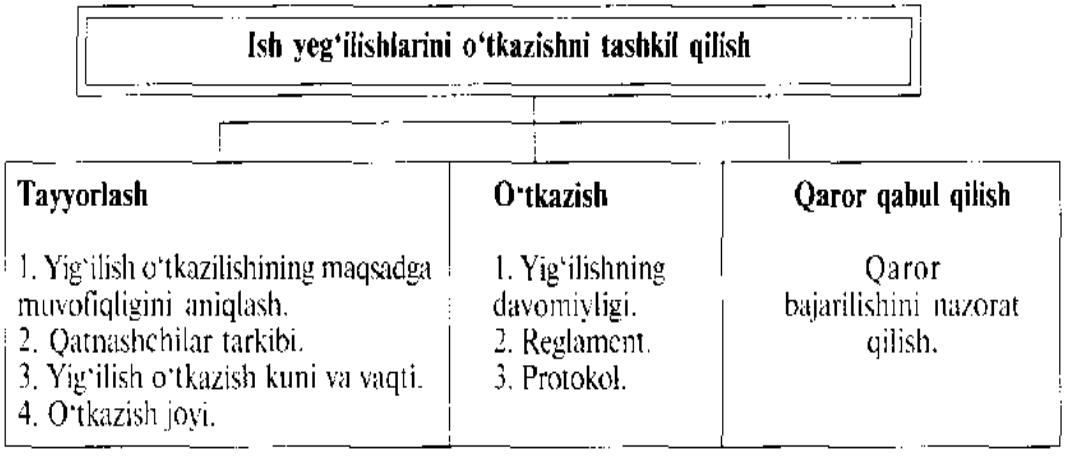
— oldingi qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish bo'yicha vazifalarni tushuntiruvchi va aniqlik kirituvchi;

— qarorlar bajarilishini yakunlovchi va yig'ilish natijalariga baho beruvchi;
— operativ;
b) o'tkazish davriyligi bo'yicha:
— bir martalik;
— doimiy;
— davriy;
d) qatnashchilar soni bo'yicha:
— oz tarkibli (5 kishiga);
— kengaytirilgan (20 kishiga);
— vakilligi bo'yicha (23 kishidan ortiq);
e) yig'ilish qatnashchilarining tarkibiy barqarorlik darajasi bo'yicha:
— qayd qilingan tarkib bo'yicha;
— ro'yxat bo'yicha taklif qilish;
— kombinatsiyalashgan;
f) mansubligi bo'yicha:
— partiyaviy;
— ma'muriy;
— ilmiy va ilmiy texnik;
— birlashgan.

ISH YIG'ILISHLARI O'TKAZISHNI TASHKIL QILISH

Yig'ilishlar maqsadiga erishish uchun uni zaruriy tarzda tayyorlash va o'tkazishni tashkil qilish kerak.

Yig'ilishga tayyorgarlik uning zaruriyati va maqsadga muvofiqligini aniqlashdan boshlanadi. Boshlashdan oldin menejer yig'ilishda ko'rib chiqiladigan masalalarni oldin o'ylashi darkor. Agar yig'ilishni o'tkazish axborot almashishiga zarurat tug'ilganda o'tkazilsa mazmunga ega bo'ladi. Birinchi bosqichda menejer barcha muqobillarni, yuqori rahbarlik qarorlarini, boshqa yig'ilishlar bilan (rejali)



18-rasm. Ish yig'ilishlarini o'tkazish texnologiyasi.

qo'shib olib borilishini tahlil qilishi kerak. Shundan so'ng menejer yig'ilish o'tkazilishini foydaliligiga ishonch hosil qilsa uni o'tkazish kerak.

O'tkazish zaruriyatiga qarab uning qatnashchilari tarkibini aniqlash darkor, qatnashchilar ro'yxatini shakllantirishda uning miqdor va sifat tarkibiga diqqat bilan yondashish zarur. Yig'ilishda doimo bo'linmalar rahbarlarini har doim taklif qilmay masalaga aloqador, bilimdon xodimlarni taklif qilish e'tiborga loyiqdir. Eng optimal varianti — masala muhokamasida faol qatnashuvchilar soniga mosligi. Yig'ilish qatnashchilarining tarkibi aniqlangandan so'ng o'tkazish kuni va vaqti belgilanadi. Odatda yig'ilish qatnashchilariga ish vaqtini rejalashtirish va zarur holatda yig'ilishga tayyorlanish imkonini berish kerak. Vaqt bo'yicha yig'ilishni kunning ikkinchi yarmida o'tkaziladi. Bioritmlar nazariyasidan ma'lumki, ish faoliyati oshishini ikki cho'qqisi mavjud: birinchisi soat 11 dan 12 gacha va ikkinchisi 16 dan 18 gacha. Yig'ilishni ikkinchi cho'qqiga mo'ljallab o'tkazish maqsadga muvofiqdir, chunki u yig'ilish qatnashchilarini kechgacha o'tirmasligini taqozo qilib tez va samarali o'tkazishga qo'zg'atuvchi qo'shimcha omil bo'ladi. Kunning birinchi yarmida o'tkazilgan har qanday yig'ilish mehnat faoliyati ritmini buzadi. Qoidaga muvofiq ish yig'ilishlarini o'tkazish uchun tashkilot rahbari kabineti xosdir. Ammo maxsus jihozlangan xonada o'tkazish ham yaxshi samara beradi.

Yig'ilish qatnashchilarini tayyorlash — bu so'nggi bosqich bo'lib yig'ilish qatnashchilari oldindan zarur materiallar va kun tartibi bilan tanishishi kerak.

Yig'ilish o'tkazish. Ko'p sonli odamlar uchun birgalikdagi aqliy faoliyat davomiyligi 40—45 minut bo'ladi, undan so'ng qatnashchilar diqqati susayib boradi. 30—40 minutli tanaffusdan so'ng qatnashchilarning o'zini his qilishi yaxshilanadi, me'yoriy holati tiklanadi va muhokamani davom ettirish mumkin.

90 minutdan so'ng muhokama qilinayotgan muammolarga qiziqish susayib ketadi. Yig'ilishning bu bosqichini mutaxassislar salbiy faollik davri deb ataydi. Bunday paytda kishi asabiylashib boshqarib bo'lmaydigan bo'lib qoladi va barcha muammolarga asabiy va ishonchsizlik munosabatida bo'ladi. Bu vaqtda qabul qilingan qarorlar o'zining ekstremistik kayfiyati bilan ajralib turadi.

Yig'ilish reglamentini hamma biladi, lekin ko'pchilik unga amal qilmaydi. Unga yig'ilishning har bir qatnashchisi hurmat bilan qarashi lozim.

Yig'ilish protokoli — bu boshlang'ich hujjat bo'lib uning asosida rahbar xodimlardan topshirilgan vazifalarni bajarilishini talab qiladi. Yig'ilish kotibi yig'ilish topshirig'i bo'yicha majlisning eng muhim joylarini qayd qilib boradi:

— yig'ilish maqsadga erishganligi — qaror.

Qaror qabul qilish. Yig'ilish o'tkazishning yakunlovchi bosqichi — bu qaror qabul qilish va uni hayotga tatbiq qilishdir. Qaror barcha va har bir alohida qatnashchilar tomonidan qabul qilinadi. Yig'ilish qatnashchilari o'z g'oyalari va qarashlarini umumiy qarorlarda aks ettirganliklariga qarab uning samaradorligi belgilanadi. U quyidagi tarzda hisoblanadi: yig'ilish qatnashchilari va uni

Yig'ilish protokolining modeli quyidagicha bo'ladi:

Muhokama qilinayotgan masalaning qisqacha mazmuni		
Qatnashdi: Qatnashmadi: Nusxasi (kimga)		
Kun tartibi: 1... 2... 3...		
Mavzu (kun tartibi punktlarda)	Muhokama qilindi (qaror qildi, xabar berildi, nima haqida)	Qarorni bajarish yuklatildi... Bajarish muddati...

19-rasm. Yig'ilish protokolini yuritish modeli

davomiyligi qayd qilinadi. Undan so'ng har bir qatnashchining ta'rif stavkasi aniqlanadi. Yakunni quyidagi formula bilan hisoblash mumkin:

$$Q = N\ (T + 1) = \frac{Kur}{S\ ur}$$

Bunda, Q — yig'ilish qiymati (so'm);
N — yig'ilish davomiyligi (soat);
Kur — yig'ilish qatnashchilarining o'rtacha ish haqi (so'm);
Sur — oydagi ish soatlarining o'rtacha soni;
T — yig'ilishda qatnashish bilan bog'liq yashirin yo'qotishlar koeffitsienti.

Qaror ikki yo'l bilan ishlab chiqiladi:

1. Maxsus saylangan komissiya oldindan qaror loyihasini tuzadi, qatnashchilar o'z tuzatishlarini kiritgandan so'ng ovoz berish natijasiga ko'ra qabul qilinadi.

2. Yig'ilish raisi muhokamaga yakun yasaydi va qarorni e'lon qiladi. Qaror qabul qilingandan so'ng uning ijrosini va nazoratini amalga oshiruvchi shaxslar aniqlanadi.

RAHBARLIKDA HOKIMIYAT VA SARDORLIK

Har qanday guruh tuzilishiga ko'ra a'zolari nufuzi va statusining o'ziga xos darajasini aks ettiradi. Bu iyerarxiya zinapoyasining eng yuqori bosqichida guruh joylashadi. Har guruh o'z yetakchisiga ega bo'ladi. U sardor deyiladi.

U guruhni qolgan barcha a'zolari uchun o'zining manfaatlariga daxldor bo'lgan hamda butun guruh faoliyatining yo'nalishini va xarakterini belgilab beradigan shaxs bo'lib, eng mas'uliyatli yechimlarni qabul qilishga haqli deb hisoblanadi. Shunday qilib sardor guruhning eng muhim muammolariga qiyosan undagi eng ko'proq darajadagi referentlik egasi bo'lgan shaxsdir. Sardor rasman guruhning rahbari bo'lishi ham va aksincha bo'lmasligi ham mumkin. Sardor bilan rahbarlikni yagona bitta shaxsga to'g'ri kelishi maqbul hodisa hisoblanadi. Bordi-yu, agar bunday muvofiqlik bo'lmasa, u holda guruh faoliyatining samaradorligini rasmiy rahbar bilan norasmiy sardor yoki sardor o'rtasidagi munosabatlar qay tarzda yuz berishiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv rahbarlari boshqarishni qulay tashkil qilishda ma'lum darajada hokimiyat (vlast)ga ega bo'lishi kerak. Boshqaruv tizimida rahbarning faoliyatiga alohida o'rin berilib, ularga o'z faoliyatlarini amalga oshirish uchun huquqlar berilib, bunda ularning funksiyalari va mas'uliyati uchta toifaga umumiy taqsimlangan. Menedjmentda rahbarlar 3 ta iyerarxiya darajasiga ega bo'lib, ular quyi, o'rta, oliy bo'g'inlaridir. Ularning hokimiyatlari shtat jadvali orqali belgilangan bo'lib, u tashkilot kadrlari tizimining rasmiy asosini tashkil etadi.

Rahbarlikda hokimiyatni amalga oshirish quyidagicha turlarda bo'lishi mumkin:

— rahbar-ma'muriyatchi (administrator);
— rahbar-qayta quruvchi;
— rahbar-yaratuvchi.

Ilgari foydalanilgan rahbarlikdagi hokimiyat turlari hozirgi firmalar tushib qolgan sharoitga to'g'ri kelmay qoldi. Natijada rahbarlikdagi hokimiyatga o'zgartirish kiritish davr talabiga aylanib qoldi. U o'zgartirishga, yangiliklar kiritishga, tadbirkorlikka va tavakkalchilikka ko'nikmaslikka asoslangan bo'lib, ma'lum vakolatlarga ega bo'lishni taqozo etadi. Namunali kompaniyalar, bir dengiz ofitseri tomonidan aytilgan: «Bizning flotda kapitan unvonidan past har qanday kishi yetilmagan deb hisoblanadi». — degan aqidani inkor etadi. Ular tasdiqlaydilarki: Ishda, insonlarga tayanishda muvaffaqiyatga faqat bitta kalit bor — u ishonchdir. Kishilarga hurmat bilan qarash, ularning qadr-qimmatini e'zozlash, qadriyatlarini hisobga olish, kompaniyaning boshqalardan afzalligiga, unumdorligiga, iqtisodiy o'sish va foydaga hamda tashkil topgan kompaniya an'analariga ishonch yo'li bilan bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatiladi. Ular kundalik hayotda, ishda, suhbat sharoitida, shuningdek rasmiy va norasmiy aloqalar orqali xodimlarga singdirib boriladi. Rahbarlikda hokimiyat hozirgi sharoitda xo'jalik mexanizmini yanada takomillashtirishga zamin yaratadi, natijada islohotlar asosida xo'jalik mexanizmi zamon talablariga moslashib boradi.

BOSHQARUVDA MEHNATKASHLARNING QATNASHUVI

Sherikchilik tamoyillariga asoslangan hissadorlik jamiyatlari ishchilarining boshqarish va foyda taqsimlashda qatnashishi turli shakllarini amalda sinab ko'rmoqda. Eng asosiysi zamonaviy yirik ishlab chiqarish sharoitida xodimlarning malakasi va o'z-o'zini anglashi, boshqarish va qarorlar qabul qilishda qatnashishni obyektiv talab qiladi. Endi ko'pchilik hollarda hamkorliksiz, kooperatsiyasiz, menejer va mulk egasining sheriklik munosabatisiz ishlab chiqarishni boshqarish va mehnat unumdorligini oshirishga erishish qiyin bo'lib qoldi. Shuning uchun mikrodarajada xo'jalik tashkil qilishning qulay shakli hissadorlik kompaniyalari hisoblanib, unda aksiyaning ma'lum qismiga ishchilar ega bo'lib, xodimlar bilan birgalikda boshqarishda qatnashadilar. Bu shuning bilan tasniflanadiki, hozirgi zamon sharoitida ishchilarda yangi hayotiy, o'zini ijodiy realizatsiya qilishga intilish, qaror qabul qilish va uni amalga oshirishda mas'uliyatni yuklanishi, ijtimoiy himoyalanganlik va ishlab chiqarish unumdorligi oshishi bilan hayot darajasining yuksalishi kabi qadriyatlar paydo bo'ldi. Shuning uchun sheriklik munosabatlarini rivojlantirish qonuniyat tusiga kirib, barcha rivojlangan mamlakatlarda qo'llanilmoqda. Mehnat jarayonining murakkablashib borishi bilan ishchi boshqarish obyekti bilan ishlab chiqarish subyektiga aylanadi. Ishlab chiqarishda demokratiyalash g'oyasi barcha ijtimoiy guruhlar ishchilar va xizmatchilardan chiqqan edi. Kasbiy malaka darajasi maxsus ma'lumotli ishchining umumiy madaniyati, unda boshqarishda va qaror qabul qilish jarayonida qatnashish ehtiyojini yaratadi. Ishlab chiqarishning demokratiyalashuvi ishchilar manfaatlarigagina javob berib qolmay, uning rentabelligini ham yuqori qiladi.

Rivojlangan mamlakatlar Amerika, Yaponiya, Germaniya, Angliyada ishchilar boshqarishdagina qatnashib qolmay, direktorlar kengashida ham o'zlarining vakillariga ega.

SARDORLIK USULLARI

Ma'lumki iyerarxiya zinapoyasining eng yuqorisida guruh sardori joylashadi. Sardor o'zida intiluvchanlik, qat'iylik, mas'uliyatni bo'yniga olish, ma'lum guruhlar faoliyat yo'nalishini o'zgartirishi, boshqarishi, yangiliklar bo'yicha qaror qabul qilishi, kelajakni ko'rish kabi xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

Shunday qilib, sardor ko'rinishi boshqarishga moyillik va mustaqil o'rganish xislatlarini o'zida aks ettiradigan ma'lum xulqiy jarayonni ifodalaydigan shaxsdir. Bu o'zgarishga qaratilgan doimiy, maqsadli va tashkiliy izlanish, resurslarni kamroqdan ko'proq, unumdor ishlab chiqarish doiralariga ko'chirish qobiliyatidir.

Ammo strategik isloh qilish alohida sardorni birdaniga paydo qiladigan holat natijasi emas. Bu o'ziga xos to'la oldindan aytib bo'ladigan, izchillikni

o'zida mujassamlashtirgan davrdir. Sardorlar islohotlar davrida asosiy ta'sir ko'rsatish obyekti bo'lgan o'rta darajadagi boshqaruvchilarga, ular nima qarorga kelishini anglaguncha, ularga qarshi turishni ham bilishlari lozim. Ular hozirgi kundan yaxshiroq bo'lishni anglab tushunib yetmaguncha hech narsaga erisha olmaydilar.

Sardor shunday ko'rinishni yaratishi kerakki, uni tashkilot a'zolarining ko'pchiligida qabul qilish zaruriyati tug'ilsin.

Biz avval aytib o'tganimizdek sardorlar, ma'muriy islohotchi va yaratuvchi ko'rinishlarga bo'linib, ular o'z oldiga qo'ygan vazifalari va maqsadlarini ko'rishi bilan ajralib turadi. Hozirgi tez o'zgaruvchan bozor islohotlari sharoitida islohotchi sardorlarga ijtimoiy buyurtma ko'proq bo'ladi, chunki bu ko'rinishdagi rahbarlar kompaniyalarni tashqi muhitiga mos ravishda qayta tashkil qilishni texnik, siyosiy, madaniy muammolar uslubiy asosini yaxshi biladilar.

Sardorlikda quyidagi usullar mavjud bo'lib ularga tayanib tashkilotni qayta isloh qilish mumkin:

1. Uddalash va ko'nikmalar yaratish usuli. Bunda subordinatsiya chizig'i: kim kimga bo'ysunadi, masalalar qanday taqsimlanadi va ajratiladi.

2. Qobiliyatlarni shakllantirish usuli. Tashkil qilish qobiliyati — bu alohida puxta bilim yoki raqobatda isbotlangan afzalliklar summasini ifodalaydi.

3. Halqani yangilash usuli. Bu — uddalash, puxta bilim va madaniyat kabi noyob uyg'unlikni tashkil qiluvchi kuchni birgalikdagi harakatga yo'nalishini tashkil qilish va rejalashtirish jarayonidir.

Sardorlikda barcha omillar o'zaro bog'liqligini amalda ko'rish mumkin. Kompaniyalar boshliqni rahbarlik, xodimni esa — o'z individualligini sezish ehtiyojini mujassamlashtiruvchi uslubni amalga oshirishi kerak, chunki ma'lum ishni bajarayotgan kishi u ishni hatto sardordan ham yaxshi biladi, shuning uchun u bu ishni boshqalarga qaraganda yaxshi takomillashtirishga qodir. Bunday yondashuvda sardor rahbarlikni amalga oshiradi, ammo ishchi ishini ma'lum darajadagi detallashuvida o'z ishini yaxshi biladi. Bunday usul «yo'naltiruvchi mustaqillik» deyiladi. Sardorlik tashkil qilishning yuqori bosqichida bo'lishi va u zaruriy yaxshilanish uchun mos muhit yaratishga harakat qilishi kerak. Bu ko'rinishdagi sardorlar tashkilotning barcha xodimlarini rag'batlantiradi, qo'zg'atadi, qo'llab-quvvatlaydi, ilgari yetaklaydi va ruhlantiradi.

RAHBARLIK USLUBI TUSHUNCHASI VA UNGA TAVSIF

Rahbarlik uslubi menejer harakatining o'ziga xos xulqidir. Rahbarlik uslubining yanada to'liq ma'nosi: menejerning nisbiy qat'iy tizim yo'llari, uslubi va amaliy faoliyat shaklidir. Bundan tashqari boshqarish uslubi deganda menejerning boshqarish qarorlarini tayyorlash va amalga oshirish jarayonida harakat tarzi va xulqiy usuli tushuniladi.

Uslub — bu rahbarlik usulida doimo qo'llaniladigan tizimdir. Uslub ma'lum menejer tomonidan uning shaxsiy subyektiv — ruhiy tavsifiga muvofiq qabul qilingan rahbarning uslubini realizatsiya qilish tarzidir.

Ko'rinib turibdiki, uslub o'ziga xos individual voqelik, chunki u konkret shaxsning o'ziga xos tavsifi bilan belgilanadi va uni odamlar bilan ishlash xususiyatini va qaror qabul qilish texnologiyasini aks ettiradi. Rahbarlik uslubi uch turga bo'linadi.

1. Avtoritar rahbarlik turi. Bu turdagi rahbar qo'l ostidagilarning faoliyati uchun javobgarlikni o'z zimmasiga to'liq oladi. Hamma mavjud axborotlarni o'zi orqali o'tkazishga harakat qiladi. Jamoa a'zolarini bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi. O'zining noo'rin harakatlari tanqid qilinishiga chiday olmaydi. O'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi. Bunday rahbarlar odatda, ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi. Odatda avtoritar o'ziga bo'ysunuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi. Biroq avtokratlik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratlik boshqaruv uslubini tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin. Ammo jamoada har tomonlama demokratik munosabatlar pishib yetilgan paytda rahbar o'zining ish uslubini o'zgartirishga majbur bo'ladi. Shunday qilib, rahbarning avtokratlik boshqaruv uslubini faqat salbiy baholab bo'lmaydi. Chunki u boshqaruv munosabatlarining rivojlanish tarixining ma'lum bir davrida o'zining ijobiy tomonini ko'rsatadi.

2. Demokratik rahbarlik turi. Bunday rahbarlik turida rahbar o'z faoliyatini o'zining guruhidagi jamoa a'zolariga tayangan holda olib boradi. Faoliyat uchun javobgarlik bo'ysunuvchilar orasida taqsimlanadi. Jamoa a'zolarining bir-biri bilan bevosita munosabatlarini rag'batlantirish bilan birgalikda rahbar xodimlarning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi, ilg'orlarini va boshqa xodimlarni mukofotlaydi. Bunday rahbarlik turi tobelarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi. Bu faqat jamoadagi muhitga ta'sir ko'rsatibgina qolmay, balki uning ish natijalariga ham bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Rahbarlikning bu turi jamoani yuqori darajali uyushtirishni talab qiladiki, bunda u jamoaning ishini har qaysi tarkibiy qismiga aralashmasligi va ular a'zolarining o'zaro aloqasini va munosabatlarini buzmasligi kerak. Hozirgi paytda mazkur usulni korxonalar faoliyatida qo'llash xodimlar bilan ishlashda ijobiy natija bermoqda.

3. Rahbarlikning liberal turi. U amalda jamoa faoliyatiga aralashmaydi,

xodimlarga individual va jamoa ijodini namoyish qilish uchun imkoniyat haqida to'la mustaqillik beradi. Bunday rahbar bo'ysunuvchilar bilan xushmuomala, oldin qabul qilgan qarorlarini, agar ular uning shuhratiga tahdid solsa rad qilishi mumkin. Ular tashabbusning yo'qligi va yuqori boshqarish organlarining ko'rsatmalarini anglamay bajarish hissi bilan ajralib turadi. Ularda jamoaga ta'sir ko'rsatishning iltimos, pand-nasihat shakllari asosiy o'rin egallaydi. Menejer-liberal konfliktdan qo'rqadi va asosan bo'ysunuvchilar bilan kelishib ish qiladi. Boshqarish funksiyalarini bajarishda passiv, aytish mumkinki oqimga qarab ish qiladi. Odamlar bilan yumshoq muloqotda bo'lishi uni real obro'ga ega bo'lishiga xalaqit beradi, chunki ba'zi bir xodimlar undan yengillik talab qiladi, ular bilan o'zaro aloqalarini buzmaslik uchun u barcha talablarni bajaradi. Shunday qilib liberal uslubdagi rahbar aniq ifodalangan qobiliyatini yuzaga chiqara olmaydi, bo'ysunuvchilar harakatiga kam e'tibor beradi va sustlik bilan nazorat qiladi, buning natijasida uni bajarish faoliyati natijasiz bo'ladi.

X (IKS) VA Y (IGREK) NAZARIYASI

X (iks) nazariyasi bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan chekinadi va faqat pul ishlash uchungina ishlaydilar, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas, ularni majburlab ishlatish kerak. X (iks) nazariyasini qo'llash shunga olib keldiki, ba'zi bir sohalarda ish haqi darajasi ancha yuqori bo'lib, raqobatning realligini aks ettiradi. Bu nazariya bo'yicha ishchilarni qo'rqitish, majbur qilish orqaligina yaxshi natijalarga erishish mumkin deyiladi.

Y (igrek) nazariyasi bo'yicha kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zining foydaliligi va muhimligini his qilsa, ishdan qoniqish hosil qilsa, kompaniyaga katta foyda keltirishi mumkin deyiladi.

Ilmiy boshqarishning qat'iy usullari ishlovchilar hisobiga natija berishi mumkin. Yumshoq usullar esa har kim qanday ishlashidan qat'i nazar kishilarni baxtli qilishga qaratilgan.

Bu inson tabiati va motivlari haqidagi tasavvurni yangi bosqichga olib chiqadi. Birinchidan, ishchilar nafaqat ijtimoiy munosabatlardan, balki ishining o'zidan ham qoniqish hosil qiladi. Ikkinchidan, tasavvur va ijod umumiy xarakterli belgi bo'lib, sanoat ishlab chiqarishida undan ijobiy foydalanish mumkin.

Uchinchidan, ishchilarga imkoniyat yaratilganda ular oddiy masalalar uchun mas'uliyat his qilibgina qolmasdan, to'la hajmda boshqarish funksiyasida qatnashishi mumkin.

Bu taxminlar Y (igrek) nazariyasini va bu nazariyaga tayangan boshqarishga — insoniy munosabatlar uslubi nomi berildi. Bu usul asosida menejer ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishini qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Shuning uchun menejerlar insonlar haqida sifat va samaradorlikning asosi bo'lgan muhim resurslar kabi g'amxo'rlik qiladilar.

Biz qanday ko'rinishdagi rahbarni olib qaramaylik, haqiqiy rahbar deb kishilarga faoliyat doirasini to'g'ri belgilab, ularning intilishlarini amalga oshirishga erkinlik, ularning potensial imkoniyatlarini to'la ochishga imkon yaratib, so'zi va ishidagi namunasi bilan, kishilarni muvaffaqiyatga yetaklovchi shaxsni aytish mumkin.

Ishni ko'zini biladigan rahbar o'z bo'ysunuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik berib, undan so'ng ish natijalari bo'yicha hisobot talab qiladi.

Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar o'z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli kadrlarni yig'ib, ularning hurmatini qozonadi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

TASHKILOTDA O'ZGARISHLAR QILISH YO'LLARI

Ayni yoshlik pallasida (to 35 yoshgacha) kishi ishlarida o'z imkoniyati va talantini namoyish eta oladimi?

Bu yo'nalishda mansab, lavozim pog'onalaridan yuqoriga ko'tarilish mavjud ekan va u quyidagi xususiyatlardan iborat:

— *yuqori lavozimni egallash uchun shaxsning xohishi.* Ulug' maqsadlarni o'z oldiga vazifa qilib qo'ymagan odam o'z imkoniyatlarini ishga solishga, kasbiy mahoratini takomillashtirishga va ishlar asosida yuqori lavozimga ko'tarilishga kuch sarflamaydi;

— odamlar bilan ishlay olish mahorati;

— ishda tavakkal qilishga va buning uchun o'ziga yuqori mas'uliyatni olishga tayyorligi.

Mana shu uchta omillar yordamida rahbar o'z tashkilotida o'zgarishlar, yangiliklar qila olishi va bu yo'lda korxona xodimlari, mutaxassislarining jismoniy va aqliy potensialini foydali yo'nalishga, maqsadga yo'naltirishi va buning natijasida yuqori mehnat samaradorligiga erishishi mumkin. Avstriyadagi Kvinsled universitetining professori Ch. Margerison va Angliyadagi Krenfild texnologiya instituti professori E. Kakabadzelar tadqiqot yo'li bilan buni aniqlaganlar va aniq xulosaga kelganlar.

KONFLIKTLAR VA STRESSLARNI BOSHQARISH

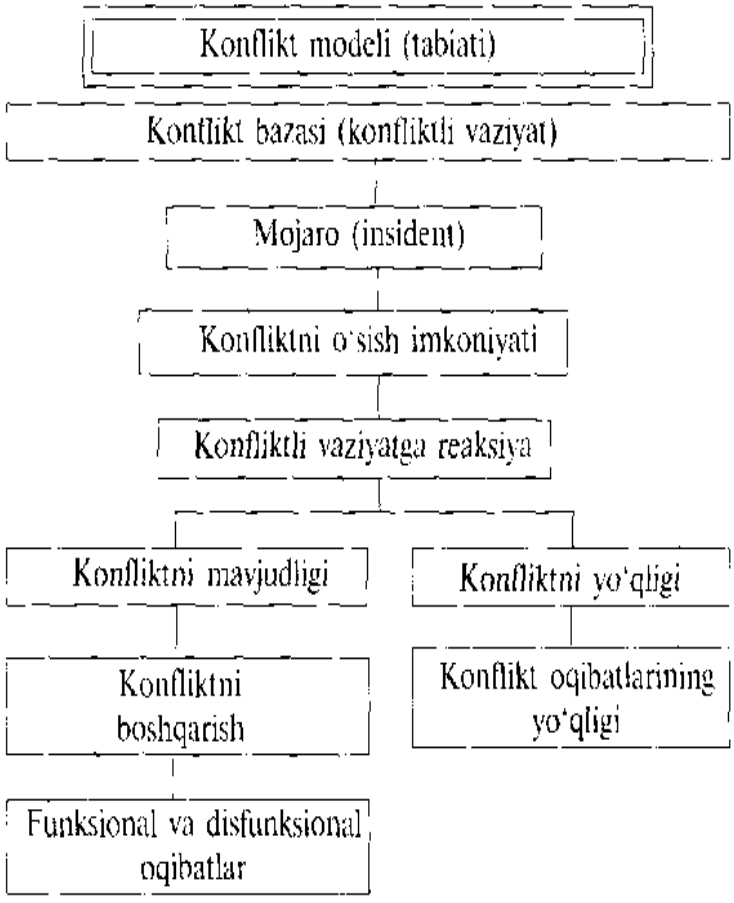
Konfliktning umumiy ta'rifi — qarama-qarshi va o'zaro bir-biriga to'g'ri kelmaydigan kuchlarning to'qnashuvidir. Yana to'laroq tarifi ikki yoki undan ko'p taraflar orasida kelishuvning yo'qligi, manfaatlar qarama-qarshiligi yoki tushunmaslik tufayli ularning birgalikdagi mehnat faoliyati jarayonida odamlar yoki jamoalar orasida paydo bo'ladigan ziddiyatdir.

Tashkilotda paydo bo'ladigan konflikt tashkiliy konflikt deb ataladi, tashkiliy konflikt ko'plab shaklga ega bo'lishi mumkin, chunonchi ularga munozaralar, qarama-qarshiliklar va ziddiyatlar kiradi. Konflikt tabiati qanday bo'lishidan qat'i nazar menejer uni tahlil qilishi va boshqarishi kerak. Tashkilotda konflikt boshqarib bo'lmaydigan darajaga yetsa u qarama-qarshilikka (konfrantatsiya)ga aylanib ketishi mumkin.

Ko'pchilik konfliktni agressiyaga (tajovuz) tortishuvga, dushmanlikka, urushga o'xshatadi. Uning natijasida ko'pchilik konflikt paydo bo'lishi bilan uni hal qilish yoki to'xtatish kerak deydi, ammo konflikt muammolar bilan birgalikda tashkilotga foyda keltirishi ham mumkin, «chirib» borayotgan tashkilotni jonlantirishi ham mumkin. Hayotda konfliktsiz tashkilotlar bo'lmaydi, muhimi, alohida yoki shaxslararo konfliktlar buzish tavsifiga ega bo'lmasligi kerak. Konflikt vaziyati albatta o'zining obyekti, subyekti va bazasiga ega. Konflikt boshlanishi uchun mojaro (insident) zarur. Unda bir tomon ikkinchi tomonni manfaatlanishiga putur yetkazish payida bo'ladi.

Konflikt vaziyatining har qanday o'zgarishi shu konfliktni to'xtatishga yoki yangisini boshlanishiga olib keladi.

Shunday qilib, konflikt – funksional tashkilot va mehnat jamoalari uchun foydali yoki disfunksional ish unumdorligini, shaxsiy qoniqishni pasaytiruvchi va



20-rasm. Konflikt modeli.

mehnat jamoasi xodimlari orasida hamkorlikni yo'qotuvchi bo'lishi mumkin. Konflikt natijasi menejer uni qanday boshqarishiga bog'liq. Shuning uchun faqat tabiatini emas, balki konflikt tiplarini ham bilishi kerak.

KONFLIKT TIPLARI VA SABABLARI

Konfliktlarning to'rt asosiy tipi mavjud:

1. Ichki shaxsiy konflikt. U bir shaxsga ziddiyatli talablar qo'yilganda yoki ishlab chiqarish talablari shaxs ehtiyoji va qadriyatlariga zid bo'lganda paydo bo'ladi.

2. Shaxslararo konflikt. U ikki shaxsni to'qnashuvi natijasida yoki turli xarakterdagi bir-biriga to'g'ri kelmaydigan temperament mavjudligi tufayli paydo bo'lishi mumkin.

3. Shaxs va guruh orasidagi konflikt. Ishlab chiqarish guruhlari xulq me'yorini belgilaydi va ishlab chiqaradi. Bu paytda konflikt paydo bo'ladi. Agar shaxs guruh pozitsiyasidan boshqa pozitsiyani egallasa, shaxs va guruh o'rtasida konflikt paydo bo'ladi.

4. Guruhlararo konflikt. Ma'lumki tashkilot ko'plab rasmiy va norasmiy guruhlardan tashkil topadi. Ammo eng yaxshi tashkilotlarda ham konflikt bo'lishi mumkin. Paydo bo'lish darajasi bo'yicha yashirin yoki ochiq konfliktlar bo'lishi mumkin. Yashirin konflikt ikki shaxs orasida bo'lib ma'lum vaqtgacha ular orasida mojaro borligini berkitib yurishi mumkin. Ulardan birining sabri chidamay qolsa, bu konflikt ochiq konfliktga aylanishi mumkin. Yana stixiyali paydo bo'ladigan va davriy yuzaga chiqadigan, ig'vo orqali chiqadigan konfliktlar ham mavjud. Konfliktni boshqa turi fitna ham bo'lishi mumkin — bu tashabbuskor tomonidan qasddan qilingan vijdonsizlarcha harakat bo'lib, shaxs yoki jamoani ma'lum harakatga majbur qilib, zarar yetkizishdir.

Har bir konflikt o'zining paydo bo'lish sabablariga ega. Konflikt tug'diradigan sabablar quyidagilar:

1. Alohida shaxslar va butun guruhlar ziddiyati va yetarli kelishmovchiliklarning mavjudligi.
2. Tashkiliy strukturaning eskirishi, xodimlar vazifasi va huquqlarining noaniq chegaralanishi.
3. Resurslarning chegaralanganligi.
4. Mehnat jamoasi a'zolariga munosabatning bir xilda emasligi.
5. Mehnat faoliyati turlari va vazifalari orasidagi ziddiyat.
6. Hayotiy tajribasi va xulqiy tarzdagi farqni mavjudligi.
7. O'sish istiqbolining noaniqligi.
8. Noqulay jismoniy sharoitlar.
9. Menejer tomonidan e'tiborning yetarli emasligi.
10. Psixologik fenomen (hasad va ranjish hissi).
11. Kasbiy mahoratning yetarli emasligi.

Ko'p konfliktlar menejerlarning tushunmasligidan, boshqalar fikrlash tarzini his qilmaslikdan, o'z manfaatlarini yuqori qo'yib, atrofida noto'g'ri muhit paydo qilishdan kelib chiqadi.

KONFLIKTLARNI HAL QILISH USULLARI

Konfliktologlar tomonidan konfliktlarni oldini olish yo'llari, uni profilaktikasi va «og'riqsiz» hal qilish usullari ishlab chiqilmoqda. Ideal bo'yicha menejer konfliktni bartaraf qilish emas, uni boshqarish va samarali foydalanishi kerak. Konfliktni boshqarishda birinchi qadam uni manbalarini tushunishdan iborat. Agar rahbar tahlil qilib uning tabiatini tushunmasa va hal qilinadigan muammolarni, manbalarini bilmasa, bu ishga obro'li ekspertlarni jalb qilishi mumkin.

Konfliktlarni hal qilishda rahbarning harakati quyidagicha bo'lishi kerak:

— konflikt paydo bo'lishi sabablarini o'rganish;

— konflikt qatnashchilarini chegaralash;

— konfliktni tahlil qilish;

— konfliktni hal qilish.

Konfliktni bartaraf qilish bo'yicha menejer nuqtayi nazaridan unda muvaffaqiyat qozonishi konfliktni boshqarish usullarini bilishga bog'liq.

Konfliktni boshqarish	
Konfliktni hal qilish usullari	
Pedagogik	**Ma'muriy**
Suhbat, iltimos, ishontirish, ishga talablarni va konflikt qatnashchilari harakatini noto'g'riligini tushuntirish va boshqa tarbiyaviy yo'nalishlar	Konfliktni kuch bilan hal qilish – ular manfaatlarini kuch bilan bostirish, boshqa ishga ko'chirish, konflikt qatnashchilarini ajratishning turli ko'rinishlari, xulqi bo'yicha konfliktni yechish komissiya qarori, rahbar buyrug'i, sud qarori

21-rasm. Konfliktni boshqarish.

Menejerlar uchun eng murakkabi shaxslararo konfliktlarni hal qilishdir. Shaxslararo konfliktlarni hal qilish bo'yicha quyidagi asosiy uslublar mavjud:

— o'zini chetga olish, bosh tortish, majbur qilish (qarshi kurashish), tekislash (yo'l berish), muammoni hal qilish.

Menejerning bosh vazifasi shundan iboratki, uni boshlang'ich stadiyasida aniqlashni bilish va konfliktga «kirish». Aniqlanishicha agar, menejer konfliktni boshlang'ich fazasida unga «kirsa» 92% hal qilinadi, agar ko'tarilish fazasida bo'lsa 46%, agar cho'qqisida bo'lsa, hissiyotlar juda qizigan paytda bo'lsa, ularni hal qilib bo'lmaydi.

Butun kuch kurashga berilganida («cho'qqi» stadiyasida) pasayish boshlanadi.

Agar konfliktni so'nggi davrda hal etilmasa, u yangi kuch bilan o'sib chiqadi, chunki pasayish davrida kurash uchun yangi usullar va kuchlar jalb qilinishi mumkin.

STRESSNING TABIATI

Stressning tabiati (stress — inglizcha «qattiq tortilgan»)— bu kuchli ta'sir ko'rsatuvchi halokatlar orqali paydo bo'ladigan zo'riqish holatidir.

Hatto eng taraqqiy etgan va yaxshi boshqariladigan tashkilotda ham stress holatini yaratadigan ishlar va vaziyatlar mavjud bo'ladi. Misol uchun rahbarlarda rejalashtirilgan ishlarni bajarish uchun vaqt yetmay qolishi stressga olib kelishi mumkin.

Stress nazoratdan chiqib ketsa, behalovatlik hissi paydo bo'ladi. Agar muammo paydo bo'lsa-yu, uni tezda hal qilish muqobilasi bo'lmasa u holda ham stress holati yuzaga keladi.

Stress — odatda ko'p uchrab turadigan hodisa (kuchli asabiylashuv yoki mas'uliyatli voqea oldidan uyqusizlik va hokazo). Rahbarlar tushib qoladigan stress holati ortiqcha psixologik yoki fiziologik zo'riqish tufayli sodir bo'ladi.

Stressning fiziologik belgisi yara, yurakning turli kasalligi, astma va hokazolar.

Uni psixologik ko'rinishi asabiylashuv, ishtahani yo'qolishi, depressiyada ifodalanadi. Ortiqcha stress shaxsni samaradorlik va ish unumini susaytiradi, hamda tashkilotga qimmatga tushadi.

Menejer o'z zo'riqishini hal qilishi bilan bir vaqtning o'zida u o'ziga bo'ysunuvchilarning kundalik muammolarini hal qilib, stress belgilari ta'sirini maksimal kamaytirish imkoniyatini o'rganadi. Albatta har xil shaxslar har bir vaziyatga turlicha munosabatda bo'ladilar. Shuning uchun menejerlar stress manbalarini bartaraf qiladigan qilib ish joylarini loyihalashi kerak. Ko'rinib turibdiki stress ish va faoliyat yoki individni shaxsiy hayotidagi voqealar bilan bog'liq.

Stressning yuzaga kelishi quyidagi ikki guruh omillarga bog'liq.

Tashkiliy omillar. Stressning tashkilotda eng ko'p tarqalgan sabablaridan biri o'ta og'ir ishdan charchashdir, ya'ni xodimga ko'p miqdorda topshiriq berilganidir. Bunday paytda behalovatlik, umidsizlik hissi va moddiy yo'qotish paydo bo'ladi. Rollarning noaniqligi xodimdan nima kutilayotganiga ishonchni yo'qligidan sodir bo'ladi. Konfliktdan farqli ravishda bunda talablar ziddiyatli bo'lmay, balki mavhum va noaniqdir. Qiziqarsiz ish — stressning yana bir omilidir. Ya'ni qiziqarli ishga ega bo'lgan kishilar oz behalovatlik his qilib jismoniy lohaslikka mahkum emas. Stress noqulay ish sharoiti natijasida ham yuzaga kelishi mumkin. (Harorat rejimi, yorug'likni yetarli emasligi, ortiqcha shovqin va hokazo).

STRESSNING ASOSIY SABABLARI

Stressning sababi. Stressning sababi haqida turli nisbiy nazariyalar mavjud. Stressning asosiy sababi esa o'zgarishlardir. Har qanday o'zgarish, agar u ijobiy bo'lsa ham o'z doirasida qo'llanib turgan muvozanatni buzadi. Uning natijasida alohida xodimlar qiyin stress holatiga tushib qolishi oqibatida ishdan ketishga ham majbur bo'ladilar. Menejer stress paydo bo'lishini sezib qolsa, ortiqcha stressga olib keluvchi omillarni bartaraf qilish uchun kurashish kerak, shuning uchun u stress belgilarini yaxshi bilishi kerak.

Shaxsiy omillar. Har bir individ tashkilot bilan bog'liq bo'lmagan turli faoliyatda qatnashadi. Bunday qisman voqealar stressning potensial sababi bo'lishi va natijalarni pastlab ketishiga olib kelishi mumkin.

Unga oila a'zolaridan birining o'limi, ajralish, kasallik, shuningdek, tan jarohati va boshqalar katta ta'sir ko'rsatadi.

Ammo hayotdagi ijobiy voqealar, masalan: to'y, xizmat lavozimi bo'yicha ko'tarilish, lotereyaga chiqqan yutuq ham shunday salbiy stressni vujudga keltirishi mumkin. Stressni boshqarish va yuqori mehnat unumdorligiga erishish hamda stressni kamaytirish uchun quyidagilar zarur:

— o'z xodimlarining moyilligi va qobiliyatini, ehtiyojini baholash hamda ularga mos ish hajmi va turini tanlash;

— agar xodimda yetarli darajada asosi bo'lsa ba'zi bir ishlarni bajarishdan voz kechish, agar zarur bo'lib qolsa xuddi shu ishni bajarish zaruriyatini tushuntirish, ishdagi muhim yo'nalishni belgilash;

— huquq doirasini, mas'uliyatni, ishlab chiqarish natijasidan ikki yoqlama aloqalardan foydalanib aniq tasvirlash;

— ma'lum vaziyatlarga mos talablar asosida sardorlik usulidan foydalanish;

— samarali ish uchun rag'batlantirishni ta'minlash;

Stressni yuzaga chiqaruvchi omillar	
Tashkily	**Shaxsiy**
1. O'rta charchoqlik. 2. Rollar konflikti. 3. Rollarning noaniqligi. 4. Qiziqarsiz ish.	1. Nafaqaga chiqarish. 2. To'y yoki ajralish. 3. Sudga chaqirilishi. 4. Ishdan ketish. 5. Jazolanish. 6. Yaqin kishisining o'limi. 7. Boshqa ishga o'tish. 8. Bankka qo'yilgan mablag'larning yo'qolishi va h.k.

22- rasm. Stressining asosiy sabablari.

— bo'ysunuvchilarga nisbatan ustozlik rolida qatnashish, ularning qobiliyatini rivojlantirish va ular bilan murakkab masalalarni muhokama qilish.

Bu bobda uchraydigan asosiy tushunchalar

Ekstremistik kayfiyat — boshqarishda keskin tadbir-choralar ko'rishga moyillik kayfiyati.

Mikrodaraja — kichik miqyosdagi boshqarish doirasi.

Avtoritar rahbarlik — rahbarning kuchli hokimiyati va quyi qismning bo'ysunishiga asoslangan rahbarlik.

Liberal rahbarlik — murosasozlik (ko'ngilchanlik)ka asoslangan rahbarlik.

Guruh dinamikasi — guruhlarning rivojlanishga moyilligi.

Multiplikator samarasi — birin-ketin sodir bo'ladigan harakatlar samaradorligi.

Bioritmlar nazariyasi — inson organizmini tashqi muhit ta'siri doirasida faoliyatga moyilligi.

Yig'ilish reglamenti — yig'ilish vaqti.

Kompaniya — bir necha firmalar uyushmasi.

Konflikt — nizoli holatlar.

Stress — ruhiy zo'riqish holati.

Psixologik fenomen — (favqulodda kuchli yuzaga chiqadigan qobiliyat yoki talant) egasi. Ruhiy his-tuyg'u tajribasi bilan payqaladigan hodisani anglatuvchi tushuncha.

V b o b yakuni bo'yicha nazorat savollari

1. Guruhlarning asosiy belgilariga tavsif bering.
2. Qanday guruhlar formal va noformal guruhlar deb ataladi?
3. Guruh ishining samaradorligi qanday omillarga bog'liq?
4. Ish yig'ilishlarini o'tkazish qanday tashkil qilinadi va yig'ilishlar klassifikatsiyasiga tavsif bering.
5. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqarishda mehnatkashlarning ishtiroki qanday ta'minlanadi?
6. Sardorlik usullarini ta'riflang.
7. Rahbarning qaror qabul qilish modeliga ta'rif bering.
8. X (iks) U (igrek) nazariyasining mohiyati nima?
9. Konflikt nima?
10. Uning qanday tiplari mavjud?
11. Konfliktni boshqarish deganda siz nimani tushunasiz?
12. Stress qanday sabablarga ko'ra paydo bo'ladi?

13. Nima uchun tashkilotda vaqti-vaqti bilan o'zgarish qilib turish zaruriyati tug'iladi? Uni izohlang.

14. Tashkiliy rivojlanish necha bosqichdan iborat? Ularga ta'rif bering.

Mustaqil ishlar

1. Zamonaviy menejerning ruhiy portretini tasvirlang (auditoriyada).

2. Avtoritar va demokratik boshqarish uslublarini salbiy va ijobiy tomonlarini aniqlang.

3. O'zingizga tanish jamoada yuz beradigan konfliktlar, uning tabiati, tipini aniqlang va bartaraf qilish bo'yicha tadbir ishlab chiqing.

Amaliy mashg'ulot

1. Ish o'yini. «Ishlab chiqarish yig'ilishini o'tkazish».

2. «Stress va uni bartaraf qilish» mavzusida ma`ruza tayyorlang.

VI B O B

TASHKILOT FAOLIYATIDA SAMARADORLIKNI TA'MINLASH

Bu bobda siz quyidagilarni bilishingiz kerak:

1. Marketingga ta'rif berish va uni O'zbekiston iqtisodiyotini rivojlantirishdagi rolini tushuntirish.
2. Marketing tamoyillari va uning funksiyalariga ta'rif berish.
3. Bozor mexanizmlarining asosiy unsurlariga tavsif berish.
4. Marketingni tashkiliy shakllaridan qanday foydalanishni tushuntirish.
5. Marketing tadqiqotlari o'tkazish bosqichlarini tavsiflash.
6. Mehnat resurslarini boshqarishni tavsiflash.
7. Xorijiy firmalarda xodimlarni boshqarish xususiyatlarini tahlil qilish.
8. Kafolatlangan mehnat, teng imkoniyatlarni rejalash, mehnatni baholash.
9. Operatsiyalar tizimini ishlashini, operatsiyalar moddiy-texnik ta'minotini, operativ boshqarishni tahlil qilish.
10. Firma va tashkilotlar reja turlarini, ularning tasnifini asoslash.
11. Mahsulot sifatini boshqarishning firma faoliyatini rivojlantirishdagi ahamiyati.
12. Mehnat unumdorligini oshirish bo'yicha omillarni tahlil qilish va samaradorlikni hisoblash.
13. Mehnatni motivlashtirish shartlaridan firma ishlab chiqarish faoliyatida foydalanishni tavsiflash.

MENEJMENT TIZIMIDA MARKETING

Marketing deganda ma'lum texnik iqtisodiy talablarga javob beradigan va oldindan belgilangan hajmda raqobatdosh turdagi mahsulotlar chiqarishga moslashgan, korxona ishlab chiqarish faoliyatini asosli mo'ljalda bozor talablari va ehtiyoji hisobini o'rganishga yo'naltirilgan ichki firma tizimi tushuniladi.

Marketing falsafasi juda sodda: ishlab chiqaruvchi shunday mahsulot ishlab chiqarishi kerakki, u sotilishini, firma tomonidan belgilangan darajadagi rentabellikni va foyda hajmini ta'minlashi kerak.

Marketing faoliyatining mazmuni va mohiyatida asosiy rol iste'molchiga berilgan, u ma'lum darajada o'zibo'larchilikni yo'qotadigan va oldindan o'r-

natilgan xo'jalik aloqalarining sozlovchi ta'siriga tushadigan bozor rivojlanishining obyektiv sharoitlarini aks ettiradi.

Iste'molchi mahsulotga uning texnik-iqtisodiy doirasida o'zining talablarini ilgari suradi va shuning bilan birgalikda ishlab chiqaruvchilar o'rtasida bozor taqsimoti uchun imkoniyat yaratadi. Bozorda raqobat va iste'molchi uchun kurashning ahamiyati oshadi va u mahsulot sifati va raqobatbardoshligiga yuqori talablarni qo'yadi. Bunday vaziyat bozor ehtiyoji va konkret potensial iste'molchilarni chuqur va sinchiklab o'rganishga majbur qiladi.

Iste'molchi tazyiqi ostida mahsulotga talab ilmiy-texnik jarayonini tezlatadigan, ishlab chiqarish dasturida iste'molchilar talabini to'la hisobga oladigan va ishlab chiqarishning dasturiy-maqsadli yondashuvini amalga oshiradigan, raqobat qobiliyatini yuksaltiradigan va boshqarish qarorlari qabul qiladigan, markazlashtirish va nomarkzalashtirish tamoyillarini qo'shib, boshqarishning eng qulay tizimidan foydalanish zaruriyatini shart qilib qo'yadi.

Shuning bilan birgalikda marketingda rejalash, nazorat, tashkil qilish va rahbarlik kabi turli darajadagi boshqarish funksiyalarining o'zaro samaradorligini ta'minlash vazifasi qattiq turadi.

Marketing faoliyatini amalga oshirishda iste'molchilar talablari va ehtiyoji, bozor talabi firmaning ilmiy-texnik, ishlab chiqarish, sotish faoliyatini hisobga olishda obyektiv zaruriyat sifatida qatnashadi.

Firma marketing faoliyati yetarli, asoslangan ravishda bozor ehtiyojlariga tayanib konkret joriy va eng asosiysi uzoq muddatli (strategik) maqsadni, unga erishish yo'llarini va xo'jalik faoliyati resurslarining haqiqiy manbalarini aniqlash: mahsulot sifati va assortimentini, uning muhim yo'nalishlarini, ishlab chiqarishning qulay tizimini va xohlagan foydani belgilashga yo'naltirilgan.

Zamonaviy marketingda asosiy rolni ikkita omillar o'ynaydi: birinchisi, ilmiy-texnika rivojlanishi, uning bilan birga ishlab chiqarish rivojlanishining eng kuchli sharti va sifati tarzida inson omili ahamiyatining kuchayishi, u o'sish darajasi maromi va xodimlar daromadlariga ta'sir ko'rsatmay qolmaydi. Ikkinchidan, bir vaqtda ijtimoiy ehtiyoj o'sadi. Bunday sharoitda, raqobat, kurash alohida shiddat bilan o'sayotgan paytda jahon bozorini katta korporatsiyalar orasida ta'sir doiralarini bo'lish natijasida sotish muomalasi birdan kuchayib ketadi.

Bu holat avval katta, keyin o'rta, asta-sekin kichik kompaniyalarni bir tomondan bozor talabiga moslashishiga, boshqa tomondan esa bunday talablarning shakllanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Bu jarayon ilmiy-texnika inqilobi ta'sirida kuchayib bordi. Shunday qilib me'yorga aylangan iste'molchi tazyiqi vujudga keldi. Boshqacha aytganda, ishlab chiqaruvchi uchun tez sotiladigan, katta foyda keltiradigan mahsulot ishlab chiqarish zarur bo'lib qoldi. Buning uchun ijtimoiy va individual ehtiyojlarni o'rganish, ishlab chiqarishga zamin yaratadigan bozor talabini zaruriy sharti sifatida o'rganish kerak. Shuning uchun ishlab

chiqarish ayirboshlashdan emas, balki iste'moldan boshlanadi degan tushuncha chuqurlashib bormoqda.

Bu konsepsiya marketingda o'zining ifodasini topdi. Shunday qilib ehtiyoj va talabni o'rganish orqali ishlab chiqarishni bozor talabi asosida to'g'ri mo'ljallash marketing faoliyatining bosh vazifasini tashkil qiladi.

Marketing — bu o'zining tamoyillari, funksiyasi, tizimi, me'yoriy va huquqiy aktlariga ega bo'lgan boshqarish tizimidir:

1. Marketingning asosiy tamoyili yashash strategiyasi va maqsadlarni aniqlashning asosli erkinligidir.

2. Korxona imkoniyatlarini resurslar bilan bog'liqligiga kompleks yondashuv.

3. Markazlashgan va nomarkazlashgan boshqarishni qulay bog'lab olib borish.

Bu tamoyillarni amalga oshirishga mo'ljallangan marketing funksiyalari:

— iste'molchilar so'rovi, taklifi va bozor talabini to'la va aniq hisobi;

— chiqarilayotgan mahsulotning qulay assortimentini aniqlash;

— korxona faoliyatining oxirgi natijalari bo'yicha aniqlanadigan samarali asoslangan qarorlar qabul qilish;

— iste'molchilar ehtiyojini shakllantirish va sotishdan rag'batlantirish tizimi, sotishdan so'ng texnik xizmat ko'rsatishni tashkil qilish, tovar harakati tizimi, maksimal foydali sotish kanallarini aniqlash asosida sotish siyosatini ishlab chiqish. Bu funksiyalarni amalga oshirish — boshqarishning mos darajasida qaror qabul qilish uchun marketing dasturi doirasida hisob-kitoblarni sozlash maqsadida bozor bilan qayta aloqalar o'rnatilishini ko'zda tutadi.

Marketing dastur marketingning o'zagidir. U firmaning har bir xo'jalik bo'limi bir turdagi mahsulot ishlab chiqarish asosiga qo'yiladi.

Marketingni qo'llashning xususiyati bozor talabini hisobga olish, o'rganish tizimida uning yo'nalishlari va tovarga talablarning o'zgarayotganida o'z aksini topadi. Marketing faoliyati xizmat ko'rsatish (sayohat, arenda, boshqarish) sohasida ham bo'lishi mumkin, chunki u ham ma'lum bozorda kishilar ehtiyojini qondirishga qaratilgan. Marketing boshqarish faoliyati sifatida o'z ichiga quyidagilarni oladi:

— ma'lum bozor yoki uning segmentida aniq tovarga bo'lgan talabni o'rganish;

— bozor talabini kompleks hisobidan chiqib mahsulot bo'yicha marketing dasturini tuzish;

— uni ishlab chiqarish rentabelligi va tovarning eng yuqori chegara bahosini aniqlash;

— firma xo'jalik faoliyatining oxirgi natijasini aniqlash, ya'ni daromad va sof foydani aniqlash.

Hozirgi bozor tovarlar bilan to'lib toshgan sharoitda ularning hayot siklining qisqarishi ro'y beradi, shunda yuqori samaradorlikni ushlab turish uchun firma novatorlik g'oyalarini izlashga kirishadi. Bunga firmaning texnik bo'limlari xizmat

qilib, ular g'oyani ilgari surish, baholash, rag'batlantirish, yangiliklarni qo'llashni tashkil qiladi va uning uchun javob beradi. Marketingda eng muhim rol oliy rahbarga tegishlidir, ular tezda ochiq ravishda yangilikni va foydali g'oyalarni baholash ishlarini tashkil qilishi, uning tashviqoti va rag'batlantirishi bilan shug'ullanishi lozim. Shuning uchun marketing eng avvalo istiqbolga mo'ljallangan istiqbol. Marketing qisqacha qilib aytganda mijozlarni ehtiyojini va tovarlarga talabni qondirilishi va tovarlar oqimi hamda xizmatlar yo'nalishini aniqlash jarayonidir. Kompaniyalarda markaziy marketing xizmati tashkil qilingan bo'lib, u quyidagi faoliyat yo'nalishi bo'yicha javobgardir:

– mahsulot bo'yicha marketing dasturi;
– bozorni tadqiq qilish;
– yangi mahsulotlar va tovar belgilarini ishlab chiqish;
– reklama va iste'molchilarga texnik xizmat ko'rsatish;
– sotishni tashkil etish;
– tovarni tashish;
– marketing faoliyati bo'yicha umumiy rahbarlik.

Xalqaro faoliyatda ishtirok etadigan firmalarda maxsus bo'lim «Marketingoversiz» tashkil etilgan bo'lib, u markaziy marketing xizmatiga bo'ysunadi va o'z faoliyatini boshqa xalqaro tijorat bilan shug'ullanadigan firmalar bilan yaqin aloqada olib boradilar.

Butun dunyoga tarqalgan inglizcha «market» va «marketing» tushunchalari bozor, bozorda faoliyat ko'rsatish kabi ma'nolarni bildiradi. Har qanday korxonaning marketing tadbirlari bozorga yo'naltirilgan faoliyatdir. Marketing korxona bilan bozor o'rtasida ikki yoqlama aloqani ta'minlab, ularni bog'lab turadigan asosiy vositadir. Shuning uchun marketing konsepsiyasiga o'tgan korxonalar bozorni tezroq o'zlashtirish va muvaffaqiyat qozonish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Bozor muomala sohasi bo'lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari to'plamidir. Bozor elementlari, qonunlarining aniq o'rni, roli, funksiyasi va o'zaro munosabatlarning yagona harakatchan sistemasi bozor mexanizmini tashkil etadi.

TOVAR SIFATI VA UNING HAYOT YO'LI

Firmaning bosh maqsadi — past tannarxda yuqori sifatli mahsulot chiqarish bo'lib, u yuqori sifat bilan mahsulot chiqarishgagina harakat qilmay, uni reklama qilishga, xaridorni ishontirishga intiladi.

Hozirgi sharoitda eng asosiysi ishlab chiqarish emas, balki sotishdir. Shuning uchun firma barcha operatsiyalarni xaridorlar ehtiyoji doirasida rejalashtiradi. U biznesda yangi bosqich bo'lib, uni — ommaviy marketing deyiladi.

Mahsulot strategiyasini rejalashtirishda qanday mahsulot ishlab chiqarish va

qaysilarini ishlab chiqarishni to'xtatish, qanday miqdorda ishlab chiqarish to'g'risidagi qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi.

Ba'zi firmalar bir xil mahsulot ishlab chiqaradi, boshqalari esa bir-biriga o'xshash bir guruh mahsulotlar ishlab chiqaradi. Firma tomonidan sotishga taqdim etiladigan mahsulotlar ro'yxati mahsulot qorishmasi (smes) deyiladi.

Ko'pgina mahsulotlar inson hayoti kabi hayotiy siklga ega bo'ladi: tug'ilish, o'sish, yetuklik, pasayish. Barcha bosqichlar ma'lum vaqtda ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdori bilan bog'liq.

Birinchi bosqichda marketingning harakati xaridorni axborot bilan ta'minlashga qaratiladi. Xarajatlar yuqori, foyda past. O'sish bosqichida foyda va raqobat ham o'sadi. Yetishish bosqichida raqobat va sotish hajmi ko'payadi. Va nihoyat pasayish bosqichida foyda pasayadi, iste'molchilar eskirgan mahsulotni sotib oladi.

Mahsulotning hayot siklini uzaytirish o'z chegarasiga ega, undan so'ng yangi mahsulot yaratish kerak.

70-yillarda bo'lib o'tgan inflyatsiya tovarlar sifatiga bo'lgan e'tiborni kuchaytirdi, shu bilan birga raqobat ham kuchaydi. Bu narsa bizni talab va taklif qonuniga olib keldi.

Sifat har doim diqqat markazda bo'lishi kerak. Chunki sifat menejmentni mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat to'g'risida g'amxo'rlik qilish kerakligini ta'kidlaydi.

BOZOR MEXANIZMINING ASOSIY UNSURLARI

Bozor mexanizmining birinchi unsuli — talabdir

Bozor mexanizmining uchta asosiy elementi mavjud: talab, tovar taklifi, baho. Talab — ehtiyojning to'lov vositasi (pul) bilan ta'minlangan qismi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega bo'lgan ehtiyojdir. Ehtiyoj esa kishilar ongida aks etgan biror narsaga bo'lgan zaruriyat hisoblanadi.

Marketingning asosiy maqsadi, bozordagi talabni aniqlash, unga ta'sir etish va uni qondirishdir. Marketing strategiyasini tuzish va tadbirlarni amalga oshirish talabning turlari, holati, xususiyatlari, rivojlanish qonuniyatlarini yaxshi bilishni taqozo etadi. Talab obyektiga qarab iste'mol tovarlar, xomashyo, ishlab chiqarish vositalari qimmatli qog'ozlar, xizmatlar, ish kuchi va boshqa narsalarga bo'lgan turlarga bo'linadi.

Bozordagi vaziyatni aniqlash uchun talabning turlari bilan birga uning holatini bilish ham muhimdir. Ma'lum bozorda muayyan bir paytda, tovarga talab aniq bir holatda bo'ladi. U mavjud bo'lmagan, salbiy, past, yuqori, tebranuvchan, o'sayotgan, tushayotgan, haddan ortiq qulay, noma'qul holatlarda

bo'lishi mumkin. Talab ana shu holatlarining har biri uchun maxsus marketing turini (strategiyasi) ishlab chiqishni va qo'llashni taqozo qiladi.

Talab muhim xususiyatlarga ega. U juda ko'p omillar ta'siri ostida shakllanadi va o'zgaradi. Uni istalgan yo'lga solish uchun ana shu omillarga marketing vositalari bilan ta'sir etish mumkin. Talab juda harakatchan, o'zgaruvchan, u hech qanday rejaga bo'ysunmaydi, uning o'z rivojlanish qonuniyatlari mavjud. Talab hajmining o'sib, tarkibi yaxshilanib, iste'molchi shartlarining kuchayib borishi bilan birga aholi daromadining yuqori va quyi chegaralarining bir-biridan yanada uzoqlashishi hamda diapazonining kengayishi natijasida talabning tabaqalanishi ham kuchayib bormoqda.

Bozor mexanizmining ikkinchi unsuri — tovar taklifidir

U ayirboshlashning bosh obyekti va iste'molchilar talabini qondirishning moddiy asosini tashkil etadi. Tovar taklifi ikki qismdan iborat. Birinchi qismi hozir davlat ichkarisida mavjud bo'lgan va sotishga mo'ljallangan tovarlar to'plamidir. Ikkinchi qismi esa ma'lum davrda ishlab chiqarish ko'zda tutilgan tovarlardan iborat bo'ladi.

Tovar taklifi uch xil bo'lishi mumkin: zaruriy, haqiqiy, real tovar takliflari. Mavjud bo'lgan talabni to'la qondira oladigan tovarlar miqdori va to'plami zaruriy tovar taklifi deyiladi. Ma'lum joyda va paytda haqiqatan mavjud bo'lgan tovarlar miqdori va to'plami haqiqiy tovar taklifini tashkil qiladi. Mavjud tovarlar tarkibida eskirib ketgan yoki shu joydagi talabga to'g'ri kelmaydigan tovarlar bo'lsa, ular chiqarib tashlangandan so'ng real tovar taklifi bo'ladi.

Tovar taklifini shakllantirish uchun milliy sanoat, qishloq xo'jaligi, shirkat, kichik, xususiy, qo'shma, ijara va boshqa shakldagi ishlab chiqarish korxonalari, shaxsiy xo'jaliklar, suv ombori, daryo va ko'llardagi baliqchilik xo'jaliklari, import va boshqalar xizmat qiladi. Shuni ta'kidlash lozimki, bizning respublikamizda qishloq xo'jalik mahsulotlarini qayta ishlash sanoati yetarli rivojlanmaganligi sababli iste'mol tovarlarining 60 foiziga yaqini boshqa davlatlardan import orqali olib kelinadi. Bu muammoni ma'lum darajada hal qilish respublika mustaqilligini ta'minlashda muhim rol o'ynaydi.

Bozorning uchinchi unsuri — bahodir

Uning asosida tovar qiymati yotadi. Lekin rivojlangan bozorda baho qiymatining bevosita ifodasi bo'lmay qoladi. U endi tovarga to'lanadigan pul miqdorini ifodalaydi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida bahoning roli sezilarli darajada oshadi.

Bozor mexanizmi elementlarining o'zaro munosabatlari talab va taklif qonunida o'z ifodasini topadi. Bu qonunning mohiyati shundan iboratki aniq

makon va zamonda talab bilan taklif miqdori, tarkibi qiymati, natural ko'rinishi bir-biriga mos, mutanosib bo'lishi kerak. Ularni o'zaro bog'lab turuvchi vosita baho hisoblanadi. Ammo mos bo'lishi teng degani emas. Mos bo'lishi uchun talab taklifdan normal tovar zaxiralari miqdorida katta bo'lishi kerak. Talab bilan taklif mutanosib bo'lgandagina bozorda muvozanat holati tiklanadi, ya'ni bozor muvozanatda bo'ladi. Lekin bu muvozanatni doimo saqlab turish qiyin. Chunki talabga ham, taklifga ham ko'p omillar ta'sir etib turadi va ularning har qanday o'zgarishi talab va taklif mutanosibligini o'zgarishiga olib keladi. Natijada bozor muvozanati buziladi, lekin tez orada unga mos ravishda baho o'zgarib, yana muvozanat tiklanadi. Bundan tashqari talab o'zining rivojlanishi jihatidan taklifdan o'zib, undan oldinda yuradi. Ular o'zlarining rivojlanishi bo'yicha qanchalik bir-biriga yaqin bo'lsalar, shu darajada bozor muvozanatda bo'ladi. Bu muvozanatni ta'minlab turishning muhim vositasi bugungi talabni aniq bilish, uning ertangi holati va o'zgarishini prognoz qilish va o'z vaqtida shunga mos tovar taklifini shakllantirishdir. Shunday qilib, bozor o'zini-o'zi tartibga solib, muvozanatini tiklab turuvchi muhim iqtisodiy hodisa hisoblanadi.

Bozorni o'rganish

Bozorga moslashish uchun esa uni o'rganish talab etiladi. Bozorni o'rganish korxonalar marketing faoliyatining birinchi bosqichi bo'lib hisoblanadi va shu bilan birga uning asosini tashkil etadi. Chunki korxonalarning bozor bilan bog'liq bo'lgan hamma ishlari bozor to'g'risidagi ma'lumotlarga asoslanib uyushtiriladi. Korxonalarning foydasi, yashovchanligi, rivojlanishi, mavqeyini bozor belgilaydi. Shuning uchun har bir korxona o'zining mo'ljallangan bozorini qancha to'la, chuqur, batafsil, yaxshi o'rganib olsa, u o'z faoliyatini shunchalik aniq va asoslangan darajada tashkil etishi hamda samarali natijaga erishish imkoniyatiga ega bo'ladi. Boshqacha aytganda, bozorni to'la va chuqur o'rganish har qanday korxonaning muvaffaqiyat garovidir.

Bozorni o'rganish o'z xarakteriga qarab uch darajada amalga oshiriladi: ifodalash, tahlil qilish, prognozlash. Bir masalani hal qilish uchun muammoni aniqlash va izohlab berish bozorni ifodalash hisoblanadi. Muammoning sabab va oqibatlari, o'zaro munosabatlarini yoritib borish bozorni tahlil qilish deyiladi. Bozor yoki uning elementlarining kelgusi zamondagi holati aniqlanadigan bo'lsa bu bozorni o'rganishni prognoz qilish darajasi bo'ladi.

Bozorni o'rganish to'rt jarayondan iborat bo'ladi: axborot to'plash, axborotni qayta ishlash, axborotni tahlil qilish, bozorni prognozlash. Bu jarayonlarning har birini amalga oshirish xususiyatlari va usullari quyidagicha:

Axborot to'plash — bozor to'g'risidagi ma'lumotlarni qayd qilish va yig'ib olish hisoblanadi. Buning uchun bir qator maxsus usullar qo'llaniladi: kuzatish, so'rov, tajriba o'tkazish, imitatsiya, ekspert baholash. Kuzatish — bozordagi

voqea, hodisa, jarayonlarni ilmiy uyushtirilgan asosda qayd qilish va ular to'g'risida ma'lumotlar to'plash demakdir. Bu usul oddiy va oson, nisbatan kam xarajatli bo'lgani tufayli bozorni o'rganishda keng qo'llaniladi.

Ma'lumki, so'rov turlari ichida murakkabi anketa so'rovi bo'lib, uning maqsadi iste'molchilar istaklari, xaridorlik holati, xarid fondlari, qiziqish, aniq tovarga munosabati, sotib olish sabablari, raqiblar tovarini afzal ko'rish sabablari, tovarni iste'mol qilish darajasi singari narsalarni aniqlash mumkin.

Axborot to'plash va bozorni o'rganishda ayrim paytlarda tajriba usuli ham qo'llaniladi. Bu usulning mohiyati shundan iboratki, ma'lum nazorat ostidagi muhitda marketingning iste'molchilarga ta'sir etuvchi bir yoki bir necha omili o'zgartiriladi va uning natijasi aniqlanadi. Masalan, olmalarni ikki xil o'ramga — qog'oz va sellofan paketga solib, bir do'konda tajriba qilib ko'riladi. Mo'ljallangan davr ichida sellofan paketga solingan olmalar qog'oz paketga solinganiga qaraganda ko'proq sotilishi ma'lum bo'ladi. Sellofan paket xaridorlarni jalb qilishda ancha afzalliklarga ega ekanligi va savdoni jadallashtirishga ijobiy ta'sir etishini tajriba isbotlab beradi.

Bozorni o'rganishda keyingi vaqtda imitatsiya (o'xshatish, tiklash) usuli ham qo'llanmoqda. Uning yordamida haqiqiy obyektlar hodisa, voqea, jarayonlar o'zlarining nusxalarida — maketi, chizmasi, matematik tenglamalarda ifodalanib (tiklanib) o'rganiladi.

Bozorni o'rganishda imitatsiya har xil marketing vositalaridan foydalanishni qog'ozda yoki EHM da ifodalash (tiklash) demakdir.

Bozorni o'rganishda ekspert baholash usuli ham muhim rol o'ynaydi. Ekspert baholash bu o'z kasbi bo'yicha ilmiy va amaliy tajribaga ega bo'lgan mutaxassislarning mantiqiy fikrlashiga asoslangan usulidir. Bozorda doimo faoliyat ko'rsatib kelayotgan tijoratchilar bozor to'g'risidagi o'z fikr-mulohazalarini umumiylashtirib, uning holati va rivojlanishini baholashlari mumkin.

Bozorni o'rganishning keyingi muhim jarayoni axborotni qayta ishlash va tahlil qilishdir. Bozor to'g'risida to'plangan axborot hali xom ma'lumotlar bo'lib, ulardan aniq bir xulosa chiqarish qiyin. Shuning uchun u qayta ishlanishi va tahlil qilinishi lozim. Bu maqsadga erishishni ta'minlaydigan quyidagi bir qator usullar mavjud:

— an'anaviy statistika usullari — umumiylashtirish, taqqoslash, guruhlash, jadval tuzish, chizma usuli, dinamik qator tuzish, indeks va balans usullari, talabni qayishqoqlik koeffitsientini aniqlash, zanjirsimon almashtirish, tebranish koeffitsientlarini hisoblash, o'rtacha va nisbiy ko'rsatkichlarni aniqlash va boshqalar;

— iqtisodiy statistika usullari — dispersiya, korrelyatsiya, regressiya omillarni tahlil qilish;

— modellar tuzish — ifodalash, tiklash, optimizatsiya, balans-matritsa, iqtisodiy-matematik modellar;

— jarayonlarni tahlil qilish — matematik dasturlash, ommaviy xizmat ko'rsatish, ish o'yinlari, zaxiralarni boshqarishlar bo'yicha rejalashtirish va boshqarish;

— iqtisodiy kibernetika — iqtisodiy sistemalar, iqtisodiy axborot, boshqarish sistemasi nazariyalari va boshqalar.

Bozorni o'rganishning yana bir murakkab jarayoni oldindan taxmin qilishdir.

Shunday qilib, bozor barcha korxona, tadbirkor, ishbilarmonlarning marketing faoliyati yo'naltirilgan asosiy obyektdir. Bozorga ularning ichidan o'ziga ma'qul tushganlarini o'ziga oladi. Shuning uchun har qanday korxona yoki tadbirkor bozorning tabiati va vaziyatini yaxshi bilishi, u bilan mustahkam aloqa o'rnatishi, bozorning ra'yiga qarab ishlashi uning yashash hamda rivojlanish asosi hisoblanadi. Tovarning raqobatga qobiliyatini ta'minlash va kuchaytirish uning sifati va iste'mol xarajatlariga bog'liq bo'lib, raqobatdagi tovar yoki eng yaxshi namuna ko'rsatkichlaridan past bo'lmasligi kerak. Aks holda korxona tovari raqobatga bardosh berolmay bozordan chiqib ketishga majbur bo'ladi, korxona esa og'ir iqtisodiy ahvolga tushib qoladi. Tovar assortimentining har bir guruhi, turini raqobatga qobiliyati, umumiy daromad va foydadagi hissasi aniqlanib, eng bozorgir, raqobatda ustun, yuqori foyda beradiganlarini ko'proq ishlab chiqarish, uncha foyda keltirmaydiganlaridan esa voz kechishga to'g'ri keladi. Bularning hammasini bozor aniqlaydi va marketing xodimlari korxonaning mavqeyi va raqobatda ustunligini ta'minlaydigan o'zgarishlar va imkoniyatlarni taklif etishlari kerak. Marketing imkoniyatlarining yana bir yo'nalishi boshqarish tizimi bilan bog'liqdir. Korxonaning mavjud imkoniyatlarini ro'yobga chiqarish va yangilarini izlash, aniqlashda uning boshqarish tizimi katta rol o'ynaydi. Ma'lumki, bozor mexanizmi juda harakatchan bo'lib, u yerdagi vaziyat tez o'zgarib boradi. Bunda o'zgaruvchan sharoitga o'z vaqtida moslasha borish korxonaning raqobatda ustunligini ta'minlashi mumkin.

MEHNAT RESURSLARINI BOSHQARISH

Ishlab chiqarishning innovatsion tavsifi, uni yuqori darajadagi fan sig'imi, mahsulot sifati masalalarining muhimligi, xodimlarga bo'lgan talabni o'zgartirib, mehnatga ijodiy munosabatning va yuqori kasbiy mahorat ahamiyatini oshirib yubordi. Bu xodimlarni boshqarishni ijtimoiy — ruhiy masalalarida, uslub va tamoyillarida tubdan o'zgarishni taqozo qilib qoldi.

Mehnat resurslarini boshqarish tamoyillaridagi o'zgarishlar, zamonaviy sharoitda muhim ahamiyatga ega bo'lgan motivlashtirish siyosatini amalga oshirishga yo'naltirilgan. Motivlashtirish siyosati mulkchilikning jamoa shakllarini rivojlantirish (aksionerlik va sheriklik kompaniyalari, kooperativlar) sharoitida xodimlarni boshqarishga jalb qilish umumiy maqsadlarga erishish uchun ma'muriyatni xodimlar bilan hamkorligini kengaytirishga qaratilgan. Bu o'z

navbatida xodimlar potensial qobiliyatlarini rivojlantirishga, intensiv va mahsuldor mehnat qilishga, mehnatga ijodiy munosabatda bo'lishiga undaydi.

Xodimlarni boshqaruvchilarning bosh maqsadi ishlab chiqarish, ijodiy mahsuldorlikni oshirishni boshqarish xodimlar sonini kamaytirishga qaratilgan bo'ladi: xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni amalga oshirish siyosatini ishlab chiqish; xodimlarni ishga qabul qilish va bo'shatish qoidalarini ishlab chiqish, xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish bilan bog'liq masalalar mutaxassis menejerlarning mustaqil kasb turidir.

Z. Xayer menejerlar kasbiy vazifalarini aks ettiruvchi quyidagi umumlashgan tavsiyani keltiradi:

Menejerning vazifasi:

– agar muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, unda bo'ysunuvchilarni ayblamay shaxsiy mas'uliyatni o'ziga olishi:

– xodimlar talantini va kasbiy malakasini yanada o'sishiga imkoniyat yaratish;

– belgilangan maqsadga erishish natijalarini tekshirishi, ammo buyruq berish orqali xodimlar tafakkuriga tazyiq o'tkazmasligi;

– xodimlar kamchiliklari va muvaffaqiyatsizliklariga xolislik bilan yondashish;

– xodimlarni individual xususiyatlarini hisobga olish: har biriga o'ziga xos yondashish;

– xodimlar oldida o'z mas'uliyatini his qilish, ularning o'rtog'i bo'lmay boshlig'i bo'lish;

– xodimlar mehnat sharoitini yaxshilash, o'zaro harakatga omillash orqali belgilangan maqsadlarga erishish;

– har bir xodimga uning mehnat natijalarini his qilishiga yordam berish;

– xodimlarni birgalikda harakatga qobiliyatli qilish, ular harakatiga natijali va samarali tus berish, individual xususiyatlarini yuzaga chiqarishga imkoniyat tug'dirish.

Menejerlarga ma'lum darajada mas'uliyat ham yuklanadi: xodimlar ishini baholash, so'nggi natijalar bo'yicha zaruriy rag'batlantirishni belgilash, ishchi brigadalar, maqsadli guruhlar faoliyatini tashkil qilish va nazorat, konfliktli vaziyatlarni yechish va ular faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilish. Xodimlarni boshqarish har bir formada qabul qilingan va ishlab chiqilgan turli choralarni amalga oshirishni ko'zda tutadi.

Umumiy choralar quyidagilardan iborat:

– bo'ysunuvchilarning o'z rahbarlariga bajaradigan ishlar hamda kelajak rejalar bo'yicha hisobotlarni taqdim qilishi, bunday hisobotlar boshqarishning barcha darajadagi xodimlari tomonidan kun, oy, kvartal, yil yakuni bo'yicha taqdim etiladi;

– boshqarishning yuqori darajasida ishlab chiqarish bo'linmalari va markaziy

xizmat rahbarlari ishtirokida haftalik operativ yig'ilishlar o'tkazish. Bunday yig'ilishlarda joriy davrning dolzarb masalalari bo'yicha ishlab chiqarish bo'linmalari rahbarlarining hisobotlari eshitiladi, qabul qilingan qarorlar bo'yicha aniq choralar muhokamasi o'tkaziladi, ular yig'ilishda ma'qullangandan so'ng ijro etish uchun qabul qilinadi. Operativ yig'ilishlarning o'tkazilishi firma prezidenti yoki bosh ma'muriga firma ishlarining joriy holati bilan tanishish va uning xo'jalik faoliyatiga to'xtovsiz tuzatishlar kiritish imkoniyatini beradi. Menejerlar o'z navbatida yuqori darajadagi rahbarlar oldida hisob beradilar:

— joriy davrda kadrlar qo'nimsizligi turli kasb kadrlariga ehtiyojini taxmin qilish haqida doimo axborotlar olib turadi. Kadrlar siyosatini ishlab chiqishda ishga qabul qilinayotgan xodimlarga qo'llaniladigan talablar va tamoyillar muhim ahamiyatga ega.

Masalan:

Yapon firmalarida rahbar alohida vazifalar bo'yicha emas, balki firmaning har qanday uchastkasida ishlab ketadigan mutaxassis bo'lishi kerak degan fikrga asoslanadi. Shuning uchun malaka oshirishda bo'lim rahbari avval ishlamagan yangi faoliyat doirasini o'zlashtirishiga e'tibor qaratiladi.

Yapon firmalarida mezon sifatida kasblarni qo'shish, jamoada ishlash qobiliyati: ishlab chiqarish muammolarini hal qilishni bilish, turli vazifalarni hal qilishni o'zaro qo'shib olib borish, yozuv savodxonligi va grafiklarni o'zi chizish xususiyatlari qabul qilingan.

Odatda potensial nomzodlar yarim avtonom jamoalarda ishlash qobiliyatini aniqlash bo'yicha dastlabki tekshiruvdan o'tadilar.

Amerika firmalarida asosiy e'tibor ixtisoslashgan bilimlar va kasbiy ko'nikmalar kabi asosiy an'anaviy tamoyillarga qaratiladi. Ularda asosan injener va olimlarni qabul qilishga qaratilgan tor ixtisoslashuv uslubiga ahamiyat beriladi.

Amerika firmalarida potensial nomzodlar ishga kirishda kasbiy tayyorgarligini aniqlash uchun testdan o'tadilar, undan so'ng ishga qabul qilinib yo'riqnomaga muvofiq tor ixtisoslashgan vazifalari bilan tanishtiriladi, ammo firmaning butun faoliyati va uning tashkiliy madaniyati bilan tanishtirilmaydi. Har bir firma xodimlarni yollash bo'yicha o'z mezonlarini ishlab chiqadi.

Amerika firmalarida ishga qabul qilish quyidagi etaplardan o'tishni taqozo qiladi:

— xodimga taqdim etilayotgan ishchi funksiyasi, huquqi va mas'uliyati tavsifi bilan tanishtirish;

— agar ma'lum ish bo'yicha xodim qabul qilish yillik rejaga kiritilmagan bo'lsa amaldagi ish haqi tizimiga qo'shish uchun uni asoslash kerak: tanlash yangi lavozimni oliy rahbar tasdiqlagandan so'ng boshlanadi;

— kadrlar bo'limi xodim nomzodini tanlashga bo'sh o'rin e'lon qilingan bo'lim rahbariga yordam berib, ushbu lavozimga malakaviy mosligi bo'yicha ro'yxat taqdim etadi;

– tashqaridan nomzod qabul qilish reklama, shaxsiy aloqalari, elektron ma'lumotlar bazasiga ega bo'lgan yollash firmalari orqali amalga oshiriladi;

– ro'yxatga kiritilgan nomzodlar bo'lajak rahbarlari tomonidan bir necha suhbatdan o'tadi, agar zarur bo'lsa bo'ysunuvchilar bilan ham suhbatlashadi. So'nggi tanlov bevosita rahbar tomonidan amalga oshiriladi.

Amerika firmalarida xodimni ishdan bo'shatish uzoq muddatli baholash va tarbiyalash usullaridan so'ng amalga oshiriladi. Har bir xodimni baholash bir yilda bir marta o'tkaziladi. O'tkazilgan baholash natijasi xodim va uning rahbari bilan muhokama qilinadi va tomonlar imzolaydilar. U ishdagi kamchiliklar va ularni bartaraf qilish yo'llarini aks ettiradi hamda ishdan bo'shatish yoki bu lavozimda yana ishni davom ettirishi ishni yaxshilashga bog'liqligi haqida ogohlantirish bo'lib xizmat qiladi.

Ishdan bo'shatish haqidagi oxirgi qaror bevosita rahbardan ikki-uch pog'ona yuqori turuvchi rahbar tomonidan qabul qilinadi. Agar bo'shatilayotgan xodim kasaba uyushma a'zosi bo'lsa mehnat shartnomasi asosida kasaba uyushmasi vakillari bilan muhokama qilinadi.

Har qanday paytda ham xodim ishdan bo'shatish haqidagi qaror bo'yicha yuqori rahbarga yoki sudga shikoyat qilishi mumkin. Ba'zi firmalarda mehnat mojarolari bo'yicha komissiyalar tarkibiga ma'muriyat va ishchilar vakillari kiritiladi.

AQSH VA YAPONIYA FIRMALARIDA XODIMLARNI BOSHQARISHNING XUSUSIYATLARI

Amerika firmalarida kadrlar siyosati ozmi ko'pmi bir xil tamoyildagi quyidagi yo'nalishlarda tuziladi:

Kadrlarni tanlash

Kadrlar tanlashda umumiy mezon: ma'lumot, amaliy ish tajribasi; ruhiy tayyorgarlik, jamoada ishlash qobiliyati.

Firmalarda yig'uvchi, asbobsoz, ta'mirlovchi ishchilari kabi kasblar bo'yicha yetishmovchilik seziladi.

Kichik xodimlarni boshqaruvchilari bo'yicha ham yetishmovchilik sezilib turadi. Bunday bo'lishi ularga yuqori talab va mas'uliyat mavjudligi hamda yetarli darajada moddiy-ma'naviy rag'batning yetishmasligidandir.

Har qanday firmada mehnat resurslarini boshqarish va ularni shakllantirish boshqaruvchi yoki kadrlar bo'yicha mutaxassisning vazifasidir.

Jalb qilish firmaga zarur bo'lgan kishilarni qidirishning (verbovka) birinchi bosqichi bo'lib, belgilangan ishni bajarishi mumkin bo'lgan nomzodlarni jalb qilish jarayonidir.

Jalb qilish mansab resurslaridan va malaka talablaridan boshlanadi. Lavozim

yo'riqnomasi jozibali va shuning bilan birgalikda real bo'lishi darkor. Agar odamlarning malakasi zaruriy darajadan past yoki yuqori bo'lsa, ular ishdan qoniqish hosil qilmaydilar. Ko'pchilik firmalar uchun nomzodlarni tashqaridan yoki o'zlaridan olish muammosi strategik qaror sifatida qaraladi. Nomzodlarni tanlab olishni bir necha yo'llari bo'lib, ulardan eng maqbuli, boshliqlar tavsiyasi bo'yichadir — u eng ko'p foydalaniladigan usuldir. Ba'zi bir firmalar nomzodlar tanlashda kompyuterlashgan axborot tizimidan foydalanadilar. Shaxsiy murojaat ham ishga jalb qilishning asosiy qoidalaridan biri hisoblanadi. Ishga jalb qilishning qo'l mehnati va juda yuqori malakali ish uchun yana bir uslubi e'lon berishdir. Ma'lumotli xodimlarni yollash uchun universitet va institutlarda amalga oshiriladi. Shuningdek, bozor vositachilaridan ham foydalaniladi.

Keyingi daraja ishga jalb qilish yakunlangandan so'ng, ish taklif qilinadiganlarni tanlab olishdir. Tanlash — ikki tomonli jarayon, bir tomondan firma nomzodga ish berishni yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan nomzod agar ish taqdim qilinsa, taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi.

Shunday qilib, tanlash jarayoni olti bosqichdan iborat bo'ladi.

1. Shaklni to'ldirish.
2. Intervyu — ko'pincha test bilan yakunlanadi.
3. Tavsiya xati.
4. Chuqurlashgan suhbat.
5. Imtihon.
6. Ish taklif qilish.

Agar nomzod tanlov jarayonida barcha sinovlardan o'tsa, agar ish haqi yoki maosh yetarli va kontrakt tuzish qiziqarli va real bo'lib, ikki tomonni qoniqtirsa, yangi xodim bu firmada ishlashdan mamnun bo'lishi mumkin. Ish haqi maosh yoki to'lov — bu firmani ishga qabul qilingan xodimga to'lashi zarur bo'lgan bahodir.

Kishilarni mehnat qilish xohishiga ta'sir qiluvchi omillar taklif tomonida bo'ladi. Taklif firma to'lashi mumkin bo'lgan past darajani aks ettiradi. Talab tomonidan esa firmani to'lash qobiliyatiga ta'sir etuvchi barcha omillar bo'ladi. Talab firma uchun yuqori darajada ishga qabul qilingan xodimga to'lashi mumkin bo'lgan qiymatdir.

Bu ikki daraja orasida ko'pgina variantlar bo'lib, mehnat resurslari bo'yicha menejer qaysi birini qabul qilishini hal qiladi. Har qanday ish uchun ish haqi darajasini belgilashga ta'sir qiladigan omil: odillik. Agar firma past darajada xodimlar qo'nimsizligiga ega bo'lishni xohlamasa, ichki va tashqi odillikka ega siyosatga tayanishi kerak. Tashqi odillik bir xil ish uchun boshqa firmalar qancha to'lasa, shu miqdordagi ish haqi so'mmasini to'lashni anglatadi.

Ichki odillik ikki narsaga asoslanadi. Birinchidan, bir xil ish bajarayotgan xodim bir xil ish haqi olishi kerak. Ikkinchidan, kimning malakasi va qobiliyati yuqori bo'lsa, malakasi oz xodimga qaraganda ko'proq ish haqi olishi lozim.

Avtomatlashning ishlab chiqarishga jalb qilinishi xodimlar mehnat sharoitiga ko'zga ko'rinarli o'zgarishlar kiritdi hamda ishlab chiqarishda barqarorlikni ta'minlashga sharoit yaratdi:

— qiyin kasblar ro'yxati va lavozim yo'riqnomalari keng va xodimlarga qulay tarzda o'zgartiriladi;

— markaziy xizmatlar ish hajmi kamayadi va ma'muriy apparat qisqaradi;

— mehnatga haq to'lashning qayishqoq (gibkiy) shakliga o'tiladi;

— injenerlar, olimlar, ishlab chiqaruvchilar hamma ishlarni mufassal bajaradigan jamoalar loyiha-maqsadli guruhlarga birlashadilar.

Yaponiyada quyidagi xususiyatlarga asoslangan xodimlarni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari mavjud: ishchini umrbod yoki uzoq muddatlarga yollash; yillik xizmatlari uchun ish haqini oshirish; ishchilarning firma doirasida tashkil qilingan kasaba uyushmalarida ishtiroki.

Boshqarishni yapon tipining quyidagi asosiy tamoyili mavjud:

— xodimlar va firmalar hayot faoliyati doirasi va manfaatlarining chatishib, qo'shilib ketishi: xodimni o'z firmasiga yuqori darajada bog'liqligi: firmaga sadoqati va uning manfaatlarini himoya qilishga tayyor turishi, unga almashuv tarzida muruvvat va maxsus kafolatlar taqdim qilinishi:

— jamoatchilik ruhini individuallikdan muhimligi, turli turdagi kichik guruhlar doirasida kishilarning kichik firma kooperatsiyasini rag'batlantirilishi; egallagan lavozimiga qaramay xodimlar orasidagi tenglik muhiti:

— firma yashashini ta'minlaydigan uch asosiy kuch boshqaruvchilar, qolgan xodimlar va investorlar manfaatlari hamda ta'siri muvozanatini saqlash:

— firmalar ish bo'yicha sherikchilik, jumladan mahsulotni yetkazib beruvchilar va sotib oluvchilar orasida aloqalarni shakllantirish uslubi.

Shunday qilib, Yaponiyada xodimlarni boshqarish tizimi bandlik kafolatlanganligini; yangi xodimlarni jalb qilishni, ularni tayyorlashni; ish stajiga bog'liq mehnatga haq to'lashni; mehnatga haq to'lashni qayishqoq tizimini ko'zda tutadi.

Yaponiyada kafolatlangan bandlik ma'lum darajada umrbod yollash tizimi orqali ta'minlanib, u xodim 55—60 yoshga yetgunga qadar belgilanadi.

Ammo, yapon firmalarining moliyaviy ahvoli birdaniga yomonlashgan hollarda ular xodimlarni ishdan bo'shatishga majbur bo'ladilar. Lekin yapon firmalari tomonidan o'z xodimlariga beriladigan bandlik kafolati ularning mehnat unimdorligi darajasini oshirish va mahsulot sifati sohasida hamda ishchilarning o'z firmalariga sadoqatini saqlab qolishda erishgan yutuqlari asosini tashkil qiladi.

Kafolatlangan mehnatni rejalash

Mehnatni kafolatlash barcha mutaxassisliklarda band bo'lganlar uchun muhim va yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilish uchun asosiy omildir. Ammo u

uzoq muddatli majburiyatlarni talab qiladi va firmada biznesni tashkil qilishga ta'sir ko'rsatadi.

Turli davlatlarda kafolatlangan mehnat amaldagi qonun doirasida tashkilot tomonidan rejalashtiriladi.

Teng imkoniyatlarni rejalash

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi bandlik sohasida barcha uchun teng bo'lgan imkoniyatlarni belgilab beradi.

Bunday kafolat Konstitutsiyaning 37-moddasida shunday belgilab qo'yilgan: «Har bir shaxs mehnat qilish, erkin kasb tanlash, adolatli mehnat sharoitlarida ishlash va qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalanish huquqiga egadir. Sud hukmi bilan tayinlangan jazoni o'tash tartibidagi yoki qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalanish huquqiga ega».

Xorijda teng imkoniyatlar tasdiq aksiyasi orqali amalga oshiriladi. U federal davlat bilan hamkorlik qilayotgan firmalarda foydalaniladi.

Bu siyosat neytralitetga qaraganda kengroq. U ozchilik bo'lgan ayollar, qariyalar, invalidlar kabi xususiy guruhlarni harakatga keltirish va ish qidirishga yo'naltiruvchi siyosatdir. U siyosat asosida tashkilot ayollar, qariyalar, invalidlar, xususiy guruhlarni ish bilan ta'minlashni turli imtiyozlari bo'yicha ularga teng imkoniyatlar yaratishni rejalashtiradi.

Mehnatni baholash

Baholash texnikasi mahorat, intilish, mehnat sharoiti holati va javobgarlik darajasi kabi omillarni hisobga olishni ko'zda tutadi. Bunday tizim mehnatga haq to'lashda farq darajasini aniq va tushunarli belgilashga imkon beradi.

Xizmatlari va yoshi

Ko'pchilik firmalar yuqoridagi tizimni moslashtirib xodimlarni xizmatlari va ularni yoshini ham hisobga olinadigan uslubdan foydalanib ish haqi to'laydilar.

To'lanadigan maoshning umumiy darajasi belgilangandan so'ng, pul to'lovlari va boshqa qo'shimcha to'lovlar orasidagi muvozanatni aniqlash zarur.

Ko'pchilik qo'shimcha to'lovlar turlari imtiyozli soliqlarga ega. Masalan: sug'urta, nafaqa, stipendiya.

Ba'zi firmalarda guruhli ish haqi to'lovlari individual to'lovlardan kam bo'ladi, masalan, firma «salomatlik guruh»lari uchun to'lovlarni amalga oshirganda. Ishlovchining faoliyat natijalarini baholashda asosan uchta narsaga e'tibor berish zarur:

1. Faoliyat natijalarini baholash doimiy ravishda amalga oshirilishi kerak. Yil davomida har bir ishlovchi faoliyati baholanib zaruriyatga qarab rag'batlantirilib yoki jazolab borilishi darkor.

2. Ishlovchilar faoliyatiga beriladigan baho mezoni barchaga tushunarli bo'lishi kerak.

3. Natijalarni baholash imkoniyatiga qarab ijobiy yo'nalishga ega bo'lishi kerak. Agar «xayfsan» berilsa, u uning shaxsiyatiga emas, salbiy xulqiga berilishi lozim. Mehnat jarayoni sifatini oshirishda firmada an'anaga aylangan qadriyatlar, til, o'zini tutish, yozilmagan qoidalarga rioya qilish va boshqa firmaning ichki madaniyat elementlari katta rol o'ynaydi. Shuning uchun firma xodimlarining o'z qobiliyatlari va mahoratlarini oshirish uchun imkoniyatlar yaratilishi mehnat faoliyatini o'z vaqtida va xolis baholanishi, xizmat pog'onasi bo'yicha ko'tarilishi insonni o'z mehnatidan qoniqish hosil qiladigan asosiy omillardir.

Ishchi kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish quyidagi shakllarda o'tadi:

1. Shogirdlik. Shogird kasbini yaxshi egallagan kishilardan o'rganadi.

2. Ishchilarni almashtirib ish joyida o'qitish.

3. Ishchilar ba'zi faoliyat turlariga ish joyida emas, sinf xonalarida, maktablarda va o'quv yurtlari qoshlarida yangi bilimlar olish uchun o'qiydilar. Masalan: avtodilerlikka, menejerlikka o'qitish. Mehnatni tashkil etishni takomillashtirish quyidagi omillarga bog'liq:

– ish joyini tashkil etish;

– ishlab chiqarish maydonlaridan yaxshi foydalanish va ratsional rejalashtirish;

– xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash;

– mehnat bilan doimiy bandlikni ta'minlash;

– turli ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarni amalga oshirish va ishlab chiqish.

Bundan tashqari o'z firmasiga muhabbat tuyg'usi, turli bayramlar, dam olishlarni har xil firmaga oid ijobiy byulletenlarni chiqarishi kabi ijtimoiy-ruhiy omillar mehnatni tashkil etishni takomillashtirishda katta rol o'ynaydi.

OPERATSIYALAR TIZIMINING ISHLASHI

Firmada ishlab chiqarishni rivojlantirishni boshqarish – bu mehnat jarayonining samaradorligini oshirish maqsadida uni sozlash, mehnat unumdorligini oshirish, mahsulot sifatini oshirishdir.

Ishlab chiqarishni boshqarishda menejmentning maqsadi «yuqoridan» rahbarlik qilish, moslashuvchi axborot tizimi yaratish orqali ishlab chiqarish bo'limlarini ratsional faoliyat ko'rsatishiga erishish, har qanday rejadan og'ishlarni, ishlab chiqarish kamchiligini har qanday bosqichda bartaraf qilishni tavsiya qiluvchi va tezda aniqlash qobiliyatiga ega bo'lgan, murakkab qulaylikka ega modellar to'plami va miqdoriy usullardan foydalanishni ishlab chiqarishni boshqarishga qo'yiladigan talablarining ishlab chiqish texnologik siklni yangi sharoitga moslashishini: fond sig'imli va ixcham ishlab chiqarishga; tez qabul

qilinadigan qarorlarga: ishlab chiqarishda inson omilining ulkan roliga; mahsulot sifatini yaxshilashga; ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga; ishlab chiqarish maydonlaridan yaxshi foydalanishga; xizmat ko'rsatish va ishlab chiqarilgan mahsulotga texnik xizmatni o'stirishdir.

Ishlab chiqarishni boshqarish doimo yuqori mehnat unumdorligi va kam xarajatli, moslashuvchan oz seriyali ommaviy ishlab chiqarishni va yangi ixcham tipdagi xo'jalik komplekslari doirasida birlashtirishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Ishlab chiqarish jarayoni mehnat qurollaridan foydalanib xomashyo va materiallarni tayyor mahsulotga aylantirishga qaratilgan firma xodimlarining maqsadli faoliyatini ifodalaydi.

Ishlab chiqarish jarayoni ma'lum mahsulotni tayyorlash bo'yicha texnologik va yordamchi operatsiyalardan tashkil topadi (qayta ishlovchi, ta'minlovchi, rejalashtirish va nazorat tizimlari).

Bir ish joyida bir yoki bir necha ishchi yoxud ishchining qatnashuvisiz uning nazorati ostida maxsus mehnat vositalari yordamida bajariladigan va mehnat predmetiga avvaldan o'rnatilgan, ta'sir ko'rsatishdan tarkib topgan ishlab chiqarish jarayonining bir qismi operatsiya deb ataladi.

O'z belgilari bo'yicha mehnat operatsiyalari quyidagi bo'limlarga bo'linadi:

– texnologik, qayta ishlash uni bajarishda mehnat predmetining;

shakli va xususiyati o'zgarib, tayyor mahsulot bo'lishi uchun yig'iladi;

– nazorat, buning natijasida mehnat predmetiga qo'yilgan u yoki bu talablarga mosligi aniqlanadi;

– transport, u mehnat predmeti xususiyatini o'zgartirmay ishlab chiqarish jarayoni talablariga mos ravishda bir joydan boshqa joyga harakatini ta'minlaydi;

– ta'minlovchi, uning natijasida transport, texnologik, nazorat operatsiyalarini bajarish uchun zarur sharoitni ta'minlaydi;

– rejalashtirish, uning yordamida mehnat jarayonining qanday izchillikda qaysi operatsiya elementlaridan qay darajada foydalanib, usullar, harakatlar qanday tartibda bajarilishi belgilanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining muhim maqsadlaridan biri, ishlab chiqarish samaradorligidir, u mahsulot raqobatbardoshligiga va sifatini oshirish, mehnat unumdorligining o'sishi, investitsiyalar rentabelligini ko'payishi kabi omillarga bog'liqdir. Belgilangan maqsadlarga erishish uchun keng kompleks texnik, texnologik, tashkiliy boshqaruv tadbirlarini: butun firma uchun texnik siyosat va investitsiyaning muhim sohalari va yo'nalishini belgilashni; texnologik jarayonning eng istiqbolli sohalariga butun kuchni va resurslarni to'plash; EHM

dan foydalanib ishlaydigan ishlab chiqarish tizimining yangi avlodini yaratishni amalga oshirish zarur.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda investitsiya tamoyillarini ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega.

Eng muhim tamoyillarga quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

– investitsiya samaradorligini aniqlashda uzoq muddatli investitsiyaga amal qilish;

– past bahoda sotib olish va yuqori bahoda sotish;

– bozor mexanizmiga ta'sir ko'rsatadigan turli fondlar operatsiyasi kabi omillardan rejalashtirishda foydalanish;

– barcha axborotlarning mavjudligi; har qanday mehnat jarayonini tashkil qilish asosini – texnologik jarayon tashkil qilib, u zaruriy izchillik va mehnat operatsiyalari hamda unga mos vositalar, usullar, mehnat uslublarini belgilaydi. Bozorda paydo bo'lgan yangi sharoitlar boshqarishni sodda va ixcham tizimlarini yaratishni talab qilib qoldi.

Ishlab chiqarishning samarali tashkiliy tizimini yaratish tamoyillarini quyidagilar belgilaydi:

– bo'lim tizimini ishlab chiqarishga emas, balki tovarga, bozorga, iste'molchiga mo'ljallash;

– tashkiliy tizim asosini mutaxassislardan tuzilgan maqsadli guruhlar yoki jamoa tashkil qiladi, avvalgidek funksiyali bo'limlar emas;

– boshqarish darajasini minimal miqdorga keltirish;

– har bir xodimning so'nggi natija uchun mas'uliyati va tashabbus bilan chiqish imkoniyati; firmaning samarali rivojlanishida asosiy ahamiyatni texnik yangiliklarga va mahsulot sifatiga qaratish.

Yangi mahsulot ishlab chiqarish bir necha bosqichlardan tashkil topib, uning natijasiga har bir bosqich uchun javob beradigan konstruktor, texnologlar mas'uliyatlidir. Yangi buyumlar ishlab chiqishga yangicha yondashuv barcha ishlar uchun javob beradigan maqsadli guruhlar tuzishga asoslangan. Firma raqobatbardoshliligining yuqori darajasiga erishishning muhim omili kompaniyalarning ulkan sanoat korxonalari doirasida ishlab chiqarishning konsentratsiyalashuvidir. Ularda boshqarishning murakkab tashkiliy tizimi, eng yangi boshqarish texnik vositalari va ishlab chiqarishning yuqori darajada avtomatlashuvi birgalikda qo'shib olib boriladi. Menejmentni ishlab chiqarish muhitida takomillashtirish quyidagilarni ko'zda tutadi:

– firma faoliyatini uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallash;

– chuqur tadqiqotlar o'tkazish;

– ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash;

– yangiliklarni (innovatsion) tatbiq qilish faoliyati;

– xodimlarni ijodiy faolligidan maksimal foydalanish;

– xodimlarni o'sishi va ish haqini real faoliyat natijalariga bog'liqligi.

Hozirgi sharoitda ishlab chiqarishni kengaytirish masalasiga ham. shuningdek ishlab chiqarish samaradorligini oshirish masalalariga ham tegishli bo'lgan AQSH va Yaponiya firmalarida ishlab chiqarishni boshqarishda aniq ifodalangan tafovut mavjud. Kompaniyalar ishlab chiqarish quvvatlarini turli usullar bilan kengaytirmoqdalar:

– boshqa firmalar bilan birlashish va singib ketish;

– o'z moliyaviy mablag'lari hisobini mo'jallangan holda yangi qurilish va jihozlar uchun yangi kapital qo'yilma;

– zaruriy jihoz yoki ishlab chiqarish korxonasini arendaga olish;

– qo'shma korxonalar ochish va sherikchilik asosida ishlab chiqarish kuchlarini birlashtirish;

– pudrat shartnomasi asosida birgalikda qurilish olib borish.

Amerika kompaniyalari ishlab chiqarish quvvatlarini oshirishda firmalarning birikishi yoki bir-biriga singib ketishiga katta ahamiyat beradi. Ishlab chiqarishning ierarxiya tizimida bir-birini o'zaro to'ldiruvchi 2 ta tizimchalar mavjud: tashkiliy va ishlab chiqarish. Ularning har biri boshqasiga nisbatan mustaqil holda qatnashadi. Korxonaning ishlab chiqarish tizimi xizmatlar va sexlar tartibini, ularning quvvatini, tuzilish shaklini belgilaydi. U quyidagilarga bo'linadi: Tizim turi bo'yicha: texnologik, predmet, aralash. Ishlab chiqarish ko'rinishlari bo'yicha: ommaviy, seriyali, yakka. Ishlab chiqarish tizimi konsernga kiradigan firma tarkibini quyidagi ko'rsatkichlar bo'yicha tavsiflaydi: quvvatini, kooperatsiya va ixtisoslashtirish shakli va tavsifini, ishlab chiqarilayotgan mahsulot belgisini. Ishlab chiqarish ko'lamining kengayishi unga axborotni to'plash va qayta ishlash tizimida avtomatlashtirishdan foydalanish yangi tashkiliy tizimni rivojlantirish shartini qo'yadi. Ko'p firmalar to'xtovsiz o'z tashkiliy va ishlab chiqarish tizimini qisqartirmoqda, shu bilan bo'limlar, bosh boshqaruvchi va mijozlar bilan ishlaydigan xodimlar soni qisqarmoqda. Bu har bir menejerni birinchi vazifasi sifatida iste'molchilar talabini qondirishni mo'ljallashga majbur qilmoqda. Ruhshunos A. Maslou tomonidan o'tkazilgan ishlab chiqarishni boshqarishda axloq masalalari bo'yicha tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, inson xulqining asosiy motivlari iqtisodiy kuchlargina bo'lmay, pul ifodasida qoniqtirmaydigan turli ehtiyojlardir. U mehnat unumdorligi ish haqini oshirish bilangina o'smay, ishchilarning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishining o'sishi va jamoadagi o'zaro munosabatlarni yaxshilash hisobiga yuksalishi mumkin. Boshqarishda o'zaro shaxsiy munosabatlarni yaxshilash usulini qo'llanilishi mehnat unumdorligini o'sishini va ishchining o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishining asosidir degan konsepsiya yuzaga keldi. Ishlab chiqarish moddiy-texnik ta'minoti quyidagi yo'nalishlar bo'yicha masalalarni hal qilishni ko'zda tutadi:

– korxonani uzluksiz ishlashini ta'minlash;

– yetkazib beruvchi va pudratchi yetkazib beruvchilar bilan aloqani yaxshilash;

— ishlab chiqarishni tashkil qilish jarayonini ixcham ishlab chiqarish, minimal zaxiralar, ishlab chiqarish jarayonlari grafiklarini bajarish tamoyillari asosida ta'minlash;

— ilmiy-texnika, ishlab chiqarish, sotish kabi barcha faoliyat turlarini moliyalashni ta'minlash;

— ishlab chiqarish jarayonini zaruriy miqdorda mos darajali mutaxassislar bilan ta'minlash.

Har qanday katta kompaniya har qancha ishlab chiqarish quvvatlariga ega bo'lmasin, so'nggi iste'molchiga ommaviy ishlab chiqarilgan texnik jihatdan murakkab buyumlarning qismlari va detallari bilan o'z-o'zini ta'minlash imkoniyatiga ega emasligi uchun ko'plab pudratchi yetkazib beruvchilar bilan aloqa qilishga va shuning bilan birgalikda mahsulot sifatini saqlab qolish maqsadida yetkazib beruvchi pudratchilar faoliyatini texnik hujjatlarga javob berishini nazorat qilib turadilar. Pudratchi yetkazib beruvchilar bilan ishlarni bir joyda konsentratsiyalashuvi ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatining barcha yo'nalishlarida doimiy aloqalarni shakllanishiga imkon beradi. Ishlab chiqarish bo'limining ilmiy-texnika bo'limi pudratchi yetkazib beruvchilarni yangi buyumlarni tayyorlash, ishlab chiqish, ularni tatbiq qilish pudratlari haqida vaqtida xabar qilishlari kerak, chunki ular ham tayyorlanayotgan qismlar va detallarning ishlab chiqarish va texnologik bazalariga o'zgartirish kiritib qayta qurish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Yaponiya kompaniyalarida, so'ngra esa Amerika va Farbiy Yevropada ishlab chiqarishning «Kanban» tizimini ko'lami kengaymoqda, u o'zida operativ rejalashtirish, ombordagi zaxiralar nazorati, texnika ta'minoti, ishlab chiqarishni texnik tayyorgarligi kabi funksiyalarni mujassamlashtiradi. «Kanban» tizimi asosiga «aniq o'z vaqtida» tamoyili qo'yilgan bo'lib, unda ishlab chiqarish siklining barcha fazalarida talab qilingan detallar va qismlar ularga ishlab chiqarish operatsiyasi davomida ehtiyoj tug'ilishi bilan yig'ishga beriladi. Bu tizimda omborlarda saqlash uchun noishlab chiqarish xarajatlari va tovar xarajatlari keskin kamayadi.

Joylashtirish. Xizmatlar va tovarlarni qayerda ishlab chiqarish haqidagi qaror muvaffaqiyat yoki mag'lubiyat uchun hal qiluvchi omil bo'lishi mumkin. Joylashtirish haqidagi qaror sifatga, xarajatga, mahsulotni bozordagi muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ba'zan tashkilot joylashgan joydan boshqa joyga ko'chirishga allaqachon ehtiyoj tug'ilgan bo'lsada, u hamon o'sha joyda turaveradi. Masalan, Amerikadagi Darmud kolleji indeyeslarni o'qitish uchun qurilgan bo'lib, u yerda indeyeslar qolmagan bo'lsa ham kollej mavjud.

Joylashtirish uchun sabab bo'ladigan omillar quyidagilar:

— bozor bilan bog'liq omillar. Ko'pchilik firmalar o'z iste'molchilari yaqiniga joylashgan;

— ishchi kuchidan foydalanish bilan bog'liq xarajatlar omili. Ko'p miqdorda

malakasiz ishchilar yollaydigan firma oz ish haqi talab qilinadigan rayonlarga joylashadi;

– **transport ta'minoti.** Og'ir industriya bilan bog'liq ishlab chiqarish xomashyo tashish xarajatlari kam bo'ladigan joyga joylashishi kerak;

– *xomashyo va materiallar tahlili.* Ko'pchilik firmalar xomashyo joyiga bog'liq holda joylashadi, masalan: Alumin zavodi elektr energiyasi arzon joyga joylashishi zarur;

– soliqqa tortish va mahalliy boshqarish. Har bir viloyatda biznesga nisbatan o'z muhiti va munosabati bo'ladi: mahalliy sharoitlarda bahoni tashkil qilish, sozlash, shuningdek, mahalliy soliq stavkalari bilan aniqlanadi;

– boshqarish resurslari va obro'si. Kommunal holati va hayot darajasi kabi ko'z ilg'amas omillar ham joylashtirish haqidagi qarorga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Masalan, reklama agenti Nyu-Yorkni eng hayot qaynaydigan joylariga joylashtirishni xohlasa boshqalari tinch, osoyishta kichik shaharlarni afzal ko'radi. Mahsulot joyni tanlashga to'ldiruvchi bo'lib, ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan bir qator qarorlar ham ta'sir qiladi. Ishlarni loyihalash ishlab chiqarish jarayonini tanlashda joylashtirishni tanlash kabi omillari ta'sir ko'rsatadi.

Ishlarni loyihalash quyidagi izchillikka ega:

– **jarayon ko'rinishi.** Analitik yoki sintetik jarayondan foydalanish mahsulot tabiatiga bog'liq. Non har doim duxovkada yopiladi, hozir esa zamonaviy jihozlar to'xtovsiz non pishirish imkonini beradi;

– **jihozlar.** Samarali jihozlarni tanlash ishlab chiqarish jarayonining asosiy qismini ifodalaydi. Uning eng muhim qismi avtomatlashtirilganlik darajasidir. Ilgari avtomatlashtirish parallel va uzoq izchillikda ko'plab standart mahsulotlar ishlab chiqaradigan bo'lsa, hozir bu jarayonga kompyuterni kirib kelishi bu qoidani o'zgartirib yubordi, chunki kompyuter dasturlari orqali nostandart mahsulotlarni ham ishlab chiqarishga moslashtirish mumkin.

Ishlab chiqarish jarayonini rejalashtirish. Xarajatlar va sifat fabrikada jihozlar qanday joylashtirilganiga ham bog'liq. Jihozlarni ishlab chiqarilayotgan mahsulot tamoyili bo'yicha joylashtirish quyidagicha bo'ladi. Mahsulot bir ish joyidan ikkinchisiga navbat bilan harakat qiladi. Bunga avtomobil zavodlari klassik misol bo'la oladi. Funksional rejalashtirishda mahsulot bir joydan ikkinchi joyga qanday operatsiya bajarishi zaruriyatga qarab harakat qiladi, lekin bunda ish joylari yonma-yon joylashmagan bo'lishi ham mumkin. Bu jarayon mahsulot nostandart bo'lganda ishlatiladi. Fiksirlangan rejalashtirishda mahsulot yaratilishiga qarab ishchilar va jihozlar uning atrofida harakat qiladi. Kemalarni qurish bunga misol bo'la oladi. Mehnatni ilmiy tashkil qilishning muhim yo'nalishlaridan biri uni me'yorlashdir. Mehnat me'yori ma'lum ishlab chiqarish sharoitlarida ishchi vaqtini ijtimoiy zaruriy sarfini mehnat o'lchovida ifodalanishidir. Mehnat jarayonlarini me'yorlash uslublaridan foydalanib o'rganish ish joyini maqsadga muvofiq ravishda mehnatni yaxshi loyihalash va aniqlash imkoniyatini beradi.

Kompaniya ishlab chiqarishni o'ziga xos tomonlarini hisobga olgan holda mehnatni me'yorlash va tashkil qilish bo'yicha rahbarlik hujjatlarini ishlab chiqadi, hamda belgilangan talablarga mehnat me'yorini belgilaydi.

Me'yorlash bo'yicha kompleks tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi:

— me'yoriy-tadqiqot ishlari tizimi;

— mahsulot ishlab chiqarish tizimini rejalashtirish va me'yorlashtirish bo'yicha topshiriqlar;

— kompaniyada mehnatni me'yorlash bo'yicha ishlar tizimi. Mehnatni me'yorlash va takomillashtirish bo'yicha asosiy ishlar firmalarda o'tkaziladi.

Bu ishning hajmi va mazmuni ko'p omillarga eng avvalo ishlab chiqarish ko'lami va seriyaliligiga bog'liqdir.

ISHLAB CHIQARISHNI OPERATIV BOSHQARISH

Menejmentning tashkiliy-texnik yo'nalishlari vaziyatni ratsional baholashning vazifa va maqsadlarini bir tizimda tanlashni bu maqsadlarga erishish uchun izchillik bilan strategiyani ishlab chiqishni talab qiladigan resurslarni tartibga solishni ratsional loyihalashni, tashkil qilishni, nazoratni va tanlangan maqsadlarga erishish uchun harakatlarga zaruriy rahbarlikni, hamda bu ishlarni bajarayotgan kishilar faoliyatini motivlashtirish va rag'batlantirishni o'z ichiga oladi.

Menejment faoliyat turi va ketma-ketligiga qarab uch qismga bo'linadi: strategik boshqarish; operativ boshqarish; nazorat. Strategik boshqarishga quyidagilar kiradi:

— menejment maqsadini ishlab chiqish;

— mavjud omillar ta'sirida amalga oshirilayotgan rivojlanish natijalarini tahlil qilish;

— belgilangan maqsaddan, jami taxminlardan og'ishlarni oldini olish choralari tizimi istiqbolini rejalash.

Operativ boshqarish yuqoridagi choralarni amalga oshirish bo'yicha faoliyatni o'z ichiga olib u quyidagilarga bo'linadi:

— kerakli tizim va zaruriy resurslarni yaratishni tashkil qilish;

— yaratilgan tizim sharoitida uyushtirish (motivlashtirish) kabi rahbarlik.

Nazorat erishilgan yutuqlar tahlilini o'z ichiga oladi (teskari aloqa) va yangi boshqarish siklini boshlash nuqtasi sifatida qatnashadi. Samarali menejment iqtisodiy, tashkiliy texnik va boshqarish ijtimoiy-ruhiy yo'nalishlarning birligi kabi boshqarish jarayoni bosqichlari va barcha turlari birligini ko'zda tutadi. Operativ boshqarish kompaniyada amaldagi joriy rejalarga rahbarlik va kundalik birinchi navbatdagi amalga oshiriladigan ishlarni tartibga solishni ko'zda tutadi. Ishlab chiqarish bo'limi faoliyatini operativ rejalashtirish quyidagilarni ko'zda tutadi:

— rejalashtirishning marketing dasturi bilan aloqasi;

— rejalashtirish jarayoni, rejalashtirishning uslubiyat xususiyatlarini hisobga olgan holda tashkil qilish;

— ishlab chiqarish bo'limining asosiy ko'rsatkichlarini ishlab chiqish;

— reja ko'rsatkichlari bajarilishining nazorati;

— ishlab chiqarish bo'limi rejalashtirish jarayonini firma ichki rejalash bilan bog'lash;

— rejalashtirish apparatini marketing apparati bilan bog'lash.

Barcha yuqoridagi masalalar muhim ahamiyatga ega, chunki ishlab chiqarish bo'limida rejalash jarayoni boshlanadi. Ishlab chiqarish bo'limi faoliyatida shu bo'lim yoki butun firma faoliyati uchun uzoq muddatli rejalashtirish uchun rejalar yoki ko'rsatkichlar ishlab chiqish muhim rol o'ynaydi. Markaziy marketing xizmati marketing dasturini ishlab chiqarishni va boshqa bo'limlar bilan kelishib o'tkazadi. Uning yakuni bo'yicha firma direktorlari bu masalani kengashda ko'rib, firma bo'yicha yig'ma reja tuziladi. Direktorlar kengashi tasdiqlangandan so'ng, reja direktiv tavsifga ega bo'ladi.

Mazmuni, maqsadi va vazifalariga bog'liq ravishda quyidagi rejalash shakllari va reja turlarini ajratishi mumkin:

— istiqbolni rejalashtirish (taxmin qilish);

— o'rta muddatli rejalashtirish;

— joriy (operativ) rejalash.

REJA TURLARI

1. Xo'jalik faoliyati mazmuniga bog'liq ravishda — ITTIKI (NIKOR) rejasi, ishlab chiqarish; sotish; moddiy-texnik ta`minoti; moliyaviy rejalar.

2. Firma tashkiliy tizimiga bog'liq ravishda:

— ishlab chiqarish bo'limining rejasi;

— shu`ba kompaniyalar rejasi.

Rejalashtirish siyosati va darajasi quyidagi muhim shartlar bilan belgilanadi: boshqaruvning barcha darajasidagi rahbarlikning bilimdonligi bilan; funksional bo'limlarda ishlayotgan mutaxassislar malakasi bilan; axborot bazasining mavjudligi va kompyuter texnikasi bilan ta`minlanganligi bilan. Rejalashtirish firma imkoniyatlaridan qulay foydalanishga, jumladan, barcha turdagi resurslardan eng yaxshi foydalanish va firma faoliyati samaradorligini pasayishiga olib keladigan xatoli harakatlarning oldini olishga yo'naltirilgan. Strategik rejalashtirish asosan firma faoliyati bosh maqsadlarini aniqlashda ifodalanadi va belgilangan so'nggi natijalarni hisobga olib, belgilangan maqsadga erishish vositasi hamda usullarini zaruriy resurslar bilan ta`minlashga mo'ljallangan. Joriy rejalash strategik maqsadlar va vazifalarga erishish yo'lida oraliq maqsadlarni belgilashda ifodalanadi. Marketing strategiyasi — bu maqsadli bozor va unga xizmat qilish uchun marketing qorishmasi (smes)ni tanlashdir. Maqsadli bozor — bu firma

ehtiyojini qoniqtirmoqchi bo'lgan maxsus iste'molchilar guruhidir. Marketing qorishmasi — bu mahsulot to'plami yig'imi, taqsimot tizimi, tovar harakati va uning bahosini shakllanishidir. Marketing strategiyasini rejalashtirish har qanday firma uchun muqarrardir. Mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirishning uchta asosiy strategiyasi bo'lib, ularga quyidagilar kiradi:

1. Maqsadli bozorni tanlash.
2. Marketing qorishmasini rejalashtirish.
3. Mahsulot uchun maqsadli bozorni tanlashda bozor segmenti (tabaqalanish)ning qaysi biri: konsentratsiyalashgan yoki differensiyalashgan marketingga mo'ljallangan bo'lishi mumkinligi aniqlanadi.

Tanlangan bozor kengligida iste'molchilarga qulay xizmat ko'rsatish uchun marketing qorishmasini tanlash rejalashtiriladi. Undan so'ng maqsadli bozor ehtiyojini qondirish uchun mahsulot tanlash rejalashtiriladi. Mahsulot deganda tovarlar va xizmatlar ko'zda tutiladi.

Firmaning uzoq hayot kechirishi asosan shu uchta omilga bog'liqdir. Naturada sotish mahsulotni iste'molchilarga yetkazib berish bilan bog'liq barcha turdagi faoliyatni o'z ichiga oladi. Naturada sotishning beshta funksiyasi mavjud: buyurtmani qayta ishlash, mahsulot zaxiralarini boshqarish, yukni korxonada harakatlanishi va o'rash, omborda saqlash va trasportda yetkazib berish.

Iste'molchilarga jo'natish uchun tayyorlab qo'yilgan ishlab chiqarilgan tovarlar «mashsulot zaxirasi» terminni bilan belgilanadi. Firma ikki sababga binoan zaxira qiladi:

— tovar buyurtma olinishi bilan iste'molchiga jo'natilishi kerak;

— tovarni ishlab chiqarish vaqti doimo buyurtma kelishi vaqti bilan mos kelmaydi, masalan, archa o'yinchoqlari ishlab chiqarish.

O'yinchoqlar asosan yangi yil arafasida sotiladi, jihozlar va ishchi kuchi samarali ishlashi uchun o'yinchoq ishlab chiqarish yil davomida amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarilgan tovar esa yangi yil bayramiga sotiladi. Shuning uchun tijoratchilar o'yinchoqlarni bayramga sotib olmaguncha zaxirada saqlaydilar. Boshqa firma esa barcha turdagi mahsulotlarni birdaniga chiqarish imkoniyati yo'qligi uchun zaxira qoldiradi, masalan, oboy ishlab chiqaruvchilar bir necha yuz turdagisini chiqarishi mumkin. Ammo bosma qurilma bir nusxaga moslashgan bo'lsa bu turdagi oboydan bir necha nusxasini chiqarib, keyingi oylarda boshqa namunalarini chiqarish mumkin. Katta miqdordagi oboy qog'ozi sotilmay qolganligi uchun zaxirada turib qoladi. Shuning uchun oboy qog'ozi ishlab chiqaruvchi oldindan talabni topishi va qancha kerak bo'lsa shuncha ishlab chiqarishi darkor. Yuqori xarajatlarni oldini olish uchun so'nggi mahsulot zaxiralarini boshqarish zarur. Shu sababga ko'ra ashyo va materiallar zaxirasini qisqartirish zarur, ammo u ishlab chiqarish tuzilishiga jiddiy o'zgartirish kiritishni talab qiladi. Shunday qilib zaxiralarni nazorat qilib turish menejer uchun juda muhimdir, chunki u nima qo'yilgan, qaysi davrgacha aniq bilishi kerak.

MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH

Mahsulot sifati (yangilik, texnik darajasi, nuqsonlar yo'qligi, foydalanishda ishonchliligi, mustahkamliligi) bozorni ushlab qolish va egallash raqobat kurashida muhim vositadir. Talabni qondirish— marketingning bosh muammosidir. Iste'molchilar himoyachilari sotilayotgan tovarlar yaxshi emasligidan shikoyat qiladilar. Shuning uchun sifatni ta'minlash va boshqarish alohida ahamiyatga ega. 70-yillarda rivojlangan mamlakatlarda bo'lib o'tgan inflyatsiya aholini sotib olinayotgan tovarlar sifatiga e'tibor berishini talab qildi. Shunday maqolni eslang: «Biz arzon tovarlarni sotib oladigan darajada boy emasmiz». Shuning bilan birgalikda chet el mamlakatlarida raqobat kuchayib ketdi. Yapon firmalari Amerika bozorlarini egallash uchun sifat masalasini strategik vazifa qilib belgiladi. Shuningdek, amerikaliklar ham kechagiga qaraganda bugun yaxshi sifatli tovar chiqara boshladi. Sifat haqida g'amxo'rlik qilayotgan firma tarmoqning o'rtacha darajasidan yuqori foyda ola boshladi. Shuning uchun ko'plab firmalar sifatli mahsulot chiqara boshladi. Sifat menejmenti mahsulot rivojlanishining har bir bosqichida sifat haqida qayg'urishni anglatadi, avvallari sifat bilan ma'lum xodimlar shug'ullanar edi. Bugun esa sifat uchun bosh boshqaruvchilar javob beradi. Sifat har bir loyiha va har bir jarayonning asosi bo'lishi kerak. Unga faqat nazorat orqali erishib bo'lmaydi. Asosiy e'tibor nazoratga qaratilgan sifatni boshqarish— bu sifatni boshqarishning eski uslubidir. Boshqarishning asosida xatolar takrorlanishini oldini olish yotadi. Sifatni kompleks boshqarishni mohiyati sifatni boshqarishdan va har bir yangi mahsulotni ishlab chiqarishda sifatni ta'minlashdan iborat. Avvalo xatoning belgisini emas, balki birinchi sababini bartaraf qilish kerak. Sifatni tanlash — bu sifatni ta'minlash asosining o'zagidir. Sifatni boshqarishni tatbiq qilish va amalga oshirish Yaponiya firmalari «eng avvalo — sifat» tamoyili bo'yicha rahbarlik qiladi. Bu tamoyil yapon sanoat korxonalariga sotuv bozorlaridagi kurashda g'oliblikni ta'minlab, yuqori mehnat unumdorligi va oz xarajatlar bilan yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqish imkonini berdi. Sifatni ta'minlash deb, iste'molchi talablarini to'la qondirish, undan uzoq vaqt foydalanish va iste'mol ishonch bilan sotib olish imkonini beradigan mahsulot sifatini kafolatlashga aytiladi. Sifatni ta'minlash tayyorlovchi va buyurtmachi orasidagi shartnomani eslatadi. Sifatni samarali ta'minlash uchun yuqori rahbarlik quyidagi bo'limlarni: ilmiy tadqiqot, rejalashtirish, konstruktorlik, ishlab chiqarish, sotish va xizmat ko'rsatishni o'z ichiga olgan qattiq siyosatni belgilash kerak. Bunday siyosat ularni detallar va buyumlar bilan ta'minlovchi pudratchilarga tegishli bo'lishi kerak, chunki ularning qatnashuvisiz sifatni ta'minlash mumkin emas. Yaponiyada sifatni ta'minlash quyidagi yo'nalishlar bo'yicha rivojlanmoqda:

1. Nazoratga asoslangan sifatni ta'minlash.
2. Ishlab chiqarish jarayonini boshqarishga asoslangan sifatni boshqarish.

3. Asosiy e'tiborni yangi xildagi mahsulotlarni ishlab chiqishga qaratilgan sifatni boshqarish. Tarixdan sifatni ta'minlash samarali nazorat o'tkazishdan boshlangan. Farbda asosiy e'tibor nazoratni kuchaytirish orqali sifatni ta'minlashga qaratilgan bo'lib, maxsus bo'limlar tashkil qilinib, ularga keng huquqlar berilgan, shuning uchun ishlab chiqarish xodimlar orasida nazoratchilar salmog'i juda yuqori. Yaponiyada esa nazoratchilar 5 % ni, ba'zi bir firmalarda esa 1% gacha tashkil qiladi. Asosiy e'tibor o'z nazoratiga qaratilganda sifatni nazorat qilish bo'limi yoki texnik nazorat sifatni boshqarish bilan shug'ullangan. Ammo nazoratchilar ortiqcha xodimlar bo'lib firmadagi umumiy mehnat unumdorligini paysaytiradi, chunki ular hech narsa ishlab chiqarmaydilar. Hozirgi Yaponiyada esa ishlab chiqarishning har bir bo'g'ini sifatni ta'minlashga javob beradi va texnik nazorati bo'limining burchi mahsulotni iste'molchi yoki rahbar sifatida tekshirishdir. Texnik nazorat bo'limi orqali tekshirilganda teskari yoki qayta axborotlar olish uchun ko'p vaqt kerak bo'ladi, shuning uchun aniq mahsulotni ishlab chiqaradigan ishga o'z-o'zini nazorat qilib tezlik bilan teskari aloqalar o'rnatilib, operativ sozlovchi ta'sir o'tkazish ta'minlanadi. Bunday yondashuv ishlab chiqarishdagi nuqsonlar sonini tezda kamaytirish imkonini beradi. Ammo ishlab chiqarishning yuqori sur'atlarida ishchilar nazoratni amalga oshirishi mumkin emas. Shuning uchun avtomatik nazorat uslublarini tatbiq qilish masalalarini ko'rib chiqish zarur. Shuningdek statistik qabul nazorati ham yetarli deffekt darajasi 1% yoki 0,5% gacha yoxud 0,1% gacha bo'lsa ham hozirgi firmalarni qoniqtirmaydi. Bundan tashqari ko'plab buyumlar borki, ularning sifatini faqatgina nazorat orqali ta'minlab bo'lmaydi. Xullas, nuqsonlarni nazorat orqali aniqlash sifatni real ta'minlashga kafolat bermaydi, chunki nuqson sezilganda tayyorlovchi uni sozlab qayta tayyorlashi yoki lomga aylantirishi mumkin. Bundan tashqari to'g'rilangan va qayta qilingan buyumning ishdan chiqish ehtimolligi yuqori bo'lib sifatni ta'minlashga mutlaqo ziddir. Shuning uchun Yaponiya kompaniyalari nazoratning bu usulidan voz kechib, nazoratni ta'minlashni ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishga yoki yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqishga asoslangani kabi usullarda har bir korxonalarda tuzilgan «sifat to'garaklari» shug'ullanib amaliyotga boshqarishni kompleks shakllaridan keng foydalanmoqdalar. Sifatni kompleks boshqarish jamoaviy faoliyat bo'lib, unda firmaning barcha xodimlari — firma prezidentidan tortib ishlab chiqarish ishchilarigacha ishtirok etadi. Shuning uchun barcha nuqsonlar mahsulotni tayyorlashni oraliq bosqichlarida bartaraf qilinishi, nuqsonlarni ishlab chiqarish jarayonida aniqlash shu yerning o'zida tugatib barcha bo'limlar ishlarini minimal xarajatlar orqali bajarilishini, boshqarish apparati xarajatlarini keskin qisqartirishga imkon beradi. Sifatni ta'minlash va xatolarning oldini olish uchun har bir firma sifatni ta'minlovchi dasturni rivojlantirish uchun quyidagicha choralar belgilashi mumkin:

— nuqsonlarning tashqi ko'rinishini bartaraf qilish;

– to'g'ridan to'g'ri sabablarini bartaraf qilish;

– eng birlamchi sabablarni bartaraf qilish: umumiy ko'rinishdagi sabablarni bartaraf qilish boshqarishni takomillashtirish va muhim standartlarni qayta ko'rib chiqish bilan bog'liq. Nazorat qilish uchun har bir firmada texnologik kartalar tuzilib, u hammaga ko'rinarli joyga osib qo'yiladi. Unda buyum ishlab chiqarish siklining muddati, donalab ishlab chiqarish vaqti, operatsiyalar ketma-ketligi va me'yoriy ishlab chiqarish boshlanishi ko'rsatiladi hamda nazorat shakllari belgilanadi.

MEHNAT UNUMDORLIGINI BOSHQARISH

Mehnat unumdorligi – bu ishlab chiqarish sohasida band bo'lgan mehnat sarfining samaradorligidir.

Mehnat unumdorligini oshirish esa doimiy jarayondir. Kishilar ko'p mahsulotlar yetishtirishga intiladilar. Shu maqsadda ish qurollari, moslamalari takomillashtirilib boriladi. Mehnat unumdorligining o'sishi xalqning turmush farovonligi o'sishiga olib keladi. Biz moddiy va ma'naviy boyliklarni qanchalik ko'p va arzon ishlab chiqarsak, ularni shunchalik ko'proq iste'mol qila olamiz. Mehnat unumdorligining o'sishi ishlab chiqarishdan kishilarni ozod qilib, xizmat ko'rsatish sohalariga odamlarni ko'proq jalb qilinishiga olib keladi. Mehnat unumdorligi qanchalik yuqori bo'lsa, kishilarning hayoti shunchalik boy va sermazmun bo'ladi, keksalar va kam ta'minlanganlarga, tarbiya – o'qitish ishlariga shunchalik ko'p mablag' ajratish mumkin bo'ladi. Mehnat unumdorligi darajasini aniqlovchi sharoitlar mehnat unumdorligining o'sish omillari deyiladi.

Mehnat unumdorligi, mahsulot sifati va nihoyat ishlab chiqarish samaradorligini ko'tarishda muhim mavqega ega omillardan biri – bu mehnat sharoitidir. U besh guruhga bo'linadi.

– ruhiy va jismoniy;
– sanitariya va gigiyena;
– ijtimoiy-ruhiy va estetik;
– iqtisodiy-tashkiliy;
– texnik-texnologik.

Hozirda tashkil etilayotgan har bir ishlab chiqarish sohalarida faoliyat ko'rsatayotgan firma – korxonalar shu omillarga e'tibor bersa, o'z-o'zidan raqobatbardosh sifatli tovarlar ishlab chiqarishga erishadilar. Sifatli tovar deganda uning mustahkamligi, chidamliligi, iste'mol xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, standartlashtirilganlik va takomillashtirilganlik darajasi, tayyorlanish texnologiyasi va boshqalarni o'zida jam etgan tovar tushuniladi. Uning sifatiga esa quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

– jihozlar sifati;

– xomashyo materiallar sifati;

– ishlovchilarning malakasi, ish qobiliyati, uyushqoqliligi, tashabbuskorligi, izlanuvchanligi va ijodiy yondashuvi;

– ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish san'ati;

Unumdorlik ko'rsatkichlari ikki xil bo'ladi:

1. Individual mehnat unumdorligi. Bu ko'rsatkich u yoki bu xodim mehnatining natijalarini ko'rsatadi va ikki xil yo'l bilan o'lchanadi.

a) Ish vaqti birligida tayyorlangan mahsulot miqdori bilan:

$$U = \frac{M}{T} \text{ yoki } Ms = \frac{T}{M}$$

Bunda: M – mahsulot miqdori;

T – barcha mahsulot miqdoriga sarf qilingan ish vaqtining umumiy sarfi;

U – individual mehnat unumdorligi.

Agar mehnat unumdorligi oshib borsa, u holda mehnat sarfi kamayadi, ammo to'g'ridan to'g'ri proporsional ravishda kamaymaydi, ya'ni ishlab chiqarishni oshirish foizi mehnat sarfining kamayish foiziga teng emas. Bu bog'liqlikni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$\begin{matrix}\text{Mehnat}\\ \text{unumdorligini}\\ \text{kamayish foizi}\end{matrix} \frac{\text{Mehnat unumdorligini oshirish foizi}}{100 \cdot \text{Mehnat unumdorligini oshirish foizi}} \cdot 100\% = \frac{15}{100 \cdot 15} \cdot 100 = 13\%$$

Misol uchun: Agar mehnat unumdorligi 15 foizga ko'tarilsa, u holda mehnat sarfi 13% ga teng.

$$\begin{matrix}\text{Unumdorlikni}\\ \text{oshirish foizi}\end{matrix} = \frac{\text{Mehnat sifatining kamayish foizi}}{100 - \text{Mehnat sifatining kamayish foizi}} \cdot 100\%$$

Masalan: Agar mehnat sarfi 15% kamaysa, u holda mehnat unumdorligi 17% ga ortadi.

$$\frac{15}{100-15} \cdot 100\% = 17\%$$

2. Ijtimoiy mehnat unumdorligi eng umumlashgan mehnat unumdorligi bo'lib, u quyidagi formula bilan ifodalanadi:

$$Y = \frac{\text{Jami ijtimoiy mahsulot}}{\text{Jonli mehnat+ buyumlashgan mehnat}}$$

Bu ko'rsatkich ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini ifodalaydi.

Boshqa ko'rsatkich bir ishlovchiga to'g'ri keladigan milliy daromad hajmi bo'lib, u jamiyatdagi faqat jonli mehnat samaradorligini (s) ifodalaydi:

$$C = \frac{\text{Milliy daromad}}{\text{Ishchilar soni}}$$

Asosiy fondlardan foydalanish samaradorligi (S.a.f.) milliy daromadni mehnat jarayonida ishtirok etuvchi asosiy fondlarga bo'lish yo'li bilan aniqlanadi:

$$\text{S.a.f.} = \frac{\text{Milliy daromad}}{\text{Ishlab chiqarish fondlari}}$$

Mehnat unumdorligini o'lchashning qiymat o'lchov usulidan korxona, firmalarda ishlab chiqarish tarmoqlarida foydalaniladi. Bu usul yordamida mehnat unumdorligini firmalarning realizatsiya qilingan yalpi mahsulot yoki tovar hajmini ishlovchilar soniga bo'lish orqali aniqlanadi.

Mehnat unumdorligi mezoni bo'yicha boshqarishda asosan quyidagilarga asosiy e'tiborni qaratish kerak:

a) mexanizatsiyalashtirish, avtomatlashtirish, yangi texnologiya va nou-xatularni ishlab chiqarishga tatbiq etish;

b) eskirgan texnikani yangilash, takomillashtirish;

d) tovarni bozor talabini o'rgangan holda ishlab chiqarish;

e) ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish;

f) ish joylarini to'g'ri tashkil qilish;

g) mehnatni ilg'or usullarini o'rganish va joriy qilish;

h) mehnat intizomini mustahkamlash;

i) mehnatni rag'batlantirishni takomillashtirish;

j) boshqaruv apparati salmog'ini kamaytirish.

MEHNAT UNUMDORLIGINI OSHIRISH BO'YICHA MEHNATNI MOTIVLASHTIRISH

Mehnat unumdorligini oshirish bo'yicha mehnatni motivlashtirish quyidagilar bilan aniqlanadi:

a) xizmat mavqeyini mustahkamligi;

b) o'z firmasiga ixlosmandligini tarbiyalash;

d) foydalanish va rivojlantirish;

e) xodimlar malakasini muntazam oshirish va qayta tayyorlash;

f) xodimlarni muntazam bandligini ta'minlash;

g) turli ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirish.

Hozirgi sharoitda xodimlarga rahbarlikni motivlashtirish ma'lum darajada o'zgardi: ijtimoiy-iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy boshqarish ma'muriy uslublarini siqib chiqardi. Rahbarlik endi xodimlar va ma'muriyatni belgilangan maqsadlarga erishish uchun hamkorligini amalga oshirishga qaratilgan. Har qanday ishlab chiqarishning yangi shakli, agar u yuqori mehnat unumdorligini ta'minlasa,

mustahkamlashib qoladi. Mos ravishda mehnat unumdorligi darajasi yuqori tashkil etish shaklini tavsiflaydi. Unumdorlik ko'rsatkichi — boshqarish uslublari taraqqiyligining eng yaxshi mezonidir. Har qanday korxona faqat mehnat unumdorligini oshirish uchun yashamaydi, balki foyda me'yori (norma)ni oshirish uchun yashaydi. Boshqaruvchilar foydaga bog'langan axborotlar asosida qaror qabul qiladi. Ammo inflyatsiya sharoitida foyda uzoq muddatli istiqbol uchun ishning mustahkamligi mo'ljali bo'la olmaydi. Mehnat unumdorligi asosida mezonlash orqali boshqarish ish holatini inflyatsiyaga to'g'rilab tahlil qilish imkonini beradi.

Mehnat unumdorligiga tayanish sonda firmaning texnologik va tashkiliy holatini raqobatchilarga nisbatan asosiy yo'nalishni firmaning hozirgi holatini baholashdan uning istiqboldagi holatini baholashga o'zgarishini aks ettiradi va mehnat unumdorligini miqdoriy ifodalaydi. Bozor konyukturasi muvaffaqiyati orqali yuqori moliyaviy natijalarga erishgan korxona agar u haqiqatda mehnat unumdorligini oshira olmasa quvonchli istiqbolga ega emas (natija va xarajatlar deflyatsiyasidan so'ng), chunki foyda inflyatsiya ta'sirida kamayib ketishi mumkin. Shunday qilib mehnat unumdorligini oshirish — mehnat yoki tubdan o'zgartirishning asosiy jarayonlariga ta'sir ko'rsatish va boshqarish natijasidir. Mehnat unumdorligini oshirish boshqarish jarayonida teskari aloqalar boshqarish tizimi holatiga baho sifatida foydalanib, mehnat unumdorligini rag'batlantirishi mumkin. Mehnat unumdorligini boshqarish jarayonining mohiyati shundaki, u mehnat unumdorligini rejalashga va mehnat unumdorligini o'lchash tizimi yordamida tadbirkorlikni amalga oshirishga harakatlantirishdir. Mehnat unumdorligini boshqarish sifatini boshqarish (sifatni ta'minlash jarayoni), rejalashtirish (samaradorlikni oshirish uchun nima qilish kerak, aniqlash jarayoni) mehnat xarajatlarini o'lchash va loyiha ishlash (tejamlikka baho berish jarayoni), buxgalteriya hisobi va moliyaviy nazorat (foydalanishni baholashni amalga oshiradigan xizmat) va kadrlar xizmati (mehnat hayoti sifati masalalarini olib borish) bilan uzviy bog'liqdir.

Bu bobda uchraydigan asosiy tushunchalar

Novatorlik g'oyalari — yangilik bo'yicha g'oyalar.

Potensial iste'molchi — iste'molchilarning yashirin imkoniyatlari.

Inflyatsiya — pulning qadrsizlanishi.

Kibernetika — avtomatik boshqarish tizimi.

Innovatsion tavsif — yangiliklarni joriy qilish bo'yicha tavsiflar.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash — ishlab chiqarishni tabaqali yo'lga qo'yish.

Ratsional loyihalash — ishlab chiqarishni eng samarali mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlashga mo'ljallangan maqbul loyiha.

VI b o b yakuni bo'yicha nazorat savollari

1. Marketing mazmuni va uning ta'rifi.
2. Marketingni oddiy ishlab chiqarishdan farqlovchi belgilari.
3. Marketingni asosiy tamoyillarini sanang va ularni ta'riflab bering.
4. Bozor mexanizmining asosiy unsurlariga nimalar kiradi? Ularni ta'riflang.
5. «Mehnat resurslarini boshqarish tushunchasi» nimani anglatadi.
6. Menejerning asosiy boshqaruv funksiyalarini aytib bering.
7. Korxona va tashkilotlar yuqori, o'rta va quyi bo'g'inlardagi boshqaruv rahbarlari vazifalariga ta'rif bering.
8. Kafolatlangan mehnatni rejalash qanday amalga oshiriladi?
9. Teng imkoniyatlarni rejalashni ijtimoiy ahamiyati nimadan iborat?
10. Ishlab chiqarishni boshqarishda operatsiyalar tiziniga ta'rif bering.
11. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnatni baholash qanday amalga oshiriladi?
12. Zamonaviy firmalarda boshqarish rejalarining qanday turlari mavjud?
13. Mehnat unumdorligi nima?
14. Mehnat unumdorligini asosiy ko'rsatkichlarini sanang va ularni ta'riflang?
15. Mehnat unumdorligini motivlashtirish qanday omillardan tashkil topadi?
16. Rahbarning «axborotga ehtiyoji» tushunchasining mohiyatiga ta'rif bering.

Mustaqil ishlar

1. Turli darajadagi xodimlarning lavozim yo'riqnomasini ishlab chiqing (o'quv mashg'ulotlarida).
2. Alohida xodimlarni baholash mezoni sxemasini tuzing.
3. Firma xodimlarini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tadbirini tahlil qiling.
4. *Tashkilotda alohida xodimlarning mehnat operatsiyalarini o'rganing.*
5. Boshqarishning tashkiliy texnikasi klassifikatsiyasini tuzing.

Amaliy mashg'ulot

1. O'quvchilarni shaxsiy ishbilarmonligini baholash bo'yicha testlar o'tkazish. «O'z-o'zini baholash bo'yicha test», «Tadbirkorlik faoliyatiga moyilligini aniqlash bo'yicha test», «Sizning xarakteringiz kuchlimi» testi.
2. Marketing konsepsiyasi sxemasini tuzing va unga tavsif bering.
3. Korxona ichki hisoboti bo'yicha axborotlarni tahlil qiling va samaradorlikni oshirishning qo'shimcha omillarini aniqlang.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

I. *A. Karimov.* Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot — pirovard maqsadimiz. — T.: O'zbekiston, 2000.

I. *A. Karimov.* O'zbekiston XXI asrga intilmoqda. — T.: O'zbekiston, 1999.

I. *A. Karimov.* O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. - T.: O'zbekiston, 1999.

I. *A. Karimov.* O'zbekiston buyuk kelajak sari. — T.: O'zbekiston, 1998.

I. *A. Karimov.* O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. — T.: O'zbekiston, 1995.

I. *A. Karimov.* O'zbekiston — kelajagi buyuk davlat. — T.: O'zbekiston, 1992.

I. *A. Karimov.* O'zbekiston o'z istiqlol va taraqqiyot yo'li. — T.: O'zbekiston, 1992.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. — T.: O'zbekiston, 1992.

S. Fulomov. Menejment va biznes asoslari. — T. Mehnat, 1997.

И. Н. Герчикова. Менеджмент. — М.: «Банки и биржи», изд. «ЮНИТИ».

И. А. Кабушкин. Основы менеджмента. — М.: Высшая школа, 1995.

Ли Якокка. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1990.

Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1989.

R. Valijonov, O. Qobulov. Menejment. Namangan, Ibrat, 1996.

R. Valijonov, O. Qobulov. Menejment asoslari. — T.: Universitet, 1997.

В. Зиберт, Л. Ланг. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.

Iqtisodni boshqarishning yangi sistemasi. Qo'llanma — T.: O'zbekiston, 1991.

Я. Мондена, Р. Сибакова, С. Такаянаги, Т. Нагао. Как работают японские предприятия. — М.: Экономика, 1989.

Исикова Каору. Японские методы управления качеством. М.: Экономика, 1988.

И. С. Дараховский, И. П. Черношванов, Т. В. Прехул. Бизнес и менеджер. — М.: 1992.

M. Toshniyozov, I. Sharifboyev, O. Obidov. Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. — T.: O'zbekiston, 1995.

Б. И. Домненко, А. Д. Камаева, В. Ижевск. Введение в бизнес. — М.: Странник, 1991.

И. В. Липсиц. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1991.

Роберт Пиндайк, Даниэль Рубинфэльд. Микроэкономика. — М.: Экономика, 1992.

Кемпбелл, Р. Макконелл, Стенли, Л. Брю. Экономика. 1–2 книги. — М.: Республика, 1993.

Ф. Котлер. Основы маркетинга. — М.: Прогресс. 1991.

U. Parpiyev, I. Salomov. Bozor iqtisodiyoti asoslari va ishlab chiqarishni tashkil etish. — T.: Sharq. 1995.

R. Valijonov, O. Qobulov. Kichik korxonalar va tadbirkorlikda buxgalteriya hisobi. Namangan. 1999.

В. Терушенко. Беседы экономиста. — М.: Экономика. 1990.

И. В. Липсиц. Бизнес-план — основа успеха. — М.: Дело. 1994.

IV b o b. Boshqarish funksiyalari va tamoyillari

Boshqarish funksiyasining mohiyati va o'zaro bog'liqligi 85
Vakolat va o'zaro hamkorlik 90
Menejmentda faoliyatlarni motivlashtirish 91
Zamonaviy motivlashtirish nazariyasi 92
Motivlashtirishning mazmunli nazariyasi 92
Motivlashtirishning protsessual nazariyasi 94
Nazorat funksiyasi 95
Tartibga solish va nazorat 97
Nazoratda axborotlarni uzatish va tarqatish 100

V b o b. Guruhlarning rivojlanishi (dinamikasi)

Guruhlarning rivojlanishi va rahbarlik 103
Guruhlarning tashkiliy rivojlanishi 105
Guruhlar ishi samaradorligi 106
Ish yig'ilishlari va klassifikatsiyasi 107
Ish yig'ilishlari o'tkazishni tashkil qilish 108
Rahbarlikda hokimiyat va sardorlik 110
Boshqaruvda mehnatkashlarning qatnashuvi 112
Sardorlik usullari 112
Rahbarlik uslubi tushunchasi va unga tavsif 113
X (iks) va U (igrek) nazariyasi 115
Tashkilotda o'zgarishlar qilish yo'llari 116
Konfliktlar va stresslarni boshqarish 116
Konflikt tiplari va sabablari 118
Konfliktlarni hal qilish usullari 119
Stressning tabiati 120
Stressning asosiy sabablari 121

VI b o b. Tashkilot faoliyatida samaradorlikni ta'minlash

Menejment tizimida marketing 124
Tovar sifati va uning hayot yo'li 127
Bozor mexanizmining asosiy unsurlari 128
Mehnat resurslarini boshqarish 132
AQSH va Yaponiya firmalarida xodimlarni boshqarishning xususiyatlari 135
Operatsiyalar tizimining ishlashi 139
Ishlab chiqarishni operativ boshqarish 145
Reja turlari 146

2000 сум

MENEJMENT ASOSLARI

ISBN 978-9943-00-341-5