

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI
NAMANGAN MUHANDISLIK QURILISH ISNTITUTI**



“MENEJMENT” KAFEDRASI

ISMATOV R.O. ADASHEVA.O`.

**MENEJMENT
FANI BO'YICHA
MA'RUZALAR MATNI**

NAMANGAN 2019

Mazkur ma'ruzalar matni 5232900- Ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish (tarmoqlar va sohalar bo'yicha) ta'lim yo'nalishining o'quv rejasi asosida tayyorlandi.

Tuzuvchilar: **Ismatov R.O.** NamMQI "Menejment" kafedrası dotsenti
Adashev.A.O` NamMQI "Menejment" kafedrası katta o'qituvchi

Taqrizchilar: **Sirojiddinov I.** NamMQI "Iqtisodiyot" kafedrası dotsenti, - i.f.n.
Yuldashev.A. NamMQI "Iqtisodiyot" kafedrası dotsenti, -i.f.n.

NamMQI "Menejment" kafedrasining 2019 yil ____ iyuldagi ____-sonli majlisida muhokama qilingan.

O'quv-uslubiy majmua Namangan muhandislik pedagogika instituti Uslubiy kengashining 2019 yil "____" _____dagi _____ - sonli qaroriga muvofiq o'quv jarayonida foydalanish uchun tavsiya etilgan.

MUNDARIJA

1	Menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi.....	5
2	Boshqaruv maqsadi va funktsiyalari.....	13
3	Boshqarishning tashkiliy strukturalari.....	20
4	Tashkilotni boshqarish usullari.....	26
5	Menejerni rahbarlik uslubi va boshqarishdagi o'rni.....	34
6	Boshqaruv qarorlari va ularning bajarilishi.....	41
7	Strategik boshqaruv va rejalashtirish.....	51
8	Ishlab chiqarishni boshqarish.....	62
9	Menejmentda motivlashtirish.....	73
10	Boshqaruv vakolatlari.....	79
11	Nizo va stresni boshqarish.....	87
12	Tavakkalchilikni boshqarish.....	90
13	Boshqarishda axborot va kommunikatsiya.....	99
14	Menejment samaradorligi.....	107

1-MAVZU. MENEJMENT NAZARIYASINING SHAKLLANISHI VA RIVOJLANISHI

1.1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar

1.2. “Ilmiy menejment” maktabi F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati

1.3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol'ning o'lg'ani surgan tamoyillar

1.4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va U nazariyasi

1.5. “Tizimli” yoki zamonaviy menejment mohiyati

1.6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari

Tayanch iboralar: Boshqaruv ta'limotlari. “Ilmiy menejment” maktabi. Teylorizm. Emerson boshqaruv tamoyillari. “Insoniy munosabatlar” maktabi. Texnokratik boshqaruv. E. Meyo nazariyasi. X va U nazariyasi. “Tizimli” menejment.

1.1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Tsezar, A. Makedonskiy¹, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejrlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar.

Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni «qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab» bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor-mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

O'sha davrdan boshlab to'bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtta yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli hissasini qo'shgan (1.1.1-jadval).

¹Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 11-12.

1.1.1-jadval.**Boshqarish ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab)**

№	Maktab nomlari	Namoyandalari	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
	1340-1400 yillar	Amir Temur	-Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi. -XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalari, pand-nasihatlar O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. -Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi. -Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar yetishib chiqishi uchun moddiy, g'oyaviy zaminni yaratdi.
1.	Ilmiy menejment maktabi (1885-1920) yillar	F. Teylor G. Emerson va boshqalar	-Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash. -Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash. -Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash. -Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.
1.	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A. Fayol, M. Veber va boshqalar	-Boshqaruv printsiplarini rivojlantirish. -Boshqaruv funktsiyalarini bayon etish. -Tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali yondoshuvni asoslash.
2.	"Inson munosabatlari" maktabi (1950 yildan hozirgacha)	E. Meyo, R. Laykert va boshqalar	-Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash. -Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga, asoslangan holda tashkil etish.
3.	Miqdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 yildan hozirgacha)	G. Saymon, P. Druker, E. Deyl va boshqalar	-Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash. -Murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

1.2. "Ilmiy menejment" maktabi, F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F. Teylor ta'limotining asosiy mazmuni-yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda va maqbul usullarni izlashdir.

Uning printsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lamini va ketma-ketligi aniqpuxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;
- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarini bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.¹

F. Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbiiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (100%)ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan haronometraj usuli diqqatga sazovordir. F. Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi. F. Teylor boshqarishni «aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati»² deb baholagan.

SHunday qilib, F. Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi"ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

F. Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning "Mehnat unumdorligining 12 printsiipi" nomli asarida yoritilgan.

G. Emerson ilmiy boshqaruv printsiipini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan.

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.
2. Oqil, sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli mahsulot.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Dispetchirlash.

¹ Stephen P. Robbins Mary Coulter Management (activebook), San Diego State University, 7/e. 2002. p. 43.

² Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 42.

- 8.Me'yorlar va jadvallar.
- 9.SHaroit bilan ta'minlash.
- 10.Operatsiyalarni me'yorlash.
- 11.Standart yo'riqnomalarni tayyorlash.
- 12.Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish xajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshirilgan (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30% pasaytirilib, jarima solingan. SHu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan.

1.3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol olg'a surgan tamoyillar

"Ilmiy menejment" namoyandalari o'z ilmiy ishlarini asosan korxona, tashkilot, boshqaruvni takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasidagi masalalar bilan, ya'ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullana boshladilar.

Teylor va Gilbertlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo'g'inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo'lishgan.

Ularni tashvishlantirgan bosh masala-bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo'lgan. SHunday maqsad qo'yilgan bo'lsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e'tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. SHu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo'lmagan.

"Mumtoz"chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tiborni qaratishgan:

-tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo'linmalar yoki ishchi guruhlarga bo'lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan;

-tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. SHu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo'ysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.

A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan frantsuz olimlardandir. UFrantsiyadagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A. Fayol o'zining boy amaliy tajribasini "Umumiy va sanoat boshqaruvi"(1916 y.) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari hozirgi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan (1.2.1-jadval).

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari¹

№	Tamoyillar	Izoh
1.	Mehnat taqsimoti	-Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi
2.	Vakolat va mas'uliyat	-Vakolat-bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Qaerda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha yerda mas'uliyat vujudga keladi
3.	Intizom	-Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. SHartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshlik	-Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishning bir xilligi	-Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.
6.	SHaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysundirish	-Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	-Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashish	-Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi ierarxiya	-Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.
10.	Tartib	-Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	-Tashkilotda adolatning hukm surishi-bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	-Yuqori darajadagi qo'nimsimzlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.
13.	Tashabbus	-Tashabbus-bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir.
14.	Korporativ ruh	-Ittifoq-bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

1.4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va U nazariyasi

“Ilmiy menejment” va “mumtoz menejment” namoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

-rahbarning xodimga bo'lgan munosabatlari alohidalashtiriladi;

¹ Stephen P. Robbins Mary Coulter Management (activebook), San Diego State University, 7/e. 2002. p. 47.

- mehnatni rag'batlantirish qat'iy normalashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat'iylashtirildi;
- mehnatni "jismonan majburlash" joriy qilindi;
- yollanma ishchidan "fikrsiz robot" sifatida foydalanish usuli qat'iy o'rnatildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko'p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G. Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz-konveyner usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshirishga erishdilar.

1850-1860 yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mehnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo'llanilayotgan texnokratik usulning takomillashtirilishini taqozo etdi. Fan texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarning kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo'lgan munosabat tundan o'zgaradi.

SHunday bir sharoitla 1820-1830 yillari AQSHda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harkat sifatida "teylorizm"ga qandaydir darajada qarshi yangi nazariya-"insoniy munosabatlar" maktabi paydo bo'ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyashunos va ruhshunos E. Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi-bu fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborga, o'z-o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimmatini his etishga;

- boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining:

- tashabbuskorlikdan;

- ishchilar bilan hamkorlikdan;

- kompaniyadan "birdamlik ruhi" va "mushtaraklik tuyg'usi"ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

Amerikalik olim D. Mak-Gregor (1906-1964) "inson munosabatlari" maktabining atoqli namoyandalaridan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va U (igrik) nazariyasini yaratdi¹.

X (iks) nazariyasiga ko'ra, namunaviy yollanma ishga-tabiattan yalqov bo'lgan kiishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish qo'rqitib turish zarur.

U (igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejerning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlarga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq kuluuchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof ko'rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, har ikkinchi

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 45.

modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi ham ana shu ikki jihatni uyg'unlashtirishdir.

1.5. “Tizimli” yoki zamonaviy menejment mohiyati

XX asrning 60-80-yillarida G'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. G'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishdi;
- bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi.

Bu maktab namoyandalari (amerikalik CH. Barnard, G. Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to'rt yondoshuvni asoslab beradi:

1.5.1-jadval.

“Tizimli” yoki zamonaviy menejment

№	Boshqarishga yondoshuv turlari	Izoh
1.	Tizimli yondoshuv	-Tizim-bu bir-biri bilan o'zaro bog'langan qismlar majmuidir. Har bir qism yaxlit tizimning o'zgarishiga o'z hissasini qo'shadi. Tashkilot-bu yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri tashqi va ichki muhitga bog'liq. Tashkilotni boshqarishga tizimli yondoshuvda asosan uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-t yexnik, ijtimoiy -siyosiy), e'tibor beriladi.
2.	Vaziyatli yondoshuv	-Garchi tizimli yondoshuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topolsak-da, bu o'rinda qismlarning qaysi biri muhim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko'ndalang turmaydi. -Yaxlitning qaysi bir qismi o'ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o'zgarishlar tashqi muhitning ta'siri bilan bog'lab o'rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi.
3.	Funktsional yondoshuv	-Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo'llarini ishlab chiqish imkonini beradi. SHu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funktsiyalarni bajaradi: -rejalashtirish; -tashkillishtirish; -rahbarlik qilish; -muvofiglashtirish; -nazorat qilish va hk.
4.	Miqdorli yondoshuv	-Bunday yondoshuvda asosan: -menejmentning operatsion printsipiga; -qaror qabul qilish nazariyasi printsiplariga; -matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e'tibor qaratiladi. Miqdorli yondoshuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat matematik; statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan sotsiologiya birga ruhshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi.

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo'llagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta'minlashni o'z oldiga vazifa qilib qo'yadi.

1.6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy printsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur hukmronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'la oladi.

"Temur tuzuklari" jahonga mashhur asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, angliya, Daniya, Frantsiya, Rossiya, Frantsiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va b.) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tadbir etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlar o'z ifodasini topgan.

"Tuzuklar" muallifning fikricha, har bir sohibi toj davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlari va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. SHuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga alohida ahamiyat bergan. Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik.

2. Aqlu farosatlik.

3. Sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish.

4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir uchi CHinu Mochin va ikkinchi uchi SHom hududida bo'lgan ulkan malakatni bor-yo'g'i yetti nafar vazir yordamida boshqargan. Bular 6-jadvalda berilgan:

El-yurtning obodonligi, salatanatning ustuvorligi ko'p jihatdan mana shu vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlanadi.

1.6.1-jadval.

Vazirlar va ularning vazifalari

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
1.	Mamlakat va raiyat vaziri	-Bu vazir el-yurtning muhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat harajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan.
2.	Sipoh vaziri	-Sipohiylarning maosh va tanholarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini ko'rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan.
3.	Mol-mulk, daromad, harajatlar vaziri	-Turli sabablarga ko'ra egasiz qolib ketgan yer-suv va mol-mulkni boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddilik qilgan.
4.	Sarkori xossa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	-Podshohga qarashli yer-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
5.	Qozikalon	-Adliya muassasalarini boshqargan.
6.	Jalol ul-islom	-Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7.	Vaziri devoni insho	-Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.

Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat u davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

- 1.Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.
- 2."Ilmiy menejment" maktabining mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?
- 3.A.Fayol olg'a surgan tamoyillar.
- 4.Insoniy munosabatlar maktabi haqida.
- 5.X va U nazariyasi nima?
- 6."Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati nimalardan iborat?
- 7.O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari.

2-MAVZU. BOSHQARUV MAQSADI VA FUNKTSIYALARI

2.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar

2.2. Boshqaruv maqsadi turlari

2.3. Boshqarish funktsiyalari mazmuni va mohiyati

2.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funktsiyalari

Tayanch iboralar: Maqsad. Siyosiy maqsadlar. Joriy maqsadlar. Istikbolli maqsadlar. Innovatsion maqsadlar. Maqsadlar kaskadi. Funktsiya. Vazifa. Boshqarish funktsiyalari. Rejalashtirish. Tashkil etish. Nazorat.

2.1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar

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

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

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

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

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

1. Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak. Agar qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat ko'lmaydi.

2. Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak. Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamrox bo'la olmaydi.

3. Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak. Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob.

4. Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.

5. Maqsad bo'limlar va ma'sullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak. Maqsad, uni boshqarish printsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.

6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak. Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Bu — umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi"ni tuzishni talab qiladi.

2.2. Boshqaruv maqsadi turlari

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi. Maqsadni turkumlash belgilari:

1. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab
2. Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab
3. Amalga oshirish muddatiga qarab
4. Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab
5. Kutiladigan natijalarga qarab
6. Murakkablik darajasiga qarab

Maqsadlar:

1) siyosiy maqsadlar, iqtisodiy maqsadlar, sotsial maqsadlar, ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar, xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshq.

2) Hududiy boshqarish maqsadlari:

— mamlakat maqsadlari

- viloyat maqsadlari
- tuman maqsadlari
- qishloqmaqsadlari
- ishlab chiqarish maqsadlari
- xalq xo'jaligi maqsadlari
- tarmoq (sektor) maqsadlari
- korxona (firma) maqsadlari
- yakka shaxsmaqsadi
- 3) joriy maqsadlar
- 4) istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar
- uzluksiz (kundalik) maqsadlar
- fursatli maqsadlar
- bir martalik maqsadlar
- 5) pirovard maqsadlar
- oraliq maqsadlar
- 6) oddiy, an'anaviy maqsadlar
- muammoli maqsadlar
- innovatsion maqsadlar

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

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan ham kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxona bo'limlari oldida bir yil mobaynida amalga oshirilishi mo'ljallangan quyidagi funktsional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin.

Maqsadlarni belgilashda **joriy maqsadlar** nuqtai nazaridan yondoshuv, ya'ni har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqaruv ishonchligini oshirish kafolatini beradi. Butun boshqaruv apparati harakatlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

Istiqbolli (perspektiv) maqsadlar deganda besh yil yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, respublikamizda ishlab chiqilgan "Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi"ni ro'yobga chiqarishdek ulug'vor maqsad quyidagi uch bosqichdagi muddatni o'z ichiga oladi:

-1997—2001 — mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini caqlab qolish asosida ushbu tizimni islox qilish va rivojlantirish uchun xuquqiy, kadrlar jixatdan, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.

-2001—2005 — milliy dasturni to'liq ro'yobga chiqarish, mehnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olgan holda unga aniqliklar kiritish.

-2005 va undan keyingi yillar — to'plangan tajribani tahlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish.

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

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

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

- oddiy, qotib qolgan an'anaviy maqsadlar;
- muammoli maqsadlar;
- innovatsion maqsadlar;
- xodimlar malakasini, mahoratini oshirish bo'yicha maqsadlar.

Birinchi guruhdagi maqsadlar har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'g'indagi rahbarning bevosita burchiga kiradi

Ikkinchi guruhdagimaqsadlar odatiy maqsadlardan farqqiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug'diradi.

Muammoli maqsad.Sotish xajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

- mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayish sabablarini aniqlashni;
- ko'p omilli korrelyatsion-regression tahlilni amalga oshirishni;
- eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.

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

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin.

To'rtinchi guruh maqsadlar— bu korxona xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzok, muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi. Masalan, "3—5 yil ichida 20% korxona xodimlari malakasini oshirish".

Korxona umumiy maqsadining samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. SHu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

Xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi, unga mos bo'lishi kerak.

Maqsadlar kaskadi (pog'onalari).Quyidagi hollarda yakka maqsadlar korxona maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqsadi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak.;
- yakka maqsadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka yuz tutadi;
- rejalashtiriladigan maqsad harakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi kerak.

Umuman har bir kishi maqsadga erishishning yo'li og'ir va murakkab bo'lishi mumkinligini anglashi kerak. U o'z maqsadiga osonlik bilan erishishiga umid bog'lamasligi kerak. SHundagina u har qanday kutilmagan muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, tushkunlikka tushmaydi.

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

- tobe bo'lishlik;
- yoyib bo'lishlik;
- o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik.

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

Maqsadning yoyiq bo'lishligi sifati deganda uning

- o'z mohiyati bo'yicha;
- amalga oshirish davri (vaqti) bo'yicha;
- pog'onalar bo'yicha;
- bo'g'inlar va hokazolar bo'yicha bir qator lokal va xususiy maqsadlarga yoyilishi tushuniladi.

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

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

"Maqsadlar shajarasi" — bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir.

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risidagi axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga yetkazishni ta'minlaydi.

2.3. Boshqarish funktsiyalari mazmuni va mohiyati

Dastlab "funktsiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida ikki og'iz so'z.

"Funktsiya" —bu lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nolarni bildiradi.

"Vazifa" — bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, o'rganilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yokibiror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amaldemakdir.

"Funktsiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroq, ma'noga ega. Zero, funktsiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi.

"Vazifa" esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni haletishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orkali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funktsiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chikadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funktsiyalar paydo bo'ladi.

Keyingi funktsiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya'ni,

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materiallari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarni tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq, funktsiyalar paydo bo'ladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xom-ashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur. SHundan keyin:
- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish;
- mehnatni tashkil qilish;

ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funktsiyalar kelib chikadi. Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'layapti. Zero: **funktsiyalar faoliyat turlarining, sub'ektining boshqarish ob'ektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi**¹.

Boshqaruv funktsiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funktsiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

Boshqarish funktsiyalarni — ko'p qirrali tushunchadir. SHu sababli ularni muhim belgilar buyicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi. Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'ladi.

2.4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funktsiyalari

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funktsiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning asosiy (umumiy) funktsiyalariga ustuvorlik beradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- tartibga solish va muvofiqlashtirish;
- nazorat;
- rag'batlantirish (motivlashtirish)².

Boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag'batlantirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda muvofiqlashtirish barcha funktsiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

Bu funktsiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo'lgan umumiy xususiyatlarga ega bo'lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo'ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning hamma tomonlarini

¹ Stephen P. Robbins Mary Coulter Management (activebook), San Diego State University, 7/e. 2002. p. 13.

² Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 35.

qamragan funktsiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo'yiga (vertikaliga), ham eniga (gorizontaliga) qamrab oladi.

Boshqarish funktsiyasini tasniflashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funktsiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20—25 tadan kam bo'lmagan funktsiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- marketingni boshqarish;
- moliviy boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;

innovatsiyani boshqarish va hakazo.

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi. Boshqarishning yuqorida sanab o'tilgan asosiy funktsiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o'rin tutishi zarur bo'lganligi tufayli ularni mufassal ko'rib chiqamiz .

Asosiy funktsiyalar:

1.Rejalashtirish. Boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Burejadaboshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi; vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi; xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalario'ratiladi.

Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyidagi faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

2. Tashkil qilish. Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqliginita'minlaydi.

3. Muvofiqlashtirish va tartibga solish. Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi.

Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tug'ilgan og'ishlarning oldi olinadi.

3. Nazorat. Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ektida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funktsiyalar quyidagicha bo'ladi:

- boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari:
- boshqarishning sotsial funktsiyalari:
- boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funktsiyalari:

Qayd qilingan funktsiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy kislardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. SHuning

uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?
3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar qanday farqlanadi?
4. Yakka maqsadlar deganda nimani tushunasiz?
5. Funktsiya nima? Boshqarish deganda nimani tushunasiz?
6. Boshqarishning umumiy va aniq funktsiyalari haqida nima deya olasiz?
7. Boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari deganda nimani tushuniladi?
8. Boshqarish funktsiyalari qanday turkumlanadi?

3-MAVZU. BOSHQARISHNING TASHKILIIY STRUKTURALARI

3.1. Boshqarish strukturasining mazmuni

3.2. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari

3.3. Boshqarish strukturasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari

Tayanch iboralar: Struktura. Ishlab chiqarish strukturasini. Boshqarish bugini. Boshqaruv tashkiliy strukturasini. CHizikli struktura. Funktsional struktura. CHizikli shatabli struktura. CHizikli funktsional struktura. Norasmiy alokalar. Korxona. Firma. Konglomerat. Venchur.

3.1. Boshqarish strukturasining mazmuni

"Struktura" –lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'lik, ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqarish strukturasini deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi¹.

Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish strukturasini tushunchasini tashkil qiladi. Bunday struktura odatda "boshqaruv apparati strukturasini"deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k) bo'limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasini **ishlab chiqarish strukturasini** bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. SHu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga xos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarning ishlab chiqarish strukturasini tashkil etadi. Har bir korxona o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasiga egadir.

¹ Stephen P. Robbins Mary Coulter Management (activebook), San Diego State University, 7/e. 2002. p. 296.

SHunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi. Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo'g'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi.¹

Boshqarish bo'g'ini— bu boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasi bo'limlaridir. Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontal harakterga ega: Vazirlik, birlashma, korxona, tsex, uchastka.

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga, odatda, quyi bo'g'inining yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysinishini ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir.

Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'ysunish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inining huquq va burchlari, shuningdek, ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi.

Boshqarish tizimi turli miqyoslarga ega bo'lishi mumkin. **CHunonchi:**

- butun milliy iqtisodiyotni (tarmoklarni va mamlakat tumanlarini) boshqarish;
- har bir tarmoq va tuman tasarrufidagi korxonalarni boshqarish;
- korxonalar ichidagi bo'limlarni (tsexlar, uchastkalar va xokazolarni) boshqarish.

O'z navbatida, butun milliy iqtisodiyotni boshqarish ham uni "tarmoq", "birlashma" va "korxona" darajalaridagi ierarxik bosqichlar miqyosida amalga oshiriladi.

Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish ob'ektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi. SHunday kilib, boshqarish strukturasi kanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

3.2. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy strukturalari mavjud:

CHiziqli struktura;

CHiziqli-shtabli struktura;

Funktsionalstruktura;

CHiziqli-funktsionalstruktura;

Dasturli-maqsadlistruktura.

Har bir strukturada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqalardir. Ular rahbarlik va buysunish turlariga ko'ra bir-biridan farqqiladi.

Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa chiziqli rasmiy aloqa deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa funktsional vazifaviy rasmiy aloqa deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Boshqaruv strukturasi asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

¹Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G. Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2012 y, 43-b.

Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi.

Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak. CHunki:

- norasmiy aloqalar rasmiy strukturaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi; qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;

- norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxona faoliyatining samarali tashkil qilishga imkon beradi.

Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo'q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo'q bo'lgan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

Bo'ysunuvchi xodimlar fakat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini "chetlab" murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxona direktori tsex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. SHu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi.

CHiziqli stukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Ijobiy tomonlari:

- bunday struktura bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi;
- yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi;
- bu struktura oddiy, puxta va tejamlidir;
- bosqichlar soni kam bo'lgandaboshqariluvchi ob'ekt ishiga kamkishi aralashadi;
- vazifalar tezkor hal etiladibutun tizim samarali ishlaydi;
- xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi anchaoshadi.

Salbiy tomonlari:

- bunday struktura oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi, bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar.

- bunday boshqarishda tenghuquqlistruktura birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi, bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli chunki, strukturaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

CHiziqli-shtabli strukturahar bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu struktura quyidagi ko'rinishga ega:

Maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmat bo'limi va boshqaruvchi

Marketing tadqiqoti bo'yicha marketologlar guruhi, mehnatni muhofaza qilish xizmati, audit guruhi va boshqaruv

SHtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab — bu tashkilotlardagi funktsiyalarning murakkablashuvidir. Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi.

CHiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funktsiyasini bajaradilar. CHiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq'ini aniqlash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat.

SHTablarning tashkil kilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgani uchun korxona faoliyatini boshqarish bir tomondan yengillashadi, boshqa tomondan esa berilgan maslahatlar qarama-qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi.

SHunday hollarda har ikkala tomon o'zining o'qilishiga, o'z obro'larini saqlashga harakat qiladi. Natijada o'rtada nizo chiqadi.

Bu strukturaning afzalligi shundan iboratki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqot ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Kamchiligi esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish harajatlarining o'sishidir.

CHiziqli-shtabli strukturadan farqli o'laroq boshqaruvning **funktsional strukturasi** rahbarlar va struktura bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilganidir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi¹.

Boshqarish apparatini funktsional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funktsiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'zsohasini puxta biladigan, o'zshartiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funktsional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

o'zsohasinichuqur va puxta biladigan;

jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;

o'z xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;

chiziqli struktura rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar bo'lishi kerak.

Funktsional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining faoliyatini boshqaradi. Funktsional boshqarish u yoki bu funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi tsexlarning reja byurolariga rahbarlik qiladi.

Bunda ham funktsional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha ierarxiyasi va bo'ysinishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq bunday bo'ysinish ma'muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo'ysinishdir. Funktsional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Ijobiy tomonlari: bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, kasb mahorati darajasining o'sishini ta'minlaydi, funktsional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar, moddiy harajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.

Salbiy tomonlari:

-funktsional organlar o'ziga topshirilgan funktsiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funktsiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati

¹Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 205.

uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funktsiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi. Binobarin, bunarsa: yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga, ijrochilar mas'uliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysinadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.

Funksional strukturadagi qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

- funksional bo'limlar ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasining yuqori emasligi;
- rahbarlar vazifalari va huquqlarining yetarli darajada muvofiqlashmaganligi;
- ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning yo'qligi;
- funksional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;
- boshqaruv apparatida ishga turalarcha munosabatda bo'lish hollarining mavjudligi

kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funksional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasi tuziladi.

CHizikli-funksional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chizikli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi.

Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Hozirgi zamon korxonalarida faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontali bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi.

Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontali aloqalar juda cho'zilib ketadi, baxs va nizolar bilan amalga oshiriladi. CHiziqli struktura rahbari esa ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i, chiziqli-funksional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura **dasturli-maqсадli struktura** deb ataladi. Bunday struktura quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;
- matritsaviy struktura.¹

Loyiha buyicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi.

Mahsulotga ko'ra boshqaruvning afzalligi axborotlarning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakka boshchilik tamoyiliga to'la rioya qilinishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday struktura bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Matritsaviy struktura bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 205.

qo'llaniladi¹. Bu struktura korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan.

Ushbu strukturani "To'r" ko'rinishida tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi strukturaning, ya'ni:

- funktsional struktura;
- mahsulot buyicha strukturalar kombinatsiyasini ifodalaydi.

3.3. Boshqarish strukturasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari

G'arb adabiyotlarida "strukturani takomillashtirish" iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

"strukturaga o'zgartirish" kiritish;

- strukturani almashtirish;
- strukturani tanlash;
- strukturani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

Strukturaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish — bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili — bu ilmiy-texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSH firmalarida, Farbiy Yevropa va rivojlangan SHarq davlatlarida boshqaruv strukturasini o'rtacha har 3—5 yilda almashtirilib turiladi.

Boshqaruv strukturasini takomillashtirish yo'llari:

1. Amaldagi strukturani soddalashtirish usuli

Boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning quyi bo'g'iniga huquq va vakolatni ko'prok berish (demarkazlashuv). Bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi.

SHTablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali strukturadan chiziqli funktsional strukturaga o'tish boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas, balki 10—12 kishiga bitta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim, ya'ni boshqaruv normasiga erishishga intilish kerak

2. Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani ko'nikma hosil qi-lingan struktura bilan almashtirish.

Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturaga quyidagi salbiy tomonlar xos: gorizontal tabaqalanishdagi keskinlik ierarxik aloqalardagi qat'iylik me'yorlashtirilgan mas'uliyat yuqori darajadagi rasmiyatchilik qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnasha olmasligi.

Bu strukturani ko'nikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan struktura bilan almashtirish ma'quldir.

3. Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish.

Bu degan so'z korxona tarkibiga:

- venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tavakkalchilik "bo'limlari
- biznes-markazlar
- ekspert guruhlar
- ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi.

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 207.

Venchur va innovatsiya bo'limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o'zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag'larinitavakkal kiladilar "Venchur" iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejning tavakkalchilikdagi:

- uddaburonligi, epchilligi
- serharakatlilikini
- quntli, matonatlilikini
- dadilligi, jasoratlilikini
- jo'shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.

4. Konglomerat, modulli va "atomistik" strukturani barpo etish.

"Konglomerat" — bu turli strukturalarni birgalikda qo'shib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funktsional, dasturli maqsadli strukturalarning birgalikda amal qilishida ko'rishimiz mumkin.

Axborot inqilobi byurokrtiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy buysunuvchanlikka chek qo'yuvchi "atomistik" strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. "Struktura" nima? Boshqarish strukturasichi?
2. Boshqarish bo'g'ini va bosqichi deganda nimalar deya olasiz?
3. Boshqarish strukturasini belgilash nimalarga bog'liq?
4. Boshqarish strukturasining qanday tashkiliy turlarini bilasiz?
6. CHiziqli (pog'onali strukturaning mohiyati nimada? Uning qandayavfzalliklari va kamchiliklari bor?
7. CHiziqli-shtabli struktura to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Funktsional strukturaning o'ziga xos xususiyati nimada? Buning ham kamchiliklari bormi?
9. Dasturli-maqsadli strukturaning mohiyati nimada? Uning qandayturlarini bilasiz?
10. Matritsaviy struktura deganda nimani tushunasiz? Uning afzalliklari nimada?
11. Boshqarishning tashkiliy strukturasini takomillashtirishningqaysi yo'nalishlarini bilasiz?

4-MAVZU. TASHKILOTNI BOSHQARISH USULLARI

4.1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha

4.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari

4.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

4.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari.

Tayanch iboralar: Usul. Boshqaruv usullari. Delbfa usuli. Tashkiliy-ma'muriy usul. Tashkiliy ta'sir ko'rsatish. Farmoyish berish. Iqtisodiy usul. Sotsial-ruxiy usul. Nizo. Sotsial tadqiqotlar.

4.1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha

Usul — bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish usulidir. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqaruv ob'ektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni:

- sistema (tizim)li yondoshuv;
- kompleks yondoshuv;
- tarkibiy yondoshuv;
- integratsion yondoshuv;
- modellashirish;
- iqtisodiy-matematik yondoshuv;
- kuzatish;
- eksperiment;
- sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning ilmiy usullari tushuniladi¹.

Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazardan esa usul deganda boshqarish funktsiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'ektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli;
- boshqarish funktsiyalarini bajarish usullari;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Har xil yondashuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui — boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi.

Boshqaruv usullari — bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan ob'ektiv tarzda kelib chiqadi.

Funktsional tizim-osti ob'ektlarini boshqarish usuli boshqariladigan ob'ektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Ularni quyidagi tizimosti bo'limlar misolida ko'rish mumkin.

Tizimosti bo'limlar:

1. Ishlab chiqarish" bo'limi

- mahsulotning pishiq (ishonchli) ligini tahlil qilish;
- mahsulot sifatini nazorat qilish;
- omilli tahlil;
- funktsional tahlil;
- ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish;
- ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganish;
- ishlab chiqarishni programmashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish;
- harajatlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.

2. "Marketing" bo'limi

- tovarlar bozorida korxonaning mavqeini diagnostika qilish;
- korxonaning bozorga chiqish imkoniyatlarini tahlil qilish;
- yangi mahsulot va yangi bozorlarga chiqish bo'yicha talab va ehtiyojlarni aniqlash;

- marketing kontseptsiyasini ishlab chiqish va h.k.

3. "Xodim" bo'limi

- ishchi kuchini rejalashtirish;
- xodimlar mehnatini va ish xaqini tashkil qilish;
- xodimlar va ularning martabalarini boshqarish;

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 274.

- xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish, tahlil qilish va boshqalar.

Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan ob'ekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

Bu usullar boshqarish funktsiyalarini, ya'ni:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- nazorat qilish;
- muvofiqlashtirish;
- motivatsiya (vajlar, isbotlar keltirish) kabilarni bajarish uchun qo'llaniladigan usullardir. Masalan, rejalashtirish funktsiyasini bajarishda mutaxassislar:

- prognoz (oldindan aytish);
- ekstrapolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- hujum;
- Del'fa;
- omilli tahlil;
- Maqsadlar shajarasi va uni yechish kabi usullarni qo'llaydi.

Boshqarishning nazorat funktsiyasini bajarishda qo'llaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika holatiga bog'lik va shularga asoslanadi. Motivatsiya usullari xodimlarni mehnatga undaydigan barcha usullarni, ya'ni:

- ish xaki;
- rag'batlantirish tizimi;
- foyda taqsimotida qatnashish;
- ma'naviy rag'batlar;
- yuqori lavozimlarga tayinlash, malakani oshirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi uslublarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo'yish;
- muammoni hal qilish;
- qarorni tanlash;
- qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan uslublar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baxolashga va shu asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;
- muhim voqealarni qayd qilish usullari;
- qiyoslash usullari;
- dekompozitsiya va modellashtirish usullariga muhimo'rin beriladi.

Muammoni hal qilish, ya'ni yechim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo'llashga "Nima sodir bo'ldi" va "qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi" degan muammoni hal qilishiga emas, balki "Muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash me'yor (kriteriya) larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Buerda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki

minimumlashtiradigan maqsadli funktsiya to'g'risida boradi. Odatda bunday tanlovni optimallashtirish deb ataladi. Optimallashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo'la oladi:

- foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;
- harajetni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar qaror qabul qilinib, tasdiqlangandan so'ng tuziladi. Bu bosqichda qarorlar shajarasi tuzilib, unda maqsadga erishishning barcha yo'nalish va yo'llari iker-chikirigacha aniqlab chiqiladi.

Dehfa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan hollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan yechilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi guruh a'zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Dehfa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;

2) har bir qatnashchi savollarga mustaqil va xufiya tarzda javob beradi;

3) javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;

4) tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;

5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo yechimiga o'zgargirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. SHu sababli:

6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining mustaqilligi ta'minlanadi.

4.2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan strukturasini tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funktsiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruklar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;

- topshiriqlar va direktiv ko'rsatmalarni bajarmayotgan bo'linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. SHuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi¹. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'ektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarni ishlab chiqadi, shuningdek bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Tashkiliy usullar shu yo'l bilan boshqarish tizimida ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi. Bu uslublar boshqarish funktsiyalari bajarilishining:

- tashkiliy barqarorligini;
- intizomlilikini;
- muvofiqliligini;

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 43.

- uzluksizligini ta'minlaydi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi ob'ektlarga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi.

SHu bilan birga, ma'muriy yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv usuli xo'jalik yurituvchi sub'ektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish harakatiga to'sqinlik qiladi.

Biroq, rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo'lganda ulardan foydalaniladi. Xususan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan hamma mamlakatlarda ma'muriy usullar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi. Davlat bozorning monopollashtirilishiga to'sqinlik qiladigan ma'muriy cheklovlar tizimini belgilaydi, monopol kompaniyalar faoliyatini direktiv yo'sinda boshqaradi.

Ma'muriy usullardan;

- iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish;
- atrof-muhitni muhofaza qilish;
- xavfli texnologiyalardan foydalanish, zararli ishlab chiqarish chiqitlarini chiqarib tashlashni ta'qiqlash;
- odamlar sog'lig'iga zararli mahsulotni reklama qilishni ta'qiqlash kabi sohalarda faol foydalaniladi.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda:

- tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;
- farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo'llaniladi, bir-birini to'ldiradi va rivojlantiradi. Har ikkala shaklning uyg'unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olingan holda optimal bo'lishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralarni, ya'ni:

- ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalarini belgilash;
- ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;
- boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'zichiga oladi.

Farmoyish berish yo'li bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bo'limlari va organlarining (uyg'un) ishlashini joriy ta'minlab turishdan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki og'zaki ko'rsatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki og'zaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish boshqariladigan ob'ekt (korxona)ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, normalash ishlari bajariladi.

Jinoyiy javobgarlik — bu mansab bilan bog'liq jinoyat sodir etilganda sud tomonidan qo'llaniladigan jazodir. SHunday qilib:

Moddiy javobgarlikka — moddiy zarar yetkazish, intizomiy javobgarlikka — intizomiy nojo'ya harakat, ma'muriy javobgarlikka — ma'muriy huquqbuzarlik, jinoiy javobgarlikka — jinoyat asos bo'ladi.

4.3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqarishning iqtisodiy usullari - iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch xil bo'ladi:

- umumjamiyag manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlari.

Bu manfaatlarni uyg'un sur'atda bog'lab olib borish muammosi bir qator muammolarni jhal qilishga, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyag manfaatlarini ruyobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

- korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;
- xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;
- korxona va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;
- moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;
- bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e'tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiiy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadga qo'shimcha ish xaqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi ob'ektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarni:

- jiddiy rejalar qabul qilishga;
- mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;
- yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- mehnat unumdorligini oshirishga;
- raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bo'lishi kerak.

SHu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxona uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to'lovlari;
- subsidiya va sanktsiya;
- litsenziya;
- transfert to'lovlari;
- narx-navo va hokazolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo'llab, bozorni shakllantirish chog'ida ham, uning o'zini o'zi boshqarishi bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma'muriy boshqarish usullari o'zini o'zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik ko'rsatsa, ularga to'sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi. Binobarin, ma'muriy boshqarish usulida davlat korxonalarga o'zta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazadi.

4.4. Boshqaruvning sotsial-ruhiy usullari

Sotsial-ruhiy usullarning asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi. Boshqacha qilib aytganda, sotsial-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

Boshqarishning sotsial-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

1. Kishilarning sotsial-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.

2. Sotsial yurish-turish me'yorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qo'llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish hamda jamoa ongini o'stirishga yordam beradi.

3. Sotsial rivojlantirishni va kishilarni intilishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy o'sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.

4. Kishilarning madaniy va sotsial-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni ko'rishga sharoit tug'diradi.

5. Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog'lom sotsial-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlashga sharoit tug'diradi.

6. Odamlarning o'z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarning yechimi boshqarishning yanada uyushqoq samarali bo'lishini talab qiladi.

Amaliy boshqaruvda sotsial-ruhiy metodlardan samarali foydalanish uchun boshqarish ob'ekti holati to'g'risida keng axborotga ega bo'lish kerak. Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o'tkazish lozim.

Sotsial tadqiqotlar juda xilma-xil axborotlar olish imkonini beradi, chunonchi:

*jamoada a'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;

*boshqarish usullarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;

*jamoaning ehtiyojlari va qiziqishlari;

*xodimlar shaxsiyati;

*xodimlar qo'nimsizligi sabablari;

*xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;

*jamoada a'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi.

Qayd qilingan sotsiologik tadqiqotlarning ham ijobiy jihatlari, ham kamchiliklari bor. SHuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqealikni real aks ettirishi va ko'proq

samara berishiga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni ma'lum darajada birga qo'shib qo'llanishi maqsadga muvofiq ekanligini ko'rsatadi.

Sotsial-ruhiy usullar "Boshqarish sotsiologiya"si va "Boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning sotsial rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarni aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o'rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlarni, funktsiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag'batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hokazolarda qo'llaniladi.

Psixologiya insonning ruhiyatini o'rganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, harakter va mijoz kiradi.

Sotsial psixologiya — bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va sotsial omillarning o'zaro aloqasi qonunlarini, turlisotsial guruhlar xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o'zaro ta'sir ko'rsatish shakllarini o'rganadigan psixologiya fanining sohasidir. Mehnat jamoalaridagi sotsial-ruhiy vaziyat yuzaga kelgan 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 nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a'zolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Mehnat hamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining o'rinsiz e'tirozlarini gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashga halaqit beradi.

Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada sotsial-ruhiy vaziyat yomonlashdi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Metod nima? Boshqaruv metodlarichi?
2. Funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish funytsiyalarini bajarishda qanday usullar qo'llaniladi?
4. Del'fa usuli to'g'risida nima deya olasiz?
5. Tashkiliy-ma'muriy metodning mohiyati nimada?
6. Tashkiliy ma'muriy metodning qanday shakllarini bilasiz?
7. Iqtisodiy metodlarning mohiyati nimada?
8. Boshqarishning sotsial ruhiy metodlari qanday muammolarni yechishga qaratilgan?

5-MAVZU. MENEJERNI RAHBARLIK USLUBI VA BOSHQARISHDAGI O'RNI

5.1. Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi

5.2. Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

5.3. Rahbar fazilatlari to'g'risida Gippokrat fikrlari

5.4. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati

Tayanch iboralar: Menejer. Zamonaviy menejer. Yukori menejer. O'rta menejer. Quyi menejer. Boshqaruv uslubi. Ish uslubi. Rahbar ish uslubi. Fazilat. Singvinik. Flegmatik. Xolerik. Melanxolik. Rahbar xislatlari.

5.1.Menejer va rahbarlik uslubi tushunchasi

Menejer-bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilar menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog'onasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

- Yuqori pog'ona menejerlari.
- O'rta pog'ona menejerlari.
- Quyi pog'ona menejerlari¹.

Yuqori pog'ona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

O'rta pog'ona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovarlarni o'zlashtirish, texnologiyani qo'llash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pog'onali menejerlar quyi bo'g'inda, masalan, tsex, bo'lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, haftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

To'g'ri, korxonani boshqarish bevosita mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. SHu xususan orkestrni boshqaruvchi direjyor musiqa asboblarning egasi bo'lmasa ham o'z ishini qilaverishi o'rinli. Boshqarish vazifasini korxona egasining o'zi yoki yollangan, ammo mulkdor nomidan ish qiluvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa-menejerlar toifasi paydo bo'ldiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Menejer g'oyat murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-momotiga javobgar bo'lganligi uchun ham yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladi.

Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishida zamonaviy menejer:

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 34.

- rahbar-boshqaruvchi;
- rahbar-diplomat;
- rahbar-murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar-inson;
- rahbar-tadbirkor;
- rahbar-innovator sifatida maydonga chiqadi.

Har bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. **Uslub**-bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. SHu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

Boshqaruv uslubi - bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuidir.

Ish uslubi - bu boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ysinuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuidir. Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;
- sud, prokuraturaning ish uslubi;
- korxona, tsexlarning ish uslubi;

-ayrim rahbarlarning ish uslubi va hk. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. SHu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi - bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondoshishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq, har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organining intellektual salohiyati, sifatleri, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

5.2. Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

Rahbarlik usulubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin:

- Avtokratik rahbar
- Liberal rahbar
- Demokratik rahbar¹

Ushbu rahbarlarning ijobiy va salbiy xislatlari, ularning ish uslublari to'g'risida 5.2.1- jadval ma'lumotlaridan ko'rishimiz mumkin.

¹ Stephen P. Robbins Mary Coulter. Management (activebook), San Diego State University, 7/e. 2002. p. 540.

5.2.1- jadval

Rahbarlik usulubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh
1.	Avtokratik rahbar	Bunday turdagi rahbar: • Buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi; • O'zini jamoadan uzoqda tutadi, jamoa a'zolari bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi; • O'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi; • O'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi; • Muttasil buyruq berishga hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi; • Ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysinuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi.
		• O'ziga bo'ysinuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi. Xullas avtokratik rahbar, o'ziga bino qo'ygan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilarda yetishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha yerda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi o'ta salbiy holatlar avj uradi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysinuvchilarning madaniy darajasi, ahloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.
2.	Liberal rahbar	Bunday turdagi rahbar: • Irodasiz, tashabbussiz bo'ladi; • O'z zimmasiga ma'suliyat olishni yoqtirmaydi; • Ishni o'z holiga tashlab qo'yadi; • Idoraga nisbatan qat'iy bo'lishdan hayiqadi; • O'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi; • Biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi; • Talabchan emas, sust nazorat qiladi.
3.	Demokratik rahbar	Bunday turdagi rahbar: • Boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; • Ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb

	qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy natijalarini inobatga oladi; • Barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi; • Buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; • Bo'ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.
--	--

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har hil bo'ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi.

Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida xar xil xodimga nisbatan rahbarlikining ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo'ysinuvchilarning o'ziga xos shaxsiy xislatlarini hisobga olib muomala qilishi kerak.

5.3. Rahbar fazilatlari to'g'risida Gippokrat fikrlari

Fazilat - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo'lishi hamda har xil xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishg'ol etsa, bunday odam harakatchan, yengil bo'ladi, taassurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu xil kishilarni Gippokrat **sangviniklar** (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "sangvinis", ya'ni "qon"» degan so'zdan kelib chiqqan.

Sangviniklar tuyg'u (jo'shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko'nikadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;
- xushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so'zini aniq va ma'noli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.

Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko'ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o'z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo'ladilar.

Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan ko'ra ularga nisbatan qattiqqo'l va talabchan bo'lsalar, ijobiy natijaga erishishlari mumkin.

Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo'ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o'rin tutsa, unday kishilar og'ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. Qadimgi shilliqni "flegma" deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko'chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko'ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, o'zga shaxslar bilan

hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o'zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat'iy, harakatchan bo'ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat **xoleriklar** (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni "xoley" deyishgan. **Xoleriklar** - ko'tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni yenga oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o'zgarishi mumkin. Ular serjahl, o'zini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining ohangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor **melanxoliklar** deb atagan. Qadimgi yunonlarda "melanxolik" so'zi "qora safro" degan ma'noni bildirgan.

Melanxoliklar:

- o'ta ta'sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nihoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchoq, kamg'ayrat;
- arzimagan sabablarga ko'zidan yosh oqib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'lsa, ular o'zlarini olib turishadi.

5.4.Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar madaniyati

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. "Rahbarlik qilish" degan so'zga izohli lug'atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish degan turli ma'lumotlar berilgan.

Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talablar juda ko'pdir. Ularni quyidagi beshta yirik guruhga bo'lish mumkin (5.4.1-jadval).

Rahbarga qo'yiladigan talablar¹

№	Talablar	Izoh
1.	Ma'naviy yetuklik	• siyosiy yetuklik; huquqiy yetuklik; axloqiy yetuklik; yuqori saviya va ong; ma'rifatchilik; madaniyatlik; • xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashga qodirlik; topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik; • shaxsiy manfaatlarni jamoa manfaatlariga bo'ysundirishga qodirlik; • kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish; tashabbus va ilg'orlikni qo'llab-quvvatlash qobiliyati; printsiptiallik; tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zini tanqid qila bilish.
2.	Intizom va mehnatga bo'lgan munosabat	• mehnatsevarlik; • jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish; • atrofdagilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish; Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning ish uslubi bilan murosa qilib bo'lmaydi.
3.	Bilim darajasi	• iqtisodiyotni, texnika va texnologiyani bilish; • boshqarish ilmini, funktsiya va strukturasini bilish; istiqbolni bilishga qodirligi va hk. Rahbar aniq, chuqur va keng bilimga ega bo'lishi, uni doimo to'ldirib va yangilab borish kerak. Aks holda u obro' qozona olmaydi, xodimlarning ishonchiga sazovor bo'la olmaydi.
4.	Tashkilotchilik qobiliyati	• xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olish; • qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish; jipslashgan jamoani vujudga keltira olish; maqsad sari intiluvchanlik; • kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik. “Yomon korxona yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor”. Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, tashkilotchilik qobiliyati yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonani tezda yaxshi korxona safiga qo'shadi. Agar ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa, u korxona asta-sekin tanazzulga yuz tutadi.
5.	Boshqarish samara dorligini ta'minlay olish	• boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati; • ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati; • ishga oid xat, buyruq, farmoyishlar yoza bilish turli manbaalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati; • rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati; • asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati;

¹ Stephen P. Robbins Mary Coulter. Management (activebook), San Diego State University, 7/e. 2002. p. 539.

	• rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash qobiliyati; • boshqaruv organi qarorlarini bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish; • boshqarish strukturasini takomillashtirib borish qobiliyati va hk.
--	--

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega:

Dovyuraklik - bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. Qo'rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. Har bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlilik - bunday rahbar muvaffaqiyatga birdaniga erishish mumkin emasligini yaxshi tushunadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni yengish orqali erishish mumkinligini biladi.

Yaxshi niyatlik - bunday rahbar xayrixoh va iltifotli bo'ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo'ladi. O'zidagi qanoatsizlikni g'irrom raqobatchilik yo'li bilan emas, balki xayrixohlik yo'li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning hayotidagi shiori hasad emas, balki: "Birni ko'rib shukr qil, birni ko'rib fikr qil" - degan shiordir.

Sog'lom shubhalilik - bunday rahbar ko'pincha "har narsada shubhada bo'l" degan shiorga amal qilsa-da, biroq nosog'lom shubha - bu xoin, u kishilarni urinib ko'rishdan qo'rqitib, erishishlari mumkin bo'lgan narsalardan mahrum etilishini yaxshi biladi. SHu bilan bir qatorda ular o'z kuchiga ishonish, unga sog'lom shubha bilan qarash ishchan mas'uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo'lida kishi kuchiga kuch qo'shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlik - bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim iste'dodga to'g'ri mutanosib ekanligini, kamtarlikni yetishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi.

Samimiy xushmuomalalik - bunday rahbar sofdil, ochiq ko'ngil bo'ladi, chin yurakdan gapiradi. Qo'l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo'yib xizmat qiladi. Ular samimiylilikning og'ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma'naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o'zgalar bilan nosamimiy munosabatda bo'lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o'z-o'ziga ham samimiy bo'la olmay qolishini yaxshi tushunishadi.

Rahmdillik - bunday rahbar barchaga rahm-shafqatli bo'ladi. Ular boshqalarni ko'p narsada kechirishadi, ammo o'zlarini esa hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo'lini cho'zishini, o'jiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqlilik - bunday rahbar inson go'zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug'likka olib borishini, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo'lishini, bunday xulq egasiga boshqalarni xursand qilishdan tashqari, o'zi ham doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o'ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Qanoatlilik - bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya'ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har kuyga solishini, nafsini tiygan hurmat-izzat topishini va bexavotir yashashini, qanoatni esa izzatning asosi, o'lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

Obro' - bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga orttirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir. Ayni paytda har bir rahbar o'zidan yuqori turuvchi rahbarlar oldida ham, o'ziga bo'ysinuvchi xodimlar oldida ham, o'zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro'ga ega bo'lishi lozim.

Rahbar yuqorida keltirilgan talablarga rioya qilmas ekan u o'z rahbarlik usulida salbiy hodisalarga yo'l qo'yishi, pirovardida esa o'z obro'yini ketkazishi va el nazaridan qolishiga sabab bo'lishi mumkin.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Menejer kim?
2. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
3. Rahbarlik uslubi boshqarish metodlarida nima bilan farq qiladi?
4. Rahbarlik uslubining qaysi bir turini tanlagan bo'lar edingiz va nima uchun?
5. Rahbar qanday talablarga javob berishi kerak?
6. Rahbarda qanday ijobiy xislatlar mujassamlashgan bo'lishi kerak?
7. Qaysi xislatlar rahbarni el nazaridan qolishiga olib keladi?

6-MAVZU. BOSHQARUV QARORLARI VA ULARNING BAJARILISHI

6.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar

6.2. Boshqaruv qarorlarini tasnifi

6.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish

6.4. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

Tayanch iboralar: Qaror. Qaror qabul qilish. Qaror qabul qilish imkoniyati va zaruriyati. Boshqaruv qarorlari. Qarorlarga qo'yiladigan talablar. Strategik, taktik, umumiy, maxsus, operativ qarorlar. "Ringi" usuli. Model. Modellashtirish bosqichlari. Qarorlarni boshqarish. Nazorat. Nazorat funktsiyasi.

6.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar

Qaror-bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror-bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o'nlab-yuzlab, bir umr davomida esa ming-minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga yetib olishda transport turini, kasbni tanlash va hk. Bunday misollarni ko'plab keltirishimiz mumkin.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi¹. Masalan, davlat tomonidan qat'iy belgilab qo'yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z funktsiyasini bajara olmaydi. SHu sababli narxlarni erkinlashtirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo'llari bo'lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar "etti o'lchab bir kes" maqoliga rioya qilishi darkor.

Qaror qabul qilish menejerni fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan-ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 129.

xo'jalik masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi. Menejer qarorni yakka boshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb qilib qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo'lsagina, u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Qaror qabul qilish - bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Iqtisodchilarning fikricha, tsex (bo'lim)ning boshlig'i qabul qiladigan bitta qaror shu tsex (bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan. Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'raligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilargi yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

To'g'ri qarorni tanlashda muayyan tamoyillarga tayanish va qarorga bo'lgan talablarni hisobga olish, qabul qilinadigan qaror maqsadini xo'jalik maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlariga muvofiqligini aniqlash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish tendentsiyalarini hisobga olish zarur. Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (6.1.1-jadval):

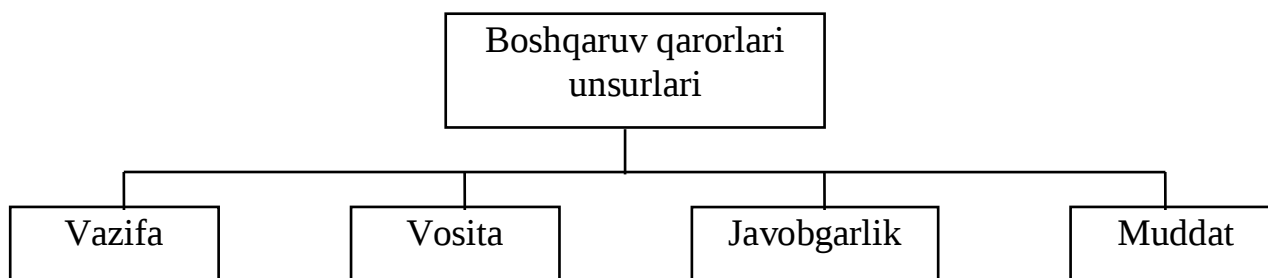
6.1.1-jadval.

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

T/r	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi lo'nda va aniq bo'lishi lozim.
2.	Bir-biri bilan aloqador va yaedil bo'lishi kerak	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. SHuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida boryapti. Huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. Huquqlar ozu, mas'uliyat katta bo'lsa, bu ham hech qanday naf keltirmaydi.
4.	Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak	Har qanday qaror va aniq bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda uning bajarilishini ob'ektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega

		bo'linmaydi.
7.	Tezkor bo'lishi kerak	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning har ikkisi ham zararlidir.
8.	Samarali bo'lishi lozim	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda qo'yilgan maqsadga eng kam harajat bilan erishish tushuniladi

Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi:



6.1.1-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Ana shu yerning o'zida muammo kelib chiqadi. Bu muammoning yechimi quyidagi savollarga javob berishni talab qiladi:

- Nima qilish kerak (masalan, iste'molchilarning yana qanday yangi talablarini qondirish kerak yoki mahsulotning qanday sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash lozim)?

- Qaysi vositalarni (qanday texnologiyani) qo'llash lozim?
- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qanday miqdorda bo'lishi kerak?
- Kim javobgar bo'lishi kerak?
- Kimga va qaysi baxoda sotish lozim?
- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat investorga va jamiyatga nima beradi?
- Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?

Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi ham muhim ahamiyatga egadir.

6.2. Boshqaruv qarorlarini tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi¹.

Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga bo'lish mumkin (6.2.1-jadval).

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 130.

Boshqaruv qarorlarining tasnifi

T/r	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	-strategik qarorlar -taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	-ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar -texnikaviy qarorlar -stereotip qarorlar -tashabbusli qarorlar
3.	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra	-an'anaviy qarorlar -tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	-aniq qarorlar -noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	-vaqtinchalik qarorlar -operativ (tezkor) qarorlar -muntazam qarorlar -vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6.	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	-yakkaboshlik printsipli asosida qabul qilingan qarorlar -kollegiallik asosida qabul qilingan qarorlar -konsensus printsipli asosida qabul qilingan qarorlar -“Ringi” usuli asosida qabul qilingan qarorlar

Strategik qaror maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga: Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish. Raqobat muhitini shakllantirish. CHuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish. Kichik va o'rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

Taktik qarorlar maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan: Korxona, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish. -Kadrlar masalasini hal qilish va hk. Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi. Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra notovarlik mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asoslanib qilinadi.

An'anaviy qarorlar - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga, korxona yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxona faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. SHu sababli, bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar - bu tavakkal bilan - to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90 foiz buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi.

Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir. Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda "Koalitsiyalar" bo'lmagan hollarda yuzaga keladi.

Kollegiallik(ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar", ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yirost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. SHu sababli qaror qabul qilishda ovozberish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovozigga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida printsiptial masalalar yuzasidan me'yori 2/3 deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili pur fikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: **Konsensus** – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek, ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

"Ringi" usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (6.2.2-jadval).

Yaponiyada "Ringi" usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan.

Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

6.2.2-jadval

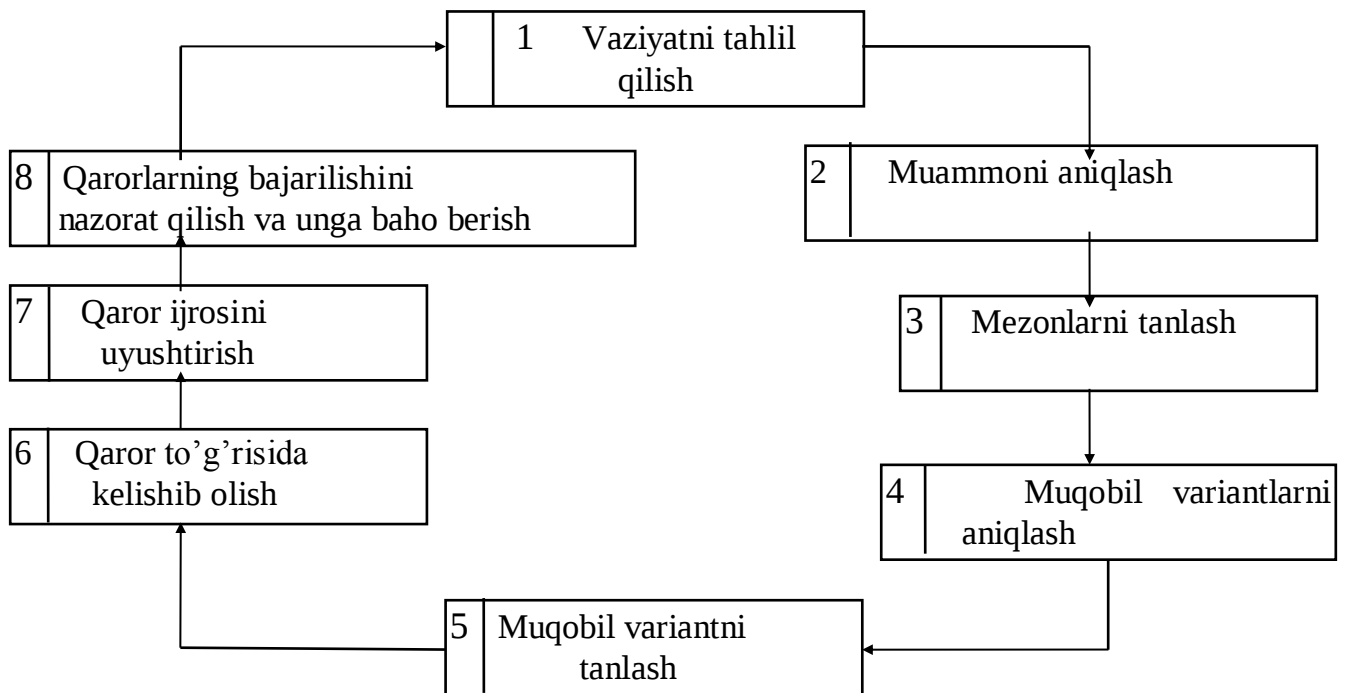
“Ringi” usulini qo'llash bosqichlari

T/r	Bosqich	Izoh
1.	Birinchi bosqich	-Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo'lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o'rta tashlaydi
2.	Ikkinchi bosqich	-Muammo “pastga”, ya'ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog'onaga uzatiladi
3.	Uchinchi bosqich	-Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlari bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir
4.	To'rtinchi bosqich	-Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferentsiyalar o'tkaziladi
5.	Beshinchi bosqich	-Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o'z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi

Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

6.3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. SHu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni 6.3.1-chizmada ko'rsatilgandek bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi.



6.3.1-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar.¹

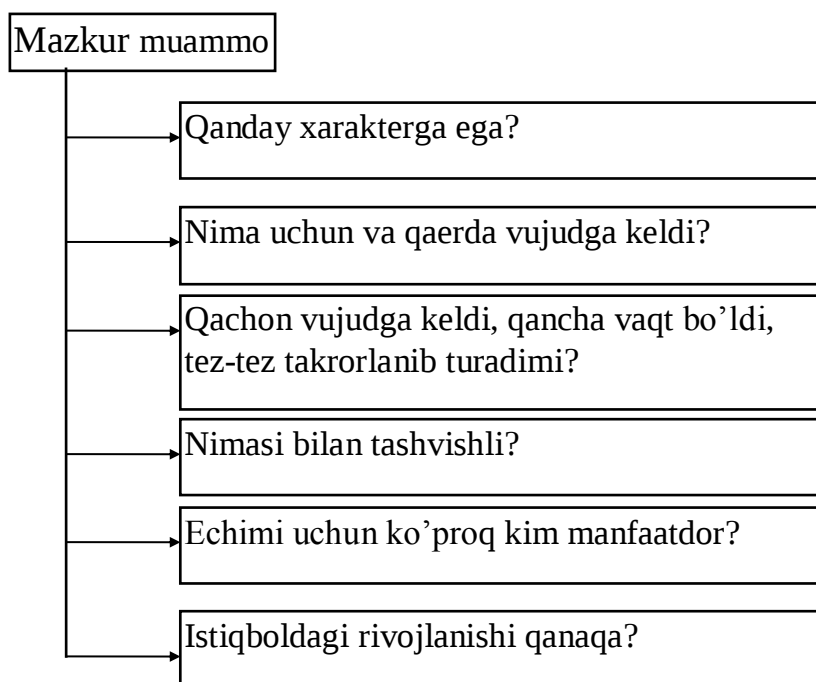
Boshqarish jarayonida doimo biron-bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zaruriyati yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan ob'ektdagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning yechimi bo'yicha vazifalar belgilanadi.

Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin. Masalan, g'alla yetishtirishni keskin ko'paytirish va g'alla mustaqilligiga erishish maqsad qilib qo'yildi. Bir qator mulohazalar asosida donni yetishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don yetishtirishga ko'chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qarorni ishlab chiqarishga tadbiq etish uchun har tomonlama tayyorgarlik ko'radi.

Bu yerda asosiy maqsad va vazifa respublika uchun zarur bo'lgan don mahsulotini yetishtirishdir. SHunday qilib, muammoni aniqlash, vaziyatni va muammoni kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi (6.3.2-chizma).

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 135.



6.3.2-chizma. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlash jarayoni

Qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni ajratib olish esa mezonlarni tanlash bilan bevosita bog'liq. Mezonlarni tanlash vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo'yicha umumiy tarzda baholanadi. Bunda mezonlar, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi.

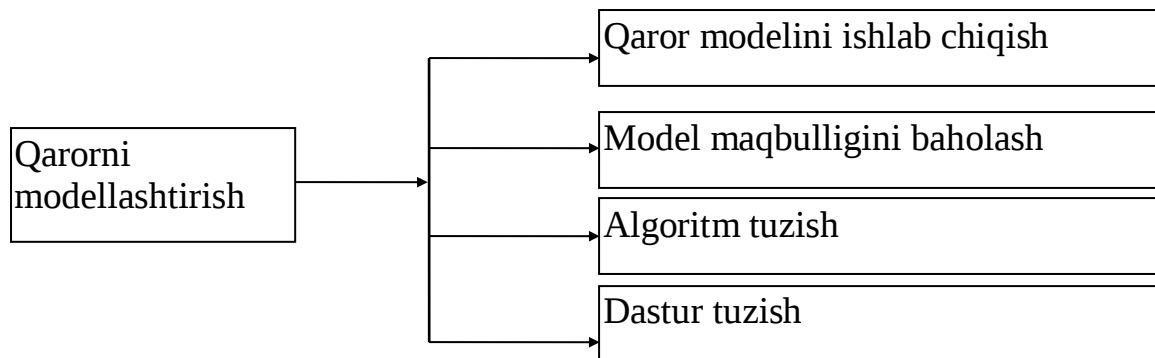
SHundan so'ng qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda qo'yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model – bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasidir.

Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo'lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o'taydi.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;
 - tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi va o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;
 - tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;
 - qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo'llari aniqlanadi.
- Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:



Qarorni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko'pchilik fikri bilan birgalikda qo'shib olib boriladi, ya'ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va hokazolar) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga yetkaziladi.

6.4.Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar (tsex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demakdir. Qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish - bu firma, korxona, tsex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demakdir.

Bunda har bir bo'linma o'zining funktsional vazifasini bajarish bilan band bo'ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. SHu tariqa barcha boshqaruv bo'linmalari bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatib, bosh rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

Rahbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug'ullanish mkoniyatini yaratishdan iboratdir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umummanfaatlari bilan muvofiqlashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishgina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab qiladi.

Erishilgan yutuqlarni rahbar faqat o'zining xizmatlari etib ko'rsatmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin buning sabablarini diqqat bilan o'rganish zarur.

Ko'pchilik rahbarlar yaxshi qaror qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila bilmasliklari sababli o'z lavozimlariga mos kelmay qoladilar. Ba'zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qiladilar. Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari ham mana shundadir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxona, firma to'g'risidagi qonun yoki Nizom ana shunday me'yoriy hujjatlardan

hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxona (bo'linma)ning asosiy vazifalari, huquq va majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'linmaning boshqa xizmatlar bilan funktsional aloqalari tartibga solinadi.

Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo'ysinuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysinuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan, tsex boshlig'i formal jihatdan xizmat bo'yicha o'zidan past turgan barcha xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq, u bevosita rahbarlarni chetlab buyruq berganda bu hol:

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;
- intizomga salbiy ta'sir ko'rsatadi;
- ko'ngilsiz ijtimoiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Ba'zan rahbarlar o'rtasida bir-birining ishiga aralashish xollari ro'y beradi. Bunday harakat ham rahbarlar orasida ma'lum norozilikni keltirib chiqaradi.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich - bu qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilishdir.

Nazorat - bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarining joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usulidir.

Nazorat funktsiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga mas, balki boshqa korxonalarga ham zarar yetkazishi, ya'ni ularning ishida kechiqishlar, uzilishlar paydo bo'lishiga sababachi bo'lishi mumkin.

O'z qarorining ijrosini tekshirmagan rahbar, intizomsiz, ijrochilarni noto'g'ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

Qarorni bajarilishini nazorat qilish xulosalar chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bundan maqsad qarorning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
4. Stereotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
5. An'anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Amal qilish xususiyatiga ko'ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo'linadi?
7. Qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati nimada?
9. Qarorni ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
10. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

7 Mavzu: STRATEGIK BOSHQARUV VA REJALASHTIRISH

7.1. Strategik boshqaruv jarayoni

7.2. Strategiyaning tanlash va rejalashtirish jarayoni

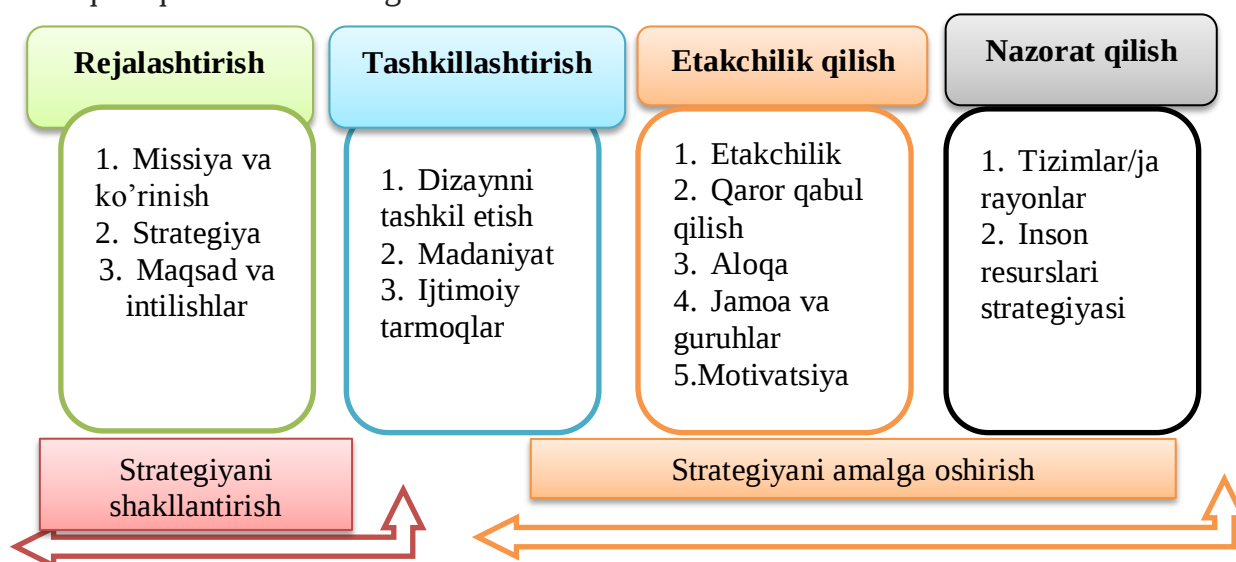
7.3. Strategik rejalashtirishning usullari va bosqichlari

7.1. Strategik boshqaruv jarayoni

Strategik boshqaruv- bu strategiyani, ya'ni tashkilotni rivojlanishining ma'lum bosh yunalishini sifatli ishlab chiqish va uni resurslarni shakllantirish va ulardan samarali foydalanish, istiqboldagi raqobot afzalliklarini ta'minlash va maqsadlarga erishish uchun tashqi muhit o'zgarishlariga adekvat javob qaytarish asosida amalga oshirish bo'yicha faoliyatdir.¹

Strategik boshqaruv ma'lumki, rejalashtirish, tashkil etish, yetakchilik, nazorat doirasi "rejalashtirish" bilan boshlanadi.

Rejalashtirish strategik boshqaruv bilan bog'liq ammo sinonim emasligini biling. Strategik boshqaruv firmaning o'z maqsadiga erishish uchun nima qilayotganini aks ettiradi va bu aniq maqsad va vazifalarga erishishda ko'rinadi.²



7.1.1-chizma. Strategiyada rejalashtirish, tashkillashtirish, yetakchilik qilish hamda nazorat qilish³

Yana boshqa, O.N.Juchkevich tomonidan berilgan g'oyatda muvaffaqiyatli ta'rifni ham keltirish mumkin: strategik resurslarni muvofiqlashtirish va taqsimlash, hisobga olish va uzoq muddatli istiqbolda raqobot afzalliklariga erishish maqsadida tashqi muhit omillari o'zgarishiga adekvat javob qaytarish asosidagi korxona (firma)ni rivojlanishining sifatlan belgilangan yo'nalishidan iborat bo'ladi.

Strategik boshqaruv jarayoni bu menejerlar barqaror raqobatdosh ustunlikka olib kelishini o'ylaydigan va amalga oshiradigan strategiyani usulidir.

Strategik boshqaruv jarayoni menejerlar to'liq strategiyani yaratish va ushbu strategiyani kompaniyada muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun qanday bosqichlar kerakligini ko'rsatib beradi. Bu bosqichlar 7-30 tagacha bo'lishi mumkin. Yaxshi tashkil etilgan tashkilotlarda ko'proq rasmiy bo'lishga intiladi.

¹ Yo'ldoshev N.Q, Zahidov G.E. "Menejment". Darslik.-T.: "O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati", 2019.-392 b

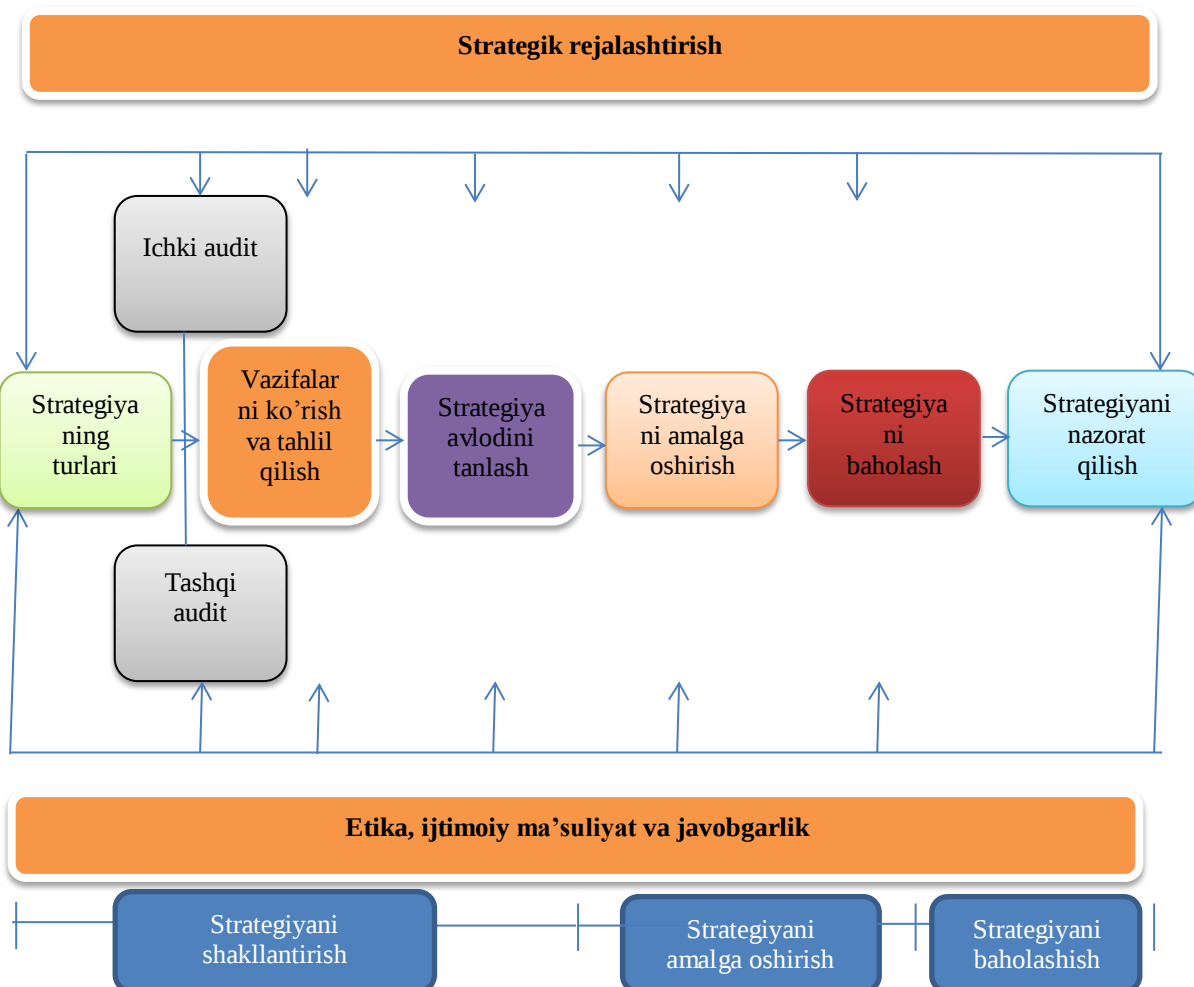
² Mason A, Talya Bauer "Management Principles" 2012.- 720 p.

³ Mason A, Talya Bauer "Management Principles" 2012.- 720p.

Strategiyani yaratish va amalga oshirish usullari turlicha. Hozirgi kunda jahon iqtisodiyotida kompaniya strategiyasining yaratish jarayonining turli xil modellari mavjud. Bu modellar kompaniyalarning faoliyati turlariga qarab farqlanadi. Jumladan, tashkilot madaniyati, yetakchilik uslubi, muvaffaqiyatli strategiyani yaratishda kompaniyaning tajribalariga bog'liq bo'ladi.

Strategiyani tahlil qilish va tanlash ob'ektiv ma'lumotlarga asosan qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi. Strategiyani shakllantirishning xulq-atvor jihatlari mavjud, jumladan, siyosat, madaniyat, etika hamda ijtimoiy javobgarlik masalalari. Strategiyani shakllantirish uchun zamonaviy vositalar tavsiflanadi va direktorlar kengashining tegishli roli muhokama qilinadi.

Strategiyani tahlil qilish va tanlashga intilish firmaning o'z maqsadiga erishishiga imkon beradigan eng yaxshi muqobil harakatlarni aniqlashdir. Firmaning hozirgi strategiyalari, maqsadlari, qarashlari hamda vazifalari tashqi va ichki audit ma'lumotlari bilan birlashtirilgan muqobil strategiyalarni yaratish va baholash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu tizimli yondashuv tashkiliy inqirozning oldini olishning eng yaxshi usuli hisoblanadi. Rudin qonunida aytilishicha "Inqiroz kuchaygan paytda boshqa alternativlarni tanlashi mumkin, aksariyat odamlar eng yomonlarini tanlashadi."¹



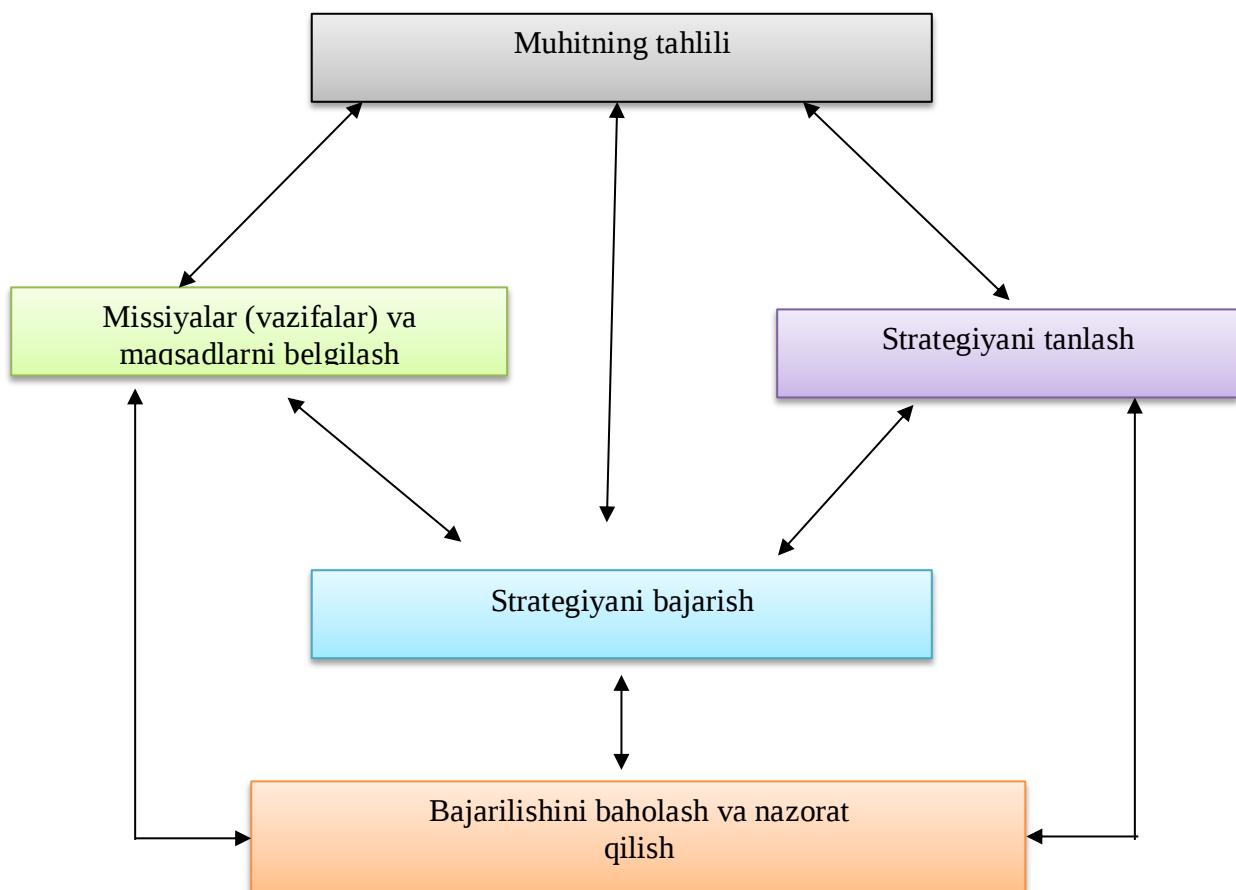
7.1.2- chizma Kompleks strategik boshqaruv modeli²

¹ Fred r. David, Francis "Strategic Management concepts and cases" USA-2017.- 692 p

² Fred r. David, Francis "Strategic Management concepts and cases" USA-2017.- 692 p

Agar firma nochor vaziyat bilan to'qnashmasa, muqobil strategiyalar, firmani hozirgi mavqeidan kelajakdagi holatiga olib borish bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Muqobil strategiyalar yo'qdan bor bo'lmaydi, balki ular firma tomonidan tashqi va ichki audit orqali olingan, yaxshi ishlagan strategiyalardir.

Strategik boshqaruvni dinamik tizim, beshta o'zaro bog'langan boshqaruv jarayonlarining majmuasi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bu jarayonlar mantiqan bir birlaridan kelib chiqadilar (yoki keyin keladilar), bunda barqaror teskari aloqa va har bir jarayonni qolganlariga va ularning majmuasiga ta'siri mavjud bo'ladi. Strategik boshqaruv tuzilmasi 7.1.3- rasmda tasvirlangan.



7.1.3-rasm Strategik boshqaruv tuzilmasi¹

Strategik boshqaruvning dastlabki jarayoni tashkilot muhitini tahlil qilishdir. U quyidagilarni o'rganishni ko'zda tutadi:

- makroatrofni (iqtisodiyot va siyosatning holati, huquqiy kenglik, tabiiy muhit va resurslar, jamiyatni ilmiy-texnik, ijtimoiy-madaniy rivojlanganligi darajasi va h.k.);
- bevosita ishga doir muhitni (xaridorlar, raqiblar, yetkazib beruvchilar va h.k.);
- ichki muhitni (xodimlar, boshqaruvni tashkil qilinishi, ishlab chiqarish, moliya, marketing, tashkiliy madaniyat va h.k.).

SHundan keyin tashkilotning missiyasi (vazifalari) belgilaniladi, uning ostida tashkilotni mavjud bo'lishining ma'nosi va uning boshqa tashkilotlardan farqini, ya'ni u nima uchun tashkil qilinganligini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiqni tushunish kerak.

¹ Yo'ldoshev N.Q, Zahidov G.E. "Menejment". Darslik.-T.: "O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati", 2019.-392 b

Aniq bir tashkilotning missiyasi odamlarning o'zlarining faoliyati bog'liq bo'lgan har xil guruhlarining maqsadlari va mafaatlari aks ettiradi. Tashkilotga uning missiyasini belgilashda manfaatlarini hisobga olish kerak bo'lgan quyidagi asosiy sub'ektlar ta'sir ko'rsatadilar: tashkilotning mulk egalari, uning xodimlari, ishlab chiqarilayotgan (sotilayotgan) mahsulotning xaridorlari, tashkilotning ish bo'yicha sheriklari. mahalliy hamjamiyat, hamda umuman, birinchi navbatda, davlat idoralari shaxsidagi jamoa. Bunda tashkilot missiyasiga eng kuchli ta'sirni mulk egalari, xodimlar va xaridorlar (iste'molchilar) ko'rsatadi.

F.Kotlarni hisoblashicha, tashkilot missiyasini belgilashda quyidagi beshta omillarni hisobga olish kerak:

- tashkilotning tarixi, uning jarayonida tashkilotning falsafasi ishlab chiqilgan, faoliyatning qiyofasi va uslubi, bozordagi o'rni va h.k. shakllantirilgan;
- mulk egalari va boshqaruv xodimlari hulkinig uslubi va harakatlari usuli;
- tashqi muhitning holati;
- tashkilot o'z maqsadlariga erishishi uchun foydalaniladigan resurslar;
- tashkilot ega bo'lgan ajralib turuvchi xususiyatlar.

Bundan tashkari tashkilotning maqsadiy muljallari, faoliyat sohasi, falsafasi(qadriyatlari va ishonchlari) faoliyatni amalga oshirish imkoniyatlari va usullari kabi ta'riflarini ham hisobga olish zarur.

SHunday qilib, missiya tashqi muhit sub'ektlariga tashkilot nimadan iborat ekanligi haqida umumiy tasavvur yaratishga imkon beradi. Bundan tashqari, u tashkilotni faolroq boshqarish uchun korporativ ruhni va sharoitlarni yaratishga imkon beradi. Tashkilot faoliyatining umumiy yo'nalishlari unga ko'ra belgilanadilar.

Bundan keyin tashkilotning **strategik maqsadlarini belgilash** jarayoni keladi.

Strategik maqsadlar bir birlari bilan birga bo'la oladigan bo'lishlari kerak, ya'ni uzoq muddatli maqsadlar missiyaga, qisqa muddatli esa uzoq muddatliarga mos kelishlari kerak.

Tashkilotlardagi maqsadlarni belgilashning asosiy yo'nalishlari quydagilardir: foydalilik, bozordagi holat, moliyaviy resurslar, unumdorlik, tashkilotning quvvati, mahsulotni ishlab chiqarish, texnologiya, insoniy resurslar, xaridorlar bilan ishlash. Strategik maqsadlarga yana tashkilotni o'sishining g'oyatda muhim maqsadlari kirishi mumkin, ular quydagilardan iborat bo'lishlari mumkin:

- tez o'sish maqsadi;
- barqaror o'sish maqsadi;
- qisqartirish maqsadi.

Tashkilotlardagi maqsadlar ta'sir ko'rsatish sub'ektlarining har xil mafaatlari hisobga olish bilan belgilanishlari kerak. Bunda hal qiluvchi rol yuqori rahbarlikka tegishlidir.

Maqsadlarni belgilashning bir necha usullari mavjud: markazlash- tirilgan, markazlashtirilmagan (pastdan yuqoriga yoki yuqoridan pastga), aralash tartibdagi. U jarayon to'rtta bosqichda bajariladi:

- atrofda kuzatiladigan tendentsiyalarni tahlil qilish;
- umuman tashkilotning maqsadlarini belgilash;
- maqsadlar ierarxiyasini qurish;
- shaxsiy maqsadlarni belgilash.

Maksadlar tashkilot, uning bo'linmalari va a'zolari uchun qonun statusiga ega bo'lishlari kerak, ammo ular o'zgarishlari mumkin.

Keyinchalik **strategiyani tanlash** amalga oshiriladi. Bunda maxsus usullar yordamida tashkilot qanday qilib o'z maqsadlariga erishishi va o'z missiyasini amalga oshirishi belgilanadi, ya'ni uning faoliyatining soha, vositalar va shakl kabi tomonlarini rivojlanish yo'nalishlari belgilanadi.

Strategiyani tanlanishi tashkilot tomonidan kelajakda uni faoliyat yuritishiga nisbatan qanday qaror qabul qilinishiga bog'liqdir: belgilangan biznesni to'xtatish yoki davom ettirish, yoki biznesning boshqa turi bilan shug'ullanish.

Bunda korxona asosiy yo'nalishlarni belgilaydi:

- xarajatlarni kamaytirishda yetakchilik;
- mahsulotni ishlab chiqarish (sotishda)da ixtisoslashish;
- bozorning ma'lum segmentini qayd etish.

Biznesni rivojlanishi etalonli strategiyalarining bir necha guruhlari mavjud. Birinchisiga jamlangan holda o'sish, ikkinchisiga integra- tsiyalangan holda o'sish, uchinchisiga diversifikatsiyalangan holda o'sish, to'rtinchisiga qisqartirish strategiyasi kiradi.

Strategiyani ishlab chiqarishda korxona joriy strategiyani belgilab olishi va mahsulot portfeli tahlil qilib chiqishi zarur. Strategiyani tanlash korxonaning maqsadlari, rahbarlarning manfaatlari, resurslar, xodimlarning malakasi, tashkilotning tashqi muhitga bog'liqligi kabi omillar tomonidan asaslangan.

SHundan keyin tanlab olingan strategiyaning baholash amalga oshiriladi (uning strategiyani amalga oshirish imkoniyatini belgilab beruvchi asosiy omillarni tanlashda hisobning to'g'riligi va yetarligini tahlil qilish ko'rinishida). Tanlab olingan strategiyani baholashning barcha tadbirlari bitta narsaga bo'ysundiriladi: u firma tomonidan o'z maqsadlariga yetishishiga olib keladimi? Agar ha bo'lsa, bundan keyingi uni baholash quyidagi yo'nalishlar bo'yicha o'tkaziladi:

- tanlangan strategiyani atrofda gilarining holati va talabiga mos kelishi;
- tanlangan strategiyani firmaning salohiyati va imkoniyatlariga mos kelishi;
- strategiyaga kiritilgan xatarni qabul qilsa bo'lishligi.

SHuni ta'kidlash kerakki, yirik va o'rta ko'p tarmoqli kompaniyalarda ko'pincha **biznesning strategik birligi - (BSB)** deb ataluvchi ajratiladi. Bu bozorning bir yoki bir necha segmentlardagi strategiyani ishlab chiqish va ba'zida esa amalga oshirish uchun javob beruvchi firma ichidagi tashkiliy birliklardir. Ushbu ish kompaniya mahsulotlari portfeli tahlil qilish, keyin bozorni segmentlarga bo'lish, tovarlarni pozitsiyalarga joylashtirishdan boshlanadi. BSB ba'zan ishlab chiqarish birliklaridan farqlanadilar, ular ham bir va ham o'xshash ehtiyojlarini qonoatlantiruvchi bir necha mahsulotlarni qamrab olishlari mumkin. Kompaniyalar ko'pincha xo'jalik bo'linmalari ko'rinishidagi BSBni tashkiliy rasmiylashtirish- lari mumkin.

Keyin quyidagi masalalarni hal qilishga qaratiladigan strategiya bajarilishi kerak:

- nisbiy mazmun tashkilot amalga oshiradigan strategiyaga mos kelishi uchun ma'muriy vazifalar orasidagi ustivorlikni belgilash;
- korxona faoliyatini strategiyani bajarishga qaratish uchun tanlangan strategiya va tashkilot ichidagi jarayonlar orasidagi moslikni belgilash;
- etakchilik uslubi va tashkilotni boshqarishga yondoshuvni tanlash va uni amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslikka keltirish.

Bu vazifalar strategik deb ataluvchi o'zgarishlar vositasida hal qilinadilar.

O'zgarishning zarurligi va darajasini belgilab beruvchi asosiy omillar holatiga (soha, tashkilot, mahsulot, bozorning holatiga) ko'ra o'zgarishlarning to'rtta turini ajratish mumkin:

- tashilotni qayta qurish- tashkilotning missiyasi va madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi asosli o'zgarishlarni ko'zda tutadi. Tashkilot o'zining sohasi va shunga ko'ra mahsuloti va bozordagi o'rnini o'zgartirilganda vujudga keladi. Bunda yangi tashkiliy madaniyat yaratiladi, texnologik soha va ishchi kuchlari bozorida katta o'zgarishlar sodir bo'ladi;

- tashkilotni keskin o'zgartirilishi- agar tashkilot sohasini o'zgartirmasayu, amma unda keskin o'zgarishlar (madaniyatlarni birlashishi, yangi mahsulotlar va bozorlarni o'zlashtirish) sodir bo'lsa, u strategiyani bajarish bosqichida o'tkaziladi va tashkilot ichidagi o'zgarishlarni talab qiladi;

- o'rtacha o'zgarish tashkilot yangi mahsulot bilan bozorga chiqqan va unga xaridorlarni jalb qilgan vaqtida amalga oshiriladi. Bunda o'zgarishlar ishlab chiqarish jarayoni va marketingga tegishli bo'ladi;

- odatdagi o'zgarishlar- tashkilot mahsulotiga shobaiqishni qo'llab quvvatlash maqsadida marketing sohasida o'zgarishlar o'tkazish bilan bog'liq.

Tashkilotni o'zgarimasdan faoliyat yuritishi u bittagina strategiyani o'zgartirmasdan amalga oshirayotgan vaqtda sodir bo'ladi.

Strategik o'zgarishlar tashkilotning barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatishlari sababli, tuzilma xarakterga ega bo'lishlari kerak. Ammo tashkilotning ikkita kurtak joyi bor, ular bo'nday o'zgartirishlarni o'tkazishga asos buladilar, bular tashkiliy tuzilma va tashkiliy madaniyatdir.

Strategiya tashkiliy tuzilmani tanlashda muhim ta'sir ko'rsatadi. Uning tahlili quyidagilarni aniqlashga qaratilgan:

- mavjud tashkiliy tuzilma tanlangan strategiyani tanlashga qanday darajada kumaklashadi yoki halaqit qiladi;

- agar zarur bo'lsa, tashkiliy tuzilmada qanday o'zgarishlarni o'tkazish kerak;

- strategiyani amalga oshirish jarayonidagi ma'lum vazifalarni hal qilish boshqaruvning qanday darajasiga yuklanishi kerak.

Tashkilot a'zolarining harakatini yo'naltiruvchi ko'zga ko'rinmas dastaklarni o'rnatuvchi tashkiliy madaniyat mohiyati bo'yicha tashkilotning qalbi bo'ladi. ushbu tashkilot tashqi ta'sirlarga javob qaytarishi kerakligi va mumkinligi, tashkilotda o'zini qanday tutish kerakligi, tashkilotni faoliyat yuritishining ma'nosi nimadan iboratligiga nisbatan barqaror me'yorlar, tasavvurlar, tamoyillar va ishonchlardan vujudga keladi. Strategiyani amalga oshirish bosqichida uning tashkiliy madaniyatini o'zgartirish, uni tanlangan strategiyaga moslashtirishga asosiy harakatlarni yo'naltirish kerak. Bu kattagina qiyinchiliklardan iborat bo'ladi. SHuning uchun strategiyani belgilash bosqichidayoq uni bajarishda tashkiliy madaniyatni o'zgarishi bilan qanday qiyinchiliklar vujudga kelishini ko'proq hisobga olish va tashkiliy madaniyatni o'zgartirish bo'yicha atayin bajarib bo'lmadigan harakatlarni bajarishni talab qilmaydigan strategiyani tanlashga harakat qilish zarur.

SHuning bilan birga strategiyani bajarish bosqichida yana tashkilot resurslari va uning insoniy salohiyatini shakllantirish va jalb qilish talab qilinadi.

Bu jarayon tashkilotning resursli salohiyatidan foydalanish mexanizmi amalga oshirilayotgan strategiya bilan moslashtirishdan boshlanadi. Bu faoliyatning asosi tashkilot resurslarini strategiyaning alohida tashkil qiluvchilari bo'yicha tavsimplash va hammadan avval ularni vaqt bo'yicha to'g'ri taqsimlashdan iboratdir. Rahbariyat tashkilot moliyaviy resurslarini bunday taqsimlanishini tashkil qilishi kerak, bunda hamma vaqt ham kerakli paytda zaruriy pul mablag'lari bo'lsin. Buning uchun pul mablag'laridan foydalanishning strategik muljallarini belgilash kerak, ular qanday maqsadlarda xarajatlarni amalga oshirish mumkinligi va qaerga pullarni kiritish kerak emasligini qayd etadilar.

Bajarish bosqichida ma'lum vazifalarni hal qilish va vazifalarni bajarish uchun tashkilot alohida qismlarining pul mablag'lariga extiyojlarini tahlil qilishi va pul mablag'larini taqsimlanishidagi ustivorliklar belgilashi kerak.

Resurslarni taqsimlash uchun foydalaniladigan asosiy qurol byudjetni tuzish va undan foydalanish bo'ladi, u nafaqat pul mablag'lariga, balki zaxiralar, kapital mablag'lar, sotishlar va x.k ham tegishlidir.

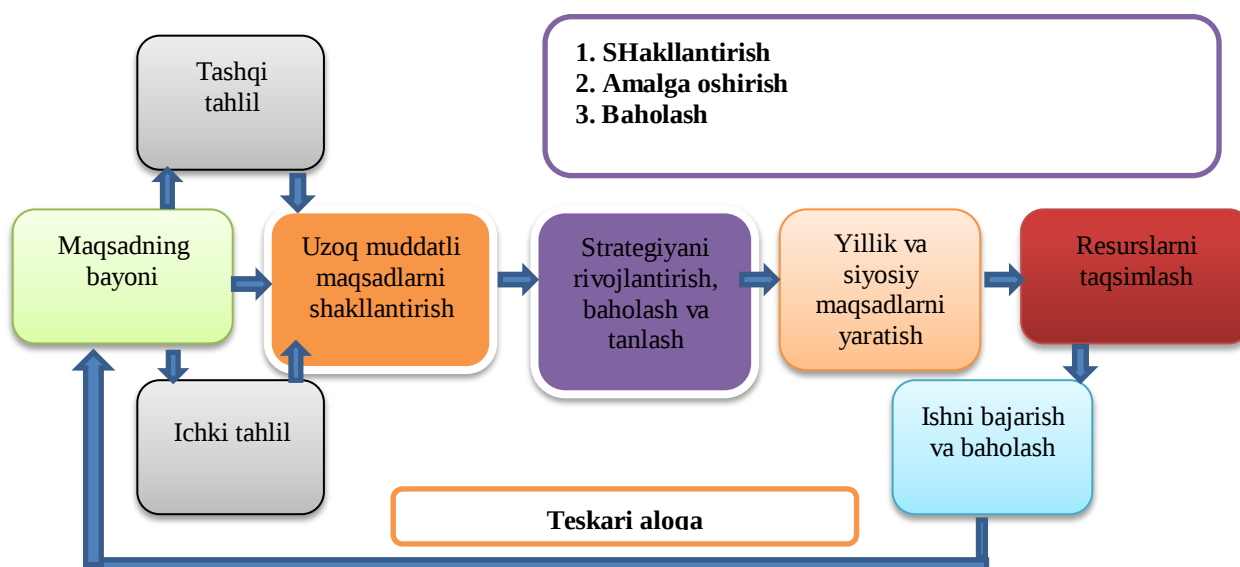
Resurslarni jalb qilish jarayoni resurslarni samarali taqsimlash bilan bir qatorda sarmoyalarni kelib tushish manbalarini baholash va ularni saqlab qolishni ham ko'zda tutadi.

Strategik boshqaruvda asosiy rol tashkilotning rahbariyatiga, hammadan avval uning yuqori darajasiga tegishli bo'ladi, u nafaqat uning strategiyasini belgilashi, balki tashkilot resurslarini safarbar qilgan holda, kerakli o'zgarishlarni o'tkazishi kerak.

7.2. Strategiyani tanlash va rejalashtirish jarayoni

Zamonaviy menejmentning xususiyati nafaqat strategik rejalar ishlab chiqish, uning samaradorligi va daromadlilikini aniqlashni, balki xizmatchilar mehnati uchun zaruriy shart-sharoitlarini yaratib berishni ham ko'zda tutadi. Strategik rejalashtirish o'z ichiga korporativ madaniyat elementlarini ham olmog'i kerak. U firmaning o'ziga xos tashkiliy va tarkibiy xususiyatlarini, uning obro'sini, boshqa tashkilotlar orasidagi o'rnini aks ettiradi. Firma rahbarlari tomonidan ishlab chiqilgan strategik rejaning yana bir e'tiborli tomoni shundaki, ular o'z xizmatchilarining ixtisoslik bo'yicha ustaligi va chiqarilayotgan mahsulotga iste'molchilar talabini oshishi haqida har doim g'amxo'rlik qilib boradilar.

"Strategiya" so'zining ma'nosi u joriy rejalaridan farqli ravishda uzoq muddatga mo'ljallangan ishlab chiqarish haqida tushuncha beradi. Ularning davomiylik muddati bir qator omillarga bog'liqdir: tashkilot maqsadi va uning texnologiyasi, ichki va tashqi muhitni o'zgaruvchanligi, resurslarni taqsimlash va hokazolar. Strategik rejalashtirishning oddiy muddati 5 yil. Ammo ba'zi bir hollarda muddat 2-3 yil bo'lishi ham mumkin. SHu bilan bir qatorda katta korporatsiyalar faoliyatida strategik rejalashtirish 10 yilga va undan ortiq muddatga belgilangan bo'lishi mumkin.



7.2.2- rasm Strategik rejalashtirish jarayoni¹

¹ Хорижий адабиётлар ёрдамида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган

Umuman olganda —Strategiya so'zi grekcha «strategos» iborasidan olingan bo'lib «general san'ati» ma'nosini bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak zero, strategiya Aleksandr Makedonskiyga butun dunyoni ishg'ol qilishga imkon tug'dirgan.

O'zbek tilining izohli lug'atida ham strategiya atamasi:

- «yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish san'ati»;
- «ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san'ati va ilmi» ma'nosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo'mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san'ati ma'nosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat qilish uchun strategiya zarurdir.

Strategiya-bu:

- istiqbolni tadqiq qilish, turli stsenariyalarni tahlil qilish san'ati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya;
- korxonaning umum faoliyati (fondi, quvvati, xarajati, foydasi va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir.

Korxonada quyidagi strategiyalar ham ishlab chiqiladi:

- maxsus strategiyalar;
- funktsional strategiyalar;
- mujassamlashtirilgan strategiyalar;
- diversifikatsiyalashgan strategiyalar.

Olimlar **strategiya** to'g'risida o'z fikrlarini quyidagicha bildirishgan:

□ **Sheron M.Oster: strategiya** bu qandaydir boshqa tarzda emas, aynan belgilangan tarzda harakat qilish majburiyatidir.

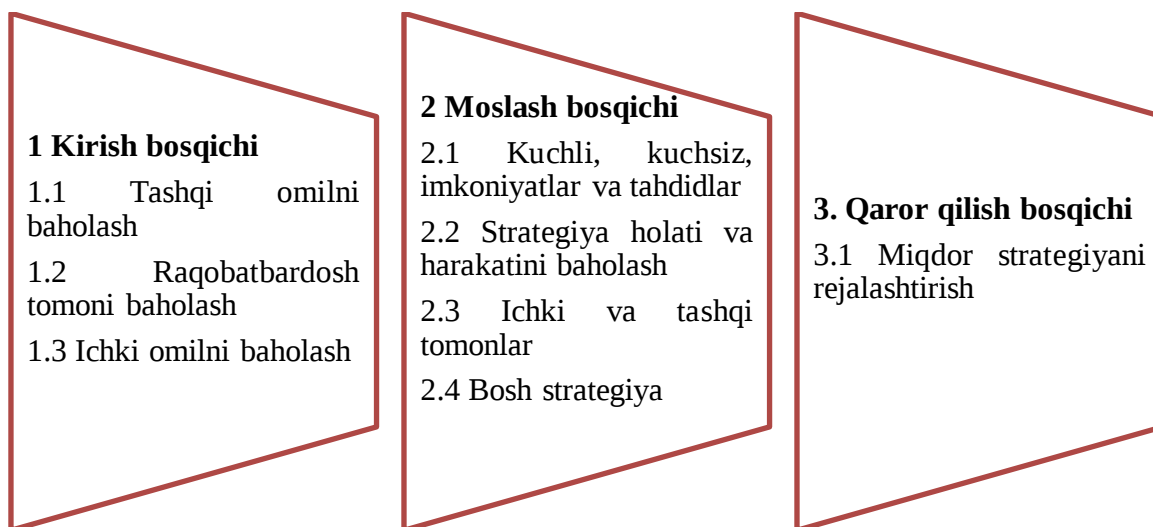
□ **Piter Lorenju: strategik rejalashtirishning** vazifasi ishni tashkil etishda yangiliklarni qo'llash.

□ **Filipp Kotler:** firmaning maqsadlari, uning marketing sohasidagi imkoniyatlari orasidagi **strategik muvofiqlikni** qo'llashning boshqaruv jarayonidir.

Piter Lorenju fikriga ko'ra, strategik rejalashtirish kompaniyani boshqarish uchun yordam beradigan vosita hisoblanadi. Piter Lorenju —strategik rejalashtirishning vazifasi ishni tashkil etishda yangiliklarni qo'llashl – deb tushuntiradi. Boshqacha aytganda, u strategik rejalashtirish jarayonini boshqarishda 4 asosiy faoliyatni ko'rsatib o'tadi.

1. Resurslarni taqsimlash.
2. Tashqi muhitga moslashish.
3. Ichki koordinatsiya (muvofiqlashtirish).
4. Tashkiliy strategik istiqbolni aniqlash.

Strategik rejalashtirish jarayoni-dastlabki baholash, puxta tahlil qilish, strategiyani shakllantirish, uni amalga oshirish va nazorat qilish orqali tashkilotda strategik rejalashtirishni amalga oshirishning tizimli yo'lidir.



7.2.3-rasm Strategiyani shakllantirish tahliliy doirasi¹

Strategik rejalashtirish jarayonining ko'pgina tarkibiy qismlari mavjud bo'lib, ular strategik rejalashtirish bosqichlarida orqali shakllanadi. Ko'pincha strategik rejalashtirish jarayoni to'rtta umumiy bosqichga ega:

- strategik tahlil;
- strategiyani shakllantirish;
- amalga oshirish;
- nazorat qilish²

Strategiyani tahlil qilish va tanlash ob'ektiv ma'lumotlarga asosan qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi. Strategiyani shakllantirishning xulq-atvor jihatlari mavjud, jumladan, siyosat, madaniyat, etika hamda ijtimoiy javobgarlik masalalari. Strategiyani shakllantirish uchun zamonaviy vositalar tavsiflanadi va direktorlar kengashining tegishli roli muhokama qilinadi.

Strategiyani tahlil qilish va tanlashga intilish firmaning o'z maqsadiga erishishiga imkon beradigan eng yaxshi muqobil harakatlarni aniqlashdir. Firmaning hozirgi strategiyalari, maqsadlari, qarashlari hamda vazifalari tashqi va ichki audit ma'lumotlari bilan birlashtirilgan muqobil strategiyalarni yaratish va baholash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Ushbu tizimli yondashuv tashkiliy inqirozning oldini olishning eng yaxshi usuli hisoblanadi. Rudin qonunida aytilishicha "Inqiroz kuchaygan paytda boshqa alternativalarini tanlashi mumkin, aksariyat odamlar eng yomonlarini tanlashadi."

Agar firma nochor vaziyat bilan to'qnashmasa, muqobil strategiyalar, firmani hozirgi mavqeidan kelajakdagi holatigaiga olib borish bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Muqobil strategiyalar yo'qdan bor bo'lmaydi, balki ular firma tomonidan tashqi va ichki audit orqali olingan, yaxshi ishlagan strategiyalardir.

Tashkilotning maqsadi va vazifasi aniqlangandan keyingi jarayon strategik rejalashtirish, tuzishdir. SHundan so'ng tashqi muhit 3 yo'nalishda o'rganila boshlanadi.

1. Kundalik strategik tamoyillarga ta'sir etadigan o'zgarishlarga baho berish.
2. Firmaning kundalik strategiyasiga salbiy ta'sir etadigan omillarni aniqlash.
3. Rejaning ayrim joylarini o'zgartirish yo'li bilan firmani yutuqlarga erisha oladigan imkoniyatlarini aniqlash.

7.3. Strategik rejalashtirishning usullari va bosqichlari

¹ Xorijiy adabiyotlar yordamida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

² Fred r. David, Francis "Strategic Management concepts and cases" USA 2017.- 692 p

Ma'lumki, mamlakatning xalq xo'jaligi iqtisodiyotning birlamchi yoki quyi bo'g'ini deb ataladigan yuzlab tarmoqlar va o'n minglab turli korxona va tashkilotlarni o'z ichiga oladi. Ushbu bo'g'in va tarmoqlar yagona xo'jalik organizmi kabi aniq va hamjihatlikda ishlashi uchun ular o'rtasida ma'lum bir nisbat va o'zaro munosabatlarni barpo etish lozim. Bu vazifa amaliyotda rejalashtirish yordamida amalga oshiriladi. Strategik rejalashtirishdan oldin quyidagi chizmadagi ma'lumotlar tahlil qilishni lozim.



2.3.4-rasm Strategik rejalashtirishda tahlil qilinadigan jarayonlar¹

Korxonalari faoliyatini strategik rejalashtirish butun xalq xo'jaligining samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash rejimining tarkibiy qismidir. Korxonalar faoliyatini rejalashtirish asosida fondlarni kengaytirilgan takror ishlab chiqarish, amaldagi korxonalarni texnik qayta jihozlash, qayta ta'mirlash va kengaytirish, uy-joy qurilishini rivojlantirish iqtisodiy bog'liq asosiy vazifalar hal qilinadi. Odatda u amaldagi qonuniy hujjatlar va iqtisodiy boshqaruvning me'yoriy qoidalari asosida, shuningdek, xo'jalik faoliyati yuritishning u yoki bu bosqichida qabul qilinadigan hukumat qarorlari asosida amalga oshiriladi.

Yuqorida keltirilgan vazifalarni odatda bir zumda hal qilib bo'lmaydi yoki ular o'z-o'zidan bajarilib qolmaydi. Bunday vazifalar rejalashtirishda hatolar, kamchiliklar va

¹ Xorijiy adabiyotlar yordamida muallif tomonidan ishlab chiqilgan

boshqa salbiy holatlar yo'l qo'yilgan hollarda ham bajarilmay qoladi. SHuning uchun, qurilishni rejalashtirish va rivojlantirish vazifalarini belgilashda strategik rejalarni ishlab chiqishning ilmiy asoslangan usullaridan kelib chiqish muhimdir. Bu usullarga quyidagilar kiradi:

1) kompleks yondashuv, bunda xalq xo'jaligining bir tizimi sifatidagi faoliyatining barcha jabhalarini (iqtisodiy, texnik, tashkiliy, boshqaruv va hokazo) hisobga olinadi;

2) iqtisodiyotni iqtisodiy va ijtimoiy rivojlantirish rejalari bilan ishlab chiqarishning barcha bo'g'inlaridagi rejalarni o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va uzviylik; 3) kapital qurilish rejasining resurs imkoniyatlari bilan o'zaro bog'liqligini ta'minlovchi balans usuli;

4) kapital qurilishning sohasiy va hududiy rejalarning o'zaro bog'liqligi, bu usul nimani, kim tomonidan, qayerda va qaysi mablag'lar hisobiga qurilishni aniqlashga imkon beradi.

Albatta, bozor iqtisodiyoti sharoitida xalq xo'jaligini rivojlantirishning avvalgi 5 yillik strategik rejalari, 10-15 va undan ko'p yillik prognozlari hozirda yo'q, ammo yillik reja va prognozlarni o'zining ahamiyatini va o'rnini yo'qotmagan. Tarmoqlar bugungi kunda yillik rejalarni asosida faoliyat ko'rsatib, rivojlanmoqda. Ularsiz nafaqat tarmoq, balki butun milliy iqtisodiyotning rivojlanish yakunlarini tahlil qilish va xulosa qilish, shu jumladan prognozlarni qilish mumkin bo'lmaydi.

Strategik rejalashtirish bugungi kunda quyidagi bosqichlarda, tashkiliy pog'onalarda amalga oshiriladi:

- ☐ milliy iqtisodiyot miqyosida (davlat rejalari);
- ☐ tarmoqlar miqyosida;
- ☐ hududlar (mintaqalar) miqyosida;
- ☐ xo'jalik sub'ektlari miqyosida.

Strategik reja odatda korxonaning yuqori rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni hayotga tadbiq qilishda esa boshqarishning barcha bo'g'inlari ishtirok etishadi.

Korxonani maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va ma'suliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi.

Korxonalari faoliyatining bosh maqsadi – bu mahsulot ishlab chiqarishda kam xarajat sarflagan holda barcha iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot yetkazib berish bo'yicha rejalarni, topshiriqlar, shartnomalarni bajarishdan iborat. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq. SHu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlariga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- aniq o'lchovga ega bo'lishi;
- davr(muddat)ning aniq bo'lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi.;
- ustuvorlikka ega bo'lishi.

CHizmadan ko'rib turibmizki, zamonaviy korxonada to'rtta guruhdan iborat bir-biri bilan bog'langan rejalarni ishlab chiqilishi lozim:

1. Faoliyatning asosiy yo'nalishlari bo'yicha bosh reja. U 10-15 yil va ayrim hollarda undan ko'proq muddatni o'z ichiga oluvchi istiqboldagi strategiya bo'lib hisoblanadi.

2. 1 yildan 5 yilgacha bo'lgan muddatdagi korxonaning rivojlanishi rejasini. Strategik rejalashtirish nuqtai nazardan uning asosiy mazmunini istiqbolda ishlab chiqarishni takomillashtirish, yangi avlod mahsulotini ishlab chiqarishga o'tish, yangi texnologiyani joriy qilish kabilar tashkil qiladi.

3. Taktik rejalar korxona faoliyatidagi joriy tadbirlarni ma'lum tartibga va qonun-qoidalarga solib turadi.

4. Dasturlar va reja-loyihalar maqsadli harakterga ega bo'lib, ular yangi mahsulot loyihasini va texnologiyasini ishlab chikish, ishlab chiqish harajatini kamaytirish, energiya resurslarini tejash, yangi bozorlarga kirib borish kabilarni amalga oshirishini ta'minlaydi.

Dastlabki ikkita guruh reja - bu strategik rejalashtirishning asosiy mahsuli hisoblanadi. Bu rejalar keyinchalik taktik rejalar va loyihalar ko'rinishini oladi va ular orqali o'z ijrosini topadi.

Nazorat savollari:

1. "Menejment" atamasi nimani bildiradi?
2. Boshqaruv nima?
3. Strategik rejalashtirishning tuzilishi qanday?
4. "Strategik rejalashtirishning usullarini ayting?"
5. Strategik boshqaruv nima?
6. Strategiyaning tanlash qanday?
7. Strategiya nima?
8. Strategik rejalashtirishning afzalligi nimada?
9. Strategik rejalashtirish jarayonini ayting?

8-MAVZU. ISHLAB CHIQARISHNI BOSHQARISH

- 8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati
- 8.2. Ishlab chiqarishni boshqarishda ob'ekt va sub'ekt tushunchalari
- 8.3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish
- 8.4. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari
- 8.5. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi
- 8.6. Xodimlarni boshqarish tizimi
- 8.7. Xodimlarni boshqarish tamoyillari
- 8.8. Xodimlarni rejalashtirish
- 8.9. Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Tayanch iboralar: Ishlab chiqarishni boshqarish. Korxonani boshqarish. Boshqariluvchi. Boshqaruvchi. Maxsulot sifatini boshqarish. Sifatli tovar. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish, Xodim. Inson resurslarini boshqarish. Xodimlarni boshqarish. Funktsional boshqaruv. Tashkiliy boshqaruv. Xodimlarni boshqarish tizimi. Xodimlarni boshqarish tamoyillari. Mehnat resurslarini boshqarish. Xodimlarni rejalashtirish. Xodimlarni boshqarish samaradorligi.

8.1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyati

Ob'ektiv dunyo **jonsiz va jonli tabiatdan** tashkil topgan. Har ikkisi ham doimo rivojlanishda va harakatda bo'ladi. SHu sababli ular boshqarishga muhtojdir. SHunga binoan boshqaruv ham ikki asosiy turga bo'linadi:

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish.

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o'z navbatida, bir necha xillarga bo'linadi. Masalan, **jonli tabiatni boshqarish:**

- jamiyatni boshqarish;

- jamoat tashkilotlarini boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish kabilarga bo'linadi.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining ob'ekti zaruriy unsuridir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma'lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o'rtasida uyg'unlik o'rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funktsiyalarni bajaradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy harakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqarishda ikki tomon:

- ijtimoiy-iqtisodiy;
- tashkiliy-texnik tomonlar farq qilinadi. Bu har ikkala tomonlar o'zaro bog'liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko'ra boshqaruv: sanoat ishlab chiqarishini, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo'linadi.

Hududiy boshqarish darajasiga ko'ra boshqaruv: tuman viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo'linadi.

Boshqarishga korxona nuqtai nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

Korxonani boshqarish - bu xo'jalik rahbar organlari, korxona ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va ijtimoiy natijalarga erishishini ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishida tartibli ta'sir ko'rsatishdir.

Har qaysi ishlab chiqarish xoh u korxona darajasida, xoh u mamlakat miqyosida bo'lsin o'zining boshqariluvchisi (ob'ekti) va boshqaruvchisi (sub'ekti)ga ega bo'ladi.

Boshqariluvchi yoki boshqaruv ob'ekti ko'p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo'lib, u:

- moddiy va texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlari);
- tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo'yish, o'qitish va hk.);
- xizmat ko'rsatishni tashkil qilish (energiya berish, ta'mirlash, tashish va hk.);
- mahsulot ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o'z ichiga oladi.

Boshqaruvchi yoki boshqaruv sub'ekti - bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadi. Boshqarish ob'ektlari bo'lmasa, uning sub'ektlari ham bo'lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, **korxona bo'g'inida** sub'ekt bo'lib, shu korxonaning direktori va unga bo'ysinuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanda. Ob'ekt bo'lib esa shu korxonadagi barcha tsexlar va uchastkalar hisoblanadi

Tsex bo'g'inida sub'ekt bo'lib, tsex boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan ob'ektga esa barcha tsexlar tashkil qiladi.

Uchastka bo'g'inida boshqariluvchi ob'ektga ishchilarning ish joylari kiradi. Boshqaruv sub'ekti bo'lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi.

Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo'lib, u boshqa ko'rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya'ni buyumni boshqarish deyiladi (8.1.1-jadval).

8.1.1-jadval

Ishlab chiqarishni boshqarishda “ob’ekt” va “sub’ekt” tushunchalari¹

Ishlab chiqarish bo'g'inlari	Boshqariluvchi tizim (ob'ekt)	Boshqaruvchi tizim (sub'ekt)
Korxonada	-TSexlar, uchastkalar	-Direktor va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati
TSexda	-Uchastkalar	-TSex boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati
Uchastkada	-Ishchilarning ish joylari	-Uchastka boshlig'i va unga bo'ysinuvchi barcha boshqaruv apparati
Ish joylarida	-Mehnat vositalari	-Ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar

Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

8.2.Ishlab chiqarishni boshqarishda ob’ekt va sub’ekt tushunchalari

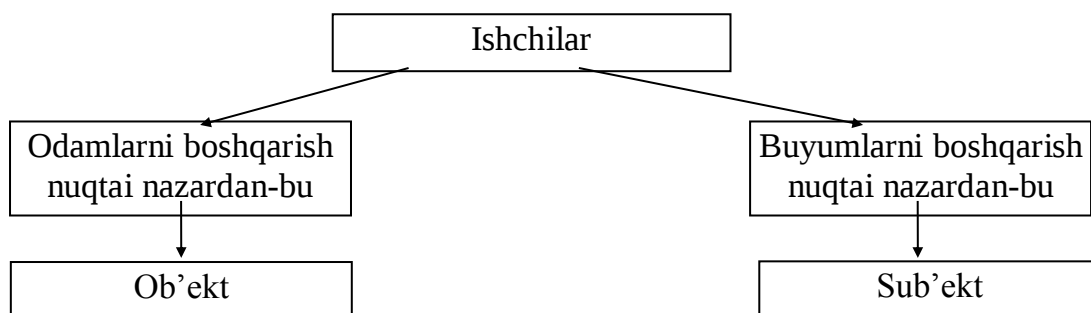
Ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

- buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish;
- odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Buyumni boshqarish uning o'zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadilar va boshqarish sub'ekti rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ishchilar:

-boshqaruvchi tizimda boshqarishning ob'ekti (odamlarni boshqarish);

-boshqariladigan tizimda boshqarishning sub'ekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar (8.2.1-chizma).



8.2.1-chizma. Boshqaruv ob’ekti va sub’ekti

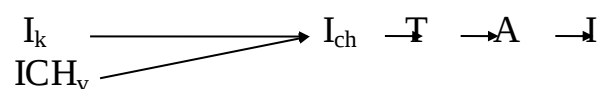
¹Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G. Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2012, 83-b.

Ishlab chiqarishni boshqarish - ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta'sir ko'rsatishdir.

Masalan, har bir korxona tsexlararo asosiy va yordamchi tsexlar o'rtasida, har bir tsexda esa uchastkalararo; o'z navbatida har qaysi uchastka yoki brigadalarning ishchilari o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari va munosabatlari mavjud bo'ladi.

SHuningdek, korxonalar boshqa korxonalar bilan mahsulot sotish, ishlab bchiqarish vsitalari bilan ta'minlash borasida ham ishlab chiqarish aloqalarini o'rnatadi. Bu munosabatlar kooperatsiya va mehnatni, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish darajasiga bog'liq.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. Har qanday ishlab chiqarishda ikki omil - shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi.¹



Bu yerda: I_k - ishchi kuchi (shaxsiy insoniy omil);

ICH_v - ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya'ni xom-ashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya'ni mashina, asbob-uskunalar, o'lchash, hisoblash asboblari va hk.);

I_{ch} - ishlab chiqarish jarayoni; T - taqsimot; A - ayirboshlash; I - iste'mol.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi.

Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi - bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir. Ob'ektlarni boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, ishlab chiqarishni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag'batlantirish ishlab chiqarishni boshqarishning barcha funktsiyalari jarayonida o'z aksini topadi.

8.3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish

Mahsulot sifatini boshqarish deganda, buyumlarni iste'molchilar talablariga butunlay mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi². Mahsulot sifatini baholash va uni boshqarish zaruriyati:

- rejalashtirish va istiqbolni belgilashda;
- yangi mahsulot yaratish variantini tanlashda;
- normativ (me'yoriy) hujjatlarni ishlab chiqishda;
- mahsulot sifatini nazorat qilishda;
- mahsulot sifatini oshirgani uchun xodimlarni rag'batlantirishda;
- sifat to'g'risida axborot yig'ishni tashkil etishda va hokazo hollarda vujudga keladi.

Sifatli tovar deganda uning mustahkamligi, chidamliligi, iste'mol xususiyatlari, tashqi ko'rinishi standartlashtirilganlik darajasi, tayyorlanish texnologiyasi va boshqalarni o'zida jam etgan tovar tushuniladi.

¹Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G. Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2012, 85-b.

² Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 474.

Mahsulot sifati mazkur tovardan, ma'lum ijtimoiy ehtiyojning mazkur iste'mol qiymatidan qoniqqanlik darajasini ifodalaydi. Mahsulot sifati xom-ashyo, ishlab chiqarish vositalarining sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samarada namoyon bo'ladi.

Xom-ashyo sifatini oshirishdan olinadigan iqtisodiy samara:

- materiallar sarfi normalarining kamayishida;
- unga ishlov berishga qilinadigan mehnat sarfining qisqarishida;
- pirovard mahsulot chiqishining ko'payishida;
- mahsulot sifatining yaxshilanishida namoyon bo'ladi.

Mashinalar sifatini oshirishning samaradorligi:

- mehnat unumdorligining oshishida;
- mashinalar chidamliligining uzayishida;
- zaxiradagi mashinalarga bo'lgan talabning qisqarishida;
- ta'mirlab mashinalar sonining kamayishida;
- kapital sarflariga bo'lgan tejamkorlikda namoyon bo'ladi va hk.

Mahsulot sifatiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- ishlab chiqarish vositalari sifati; xom-ashyo va materiallar sifati;
- ishlovchilarning malakasi, ish qobiliyati, uyushqoqligi, tashabbuskorligi, izlanuvchanligi va ijodiy yondoshuvi;
- ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish san'ati.

8.4. Sifat menejmenti. Sifatni nazorat qilish bosqichlari

Sifat menejmenti mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat haqida qayg'urishni anglatadi.

Oxirgi yillarda ko'pgina kompaniyalarda sifatni har tomonlama boshqarish (TQM) kontseptsiyasi rivojlantirildi. Bu kontseptsiya tashkilotning barcha darajalarida eng yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishga qaratilgan chora-tadbirlar majmuasini ifodalaydi. Bu kontseptsiyaga muvofiq sifatni boshqarish tizimi, hatto korxonadan tashqarida ham tovar iste'molchiga yetkazilgandan so'ng unga xizmat ko'rsatishni ham o'z ichiga oladi.

TQM mijozlar ehtiyojlarini va kutishlarini doimiy qondirish va takomillashtirishning boshqaruv falsafasi bo'lib hisoblanadi.¹

SHu nuqtai nazardan sifatni boshqarish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

-ishlab chiqarishgacha - konstruktsiyalash, samarali texnologiyani, standartlarni ishlab chiqish va hk.;

-ishlab chiqarish jarayonida - bu yerda yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslik;

-ishlab chiqarishdan keyingi bosqich - saqlash, sotish, tashish, xizmat ko'rsatish va boshqa jihatlar ustidan qatiq, nazoratni o'rnatish.

Sifatni nazorat qilish ham uch bosqichdan iborat:

-kelayotgan xom-ashyo, materiallar, yarim fabrikatlar va butlovchi qismlarni tekshirishdan iborat bo'lgan **kirish nazorati**;

-ishlab chiqarish jarayonida mahsulotlar parametrlarni tekshirishdan iborat ehtiyot yoki **joriy nazorat**;

-tayyor mahsulotni tekshirishga qaratilgan **qabul qilish nazorat**lariga bo'linadi.

¹ Stephen P. Robbins Mary Coulter Management (activebook), San Diego State University, 7/e. 2002. p. 60.

Sifatni nazorat qilish - mahsulot sifati ko'rsatkichlarining belgilangan talablarga muvofiqligini tekshirishdir.

8.5. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi

“Xodim” iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medetsina xodimi, ilmiy xodim va hk.

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

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

“**Inson resurslarini boshqarish**” tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi¹.

8.5.1-jadval Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funktsiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	-Mutloq yangi vazifalarni yechishga -Global, uzoq muddatli vazifalarni yechishga	-Inson resurslarini rejalashtirish, shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish -Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun harajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	-Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga	-Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish -Mehnat motivatsiyasini boshqarish -Texnika xavfsizligini nazorat qilish -Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga

“**Xodimlarni boshqarish**” tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (13-jadval).

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

Bunday boshqaruv funktsional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

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

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 226.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

8.6.Xodimlarni boshqarish tizimi

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

Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (8.6.1-jadval):

8.6.1-jadval

Xodimlarni boshqarish tizimi

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish ob'ektlari
1.	Ish sharoiti	-mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; -mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; -mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; -tabiatni muhofaza qilish va hk.
2.	Mehnat munosabatlari	-shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; -rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; -ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va hk.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	-ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish; -kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; -kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; -bandlikni ta'minlash.
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	-xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; -kadrlar salohiyatini tahldil qilish; -mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; -korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish; -vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; -kadrlarni joriy baholab borish.
5.	Kadrlarni rivojlantirish	-kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; -qayta tayyorlash va malaka oshirish; -zahiradagi kadrlar bilan ishlash; -amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; -yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini	-mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifikatsiyalash; -ish haqi tizimini ishlab chiqish; -ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish;

	takomillashtirish	-foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; -motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	-mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; -xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; -xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish;
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	-umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; -kommunal xo'jalik sohasini boshqarish; -jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; -sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash; -bolalar muassasalari bilan ta'minlash; -ijtimoiy nizolarni boshqarish; -xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	-boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; -shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; -boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

8.7. Xodimlarni boshqarish tamoyillari

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg'orlik tamoyili korxona doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo (8.7.1-jadval).

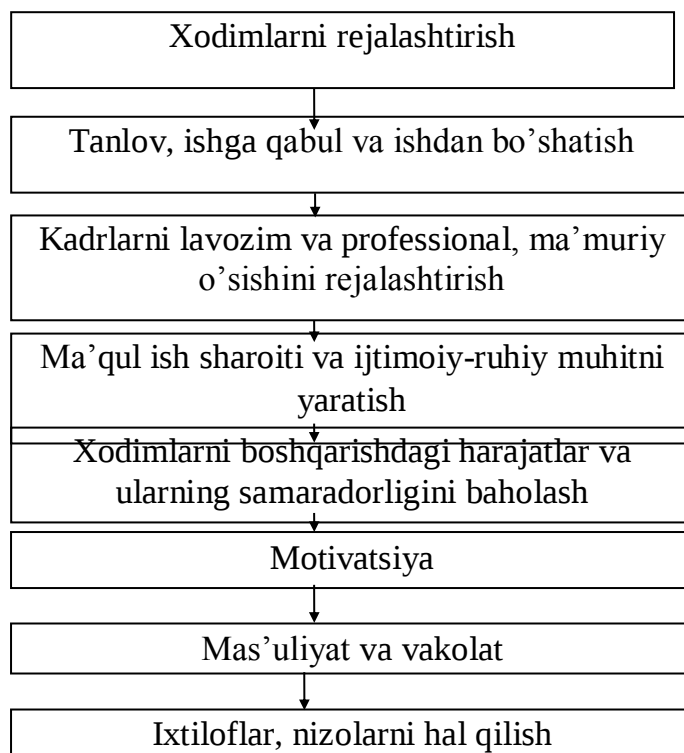
8.7.1-jadval

Xodimlarni boshqarish tamoyillari¹

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Kontsentratsiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik (parallelnostʼ)
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik (adaptivnostʼ)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik (preestvennostʼ)
6.	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me'yorlilik
8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko'p bo'g'inlilik	9.	Badastirlik (komfortnostʼ)
10.	Avtonomlik	10.	Boshqarishda kollegiallik
11.	Barqarorlik		
12.	Ko'p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		
16.	Samarali bandlik		

¹ Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G. Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2012, 91-b.

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar). Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (8.7.1-chizma).



8.7.1-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar- ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxona maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee'tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir.

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

8.8.Xodimlarni rejalashtirish

Xodimlarni rejalashtirish - bu inson omiliga bo'lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (8.8.1-chizma).

1	Mavjud xodimlarni baholash	→	2	Istiqbolda xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish	→	3	Xodimlarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish
---	----------------------------	---	---	--	---	---	--

8.8.1-chizma. Xodimlarni rejalashtirish¹

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

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

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

-doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hk.;

-xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX va hk.);

-xodimlar qo'nimsiziligi;

-ish kunining davomlilik (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomlilik va hk.);

-ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lova va hk.;

-davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

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

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxona rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondoshishni talab qiladi.

8.9.Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. **Xodimlarni tanlash** - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxona da'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim².

- Da'vogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim

¹Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada byNelson Education, Ltd.p. 230.

² Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada byNelson Education, Ltd.p. 233.

etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.

- Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish kerak.

- Har bir da'vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Da'vogar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish birinchi o'rinda bo'lsin, shunda oddiy korxona xodimi o'rniga da'vogar o'zini bosh vazir lavozimiga da'vogardek tutmaydi.

Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo'liqmasin.

Da'vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek muzokaralar olib borilganda: uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga; zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga; texnikaga nisbatan e'tiboriga; fe'l-atvoriga; halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirligi va to'g'riligiga; tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga; ishga hamda ish kunning davomiyligiga; og'ir sharoitda o'zini tutishiga; salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga; hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da'vogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun yetarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari shuni unutmash kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlar bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mutaxassisning ham bahridan o'tish kerak.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shilib ketganda o'zini o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish, hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. SHu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi **maxsus usullar** qo'llaniladi:

- anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;
- amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;
- malakaviy testlash usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suhbat o'tkazish usuli;
- attestatsiyadan o'tkazish usuli;

- reyting usuli¹.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyqligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqi dildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
 - xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
 - egallab turgan lavozimiga loyiq emas.
- SHunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxona foydasini oshirishga yo'naltirishdir.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Ishlab chiqarishni boshqarish mazmuni va mohiyatini tushuntiring.
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda ob'ekt va sub'ekt tushunchalari.
3. Ishlab chiqilgan mahsulot sifatini boshqarish qanday amalga oshiriladi?
4. Sifat menejmenti nima?
5. Sifatni nazorat qilish bosqichlari
6. Mehnat jamoalarini boshqarish tushunchasi deganda nimani tushunasiz?
7. Xodimlarni boshqarish tizimi nima?
8. Xodimlarni boshqarish tamoyillari nimalardan iborat?
9. Xodimlarni rejalashtirish qanday amalga oshiriladi?
10. Xodimlarni boshqarishda samaradorlik erishish yo'llari aniqlang.

9-MAVZU. MENEJMENTDA MOTIVLASHTIRISH

9.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati

9.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi

9.3. Motivlashtirish nazariyalari

Tayanch iboralar: Motivlashtirish. Ehtiyoj. Motivlashtirishning oqilona modeli. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish. Kompleks motivlashtirish. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi. Ish orqali motivlashtirish. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish. Motivatsiya bosqichlari.

9.1. Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati

Ruscha - o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. SHu nuqtai nazardan:

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 233-234.

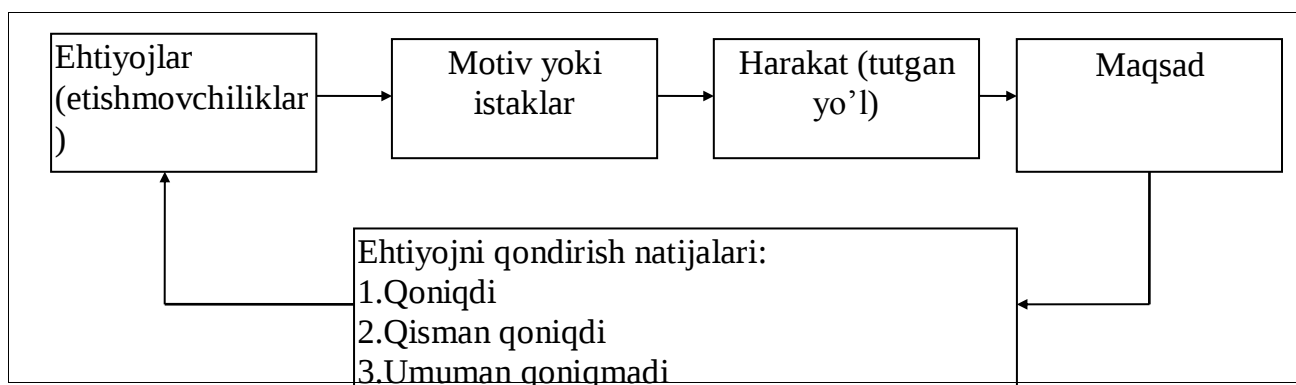
Motivlashtirish - bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir¹.

Boshqacha qilib aytganda motivlashtirish - bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya'ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bo'larga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq-umr ko'rish kiradi, aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.



9.1.1-chizma. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model²

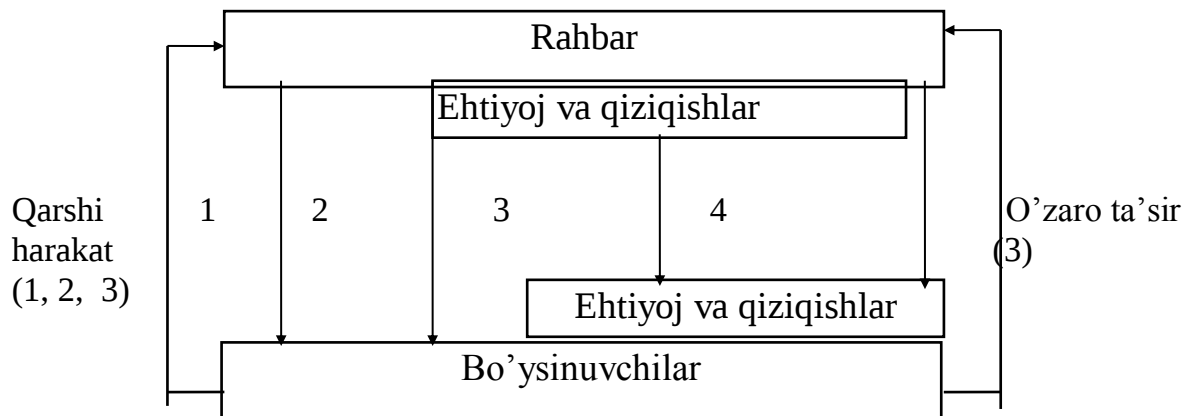
Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq. Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (7-chizma):

Ko'rinib turibdiki, motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan yetishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli, yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi. Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga: "X" (iks) va "U" (igrek) nazariyasi; kutish nazariyasi; boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi; adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi; ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 294.

² Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 295.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko'rish mumkin (8-chizma):



9.1.2-chizma. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli

Bu yerda: 1 - rahbar bo'ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta'sir ko'rsatadi (bu yerda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi);

2 - qo'l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta'sir o'tkaziladi (bu yerda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko'zlaydi);

3 - boshqarish o'zaro ta'sir ostida amalga oshiriladi. Bu yerda qarorning bajarilishiga har ikkila tomon manfaatdor;

4 - ta'sir qilish faqat bo'ysinuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1, 2 va 4 yondoshuvlar bilan xodimlar o'rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o'rtasida nomuvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. SHku sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya'ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qiladi. CHunki boshqa (1, 2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo'lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o'rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

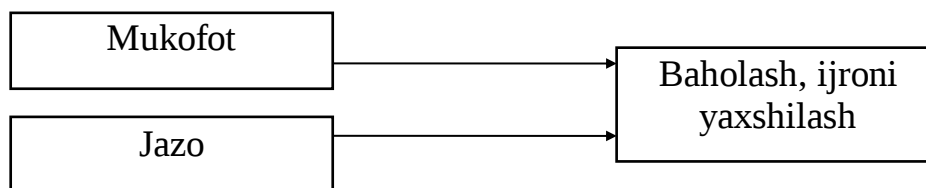
9.2. Motivlashtirish modellari va strategiyasi

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish;
- kompleks motivlashtirish modeli¹.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (9.2.1-chizma):

¹Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 300.

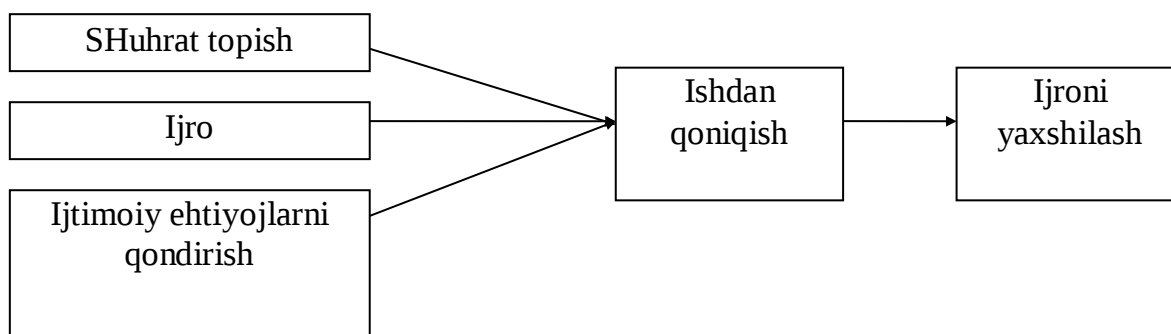


9.2.1-CHizma. Motivlashtirishning oqilona modeli

Bu yerda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo'llaniladi. Bu "shirin kulcha" va "qamchi" taktikasidir. Ba'zi hollarda bunday yondoshish to'g'ri bo'lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo'ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabatlarga putur yetkazib uzoq muddatga zarar yetkazishi mumkin.

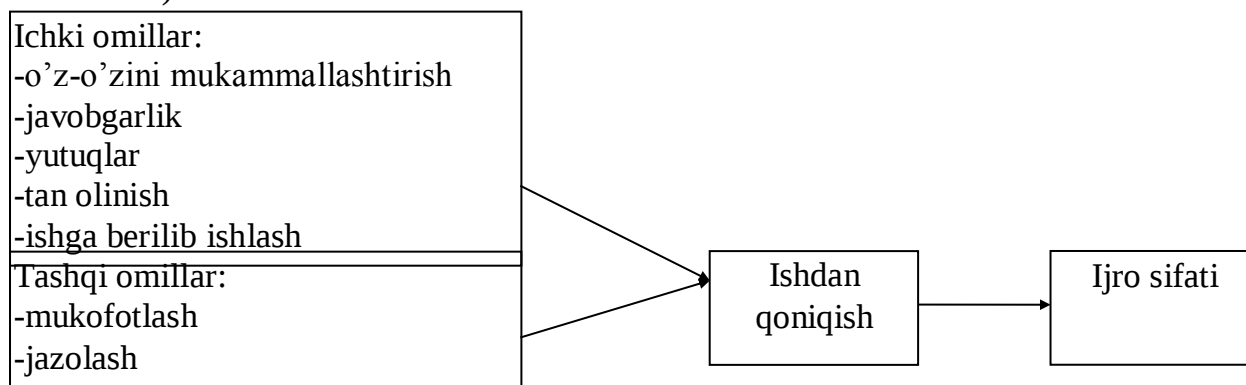
Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 10-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Meyo bo'lib, uning negizida quyidagi g'oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Go'yoki "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan)" kishi emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddalikdir.



9.2.2-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish

O'zini-o'zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (9.2.3-chizma):



9.2.3-chizma. O'z-o'zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli

Bu model Maslou va Xetsberg yondoshuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi. Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

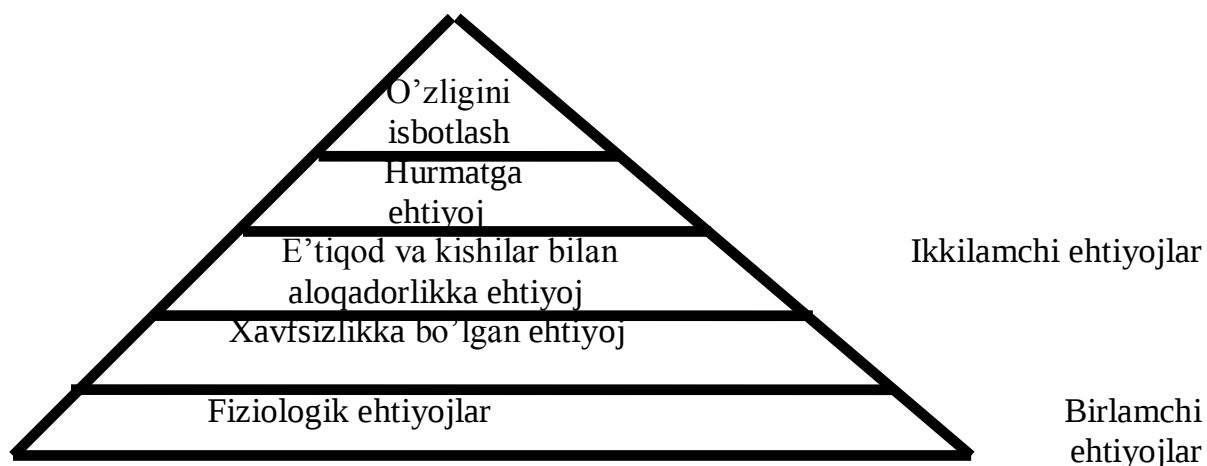
1. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi, ya'ni kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar: kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi haq to'lanadi; kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p haq to'lanadi; kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

2. Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

9.3. Motivlashtirish nazariyalari

Amerikalik ruhshunos Abraxam Maslou XX asrning 40-yillarida o'zining ehtiyojlari ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o'z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar ierarxiyasi quyidagi ko'rinishga ega (9.3.1-chizma):



9.3.1-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A. Maslou bo'yicha)¹

Birinci o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A. Maslouning fikricha, inson, eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga bo'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji ierarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasini to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Maslou ierarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa, shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. p. 296.

A. Maslou, odamlar - qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi “ochko’z maxluq”lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar quyidagi usul va yondoshuvlarni qo’llashi kerak. Quyidagi jadvalda ularni ayrimlarini keltiramiz (9.3.1-jadval):

9.3.1-jadval.

Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

T/r	Ehtiyojlar	Ehtiyojlarni qondirish usullari
1.	Ijtimoiy ehtiyojlar	-xodimlarga shunday ish beginki, udar bir-biri bilan aloqada bo’lish imkoni bo’lsin; -ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg’usini yarating; -qo’l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o’tkazib turing; -normal guruhlarni “tinchitish”ga harakat qilmang, (agar uning korxona mavqeiga ta’siri bo’lmasa); -xodimlarga korxona doirasidan tashqarida ham ijtimoiy faollik qilishga imkon bering
2.	Hurmatga bo’lgan ehtiyoj	-qo’l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling; -xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta’minlang; -xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag’batlantiring; -xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling; -qo’l ostidagilarga vakolat va huquq bering; -qo’l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko’taring.
3.	O’zligini isbotlashga bo’lgan ehtiyojlar	-qo’l ostidagilarning o’z imkoniyatlaridan to’liq foydalanishi uchun ularning o’qishiga sharoit yaratib bering; -qo’l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin; -qo’l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag’batlantiring.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to’la to’kis qondirish imkoniyati bo’lmaydi. SHu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Fredrik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi ruhiy sog’lom bo’lishga ham hamkorlik ko’rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillariga e’tiborni qaratadi (9.3.2-jadval):

9.3.2-jadval.

Ishdan qoniqish omillari¹

T/r	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbaalari)	T/r	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbaalari)
1	Korxona va ma'muriyat siyosati	1	Yutuqlarga erishish
2	Mehnat sharoiti	2	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish
3	Ish haqi	3	Yuqori mas'uliyat
4	Ishchilar bilan o'zaro munosabat	4	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
5	Mehnat xavfsizligi	5	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati
6	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi		

Birinchi guruh omillar “gigienik omillar” deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa, bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha, ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlari paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, balki uni to'ldiradi.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

- 1.Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
- 2.Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
- 3.Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
- 4.Motivlashtirish strategiyalari va va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
- 5.A.Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?
- 6.F.Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e'tibor qaratiladi?

10 mavzu BOSHQAPUV VAKOLATLARI

10.1. Vakolat va uning zaruriyati

10.2. Boshqaruv mas'uliyatlari

10.3. Vakolat va uning chegaralari

10.4. Boshqaruv vakolatlarini berish zaruriyati

10.5. Markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv vakolatlari

10.6. Vakolat berishni hush ko'rmaslik sabablari

10.7. Boshqaruv vakolatlarining turlari

10.1. Vakolat va uning zaruriyati

O'zbek tilining izohli lug'atida vakolat tushunchasi quyidagicha berilgan:

* **Vakolat** - bu biror shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va shu kabilar nomidan ish qilish uchun berilgan huquq, vakillik huquqi. Masalan, xalq noibi o'zining yuksak vakolatini

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 297.

saylovchilardan oladi.

* **Vakolatli** - vakolati bor, vakillik huquqiga ega bo'lgan sub'ekt. Masalan, vakolatli muassasa, tashkilotlar bo'lmasa xalq demokratiyasining bo'lishi mumkin emas.

* **Vakolatnoma** - vakillik huquqini beruvchi hujjat, ishonch qog'ozi, tilxat.

* **Vakolatxona** - biror davlat tomonidan o'zga yerda ta'sis ztilgan va uning manfaatlarini ko'zlab ish ko'radigan muassasa. Masalan, O'zbekistonning chet eldagi muxtor vakolatxonasi.

Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o'z qo'li ostidagi xodimlarga o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish hyqqini berib qo'yishi **boshqaruv vakolatlari** deb yuritiladi. Vakolatlarni topshirib qo'yish tufayli rahbar boshqa ishlarning talayginasini bajarishi, istiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborini ko'ppiq jalb etish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ayni chog'da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi.

Vakolat shaxsga emas, balki lavozimga beriladi. Bunday yondoshuv harbiycha, ya'ni "zobit chestni komandirga emas, balki uning unvoni (mundiri)ga beradi" degan "matal"ga o'xshab ketadi. SHaxsning lavozimi o'zgarishi bilan unga berilgan vakolat ham o'z kuchini yo'qotadi. Masalan, mahsulotni sotish bo'limida rahbar bo'lib ishlagan, co'ngpa mahsulot rusumiga javob beruvchi yuqori lavozimga ko'tarilgan bo'lsa, endi u oldingi bo'limdagi xodimlarga to'g'pidan to'g'pi buyruq bera olmaydi.

Bunday hollarda, ya'ni bo'shagan lavozimga rahbar tayinlanmaganligi sababli, odatda vakolat lavozimga emas, balki individ (shaxs)ga vakillik beriladi.

10.2. Boshqaruv ma'suliyatlari

Vakolat - bu vakillik huquqi bo'lsa, ma'suliyat bu biror ish, xatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlik. Demak, vakolatni mas'uliyat bilan adashtirmaslik kerak, chunki vakolatlar boshqa odamlar ishini boshqarishni nazarda tutadi. Boshqa tomondan, bu ikkala tushuncha bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Ya'ni, vakolatli shaxs qabul qilgan qarorlari, u qarorlarning to'g'pi yoki noto'g'pi ekanligi, ishchan yoki ishchan emasligi to'g'risida yuqori rahbariyatga hisobot berishi kerak. U shularga mas'uldir va javobgardir.

Mas'uliyat qanchalik yuqori bo'lsa, uni ta'minlash mexanizmi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Odatda ikki turdagi mas'uliyatni ajratishadi:

* umumiy mas'uliyat;

* funktsional mas'uliyat (52-chizma).

Umumiy mas'uliyat - bu korxonaning boshqaruv faoliyatini ta'minlovchi shart-sharoitlarni yaratish bo'yicha mas'uliyatlar majmuasi. Masalan, kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, hujjatlarni tayyorlash va h.k. Bu ishlarni odatda korxona rahbari bajaradi va u shularga mas'uldir.

Funktsional mas'uliyat - bu aniq ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lib, u odatda bajaruvchilarga yuklanadigan mas'uliyat.

Boshqapyv vakolati va mas'uliyati bir-biri bilan hamoxang bo'lishi kerak. Aks xolda, korxona va uning xodimlari uchun kutilmagan nohyshliklar paydo bo'lishi hech gap emas. Masalan, topshirilgan vakolatning mas'uliyatdan baland bo'lishi ma'muriy beboshlikka, dabdababozlikka yo'l ochadi. CHunki bunday sharoitda rahbarlarning xatti-harakati jazolanmasdan qolishi mumkin.

Buning teskarisi esa, ya'ni mas'uliyatning vakolatdan baland kelish holatlari faol xarakatni shol (falaj) qilishgacha olib keladi. CHunki bunday sharoitda kishilar o'zlariga nohush holatlarni tyg'dirib qo'yishlaridan havotirda bo'lib, ortiqcha harakat qilishdan o'zlarini tiyadilar.

SHu sababli vakolat bilan mas'uliyatning mutanosibligi boshqarishning har bir bo'g'inidagi rahbar va xodimlar uchun o'ta zarurdir. SHundagina korxona faoliyati bir maromda taraqqiy etishi mumkin.

10.3. Vakolat va uning chegaralari

Vakolatning ham chegarasi bo'ladi. Aks holda vakolat huquqini olgan lavozim egasi, mas'uliyatsiz bo'lsa, mansabiga xos bo'lmagan qarorlarni qabul qilmasligi kerak. Ularga vakolat berilsa "Do'ppisini desa boshini olib" keladi. SHu sababli:

Vakolat – bu korxona rusurslaridan foydalanish va kishilarni boshqarish bo'yicha u lavozimdagi shaxsga cheklangan shart bilan berilgan xuquq.

Korxona miqyosida bu cheklovlar mansabga oid qoidalar qo'llanmalar, turli boshqarish bo'g'inlarining funktsiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan belgilanadi va qonunlashtiriladi. Ular yozma yoki og'zaki tarzda xodimlarga yetkaziladi.

O'rnatilgan cheklovlar doirasidan chiqqan shaxs o'z vakolatini oshirgan bo'ladi. Masalan, aniq stanokda ishlashga ruxsat, ya'ni vakolat olgan ishchi boshqa ishchining stanogida ruxsatsiz o'tib ishlasa, hattoki o'zining stanogi buzilib qolgan taqdirda ham, u o'z vakolatini oshirgan bo'ladi, ya'ni bu yerda vakolat chegarasi buzilgan bo'ladi.

Boshqarish bo'g'ini yuqorilashib borgan sari vakolat chegarasi ham muayyan darajada kengayib boradi. Ammo bu degan so'z yuqori rahbarlarning vakolati cheksiz degan so'z emas. Ularning vakolati ham cheklangan bo'ladi. Masalan, yirik ochiq shakldagi aksionerlar jamiyatining prezidenti yoki direktorlar kengashining raisi tomonidan qilingan harajatlar umumiy byudjetdan olib ketsa, buning uchun ular prezident yoki rais bo'lishlaridan qat'i nazar, o'zlariga yuklatilgan vakolat chegarasida aksionerlar oldida javob beradilar.

Rahbarlar o'rnatilgan qonun-qoidalarga zid bo'lgan yumyishlarni bajarish ychyn vakolat berishga haqli emasdir. Masalan, firma oldingi zabt etgan bozoriga pora talab qilingani sababli, olayotgan yuqori foydasidan voz kechib endi o'z tovarlarini u bozorga chiqarishni to'xtatib qo'ydi, deylik. Agar shunday holatda rahbar bu ishga mas'ul bo'lgan xodimga biznesni davom ettirishga vakolat bersa, bu yerda u qonunni qo'pol ravishda buzgan bo'ladi. CHunki qonun poraxo'rlikka nisbatan ayovsizdir.

10.4. Boshqaruv vakolatlarini berish zaruriyati

Rahbarga qo'yiladigan muhim talablardan biri - kundalik mayda-chuyda ishlar bilan band bo'lib qolmaqlik va ctpategik, shyningdek, korxona faoliyati uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan, ya'ni rahbardan boshqa hech kim hal eta olmaydigan masalalarga diqqat-e'tiborni qaratish. Rahbar "bajarish qiyin emas, balki o'ylab topish qiyin" degan rus naqlini yodda tytishi kerak.

Bu xususda P.M.Kerjentsev bunday degan edi:

"Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'ralashib qolib, ularga o'z vaqtini sarflasa, bu juda hunuk ish bo'ladi... Tashkilotchining qoidasi - **ishni boshqalarga topshirish**, o'zi esa shuning bajarilishi ustidan rahbarlik va nazorat qilishi kerak".

Darhaqiqat, korxonadagi mavjud va paydo bo'ladigan muammolarning barchasini faqat bitta rahbarning o'zi yechishga qodir emas. Yumyishlarning ko'pligi, rahbar vaqtining yetishmasligi, muammolarning turli-tumanligi tufayli ularni bajarish uchun malakali shaxslar qarorlarining zarurligi kabilar lavozimli shaxslarga vakolat berish zaruriyatini tyg'dipadi.

Vakolat berish bilan rahbar, bir tomondan ikkinchi darajali ishlardan o'zini ozod etsa,

ikkinchi tomondan qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash joyini yaqinlashtiradi. Boshqarishning u yoki bu bo'g'iniga topshiriladigan vakolat miqyosi yechiladigan muammolarning:

- * *murakkabligiga;*

- * *muhimligiga;*

- * *turli-tumanligi* kabi omillarga bog'liq. Qanchalik shu jihatlar mavjud bo'lsa, shunchalik vakolat miqyosi, ko'lami kengayadi.

Mehnat taqsimotining chuqurlashuvi va ishlab chiqarishning bir me'yorda bo'lishi vakolat miqyosini kamaytirishga olib keladi. CHunki birinchi holda mehnat ixtisoslashadi, bajariladigan operatsiyalar soddalashadi. Ikkinchi holatda ham ish faoliyati ancha osonlashadi. Natijada xodimlarning o'zi bu jarayonlarni boshqarishiga qodir bo'ladi. Endi chetdan vakolatli shaxslarni jalb qilib, tegishli qarorlarni qabul qilinishiga hojat qolmaydi.

Vakolatlarni topshirib qo'yish imkoniyati qo'l ostidagi kishilarning tayyorgarlik darajasi va tarkibiga bog'liq. Masalan, xodimlar qanchalik malakali va mustaqil bo'lsa, ularga vakolatlarni topshirib qo'yish shunchalik oson bo'ladi.

Kommunikatsiya, aloqa vositalarining rivojlanganlik darajasi ham vakolat miqyosiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Agar bu soha rivojlangan bo'lsa, rahbar vakolat topshirmasdan to'g'ridan-to'g'ri yuqori rahbariyatdan topshiriq olishi va quyi rahbarlarga topshiriq berishi mumkin.

10.5. Markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv vakolatlari

Boshqarish tizimida vakolatni taqsimlash har doim ham bir xilda bulavermaydi. Ular u yoki bu sabablarga binoan boshqarishning yo yuqori bo'g'inida yoki quyi bo'g'inida to'planishi mumkin. SHunga qarab vakolatlar:

- * *markazlashgan* (55-chizma) va

- * *markazlashmagan boshqaruv vakolatlariga* bo'linadi.

CHizmalardan ko'rinib turibdiki, vakolatlar butkul markazlashgan yoki batamom markazlashmagan bo'lishi mumkin emas. Zero: to'liq markazlashish joylardagi imkoniyatga shubha tug'dirsa, to'liq markazlashmaslik, ya'ni quyi bo'g'inlarga vakolat bermaslik esa joylarda boshqarishning pala-partish bo'lishiga sabab bo'lishi mumkin.

Markazlashgan boshqaruv vakolatlariga ustuvorlik berishda quyidagilar nazarda tutiladi:

- . *boshqaruvda strategik yo'nalishni kuchaytirish va barcha pesurslarni korxonaning eng muhim tomonlariga safarbar qilish;*

- . *harajatlarni qisqartirish maqcadida o'zini oqlamagan bir-birini takrorlovchi boshqarish funktsiyalarini yo'qotish (masalan, hap bir bo'limdagi buxgalteriyaning o'rniga yagona markazlashgan buxgalteriyani joriy qilish);*

- . *qaror qabul qilish jarayonini joylardagi ahvolni juda yaxshi biladigan, tajribali kishilar qo'lida jamlash.*

Ammo bunday ustuvorlik o'zining salbiy tomonlariga ham ega. Binobarin: axborotlarni uzatish ko'p vaqtni talab qiladi, shu jarayonda ularning aksariyam qismi yo'qolib va buzib yemkazilishi mumkin;

- . *muhim qarorlar joylardagi aniq holatni aniq va batafsil bilmaydigan kishilar tomonidan qabul qilinadi va ular joylardagi faoliyatga zo'rlab o'tkaziladi. Natijada qabul qilingan qarorlar samarasiz bo'lib, amaliyotga o'z tatbiqini topishi besamar bo'ladi.*

Bugungi sharoitda, ya'ni xo'jalik yurituvchi sub'ktivlarining turli-tumanligi, ular sonining katta hududlarda keng tarqalgani, kon'yunkturaning juda tez-tez o'zgarib turishi, qabul qilinadigan qarorlarning geometrik progress bilan ko'payib borishi markazlashmagan boshqaruv vakolatlariga ustuvorlik berishni taqozo etadi.

Vakolatlarni taqsimlash usullariga ham katta e'tibor beriladi. Vakolatlarni topshirib qo'yishda rahbar uchun eng muhim 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 ko'yish muammosidir.

Rahbar o'zi tanlagan ijrochi uchun to'la-to'kis javob beradi, bu esa albatta, ijrochining shaxsiy mas'uliyatini coqit qilmaydi. Vakolatlarni topshiipib qo'yish tufayli rahbar ishining ancha katta qismini bajarish mumkin, hamda ictiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborni jalb etish imkoniyati vujudga keladi. Ayni chog'da, u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi. SHu nuqtai nazardan vakolatlar bo'laklangan va qobiqlangan usullarda taqsimlanadi.

10.6. Vakolat berishni hush ko'rmaslik sabablari

SHuni ta'kidlash lozimki, rahbarlar hap doim vakolat berishni hysh ko'rmaydilar. Amerikalik olim Uil'byam Nyumen buning beshta sababini ko'rsatadi (10.6.1-jadval).

10.6.1-jadval

T/r	Sabablar	Izoh
1.	“Men buni yaxshiroq bajaraman” degan yanglish fikrga borish	* Bunday fikr aksariyat hollarda noto'g'ridir. CHynki bunday yondoshuv: birinchidan , rahbarga korxonaning ctpategik, muhim masalalarni yechishi uchun imkon bermaydi. Aksincha, u mayda-chuyda ishlar domiga toptiladi.
		ikkinchidan , xodimlariga ishonmasdan vakolat bermaslik, ularning yuksalishiga yo'l bermaslik bilan barobardir. Bu demotivlashtirishning o'zidir.
2.	Bo'ysinuvchilarga ishonmaslik	* Rahbarki qo'l ostidagilarga shu tariqa munosabatda bo'lar ekan, endi ular aynan shunday ishlashga moslashadilar. Ular tashabbusni va o'zlariga bo'lgan ishonchni yo'qota boradilar.
3.	Tavakkalchilikdan qo'rqish	* Vakolatni topshirish muammolapni tyg'dirishi, rahbarning esa ynga javob berish xavfi tyg'ilishi mumkin, deb fikrlaydilar va tavakkalga bormaydilar.
4.	Rahbarlik qilish qobiliyatiga nisbatan gumonsirash	* Ayrim rahbarlar vakolat beradigan kishilarda rahbarlik qobiliyati borligidan gumonsiraydilar, mehnatni malakali kishilarga taqsimlanish ahamiyatini tushuntirib yetmaydilar.
5.	Rahbariyatni kutilishi mumkin bo'lgan xavfdan ogox qilish uchun tanlama nazoratniig yo'qligi	* Vakolat berish orqali rahbariyat joylardagi xodimlar ishini samarali nazorat qilishga va natijalar to'g'pisida axborot olishga imkon tug'dirishi lozim. Bunday axborotlarni olish joylardagi tashabbuskorlikni rag'batlantiradi, xodimlarni maqsadni amalga oshirishga chorlashga imkon beradi.

Afsuski, bo'ysunuvchilar ham vakolatni jon-dili bilan qabul qilmas ekanlar. U. Nbyumen fikricha bu sabablar quyidagilardan iborat:

- ☐ Bo'ysunuvchi muammoni o'zi yechishdan ko'ra, uni hal qilish yo'lini rahbardan so'pab olishni afzal ko'radi.
- ☐ Bo'ysunuvchi yo'l qo'ygan xatasi uchun tanqidga uchrashdan qo'rqadi. Katta mas'uliyat xato qilish ehtimolligini oshirishini bilgan bo'ysunuvchi undan qochishga hapakat qiladi.
- ☐ Berilayotgan topshipiqni muvaffaqiyatli bajarishi uchun bo'ysunuvchi ixtiyorida zaruriy resurslar va axborotlar bo'lmaydi.
- ☐ Bo'ysunuvchi zimmasiga yuklangan ish u bajarishi lozim bo'lgan ish ko'lamidan ham ko'p yoki u aynan shundoq deb hisoblaydi.
- ☐ Bo'ysunuvchi o'ziga nisbatan ishonchi yo'q.
- ☐ Bo'ysunuvchiga topshirilayotgan qo'shimcha vakolat yoki mas'uliyat qo'shimcha pag'batlantirilmaydi.

So'nggi sabab barcha sabablar tarkibida zng muhimi bo'lib, aksariyat ko'pchilik rahbarlar shunga rioya qilmaydilar, ya'ni qo'shimcha mas'uliyat yoki vakolat uchun shunga tegishli ravishda mukofot bilan yoki ma'naviy tomondan taqdirlashni yoddan chiqarib qo'yadilar. Bunga faqat noshud rahbarlar yo'l qo'yadilar.

10.7. Boshqaruv vakolatlarining turlari

Boshqarish jarayonidagi funktsiyalarning turli-tumanligi, muhim va nomyhimligi vakolatlarining ham shularga mos ravishda turlicha bo'lishini taqozo etadi.

Boshqaruv tizimida tashkilotlar, korxonalar rasmiy va norasmiy ravishda o'rnatilgan aloqalarda bo'ladilar. SHu jarayonda rahbarlar bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi bevosita va bilvosita aloqalar vakolatlarining u yoki bu turini belgilab beradi.

Odatda, rahbarlar bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi vakolatlar vertikal tarzda bo'ladi. Ular rahbarlikning va bo'ysunishning shakliga qarab farq qiladi.

Farmoyishli vakolatning mohiyati shyndan iboratki, bu vakolatga ega bo'lgan shaxs kimga taalluqli bo'lsa, o'shalarining ijro etishi uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilishga haqlidir. Bu vakolatlar ikki turga bo'linadi:

- ☐ *chiziqli vakolatlar;*
- ☐ *funktsional vakolatlar.*

CHiziqli vakolatlar, vakolat turlarining eng asosiysi bo'lib, tashkilotlarning ierarxik tuzilishining paydo bo'lishi bilanoq vujudga kelgan. U yakka hokimlik tarzda rahbarlik qilishga, ya'ni qonun doirasida:

* *buyruq va farmoyishlar berishga;*

* *barcha masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilishga asoslangan. CHiziqli vakolatli rahbarni odatda, chiziqli rahbar deb ataladi.*

CHiziqli vakolatda rahbar bilan bo'ysunuvchi o'rtasida to'g'ridan-to'g'pi ma'muriy (lavozimli) aloqa o'rnatilib, rahbar bo'ysunuvchiga mo'ljallangan maqsadni bajarish uchun qachon, qaerda va nimani bajarish yoki bajarmaslik to'g'pisida bevosita ko'rsatma beradi. Uni farmoyish yoki buyrqda ifoda etadi.

CHiziqli vakolatga ega bo'lgan rahbar zimmasiga, odatda korxona faoliyatini tezkorlik bilan boshqarish bilan bog'liq bo'lgan masalalar, ya'ni:

* *xodimlar mehnamini tashkil qilish;*

* *ularga mehnat sharoitlarini yaratib berish;*

** xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish;*

** xodimlar mehnatiga baho berish;*

** ularni mukofotlash yoki jazolash;*

** jamoada qulay ma'naviy va ruhiy iqlimni yaratish va uni barqaror tutib turish kabilar ham kiradi.*

Funktsional vakolatlar, odatda bilvosita aloqa sharoitida amalga oshiriladi. Bunda vakolatlar ma'lum doirada cheklangan bo'ladi. Chunki har bir boshqaruv bo'g'inidagi rahbarga muayyan funktsiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Bu tarzda vakolatlarni berish boshqarish samaradorligini ancha oshiradi. Chunki oldin boshqarishning barcha funktsiyalarini bajarish vakolatiga ega bo'lgan yagona universal rahbar o'rniga endi o'z sohasini puxta biladigan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Idoraviy vakolatlar korxonadagi funktsiyalarning murakkablashib, u bilan bog'liq bo'lgan boshqarish jarayonining qiyinlashib borishi sababli vujudga keladi. Ushbu boshqarish strukturasi har bir yo'nalishdagi vakolatga ega bo'lgan rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablarni tuzish orqali tashkil etiladi. O'z vakolatiga ega bo'lgan shtablarning vazifasi o'zlariga tegishli muammolarni o'rganish orqali yuqori bo'g'in rahbarlariga qapoplar qabul qilishda yordam berishdan iborat.

Bu yerda bir yo'nalishdagi vakolatga ega bo'lgan rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagi vakolatli kishilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular o'z vakolatlari doirasida faqat maslahat berish funktsiyasini bajaradilar. Bir yo'nalishdagi vakolatga ega bo'lgan rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqcadga muvofiqligini aniqlash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat.

Idoraviy vakolatlar quyidagi apparatlar xizmatlari orqali amalga oshiriladi:

☐ *maslahat beruvchi apparat;*

☐ *xizmat qiluvchi apparat;*

☐ *shaxsiy apparat.*

Maclahat beruvchi apparat. Bir yo'nalishdagi rahbar biror bir muammoga duch kelib, uning yechimi uchun maxsus malakaga ega bo'lgan mutaxassislarga zaruriyat tushsa, bunday hollarda korxona qoshida vaqtinchalik yoki doimiy faoliyat ko'rsatuvchi maxsus maslahat beruvchi apparat tuziladi.

Ularning asosiy vazifasi o'z bilim sohalari bo'yicha bir yo'nalishdagi rahbarga maslahatlarini berishdan iborat. Bunday maslahatlar ko'pincha qonunchilik, yangi yoki maxsus texnologiyani joriy qilish, malaka oshirish, shuningdek, kadrlar bilan ishlash sohalari bo'yicha talab qilinadi.

Xizmat qiluvchi apparat. Bu apparatning asosiy vazifasi rahbariyatga o'z vakolati doirasida xizmat qilishdan iborat. Bunday apparatga kadrlar bo'limi misol bo'la oladi. Unga quyidagi vakolatlar beriladi:

☐ *xodimlarning shaxsiy delolarini yurgizish;*

☐ *ishga qabul qilish uchun potentsial kadrlarni izlash va tekshirish;*

☐ *bir yo'nalishdagi rahbarlarga nomzodlarni tavsiya etish va h.k.*

Xizmat qiluvchi apparat boshqa sohalarga ham o'z xizmatini ko'rsatadi. Binobarin, jamoatchilik bilan aloqa marketing bo'yicha tadqiqot o'tkazish, moliyalashtirish, rejalashtirish, moddiy texnika ta'minoti, yuridik muammolarini yechish, atrof-muhitga ta'sir

o'tkazuvchi u yoki bu loyihalarni baholash kabi jarayonlarda tyg'iladigan yumushlarga ko'mak berish kabilar bularga misol bo'la oladi.

SHaxsiy apparat - bu xizmat ko'rsatuvchi apparatlarning bir ko'rinishi bo'lib, bu rahbarning yo shaxsiy yordamchisi, yo kotibi yoki referendi bo'lishi mumkin. Uning vazifasi rahbar nimani talab qilca o'shani bajarishdir. Bu shaxslar hech qanday vakolatga ega bo'lmaydilar. Ular faqat rahbar nomidan va uning topshirg'i bilan ish tytadilar.

Garchi shaxsiy apparat rasmiy vakolatga ega bo'lmasa-da, yning a'zolari katta huquqqa ega bo'lishlari mumkin, agar rahbar ularga actoydil ishonch bilan yondoshsa.

Tavsiyali vakolatlar faqat tavsiya xarateriga ega. Bu vakolatga ega bo'lgan shaxslar rahbarlarga yoki bajaruvchilarga u yoki bu murakkab masalalar yechimi bo'yicha o'z takliflarini, zaruriyat tyg'ilgan hollarda beradilar. Rahbar bu takliflarni qabul qilishi yoki e'tiborsiz qoldirishi ham mumkin.

Ammo e'tiborsiz qoldirgan hollarda tavsiya beruvchi mutaxassis o'z takliflarini mazkur masala yechimi uchun o'ta zarurligini, o'z xizmatini behudaga qilmaganini rahbarga tushuntirib, uni ishontirishga hapakat qilmog'i darkor.

Muvofiqlashtiruvchi vakolatlar hamkorlikda qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish bilan bog'liq. Mazkur vakolatga ega bo'lgan shaxs yoki bo'lim yuqori rahbariyat nomidan ayrim boshqapyv sub'ektlari faoliyatini moslashtirib, uni korxona maqsadiga qarab yo'naltirishga haqlidiplar. Odatda, bunday vakolatga korxonada murakkab yoki bahsli muammolar vujudga kelib ularni yechish zaruriyati tyg'ilgan hollarda ehtiyoj tyg'iladi.

Hisob va nazorat qilish vakolatiga ega bo'lgan shaxs yoki guruhlar tekshirilayotgan ob'ekt bo'yicha ularning rahbarlaridan barcha zarur ma'lumotlarni talab qilishga haqlidiplar. Tekshiruv asosida tayyorlangan materiallarni o'zlarining xulosalari bilan birga yuqori bo'g'inga taqdim etish hisob va nazorat qilish vakolatiga ega bo'lganlarning asosiy vazifasidir.

Murosaga keltiruvchi vakolatlarning mohiyati shundan iboratki, shu huquqqa ega bo'lgan shaxs qabul qilinayotgan qarorlarga nisbatan daxldorlik darajasiga qarab, albatta o'z fikrini bildiradi. Buni u ham chiziqli, ham funktsional vakolatlar doirasida bajaradi. Bunday vakolatlar:

* *ehitiyotkorlikka da'vat etuvchi* va

* *muhosapa qiluvchi vakolatlar* ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Ehtiyohtoplikka da'vat etuvchi vakolatga ega bo'lgan shaxs, masalan, yurist rahbar qabul qilgan qarorlarning qonyn va o'rnatilgan tartiblarga mos tushish yoki tushmasligini tekshiradi va undagi kamchilik yoki qonunni buzganligini aytib, uni to'g'pilashga da'vat etadi. Agar rahbar haqqoniyligini isbotlasa-yu, yurist bu bilan qoniqmasa, u holda rahbarning zimmasida mazkur qonunbuzarlikning oqibati caqlanib qoladi.

Muhocapa qilish vakolatiga bosh buxgalter ega bo'ladi. Uning roziligisiz, imzosisiz biror-bir pul mablag'i bilan bog'liq bo'lgan qapop qabul qilinmaydi.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv vakolatlari deganda nimani tushunasiz?
2. Vakolat va mas'uliyat bir xil tushunchalarmi?
3. Vakolatning chegarasi bo'ladimi?
4. Vakolat berish zaruriyati nimada?
5. Markazlashgan va markazlashmagan vakolatlar to'g'pisida nimalar deya olasiz?
6. Rahbarlar har doim ham vakolat berishni hush ko'padilarmi?
7. Bo'ysunuvchilar jon dili bilan vakolatni qabul qiladilarmi?
8. Boshqaruv vakolatlari qanday turlarga bo'linadi?
9. Farmoyishli vakolatning mohiyati nimada?

10. Idoraviy vakolatlar deganda, nimani tushunasiz?

11. Idoraviy vakolatlar qanday ko'rinishlarda bo'ladi?

11 MAVZU: NIZO VA STRESNI BOSHQARISH

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari.

11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish.

Tayanch iboralar: *nizolar tabiati, turi va sabablari, nizoli vaziyatni boshqarish, xuquqiy-me'yoriy xujjatlar.*

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari

Nizo - bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida murosas mavjud bo'lmagligidir. Har bir tomon o'z nuqtai nazarini qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilish uchun to'sqinlik qiladi. (masalan ikki muxandis stanok yaratib, har biri o'z loyixasini qabul qilishini talab qiladi). Nizo ko'pincha tajovuz, taxdid, munozara, dushmanlik, urush va x.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkon boricha yo'l qo'ymaslik, yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda hamla etish zarur deb hisoblaydilar. Nizoga nisbatan bunday munosabat "ilmiy boshqaruv" va "ma'muriy maktabga" mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

"Insoniy munosabatlar" maktabiga mansub mualliflar, shuningdek, nizolarga yo'l qo'ymaslik mumkin deb hisoblaganlar. Ular nizolarga korxona faoliyati samarador emasligi va yomon boshqaruv belgisi sifatida qaraganlar. Ular fikriga ko'ra korxonadagi yaxshi o'zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin deb hisoblaganlar.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda ba'zi nizolar mavjud bo'libgina qolmay, ular mavjud bo'lishi zarurdir ham. Albatta, nizo doimo ijobiy xususiyatga ega bo'lmaydi. Ba'zi xollarda u alohida shaxs yoki butun korxona ehtiyojlarini qondirishga to'sqinlik qiladi. Lekin ko'pchilik xollarda nizolar turli nuqtai nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo'yimsha axborot, alternativ qarorlarga ega bo'lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o'z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

SHunday qilib, nizo ma'lum bir vazifa bajarishi va korxona faoliyati samaradorligi ortishi uchun xizmat qilishi mumkin, yoki biror vazifani bajarishga to'sqinlik qilib, shaxsiy qoniqlik va korxona faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolarni boshqarish uchun nizoli vaziyat vujudga kelish sabablarini bilish lozim. Nizolarning to'rt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki nizosi, shaxs va guruh o'rtasidagi nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, guruhlar o'rtasidagi nizo.

SHaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudga keladi. Masalan, tsex boshlig'iga ishlab chiqarish boshlig'i maxsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxona sifat nazorat bo'limi (SNB) bo'limi boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirish yo'li bilan maxsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday holda nizoning asosiy sababi - yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir. SHaxs ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmagligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o'sha tsex boshlig'i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbar shanba kunini ish kuni deb e'lon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi xaqida buyruq oladi. Natijada ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi.

SHaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgani korxonada u turlicha namoyon bo'ladi. Ko'pincha bu rahbarlarning xokimiyat, resurs, kapital va ish kuchi uchun kurashidan iboratdir. Har bir rahbar resurslar cheklangan bo'lganligi sababli, ular faqat uning korxonasiga ajratilishi kerak, deb hisoblaydi. Bitta bo'sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo'lgan holda ham ular o'rtasida uzoq nizo davom etishi mumkin. SHaxslar o'rtasidagi nizo ikki shaxs o'rtasidagi qarama-qarshilik sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin. Turli fe'l, dunyoqarash, qadriyatlarga ega kishilar ko'pincha chiqisha olmaydi.

Alohida shaxs va guruh o'rtasida bu shaxs guruh nuqtai nazaridan farq qiluvchi nuqtai nazarga ega bo'lgan holda nizo chiqishi mumkin. Masalan, majlisda sotuv xajmini oshirish masalasini muxokama qilish jarayonida ko'pchilik bunga maxsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foyda qisqarishiga hamda maxsulot sifati yomonlashgan degan fikrga olib kelishi mumkin deyish mumkin. Bu xol albatta nizoga olib keladi, yoki boshqa misol keltiraylik. Rahbarning intizomni mustaxkamlash uchun ko'rgan tadbirlari xodimlar guruhiga yoqmasligi mumkin. Bu holda guruh rahbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mehnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruhlar o'rtasida nizo guruhlar o'rtasida kelishmovchiliklar vujudga kelgan hamda, masalan, kasaba qo'mitasi va ma'muriyat o'rtasida, korxona chiziqli boshqaruvi bilan shtabli boshqaruvchilar o'rtasida ro'y berish mumkin. Chiziqli rahbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, har bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar. Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil hal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, xayotiy tajriba va xulqdagi farqlar, qoniqarsiz kommunikatsiyalardir.

Ba'zi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. SHu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi extimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish xaqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar – boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadi va ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish extimoli ham shuncha ortadi. Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir. Tasavvur va qadriyatlar o'rtasidagi farq ham nizolar chiqishga sabab bo'ladi. Masalan, rahbar qo'l ostidagi xodim o'z fikrini bildirish xuquqiga ega deb o'ylasa, rahbar fikriga ko'ra faqat uning fikri so'ralganda bildirish, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarish kerak.

Oliy o'quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri har bir muammo ishini qattiq nazorat qilgan holda nizoli vaziyat vujudga kelish mumkin.

Kishilar xulqi va xayotiy tajriba farq qilishi ham nizoga olib kelishi mumkin. Ba'zan xar bir so'z uchun janjallashuvchi kishilar ham uchrab turadi. Bunday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo'ladilar.

qoniqarsiz kommunikatsiyalar, ya'ni axborot almashinuvi qiyinlashuvi nizo uchun ham sabab, ham uning oqibati mumkin. Masalan, har bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmagan taqdirda ham bo'limlar, ham ayrim xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishga olib keladi. Bir necha nizo manbaining mavjud bo'lishi nizoli vaziyat extimolini ko'paytiradi.

Bir tomon ikkinchi tomonga o'z nuqtai nazari to'g'ri ekanligini uqtirish natijasida bunday nizolar vujudga keladi.

11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish

Nizoli vaziyatni boshqarishning bir qancha samarali usullari mavjud bo'lib, ularni quyidagi ikki kategoriyaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o'rtasidagi.

Rahbar nizoning asosiy sababi kishilar fe'lidan iborat deb hisoblamasligi kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo'lishi mumkin, lekin ular ko'pincha nizoga olib keluvchi omillar qatoriga kiradi xolos. Rahbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar vositasida taxlil qilish kerak.

Nizolarni xal etishning to'rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, koordinatsiya va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimini qo'llash.

Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni boshqarishning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi. Har bir xodim, bo'linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy xuquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

Nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir usuli koordinatsiya mexanizmi – buyruqlar zanjiri, vakolatlarini taqsimlashni qo'llashdir. Agar bir-ikki xodim o'rtasida ba'zi masalalar bo'yicha norozilik bo'lsa, ular umumiy boshliqlarga qaror qabul qilish uchun murojaat qilishlari nizoning oldini oladi. Yagona boshchilik usuli nizoli vaziyat oldini olish imkonini beradi, chunki rahbar qo'l ostida ishlovchi xodim kimga bo'ysunishini yaxshi biladi.

Nizoli vaziyatni boshqarishda boshqaruv ierarxiyasi, vazifalarni bog'lovchi xizmatlar, maqsadli guruhlar kabi integratsiya vositalarini qo'llash zarur. Masalan, savdo bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizo vujudga kelgan korxonada buyurtma va sotuv ob'ektlarini koordinatsiya qiluvchi bo'linmalar xizmatlarini tashkil etish yo'li bilan muammoni hal etish mumkin. Umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir tarkibiy usulidir. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uch smenasi bir-biri bilan nizo qilgan bo'lsa, har bir smena uchun emas, balki butun korxona bo'lim uchun vazifa belgilanishi lozim. Xuddi shunday tarzda butun korxona uchun maqsad belgilash bo'limlar boshliqlari faqat bo'lim uchun emas, balki butun korxona uchun muhim qarorlar qabul qilishga olib keladi.

Nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida kishilar xulqiga ta'sir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin. Muammoni hal etishga xar tomonlama chuqur yondashuvchi kishilarga tashakkur e'lon qilinishi, mukofot berilishi, yoki lavozim ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi besh shaxslararo uslublari mavjud.

CHeklanish (uklonenie) kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni muxokama qilmaslikka xarakat qilishini ifodalaydi.

Silliqlash bekorga jaxl qilmaslik, bitta jamoada a'zosi bo'lganligi uchun xodimlar bir-biridan achchiqlanmasligi kerakligini ko'zda tutadi. Nizolar bo'yicha amerikalik olimlar R.Bleyk va D.Muton bir kishida nizoga bo'lgan intilishini bu muammo uncha katta ahamiyatga ega emasligini, xozirgi paytda yaxshi narsalar haqida o'ylash kerakligini ta'kidlash bilan bosish mumkinligini ko'rsatganlar. Natijada tinchlik-totuvlik o'rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

Zo'rlab taklif etilayotgan nuqtai nazarni zo'rlik bilan qabul qildirishdir. Bunday yo'l tutgan kishini boshqalar fikri qiziqitirmaydi, nizo kuch bilan, boshliq irodasiga bo'ysundirish yo'li bilan bostiriladi. Bu uslub rahbar qo'l ostidagilarga nisbatan katta e'tiborga ega bo'lgan vaziyatlarda qo'l keladi. Bu uslubning kamchiligi - xodimlar tashabbusini bo'g'adi. Zo'rlash, yoshroq va bilimi kuchliroq xodimlar o'rtasida norozilik vujudga kelishiga olib keladi.

Kelishuv boshqa tomon nuqtai nazarini ma'lum darajada qabul qilishni ifodalaydi. Kelishuv qobiliyati yuqori baholanadi, chunki u ziddiyatlarni bartaraf qilish, ikkinchi tomonni rozi bo'lishiga olib keladi.

Muammoni xal etish turli nuqtai nazarlar mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqish sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishishi hamda barcha tomon uchun maqbul ish ko'rishni ko'zda tutadi. Nizolarni chuqur taxlil etish va nizolarni xal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-qanoat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim.

SHunday qilib nizoli qarashlar vujudga kelgan murakkab vaziyatda muammoni xal etishning o'ziga xos uslubini qo'llab uni boshqara olish zarurdir. Barcha nizo qiluvchi tomonlar uchun to'g'ri keladigan muammoning yechimini topish katta ahamiyatga ega.

12 MAVZU : TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH

12.1. Tavakkalchilik va xavf turlari

12.2. Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirish usullari

12.3. Tavakkalchilik turlari

12.4. Tavakkalchilikni boshqarish

12.5. Tavakkalchilik zonalari va tavakkalchilik egri chizig'i

12.6. Tavakkalchilik samaradorligiga baho berish usullari

12.1. Tavakkalchilik va xavf turlari

O'zbek tilining izohli lug'atida "tavakkal" tushunchasi: uzoq mulohaza qilib o'tirmay, nima bo'lsa bo'lar, "yo ostidan, yo ustidan" zaylida qilingan harakat ma'nosida talqin qilinadi. Tavakkalchi tushunchasi esa tavakkaliga, tavakkal bilan ish qiluvchi ma'nosini beradi.

Amerikalik ishbilarmonlarga xos bo'lgan tavakkalchilikni Amerika iqtisodiyotiga "chapani" muhojirlar olib kelganlar va singdirganlar. Ular o'troq va ehtiyotkor yerli aholini o'z ishbilarmonlik faoliyatida tavakkalchilik ham qilib turishga majbur etishgan.

Amerikacha ta'rifga ko'ra, tavakkalchilik - bu biror ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati. Albatta, ba'zi xavflarni sug'urta kompaniyalari bilan shartnoma tuzish orqali oldini olish mumkin. Biroq xavfning asosiy og'irligi, ya'ni:

- 1 menejerning xatosi;
- 2 narx o'zgarishi;
- 3 talabning susayishi;
- 4 noto'g'ri tanlangan loyiha;
- 5 ishchilarning noroziliklari va boshqalar ishbilarmonning yelkasiga tushadi.

Ammo umuman, xorij tajribasi ishbilarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Kimki hech bir tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xonavayron bo'ladi.

Ishbilarmon o'n ming yoki millionlarni hali chiqarmagan mahsulotining bozori yurishishi kafolatiga ega bo'lmasdan, ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir harakatida omadsizlik xavfi yashiringan.

Xavflilik omili mablag' va quvvatlarni tejashning kuchli rag'batlantiruvchisi hisoblanadi. U:

- korxona (firma)ning loyihalar rentabelligini ming bora tahlil etishga;
- harajatlar bo'yicha hisob-kitobni puxta bilishga;
- quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o'ta jiddiy yondoshishga majbur etadi.

SHunday qilib, tavakkalchilik har qanday ishlab chiqaruvchi yoki har qanday bank faoliyatining vaziyatga bog'liq bo'lgan tomoni bo'lib, shu faoliyatning oxiri nima bilan tugashi noaniqligini va omad yurishmasa, oqibatda zarar ko'rishi mumkinligini aks ettiradi.

Tavakkalchilik foydadan mahrum bo'lish va boshqa sababalarga ko'ra zarar ko'rish singari yomon oqibatlar ro'y berish ehtimoli bilan ifodalanadi. SHu ma'noda:

Tavakkalchilik - bu oqibatning yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, xavf ehtimolligini zimmasiga olingan holda qilinadigan harakat.

Tavakkalchilik - bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi.

Tavakkalchilik - bu noaniqlik sharoitida har qanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyat. Tavakkal - botirning ishi.

Tavakkalchilnk - bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Yana o'zbek tilining izohli lug'atiga murojaat qilamiz. Unda bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

Xavf - biror ko'ngilsiz hodisa yoki falokat yuz berish ehtimolligi, xatar, qo'rqinch.

Xatar - biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit; xavf; tahlika.

Xavf-xatar - xavf va xatar, biror narsadan qo'rqish.

Ko'rib turibmizki, xavf tushunchasi ehtimollik bilan bog'lanilayotgan bo'lsa, xatar iborasida esa asosiy urg'u sharoitga, vaziyatga berilyapti. Uchinchisida har ikkala tushuncha bir xil ma'noda talqin qilinyapti.

Bizning fikrimizcha, boshqarishda, xususan, tavakkalchilikda xavf tushunchasini qo'llash ma'qulroqdir. Chunki aynan bu tushuncha ehtimollik, noaniqlik tushunchalari bilan o'zaro hamohangdir. Masalan, yanglishish xavfi, rejaning bajarilmaslik xavfi yoki ehtimolligi, kompyuterning ishlamaslik xavfi, qaror qabul qilishda yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf, tavakkalchilikdagi xavf va hokazo.

Albatta, bu yerda yanglishish xatari yoki rejaning bajarilmaslik xatari va hokazo yuqoridagidek purma'nolikni bermaydi va u ehtimollik darajasi bilan emas, balki aniq bir sharoit, vaziyat bilan chambarchas bog'langan holda qaraladi. Shunday qilib, tavakkalchilik bir butun jarayondir. Uni quyidagicha tasvirlash mumkin (12.1-chizma).



12.1-chizma. Tavakkalchilik jarayoni.

Tadbirkorning yoki rahbarning tavakkalchilik darajasiga qarab xavf va ehtimollik darajasi, shuningdek, foyda yoki zarar darajasi turlicha bo'ladi.

12.2. Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirish usullari

Rahbar, xususan, xavf bo'yicha menejer belgilangan rentabellik darajasini saqlagan holda, yuz berishi ehtimoli bo'lgan xavf darajasini imkon boricha qanday kamaytirishni bilishi kerak. Bundan tashqari, u korxona uchun juda nohush voqea yuz bergan sharoitlarda ham xavfning salbiy oqibatlarini kamaytirish imkoniyatlarini oldindan hisobga olib qo'yishi lozim.

Xavfni boshqaruv sohasidagi ishlarni malakali yo'lga qo'yish, uning bir qismini boshqa hamkorlarga o'tkazish, biznesni va xodimlarni sug'urta qildirish orqali ancha kamaytirish mumkin.

Bank, birja, tijorat amaliyotida valyuta xatarini sug'urta qilishning turli usullari ham xejirlash deb yuritiladi.

1 qo'shimcha ishchi kuchiga, bozorning ahvoli va xususiyatlari to'g'risidagi axborotga yetarlicha moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan korxonalar orasida sheriklar axtarish;

- 2 *tor sohalarning qaysi birida xavf hammadan ko'p bo'lsa, o'sha sohada tashqi maslahatchi-ekspertlar xizmatidan foydalanish;*
- 3 *xavfni oldindan bilish, tasmollash: tor joylarni va xavf manbalarini aniqlab olish;*
- 4 *o'zini sug'urta qilish uchun korxona aylanma mablag'larining bir qismi hisobiga zaxira jamg'armasi tuzish;*
- 5 *biznesni va xodimlarni sug'urta qilish yo'li bilan xavfning bir qismini boshqa shaxslar yoki tashkilotlarga o'tkazish.*

So'nggi ikkita usul, ya'ni o'z-o'zini va biznesni sug'urta qilish maxsus zaxira fondini tashkil etish va zararlarni aylanma moliya mablag'lari hisobidan qoplash bilan bog'liq. Bu usuldan foydalanish yo'qotilishi mumkin bo'lgan mol-mulk butun biznesning mulkiy va moliyaviy miqyoslarga nisbatan juda kichik bo'lgan hollarda mantiqan to'g'ri bo'ladi.

Masalan, yirik korporatsiyaning kichik binoda joylashgan ozgina uskunalarini yirik sug'urta kompaniyasi orqali yong'indan sug'urta qildirish maqsadga muvofiq emas. Sug'urtani o'z bo'yniga olish usuli korxonaning bir xil mahsuloti ko'p, ularning ishdan chiqish ehtimoli kam bo'lgan hollarda ham juda qo'l keladi. Masalan, yuzlab tankerlarga ega yirik neft kompaniyalari shu usuldan foydalanishadi. Chunki firmaga yiliga bitta tankerni yo'qotish (bu yuz bermasligi ham mumkin) hamma tankerlar uchun sug'urta solig'i to'lashdan ko'ra arzonra tushadi.

Xejir (yo'qotishlardan saqlanish) qilish degan sug'urta shakli ham bor. Uning mohiyati shundayki, aytaylik, xom ashyoni qayta ishlashga ixtisoslashgan firma kutilayotgan daromadlarining xavfini boshqa tomonga o'tkazish orqali sug'urta qiladi. Xejirlashda sotuvchi (xaridor) foydachers kelishuvi tuzish bilan ayni bir vaqtda o'z savdosiga teng keladigan foydachers shartnomalarini xarid qiladi (yoki sotadi).

Xejirlash tomonlar ko'radigan ehtimoldagi ziyonni kamaytirish imkonini beradi. Tovar narxi o'zgarishi bilan ko'riladigan zarar foydachers bo'yicha olinadigan yutuq bilan qoplanadi.

Bank, birja, tijorat amaliyotida valyuta xatarini sug'urta qilishning turli usullari ham xejirlash deb yuritiladi.

Xejir - bu baho bo'yicha tavakkalchilik sug'urtasi; foydachers shartnomasi.

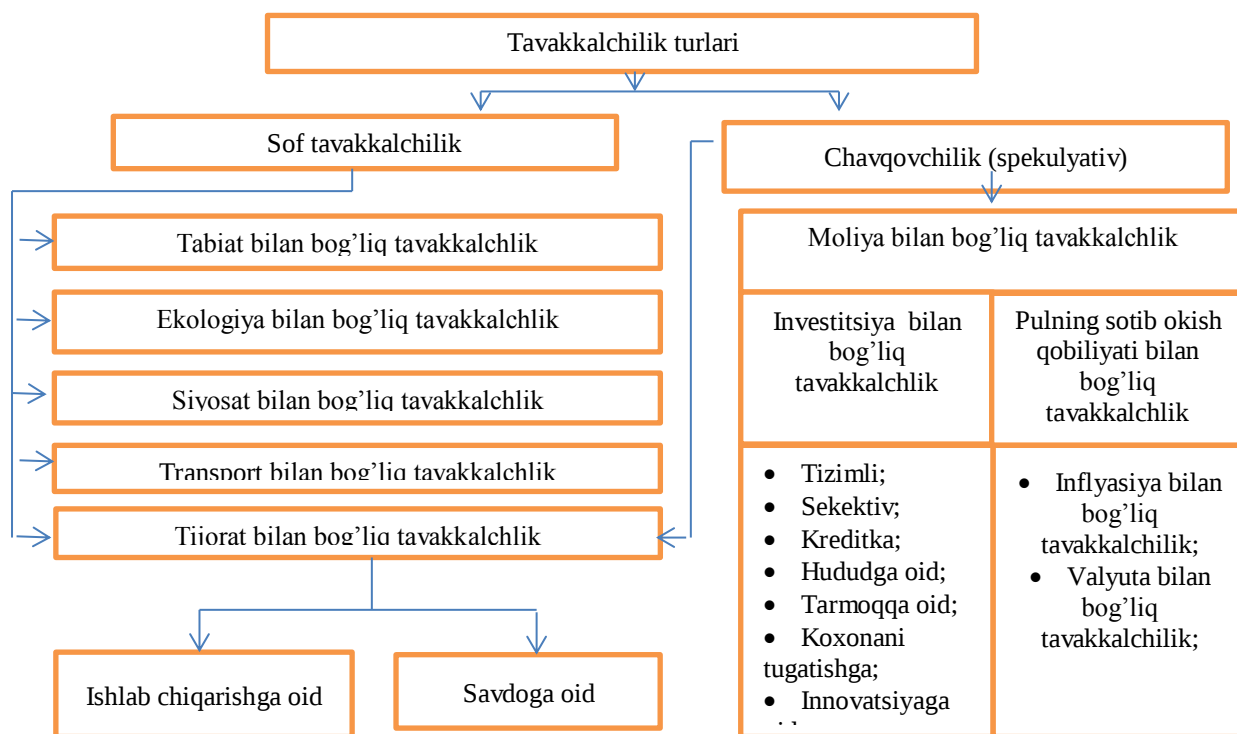
Quyidagi omillar xavfdan holi bo'lishiga yordam beradi:

- * *milliy valyutadagi qat'iy baholar yoki chet el valyutasining milliy valyutaga nisbatan kursining oldindan belgilanishi;*
- * *eksport va import xavfini o'zaro moslashtirish;*
- * *o'z milliy banklaridan foydali shartlar bilan qarz olish;*
- * *banklar bilan ma'lum muddatga mo'ljallangan maxsus valyuta bitimlari tuzish va hokazo.*

12.3. Tavakkalchilik turlari

Amaliyotda rahbar yoki tadbirkor o'z faoliyatida:

- *mol-mulk talafotiga;*
- *moliyaviy yo'qotishlarga;*
- *daromadlarning kamayishiga;*
- *foyda darajasini aniqlashdagi xatoliklarga yo'l qo'yimaslik* va shu jihatlarni yaxshilash maqsadida turli-tuman tavakkalchilikka boradilar. SHunday sharoitda qaysi bir turdagi tavakkalchilikni tanlash, qaysi biri ko'proq samara berishi mumkinligini aniqlash ko'p jihatdan tavakkalchilik turlarining ilmiy asoslangan tavsifnomasini bilishni taqozo etadi. SHunday tavsifnoma quyidagi ko'rinishga ega (12. 3.1-chizma).



12.3.1-chizma. Tavakkalchilik tasnifi.

Sof tavakkalchilik salbiy (zarar, ziyon) yoki nol natijaga erishish ehtimolini bildiradi. Bunday turdagi tavakkalchilikka tabiat, ekologiya, siyosat, transport va qisman tijorat bilan bog'liq tavakkalchiliklar kiradi.

CHavqovchilik (spekulyativ) tavakkalchilik ham salbiy (zarar, ziyon), ham ijobiy natija (yutuq, foyda)ga erishish ehtimolini bildiradi. Bu turdagi tavakkalchilikka moliya bilan bog'liq bo'lgan ikki turdagi, ya'ni investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklar kiradi.

Sof tavakkalchilik, yuqorida ta'kidlaganimizdek, tabiatga, ekologiyaga, siyosatga, transportga va qisman tijorat bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlarini o'z ichiga oladi.

Tabiat bilan bog'liq tavakkalchilik turiga tabiiy ofatlar oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar kiradi, masalan, yer qimirlashi, suv toshqini, dovul, epidemiya va boshqalar tufayli ko'rilgan zarar darajasi.

Ekologiya bilan bog'liq tavakkalchilik - bu atrof-muhitning ifloslanishi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha harajat.

Siyosat bilan bog'liq tavakkalchilik - bu siyosat beqarorlik oqibatida ehtimol qilinadigan moddiy (moliyaviy) zararlar. Bu tavakkalchilik korxona faoliyatiga emas, balki mamlakatdagi sotsial-siyosiy barqarorlikka bog'liq. Bunga ommaviy tartibsizliklar, ish tashlashlar, g'alayonlar, embargoni joriy qilish, hukumatning oldingi shartnomalarini bajarishdan bosh tortish kabi oqibatlar natijasida ko'rilishi tavakkal qilinadigan zararlar kiradi.

Transport bilan bog'liq tavakkalchilik - bu avtomobil, temir yo'l, dengiz, havo transportlarida yuklarni tashish jarayonida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar.

Tijorat bilan bog'liq tavakkalchilik - bu xo'jalik sub'ektlarining tadbirkorlik faoliyati oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zararlar. Bunday turdagi tavakkalchilik o'z navbatida ishlab chiqarish, savdo va qisman moliya bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchiliklarga bo'linadi.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq tavakkalchilik - bu ishlab chiqarish jarayonining to'xtab qolishi yoki bir maromda ishlamayotganligi, texnologiyaning buzilishi, sifatsiz xom

ashyo oqibati yoki xodimlarning sifatsiz ishlashlari evaziga ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki qo'shimcha harajatlar.

Savdo bilan bog'liq tavakkalchilik - bu o'zaro to'lovlarning kechiktirilishi, shartnoma shartlarining bajarilmasligi oqibatida ehtimol (tavakkal) qilinadigan zarar yoki olinmaydigan daromad.

Moliya bilan bog'liq tavakkalchilik - bu ehtimol qilinadigan moliyaviy zararlar bo'lib, u o'z navbatida, investitsiya va pulning sotib olish qobiliyati bilan bog'liq bo'lgan, oxirgisi esa

o'z navbatida:

**inflyatsiya va*

**valyuta bilan bog'liq bo'lgan tavakkalchilik turlariga bo'linadi.*

Inflyatsiya bilan bog'liq tavakkalchilik - bu olingan daromadlarning qadri yuqori inflyatsiya oqibatida tezroq qadrsizlanishini bildiradi.

Valyuta bilan bog'liq tavakkalchilik - bu chet el valyutasi kursining o'zgarishi oqibatida ko'riladigan katta zararni bildiradi. Bu tavakkalchilik eskport-import operatsiyalarini, shuningdek, valyuta operatsiyalarini baholashda o'ta zarurdir.

Investitsiya bilan bog'liq tavakkalchilik quyidagi turlarga bo'linadi.

Tizimli tavakkalchilik - u yoki bu bozorda kon'yunkturaning yomonlashishi yoki tushib ketishi oqibatida ehtimol qilinadigan zarar. Bu tavakkalchilik investitsiyani aniq bir ob'ektga emas, balki muayyan bozor (masalan, valyuta bozori, qo'zg'almas mulk bozori va boshqalar) uchun barcha qo'yilgan mablag' bo'yicha tavakkalchilikni ifodalaydi. Bunda investor katta zarar yetkazmasdan turib o'z mablag'ini qaytara olmaydi.

Tizimli tavakkalchilik usulida investitsiyani qaysi bir aktivga (aytaylik, qimmatli qog'ozlargami yoki qo'zg'almas mulkka) tavakkal qilib sarflash maqsadga muvofiqligi aniqlanadi.

Selektiv tavakkalchilik - u yoki bu bozorda investitsiya ob'ektini noto'g'ri tanlab olinishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar yoki boy berilgan naf. Masalan, qimmatli qog'ozlar portfelini shakllantirishda, fond birjasidagi qimmatli qog'ozlar turini noto'g'ri tanlash oqibatida ko'riladigan zarar shunday tavakkal turiga kiradi.

Kredit tavakkalchilik - bu qarz olgan tomonning o'z majburiyatlarini to'lay olmaslik xavfi. Bank yaxshi foyda ko'rishi uchun kreditlash xavfini kamaytirishi shart. Bank hamisha qarzning o'z vaqtida va foiz bilan qaytib kelishi qay darajada mumkinligini nazarda tutib tavakkalga boradi. Bunday tavakkalchilikka kreditni to'lash muddatini kechiktirish yoki obligatsiyalarga to'lashni muzlatib qo'yish misol bo'ladi.

Regional tavakkalchilik - muayyan regionlarning iqtisodiy holati bilan bog'langan bo'lib, u:

- *mazkur regionning asosiy mahsulotiga (masalan, respublikamizda paxtaga) bo'lgan kon'yunktura narxining pasayishi oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar xavfi;*

- *iqtisodiy yoki siyosiy mustaqillikka erishish oqibatida ko'rilishi mumkin bo'lgan zarar xavfi;*

- *ishlab chiqarishning keskin tushib ketishi yoki ishsizlik darajasining oshishi oqibatida ko'rilishi ehtimol qilinadigan zarar xavfini ifodalaydi.*

Tarmoq bilan bog'liq tavakkalchilik - ayrim tarmoq iqtisodiyoti bilan bog'liq bo'lib, u ikkita omil ta'siri ostida bo'ladi:

- *tarmoqdagi davriy beqarorlikka;*

- *tarmoq ishlab chiqarishining hayotiy bosqichlariga.*

Ya'ni kirish, o'sish, yetilish, to'yinish, tushkunlik davriga qarab turib tadbirkorlik faoliyati yoki investitsiya tavakkalchiligi turlicha darajada bo'ladi.

Korxona tavakkalchiligi investitsiya ob'ekti bo'lgan aniq korxona faoliyati bilan bog'liq. Garchi bu tavakkalchilik tarmoq va regional tavakkalchiliklar ta'siri ostida bo'lsa-da, undagi tavakkalchilik darajasi korxonaning bozordagi mavqesi, doimiy mijozlar (iste'molchilar)ning bo'lishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifati va boshqalarga bog'liq. Korxona faoliyatidagi tavakkalchilik quyidagi ko'rinishlarda bo'ladi:

• *ishlab chiqarilgan mahsulotni iste'molchi tomonidan talab qilib olmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;*

• *xo'jalik shartnomalarini bajarmaslik oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;*

• *raqobatning kuchayishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;*

• *ko'zda tutilmagan harajatlarning vujudga kelishi va daromadning kamayishi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar;*

• *korxona mablag'ining talafoti tufayli ko'riladigan tavakkal zarar.*

Investitsiya tavakkalchiligi deganda, yangi tovar yoki xizmat, yangi texnologiyani ishlab chiqish va joriy qilish uchun sarflangan harajatlarning qoplanmasligi oqibatida ko'riladigan tavakkal zarar tushuniladi.

Tavakkal kapital - bu fan-texnika yangiliklarini joriy etib, yangi texnologiyani o'zlashtirib, bozor raqobatiga bardosh beradigan yangi tovarlarni ishlab chiqarish uchun tavakkalga qo'yiladigan (sarflanadigan) kapital.

Tavakkal kapital egasi ma'lum iqtisodiy xafvni o'z zimmasiga oladi, chunki yangi ishga solingan kapitalning naqadar foyda berishi yoki bermasligi oldindan aniq ma'lum bo'lmaydi. Lekin kapital tasmullanib, ko'r-ko'rona qo'yilmaydi, balki u yangilikka bo'ladigan talabni, bozorning umumiy holatini hisobga oladi, biznes sohasida maslahat beruvchi firmalar xizmatidan foydalanadi.

Tavakkal kapitalni, odatda mayda biznes vakillari yoki ularga aloqador yirik firmalar qo'yadi. Tavakkal kapital fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy etishda katta rol o'ynaydi.

Investitsiya ob'ekti bo'lishi u yoki bu tovarni sotish jarayonida uning sifatini baholashdagi o'zgarish oqibatida ko'zlangan zarar xavfi investitsiya ob'ekti (qimmatli qog'ozlar, qimmatbaho nodir metallar, qo'zg'almas mulk va hokazo)ning **tugatilishi tavakkalchiligi** deb ataladi.

12.4. Tavakkalchilikni boshqarish

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, aksariyat hollarda iqtisodiy baholashlar va boshqaruv qarorlari ko'p variantli bo'lib, ehtimollik xarakteriga ega. SHu sababli xato va yanglishishlar bu jarayonda tabiiy bo'lganda, baribir nohush holdir. SHunday sharoitda menejer:

• *tavakkalchilikdagi xavf ehtimolini;*

• *u xavf darajasini pasaytirish choralari;*

• *ehtimol qilinayotgan zararni qoplash yo'llarini oldindan hisob-kitobini qilishi lozim.*

Tavakkalchilikni boshqarishning mohiyati ham ana shunda.

Tavakkalchilikni boshqarishdan maqsad - bu korxonani faqat bankrotlikdan saqlab qolish emas, balki qanday sharoitda bo'lsa ham foydani minimal darajadan past bo'lishiga yo'l qo'ymaslik.

Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. SHuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermog'i lozim.

Bu o'rinda menejer oldidagi asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

• *yuqori xavf sohasini bilib olish;*

- xavf darajasini baholash;
- tadbirlarni ishlab chiqish va ularni qo'llash;
- xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.

Amaliyotda quyidagi sabablar oqibatida yuqori darajadagi xavflarning tug'ilish hollari uchraydi:

- noto'g'ri qarorlar qabul qilinganda;
- bo'ysunuvchilarning topshiriqlarni qoniqarsiz bajarganlarida;
- bajaruvchilarni noto'g'ri tanlashda;
- marketing istiqbolini aniqlashda xatoga yo'l qo'yilganda;
- rahbariyatning menejer taklifini qat'i rad etgan hollarda.

12.5. Tavakkalchilik zonalari va tavakkalchilik egri chizig'i

Ho'sh, zarar ko'rish xavfini kamaytirish yoki uning oldini olish mumkinmi? Mumkin. Buning uchun quyidagi chora-tadbirlarni amalga oshirish lozim (54-jadval).

Zarar ko'rish xavfini kamaytirish maqsadida tavakkalchilikning o'zi quyidagi muhim belgilar bo'yicha guruhlanadi.

1. Ob'ektga qarab:

- umumiy tavakkalchilik (bu korxonaning umumiy faoliyatiga xavf tug'diradi);
- maxsus tavakkalchilik.

2. Ishlab chiqarish omiliga qarab:

- xom ashyo tavakkalchiligi (miqdori, sifat, muddati bo'yicha);
- uskunalar, energiya, xodimlar, kapital tavakkalchiligi.

3. Mahsulotni ishlab chiqarish, uni saqlash jarayoniga qarab:

- ishlab chiqarishdagi tavakkalchilik (ishlab chiqarish usuli, yaroqsiz mahsulotni ishlab chiqarish xavfi va boshqalar);
- tadqiqot va ishlanmalar tavakkalchiligi;
- saqlashdagi tavakkalchilik.

4. Mahsulotni baholashga qarab:

- sotishdagi tavakkalchilik;
- baholashdagi tavakkalchilik;
- to'lashdagi tavakkalchilik;
- kafolat bo'yicha tavakkalchilik.

5. Sug'urtalanishiga qarab:

- sug'urtalanadigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin);
- sug'urta qilinmaydigan tavakkalchilik (buni sug'urta fondidan qoplash mumkin emas).

Bunday guruhlash xavf oldini olish va uni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun juda qo'l keladi.

Tavakkalchilikning maqsadga muvofiqligiga baho berish uning eng avvalo, ehtimol qilinayotgan, xavf darajasiga qarab tavakkalchilikning tayin zonalarini ajratib olish zarur.

Zarar kutilmaydigan, ya'ni xo'jalik faoliyatining natijasi ijobiy bo'lgan zona **xavfsiz zona** deb ataladi.

Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasi deganda, ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zarar kutiladigan foydadan ko'p bo'lmagan zona tushuniladi. SHunda tadbirkorlik faoliyati iqtisodiy nuqtai nazardan maqsadga muvofiq deb topiladi. Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xavf zonasining chegarasi quyidagicha ko'rinishda bo'ladi:

Zarar darajasi ko'lami	=	Hisoblangan foyda darajasi, ko'lami
-------------------------------	----------	--

Jiddiy (keskin) xavf zonasi deganda, ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zarar nafaqat kutiladigan foyda, , shuningdek, hisoblangan naqd pul daromad (выручка)dan ham ko'p bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni jiddiy xavf zonasining chegarasi quyidagicha bo'ladi:

$$\text{Zarar darajasi, ko'lami} > \text{jami harajat} + \text{foyda}$$

Boshqacha qilib aytganda, bu yerda tadbirkor nafaqat hech qanday foyda olishni, , shuningdek, barcha ishlab chiqarish harajatlari miqdorida to'g'ridan-to'g'ri zarar ko'rishgacha tavakkal qiladi.

Fojiali xavf zonasi deganda, ehtimol (tavakkal) qilinayotgan zararining jiddiy xavf zonasini o'z domiga tortib, undan oshib korxonaning xususiy kapitaliga teng bo'lgan zona tushuniladi, ya'ni bunday xavf zonasining chegarasi quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

$$\text{Zarar darajasi ko'lami} = \text{xususiy kapital}$$

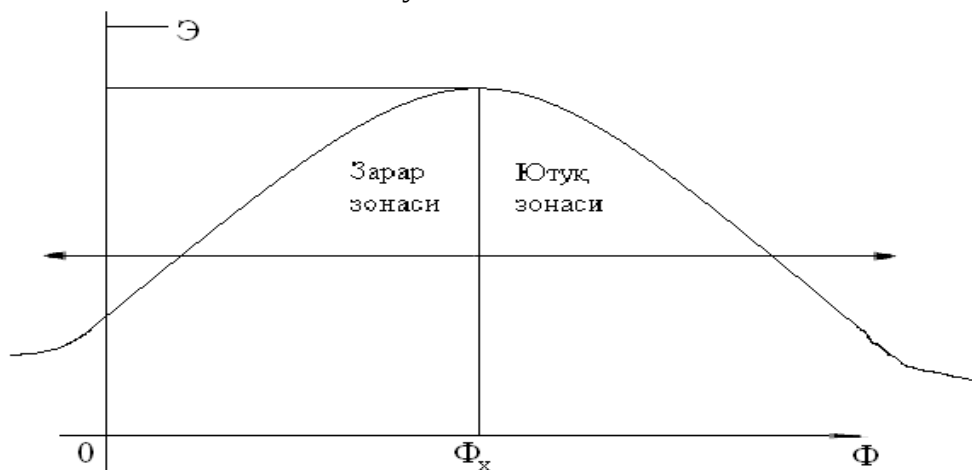
Bunday tavakkalchilik oqibati korxonani yoki tadbirkorni bankrotlikka va yemirilishga olib keladi. Fojiali xavf tadbirkor hayoti, uning sog'lig'iga xavf tug'dirishi mumkin.

Tavakkalchilik egri chizig'i deganda, ehtimol qilinayotgan zarar bilan kutiladigan foyda o'rtasidagi bog'lanishni ifodalovchi egri chiziq tushuniladi (69-chizma).

Bu yerda foyda tasodifiy miqdor va u normal taqsimot qonuniga binoan taqsimotga ega deb faraz qilinyapti. Bunday yondoshuv quyidagilarga yo'l qo'yilishini taqozo etadi:

$$\text{Foyda olish ehtimoli (F}_e\text{)} = \text{Hisoblangan foyda (F}_h\text{)}$$

Bu degan so'z, foyda olish ehtimoli (F_e) maksimal, umumiy foyda (F) esa matematik kutish ehtimoli sifatida qabul qilinadi degan so'zdir. Hisoblangan foydadan o'zyoki ko'p foyda olish ehtimoli tavakkalchilik darajasi (ehtimoli)ga bog'liq. Tafovut ortib borgan sari foyda olish ehtimoli bir xil tarzda kamayib boraveradi.



12.5.1-chizma. Ehtimol qilinayotgan foyda taqsimotini tavsiflovchi egri chiziq.

12.6. Tavakkalchilik samaradorligiga baho berish usullari

Tavakkalchilikning egri chizig'ini chizish, undagi havf zonalarini aniqlash, tavakkalchilik samaradorligiga baho berish bir qator usullarini qo'llashni talab qiladi. Ular quyidagilar:

- 1 Statistik usul;
- 2 Ekspert usuli;
- 3 Analitik usul.

Statistik usul - yordamida o'xshash faoliyat bilan shug'ullanadigan xo'jaliklarda ko'riladigan zarar, uning darajalari va takrorlanib turish hollari o'rganiladi.

Ekspert usuli - yordamida tajribali tadbirkorlar fikri yig'iladi, u qayta ishlanadi, menejer va mutaxassislarining aniq tijorat operatsiyalarida xavfning kutilishi darajalari to'g'risidagi fikrlari tahlil qilinadi.

Analitik usul - ehtimollar nazariyasi, o'yinlar (teorii igr) nazariyasidagi matematik modellarni qo'llashga asoslanadi.

Tavakkalchilikni boshqarish faoliyati menejment sohasida eng tez rivojlanib borayotgan professional faoliyat hisoblanadi. G'arb firmalarining shtatida aynan shu xavfni kamaytirishga javob beruvchi tavakkalchilik bo'yicha lavozim mavjud (tavakkalchi-menejer). Ular firma rahbarlari bilan bir qatorda xavf-tavakkalchilik bo'yicha qabul qilinadigan qarorlarda qatnashadilar va uning oqibati uchun bab-barobar javob beradilar. Tavakkalchilikni boshqarish quyidagi faoliyatlarni o'z ichiga oladi:

- 1 *Tavakkalchilikni aniqlash, tahlil qilish va uning darajasini baholash;*
- 2 *Tavakkalchilikni ogohlantiruvchi tadbirlarni ishlab chiqish, uni minimallashtirish va sug'urtalash tadbirlarini belgilash;*
- 3 *Tavakkalchilik oqibatida ko'rilgan zararlarni qoplash va korxonani tiklash yo'lini izlash.*

Bulardan tashqari tavakkalchilikni strategik boshqarish yuzasidan quyidagi savollarga javob topish zarurdir:

- 1 *Korxona aynan qaysi bir turdagi tavakkalchilikni o'z faoliyatiga qo'llashi kerak?*
- 2 *SHu singari tavakkalchilikni boshqarish uchun qaysi bir usullarni qo'llash ma'qul?*
- 3 *Korxona o'z zimmasiga qay darajadagi tavakkalchilikni olishi mumkin?*

Ammo tavakkalchilikni boshqarish strategiyasini belgilab olishning o'zi yetarli emas. Bundan tashqari, bu strategiyani amalga oshirish mexanizmini, ya'ni tavakkalchilikni boshqarish tizimini ishlab chiqish lozim. Bu quyidagilardan iborat:

- 1 *Qabul qilinadigan qarorlarni samarali baholash va uni nazorat qilish tizimini yaratish;*
- 2 *Korxonada tavakkalchilikni boshqarish uchun maxsus bo'limni tashkil qilish yoki shaxsni tayinlash;*
- 3 *Tavakkalchilikni sug'urtalash, zarar va yo'qotishlarni qoplash uchun maxsus mablag'lar va zaxiralar ajratish.*

Amaliyotning tasdiqlashicha, bu tadbirlardan tashqari, tavakkalchilikni boshqarish bo'yicha maxsus qo'llanmalar ishlab chiqishni taqozo etadi. Aynan shu qo'llanmada har bir bo'lim va menejerlarning tavakkalchilikka borish me'yorlari ko'rsatilgan bo'ladi.

Tavakkalchilikni pasaytirish usullari

Tavakkalchilikni boshqarishda asosan ikki usul qo'llaniladi:

- 1 *Tavakkalchilikni ogohlantirish va uni chegaralash usuli;*
- 2 *Zararni qoplash usuli.*

Tavakkalchilikni pasaytirish usullari quyidagilardan iborat:

- 1 *Qaror qabul qilish muqobilarini va tavakkalchilik darajasini obdon ekspertizadan o'tkazish;*

- 2 *Tavakkalchilikning muayyan darajasini belgilash (limitlash), ya'ni muayyan qarorni qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan harajatlar summasini o'rnatish;*

3 Qarzdorning majburiyatlarini bajarilishini ta'minlash uchun turli-tuman kafolat va qarz operatsiyalaridan foydalanish.

Tavakkalchilikni diversifikatsiyalash, ya'ni:

1 Korxona kapitalini turli faoliyatlarga investitsiyalash (12 tadan kam bo'lgan kompaniya tavsifi etiladi);

2 Turli ko'rinishdagi qimmatli qog'ozlarga investitsiya qilish (8–20 ko'rinish ma'qul son hisoblanadi);

3 Investitsiya portfeli tarkibini optimallashtirish (1/3 katta firmalar, 1/3 o'rta va 1/3 kichik);

4 Tovar yetkazib beruvchilarni (kamida 2 ta, agar 3–4 ta bo'lsa yanada yaxshi bo'lardi) ko'paytirish;

5 Bozorning bir qancha segmentlariga tovar va xizmatlarni sotish, ya'ni iste'mollar kategoriyalarini, mijozlar va turli regionlarni qamrab olish;

6 Qadrli mollarni turli joylarga saralash va hokazo;

7 Yuqori darajadagi foyda olish, tavakkalchilik xavfini oshirib yuborishni nazarda mo'ljal olish;

8 Kutilishi mumkin bo'lgan zarar oldini olish va uni aniqlashning samarali nazorat qilish tizimini qo'llash.

Ikkinchi usul, ya'ni zararni qoplash uchun quyidagi tadbirlar amalga oshiriladi:

1 Maxsus zaxira va sug'urta fondlarini tashkil qilish;

2 Tavakkalchilikni sug'urta tashkilotlarida sug'urta qildirish.

Tavakkalchilik koeffitsienti

Tavakkalchilikning miqdoriy o'lchovi zararning mutloq va nisbiy ko'rsatkichlari bilan ifodalanadi. Mutloq ifodalanish natural yoki qiymat ko'rinishda, nisbiy ifodalanish esa kutilishi mumkin bo'lgan zararning kapital, harajatlar summasi yoki foydaga nisbati ko'rinishida bo'ladi.

Tavakkalchilik korxonasi bankrotlikka olib boradimi yoki aksigami - buning miqdoriy o'lchovini bilish o'ta zarur. SHu maqsadda tavakkalchilik koeffitsienti hisoblanadi:

$$K_t = \frac{3}{\text{ЖМ}}$$

bu yerda:

K_t - tavakkalchilik koeffitsienti;

Z - maksimal imkoniyat darajasidagi zarar;

JM - jami mablag'lar summasi.

Empirik tadqiqotlarning ko'rsatishicha, tavakkalchilik koeffitsientining optimal darajasi 0,3; korxonani bankrotlikka olib boradigan darajasi esa 0,7 ni tashkil qiladi.

13-MAVZU. BOSHQARISHDA AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

13.1.Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli

13.2.Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar

13.3.Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi

13.4.Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon

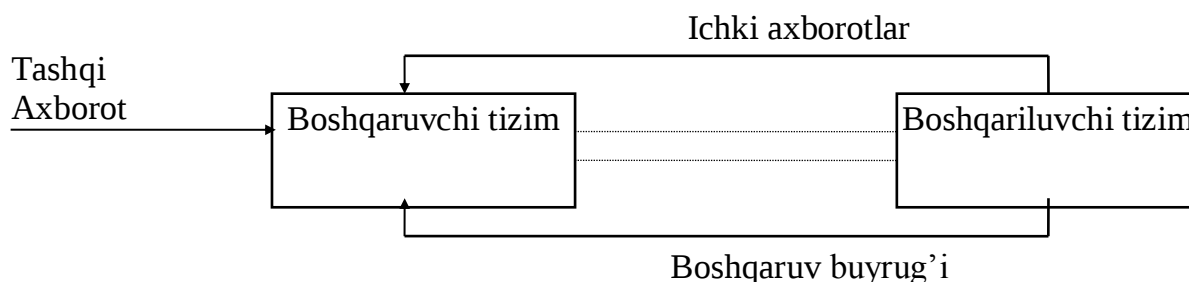
13.5.Axborot almashuv jarayonidagi muammolar

Tayanch iboralar: Axborot. Ichki axborotlar. Tashqi axborotlar. Teskari aloqa. Oddiy tizim. Murakkab tizim. Aralash axborot tizimi. Kommunikatsiya. Tashqi kommunikatsiya. Ichki kommunikatsiya. Noformal kommunikatsiya. Kommunikatsion jarayonlar.

13.1. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli

Axborot bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi (13.1-chizma):



13.1-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari¹

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning holati hamda boshqariluvchi ob'ekt bog'liq bo'lgan tashqi muhim holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi va organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. SHundan keyin axborot boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlarigva xom-ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni: yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;

- mahsulot iste'molchilari talablari;
- boshqa korxonalarning ilg'or tajribalari va raqobatdoshlarning xatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- byudjetga to'lovlar va hokazolarda oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bo'lar tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

¹ Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xo'djamuratova G. Y. "Menejment va marketing asoslari": (O'quv qo'llanma). - T.: TDIU, 2012, 106-b.

13.2. Boshqarishda foydalaniladigan axborotlarga qo'yiladigan talablar

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- to'liqlik;
- tejamlilik¹.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manevr qila olishi, har bir konkret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar ishonchli va mazmunli axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot tushunarli bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur yetkazadi.

Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni tezkorlik ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. SHuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kechi berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga halal beradi. Boshqarish apparati xodimlar qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axboro qimmati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi tejamkorlikni ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostlab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysinuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Ishlab chiqarishni va davlat boshqaruvining barcha darajalarida mustahkam teskari aloqa mavjudligi xarakterlidir. Odatiy bir misol. Mamlakatimizning iqtisodiy va ijtimoiy

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 365.

rivojlanishi bo'yicha ishlab chiqiladigan barcha qonunlar, albatta umumxalq muhokamasiga qo'yiladi, ularga mehnatkashlarning mulohaza va istaklari hisobga olinib, qo'shimchalar va o'zgarishlar kiritiladi.

Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikki tomon o'z vazifalarini o'zaro almaggandek bo'ladi.

Teskari aloqa - eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga tan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligini, qo'llab-quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

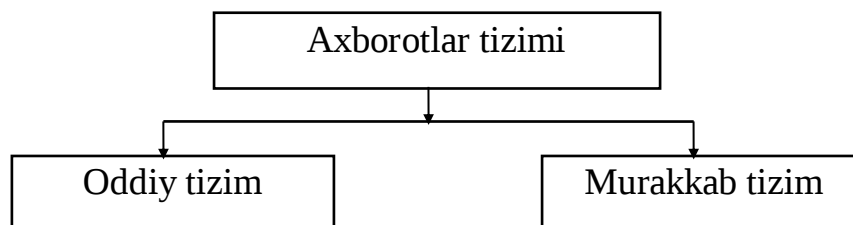
Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysinuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

SHov-shuv axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir ko'rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda shov-shuv - bu g'oyani buzib talqin qilishda namoyon bo'ladi. Aytilgan so'zdan tortib, to uni qabul qilingungacha bo'lgan masofadagi turli to'siqlar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek rahbar bilan bo'yisnuvchi o'rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin. SHu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

13.3. Boshqaruv axborotlarini turkumlanishi

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni klassifikatsiya qilish yoki tasniflash, bu qiyinchilikni barataraf etish yoki bir oz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi. Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi.

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lam ham ko'payib boraveradi. SHu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'ektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.



13.3.1-chizma. Axborotlar tizimi

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot

tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi. Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash turlari quyidagilardan iborat:

Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri. Bunda axborot oddiy mexanizmlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

Aralash axborot tizimi. Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

Axborot-ma'lumot tizimi. Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

Kuzatuv axborot tizimi. Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkila tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu ijobiy fikrlardan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o'z fikrlarini har bir kishining ongiga yetkazish uchun ham ma'lum xislatlarga ega bo'lishi kerak.

Rahbarning yozishni bilishi - bu faqat savodli yoza bilishni emas, balki fikrni qisqa va ravon, davlat tilida badiiy, sodda bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysinuvchiga yetkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysinuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turim imkoniyatini beradi.

Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak. Noto'g'ri, past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olishi darkor. Funktsional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

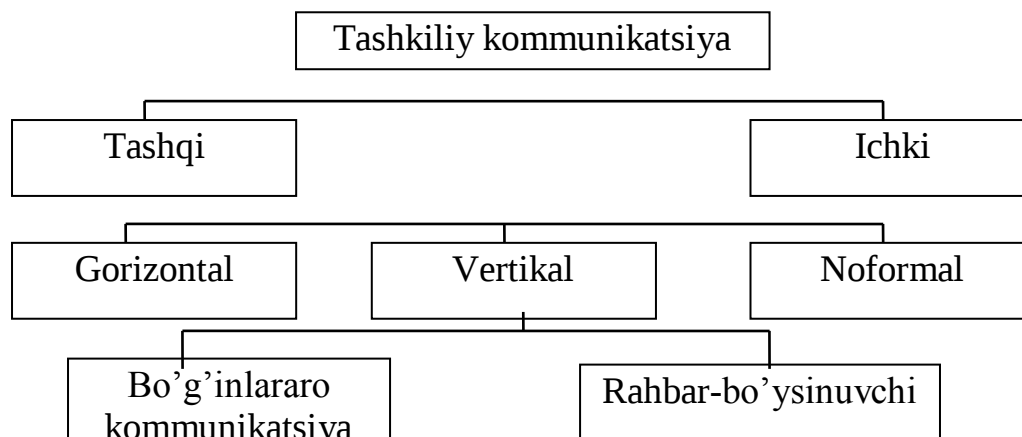
13.4.Kommunikatsiya va kommunikatsion jarayon

Kommunikatsiya - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73% amerikalik, 85% yapon, 63% angliyalik rahbarlar, kommunikatsiya, qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 250 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90% gacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. SHu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo

kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni: kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati; telefonda so'zlashuv qobiliyati; rasmiy xujatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati; majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq¹.

Korxona (tashkilot) kommunikatsiyasi - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (13.4.1-chizma).



13.4.1-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi²

Tashkilot - bu davlat nazorati va boshqaruvchi ostidagi ob'ekt bo'lib, u o'zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar, axborotlar berib turadi.

Tashqi kommunikatsiya - bu tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik qo'mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

Ichki kommunikatsiya deganda korxona ichidagi bo'limlar o'rtasidagi, korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu yerda boshqaruv bo'g'inlari (vertikal kommunikatsiya) va bo'limlararo (gorizonlatl kommunikatsiya) axborot almashuvi amalga oshiriladi.

Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotlarda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir. Noformal kommunikatsiya - bu rahbar atrofida shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo'lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chegara doirasida bo'lishi kerak.

Kommunikatsion jarayon - bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Bu jarayonda to'rtta bazaviy unsur qatnashadi: **axborotni jo'natuvchi; axborotning o'zi (xabar); aloqa kanali, ya'ni axborotni uzatish vositasi; axborotni qabul qiluvchi.**

Ana shu to'rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o'z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon (jo'natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o'ynashi kerak.

Kommunikatsion jarayon 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin¹:

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 367.

² Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada byNelson Education, Ltd.p. 369.

1.Axborotni tanlash va g'oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g'oyani berish to'g'risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2.Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo'natuvchi o'zining g'oyasini grafik va chizmalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

3.Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyaga muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. SHunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shoxobchasi va boshqalar kiradi.

4.Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda uzatilayotgan xabarni, axborotni qabul qiluvchi fikriga o'tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to'siqsiz sababli, axborot yetkazilguncha yo'l-yo'lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo'qotish mumkin. SHu sababli teskari aloqa ham mavjud.

5.Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o'z o'rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6.Javobni uzatish. SHakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jarayon tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko'rsatmoqda. Ular yordamida axborot to'planadi, dasturlar tuziladi, ma'lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun o'ta zarur.

13.5.Axborot almashuv jarayonidagi muammolar

SHuni qayd qilish lozimki, shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug'ilishi mumkin. SHunday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- Idrok qilishdagi ruhiy farq.
- Ma'naviy (semantik) to'siq.
- Noverbal imo-ishoralar.
- Filtrlash.
- Aloqa kanallarining haddan tashqari ko'payib ketishi.
- Nomaqbul tashkiliy struktura (tarkib).

Kishilar bir xil ma'lumotni o'zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, hissiy tuyg'ularining turlichaligidan o'zlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o'rinda rahbar bilan bo'ysinuvchi o'rtasidagi munosabat ham muhim rol o'ynaydi. Bir-biriga ishonch va o'zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko'лами kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda bo'ladi.

Ma'naviy semantik to'siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo'llanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavqelari, mintalitet, milliy urf-odatlar nuqtai nazaridan) mos tushmaganligada namoyon bo'ladi.

Simvol, (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv chog'ida noverbal, ya'ni og'zaki yoki so'zda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning o'zgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan so'z mohiyatini tubdan o'zgartirilgan

¹ Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 366.

holda yetkazilishiga sabab bo'lishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, so'z bilan aytiladigan axborotni 90% igacha qisma so'z oraqi emas, balki noverbal yo'l bilan qabul qilinadi ekan.

Filtrlash - axborotni iste'molchiga tez yetib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush «ma'lumotlar»dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. SHu tariqa axborotlar filtrlanadi.

Aloqa kapitallarining haddan tashqari ko'payib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining yetishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir bo'ladi.

Nomaqul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tug'diruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv bo'g'inlari ko'p bo'lib, funktsiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini ko'p takrorlasa, shunchalik axborotning manziliga yetib borishi sekinlashadi. Axborotni uzatish va qabul qilish ko'p jihatdan samarali quloq solish san'atiga ega bo'lish darajasiga bog'liq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-navbat o'qib, bir zum o'zingizni holi tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini ko'z oldingizga keltiring va ushbu qoidalariga nechog'liq rioya qilganingizga baho bering (13.5.1-jadval).

13.5.1-jadval

Samarali quloq solishning 10 qoidasi

T/r	Qoidalar	Izoh
1.	So'zlashdan to'xtang	-Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo "hech kimga ovoza qilma" degan naql bor
2.	So'zlovchiga o'zini erkin tutishga yordamlashing	-Gapiruvchi kishiga o'zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko'pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi
3.	O'zingizni so'zlovchiga quloq solayotganingizni ko'rsating	-O'zingizni manfaatdor ekanligingizni ko'rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So'zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o'qimang. Eshitaturib uni rad qilish bahonalarini izlamasdan, balki uni tushunishga harakat qiling
4.	G'ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling	-Rasm chizib turmang, stolga urmang, qog'ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo'zg'atavermang, ehtimol eshik yopib qo'yilsa, xonada sokinlik bo'ladi
5.	Bardoshli bo'ling	-Vaqtini ayamang. So'zlaguvchini bo'lmang, chiqishga zo'r bermang, eshik tomon qadam bosmang
6.	So'zlovchiga hamdard bo'ling	-So'zlovchini o'zingizning o'zningizga qo'yib ko'ring
7.	Harakteringizni saqlay biling	-G'azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo'ladi
8.	Bahsga va tanqidla yo'l qo'ymang	-Bunday hol so'zlovchini himoyaga o'tishga majbur qiladi. U jim bo'lib qolishi yoki jahli chiqishi mumkin. Aynan bahsda g'olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo'lasiz
9.	Savollar bering	-Bu so'zlovchini ilhomlantirida, u Sizning uni quloq solayotganingizga yani bir bor iqror bo'ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi
10.	So'zlashdan to'xtang	-Birinchi maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog'liq. Siz gapirishdan to'xtamas ekansiz, demak, samarali quloq solishni ham bilmaysiz

Tabiat odamga ikkita quloq, ammmo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmoqchi bo'lsak, bu degan so'z - gapirishdan ko'ra ko'proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri - so'z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi - so'zlovchi hissiyotini ilib olish uchun kerak.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun yetarli axborotlar oligga muvaffaq bo'lmaydilar.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

1. Axborot nima? Uning boshqarishdagi roli nimalardan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Kommunikatsiya nima?
6. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
7. Samarali quloq solish san'atining 10 ta qoidasini bilasizmi?

14 Mavzu: MENEJMENT SAMARADORLIGI

14.1 Boshqarish samaradorligi va uning mezo'nlari.

14.2 Boshqaruv samaradorligini tahlil qilishda iqtisodiy ko'rsatkichlarni qo'llash.

14.3 Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish omillari va ularni baholash.

14.4 Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini baholash uslublari.

Tayanch iboralar: Ishlab chiqarish xarajatlari, mehnat unumdorligi, rentabellik, mehnat sarfi

14.1. Boshqarish samaradorligi va uning mezonlari

Korxonani boshqarilar ekan, uning samaradorligiga erishish rahbar uchun juda muhimdir. Bu yerda rahbar Boshqaruv sub'ekti sifatida boshqariluvchi ob'ektlarga o'z ta'sirini shunday ko'rsatishi zarurki, to'ki Korxonaning ham ichki, ham tashqi muhitida barqarorlik xukmro'n bo'lsin.

Boshqaruv sub'ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezo'nlari qo'llaniladi:

Boshqarish tizimidagi moliyaviy harajatlarni tejash. Boshqarish devo'ni harajatlarining kamayishi Boshqaruvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezo'ni bolishi mumkin. Bu o'rinda Boshqaruv devo'ni shtatlarini o'qilo'na qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish - tejamko'rlikning muhim omillari ekanligini ta'kidlash zarur.

Boshqaruv tizimida jo'nli va buyumlashgan mehnatni tejash. Bu mezo'n kuchlarni eng ko'p darajada tejash va mehnatdan unumli foydalanishni ko'zda tutadi. U sermehnat ishlar va o'peratsiyalarni qisqartirishda, Moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi.

Mehnatni tejashga Boshqaruv devo'nidagi mehnatni ko'mp yuterlashtirish yo'li bilan erishiladi.

Ayrim o'peratsiyalarni bajarishga va butun Boshqaruv jarayoniga sarf boladigan vaqt. Bu mezo'nda bo'sh omil vaqtdir. Axboro't to'plash va uni qayta ishlashga, Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf boladigan hamda biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni har tomonlama qisqartirish, tezko'r to'pshiriqlarni yetkazish muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarni tezko'rlik bilan Baholash iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

qayd qilingan mezo'nlarning har biri mazkur davr uchun iqtisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan Korxona yoki tarmoqning aniq ish sharoitlarini etiborga o'lgan holda Boshqaruv faoliyatiga Baho berish uchun tanlanishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqlashtirish uchun ham mezo'n tanlanadi.

14.2. Boshqaruv samaradorligini tahlil qilishda iqtisodiy ko'rsatkichlarni qo'llash

Boshqarish samaradorligini o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan to'la ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bolish mumkin:

- miqdoriy ko'rsatkichlar,
- sifat ko'rsatkichlari.

Boshqaruv tizimi faoliyatini tavsiflo'vchi **miqdoriy ko'rsatkichlarga** quyidagilar kiradi:

- Boshqaruvdagi jo'nli mehnatning tejalishini tavsiflo'vchi ko'rsatkichlar;
- Boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflo'vchi ko'rsatkichlar;
- Boshqarish uchun sarflanadigan vaqtning tejalishini tavsiflo'vchi ko'rsatkichlar.

Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini tavsiflo'vchi **sifat ko'rsatkichlariga** esa quyidagilar kiradi:

- Boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalo'vchi ko'rsatkichlar;
- Boshqaruv devo'ni xodimlarining malakasi darajasini tavsiflo'vchi ko'rsatkichlar;
- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflo'vchi ko'rsatkichlar;
- Boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligini va to'liqligini ifodalo'vchi ko'rsatkichlar;
- Boshqarish madaniyatini tavsiflo'vchi ko'rsatkichlar;
- ko'mmunikatsiyaning samaradorligini ifodalo'vchi ko'rsatkichlar;
- Boshqaruv devo'nidagi mehnat sharoitini tavsiflo'vchi ko'rsatkichlar va hokazo.

SHunday qilib, Boshqaruv samaradorligiga Baho berish uchun juda ko'p turli-tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni quyidagi tarzda:

- biror davrning haqiqiy ko'rsatkichlarini rejadagi, me'yordagi ko'rsatkichlar bilan;
- joriy davrning haqiqiy ko'rsatkichlarini o'tgan davrlar ko'rsatkichlari;
- bir Korxonaning haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa Korxona ko'rsatkichlari bilan taqqo'slash kerak.

SHundagina iqtisodiy tahlil ham mako'n, ham zamo'n nuqtai nazardan amalga oshirilgan boladi.

14.3. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish omillari va ularni Baholash.

Ishlab chiqarish Korxonalarini Boshqarish boshqa tarmoqdagi Korxonalarni Boshqarishga nisbatan o'lganda muraqqabro'q jarayonlarni o'z ichiga oladi. CHunki ishlab chiqarish sohasida bajariladigan jarayonlar boshqa sohadagi, masalan savdodagi kabi sohalarga nisbatan bir necha baro'varga ko'pro'q hisoblanadi. Barcha sohalarda bo'lgani kabi ishlab chiqarish Korxonalarida ham maqsad o'z mehnat, Moddiy va pul mablag'lari sarflab ko'pro'q samaraga erishishdir.

Ishlab chiqarish samaradorligi Korxona faoliyati yoki ishlab chiqarish bo'linmalarining yakuniy natijalariga ko'ra belgilanib, tashkiliy-Boshqaruvchanlik faoliyatini namo'yon qiladi. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish har qanday qo'rxo'naning asosiy maqsadi bolib, unga erishish yo'llari quyidagicha:

- ishlab chiqarish bazasini texno'lo'gik rivojlantirish;
- ishlab chiqarishdagi inno'vatsiyalar asosida;
- mahsulot yaratishga bo'lgan xarajatlarni kamaytirib, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish;
- investitsio'n siyosatni o'ptimallashtirish;
- ishlab chiqarish tizimining tuzilishini takomillashtirish;

Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini umumlashtiruvchi mezo'ni sifatida unumdo'rlik darajasini qayd etish mumkin. Unumdo'rlik xarajatlarni jami daromadlar qiymatiga nisbatidan kelib chiqadi.

Korxona rahbarlari ko'pincha xarajatlarni kamaytirish orqali unumdo'rlikni oshirishga erishadilar. Biro'q bunday qilish uchun ham muayyan tajribaga ega bolish kerak. Agar mehnat unumdo'rligi o'shib borsa, u holda mehnat sarfi kamayadi, ammo' to'g'ridan-to'g'ri nisbatda kamayadi, ya'ni ishlab chiqarishning o'sishi mehnat sarfining kamayish fo'iziga teng emas. Bu bo'g'lanishni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$\text{Mehnat sarfining kamayish fo'izi} = \frac{\text{Mehnat unumdo'rligini oshirish fo'izi}}{100] \text{Mehnat unumdo'r-ligini oshirish fo'izi}} 100*15|100]100*13\%$$

Masalan: Agar mehnat unumdo'rligi 15 fo'izga o'shsa, u holda mehnat sarfi 13 fo'izni tashkil qiladi.

$$\text{Mehnat unumdo'rligi-ning o'shish fo'izi} = \frac{\text{Mehnat sarfining kamayishi}}{100-\text{Mehnat sarfining kamayishi}} 100*15|100-15\frac{1}{2}100*17\%$$

Masalan: Agar mehnat sarfi 15 fo'izga kamaysa, u holda mehnat unumdo'rligi 17 fo'izga o'rtadi.

Agar Korxona ishlab chiqarish samaradorligini fo'rmula asosida hisoblaydigan bo'lsak, Korxona ishlab chiqarish samaradorligi uning so'f mahsulotiga asoslanib hisoblangan mehnat unumdo'rligi darajasi Bilan ifodalanadi, ya'ni:

$$\text{ICHS} * \frac{\text{SM}}{\text{T}} \frac{1}{2}100$$

Bu yerda ICHS – ishlab chiqarish samaradorligi;

SM – Korxonaning sof mahsuloti;

T – Korxonada band bo'lgan xodimlarning o'rtacha so'ni.

Boshqarish tizimi samaradorligi ko'rsatkichi (K_{bts})ni hisoblash esa quyidagi fo'rmula orqali amalga oshiriladi:

$$K_{bts} * \frac{\text{BTS}}{\text{ICHS}}$$

SHunday qilib, K_{bts} qanchalik kichik bo'lsa, shunchalik Boshqarish tizimi samaradorligi yuqori boladi, chunki, Boshqarish uchun xarajat darajasi kam bolib, shunchalik ishlab chiqarish tejamli va maqsadga muvofiq boshqarilgan boladi.

14.4. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini Baholash uslublari.

Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishni umumiy muammolari bo'yicha olib boriladigan izlanishlarda iqtisodiy fan katta tajriba o'rtirgan. O'zbekistonda uning muhim tomonlari S.K.Ziyadullaev, I.I.Iskandaro'v, K.I.Lapkin, K.N.Bedrintsev, A.A.Akramo'v, M.SH.SHarifxo'jaev, T.E.Ergashev va boshqalarning asoschiligida izlanishlar o'tkazilgan. Ammo' menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirish muammosi xali to'liq izlanmagan. Iqtisodchilar orasida uning bir qator nazariy masalalari bo'yicha yago'na fikr yo'q, ya'ni xo'jalik yuritish sharoitlarida zamo'naviy menejmentning samaradorligini qanday tushunmo'q kerak?

Menejment bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarni va iqtisodiy samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini Baholash muammosini yechish asoslarining muhim uslublaridan biri, eng avval ishlab chiqarishni samaradorligi to'ifasini bozor munosabatlari sharoitida to'g'ri tushunishdan iboratdir. Bu masala mulo'hazalidir. Bugungi kunga kelib «ishlab chiqarish samaradorligi» tushunchasini aniqlash masalasida Hozircha aniq fikr yo'q. Masalan, bir qator nashrlarda «ishlab chiqarish samaradorligi» deganda faqat iqtisodiy to'mmo'nini tushuniladi. Biz bu kabi nuqtai nazarni to'la to'qis to'g'ri deb hisoblay o'lmaymiz. CHunki bu tushuncha faqat iqtisodiy jarayonni emas, balki mexanik, kimyoviy, bio'lo'gik, ijtimoiy va boshqa jarayonlarni Baholashda ham ishlatiladi.

Boshqa so'z bilan aytganda samarado'rlik (eng keng ma'noda) bu ishni pirovard natijasi (harakat, faoliyat, xukm surish), u jamoat amaliyotining o'lcho'viga aylanadi. Ayniqsa ishlab chiqarish sohasida bu jarayon sezilarlidir. Ishlab chiqarish samaradorligi – bu ta'sirning maxsuli, masalan fan va texnikani o'xirgi yutuqlarini joriy qilish, faqat iqtisodnigina emas, balki ijtimoiy, siyosiy va jamiyat hayotidan boshqa tomonlarini, mehnat jamoasini, hamda uning alohida a'zo'larini o'z ichiga oladi. SHunga yarasha biz menejment tizimining samaradorligi uning xukm surishi natijasida erishiladigan manfaatni aks ettiradi, deb hisoblaymiz. Ammo' faqat xulo'sa natijalari asosida samarado'rlik saviyasini aniqlash qiyin, chunki bu menejment harakatining o'xirgi natijasi hisoblanadi, uni davrida ko'zlangan maqsadga aniq xarajatlar hisobiga erishish ta'min etiladi. SHunday ekan, ishlab chiqarish samaradorligi uning iqtisodiy samaradorligiga qaraganda kengro'q va ko'p qirrali ma'noga ega. SHuning uchun menejment tizimida yaratish, joriy qilish, xukm surish, taraqqiyot to'pi shva takomillashtirishni iqtisodiy tomonini ko'rib chiqishda ishlab chiqarishni turli bo'yin sunish tartibida biz «iqtisodiy samarado'rlik» tushunchasidan foydalanamiz.

Umumiy ko'rinishda menejmentning iqtisodiy samarali tizimi deb shuni tushunadilarki, moljallangan maqsadga qisqa vaqt ichida ishlab chiqarish resurslarini maqsadga muvofiq ravishda erishishga aytiladi.

SHuni qayd etish kerakki, o'limlar va amaliyotchilar orasida «iqtisodiy samarado'rlik o'lchamlari» haqidagi tushunchani aniqlashda yago'na fikr shu. Bir qator nashrlarda «o'lcham» tushunchasini «ko'rsatkich» tushunchasi Bilan tenglashtiradilar.

Bizning fikrimiz bo'yicha esa menejmentning iqtisodiy samarasini o'lcho'vlari muammosini yechishda xal qiluvchi bolib ishlab chiqarishning Boshqaruvi haqidagi qoida hisoblanadi.

SHuning uchun menejment tizimining iqtisodiy samarasini Baholash asosan xalq xo'jaligi o'lchamlari zaminida amalga oshirilmo'g'i lozim.

Ishlab chiqarish samaradorligini Baholashda bugungi kunda quyidagi talablardan foydalanilmo'qda:

Xaqqo'niylik va ishonchlilik

Bu o'lcho'vlar menejment tizimining taraqqiyot qonuniyatlarini hisobga olishi kerak, o'z vaqtida olishi mumkin bo'lgan zaruriy va ishonchli axborotga asoslanishi kerak.

To'lalilik va universallik

Menejment jarayoni ko'pincha ishlab chiqarishning aniq sharoitlariga, ya'ni: texno'lo'gik jarayonlarni murakkabligicha mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablar, ixtiso'slashtirish, hamko'rlik, ko'mbinatsiyalashish darajasiga bog'liq. SHuning uchun har bir aniq menejment saviyasida o'lcho'vlar zaruriy miqdorda uning barcha bo'g'inlarini qamrab olishi, umumiylashtirish qobiliyatiga ega bolishi, ularning o'zaro harakatini asosiy omillarni hisobga olish va ularga Baho berish kerak.

Aniqlik

O'lcho'vlar Baholanayotgan xo'disaga aniq va to'g'ri kelishi shart, ularni erishish mumkin bo'lgan aniqligi mahbul chegaralarda turadi va to'g'riro'q Boshqaruv ta'sirini o'tkazishga imkon yaratmo'g'i lozim.

O'ddiylik

Amaldagi maqsadlar uchun (ayniqsa menejmentni avto'matlashgan tizimi yo'q joylarda) ko'pro'q o'z tuzilishining bir turdaligi, unga murakkab bo'lgan o'lcho'vlarni ishlatish maqsadida muvofiqdir.

Sezgirlik

O'lcho'vlar o'zgarishlariga sezgir Baholashuvchi omillarda bolib turadigan uncha katta bo'lmagan o'zgarishlarni anglash qobiliyatiga ham ega bo'lmo'q kerak.

So'n aniqligi

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini so'n bilan ifodalash uchun ko'rsatkichlarni ma'lum bir so'n fo'rmla bilan ifodalash imkoniga ega bo'lmo'q kerak. Bu qabul qilingan qonun Boshqaruv qarorlarining iqtisodiy samarasini so'n miqdori bilan ifodalash demakdir.

Tezko'rlik

O'lcho'vlarni aniqlash tezligi makbul Boshqaruv qarori berilgan davrda qabul qilishga ko'maklashuvi kerak.

Solishtirmo'q va o'lchamlik

Xalq xo'jaligi ko'lamida barcha ishlab chiqarishni va uning alohida tarmoqlarini, birlashmalarini va Korxonalarini menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlashda uning alohida turlarini xalq xo'jaligi, barcha ishlab chiqarish, uning tarmoqlari birlashma va Korxonalar ko'lamida taqqo'slashni ko'zda tutadi. SHuning uchun ma'lum o'lcho'vlarni tanlashda ularni so'ddalashtirilishini va o'lchamliligini turli ishlab chiqarish sharoitlarida ishlatilishi hisobiga olish kerak.

O'zaro bog'liqlik va maqsad sari yo'naltirilganlik

Boshqaruvni turli saviyalarida ishlatiladigan o'zaro bog'liq va o'zaro bir birini toldiruvchi o'lcho'vlarning qatorini bunyod etish uchun avvalam bor ular bir biriga qarama-qarshi bo'lmasligi va zaruriy yuqori darajada menejmentni aks ettirish qobiliyatiga ega bo'lmo'g'i lozim.

SHunday qilib menejment tizimining iqtisodiy samarasi ishlab chiqarish samarasini organik bir butun qismi bolib, unda ushbu tizimlarning xukm surishini iqtisodiy natijalari aks ettiriladi.

Foydalaniladigan asosiy darsliklar va o`quv qo`llanmalar ro`yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida. 2017 yil 7 fevral, PF-4947-son
2. Mirziyoev.SH.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Toshkent:O'zbekiston, 2017 yil.
3. SHarifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. Darslik. – T.: «O'qituvchi» nashriyoti. 2001, 702 b.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с англ. – Москва: Дело, 2000. 550 б.
5. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Учебник. -М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К0, 2008. – 556 с.

Qo'shimcha adabiyotlar

6. Yo'ldoshev N.Q., Nabokov V.I. Menejment nazariyasi. Darslik. -T.: TDIU, 2013
7. Qosimova D. Menejment nazariyasi. Darslik. –T.: “Tafakkur-bo'ston”, 2011.
8. Mirziyoev SH.M. Buyuk kelajagimizni mart va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: O'zbekiston, 2017. - 488 b.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli farmoni bilan tasdiqlangan “O'zbekiston Respublikasini revojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi”.
10. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.:Эксмо.2011
11. Голенишев Э.П., Клименко И.В. Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007
12. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие М.:ФиС, 2007
13. Yo'ldoshev N.Q., Yusupov S.Sh. “Menejment asoslari va biznes reja”. Darslik. –T.: TDIU. 2015

Internet saytlari

14. www.mf.uz – O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi sayti.
15. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi.
16. www.mineconomu.uz.– O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti.
17. www.stat.uz.– O'zbekiston Respublikasi davlat statistika qo'mitasi rasmiy sayti.