

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА УРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

БУХОРО ОЗИК ОВКАТ ВА ЕНГИЛ САНОАТ ТЕХНОЛОГИЯСИ ИНСТИТУТИ

«МЕНЕЖМЕНТ» КАФЕДРАСИ

«МЕНЕЖМЕНТ»

фанидан

МАЪРУЗАЛАР ТУПЛАМИ

**5140900- «Иқтисодиёт» каспий таълим соҳасидаги
бакалаврият йуналишлари учун**

CD-JEP-21250-2000 “Кишлоқ хужалик маҳсулотларини қайта ишлаш
йуналиши учун янги уқув дастурларини ишлаб чиқиш” мавзусидаги
ТЕМПУС лойихаси асосида тузилди.

БУХОРО 2005

“Менежмент” кафедраси мажлисида қуриб чиқилди.
Баён № 3 4.12.2003й.

Бух.ОО ва ЕСТИ илмий услубий кенгаши мажлисида
тасдикланди. Баён № 2 12.12.2003й.

Тузувчилар: *и.ф.н. Низомов А.Б.*
к.ук. Намозова Н.Дж.
асс. Ашуров З.

Такризчилар: проф. Зайнутдинов Ш.Н.
ТДИУ «Менежмент» кафедраси мудири

Доц. Рузиева Д. «Маркетинг» кафедраси мудири

Ушбу укув кулланма намунавий ва иш дастурлари асосида ёзилган. Маърузалар матнида менежментнинг мохияти, ахамияти ва мақсадларини тушунтирилган, менежмент функциялари, ташкилотда бошқарувнинг роли ва урни тавсифланган, лидерлик менежерлик фаолиятини ташкил қилиш, унинг самарадорлигини аниқлаш тугрисидаги мавзулар ёритилган.

“Менежмент” фани “менежмент” ва “иктислдиёт” таълим йуналишлари бўйича ўқийдиган бакалаврлар учун мулжалланган.

Кириш

Ўзбекистон Республикасида ижтимоий-иқтисодий ҳаётдаги туб узгаришлар, маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор тизими томон утиш алоҳида олинган ташкилотлар хужалик-иқтисодий фаолиятида сезиларли узгаришларни келтириб чикарди. Мамлакатимизда бозор муносабатларига утиш билан боғлиқ бўлган иқтисодиётдаги узгаришлар даврида корхоналар бозор муносабатларининг муҳим субъекти бўлиб қолмоқда. Иқтисодиётдаги узгаришлар факатгина корхона фаолият курсатаётган ички ва ташқи муҳитни ислох қилишга қаратилган бўлмай, балки, хужалик юритиш услублари ва мақсадли мулжалларга ҳам қаратилган бўлади. Бу муносабатлар доирасида корхона фаолияти моҳияти ва унинг иқтисодий ҳатти-ҳаракати тубдан узгариб боради. Узини-узи тулик қоплаш, иқтисодий мустақиллик ва уз-узини бошқариш шароитига тушиб қолган корхона ва ташкилотлар эндиликда уз тақдирларига узлари жавобгар бўлиб қола бошладилар.

Ўзбекистонда бозор иқтисодиётини шакллантиришдан асосий мақсад – ижтимоий йўналтирилган иқтисодиётни, самарали бошқариш тизимларини шакллантириш асосида ишлаб чиқаришни истеъмолчи хоҳиш-иродасига томон буриш, фуқароларнинг иқтисодий эркинлигини таъминлаган ҳолда меҳнатсеварликни, ижодкорликни, ташаббускорликни, юқори унумдорликни рағбатлантириш учун объектив шароит яратишдан иборатдир. Бозор механизми бир томондан – меҳнат, моддий ва молиявий ресурслардан оқилона фойдаланишга имконият яратса, бошқа томондан – ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлигини, иқтисодий фаолиятга илмий-техника тараққиёти ютуқларини доимо қўллаб боришни талаб этади. Бизга маълумки, бозор иқтисодиёти қонунлари жуда талабчан ва баъзида шафқатсиз, шундай экан, у ҳар бир иқтисодий фаолият юритувчи субъектдан эҳтиёткорлик, ишбилармонлик, ташаббускорлик, таваққалчилик, шахсий имкониятларини намоён қилиш ва қенгайтириб боришни талаб этади.

Бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда тўпланган тажрибалар шуни қўрсатмоқдаки, хужаликни узок давомли ва муваффақиятли фаолият юритишининг энг асосий омилларидан бири менежмент ва менежерлар фаолияти билан боғлиқ экан.

Менежментнинг энг ихчам таърифини қуйидагича келтириш мумкин: **менежмент** – бу меҳнат, ақл-идрок, қобилият, тажриба ва малакаларни ишга солган ҳолда мақсадларга самарали эришишни ташкил этиш, бошқаришдир. Менежмент нафакат бизнесни қандай олиб боришни тушунишга ёрдам берувчи, балки турли-туман вазиятларда ҳатоликлардан қочишни ургатувчи инсон билимлари соҳасидир. **Менежмент** – бу ҳам касб, ҳам фаолият тури, ҳам санъат, ҳам билимлар соҳасидир.

Замонавий менежмент қўпинча стратегик режалаштириш ва бошқаришнинг зарурияти муаммолари билан дуч келмоқда, чунки ташқи муҳитнинг тусатдан ва тез узгариши, асосан технологияларда, бозордаги рақобатда, реал ҳолдир. Шу билан бирга бошқарув структуралари ҳам узгармоқда, қўпроқ номарказлашув афзал қўрилмоқда. Ташкилий механизмлар

янги муаммоларнинг чиқишига ва оригинал ёндашувларнинг ишлаб чиқилишига мослашиб бормокда. Кабул килинган қарорларнинг бажарилиши устидан назорат қилиш кетма-кетликда бормокда. Ресурсларни тақсимлашдаги манёврлар янги вазиятларда уларни сарфлашдаги пунктуалликка қараганда қупрок қадрланади.

Компанияни бошқаришнинг янги хусусиятларини урганиш ривожланиб бораётган бозор иқтисодиёти шароитларида биринчи даражали аҳамиятга эгадир. Юқори ноаниқлик вазиятида фаолият қурсатиш қорхона раҳбарияти учун оддий ривожланган бозор ҳужалиги шароитидагига қараганда анча мураккабдир.

Менежментни фан сифатида қиритиш ҳозирги пайтда катта иқтисодий ютуқлар, революцион техник ва технологик узғаришлар, инсон меҳнатига умуман янги бўлган ёндашувлар, ижодий индивидуалликнинг ривожланиши ва бошқалар билан боғлиқ. Ушбу йуналишларнинг барчасини урганиш бизнинг мамлакатимизда ижтимоий йуналтирилган, ривожланган ҳамда самарали бозор иқтисодиётини яратишга қумаклашади.

Бозор муносабатлари шароитида бошқариш фанини урганиш эҳтиёжи қун сайин қенгайиб бормокда. Замоннинг узи янғича фикрлай оладиган, ақл-зақоватга эга, қенг қамровли билимлар ва ташкилотчилик қобилиятларини узида мужассамлантирган раҳбар қодимларга талабни қучайтирмокда. Мазқур қулланма менежмент фани доирасидаги талабалар билимларини шакллантиришга ва қенгайтиришга хизмат қилади, деган умиддамиз.

1-МАВЗУ.

БОЗОР ИКТИСОДИЁТИДА МЕНЕЖМЕНТ.

Таянч иборалар:

- Менежмент
- Инновация
- Маркетинг
- Менежмент мақсадлари
- Умумий (стратегик) мақсадлар
- Махсус мақсадлар
- Менежмент вазифалари
- Ташкилот
- Расмий ташкилотлар
- Норасмий ташкилотлар
- Вертикал меҳнат тақсимоти
- Горизонтал меҳнат тақсимоти
- Бошқарув
- Бошқарув поғоналари
- Куйи бугин раҳбарлари
- Урта бугин раҳбарлари
- Юқори бугин раҳбарлари

Режа:

1. Менежмент тушунчаси ва моҳияти.
2. Менежмент мақсадлари.
3. Мураккаб ташкилотларнинг умумий тавсифлари.

МЕНЕЖМЕНТ ТУШУНЧАСИ ВА МОХИЯТИ. Бозор муносабатларига утаётган иқтисодий ён бошқариш тизимини тубдан қайта қуриш – мамлакатимизда ўтказилаётган ислохотларнинг муҳим йўналишларидан биридир. Ўнги шарт-шароитларга тушиб қолган қорхона ўчун бу жуда қатта аҳамиятга эга. Товар – пул муносабатлари объекти бўлиб, иқтисодий муносабатликка ва ўз қарорлиги натижаларига тулик жавоб бериш ҳуқуқини эгаллаган қорхона, шундай бошқариш тизимини шакллантириши қарорлики, бўнинг натижасида юқори иш самарадорлигига, қарорлиқбардорликка ва бозордаги муносабатлар ҳолатга эришсин.

Менежмент – бу бозор иқтисодий ривожланиши талабларига тулик жавоб берадиган бошқаришнинг бир туридир. Бошқариш ишлаб чиқариш ва қарорлиқ ривожланишидаги мураккаб тадбир сифатида қўп омилар билан қарорланади. Қарор яна қарорлиқ, ижтимоий – психологик ва бошқа ривожланиш қарорлари билан ҳам аниқланади. Бошқариш қичик ва йирик бизнесда ҳам қарорланади. Менежмент қўп қарорлиқдир: иқтисодий, сиёсий, ижтимоий, қарорлиқ, қарорлиқ, психологик, қарорлиқ, ташкилий.

Инсонлар фаолиятини бошқариш профессионал-менежердан юксак санъатни, у томонидан кулланиладиган усул ва услубларнинг кенг тупламини, бошқариш ва тадбиркорлик малакаларини талаб этади.

Менежмент – бу бозор иктисодида амал килаётган корхонанинг оптимал хужалик натижаларига куп турли менежмент механизмининг ижтимоий – иктисодий тамойиллари, функциялари ва услубларини куллаш асосида эришишга йуналтирилган алохида касб фаолиятидир. Менежмент корхонада одамлар ишини ташкил килиш билан боглик булган фаолият сохасини хам билдиради. Бу самарали бошқариш имкониятлари урганиладиган билимлар сохасидир.

Замонавий менежмент учун куйидагилар характерли:

- Ишлаб чикаришнинг ва умуман бизнеснинг самарадорлигини оширишга мунтазам интилиш;
- Фирманинг бозордаги фаолияти охирги натижаларига жавоб берадиган шахсга эркин карор кабул килишни таъминлайдиган кенг хужалик мустикаллиги;
- Бозор холати ва ташки мухит узгаришларидан боглик равишда максадлар ва дастурларга доимий тузатишлар киритиш;
- Режалаштирилган пировард натижага эришишга фаолиятни каратиш;
- Куп вариантли хисоблар учун замонавий информацион базани куллаш;
- Жорий режалаштиришдан перспектив режалаштиришга утишда режалаштириш функцияларини узгартириш;
- ЭХМ дан максимал равишда фойдаланиш;
- Бошқаришда компаниянинг хамма ходимларини жалб этиш;
- Узгаришларни кузда тутиш, узгарувчан карорлар асосида бошқаришни амалга ошириш;
- Инновацияларга эътиборни кучайтириш;
- Хар бир бошқариш карорларини чукур тахлил килиш;
- Окилона таваккал килиш ва таваккални бошқариш кобилияти;
- Маркетинг ролини таянч даражасигача кутариш.

Менежментнинг вазифаси аввалига хохишни имконият даражасига келтириб, сунг эса уни хакикатга айлантйришдан иборатдир.

«Менежмент» термини турлича талкин килинади. Унинг куйидагича умумий тарифини келтириш мумкин: **менежмент** – бу хужалик юритиш самарадорлигини ошириш, бозор эхтиёжлари хамда умуман жамият эхтиёжларини кондириш, фойдани ошириш максадида дастурли-максадли бошқариш, илмий-техник ишланмаларни прогнозлаш хамда жорий ва истикболли режалаштириш, ишлаб чикаришни ташкил этиш, махсулот ва хизматларни сотиш тизими хисобланади.

Менежментда икки мухим соха мавжуд – маркетинг ва инновация.

Инновация – бу янги товарларни, хизматларни, технологияларни ва бошқариш жараёнларини юкорирок сифатда ишлаб чикишдир.

Менежмент охирги натижаларга эришиш учун ҳамкорликдаги фаолиятни мувофиқлаштириш мақсадида алоҳида одамларга ёки жамоага тизимли таъсир курсатишни таъминлайди.

Менежментнинг асосий инструментлари – башоратлаш, режалаштириш, ташкил килиш, назорат, мувофиқлаштириш, фаоллаштириш ва одамларни мотивлаштириш.

МЕНЕЖМЕНТ МАҚСАДЛАРИ. Менежментнинг асосий мақсадлари: башоратлаш, режалаштириш ва бизнеснинг кузланган натижаларига эриштириш. Менежерларнинг вазифаси мавжуд бўлган моддий ресурслар асосида истеъмолчилар эҳтиёжини ҳисобга олиб товар ва хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил килиш, фирманинг фойдалилигини, ишлаб чиқариш жараёнини рационал ташкил килиш орқали бозорда унинг барқарор мавқеини таъминлаш, илмий-техника базасини ривожлантириш, кадрлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш ҳисобланади.

Бунинг учун қуйидагилар зарур:

- Технологик қайта қуриш ва ишлаб чиқаришни автоматлаштиришни амалга ошириш, юқори малакали ишловчилардан фойдаланишга ўтиш;
- Ходимлар ишини рағбатлантириш;
- Фирманинг самарали фаолияти устидан доимий назорат килиш, барча бўлинмалар ишини мувофиқлаштириш;
- Янги бозорларни доимий излаш ва ўзлаштириш.

Менежерларга фирманинг ривожланиш мақсадларини аниқлаш, устувор вазифаларни, уларни амалга ошириш тартибини белгилаш, фирмани ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш, қўйилган вазифаларни муддатида бажариш тадбирлари тизимини тайёрлаш, зарур бўлган ресурсларни ва бушликни тулдириш манбаларини баҳолаш, белгиланган топшириқларни бажариш устидан назоратни кучайтириш ва одамларни самарали бошқариш каби масалаларни ечишга тугри келади.

Бозорда самарали ҳаракат қиладиган менежер бошқариш жараёнининг ҳамма шакллари ва босқичлари бирлигини таъминлайди.

Менежмент учун *умумий* ва *махсус мақсадлар* характерли.

Умумий (стратегик) мақсадлар бутун фирманинг ривожланиш концепциясини акс эттиради. **Махсус мақсадлар** эса, умумий мақсадлар чегарасида фирманинг асосий фаолият турлари бўйича тузилади.

Мақсадларнинг объективлиги «минимум ҳаражатлар – максимум самарадорлик» тамойили билан аниқланади.

Ташкилотлар муваффақияти аввалига осонликча талқин этилиши мумкин, лекин кейинчалик исботсиз ёки хато бўлиб қолиши ҳам мумкин.

Биз менежментни урганишни унинг пайдо бўлишига сабаб бўлган ташкилот тушунчасини урганишдан бошлаймиз. Ташкилот дегани нима ва нима учун уни бошқариш керак?

Ташкилот деб ҳисобланиши учун гуруҳ қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

1. Гурухда хеч булмаганда узини гурух аъзоси деб хисоблайдиган икки кишининг мавжудлиги.
2. Гурухнинг ҳамма аъзолари учун умумий хисобланган хеч булмаганда бир мақсаднинг (кузда тутилган натижа) мавжудлиги.
3. Ҳамма учун аҳамиятга эга булган мақсадга эришиш учун биргаликда ишлайдиган гурух аъзоларининг борлиги.

Бу фикрларни бирлаштириб, биз муҳим таърифга эга буламиз: **ташкилот** – бу умумий мақсад ёки мақсадларга эришиш учун фаолиятини онгли равишда мувофиқлаштирадиган одамлар гуруҳи.

Юқоридаги таъриф, тугриси айтганда, расмий ташкилот учун тугрироқдир. Бундан ташқари норасмий ташкилотлар ҳам мавжуддир. Улар уз-уздан пайдо булади. **Норасмий ташкилотлар** ҳамма расмий ташкилотлар ичида булади ва уларнинг раҳбари булмаса ҳам, катта аҳамиятга эга. Шунинг учун уларни алоҳида бобда қуриб утамиз. Ташкилот деганда эса, факат расмий ташкилот кузда тутилади.

МУРАККАБ ТАШКИЛОТЛАРНИНГ УМУМИЙ ТАВСИФЛАРИ.

Мураккаб ташкилотлар узаро узвий боғлиқ ва бир-бирини қўллаб-қувватловчи бир канча мақсадга эга. Ҳамма мураккаб ташкилотлар умумий хусусиятларга эгадир. Қуйидаги бу хусусиятлар муваффақиятга эришиш учун нимага ташкилотни бошқариш зарурлигини тушунишга ёрдам беради:

1. **Ресурслар.** Ҳар қандай ташкилот натижага эришиш учун ресурсларни қайта ишлайди. Булар меҳнат, капитал, моддий ресурслар, технология ва информация.
2. **Ташқи муҳитдан боғлиқлик.** Ташкилот ташқи муҳитдан тула боғлиқ: ҳам ресурслар сотиб олишда, ҳам истеъмолчилар билан муносабатда. Ташқи муҳит термини иқтисодий шароитлар, истеъмолчилар, қасаба уюшмаси, ҳукумат қонунлари, рақобатчилар, техника ва технология ва бошқаларни ўз ичига олади. Бу омиллар ташкилот ичидаги ҳамма ишларга таъсир этади.
3. **Горизонтал меҳнат тақсимоти.** Агар, хеч булмаганда икки киши ишласа ҳам, улар ишни узаро бўлиб олишлари керак. Кичик қорхоналарда горизонтал меҳнат тақсимоти яққол қўзғатилмайди. Саноат қорхоналарида горизонтал меҳнат тақсимоти намунаси бўлиб, маркетинг ва молия, ишлаб чиқариш бўлинмалари хизмат қилади.
4. **Бўлинмалар.** Мураккаб ташкилотларда горизонтал меҳнат тақсимоти бўлинмаларни ёки хизматларни ташкил қилиш орқали амалга оширилади. Бу бўлинмалар умумий мақсадга эришиш учун онгли равишда фаолият қўрғатади. Шундай қилиб, мураккаб ташкилотлар бир канча узаро боғланган ташкилотлардан ва қўшма норасмий гуруҳлардан иборат.
5. **Вертикал меҳнат тақсимоти.** Тақсимотдаги иш тарқибий қисмларга бўлиниши сабабли, қимдир бу ишни унинг муваффақиятли бўлиши учун мувофиқлаштириши керак. Шундай қилиб, ташкилотда икки турдаги меҳнат тақсимоти мавжуд. Вертикал меҳнат тақсимоти ҳаракатни мувофиқлаштириш бўйича ишнинг узини бақаришдан ажқалишини

курсатади. Бошка кишилар ишини мувофиклаштириш буйича фаолият бошқариш ҳисобланади.

6. **Бошқарувнинг зарурлиги.** Ташкилот уз мақсадларини амалга ошириши учун биринчи вазифа вертикал меҳнат тақсимоти воситасида мувофиклаштирилиши керак. Шунинг учун бошқарув ташкилот учун муҳим фаолият ҳисобланади. Куп корхоналарда, айниқса кичик корхоналарда, корхона эгаси ўзи бошқарув иши билан шугулланиши мумкин. Лекин кейинги вақтларда, йирик ташкилотларда бошқарув жуда куп вақтни талаб этадиган бўлганлиги учун, алоҳида фаолият сифатида қурилиши керак. Нобошқарув ва бошқарув функциялари аниқ чегараланиши зарур ва раҳбарларнинг мажбурияти ва жавобгарлиги белгиланиши керак.

Раҳбарларнинг бошқариш фаолиятидаги умумий омилларини қайд этамиз.

Бошқарув фаолиятининг моҳияти. Раҳбар иши куп қиррали. У амалга ошириладиган фаолиятнинг қисқа муддатлилиги, турли-туманлиги ва фрагментлилиги билан характерланади. Гестнинг тадқиқотларига мувофик бошқарув буйича ўрта бир кунда 583 турли операцияларини бажаради.

Раҳбар роли – бу, Минцберг таърифи буйича, «алоҳида ташкилот ёки алоҳида лавозим учун мос бўлган маълум хатти-ҳаракат қоидалари туплами» ҳисобланади. Алоҳида шахс роль бажариш характериға таъсир қурсатиши мумкин, лекин унинг мазмунини ўзгартира олмайди.

Минцберг раҳбарнинг турли даврларда ва турли даражада ўз зиммасига оладиган 10 ролини ажратади. У бу ролларни ўч категория чегарасида турқумлайди: шахслараро роллар, информацион роллар ва қарор қабул қилиш буйича роллар. Унинг фикрича, роллар ўзаро боғлиқ ва яхлитни яратишда ўзаро ҳаракат қилади.

Шахслараро роллар раҳбарнинг ташкилотдаги мавқеидан қелиб қикади ва унинг одамлар билан ўзаро муносабати соҳасини қамраб олади:

- бош раҳбар: ҳуқуқий ёки ижтимоий характердаги мажбуриятларни бажаради;
- лидер (сардор): мотивлаштириш, ишловчиларни фаоллаштириш, ишға қабул қилиш ва тайёрлашға жавоб беради;
- алоқа соҳаси: ташқи алоқаларни таъминлайди.

Ўшбу роллар раҳбарни информация тупланадиган пунктға айлантериши мумкин ва бу эса информацияни қайта ишлайдиган марказ сифатида информацион ролларни бажаришға мажбур қилади. Раҳбарнинг информацион роллари:

- информацияни қабул қилувчи: турли ахборотларни излайди ва қабул қилади;
- ахборотни тарқатувчи: ташкилот аъзоларига ташқи ва ички ахборотларни етқазади;
- вақил: ташқи алоқалар учун ахборотни ўзатади.

Шахслараро ва информацион ролни уз зиммасига олган холда рахбар қарор қабул қилиш билан боғлиқ бўлган ролларни ҳам бажаради:

- тадбиркор;
- бузишларни бартараф этувчи: ташкилотда бузилишлар бўйича бўладиган ҳаракатларни тузатиш учун жавоб беради;
- ресурсларни тақсимловчи: ташкилотда мавжуд ресурсларни тақсимлашда жавобгар бўлади;
- қелишувлар олиб боровчи.

Ана шу 10 роллар менежер ишининг ҳажми ва мазмунини аниқлаб беради.

Ҳозирги вақтда бошқариш адабиётларида бошқарув функцияларини амалга ошириш сифатида қаралади. Шунинг учун бошқарувнинг қуйидаги қоидаси қабул қилинган: **бошқарув** – бу ташкилот мақсадларини аниқлаш ва уларга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивлаштириш ва назорат жараёнлари ҳисобланади. Бошқарув функцияларини кенгрок ҳолатда биз бошқа машғулотларда қуриб утамиз. Питер Ф.Друкер (бошқарув соҳасидаги йирик назарийчи) бошқа таърифни тақлиф этади:

Бошқарув – бу тартибсиз оммани (оломонни) самарали мақсадга йуналтирилган ва унумдорли гуруҳга айлантирувчи махсус фаолият қуриниши.

Ҳамма раҳбарлар маълум роль ва функцияларни бажаришса ҳам, йирик қорхонадаги раҳбарларнинг қуплиги уларнинг ҳаммасининг фақат бир ишни бажаришини билдирмайди. Ҳар бир раҳбарнинг иши чегараланган. Айрим раҳбарлар уз вақтини ходимлар ишини мувофиқлаштиришга сарфлайди, бошқалари эса уз навбатида бошқа раҳбарлар ишини мувофиқлаштиради. Шундай қилиб, биз бевосита ишловчилар ишини мувофиқлаштирувчи раҳбар даражасигача тушишимиз мумкин. Бундай вертикал меҳнат тақсимоти бошқариш қогонасини ташкил этади.

Қорхонада лавозим асосида бир раҳбар бошқасига нисбатан қандай даражада турганлигини аниқлаш мумкин. Қорхона қулами (масштаби) – бу бошқарув қогонасини аниқловчи омиллардан фақат бири ҳисобланади. Лекин оптимал натижаларга қам қогонали бошқарув орқали ҳам эришиш мумкин.

Бошқарув қогоналарининг сонига қараб раҳбарларни уч категорияга бўладилар. Социолог Талкотт Парсанс бу уч категорияни раҳбарнинг ташкилотда бажарувчи функциялари нуктаи-назаридан қуйидагича бўлади:

1. Техникавий қогона (самарали ишлаб чиқаришни таъминлашга қаратилган қундалиқ операция ва ҳаракатлар бажарувчилар).
2. Бошқарув қогона (улар ташкилотнинг турли бўлимлари фаолиятини мувофиқлаштиришади).
3. Институционал қогона (улар асосан перспектив режалар тузиш, мақсадни аниқлаш, ташкилот ва ташқи муҳит уртасидаги муносабатларни бошқариш билан шугулланишади).

Бошқача қилиб, бошқарув қогоналарини қупчилик томонидан қабул қилинган қуйи, урта ва юқори бугин раҳбарларига ажратиш мумкин.

Куйи бугин рахбарлари – бу бевосита ишчилар устида турадиган ташкилий даража. Кичик бошликлар ишлаб чиқариш топшириқларининг бажарилишини назорат қиладилар ва тугри бажарилаётганлиги тугрисида ахборот берадилар (уста, булим бошлиги, кафедра мудири). Рахбарларнинг куйи куйи бугин рахбарлари ва куйи кишилар бошқариш фаолиятини шу тариқа бошлайди.

Кичик бошликлар иши *урта бугин рахбарлари* томонидан мувофиқлаштирилади ва назорат қилинади. Агар корхона катта бўлса, унда урта бугин икки поғонага бўлиниши мумкин: юқори урта бугин ва куйи урта бугин. Урта бугин рахбарларига декан, филиал директори ва хоказолар кириши мумкин. Урта бугин рахбарлари юқори ва куйи бугин уртасидаги воситачи ҳисобланади. Улар юқори рахбарлар қарор қабул қилиши учун ахборот тайёрлаб, бу қарорларни конкрет топшириқлар сифатидаги қулай шаклга айлантириб, куйи бугинга узатадилар.

Юқори бугин рахбарлари – олдингиларга нисбатан кам сонли. Уларга корпорация президенти, вице-президенти, давлат арбобларидан министрлар, ректорлар қиради. Юқори бугин рахбарлари бутун ташкилот учун муҳим бошқариш қарорларини қабул қилишга жавобгар. Улар қабул қилувчи қарорларга куйи нарса боғлиқ ва бундай рахбарлар шухрат қозониши мумкин. Лекин бу ишнинг оғирлиги ҳам, масъулияти ҳам катта. Бунинг асосий сабаби шундаки, юқори рахбар иши аниқ яқунга эга эмас ва у ҳар доим ҳам ишнинг муваффақиятли тугатилганлигини тасдиқлаб беролмайди ва доимо таваккаллик мавжуд бўлади.

1-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. «Менежмент» тушунчасига таъриф беринг.
2. Бозор иқтисодиёти шароитида менежментнинг урни қандай?
3. Менежмент моҳиятини тушунтириб беринг.
4. Менежмент қандай вазифаларни бажариши лозим?
5. Менежментнинг асосий мақсадлари нималардан иборат ва уларга эришиш учун қандай қадамлар талаб этилади?
6. Менежментнинг умумий ва махсус мақсадларини тавсифлаб беринг.
7. Ташкилот нима ва унинг қандай хусусиятлари бўлиши керак?
8. Расмий ташкилотлар ҳамда норасмий ташкилотлар биб-биридан қандай фаркланади?
9. Мураккаб ташкилотларнинг умумий тавсифларини келтиринг.
10. Рахбар уз фаолияти жараёнида қандай ролларни бажаради?
11. Ташкилотда горизонтал ҳамда вертикал меҳнат тақсимо­тининг моҳиятини очиқ беринг.
12. Бошқарувнинг қандай поғоналари мавжуд? Уларни тавсифланг.

2-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ ФУНКЦИЯЛАРИ, УСЛУБЛАРИ ВА ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ.

Таянч иборалар:

- Режалаштириш
- Ташкил этиш
- Мотивация
- Назорат
- Мувофиқлаштириш
- Менежментда услублари
- Тизимли ёндашув
- Комплекс ёндашув
- Моделлаштириш
- Иқтисодий-математик услуб
- Тажриба утказиш услуби
- Социологик тадқиқотлар услуби
- Бошқарув технологиялари
- Менежмент инструментлари

Режа:

1. Менежментнинг асосий функциялари.
2. Бошқарув услублари ва классификацияси.
3. Бошқарув технологиялари.

МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ФУНКЦИЯЛАРИ. Менежмент бозор хужалик тизимининг ривожланиш қонунлари билан тартибга солинади ва узгарадиган бозор шароитларига қорхонанинг ишлаб чиқариш-сотиш фаолиятининг мослашишига қаратилган. Бошқаришга жараён сифатида ёндашиш уни бир тизим деб ҳисоблаш кераклигини билдиради. Унда қорхона мақсадларига эришишга қаратилган иш, бир маротабалик ҳаракат эмас, балки бошқариш функцияларини шакллантирадиган узаро боғлиқ узлуксиз иш ҳаракатлар серияси қаби қаралади. Булар – режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация, раҳбарлик, мувофиқлаштириш, назорат, коммуникация, тадқиқот, баҳолаш, қарор қабул қилиш, персонални танлаш, вакиллик, қелишувлар олиб бориш, шартномалар тузиш. Буларнинг ҳаммасини қорхона раҳбари тулик бажара қилиши қерак.

Бошқарув функциялари қуп сонли қулишига қарамай, уларни асосий бир нечта гуруҳга туплаш мумкин. Улар режалаштириш, ташкил этиш, мотивация, назорат ва мувофиқлаштириш.

Режалаштириш – бу истикболни ижодий белгилаш қулиб, унда фаолият мақсадлари, уни амалга ошириш учун зарур қулган воситалар аниқланади, маълум шароитларда энг самарали ҳисобланган услублар ишлаб қикилади. Режалаштириш барча хужалик структуралари стратегиясида уз аксини топади

ва корхонанинг бутун иши келажакни башорат этиш ва стратегик режалар асосида таъминланади.

Ташкил этиш – бу техник, иктисодий, ижтимоий ва шу каби бошқариш тизимларини ташкил этишни билдиради. Унинг вазифаси, аввало, энг макбул ташкилий тузилма куриш, моддий, меҳнат, молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш, бошқариш тизимлари орасидаги муносабатларни уюштиришдир.

Мотивация – ишловчиларни кенг демократик асосида фаоллаштириш, уларни кузланган мақсадларга эришиш учун самарали меҳнат килишга ундаш ва жалб килиш мақсадларига эга. Бунинг учун ишловчиларни турли хил моддий ва маънавий рағбатлантиришлар жорий этилади, ижодий потенциални намоён этиш ва ишловчиларнинг савиясини ривожлантириш учун шароитлар яратилади.

Назорат функциясининг вазифаси иш натижаларини микдорий ва сифат жиҳатдан баҳолаш ва ҳисобга олишдир. Унинг асосий дастаклари – кузатиш, фирма ҳамма соҳаларини текшириш, ҳисоб ва таҳлил. Назорат тескари алоқа элементи сифатида намоён бўлади. Назорат маълумотлари асосида қабул килинган қарорларга, режаларга, норма ва нормативларга тузатишлар киритилади.

Мувофиқлаштириш – ҳаракатларнинг узлуксизлигини таъминловчи менежментнинг муҳим функцияси. Мувофиқлаштиришнинг мақсади – ташкилотнинг ҳамма поғоналари уртасида оптимал алоқаларни (коммуникация) урнатиш воситасида ҳамма бўлимларнинг мувофиқ ишлашини таъминлаш. Бунда интервью, ҳисоботлар, мажлислар, компьютер алоқалари, радио ва телевидение воситалари кенг микёсда фойдаланилади. Турли алоқа шакллари ёрдамида бўлинмалар уртасида ҳамкорлик таъминланади, ресурсларни манёврлаш амалга оширилади, менежментнинг ҳамма функцияларининг, ҳамда раҳбарлар ҳаракатининг бирлиги ва мувофиқлиги эришилади.

Бошқаришни узлуксиз узаро боғлиқ бошқариш функциялари туплами сифатида қараш жараёнли ёндашишга тааллуқли.

БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИ ВА КЛАССИФИКАЦИЯСИ. Менежер фирма олдида қуйилган вазифаларни бажаришда жараёнли ёндашувдан ташқари турли ёндашишларни қўллайди. Тизимли ёндашувда раҳбарлар ташкилотни узгарувчан ташқи муҳит шароитида турли мақсадларга эришишга қаратилган узаро боғлиқ элементлар туплами сифатида қўрадилар – одамлар, структура, технология. Вазиятли ёндашув, турли бошқариш услубларининг лойиқлиги конкрет ҳолатларда аниқланади, деъ тахмин қилади. Ҳақиқий ҳолатда энг самарали услуб бўлиб, шарт-шароитларга мақсимал равишда мос қеладиган услуб намоён бўлади.

Вазиятли ёндашувда ташкилотга таъсир қўсатадиган асосий ташқи ва ички муҳит омилларини аниқлаш тақозо этилади. Менежерлар амалдаги мақсадлар учун фақат ҳар бир конкрет ҳолатда таъсир қўсатадиган омилларнигина қўриб чиқади.

Бошқарув жараёнида купгина турли хил усуллар, ёндашувлар ва услублар кулланилади. Улар менежмент функцияларини, қарор қабул қилиш учун зарур бўлган босқичлар, процедуралар ва операцияларни бажаришни тартибга солиш, мақсадга йўналтириш ва самарали ташкил қилиш имкониятларини берадилар. Уларнинг ҳаммасини менежмент услублари дейиш мумкин. **Менежмент услублари** деганда, мақсадларни қўйиш ва уларга эришишда кулланиладиган бошқарув фаолиятини амалга ошириш қоидалари тушунилади.

Бошқарув услублари тизими асосини умумилмий методология ташкил этади. Бу методология тизимли, комплекс ёндашувни муаммоларни ечишга қаратади, шунингдек моделлаштириш, тажриба ўтказиш, конкрет тарихий ёндашув, иктисодий-математик ва социологик ўлчовлар ва бошқа услубларни куллашни ҳам қўзда тутди.

Тизимли ёндашув менежментда бошқарув муаммоларини тартибга солиш услуги сифатида кулланилади. Унинг воситасида муаммоларни туркумлаш амалга оширилади, ечимлар мақсади аниқланади, вариантлар танланади, муаммолар элементлари ўзаро боғлиқлиги, ҳамда уларнинг ечимига таъсир этувчи омиллар ва шароитлар белгиланади.

Комплекс ёндашув тизимлиликни конкретлаштиришнинг специфик шакли ҳисобланади, чунки унинг асосини бошқарув муаммоларини улар билан алоқада ва ўзаро боғлиқликда, ўшбу муаммоларни урганаётган купгина фанларни урганиш услубларини куллаш билан қўриб чиқиш ташкил этади.

Моделлаштириш – тизимнинг қўриниш шакли, хусусиятларини, ўзаро алоқаларини, функционал ва структуравий параметрларини ақс эттирувчи моделларни куллашга асосланади.

Бошқарув муаммоларини ечишда ўйинлар назарияси, навбатлар назарияси, захираларни бошқариш, қизикли программалаштириш, имитацион ва иктисодий таҳлил моделлари кенг кулланилади. Улар менежментнинг яна бир муҳим дастағи бўлиш **иктисодий-математик услубларни** куллаган ҳолда бошқаришнинг қўп сонли масалаларини ечиш имконини беради.

Тажриба ўтказиш услубида тажриба асосида ташкилотнинг мақсадлари ва вазифаларини ечиш учун фойдаланиш зарур бўлган илмий асосланган янгиликларни аниқлаш амалга оширилади. **Эксперимент** – бу у ёки бу гипотезаларни, янгиликларни ва қорхона бошқарув тизимидаги ўзгаришларни текшириш ёрдамида тайёрланган мутахассислар томонидан ишлаб чиқилган методика асосида ўтказиладиган илмий тажриба ҳисобланади.

Тажриба ўтказиш тамойиллари:

- мақсадга йўналтирилганлик;
- тажрибанинг «тозалиги»;
- аниқлик;
- тажриба зоналарини белгилаш;
- йўналишнинг илмий асосланганлиги.

Тажрибани бошқаришнинг ўқ мумкин бўлган натижаларини ажратишади: 1. Текширилаётган янгиликнинг қабул қилиниши ёки салбий

баҳоланиши тугрисидаги маъмурий қарор. 2. Бошқаришнинг янги назарий ва услубий томонларини изохлаш, илмий ва амалий асослаб бериш. 3. Илмий менежмент услублари тизимини ривожлантириш, уларнинг илмий асосланганлигини ошириш.

Социологик тадқиқотлар услуби. Социологик тадқиқотлар ташкилот персонали эҳтиёжлари ва кизиқишлари, одамлар ва гуруҳлар уртасидаги узаро муносабатлар характери, кадрлар тузилиши натижасида шаклланган маданият тури ва ташкилотнинг бошқа ривожланиш омиллари тугрисида ахборотларни туплаш ва қайта ишлаш йули билан утказилади. Бунга интервью, анкета утказиш, кузатиш, уз-узини кузатиш, хужжатларни урганиш қабилар қиради. Буларнинг ҳаммаси шундай ахборотни берадики, унинг асосида ташкилотдаги персоналнинг у ёки бу қарорларга бўлган реакциясини прогностлаш ҳамда одамлар ва гуруҳлар ҳатти-ҳаракатларини бошқариш мумкин.

Ёндашувлар, услублар ва усуллар **конкрет ёки махсус услублар** деб номланади.

Конкрет услублар классификацияси:

- функционал кичик тизимларни бошқариш услублари;
- менежмент функцияларини бажариш услублари;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш услублари.

Биринчи йуналиш ташкилот структураси билан боғлиқ (маркетинг, инновация, ишлаб чиқариш, молия, персонал, ресурслар).

Иккинчи йуналиш менежмент функциялари билан боғлиқ.

Учинчи йуналиш бошқариш жараёнини муаммоларни ечиш жараёнлари туплами сифатида тасаввур қилишга асосланади. Шунга мос равишда ҳамма услублар қуйидаги гуруҳларга бўлинади: муаммоларни қуйиш услублари, муаммоларни ечиш услублари, қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини ташкил этиш.

БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ. Бозор иқтисодида қулланиладиган замонавий менежмент технологиялари маъмурий режалаштирилган иқтисодда қуланилган технологиялардан фарқ қилади. Масалан, персонални бошқариш аввалги кадрлар билан ишлаш тушунчасидан фарқ қилади. Бундан ташқари, қорхонани бошқаришда бир қанча янги технологияларни, айниқса бозор муносабатлари ва рақобат билан талаб этилган технологияларни ривожлантириш зарурияти вужудга келди. Уларга молиявий менежмент, стратегик менежмент, маркетинг, инновацион менежмент, логистика таалуқли.

Қорхона фаолиятининг махсус соҳаларини бошқариш технологияларидан ташқари тизим сифатидаги бутун ташкилотни бошқаришнинг концептуал технологияси ҳам мавжуддир. У одамлар, моддий, молиявий ва информацион ресурсларнинг узаро таъсирини, ҳамда сотувчилар ва истеъмолчилар бозорида бошқа тизимлар билан узаро таъсирини ўз ичига олади. Бундай технологияларнинг ўқ турини ажратиш мумкин:

- маъмурий технология;

- ваколатларни таксимлаш ва молиявий мустақилликка асосланган бошқариш технологиялари;
- биринчи ва иккинчи ёндашувни бирлаштирадиган корхонани бошқаришнинг аралаш технологияси.

Бошқарув объекти нуктаи-назаридан менежмент авваламбор ракобатбардош стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, тежамли узгарувчан ташкилий структурани ва корхонани бошқариш технологиясини шакллантириш, корхонанинг муҳим фаолият соҳаларини бошқариш учун жавоб берадиган мутахассислар командасини танлаш қобилияти билан характерланади.

Бундан ташқари, корхона фаолиятининг алоҳида соҳаларини бошқариш ҳам ажратилади – махсус ёки объектли менежмент. Бунда аниқ соҳа борасида эга бўлган касбий билим билан жамоа ишини ташкил қилиш борасидаги менежерлик қобилиятларининг биргаликда олиб борилиши катта рол уйнайди.

Менежментнинг асосий вазифаларидан бири натижага эга бўлиш, яъни раҳбар нафакат узи ишлаши, балки купрок бошқаларнинг ишини ташкил қилиши керак. Буни қандай амалга ошириш мумкин, ушбу савол уз долзарблигини ҳеч қачон йўқотмайди.

Қуйилган масалаларни ечиш учун менежментда қулланиладиган корхона ишловчиларига таъсир қурсатишнинг бир қанча инструментлари мавжуд.

А. Расмийлаштирилган инструментлар:

- ҳокимият иерархияси;
- аниқланган иқтисодий қизиқтириш орқали мотивация;
- ҳуқуқ ва жавобгарликларни белгилаш.

Б. Норасмий инструментлар:

- ракобат ва мусобақадорлик;
- авторитет ва лидерлик;
- гуруҳ нормалари ва ҳатти-ҳаракат қоидалари.

Қупинча менежментда персоналга таъсир қурсатиш учун ишловчининг эгаллаб турган лавозими, бажариладиган иш тури, урнашиб олган бошқариш аниъаналарини ҳисобга оладиган бир қанча инструментларнинг бирлиги қулланилади.

Менежментнинг баъзи бир технологияларини келтирамыз.

Бошқарув технологияси – самарали бошқарув таъсирини утқизиш санъати, тадбирлар тизими ва услублардир. Унга ахборотларни туплаш ва қайта ишлаш йўллари, ишловчиларга самарали таъсир утқизиш воситалари, бошқариш тамойилларини аниқлаш, назорат тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш қиради.

Бошқарув технологиялари объекти бўлиб инсон, ташкилот, жамият ҳисобланади. Ташкилотнинг ҳусусиятларидан келиб чиқиб мақсадлар бўйича, натижалар бўйича, эҳтиёжлар ва қизиқишлар асосида, текширишлар ва фармойишлар орқали, персонал фаолиятини активлаштириш асосида бошқариш қулланилади.

Уларнинг ҳар биринининг қандай вазиятларда қулланилишини алоҳида қуриб чиқамиз:

1. *Мақсадлар бўйича бошқариш* бўлинмаларнинг ҳамма мақсадлари ҳам асосланмаган ҳолатда; мақсадларни шакллантириш услуби бўлмаганда; мақсад ва вазифаларни амалга оширишнинг ҳужжатлаштирилган таҳлили бўлмаганда; ишчи мажлислар тайёргарликсиз утқазиладиганда, мақсадлар ва вазифалар бир неча бор алмаштириладиган ҳолатларда қулланилади. Мақсадлар бўйича бошқариш технологияси – янги ҳолатларни башоратлаш бўйича бошқаришдир. Унинг асосида ҳам ташкилот учун, ҳам ҳар бир ходим учун тузиладиган бизнес-режа туради.
2. *Натижалар бўйича бошқариш*: аксарият ишловчилар учун иш уларнинг иш жойлари билан чегараланади; меҳнат натижаларига кизиқиш ва рағбатлантириш йук, ёмон сотув билан боғлиқ сиёсат. Натижалар бўйича бошқариш технологияси олдинги қарор бўйича натижа олингандан кейингина бошқариш қарорларини қабул қилишга асосланади. Бунинг учун махсус ташкилий ва функционал тайёргарлик қурилади – янги бўлинма таркибида таҳлил этувчи гуруҳ тузилади. Унинг таркибига психология ва социология, маркетинг, иктисод соҳалари бўйича мутахассислар киритилади, бу гуруҳ учун бошқаришнинг матрицали структураси тузилади.
3. *Эҳтиёжлар ва манфаатларни ҳисобга олиш асосида бошқариш*: ишловчиларнинг юқори қунимсизлиги, катта травматизм, қул остидагилар томонидан қарши ҳаракатлар.
4. *Махсус вазиятлардаги бошқариш*: юқори малакали ишловчиларнинг кетиши, бошқариш аппаратининг ҳаддан ташқари қенглиги, замонавий жиҳоз ва оргтехника.
5. *Фаолиятни активлаштириш асосидаги бошқариш*: ишловчилар ташаббуссиз, моддий рағбатлантиришга катта эътибор, ишлаб чиқаришдаги низолар, ташкилотда ёшларнинг қамлиги.
6. *Систематик текширувлар ва фармойишлар асосидаги бошқариш*: ишловчилар ва бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштиришнинг етарли бўлмаганлиги, буйруқларни бажаришда тезқорликнинг йуклиги, оператив назоратнинг йуклиги. Доимий текширишлар ва фармойишлар орқали бошқариш технологияси қул остидагилар ишини қаттиқ режалаштиришга асосланади. Катта бўлмаган ташкилотлар учун қупрок самарали.

2-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Функцияларни бажаришни бошқариш нуқтаи-назарида менежмент моҳиятини очиқ беринг.
2. Менежментнинг асосий функцияларини изоҳлаб беринг.
3. Менежментда тизимли ёндашув ва комплекс ёндашувни қандай тушунасиш?

4. Ташкилотнинг кандай ички элементларини биласиз?
5. Бошқарувнинг кандай услубларини биласиз? Уларнинг бир-биридан фарқини қуриб утинг.
6. Бошқарувнинг асосий инструментлари тавсифини беринг.
7. Ишловчиларга таъсир қурсатишнинг кандай инструментларини биласиз?
8. Объектли ва махсус менежментни сиз кандай тушунасиз?
9. Бошқарув технологиялари нима ва уларни менежментда қандай қўллаш мумкин?
10. Мақсадлар бўйича бошқариш технологиясини кандай тушунасиз?
11. Натижалар бўйича бошқариш технологиясини кандай тушунасиз?
12. Марказлашган иктисодиётлаги бошқарув технологиялари бозор иктисодиётидаги бошқарув технологияларидан қандай фарқ қилади?

3-МАВЗУ.

ТАШКИЛОТ ИЧКИ ВА ТАШКИ МУХИТИ.

Таянч иборалар:

- Мақсадлар.
- Структура
- Ташкилот структураси
- Ихтисосли меҳнат тақсими
- Назорат соҳаси
- Вазифа
- Технология
- Куп звеноли технология
- Воситали технология
- Интенсив технология
- Одамлар
- Бевосита таъсир муҳити
- Билвосита таъсир муҳити

Режа:

1. Ташкилот ички муҳити.
2. Ташкилот ташки муҳити.

ТАШКИЛОТ ИЧКИ МУХИТИ. Ташкилот ички муҳитини ички узгарувчилар аниқлайди. **Ички узгарувчилар** – бу ташкилот ичида буладиган вазиятли омиллар. Ички узгарувчилар бошқариш қарорлари натижаларидир. Лекин бу ҳамма ички узгарувчилар раҳбарлар томонидан назорат этилади, дегани эмас. Одатда ички узгарувчи – бу раҳбарият уз фаолиятида эришиши керак бўлган бир ҳолат ёки тадбирдир.

Ташкилотнинг асосий узгарувчилари бу мақсадлар, структура, вазифа, технология ва одамлар.

Мақсадлар. Ташкилотни мақсадларга эришишда одамларни биргаликда ишни бажаришга имкон берадиган восита сифатида қараш мумкин. Мақсад – бу гуруҳ бирга ишлаб, эришишга интиладиган конкрет охириги ҳолат ёки қузда тутилган натижа ҳисобланади. Режалаштириш жараёнида раҳбарият мақсадларини қузлайди ва уларни ташкилотнинг ҳамма аъзоларига етказди. Бу жараён қучли мувофиқлаштириш механизми ҳисобланади, чунки у бутун жамоага нимага интилишлари кераклигини қурсатиб беради.

Ташкилотда мақсадлар турлича бўлиши мумкин, айниқса бу турли типдаги ташкилотларга таалукли. Бизнес билан шугулланадиган ташкилотлар уз фаолиятини, асосан, ҳаражатлар ва олинadиган фойда чегараларида маълум товарларни яратишга қаратишади. Бу вазифа уларнинг рентабелликни ва унумдорликни ошириш мақсадларида акс этади. Давлат ташкилотлари, уқув муассасалари фойда олмайди, лекин уларни ҳаражатлар ҳаяжонлантиради. Бу

эса маълум бюджет чекланмалари чегарасида уз хизматларини курсатиш учун замин яратадиган мақсадлар тупламида ифодаланади.

Бундан ташқари йирик корхоналар куп мақсадларга эга булишади. Масалан, фойда олиш учун, бизнес бозор хиссасини ошириш, янги маҳсулот ишлаб чиқиш, хизматлар сифати, раҳбарларни тайёрлаш ва хатто ижтимоий масъулиятлилиқ каби мақсадларни қуйиши керак. Бутун ташкилот каби, ташкилот булимлари ҳам уз мақсадларига эга булишлари керак.

Структура. Расмий ташкилотлар бир канча бошқарув погоналари ва булиммаларидан иборат. *Бошқарувнинг функционал соҳаси* термини бутун ташкилот учун булимма бажарадиган ишга тааллуқлидир, масалан, маркетинг, молия ва ҳ.к.

Ташкилот структураси – бошқарув погоналари ва функционал соҳаларнинг мантиқан тузилган шакли булиб, унда ташкилот мақсадларига самарали эришиш таъминланади.

Ташкилот структурасига тааллуқли булган икки асосий концепция мавжуддир: *ихтисосли меҳнат тақсимооти* ҳамда *назорат соҳаси*.

Меҳнат тақсимооти ҳар қандай ташкилотда мавжуддир. Меҳнат тақсимооти ишнинг мавжуд ишловчилар уртасида тугри келганча тақсимланишини билдирмайди. *Ихтисосли меҳнат тақсимооти* – маълум ишни мутахассисга бириктириш, яъни бутун ташкилот нуқтаи-назаридан ишни ҳаммадан яхши бажаришга кодир кишиларга бириктириш. Бошқариш меҳнاتини маркетинг, молия ва ишлаб чиқариш бўйича мутахассисларга тақсимлаш бунга мисол булади.

Барча ташкилотларда мутахассислиқ бўйича горизонтал меҳнат тақсимооти мавжуд. Агар ташкилот етарли даражада йирик булса мутахассисларни одатда функционал соҳалар чегарасида гуруҳларга булишади. Функционал соҳаларни танлаш ташкилотнинг асосий структурасини аниқлаб беради ва унинг муваффақиятли фаолиятини таъминлайди. Юқоридан пастга, то ташкилотнинг энг қуйи босқичигача, одамлар уртасида меҳнатни тақсимлаш услубларининг самарадорлиги ва мақсадга мувофиқлиги, куп ҳолларда, рақобатчиларига нисбатан ташкилот қанчалиқ унумли эканлигини аниқлаб беради. Вертикал меҳнат тақсимооти ҳам бу борада қатта аҳамиятга эга.

Вертикал меҳнат тақсимооти, яъни мувофиқлаштириш бўйича ишни бевосита топшириқларни бажаришдан ажратилиши муваффақиятли жамоавий фаолият учун зарурдир. Ташкилотда меҳнатни вертикал тақсимлаш бошқарув погоналари иерархиясини курсатади. Бундай иерархиянинг асосий тавсифи расмий равишда ҳар бир поғонада шахсларнинг қимгадир бўйсинишидир. Бошқаришнинг юқори поғонасида турган шахс турли функционал соҳалардаги бир нечта урта поғона раҳбарларини бошқаради. Урта поғона раҳбарлари эса уз навбатида бир нечта қизикли раҳбарлар фаолиятини бошқариши мумкин. Иерархия бутун ташкилотни, то бошқарилмайдиган персонал даражасигача қамраб олади.

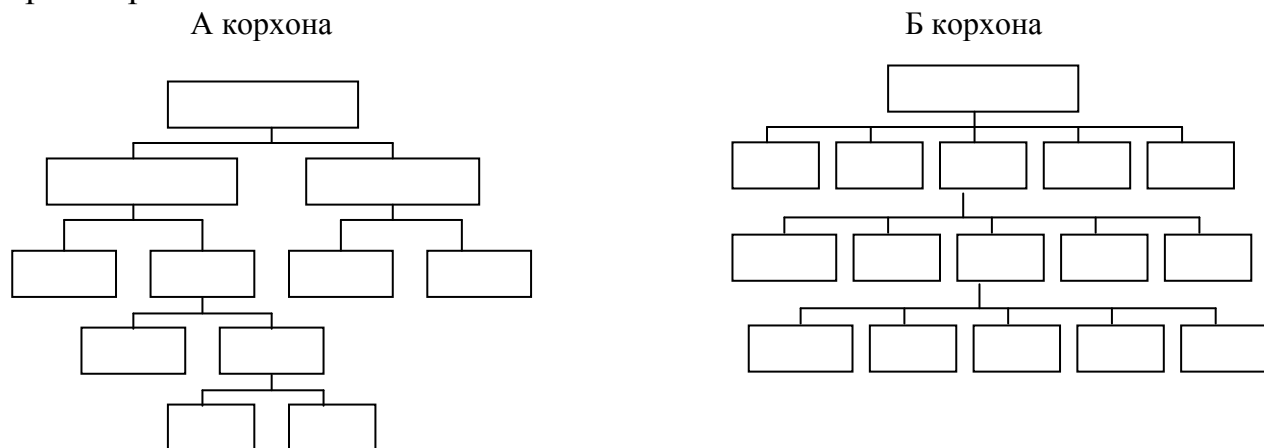
Бир раҳбарга бўйсинган шахслар сони назорат соҳасини курсатади. *Нazorat соҳаси* – бу ташкилий структуранинг муҳим қисмидир. Агар бир раҳбарга куп одамлар бўйсинадиган булса, теқис бошқариш структурасини

берадиган кенг назорат сохаси тугрисида гапиришимиз мумкин. Агар назорат сохаси тор булса, яъни хар бир рахбарга кам одам буйсинса, унда куп погонали структура дейиш мумкин. Назорат сохаси ва структура уртасидаги нисбат 3.1. расмдаги мисолда ифодаланган.

А ташкилотда 11 та рахбар ва уларнинг хар бири 2 назорат сохасига эга. Натижада ташкилотда олти та бошқарув погонаси мавжуд. Б ташкилотда беш назорат сохаси ва натижада атиги 3 та бошқарув погонаси вужудга келади.

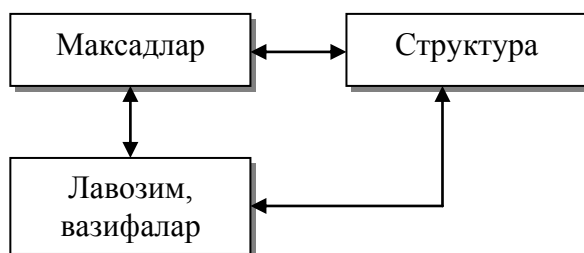
Назорат сохасининг идеал ҳолати мавжуд эмас. Унга ҳам ташкилотнинг ички узгарувчилари, ҳам ташки муҳит омиллари таъсир этиши мумкин. Бундан ташқари на назорат сохаси, на куп погоналик ташкилот ҳажми функцияси була олмайди. Кенг назорат сохасининг ҳам, куп погонали структуранинг ҳам уз камчиликлари мавжуд.

Иш горизонтал ва вертикал равишда аниқ бўлиганди мувофиқлаштириш жуда зарур бўлиб қолади. Агар раҳбарият расмий мувофиқлаштириш механизмини тузмаса, одамлар биргаликда меҳнат қилиб билмайди ва осонликча ташкилот манфаатлари қолиб, уз манфаатлари устида иш олиб боришлари мумкин.



3.1. расм. Ташкилотнинг куп погонали ва текис структуралари.

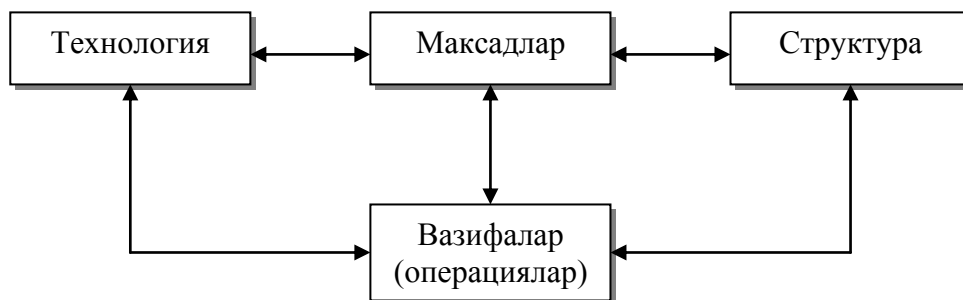
Вазифа – бу аввалдан белгиланган услубда ва муҳлатда бажарилиши керак бўлган иш ёки ишнинг бир қисми. Техник нуқтаи назардан, вазифа хизматчига эмас, балки унинг лавозимига қаратилади. Раҳбариятнинг структура тугрисидаги қарори асосида хар бир лавозим ташкилот мақсадларига эришишда зарур ҳисса қўшадиган бир қанча вазифаларни қамрайди (3.2. расм). Агар вазифа уз вақтида ва белгиланган услубда бажарилса, ташкилот муваффақиятли фаолият қурсатади.



3.2. расм. Лавозимлар, структура ва мақсадларнинг узаро боғлиқлиги

Ташкилот вазифалари анъанавий тарзда уч категорияга булинади: одамлар билан, буюмлар (машина, хом ашё) билан ҳамда ахборот билан ишлаш.

Технология – бу бирламчи материални (хох одамлар, ахборот, моддий буюмлар булсин) мувофик махсулот ёки хизматга айлантириш жараён кетма-кетлиги. Технология ва вазифа узаро боглик. Вазифани бажариш маълум технологияни куллашни талаб этади (3.3. расм).



3.3. расм. Технологиялар, вазифалар, структура ва максадларнинг узаро богликлери.

Ушбу узгарувчининг бошқарувга таъсири технологиядаги уч бурилиш билан билан аниқланган: саноат революцияси, стандартлаштириш ва механизациялаштириш, конвейерларни жорий қилиш.

Стандартлаштириш, механизациялаштириш ва конвейерларни куллаш нафакат лавозим мажбуриятлари ва вазифаларга, иш мазмунига, балки тула бошқаришга ҳам катта таъсир курсатди. Улар ва ундан кейинги инновациялар натижасида технология ва вазифалар ташкилий самарадорликка катта таъсир курсатди.

Джоан Вудворд буйича технология классификацияси:

1. Якка, кам серияли ёки индивидуал ишлаб чиқариш, унда бир вақтнинг узида бир хил махсулотларнинг факатгина бир ёки кам серияси ишлаб чиқарилади.
2. Оммавий ёки йирик серияли ишлаб чиқариш. Бу бир-бирига жуда ухшаш булган катта миқдордаги махсулотларни ишлаб чиқаришда кулланилади.
3. Тухтовсиз ишлаб чиқариш, автоматлаштирилган жихозлардан фойдаланилади.

Джеймс Томпсон буйича технология классификацияси:

1. Куп звеноли технологиялар – кетма-кет бажарилиши керак булган вазифалар билан характерланади. Масалан, оммавий ишлаб чиқаришнинг йигув линиялари.
2. Воситали технологиялар – одамлар гуруҳи учрашувлари (мижозлар, харидорлар) билан характерланади. Масалан, банк иши – бу васитали технология.
3. Интенсив технология – ишлаб чиқаришда ишлатиладиган материалга маълум узгаришларни амалга ошириш учун махсус услуб ва хизматларни куллаш. Масалан, фильмни тахрирлаш.

Технологияларнинг бирон бир тури ҳам мукамал саналмайди, ҳар бири маълум афзалликларга эга ва айрим максадларни амалга оширишда самарали бўлиши мумкин.

Одамлар уз танлови билан у ёки бу технологиянинг лойиклигини аниқлаб беришади. Ташкилот ичида одамлар маълум вазифа ва танланган технологиянинг мослигини аниқлашда муҳим омил ҳисобланади.

Одамлар – ҳар қандай бошқариш моделида марказий омил ҳисобланади.

Бошқарувга вазиятли ёндашувда инсон омилининг уч асосий аспекти эътиборга лойик: алоҳида одамлар хатти-ҳаракати, одамларнинг гуруҳдаги хатти-ҳаракати, ҳамда раҳбар хатти-ҳаракатининг характери, яъни менежернинг лидер ролидаги фаолияти ва унинг алоҳида одамлар ва гуруҳлар хатти-ҳаракатига таъсири. Инсон омилини тушуниш ва муваффақиятли бошқариш жуда мураккаб.

Инсон узини жамиятда ва ишда қандай тутиши шахснинг индивидуал характеристикалари ва ташки муҳитнинг узаро мураккаб бирлиги оқибатидан боғлиқ (3.2.-расм). Жаҳонда бир хил характер элементлари тупламага эга бўлган икки киши йук. Бундай тупламлар сони чексиз кўпдир ва бундан келиб чиқадики, икки кишининг бир ҳолатнинг узида бир хил хатти-ҳаракат қилиш эҳтимоли нолга тенг.

Индивидуал хатти-ҳаракатнинг раҳбар учун катта аҳамиятга эга бўлган томонлари: қобилият, мойиллик, истеъдод, эҳтиёжлар, хатти-ҳаракатлар натижаларини қутмок, идроклаш, муносабат, нуқтаи-назар, кадр-қиймат.

Қобилият. Одамлар бир-биридан аниқ фарқ қилишнинг асосий соҳаларидан бири уларнинг индивидуал қобилиятлари, инсонга хос сифатлар ҳисобланади. Айрим одамларда бошқаларга нисбатан баъзи ишларни бажаришда қобилият анча катта. Қобилиятдаги бундай фарқлар кўпинча ирсий хусусиятлар билан боғлиқ, масалан, интеллектуал қобилият, жисмоний куч-қувват. Лекин, одатда қобилият тажриба асосида шаклланади. Ташкилотлар доимо қобилиятдаги фарқлардан фойдаланиб, алоҳида ишловчига топширикни белгилаб беришади. Бошқалардан уз қобилияти билан устун турадиган инсон узгаларга нисбатан ишни яхшироқ бажаради деб тахмин қилиш мумкин. Лекин амалда инсон хатти-ҳаракатига тахмин қилинганга нисбатан бошқача иш тутишга мажбур қиладиган бошқа омиллар ҳам таъсир қурсатади.

Мойиллик ва истеъдод. Интилиш ва истеъдод қобилият билан узвий боғлиқдир. Интилиш – кишининг маълум бир конкрет ишни бажаришга нисбатан мавжуд имкониятларидир. Тугма сифатлар ва шунингдек, эгалланган тажрибанинг уйғунлашуви натижаси бўла туриб, интилиш ва истеъдод маълум соҳаларда иқтидор (талант) қаби намоён бўлади. Истеъдоднинг таъсири кўп ҳолларда мусика ва спорт қаби соҳаларда кўзга ташланади. Масалан, машҳур спорт усталари янги спорт тури билан шугулланишни бошлашлари ва бунда энг дастлабки қадамлардаёқ муваффақиятли улгурушлари мумкин. Маълум соҳаларда интилиш одатда конкрет фаолиятларни самарали бажаришда қобилиятларни ишга солишни енгиллаштиради.

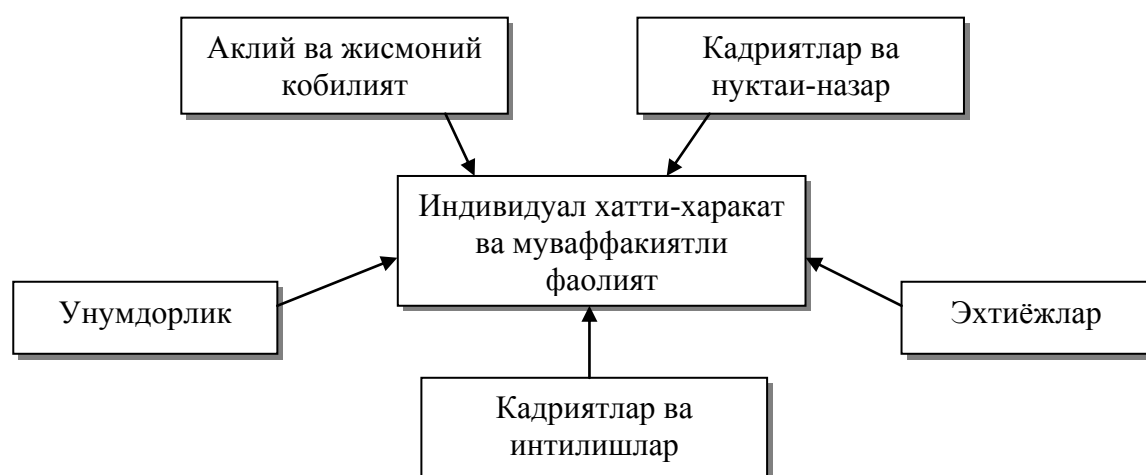
Эҳтиёжлар. Эҳтиёжлар психологик ва физиологик жихатдан ниманидир етишмаслигини ҳис қилишдир. Биз ҳозирча физиологик (озикланишга,

ичимликка, бошпанага ва бошкаларга эҳтиёж) ва психологик эҳтиёжлар мавжуд эканлигини эслатиб утамиз, холос. Купгина одамлар ҳокимиятга ва таъсир курсатиш каби эҳтиёжларга эга, лекин бу эҳтиёжлар асосий эҳтиёжлар кониктирилмай туриб узок вақтгача намоён булмаслиги мумкин. Агарда улар кониктирилмаса, одам узи англамаган холда уларни кониктирилишига интилиши мумкин.

Бошқариш нуктаи-назарида ташкилот шундай вазиятни шакллантиришга ҳаракат қилиши керакки, бунинг натижасида ишловчилар эҳтиёжларининг кондирилиши ташкилот мақсадларини амалга оширилишига олиб келсин.

Кутишлар. Илгариги тажрибларига ва жорий вазиятларни баҳолашга асосланган холда одамлар узларининг хатти-ҳаракатлари натижаларига нисбатан кутишларни шакллантирадилар. Онгли ёки англаган холда улар бирон бир аҳамиятли нарсани канчалик эҳтимолли ёки канчалик ҳақиқатдан узок эканлиги тугрисида қарор қабул қилишади. Бундай кутишлар жорий хатти-ҳаракатларга катта таъсир курсатади. Агар одамлар узларининг хатти-ҳаракатлари ташкилот мақсадларига эришиш ёки шахсий манфаатларини кондирилишига ишонмасалар, улар самарали ишламайдилар.

Идроклаш. Идроклаш кутишларга ва хатти-ҳаракатнинг бошқа соҳаларига катта таъсир курсатади. Идроклашни биз ҳис этишдан олинадиган рағбатланишни интеллектуал англаш сифатида тарифлаймиз. Одамлар уларнинг атрофида ҳақиқатда нима содир булаётганига сезгирлик курсатмайдилар, балки нимани улар ҳақиқат сифатида идроклаётганларига эътибор берадилар. Масалан, оддий ургимчакнинг ҳеч қандай ҳавфи йук, лекин баъзи одамлар ундан жуда қурқишади. Бир нарсани бир хил идроклайдиган икки киши мавжуд эмас.



3.4. расм. Индивидуал хатти-ҳаракат ва муваффақиятли фаолиятга таъсир этувчи омиллар.

Идроклаш маълум вазиятда инсон эҳтиёж сезаётганлиги ва унинг кутишлари қандай эканлигини аниқлаб беради. Ҳақиқатда юз бераётган ҳолат, инсон хатти-ҳаракатига у қандай идрокланаётганидан боглиқ равишда таъсир

курсатади. Агар рахбарият ишловчилар ташкилот мақсадларига эришишга интилишларини хоҳласа, унда ишловчиларга бундай ҳатти-ҳаракат уларнинг индивидуал эҳтиёжларини кондиритини етказиши керак. Токи ишловчилар буни идроклаб, рахбариятга ишонмаса, керакли ҳолда узларини тутишмайди.

Муносабат. Нуктаи назар. Одамлар орасидаги фарқнинг яна бир томони – уларнинг бирон-бир нарсага муносабати ёки ижтимоий шаклланишидир. Муносабатлар бизнинг атроф-муҳитни нообъектив идроклашимизни шакллантиради ва шу тариқа ҳатти-ҳаракатга таъсир курсатади. Аёллар яхши ходим эмас деган нуктаи-назарга эга булган одамлар, аёлларнинг ҳамма хатоларини буртириб курсатишга ҳаракат қилишади ва уларнинг яхши ходим эканлиги тугрисидаги исботларни идроклай олишмайди.

Кадриятлар. Муносабат – алоҳида эътиқод булса, кадриятлар умумий эътиқод, ҳаётда нима яхши ва нима ёмон, нимага бепарво тугрисида ишончдир. «Кул меҳнатини ёқтирмайман» - бу муносабат тугрисидаги ибора. «Уз кули билан бажарилган меҳнат – энг олижаноб меҳнат шаклидир», - бу кадрият ибораси ҳисобланади. Кадриятлар, ҳамма индивидуал характеристикалар қаби урганиш, уқиш воситасида эгалланади. Унга мактабда, ота-оналар тарбияси орқали урганилади.

Ҳар қандай ташкилот, онгли ёки онгсиз равишда, узининг кадриятлари тизимини шакллантиради. Бу тизим ташкилотнинг ташкилий маданияти ва ахлоқини ташкил этади.

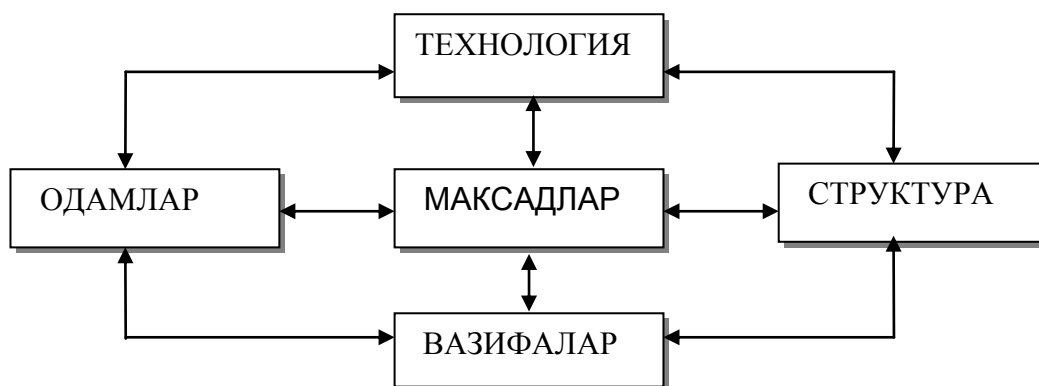
Рахбарият ташкил этадиган муҳит ишловчи ҳатти-ҳаракатига катта таъсир курсатади. Шунинг учун раҳбарлар бу муҳитни ташкилотнинг мақсадларига эришишига қумаклашишига қаратиши керак.

Ишчи муҳит – бу бошқариш жараёни ёрдамида ташкилотнинг эҳтиёжларига мослашган ҳамма ички узгарувчиларнинг туплами. Муҳитнинг икки аспекти: гуруҳ ва бошқариш сардорлиги ишловчи ҳатти-ҳаракати характериға катта таъсир курсатади.

Гуруҳлар алоҳида одамлар ҳатти-ҳаракатига катта таъсир курсатади. Гуруҳ нормалари – маълум шароитларда қабул қилинган ҳатти-ҳаракат стандартларидир. қанчалик инсон узининг гуруҳга тааллуқли эканлигини қадрласа, шунчалик унинг ҳатти-ҳаракати гуруҳ нормаларига мос тушади. Гуруҳ нормалари ташкилотнинг мақсадларига эришишига қумаклашиши ёки тусқинлик қилиши мумкин. Расмий ташкилотнинг мақсадларига эришишни таъминлайдиган нормаға мисол бўлиб, гуруҳ ичидаги юқори жамоачилик, очик мулоқот ҳисобланади. Ташкилот мақсадларига эришишға тусқинлик қиладиган гуруҳ нормаларига пахта теримида яхши теримчини «қомбайн» деб номлаш мисол бўлиши мумкин.

Лидерлик – бу одамларни маълум тарзда узини тутишға мажбур этиб, уларнинг ҳати ҳаракатига таъсир этишда раҳбар томонидан қулланадиган воситадир. Ташкилот шароитида лидерликка нисбатан бир қанча нуктаи-назар мавжуд. Улардан бири лидерлик услубидир. Лидерлик услуби менежернинг дунёқарашини, ходимларға муносабатини, уз-узиға баҳо беришини акс эттиради. Менежер қуллайдиган лидерлик услубидан мақсадларға эришишда ишловчилар қуч қайратини йуналтириш, низоли ҳолатларни ечиш катта қоглик.

Барча ички узгарувчилар узаро боглик булади.



3.5. Расм. Ички узгарувчиларнинг узаро богликлиги.

Бу омиллар бошқариш амалиётида бир-биридан ажратилган ҳолда алоҳида қурилмайди. Бир ички узгарувчининг узгариши бошқаларига ҳам таъсир қурсатади. Бошқа узгарувчиларнинг узгаришлари эса тулқинсимон равишда қайтиб, аввалги узгаришлардан ҳам юқори даражада таъсир қурсатиши мумкин.

ТАШКИЛОТ ТАШКИ МУХИТИ. Ташкилотнинг муваффақиятли фаолияти фақат ички узгарувчилардан эмас, балки ташки омиллардан ҳам қуп жихатдан боглик. Замонавий ташкилотлар учун ташки мухитнинг тез узгаришларини ҳисобга олишлари ва уларга мослашишлари талаб қилинади. Ташки мухит узгаришлари ташкилот ичида узгаришларни амалга оширишни тақозо этади.

Хатто узгаришлар унча катта бўлмаса ҳам, барибир раҳбарлар ташки мухитни ҳисобга олишга мажбур, чунки ташкилот очик тизим сифатида ресурслар, энергия, кадрлар таъминоти, ҳамда истеъмолчилар билан муносабати жихатидан ташки ҳаётдан боглик. Менежер унинг ташкилотига таъсир этувчи ташки омилларни аниқлаб билиши шарт ва бундан ташқари, ташки таъсирларга мослашишнинг услубларини тақлиф эта билиши керак. Шу жихатдан ташкилот биологик организмга ухшайди (ташкилий дарвинизм).

Ташки мухитни аниқлаш асосан, ташкилотнинг муваффақиятига таъсир этувчи ташки мухитни ҳисобга олишни тақозо этади. Масалан, Жералд Белл таърифига қура: «Ташкилот ташки мухитига истеъмолчилар, рақобатчилар, ҳукумат муассасалари, таъминотчилар, молия ташкилотлари ва меҳнат ресурслари манбалари каби ташкилот операцияларига таъсир этувчи элементлар қиради».

Ташки мухитни аниқлашнинг бир услуби омилларни икки асосий гуруҳга бўлишдир: *бевосита таъсир мухити* ва *билвосита таъсир мухити*. Бевосита таъсир мухити омилларига таъминотчилар, меҳнат ресурслари, давлат бошқариш қонунлари, истеъмолчилар, рақобатчилар қиради. Билвосита таъсир омилларига ташкилот операцияларига тугридан-тугри ва тез таъсир этмайдиган, лекин барибир таъсирга эга бўлган омиллар қиради. Уларга

иктисод ҳолати, фан-техника тараққиёти (ФТТ), ижтимоий-маданий ва сиёсий узғаришлар, бошқа мамлакатлардаги воқеалар киради.

Ташки муҳит характеристикалари:

1. **Ташки муҳит омилларининг узаро боғлиқлиги** – бу бир омил узғаришининг бошқа омилларга таъсир этиш кучи даражасидир.
2. **Ташки муҳитнинг мураккаблиги** – ташкилот эътиборга олиши керак бўлган омиллар сони, ҳамда ҳар бир омилнинг вариативлик (узғарувчанлик) даражаси.
3. **Муҳитнинг ҳаракатчанлиги** – бу ташкилот атрофида юз берадиган узғаришлар тезлиги. Айрим тармоқларда технология ва рақобатли кураш параметрлари тезлиги кучли.
4. **Ташки муҳитнинг ноаниқлиги** – конкрет омил тугрисида ташкилот эга бўлган маълумот микдори функцияси, ҳамда бу маълумотга ишончлилик функцияси ҳисобланади. Агар маълумот кам ва унинг аниқлигига ишонч бўлмаса муҳит ноаниқ бўлади.

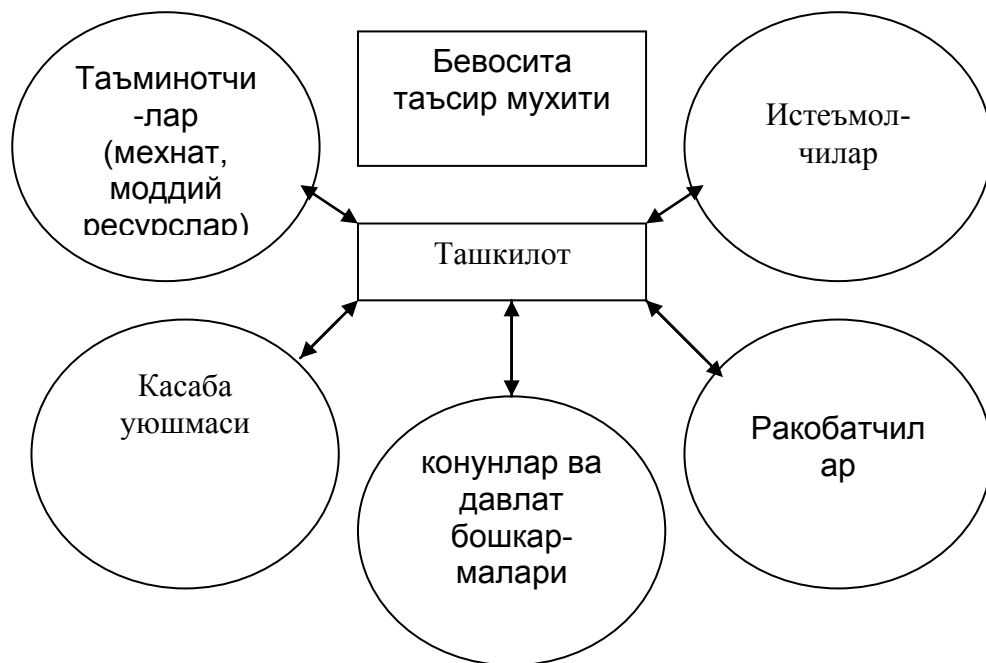
Энди ҳар бир гуруҳ омилларини қуриб утамыз. Бевосита таъсир муҳити:

Таъминотчилар. Ташкилотнинг материаллар, жиҳозлар, энергия, капитал ва иш кучи билан таъминлайдиган бошқа ташкилотлар билан боғлиқлиги, муҳитнинг ташкилотнинг муваффақиятли фаолияти ва операцияларига бевосита таъсир қурсатиши мисолидир. Бошқа давлатлардан ресурслар сотиб олиш нарх, сифат ва микдор жиҳатидан қулай бўлиши мумкин, лекин шунинг билан бир вақтнинг ўзида алмашиш қурслари узғариши ёки сиёсий нотинчлик қабилад ҳавф солиб туради.

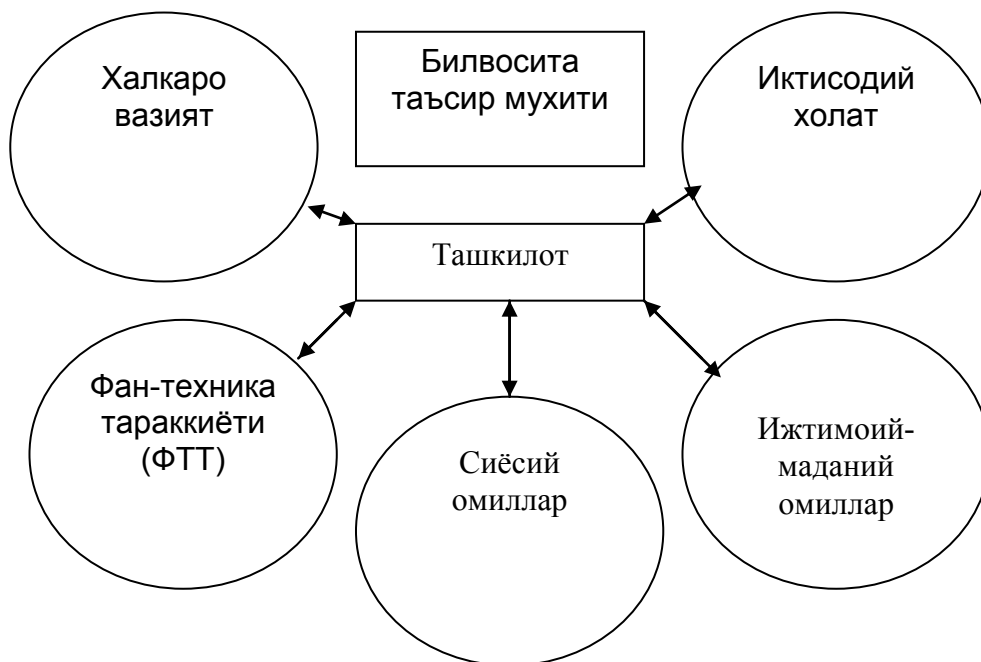
Қонунлар ва давлат муассасалари. Қўп қонунлар ва давлат муассасалари ташкилотга бевосита таъсир қурсатади. Ташкилотлар давлат чиқарган қонунларга бўйсунди ва улар асосида ўз фаолиятини олиб боради. Бундан ташқари ташкилотлар давлат бошқариш органлари талабларини ҳам қажариши шарт.

Истеъмомчилар. Ташкилотнинг амалда яшаб қолиши унинг фаолияти натижалари истеъмомчиларини топиш ва уларнинг эҳтиёжини қондиришига қўп жиҳатдан боғлиқ. Истеъмомчилар, улар учун қандай товар ва хизматлар ва қандай нархда қерақлиги тугрисида қарор қабул қилиб, ташкилот учун унинг фаолияти натижаларига таалукли бўлган ҳамма нарсани аниқлаб беради. Истеъмомчилар эҳтиёжини қондириш зарурлиги ташкилот таъминотчилари билан узаро боғлиқликда таъсир қурсатади.

Рақобатчилар. Ташки муҳитнинг бу таъсирини рад этиш мумкин эмас. Ташкилот раҳбарияти аниқ қиладики, агар бошқа рақобатчилар қаби истеъмомчилар эҳтиёжини самарали қондирмаса, ўзқ фаолият қурсата олмайди. Қўп ҳолларда истеъмомчилар эмас, айнан рақобатчилар қандай маҳсулотлар сотиш ва қандай нарх белгилашни аниқлаб берадилар.



3.6. расм. Ташки мухит: бевосита таъсир мухити.



3.7. расм. Ташки мухит: билвосита таъсир мухити.

Билвосита таъсир мухити:

Технология. Технология – ҳам ички омил, ҳам ташки омил ҳисобланади. Технологик янгиликлар маҳсулот, иш ва хизматларнинг тайёрланиши, сотилиши, эскириши даражаси ҳамда ухшаш маҳсулотлар ҳақида ахборотларнинг тупланиши, сақланиши, тарқатилиши билан боғлиқ масалаларга купрок таъсир этади. Ташкилотлар рақобатчиларидан узиб кетиши ёки ҳеч булмаганда улар билан бир каторда бўлиш учун, фаолияти натижалари самарадорлигига боғлиқ булган янгиликлар куллаши керак.

Иқтисодиёт ҳолати. Раҳбарият ташкилот операцияларига иқтисодиётнинг умумий ҳолати таъсирини баҳолашни ҳам билиши керак.

Жахон иктисоди ҳолати ҳамма ресурслар кийматига ва истеъмолчиларнинг маълум товар ва хизматлар сотиб олиш қобилиятига таъсир курсатади. Масалан, инфляция кутилса, раҳбарият қушимча ресурслар сотиб олиш ва ишчилар билан вақтинчалик иш ҳақи белгилаш тугрисида келишиши мумкин. Бундан ташқари у қарз олишга қарор қилиши мумкин. Агар ишлаб чиқариш тушиши кутилса, аксинча запасларни камайтиришга, ишчиларни қисқартиришга ҳаракат қилади. Иктисодиёт ҳолатидан банкдан кредит олиш, солиқларнинг камайтирилиши боғлиқ.

Ижтимоий-маданий омиллар. Ҳар қандай ташкилот ҳеч бўлмаганда бир маданий муҳитда амал қилади. Шунинг учун ижтимоий маданий омиллар – ҳаётий қадриятлар, урф-одатлар ташкилотга таъсир курсатади. Масалан, қулай шартномага эга бўлиш учун пора бериш, рақобатчилар тугрисида ёлгон миш-мишлар тарқатиш ахлоқсизлик ҳисобланади, ҳатто айрим ҳолларда улар ноқонуний деб ҳисобланмаса ҳам. Лекин баъзи мамлакатларда бундай тадбирлар қорхоналар томонидан қўлланалади, чунки у ерда ижтимоий – маданий муҳит шунга мос.

Ижтимоий-маданий омиллар ташкилот фаолияти натижаси бўлмиш товар ва хизматларга ҳам таъсир курсатади. Масалан, истеъмолчиларнинг қийим харид қилишида қўпроқ номи чиққан фирмалар маҳсулотига талаби катта.

Сиёсий омиллар. Сиёсий ҳолатнинг айрим аспектлари раҳбарлар учун катта аҳамиятга эга. Улардан бири – маъмурият, қонун чиқарувчилар ва суднинг бизнесга муносабати. Бу муносабатлар солиқ тизими, солиқ имтиёзларига, истеъмолчиларни ҳимоя қилиш қонунларига, атроф-муҳитни ҳимоя қилиш стандартларига, нарх ва иш ҳақини назорат қилишга таъсир курсатади. Сиёсий ҳолатнинг бошқа элементи – лоббистлар. Лоббистлар – аҳолининг маълум бир табақалари манфаатларини ҳимоя қиладиган сиёсатчилар. Бошқа давлатларда иш олиб боровчи ташкилотлар учун сиёсий барқарорлик катта аҳамиятга эга.

Халқаро муҳит. Халқаро муҳит ҳар бир мамлакатда турлича бўлиши мумкин ва раҳбар буни ҳисобга олиши керак. Халқаро бизнес амал қиладиган муҳит омиллари – маданият, иқтисод, қонунчилик, давлат бошқаруви ва сиёсий ҳолат.

3-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Ташкилотнинг қандай асосий ички узгарувчилари мавжуд?
2. Ички узгарувчи сифатида мақсадлар ташкилотга қандай хизмат қилиши мумкин?
3. Ташкилот структураси нима? Унинг қандай қонцециялари мавжуд?
4. Ташкилотда вазифа тушунчасини қандай тушунасиш?
5. Технология қандай ички узгарувчи бўлиб ҳисобланади?
6. Одамлар омилининг бошқарувда роли қандай?
7. Индивидуал ҳатти-ҳаракатнинг раҳбар учун аҳамиятга эга бўлган томонларини изоҳлаб бериш.

8. Ташкилот ички узгарувчиларининг узаро боғликлиги нимада деб уйлайсиз?
9. Вудворд ва Томпсон буйича технологияларнинг кискача классификациясини куриб утинг.
10. Нима учун рахбарият ички узгарувчиларнинг узаро боғликлигини англаши керак?
11. Ташкилотнинг муваффақиятли фаолияти кандай ташки омиллардан боғлиқ?
12. Ташки мухитнинг ташкилотга таъсирини кандай тушуниш мумкин?
13. Нима учун ташки мухит узгарувчилари ички мухит узгарувчиларига нисбатан купроқ муаммо тугдиради?
14. Ташки мухитнинг кандай хусусиятлари мавжуд? Уларни тавсифланг.
15. Бевосита таъсир мухити омилларини тавсифлаб беринг.
16. Билвосита таъсир мухити омилларини тавсифлаб беринг.

4-МАВЗУ.

МЕНЕЖМЕНТ ЭТИКАСИ (АХЛОК) ВА МАДАНИЯТИ.

Таянч иборалар.

- Хукукий масъулиятлилик
- Ижтимоий масъулиятлилик.
- Менежмент этикаси
- Этика (ахлоқ)
- Ахлоқ нормалари.
- Ахлоқ буйича кумиталар
- Ижтимоий ревизиялар
- Ахлокий хатти-харакатга ургатиш
- Фирма маданияти
- Корпоратив маданият
- Расмий алокалар
- Алокалар этикаси

Режа:

- 1. Ижтимоий масъулиятлилик ва бизнес этикаси.**
- 2. Фирма маданияти.**
- 3. Расмий алокалар маданияти ва этикаси.**

ИЖТИМОЙ МАСЪУЛИЯТЛИЛИК ВА БИЗНЕС ЭТИКАСИ.

Ташкилот мақсади фойдани максималлаштиришдан, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдан иборат. Бу соҳада ташкилот иқтисодий яхлитлик сифатида маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқариш функциясини бажаради. Бошқа томондан шундай фикр борки, бунга биноан ташкилот иқтисодий яхлитликдан ортиқроқ бир нарса. Бу нуқтаи-назар жихатидан замонавий ташкилот атроф-муҳитнинг мураккаб бир қисми ҳисобланади ва узи ҳам мавжудлигига тубдан боғлиқ бўлган куп таркибий қисмларни узига мужассамлантиради. Ташкилотнинг фаолияти бу таркибий қисмларга жуда боғлиқ. Улар маҳаллий жамоалар, истеъмолчилар, таъминотчилар, ахборот воситалари, ижтимоий гуруҳлар, ҳамда ишловчилар ва акция эгалари бўлиши мумкин. Бу куп табақали ижтимоий муҳит ташкилот мақсадларига эришишга катта таъсир курсатади, шунинг учун ташкилот иқтисодий мақсадларини бу таркибий қисмларнинг иқтисодий ва социал манфаатлари билан бирлаштириши керак.

Бу нуқтаи-назардан ташкилотлар жамият олдида масъулиятга эга. Унда самарадорлик, бандлик, фойда олишни таъминлашдан ташқари қонунларни бузмаслик ҳам амал қилади. Ташкилотлар уз ресурсларининг бир қисмини ижтимоий соҳага сарфлаши керак. Яъни улар атроф-муҳитни саклаш, соғлиқни саклаш, ҳавфсизлик, истеъмолчи ҳуқуқи ҳимояси ва бошқа соҳаларда уз масъулиятларини сезиши керак. Кит Дэвис фикрича, бизнес «масъулиятлиликнинг темир қонуни» бўйича ижтимоий масъулиятли бўлиши

шарт. Яна у шуни таъкидлайдики, кимки жамият учун масъулиятли деб ҳисоблайдиган шу йуналишдаги ҳокимиятдан фойдаланмаса, узок муддатдаги келажакда бу ҳокимиятни йукотади.

Ҳукукий ва ижтимоий масъулиятлиликни фарқлаб билиш лозим. **Ҳукукий масъулиятлилик** деганда, ташкилот нима қилиши мумкин ва нима қилиши мумкин эмаслигини аниқлаб берадиган аниқ қонунлар ва давлат тартибга солиш нормаларига риоя қилиши тушунилади. Хар бир масала бўйича унлаб, юзлаб қонун ва нормативлар мавжуд. Масалан, ишга қабул қилишда дискриминациянинг олдини олиш, бошқа мамлакатга қандай махсулот чиқариш мумкинлиги, ҳавога чиқариладиган захарли моддалар миқдори чегаралари. Бу қонунларга бўйсунадиган ташкилот ҳукукий масъулиятли сифатида узини тутди, лекин ҳали уни ижтимоий масъулиятли деб ҳисоблаш шарт эмас.

Ижтимоий масъулиятлилик ҳукукийдан фарқли уларок, ташкилотнинг ижтимоий муаммоларга уз хоҳиши билан иштирокининг маълум даражасини билдиради. Бундай қатнашиш қонун ва нормативларда аниқлаб берилган талаблардан ташқари ёки юқори турадиган нарсага нисбатан амалга оширилади. Масалан, фараз қилайлик, қонун бўйича ташкилот персоналининг 10 % ини ногиронлар ташкил этиши керак, яъни ногиронларни ҳам ишга жалб қилиши керак. Ҳақиқатда эса ташкилот 10 % ли даражани таъминламади. Бу ташкилот қонун бўйича жавоб беради. Бошқа томондан, 10 % ли даражани таъминлаган ташкилот қонунга риоя қилади, лекин бу унинг ижтимоий масъулиятли эканлигини билдирмайди. Бошқа ташкилотни - 10% дан юқори ногиронларни ёллаган ташкилотни - ижтимоий масъулиятли дейиш мумкин. Чунки у қонунда белгиланган даражадан юқори иш тутди. Лекин шу корхона ёлгон реклама қилиб, қонунни бузиши ҳам мумкин. Бу фаолият соҳасида ташкилотни ҳатто ҳукукий масъулият деб ҳам бўлмади.

Менежмент этикаси – бу ишбилармонлик этикаси бўлиб, тугрилиққа, очиклиққа, берилган суз устидан чиқишга, бозорда амалдаги қонунчиликка мувофиқ самарали ҳаракат қилиш лаёқатига асосланади.

Этика (ахлоқ) тугри ёки нотугри ҳатти-ҳаракатни аниқлаб берувчи принциплар билан боғлиқ. Бизнес этикаси фақат ижтимоий масъулиятли ҳатти-ҳаракат муаммосига боғлиқ эмас. У бошқарувчи ва бошқарилувчи ҳаракатларининг кенг қуламли вариантларига қаратилган. Унинг эътиборида ҳам мақсад, ҳам унга эришиш учун қулланадиган восита бўлиши мумкин. Масалан, шартнома тузишда пора бериш (восита). Бу вазиятда восита ахлоқсизлик. Бу шартнома ноёб ҳайвон терисидан пустин тикиш билан боғлиқ бўлса, ва ташкилот уни пора бермасдан тузса ҳам, ҳайвонларни химоя қилувчи жамоатчилик томонидан қораланади. Бунда мақсад ахлоқсизлик ҳисобланади. Бу ҳолда ҳаракат қонунга ҳилоф бўлганлиги учун нотугри эмас, балки шахсий кадриятларга мос бўлмаганлиги учун қораланади.

Қуйидаги ҳолатларни қурағиз: ишхонадан шаҳарлараро телефонда шахсий мақсадларда гаплашиш ёки идорага тегишли бўлган ва иш жойидаги буюмларни уйга элтиш. Бу ҳолатларда қонунбузарлик йук, лекин бундай ҳаракат қупчилик томонидан нотугри баҳоланади.

Ташкилотлар раҳбарлар ва ишчиларнинг ҳаракатлари ахлокийлигини ошириш мақсадида турли тадбирларни амалга оширишади. Уларга ахлокий нормалар ишлаб чиқиш, ахлоқ бўйича кумиталар тузиш, ижтимоий ревизиялар утқишиш ва ахлокий ҳаракатга ургатишлар киради.

Ахлоқ нормалари ташкилот ишловчилари риоя қилиши керак бўлган ахлоқ қоидалари ва умумий қадриятлар тизимидан иборат. Ахлоқ меъёрлари ташкилот мақсадларини қўллаш, нормал ахлоқ муҳитини яратиш ва қарор қабул қилишда ахлокий тавсияларни аниқлаш мақсадида тузилади. Ахлокий нормалар ман этадиган ҳаракатлар вариантларига пора, совға бериш, таъмағирлик, ташмачилик, компания сирларини очиш, дустона суҳбатдан олинган ахборотдан фойдаланиш, сиёсий ташкилотларга ноқонуний туловлар, товламачилик ва бошқалар киради. Ташкилотлар ўз ишловчиларига бу нормаларни ёзма ҳолда етказадилар.

Айрим ташкилотлар **ахлоқ бўйича доимий кумиталар** тузадилар. Бу кумита аъзолари - юқори поғона раҳбарлари. Айрим ташкилотлар кумита тузмай, ахлоқ бўйича мутахассислар ёллайдилар. Бундай кумиталарнинг вазифаси ташкилот ҳаракатлари билан боғлиқ бўлган ахлокий масалалар бўйича мулоҳазаларни ишлаб чиқиш ҳамда ташкилот «ижтимоий виждони» вазифасини бажариш.

Ижтимоий ревизиялар ташкилот ҳаракатларининг ижтимоий таъсири тугрисида ҳисобот тузиш ва баҳолаш учун тавсия этилади. Бундай турдаги ҳисоботлар ташкилотнинг ижтимоий масъулиятлилиқ даражаси тугрисида гувоҳлик бериши мумкин.

Ахлокий ҳатти-ҳаракатга ургатишда ишловчиларни бизнес этикаси билан таништириб, улар олдида намоён бўладиган ахлоқ муаммоларига қўнқмасини оширадилар.

ФИРМА МАДАНИЯТИ. **Фирма маданияти** – бу фирма ишчилари орасида тарқатиладиган, уларнинг ҳатти-ҳаракатини, ташкилот ҳаёт фаолияти ҳаракатерини белгилаб берадиган қадриятлар ва маслақлар тизими. Маданият нафакат бир ташкилотни бошқасидан фарқлантиради, балки келажакда уларнинг вазифаларни муваффақиятли бажарилишини ва фаолиятининг давом этишини белгилайди.

Ташкилотдаги юқори маданият менежерга норма ва қадриятлар орқали бошқариш ва тез қарор қабул қилиш имқониятини очиқ беради.

Фирма маданиятини таҳлил қилишда ўқ асосий томон ажратилади.

1. Базисли тахминлар. Бунда ташкилот аъзолари ўзларининг ҳатти-ҳаракатларини бундай оқибатлардан саклайдилар. Улар одамни ўраб турган муҳит (гуруҳ, ташкилот, жамият ва ҳ.к.) ва уни бошқариб турадиган ўзгарувчилар (табиат, вақт, иш, муносабатларнинг хусусияти ва ҳ.к.) билан боғлиқ.
2. Қадриятлар қандай ҳатти-ҳаракатларни рўхсатли ёки рўхсатсиз деб ҳисоблаш мумкинлигини қўрсатади. Масалан, «мижоз доимо ҳақ».
3. Символика (рамз) – унинг воситасида қадриятли оқориентациялар ташкилот аъзоларига етказилади.

Корпоратив маданият анча мухим фаразлар тизими сифатида намоён булади ва бу фаразлар ташкилот аъзолари томонидан қабул қилинади ҳамда одамларга уларнинг хатти-ҳаракатлари йўналишларини курсатадиган конкрет кадриятларда ифодаланади.

Корпоратив маданиятнинг икки аспекти ажратилади:

1. *Субъектив аспект* – ташкилот муҳити ва унинг кадриятлари, нормалари ва ролларини гуруҳий идроклашдан келиб чиқади. Масалан, ташкилот қаҳрамонлари, ривоятлари, тарихи, маросимлари, лозунгларини англаш.
2. *Объектив аспект* – ташкилот ўз биноси, унинг дизайни, урнашган жойи, жихозлари, қулайликлари, қабул ва дам олиш хоналари, автомобиллар тўхташ жойлари ва ҳ.к.

Ташкилот маданиятини қуйидаги характеристикалар асосида қуриб чиқиш мумкин:

- Коммуникацион тизим ва сузлашув услуби;
- Ташқи қурилиш, кийим-бош;
- Одамларнинг қандай овқатланиши (ҳар қим ўзи ёки биргаликда);
- Вактга бўлган муносабати ва унинг сарфланиши;
- Одамлар орасидаги ўзаро муносабат характери;
- Ҳаётга оптимистик муносабатлари;
- Ишчини тулик шакллантириш жараёни, уни ўқитилиши ва қайта тайёрланиши;
- Меҳнат этикаси ва мотивация.

Корпоратив маданиятни қўллаб-қувватлаш усуллари:

1. Менежер томонидан назорат олиб бориш, баҳо бериш, эътибор қаратишнинг объекти ва предметлари.
2. Ташкилот инкирозлари ва критик ҳолатларига раҳбариятнинг жавоби.
3. Ролларнинг моделлаштирилиши, ўқитиш, ургатиш.
4. Рағбатлантиришлар ва мақомларни аниқлаш мезонлари.
5. Ишга қабул қилиш, хизмат бўйича қутарилиш ва ишдан бўшатиш мезонлари.
6. Ташкилот символлари ва маросимлик.

Маросимлар – бу жамоанинг такрорланиб турадиган тадбирлари, улар ишчиларнинг хатти-ҳаракатларига таъсир ўтказиш мақсадида аниқ вақтда ва махсус сабаблар учун ўтказилади. Ўрф-одатлар – бу маросимлар тизими.

Фирманинг бозор фаолиятидаги муваффақияти унинг ўз маданиятини шакллантириш қобилияти билан аниқланади. Корпоратив маданиятнинг моҳияти компания ҳамда инсон кадриятларининг мос тушишидадир.

РАСМІЙ АЛОКАЛАР МАДАНИЯТИ ВА ЭТИКАСИ. **Фирма менежери** – бу фирмани ҳар қайси бозор контрагентлари билан иш юзасидан намоён қиладиган киши. Унинг қобилиятларидан қоида ва нормалари нозик бўлган бизнес-алоқалар амалга оширилади, унинг хатти-ҳаракатларидан ҳужалик алоқаларнинг натижалари боглик булади.

Энг мухими бизнес-алокаларни тугри ташкил этишдир.

Таркибига кура мулокотлар куйидаги боскичларга булинади: кизикишлар, нуктаи-назарлар ҳамда катнашчилар позицияларини аник белгилаб олиш; таклифлар ҳамда уларнинг далил ва асосларининг муҳокама килиш; якинлашиб олиш, позицияларни мувофиқлаштириш, келишувни ишлаб чиқиш. Ишбилармонлик суҳбатнинг аник боскичларида асосан куйидагилар характерланади: мулокотларнинг бошланиши ва таклифларнинг олдинга суриш; кизикишларни юзага чиқариш ва мижоз эҳтиёжларини урнатиш; битим тузишга, фирма ва мулокотлар олиб бораётган шахсга ишончни шакллантириш; битимнинг фойдасини намоён килиш; битимни муваффақиятли якунлаш ва битим хулосаси хакида қарор қабул килиш ҳаракатларини шакллантириш.

Мулокотлар томонларнинг бир-бирига таништириш, ташриф қарточкалари билан алмашиш ва стол ёнида утиргизиш (бунда меҳмонга яхши уриндиклар таклиф қилинади) лар билан бошланади. Ундан сунг психологик тусикни олиб ташлаш ва дустона муҳитни яратиш учун кириш қисми бошланади. Бу вақтда томонлар бир-бирларини урганадилар ва баҳолайдилар. Сунгра таклиф ва кизикишларни аниклашга утилади. Бунда ёзма ахборотнинг алмашуви содир бўлади. Асосий нарса – бу шерикнинг кизикишини уйғотишдир. Бунинг учун янги махсулотни курсатиш, бошқа фирмалар тарафига яхши сузларни айтиш қабилар қулланилади. Махсулот намуналарини бепул фойдаланишга бериш билан ҳам самарали натижага эришиш мумкин.

Шерикни таклифни қабул қилишга ишонтириш учун куйидаги самарали йуллар таклиф қилинади :

Мулокотлардан четланиш. Ҳолат узғаришини кутиш, ҳамда келишмовчиликларни четлашда қулланилади. Танаффус учун сабаб сифатида қушимча маслаҳатларнинг кераклигини қуллаш мумкин.

Бирламчи шартларнинг қупайтириб курсатилиши – манёврлаш учун кенг майдон яратиш омили. Бу ерда шерик айрим масалаларда сизга пешвоз чиқиши мумкин.

Алдаш – узининг хақиқий хоҳишларига нисбатан шерикни қалғитишга олиб бориш. Бу йулни одатда узининг бизнесига қирой очтириш учун энди бошлаётган бизнесменлар қуллашлари мумкин.

Ҳолатнинг берқ жойга бориши. Бу ҳолат қабул қилинмаган шартларнинг қуйилишида юзага чиқади. Шунга тахмин қилинадики, қушимча қийинчиликлар шерикни ишонарлироқ қилиши мумкин.

Мулокотларнинг узайтирилиши. Бу қачонки томонлардан бири унга катнашишидан воз кечаётганда содир бўлади.

Алокалардан кетиб қолиш имитацияси – томонлардан бири алокалардан кетиб қолиш хоҳишини билдиради. Бу жуда таваққали қадам.

Ультиматум - шартлари қабул қилинмайдиган бўлса, шерикнинг алокалардан четланишга хақиқий тайёргарлигини курсатади. Яхшиси, узаро келишувли (компромиссли) таклифларни олдинга суриш лозим.

Иш билан боғлиқ алокаларнинг асосий натижаси қарор қабул қилиш бўлиши керак. Мураккаб алокаларда бир қанча қарорлар бўлиши мумкин.

Узаро келишувли карорлар тадқиқот этилмоқда. Узаро алоқалар этикаси ва келишмовчилик ҳолатларнинг ечилиши муҳим ҳисобланади.

Алоқалар этикаси – ташкилотчилик фаолиятларида аниқ муҳитни яратиб берадиган узаро алоқалар жараёнида шериклар муносабатидаги қоидалар кодексини билдирадиган маънавий-ахлоқий категория.

4-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Ижтимоий масъулиятлилик деганда нимани тушунасиз?
2. Ҳуқуқий масъулиятлилик деганда нимани тушансиз?
3. Ҳуқуқий масъулиятлилик ва ижтимоий масъулиятлиликнинг бир-биридан фарқини аниқлаб беринг.
4. Менежмент этикаси терминини қандай тушунасиз?
5. Ходимнинг ахлоқий хатти-ҳаракатини оширишнинг қандай чораларини биласиз?
6. Ахлоқ тушунчаси ва ахлоқ меъёрларини изоҳлаб беринг.
7. Ташкилотда қандай ахлоқ меъёрларини биласиз?
8. Фирма маданияти нима?
9. Корпоратив маданият терминини қандай тушунасиз?
10. Ташкилий маданиятни ривожлантириш учун нима қилиш мумкин?
11. Расмий алоқалар этикаси ва маданиятини қандай тушунасиз?
12. Ҳамкорлар билан шартномалар тузишда уз тақлифини қабул қилдириш усулларини изоҳланг.

5-МАВЗУ. БОШКАРУВДА КОММУНИКАЦИЯНИНГ РОЛИ.

Таянч иборалар.

- Коммуникация
- Ахборот алмашинуви
- Норасмий коммуникациялар.
- Вертикал коммуникация
- Горизонтал коммуникация
- Коммуникация жараёни
- Жунатувчи
- Ахборот
- Канал
- Кабул килувчи
- Кодлаштириш
- Декодлаштириш
- Тескари алока
- Шовкин
- Семантика
- Вербал хатти-харакат
- Новербал хатти-харакат
- Ташкилий коммуникация

Режа:

- 1. Коммуникацион жараён ва бошқарув самарадорлиги.**
- 2. Шахслараро коммуникациялар.**
- 3. Ташкилий коммуникация.**

КОММУНИКАЦИОН ЖАРАЁН ВА БОШКАРУВ САМАРАДОРЛИГИ. Ахборот ва максадларга эришиш тугридан-тугри боғлиқ. Бу дегани, ташкилот муваффақияти учун самарали коммуникация зарур. Самарали раҳбар – бу коммуникацияда самарали бўлган кишилардир. Улар коммуникация жараёнининг моҳиятини курсатадилар, шунинг учун ривожланган оғзаки ва ёзма мулоқот маҳоратига эга бўлишлари шарт.

Ташкилотлардаги коммуникацион жараёнлар таҳлилидан бошлаймиз. **Ахборот алмашинуви** деганда, одатда шахсий суҳбат ёки мажлисда ёки телефон орқали гапирадиган ёки хат, ҳисобот тузадиган, уқийдиган одамларнинг мулоқотлари тугрисида уйлаймиз. Бу ҳолатларга ташкилот коммуникациясининг асосий қисми тугри келса ҳам, коммуникациялар мураккаб жараён ҳисобланади.

Раҳбар уз вақтининг 50-90 % ни коммуникацияга сарфлайди. Индивидлар ҳамда ташкилотлар муваффақияти учун самарали коммуникациялар зарур бўлади.

Хуш, ташкилотда қаерда самарали коммуникация талаб қилинади?

Ташкилот ва мухит уртасидаги коммуникация. Ташкилот фаолиятига таъсир курсатадиган омилларга ташкилотнинг коммуникацион эҳтиёжлари боғлиқ. Ташкилотлар ташқи мухит билан коммуникация учун турли воситалардан фойдаланадилар. Истеъмолчилар билан реклама орқали муносабатда, давлат бошкармалари билан ҳисобот ёрдамида мулоқотда бўлишади. Лоббистлардан фойдаланиб, қонунларга таъсир курсатадилар. Бу ташқи мухит узғаришларига ташкилотнинг сезгирлигига бир нечагина мисолдир (муҳокама, мажлис, телефон, хат, ҳисобот ва бошқ.).

Бошқарув погоналари ва бўлинмалар уртасидаги коммуникация. Ташкилотда вертикал ҳамда горизонтал коммуникациялар фаркланади. **Вертикал коммуникация** юқоридан пастга ва пастдан юқорига йуналган бўлади. Ахборот ташкилот ичкарисида босқичдан-босқичга вертикал коммуникация чегарасида ҳаракат қилади. У пастга йуналган, яъни юқори босқичдан қуйига юбориладиган (жорий масалалар, топшириқдаги узғаришлар ва ҳоказо) ва юқорига йуналтирилган бўлади. Қуйи босқичдан юқорига йуналган ахборот унумдорликка катта таъсир курсатади. Энг қуйи босқичда яратилган нарса барча уртадаги босқичлардан ўтиб, энг юқорига қутарилиши керак. Юқорига йуналган ахборот одатда ҳисобот, таклиф, тушунтириш хатлари қуринишида бўлади.

Горизонтал коммуникация бўлимлар уртасида ахборот алмашуви вазифа ва ҳаракатларни бир йуналишда мувофиқлаштириш учун зарур. Ташкилотлар пастга ёки юқорига йуналган информациядан ташқари горизонтал коммуникацияга эҳтиёж сезадилар.

Рахбар ва бўйсунувчи уртасидаги коммуникациялар вертикал ахборот алмашинувида мисол бўлиб хизмат қилади. Бу бўйсунувчиларга вазифаларни, имтиёзлар ва қўтилаётган натижаларни тушунтириб бериш, бўлим вазифаларини ечишда уларни жалб қилишни таъминлаш ва ҳ.к.

Рахбар ва гуруҳ уртасидаги коммуникация рахбарга гуруҳ ҳаракатлари самарадорлигини оширишга имкон беради.

Норасмий коммуникациялар — бу миш-мишлар тарқаладиган канал. Ҳар қандай яширин йўл билан олинган ахборот, норасмий тарқалган (сартарошхонада, чойхонада) ноаниқ ахборот миш-миш ҳисобланади. Миш-миш каналлари бўйича ахборот тез тарқалади ва рахбарлар улардан фойдаланадилар. Қўпинча миш-мишлар тўғри бўлиб чиқади.

Ахборот алмашуви ташкилотларда қўпинча самарали эмас. Бундан ташқари, қўп ҳолларда ахборот нотўғри тушунилади ва мулоқотдагилар бир қелишувни қелишмайди. Бундай самарасизликнинг сабаби коммуникация — ахборот алмашинуви эканлигини унутишдир. Алмашув жараёнида ҳар иккала томон актив роль ўйнайди. Масалан рахбар хизматчига вазифани тушунтириши, бу алмашувнинг бошланиши. Хизматчи рахбар қўтаётган натижага нисбатан қандай тушунганини билдириши керак. Ахборот алмашуви бир томон ахборотни таклиф этиб, бошқаси қабул қилганда содир бўлади. Шундай бўлиши учун коммуникация жараёнига катта эътибор бериш керак.

Коммуникация — бу икки томон фаол роль ўйнайдиган ахборот алмашинув жараёни.

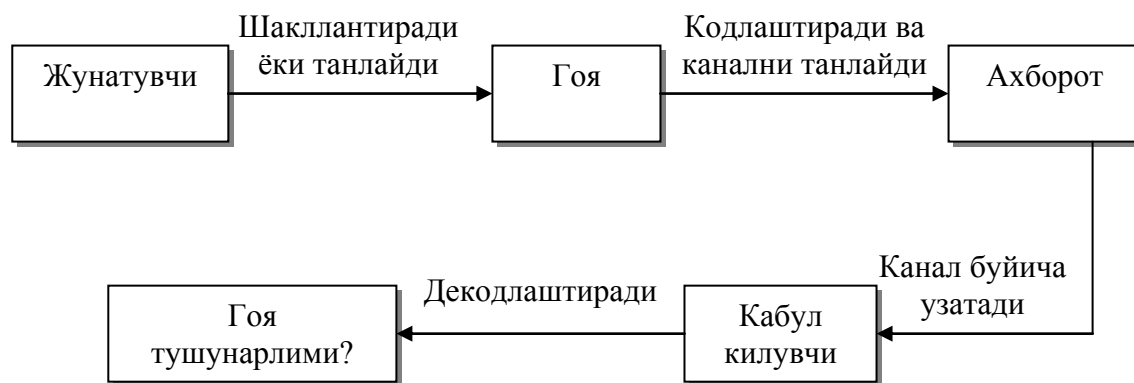
Коммуникация жараёни – бу икки ёки ундан ортик одамлар уртасидаги ахборот алмашинуви. Комуникация жараёнининг асосий максоди – алмашув объекти булган ахборотни тушунишни таъминлаш.

Ахборот алмашуви жараёнида 4 элементни ажратиш мумкин:

1. Жунатувчи – ахборотни тупловчи ва узатувчи шахс.
2. Ахборот – символлар билан кодлаштирилган информация.
3. Канал – ахборотни узатиш воситаси.
4. Кабул килувчи – ахборот тегишли булган шахс.

Ахборот алмашувида жунатувчи ва кабул килувчи бир неча узаро боглик боскичларни утади. Уларнинг вазифаси – хар иккала томон тушуниши учун ахборотни тугри тузиш ва узатиш учун мувофик каналдан фойдаланиш. Бу боскичлар куйидагилар:

1. Гоянинг тугилиши.
2. Кодлаштириш ва канални танлаш.
3. Узатиш.
4. Декодлаштириш.



5.1. расм. Ахборот алмашуви жараёнининг оддий модели.

Хар бир боскичда ахборот маъноси бузилиши ва йукотилиши мумкин.

Гоянинг тугилиши. Кандай гоёни алмашув объекти шароитида олиш мумкинлигини жунатувчи хал килади. «Уйламасдан гапиришни бошламанг» - бу боскичнинг принципи. Гоя конкрет вазифаларни бажаришдан ва кутиладиган натижадан иборат булиши керак: 1. Ишчилар билиши керак, кандай узгаришлар кераклигини – 6% ишлаб чикаришни ошириш кушимча иш хакисиз. 2. Ишчилар билиши керак, нима учун бу узгаришлар керак. 3. Ишчилар билиши керак, кандай килиб бу узгаришларни амалга ошириш.

Кодлаштириш ва канални танлаш. Жунатувчи ахборотни жунатишдан олдин уни символлар яъни сузлар, интонация ва имо-ишора ёрдамида кодлаштиради. Бундай кодлаштириш гоёни ахборотга айлантиради. Жунатувчи бундан ташкари символларга мос узатиш каналини танланиши керак. Уларга нутк ва ёзма материалларни узатиш, хамда электрон алока воситалари (компьютер, видеоманитофон ва бошк.) киради. Агар канал танланган символларга мос булмаса алмашув самарасиз булади. Масалан, жиддий гоёни дустона сухбатда, ёки коғозчада узатиш. Ахборотни узатишда бир неча каналдан фойдаланиш купрок самарага эга.

Узатиш. Бу боскичда жунатувчи ахборотни қабул қилувчига етказиш учун ишлатади.

Декодлаштириш. Қабул қилувчи ахборотни декодлаштиради, яъни жунатувчи символларини қабул қилувчи онггига киритиш. Агар қабул қилувчи гоёни тушунганини намоёиш этса, ахборот алмашуви самарали ҳисобланади.

Ахборот алмашуви йулида турадиган тусикларни урганишда икки муҳим концепцияни узлаштириш лозим – *тесқари алоқа* ва *шовқин*. Тесқари алоқа булганда жунатувчи ва қабул қилувчи коммуникатив ролларни алмаштиради. Қабул қилувчи жунатувчига айланади ва ҳамма босқичлардан утиб жунатувчига ахборот қандай қабул қилинганлигини етказди. Тесқари алоқа ахборот алмашуви самарадорлигини оширади ва шовқинни камайтиради. Ахборотни етказиш назарияси тилида шовқин деб, маънони бузадиган омилларга айтилади. Шовқин доимо мавжуддир. У ахборотни нотугри тушунишда, узатишда намоён булади. Агар шовқин даражаси қучли булса, ахборот бутунлай маъносини йукотиши мумкин.



5.2. расм. Ахборот алмашинув жараёни тесқари алоқа ва шовқин билан биргаликдаги тизим сифатида.

ШАХСЛАРАРО КОММУНИКАЦИЯЛАР. Шахслараро тугри ахборот алмашинуви мавжуд. Коммуникация тусикларини қуриб чиқамиз: англаб олишдаги тусиклар; семантика билан боғлиқ булган тусиклар, новербал (афти-

ангорини узгартириш, тасдикловчи ёки рад этувчи караш ва хоказо) тусиклар, ёмон тескари алока ва кулок солишни билмаслик.

Ахборотни узатишда бу тусикларга эътибор бериб, уз гоянгизни узатишдан олдин ривожлантириб олинг, семантика (икки маъноли сузлар ёки тасдиклар) муаммоларига эътибор беринг, уз туришингиз, интонациянгиз ва кул харакатингизга эътибор беринг, эмпатия (бошка кишилар сезгисига эътибор бериш, ичига кира билиш) ва очикликни намоеън этинг, тескари алока урнатишга эришинг.

Англаб олишдаги тусиклар. Одамлар хакикатда атроф-мухитларида нима содир булаётганларига эмас, балки содир булаётган сингари нимани англаш мумкинлигига таъсирланадилар. Шундай тусиклардан бири омилкорлик сохалари, яъни ахборотни жунатувчи ва кабул килувчи фикрлашларининг асослари, ҳамда одамларнинг ижтимоий келиб чиқишлари уртасидаги низолар сабабида келиб чиқади. Айнан бир хил булган ахборотни турли одамлар томонидан англанилиши турлича булади. Ахборот бизнинг тажрибамиз ёки олдиндан урнатилган тушунчамиз билан карама-каршиликка кирган булса, ё тула инкор килинади, ё бундай тажриба ёки тушунчага мувофик бузилиб курсатилади.

Ахборотни узатиш пайтида унга куйиладиган асосий талаб – бу унинг ошкоралигидир.

Семантик тусиклар. Одамлар ахборот алмашинуви жараёнида куйидаги символлар билан алмашилишади: сузлар, жестлар, интонация. Жунатувчи хабарни вербал ҳамда новербал символлар ёрдамида кодлаштиради.

Семантика сузлар ва сузлар оркали узатиладиган маъноларни куллаш усулини урганади. Айрим сузлар турли одамлар учун турлича маънога эга булиши мумкин ва турлича англаниши мумкин. Семантик кийинчиликлар одамларнинг символлар мохиятини тушуниш усуллар зиддиятлари билан ҳам берилган булиши мумкин.

НOVERбал тусиклар. Новербал коммуникацияда сузлардан ташкари барча символлар ишлатилади. Масалан, нигохлар билан алмашув, юз киёфаси, табассум, юкори кутарилган кошлар, бармоқларни ишлатиш, кул билан огизни ёпиб олиш, ланж туриш ва х.к. Новербал коммуникациянинг яна бир курунишини шунда куриш мумкинки, сузларни биз кандай талаффуз киламиз: интонация, нутк равонлиги ва х.к. Хабарларнинг 55 % юз киёфаси, позалар, жестлар оркали англанилади, уларнинг 38 % эса интонация оркали.

Ёмон тескари алока. Тескари алока жуда мухим хисобланади, чунки кабул килувчи томонидан олинган хабарингиз дастлабки сиз юборган маънода хакикатан ҳам тушунтирилганлигини билиб олишга имкон беради.

Кулок солишни билмаслик. Агарда сизга вазифа, ишдаги янги имтиёзлар, иш процедураларининг узгарганлиги, иш билан боглик муаммолар ёки булим ёхуд ташкилот самарадорлигини оширишга имкон берадиган янги гоелар тугрисида хабар беришса, конкрет изхор килинаётган масалаларни кулок солиб туриш мухим булади.

Мулокот килиш санъатини такомиллаштириш йуллари:

- Уз гоеларингизни узатишдан олдин уларни тугри аниклаб олинг.

- Потенциал семантик муаммоларга таъсирчан булинг.
- Шахсий юриш-туришлар, жестлар ҳамда интонацияларингиз услуби устидан кузатиб юринг.
- Эмпатия ва очикликни урганинг. Эмпатия – бу узга одамлар туйгуларига эътибор бериш.
- Тескари алокани урнатишга интилинг.

ТАШКИЛИЙ КОММУНИКАЦИЯ. Бошқарувчи ташкилотдаги ахборот алмашинуви йулида келиб чиқадиган тусиклар ҳамда бундай алмашинувни такомиллаштириш усуллари тугрисида тасаввурга эга булиши керак.

Ташкилий коммуникация тусикларини аввал куриб утамиз:

1. Ахборотнинг бузилиб етказилиши. Ахборот юкоридан пастга бир канча сабабларга кура бузиб етказилиши мумкин. Бирон бир бошқарувчи олинган ахборот билан рози булмаса, узи англаган холда уни бузиши мумкин ва узи хоҳлаган маънода узлаштириши мумкин. Ахборот бузилиши юкоридан пастга ҳаракат қилиш давомида филтрация натижасида ҳам содир булиши мумкин, яъни бир босқич бошқасига факат унга тегишли ахборотни бериши мумкин. Бундай танлов натижасида керакли ахборот етиб бормади. Бундан ташқари босқичлар статуси тугри келмаслаги сабабли ва юкори босқич юкори статусга эга эканлиги сабабли, уларни факат ижобий ахборот билан таъминлаш тенденцияси мавжуд. Бунинг натижасида раҳбар муҳим муаммо тугрисидаги ахборотга эга булмаслиги мумкин.

2. Информацион юкланиш. Коммуникация каналлари тулиб кетиши ҳам ахборот алмашуви тусиги ҳисобланади. Раҳбар ахборотнинг қуплигидан энг асосийларини (у буйича) ажратиб, қолганларини этиборга олмаслиги мумкин.

3. Коникарсиз ташкилот структураси. Қуп погонали ташкилот структурасида ахборот бузилиши эҳтимоллиги ошади, чунки ҳар бир босқич тузатиш қиритади. Коммуникацияда муаммоларни қелтириб чиқарадиган бошқа аспектларга қумиталар, ишчи гуруҳлари, умуман кадрларнинг коникарсиз тарқиб ва улардан коникарсиз фойдаланиш, ҳамда коникарсиз ҳокимиятни ташкил этиш ва вазифаларни тақсимлашни ҳам қиритиш мумкин. Бундан ташқари, тусиклар турли гуруҳлар уртасидаги қонфликт ҳам чиқаради.

Ташкилотларда коммуникацияни такомиллаштириш:

1. **Информацион оқимларни тартибга солиш.** Раҳбар уз информацион эҳтиёжларининг сифат миқдор томонларини баҳолашни урганиши керак.
2. **Маъмурий ҳаракатлар.** Раҳбар вақти-вақти билан уз ҳодимлари билан бевосита алоқада булиши керак, масалан, янги режалар, стратегиялар вариантлари, мақсадларни ҳамда мулжалларни аниқлаб олиш ва муҳокама қилиш учун алоҳида суҳбатдан ташқари умумий мажлис утказиш.
3. **Тескари алоқа тизими.** Тескари алоқа тизимларидан бири – бу аниқ масалаларни муҳокама қилиш мақсадида одамларни ташкилотнинг бир қисмидан бошқа қисмига утказиш.
4. **Таклифларни туплаш тизими.** Қупинча бу тизим таклифлар учун мулжалланган яшиқлар вариантыда амалга оширилади, унда фирма

ишловчилари уз таклифларини аноним тарзда беришади. Бундан ташкари телефон тармогини ҳам утказиш мумкинки, у оркали ишловчилар аноним тарзда телефон килиб,лавозимни тайинлаш тугрисидаги саволларни бериш имкониятини оладилар. Линияда эса берилган саволларга тезда жавоб бера оладиган менежерлар ишлашлари мумкин.

5. *Информацион бюллетенлар* (нашриётлар, видеоленталар).
6. *Замонавий информацион технология*. Информацион технологиялар соҳасидаги охирги ютуқлар ҳам ташкилотларда ахборот алмашинувини такомиллаштиришга ёрдам бериши мумкин, яъни компьютерлар, электрон почта, телефон оркали бир вақтнинг узида бир неча кишига ахборот узатиш, видеоконференциялар ва хоказо.

5-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Коммуникация нима?
2. Ташкилотда ахборот алмашинуви хусусида нималар дея оласиз (мисоллар билан)?
3. Ташкилотда коммуникациянинг қандай қуринишлари мавжуд?
4. Вертикал ҳамда горизонтал коммуникацияни қандай тасвирлайсиз?
5. Коммуникация жараёнини қандай изохлаш мумкин?
6. Норасмий коммуникациялар нима ва уларнинг қандай аҳамияти бор?
7. Коммуникация жараёнидаги турт асосий элемент моҳиятини тушунтиринг?
8. Коммуникация жараёнининг ҳар бир босқичини изоҳланг.
9. Коммуникацион жараёнда тесқари алоқа ҳамда информацион шовкиннинг урни қандай?
10. Коммуникацион жараёнда юзага келадиган тусикларни изоҳлаб беринг.
11. Ташкилий коммуникация тусиклари нималардан иборат?
12. Ташкилотда коммуникацияларни такомиллаштиришнинг қандай йуллари мавжуд?

6-МАВЗУ.

БОШКАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ.

Таянч иборалар.

- Карор
- Ташкилий карор
- Программалаштирилган карор
- Программалаштирилмаган карор
- Компромислар концепцияси
- Интуитив карор
- Фикр-мулохазага асосланган карор
- Окилона карор
- Альтернатива
- Релевант ахборот

Режа:

- 1. Карор қабул қилиш жараёни.**
- 2. Муаммоларни окилона ечиш.**
- 3. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир этувчи омиллар.**

ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИ. Карор – бу альтернатив танлов. Айрим кундалик қарорларни биз чуқур уйламасдан қунига 10-100 лаб қабул қиламиз. Айрим қарорларни эса (қелажак билан боглик булган) узок уйлаб қургандан кейин қабул қиламиз. Айрим вақтларда эса маълум қарорларга пропорционал қуп эътибор берамиз.

Аммо бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига нисбатан қупрок тизимлаштирилган жараёндир. Менежер бутун ташкилот ва бошқа ишчилар учун ҳаракат йуналишини танлайди. Айрим бошқарув қарорлари тарихни узгартириши ҳам мумкин.

Мухим ташкилий қарорларни қабул қилиш жавобгарлиги – огир маънавий юк. У айниқса юкори бошқарув погоналарида намоён булади. Шунинг учун раҳбар уйламасдан қарор чиқариши мумкин эмас. Ишчини ҳайдаса, ишчи жабр қуради, яхши ишчини ҳайдаса ташкилотга ёмон булади.

Коммуникация жараёни қаби қарор қабул қилиш ҳам бошқарувнинг ҳамма аспектларида акс этади. Қарор қабул қилиш – бошқарувчи ҳар қуналик ишининг бир қисми. Бу соҳада омилқорлик (компетентность) менежерни бошқалардан ажратиб туради, энг мухими самарали ишлайдиган менежерни самарасиз ишлайдигандан фарқ қилади. Қарор қабул қилиш соҳасида менежер раҳбарнинг турт ролини бажаради – тадбирқорлик, ишдаги қамчиликларни тузатуви мутахассис, ресурсларни тақсимловчи ва қелишувга эришиш буйица мутахассис.

Ташкилий қарор – бу раҳбар эгаллаб турган лавозими буйица вазифаларни бажариш учун қилиниши қерак булган танлов. Ташкилий қарор

максади ташкилот олдида турган вазифаларни бажаришни таъминлаш. Шунинг учун энг самарали ташкилий карор, охирги максадга эришишга энг куп хисса кушадиган ва хакикатда амалга ошириладиган танлов хисобланади.

Ташкилий карор программалаштирилган ва программалаштирилмаган булади.

Программалаштирилган карор – бу математик тенгламаларни ечишдаги каби, кадамлар ва харакатларнинг маълум кетма-кетлигида амалга ошириш натижаси. Бунда альтернативалар сони чегараланган ва танлов ташкилот белгиланган йуналиш чегарасида амалга оширилиши керак. Программалаштиришни самарали ташкилий карорларни кабул килишда мухим ёрдамчи восита деб хисоблаш мумкин. Карор кандай булиши кераклигини аниклаб, рахбарият хатолик эхтимоллигини камайтиради ва вақт кискартиради (яъни процедура тузишга вақт кетмайди). Агар тузилган карор кабул килиш услубиёти нотугри булса, карор самарасиз булади.

Программалаштирилмаган карорлар – маълум даражада янги, структуралаштирилмаган ёки номаълум омиллар билан боглик булган холатларда керак булади. Олдиндан керакли кадамлар кетма-кетлигини тузиш мумкин булмаганлиги сабабли, рахбар карор кабул килиш процедурасини ишлаб чиқиши керак. Программалаштирилмаган карорларга куйидаги мисолларни киритиш мумкин: ташкилот максадлари кандай булиши керак, махсулотни кандай яхшилаш керак, бошқарув структурасини кандай такомиллаштириш зарур, ходимлар мотивациясини кандай кучайтириш керак ва х.к. Рахбар бир канча танлов вариантларига эга. Бундан кейин биз асосланган, лекин программалаштирилмаган ташкилий карорлар кабул килиш процедурасини куриб утамиз. Бу ерда асосий максад – бундай карорларни самарали кабул килиш имкониятларини берувчи асосларни урганишдир.

Шуни таъкидлаш керакки, кабул килинган карор натижалари айрим сохалар учун салбий таъсир курсатиши мумкин. Шунинг учун карорлар ташкилотни тизим сифатида куриб, хамма кисмлари учун жавоб берадиган холда кабул килиши керак (мисол, ишчиларни кискартирмаслик). Рахбар охирги натижани кузлаб, камчилиги булса хам шундай альтернатив карор кабул килиш керакки, натижада максадга купрок эришилсин. *Компромислар концепцияси* ана шундан иборат.

Карор кабул килиш жараёнини урганишда икки моментни хисобга олиш керак. Биринчидан, карор кабул килиш нисбатан осон, лекин яхши карор килиш кийин. Иккинчи момент шундаки, карор кабул килиш – бу психологик жараён. Вақти билан одамлар харакатини мантик белгиласа, вақти билан хис-туйғу белгилайди. Шунинг учун карор кабул килиш жараёни интуитив, фикр-мулохазага асосланган ва рационал характерга эга.

Интуитив карор – факат унинг тугрилигини хис этиш асосида килинган танлов. Бундай карор кабул килувчи тушунишни хам хохламай карор кабул килади. Биз атайдиган олтинчи туйғу бу уша интуитив карордир. Юкори погона бошқарувчилари купинча интуитив карорга асосланишади. Лекин мантиксиз тугри танлов кийин.

Фикр-мулохазага асосланган қарор – бу билим ва туплаган тажриба билан боглик булган танлов. Бундай қарорлар интуитивдай курилади, чунки уларнинг мантики аниқ эмас. Одам ухшаш ҳолатларда нима содир булгани тугрисидаги билимини ҳозирги ҳолатга куллайди. Ақл-заковатга асосланиб, у утган сафар муваффақият келтирган альтернативани танлайди. Фикр-мулохаза ташкилий қарор асоси сифатида керак, чунки қуп ҳолатлар такрорланиши мумкин ва яна муваффақият келтириши мумкин.

Бундай қарор бошқарувчининг калласида қабул килиниши сабабли тез ва арзонга тушади. Лекин ҳақиқатда ақлли фикр кам учрайди. Фикр-мулохазани янги ҳолатларда тажрибанинг йуклиги сабабли куллаш кийин.

Фикр-мулохаза ҳамма вақт тажрибага асосланганлиги сабабли ва ҳаддан ташқари таяниш раҳбар учун олдиндан таниш булган қарорни чалкаштиради. Бунинг натижасида раҳбар самарали янги танловни куздан қочириши мумкин. Янада муҳими раҳбар англаган ҳолда янги соҳаларни урганишдан узини олиб қочиши мумкин.

МУАММОЛАРНИ ОКИЛОНА ЕЧИШ. Окилона қарор қуйида курсатилган объектив таҳлилий жараёнга асосланади.

Муаммони ечиш – бу мураккаб жараён. Шунинг учун окилона қарор чиқаришни биз беш босқичда қуриб утамиз.

1. Муаммо диагностикаси. Муаммони ечишда биринчи қадам тулик ва тугри диагноз қуйиш. Муаммони қуриб чиқишнинг икки услуби мавжуд. Биринчиси буйича қуйилган мақсадларга эришилмаганда муаммо деб ҳисобланади. Лекин қупинча раҳбарлар фақат нимадир содир булиши керак-у, лекин содир булмаган ҳолатларни муаммо сифатида қурадилар. Иккинчиси буйича муаммо сифатида потенциал имкониятларни қуриш мумкин. Масалан, ҳолатни янада яхшилаш учун (самара яхши булганда ҳам) нимадир қилиш. Бунга амал қилиб сиз менежер-тадбиркор сифатида узингизни курсатасиз.

Муаммони тулик аниқлаш кийин, чунки ташкилотнинг ҳамма бўлимлари узаро боглик, бир-бирининг ишига таъсир курсатади. Шунинг учун муаммони тулик аниқлаш – уни ярмигача ечиш билан баробар, лекин буни ташкилий қарорлар учун куллаш кийин. Натижада, муаммони диагнози бир неча қадамдан иборат булган ва ҳар бир қадамда оралик қарорлар қабул қилинадиган процедура юзага келади.

Мураккаб муаммони диагнозлаштиришнинг биринчи босқичи кийинчиликлар ёки имкониятларнинг белгиларини англаш ва белгилаш ҳисобланади. Бундай белгилар паст фойда, меҳнат унумдорлиги ва сифат, юқори ҳаражатлар, кадрлар қунимсизлиги. Бундай босқичда информация катта аҳамиятга эга. Иккинчи босқичи ахборотни туплаш ва таҳлил қилиш ҳисобланади. Бунда релевант ҳамда уринсиз ахборот уртасидаги фарқни англаш зарур. *Релевант ахборот* – маълум муаммога, инсонга ёки мақсадга эришишга тааллуқли булган маълумот.

2. Қарор қабул қилишнинг мезонлари ва чекланмаларини аниқлаш. Муаммони диагностика қилиш пайтида уни ечиш мақсадида шуни аниқ билиш керакки, у билан айнан нима қилиб булади. Йирик ташкилот учун чекланмалар

кичик ташкилотдаги чекланмаларга нисбатан камрок. Рахбар стандартларни аниклаб олиб, у буйича эса танлов альтернатив вариантларини баҳолаши керак булади. Бу стандартларни қарор қабул қилишнинг мезонлари деб аташ қабул қилинган.

3. Альтернативаларни аниклаш. Бунда муаммо сабабини бартараф этадиган барча мумкин бўлган ҳаракатларни мумкин қадар юзага чиқариш керак.

4. Альтернативаларни баҳолаш. Фақатгина барча гоёлар рўйхати тузилганидан кейин ҳар бир альтернативани баҳолашга ўтиш керак.

5. Альтернативани танлаш. Рахбар анча ижобий оқибатларга олиб келадиган альтернативани танлайди.

Қарорни амалга ошириш ҳамда тесқари алоқа. Муаммоларни ечиш жараёни альтернативани танлаш билан тугалланмайди (6.1 расм). Муаммони ечиш учун ёки мавжуд имкониятдан фойда олиш учун қарор амалга оширилиши керак. Қарорни амалга ошириш самарадорлиги даражаси кутарилади, агарда қарор тааллуқли бўлган шахс томонидан тан олинса. Тесқари алоқа босқичида қарор оқибатларини улчаш ва баҳолаш ёки олинган натижаларни рахбар қутган натижалар билан солиштириш содир булади.



6.1. расм. Қарорни амалга ошириш ва баҳолаш. Муаммони ечишга тааллуқли бўлган ва қарор қабул қилишдан кейин буладиган босқичлар.

БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИГА ТАЪСИР ЭТУВЧИ ОМИЛЛАР. Қарор қабул қилиш пайтида бир қатор омилларни ҳисобга олиши керак булади.

Рахбарнинг шахсий баҳолашлари. Ҳар қандай одам ўз қадриятлар тизимига эга ва бу тизим унинг ҳаракатларини аниклаб беради ҳамда қабул қилинаётган қарорга таъсир қурсатади (муҳимлик, сифат ва ҳ.к.).

Қарор қабул қилиш муҳити. Қарор қабул қилиш пайтида риск ҳисобга олинади. Альтернативаларни баҳолаш чоғида рахбар мумкин бўлган натижаларни турли шароитларда башоратлаши лозим. Бундай шароитлар қуйидагилар: аниқлик, риск (таваккаллик) ва ноаниқлик.

Вакт ва узгарувчан муҳит. Вакт ўтиши билан вазиятлар ҳам ўзгариб туради, демакки, қарорни ҳаётга амал қилиб қабул қилиш керак, токи ахборот ва қамчиликлар аниқ экан.

Ахборотларнинг чекланганлиги. Ахборот оқилона қарор қабул қилиш учун керакдир. Баъзи пайтда яхши ахборот жуда қиммат булади ёки уни олиб

булмайди. Шунинг учун рахбар кушимча ахборотдан фойда келиш-келмаслигини хал килиши керак, яъни бу карор узига узи канчалик мухим, у ташкилотнинг ахамиятли ресурслар хиссаси билан ёки ахамиятсиз пул суммас билан богликми.

Агар ахборотни маъкул булган баҳода олиш кийин булса ва бундай имконият тез орада пайдо булса, унда карор қабул килишни кейинга колдириш керак булади.

Хатти-харакатларнинг чекланганлиги. Шахслараро ва ташкилот ичидаги коммуникацияларни кийинлаштирадиган купгина омиллар карор қабул килишга таъсир курсатади. Масалан, рахбарлар куп ҳолларда муаммоларнинг мавжудлигини ҳамда жиддийлигини, чекланмаларни ва альтернативаларни турлича қабул килишади. Бу нарса карор қабул килиш жараёнида келишмовчиликка ва низоларга олиб келади. Рахбарнинг ходим билан буладиган ахборот алмашинуви усулидан ходимларнинг хатти-харакати боглик булади.

Салбий оқибатлар. Карор қабул килиш – бу компромисларни юзага келтириш санъатидир. Бир томондан муваффақиятга эришиш бошқа томондан зарарни олиб келади. Масалан, махсулот сифатини ошириш харажатларнинг оширилишига олиб келади, автоматизация харажатларни пасайтиради, лекин ишчилар сонини кискартиради ва х.к. Шунга ухшаш салбий оқибатларни ҳисобга олиб туриш керак.

Карорларнинг узаро богликлиги. Ташкилотда барча карорлар узаро богликдир. Бирта мухим карор унчалик мухим булмаган карорларни талаб килади. Масалан, янги жихозни сотиб олиш нафакат ишлаб чиқариш булимига таъсир этади, балки якуний ҳолда сотиш ва маркетинг булимларига ҳам таъсир этади.

6-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Карор нима?
2. Ташкилий карор деганда нимани тушунаси?
3. Программалаштирилган ҳамда программалаштирилмаган карорлар бир-биридан қандай фаркланади?
4. Карор қабул килишнинг нисбатан осонлигини ҳамда унинг психологик жараён эканлигини тушунтиринг.
5. Ташкилотда бошқарув карорларининг урни қандай?
6. Интуитив ҳамда фикр-мулоҳазага асосланган карорларни қандай фарқлаш мумкин?
7. Фикр-мулоҳазага асосланган карор ҳамда оқилона карорлар уртасидаги фарқ нимада?
8. Оқилона карор қабул килиш босқичларини изоҳланг.
9. Бошқарув карорларини қабул килишга таъсир этувчи омилларни тушунтириб утинг.

- 10.Окилона карор қабул қилишда муаммо диагностикаси қандай амалга оширилади?
- 11.Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбарнинг шахсий баҳолашлари омили қандай таъсир этади?
- 12.Қарор қабул қилиш муҳитининг қарор қабул қилишда таъсири қандай?
- 13.Вақт ва узғарувчан муҳит қарор қабул қилишга қандай таъсир қурсатади?
- 14.Информацияларнинг чекланганлиги омилининг қарор қбл қилишда таъсирини тушунтиринг.
- 15.Қарор қабул қилишда хатти-ҳаракатлар билан боғлиқ омилларнинг таъсири қандай?
- 16.Қарор қабул қилишда салбий оқибатларининг урни қандай?
- 17.Ташкилотда қарорларнинг ўзаро боғлиқлигини қандай изоҳлаш мумкин?

7-МАВЗУ. БОШКАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МОДЕЛЛАРИ ВА УСЛУБЛАРИ.

Таянч иборалар:

- Модель
- Моделлаштириш
- Физик модель
- Аналогли модель
- Математик модель
- Уйинлар назарияси
- Навбатлар назарияси модели
- Захираларни бошқариш модели
- Чизикли программалаштириш модели
- Иммитацион модель
- Иктисодий таҳлил модели
- Зарарсизлик нуктаси
- Тулов матрицаси
- Қарорлар шажараси
- Прогнозлаштириш

Режа:

- 1. Моделлаштириш.**
- 2. Бошқарув моделлари.**
- 3. Қарор қабул қилиш услублари.**

МОДЕЛЛАШТИРИШ. Бошқарув функцияларини бажарилишини амалга ошириш учун самарали қарор қабул қилиш лозим. Шунинг учун қабул қилиш жараёни бошқариш назариясининг марказий масалаларидан бири бўлиб ҳисобланади. Қарор қабул қилишни моделлаштириш борасида қўп ишлар амалга оширилган.

Модель – бу бирон бир фикр (ғоя) ёки тизим ва объектни бирон бир шаклда намоён этиш. Масалан, ташкилот схемаси, унинг структураси модель ҳисобланади. У унинг тузилишини кўрсатади.

Моделнинг асосий характеристикаси бу қўлланидиган ҳаётий ҳолатни тушунишни енгиллаштириш. Модель раҳбарга ўз тажрибасини оширишга ёрдам беради. Ҳамма бошқарув мактабларидай реал дунё ташкилий муаммоларини ечишда бошқарув фани ҳам интилади. Моделлар ўқ турга бўлинади:

1. Физик модель.
2. Аналогли модель.
3. Математик модель.

Физик модель – бу тадқиқ этилаётган объект ёки тизимни қатталаштирилган ёки қичрайтирилган ифода ёрдамида ифода ёрдамида

курсатади. Мисол, чизманинг катталаштирилган ёки кичиклаштирилган масштабдаги ифодаси.

Аналогли модель – бу тадқиқ этилаётган моделнинг тушунарли ва ухшаш шаклдаги ифодасидир. Масалан, географик харита, график. Аналогли моделнинг бошқа мисоли – бу ташкилий схема – бу схемани ясашда раҳбарлик фаолият ва индивидлар уртасидаги боғлиқликни занжирсимон сифатида кура олади.

Математик моделда объект ёки ходисанинг хусусияти ва характеристикасини ифодалаш учун символлар қулланилади. Масалан, маҳсулот ҳажми ва харажатларининг узаро боғлиқлигини модель ёрдамида ифодалаш мумкин.

$$C = PV(0,1) = 2500$$

Бу ерда: C- харажатлар ишлаб чиқариш ҳажмига (PV) қупайтирилган $0,1=2500$ тенг.

Моделни ясаш бошқариш сингари жараёндр. Бу жараённинг асосий босқичлари қуйидагилар:

1. Масаланинг қуйилиши.
2. Моделни ясаш.
3. Моделнинг тугрилигини текшириш.
4. Моделни қуллаш ва янгилаш.

Масаланинг қуйилиши. Бошқарув муаммосининг тугри ҳал этилишини таъминлайдиган моделларни қуришнинг бирламчи ва энг муҳим босқичи, масалани қуйишдан иборат.

Моделни ясаш. Масалани қуйгандан кейинги босқич моделни ясаш. Модель тузувчи моделнинг бош мақсадини, моделдан фойдаланган ҳолда раҳбариятга унинг олдида турган муаммони ечишда ёрдам берадиган қандай натижавий норматив ва ахборотлар олиш мумкинлигини аниқлаши керак.

Моделнинг тугрилигини текшириш. Модел тузгандан кейин унинг ишончлилигини текшириш лозим. Текширишнинг жиҳатларидан бири моделнинг реал ҳаётга мослиги даражасини аниқлашдир, яъни реал вазиятнинг ҳамма моддий компонентлари моделда киритилганми. Моделни утмишдаги ҳолатларга текшириш талаб қилинади.

Моделни қуллаш ва янгилаш. Моделнинг ишончлилиққа текширишдан кейин уни қулайдилар. Бошқарув илмининг факатгина 60 % га яқин моделлари тула ёки қисман қулланилган. Қупгина раҳбарлар улардан четланиб юришади ёки уларни тушунишмайди. Бундай раҳбарларга моделни қуллашни ургатиш керак бўлади. Моделни ишлатишдан сунг уни ҳар доим албатта янгилаб туриш керак. Ҳатто агар модель муваффақиятли чикса ҳам у янгиланиб турилиши лозим.

Моделларнинг самарадорлигини турли қийинчиликлар ва потенциал чекланишлар оқибатида пасайтирилиши мумкин. Улар: нотугри дастлабки фаразлар, ахборотларнинг чекланганлиги, фойдаланувчиларнинг қурқуви, амалда суи қулланилиши, ҳаддан зиёд бўлган қиймат.

Нотугри дастлабки фаразлар. Хар кандай модель баъзи бир фаразларга ёки дастлабки шартларга асосланади. Баъзи дастлабки шартларни баҳолаб булмайди ва объектив текширилиши мумкин эмас. Шунинг учун куп холларда моделларни прогнозлаштириш учун куллаб булмайди.

Ахборотнинг чекланганлиги. Дастлабки шартлар нотугрилигининг асосий сабаби – бу керакли ахборотни олиш имкониятларининг чегараланганлигидир. Бу ахборот моделни тузиш ва уни куллашга таъсир этади. Моделнинг аниклиги муаммо буйича ахборотнинг аниклиги билан белгиланади.

Фойдаланувчиларнинг куркуви. Агар моделдан фойдаланилмаса, бу моделни самарали деб булмайди. Моделлардан фойдаланмасликнинг асосий сабаби – бу модель таклиф килинган раҳбарларнинг моделлар ёрдамида олинган натижаларнинг тушунмасликлари туфайли уларни куллашдан куркадилар.

Амалда суст кулланилиши. Бу ерда асосий сабаб – билимларнинг етишмаслиги ва узгаришларга қаршилик курсатиш. Бундай вазиятда моделни ишлаб чиқишга фойдаланувчиларнинг узларини жалб қилиш керак булади ва куркув сустлашади. АКШ даги «Форчун» журнали томонидан 500 та фирма вице-президентларнинг сурови шуни тасдиқладики, фан моделларини куллашда вице-президент бошқарувида асосий тусик бу шу соҳада уларнинг билимлари тулик булмаганлиги ҳисобланади.

Хаддан зиёд булган қиймат. Купгина тадқиқотларга қура, бошқарув фани доирасидаги моделларни куллаш даражаси моделлаштириш услубларининг даражасидан юқори. Моделни ишлатишдан келган фойда унинг қийматини ортиги билан коплаши керак. Раҳбарият модел ишлатишда харажатни аниқлашда моделнинг куллашдаги ва ахборотни туплашдаги юқори ва паст даражасини, харажат ва уқишга кетган вақт, қайта ишлаб чиқариш баҳоси ва ахборот саклашни ҳисобга олиши керак.

БОШКАРУВ МОДЕЛЛАРИ. Бошқариш фанида мавжуд буладиган конкрет моделларнинг сони шундай купки, улар муаммоларни ечиш учун кулланадиган алоҳида моделлар сонига тенг. Куйида баъзи бир кенг тарқалган моделларнинг типларини қуриб утамыз.

Уйинлар назарияси. Ташкилот муваффақияти жуда боглик булган муҳим бир омиллардан бири рақобатбардошлик ҳисобланади. Дарҳақиқат, рақобатчининг ҳаракатларини башоратлаш қобилияти ҳар қайси ташкилот учун қулай вазият ҳисобланади. Уйинлар назарияси – қабул қилинган қарорнинг рақобатчиларга таъсирини баҳолаш моделидир. Бизнесда уйин моделлари рақобатчиларнинг нарх узгаришларига, қушимча товар ва хизмат ишлаб чиқаришга, янги маҳсулотни узлаштиришга булган реакциясини башорат қилиш учун кулланилади.

Ҳозирги даврда уйинлар назарияси унчалик ҳам куп кулланилмайди, чунки реал ҳаётнинг ҳолатлари жуда мураккаб ва тез узгарувчандир ва бу фирма тактикасининг узгаришига рақобатчилар қандай ҳаракат қилишларини аниқ башорат қилишга йул қуймайди.

Навбатлар назарияси модели ёки оптимал хизмат курсатиш модели.

Бу модел истеъмолга нисбатан оптимал хизмат курсатиш каналлари сонини аниклаш учун кулланилади. Масалан, одамларнинг авиакомпанияга самолёт учун чипта буюриши ва ахборот олиш тугрисидаги кунгироклари, омборда юкни туширишни кутиб турган юк машиналари сони, бекатда навбат кутиб турган йуловчилар. Агар дейлик, мижоз куп кутиб турадиган булса, унда улар, масалан, бошка компанияга мурожаат килишлари мумкин. Шундай килиб, принципиал муаммо шундан иборатки, кушимча хизмат килиш каналлари харажатларни ва мижозлар бошка компанияга утиб кетганда олинадиган зарарларни тенглаштириш.

Захираларни бошқариш модели. Бу модел ресурсларга буюртмаларни жойлаштириш вақти ва уларнинг миқдорини аниклаш учун ҳамда омбордаги тайёр маҳсулот ҳажмини оптималлаштириш учун кулланилади. Хар қандай ташкилот ишлаб чиқаришни узлуксиз таъминлаш учун маълум миқдорда ресурслар захирасини сақлаши керак. Бу моделнинг мақсади – жамланиб қолган захираларнинг харажатларда ифодаланадиган салбий оқибатларни минимумлаштириш. Бу харажатлар уч асосий қуринишда бўлади: 1) буюртмани жойлаштиришга; 2) сақлашга; ҳамда 3) захираларнинг етарли бўлмаган даражаси билан боғлиқ бўлган харажатлар. Бу муаммони ечиш бўйича бир қанча моделлар ишлаб чиқилган.

Чизикли программалаштириш модели. Бу модел рақобатчилик эҳтиёжлари мавжуд бўлган ҳолда такчил ресурсларни таксимлашда оптимал усулни аниклаш учун кулланилади. Чизикли программалаштириш одатда ишлаб чиқаришдаги қийинчиликларни ечиш учун штабли бўлинмалардаги мутахассислар томонидан кулланилади. Масалан, бундай моделларга оптимал ишлаб чиқариш ассортиментини аниклаш, технологик жараёни бошқариш, захираларни бошқариш, ишчиларни таксимлаш, транспорт масалалари қабилар қиради.

Иммитацион модел. Юқорида курсатилган ҳамма моделлар иммитацион моделлар ҳисобланади, чунки уларнинг ҳаммаси реалликни акс эттиради. Шунга қарамадан, моделлаштиришнинг услуби сифатида, *иммитация* реал ҳолатнинг узгаришларини аниклаш учун модель яратиш ва уни экспериментал қўллаш жараёнини билдиради. Масалан, ишлаб чиқариш бўйича мутахассислар ва молиячилар, ишлаб чиқариш фаолияти усиши ва янги технология ёки ишчилар таркибини узгартириш натижасида қушимча фойда олиш иммитацион моделларини тузиш мумкин. Маркетинг бўйича мутахассис нарх узгариши натижасида ёки реклама асосида маҳсулот сотиш ҳажмининг усишини иммитация қилиши мумкин.

Иқтисодий таҳлил модели. Бу модел харажатларни ва иқтисодий фойдани ҳамда қорхоналар фаолияти рентабеллигини баҳолашнинг ҳамма услубларини ўз ичига олади. Оддий иқтисодий модель зарарсизлик нуқтасини аниқлашга асосланган, яъни умумий даромад жами харажатлар билан тенглашадиган, қорхона фойда олишни бошлайдиган нуқтани аниқлашдаги қарор қабул қилиш услуби.

Зарарсизлик нуктаси (break-even point – BEP) шундай ҳолатни курсатадики, унда умумий даромад (total revenue – TR) умумий харажатларга (total costs – TC) тенг булиб қолади. Зарарсизлик нуктасини аниқлаш учун маҳсулот бирлиги сотиладиган нархни, бир бирлик маҳсулот узгарувчан харажатларини ва бир бирлик маҳсулот доимий харажатларини ҳисобга олишимиз керак:

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC}$$

Бу ерда:

TFC – доимий харажатлар;

P – маҳсулот бирлиги нархи;

VC – узгарувчан харажатлар.

Нарх (price – P) фирма ҳар бир бирлик товар ва хизматларни остишдан қанчалик даромад олишини курсатади. Бир бирлик маҳсулот узгарувчан харажатлари (variable cost – VC) – бу ҳар бир маҳсулот бирлигини ишлаб чиқаришга тугри боғлиқ бўлган амалдаги харажатлар. Жами доимий харажатлар (total fixed cost – TFC) бу бошқарув аппаратида кетган харажатлар, цех харажатлари ва ҳ.к.

Зарарсизлик нуктасини таҳлил қилиш фирма учун қупрок қулай бўлган альтернатив йулларни танлаш имконини беради.

КАРОР КАБУЛ ҚИЛИШ УСЛУБЛАРИ. Қарор қабул қилишнинг ҳар қандай услубини моделлаштиришнинг бир қуриниши сифатида қуриб чиқиш мумкин. Моделлаштиришда қушимча бир қанча услублар мавжудки, бу услублар раҳбарга бир қанча мавжуд альтернативалардан мақсадларга эришишни таъминлайдиган қарорни қабул қилишга қумаклашади. Қарор қабул қилишнинг асосан икки услуби аҳамиятга эга:

1. Тулов матрицаси.
2. Қарорлар шажараси.

Тулов матрицаси – бу раҳбарга бир неча вариантлардан биртасини танлашга ёрдам берадиган статистик қарорлар назарияси услубларидан бири ҳисобланади. Тулов бунда муқофот ёки фойда сифатида қурилади, яъни бирон бир аниқ шароитда аниқ стратегиядан олинандиган фойда. Агар туловни жаҳвал қуринишида акс эттирилса, тулов матрицасига эга бўламиз.

	У ёки бу об-аво шароити	Туман (0,1)	Очиқ ҳаво (0,9)
1.Стратегия: самолёт		+ 2000	+ 4500
2.Стратегия: поезд		+ 3000	+ 3000

Умуман тулов матрицаси қуйидаги ҳолларда фойдали:

1. Альтернативалар ёки стратегия вариантларининг маълум микдордаги чегараси мавжуд булса;
2. Нима содир булиши мумкинлиги тула аниқ булмаса;
3. Кабул килинадиган қарорлар натижаси қандай альтернатива танланганлигидан ва қайси шароит ҳақиқатда амалга ошганлигидан боғлиқ булса.

Ҳамма қарор қабул қилиш ҳолатларида раҳбар ҳодисанинг эҳтимоллигини баҳолашга тугри келади. Эҳтимоллик 1 дан (қачонки и ҳодиса аниқ содир бўлади), 0 гача (қачонки ҳодиса аниқ содир бўлмайди) аниқланади. Эҳтимоллик тенденциясини танлаш утмишдаги тенденцияларга ёки раҳбарнинг бундай вазиятлардаги шахсий тажрибаларидан келиб чиққан субъектив баҳоланишига асосланиши мумкин.

Эҳтимоллик қутиладиган микдорни аниқлашга тугридан-тугри таъсир курсатади, яъни тулов матрицасининг марказий концепциясига. Альтернатива ёки стратегия вариантларининг қутиладиган микдори – бу юзага чиқиши мумкин бўлган микдорларнинг уларнинг эҳтимолликка бўлган қупайтмаси. Масалан, агар сиз музқаймоқ сотиш дуконига маблағларни жойлаштириш 0,5 эҳтимоллик билан 5000 доллар, 0,2 эҳтимоллик билан 10000 доллар ва 0,3 эҳтимоллик билан 3000 доллар йиллик даромадни келтиради, деб уйлсангиз, унда қутиладиган микдор қуйидагича бўлади:

$$5000 \cdot (0,5) + 10000 \cdot (0,2) + 3000 \cdot (0,3) = 5400 \text{ доллар}$$

Ҳар бир альтернативанинг қутиладиган микдорни аниқлаб, натижаларни матрица қурилишида жойлаштиргандан сунг раҳбар қийинчиликсиз қайси танлов берилган мезонларда яхшироқ эканлигини аниқлаши мумкин. Бу танлов юқорироқ бўлган қутиладиган микдорга тугри келади.

Қарорлар шажараси – бу услуб ҳам бир қанча мавжуд вариантлардан энг яхши йуналишни танлаб олиш учун қулланилади. Қарорлар шажараси қарор қабул қилиш муаммосининг схема қурилишида ифодаланади. Масалан, ушбу қарорлар шажарасида қуйидагича муаммо турибди: ҳозир қулча нон ишлаб чиқариляпти.

Қарор қабул қилишнинг биринчи нуктаси	Қилина-диган ҳаракатлар	Ҳолат (эҳтимоллик)	Қутила-диган ютук	Қарор қабул қилишнинг иккинчи нуктаси	Қилина-диган ҳаракатлар	Қутила-даиган ютук
1 Факат қулча нон и/ч Факат буханка нон и/ч	А	Юқори талаб (0,7)	8 минг сум	2	И/ч қувватларини ошириш, 2 турдаги маҳсулот и/ч	3 минг сум
		Паст талаб (0,3)	3 минг сум			
	Б	Юқори талаб (0,6)	6 минг сум		И/ч қувватларини оширмаслик	1 минг сум
		Паст талаб (0,4)	2 минг сум			

Тулов матрицаси сингари карорлар шажараси ҳам рахбарга турли ҳаракат йуналишларини ҳисобга олиш, улар билан молиявий натижаларни солиштириш, уларни белгиланган эҳтимолликлар билан мувофиқ тузатиш, сунг альтернативаларни солиштириш имкониятини беради.

Карорлар шажараси услубини бир карорнинг натижаси кейинги карор натижасига таъсир курсатадиган вазиятларда куллаш мумкин. Бу услуб кетма-кетли карорларни қабул қилиш учун кулланилади. Карорлар шажарасидан фойдаланиб рахбар иккинчи нуктадан дастлабки нуктага қайтиш йули орқали ўзи учун анча мақбул бўлган карорни топади.

Прогнозлаштириш – бу ўтган даврда тўпланган тажриба ҳамда келажак тугрисидаги жорий фаразларни келажакни аниқлаш мақсадида кулланиладиган услуб. Прогнозларнинг турлари:

1. Иқтисодий прогнозлар – иқтисоднинг ва курсаткичлар ҳолатини олдиндан прогноз қилиш.
2. Технология ривожланишини прогноз қилиш.
3. Ракобатчиларнинг ривожланишини прогноз қилиш. Ракобат даражаси стратегиясини олдиндан айтиш.
4. Суровлар ва тадқиқотлар асосида прогнозлаш.
5. Ижтимоий прогнозлаштириш.

Иқтисодда асосан прогнозлаштиришнинг миқдорий услуби кулланилади. Бунинг моҳияти қайси бир омилнинг таъсири натижасида келгусида маълум бир курсаткичнинг қайси даражагача ривожланишини мулжаллайди.

Прогнозлаштиришнинг миқдорий услуби миқдорий ахборот етарли бўлмаган шароитда кулланилмайди, бунинг учун сифат услублари кулланилади. Келажакни прогнози қилиш эксперт томонидан амалга оширилади.

7-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Модель нима ва уларнинг асосий қурилишлари тасвирлаб чиқинг.
2. Моделларни ясаш жараёни қандай босқичлари мавжуд?
3. Жамиятда моделларнинг қандай фойдаси бор деб ўйлайсиз?
4. Моделни жорий қилиш қандай муаммолар билан боғлиқ?
5. Бошқарувнинг қандай моделларини биласиз?
6. Ўйинлар назарияси тугрисида нима дея olasiz?
7. Навбатлар назарияси моделининг моҳиятини тушунтиринг.
8. Чизикли программлаштириш моделининг моҳияти нимада?
9. Иммитацион модель нима ва у нима учун керак?
10. Иқтисодий таҳлил модели нимага асосланган модель ҳисобланади?
11. Зарарсизлик нуктаси тушунчасини қандай тушунасиз?
12. Карор қабул қилишнинг услубларини қуриб чиқинг.
13. Тулов матрицаси карор қабул қилишнинг қандай услуби ҳисобланади?
14. Карорлар шажараси нима ва у нима мақсадда ишлатилади?
15. Прогнозлаштириш тушунчасига таъриф беринг.

8-МАВЗУ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ВА УНИНГ БОШКАРУВДАГИ РОЛИ.

Таянч иборалар:

- Стратегия
- Стратегик режалаштириш.
- Стратегик режалаштириш жараёни.
- Миссия.
- Мақсадлар.
- Иқтисодий омиллар
- Сиёсий омиллар
- Бозор омиллари
- Технологик омиллар
- Халқаро омиллар
- Рақобат омиллари
- Ижтимоий омиллар
- Кучли томонлар
- Кучсиз томонлар
- Имкониятлар
- Хавфлар
- Бошқарув тадқиқоти
- Ташқи муҳит таҳлили.
- Чекланган ушш стратегияси
- Ушш стратегияси
- Қисқартириш стратегияси
- Аралаш стратегия
- Стратегик альтернативалар.

Режа:

- 1. Стратегик режалаштиришнинг моҳияти ва функцияси.**
- 2. Ташқи муҳитни баҳолаш ва таҳлил қилиш.**
- 3. Ташкилот ички кучли ва кучсиз томонларини баҳолаш.**
- 4. Асосий стратегик альтернативалар.**

СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШНИНГ МОҲИЯТИ ВА ФУНКЦИЯСИ. Стратегик режалаштириш – бу ташкилот раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилган қарорлар ва ҳатти-ҳаракатлар мажмуидир, бунинг натижасида ташкилот мақсадларига эришишни таъминлашга қаратилган махсус стратегиялар ишлаб чиқилади.

Стратегик режалаштириш жараёни бошқариш қарорларини қабул қилишда асосий инструмент ҳисобланади. Унинг асосий вазифаси – бу ташкилотда керакли даражада, муҳлатда узгартиришлар ва янгиликларни жорий этишдан иборат.

Стратегик режалаштириш жараёнини олиб боришда асосий 4 та бошқариш фаолияти ажратилади:

1. Ресурсларни таксимлаш.
2. Ташки муҳитга мослашиш.
3. Ички мувофиқлаштириш.
4. Ташкилий стратегияларни ангалш (менежернинг тафаккурини ривожлантириш).

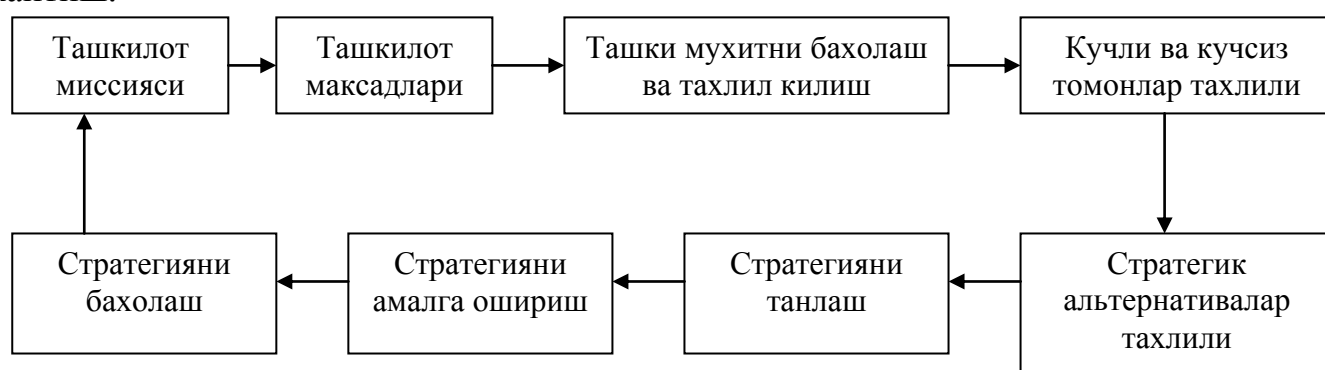
Юқори даражадаги раҳбарнинг асосий вазифаси факатгина стратегик режалаштириш жараёнини ишлаб чиқиш эмас, балки уни жорий этиш ва баҳолаш билан ҳам боғлиқ.

«Стратегия» сузи «Strategos» грек сузидан келиб чиққан бўлиб, «генерал маҳорати» маъносини билдиради. «Стратегик» сузининг маъноси – у жорий режалардан фарқли равишда стратегик режалар узок муддатга ишлаб чиқилиши ҳақида тушунча беради. Уларнинг давомийлик муддати бир қатор омилларга боғлиқ: ташкилот мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташки муҳитнинг узгарувчанлиги ва ҳоказолар. Стратегик режалаштиришнинг оддий муҳлати 5 йил, аммо баъзи кичик фирмалар учун 2-3 йил, баъзи йириклар учун 10 йил ва ундан ортиқ бўлиши мумкин.

Стратегик режа юқори раҳбариятнинг ҳаракат ва қарорларининг мажмуаси бўлиб, бунда қорхона стратегиясини ишлаб чиқаришга шундай йуналтирадики, унинг ҳозирги даврда ва асосан келажакда самарали тараккиёт топишига имкон яратади.

Ҳозирги кунда ривожланган чет эл мамлакатларида стратегик режалаштириш муаммоси билан жуда қўп олимлар шугулланиб келмоқда. Унинг иш натижалари шуни кўрсатадики, стратегик режаларни қўллаган фирмалар энг юқори тараккиётга эришган. Стратегик режалаштириш раҳбарлар томонидан ташкилот имкониятлари ва ташки муҳит ҳақида нотўғри ахборотлар ҳисобига нотўғри қарор қабул қилишдаги таваккалчиликни қамайтиради.

Стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичлардан иборат: ташкилот миссиясини аниқлаб олиш, ташкилот мақсадларини белгилаб олиш, ташки муҳит омилларини баҳолаш ва таҳлил қилиш, ташкилот қучли ва қучсиз томонлари бўйича маъмурий тадқиқот ўтказиш, стратегияни ташлаш, стратегияни амалга ошириш, стратегияни баҳолаш ва биринчи босқичга қайтиш.



8.1. расм. Стратегик режалаштириш жараёни.

Стратегик режалаштиришда энг биринчи кадам бу ташкилот миссиясини танлаш. **Миссия** – бу ҳозирги вақтда ва келажакдаги истеъмолчиларнинг манфаатини биринчи уринга қуядиган ташкилотнинг асосий ва умумий максадидир. Бу ушбу фирманинг нима учун бунёд этилганини ва истеъмолчилар манфаатлари нуктаи-назаридан қараганда, нима учун зарурлигини билдиради. Миссия фирма структурасини аниқлайди ва қуйидагиларни уз ичига олиши керак:

1. Фирма қандай тадбиркорлик фаолияти билан шугулланмоқда.
2. Фирманинг ташқи муҳитдаги урни.
3. Ташкилот маданияти.

Айрим дунёга машҳур компанияларнинг миссиялари.

- IBM корпорацияси уз миссиясини жамиятнинг ахборотга булган талабини қондириш деб билади.
- «Форд» компанияси учун унга асос солган Генри Форднинг қупчиликка эълон қилиб айтган: «Одамларга арзон транспорт тақдим этиш» гапи миссия бўлиб ҳисобланади.
- «Ревьен» компанияси (косметика) миссияси «Биз орзу-ният сотамиз».
- Деярли барча ута йирик япон фирмалари учун миссия: «Харидорга жуда юқори сифатли товарлар билан таъминлаш».

Раҳбарият қорхона миссиясини атроф-муҳитдан ахтариб, қуйидаги икки саволга жавоб топади:

- 1) «Бизнинг мижозларимиз қим?»
- 2) «Мижозларимизнинг қандай эҳтиёжларини биз қондиришимиз мумкин?»

Нотижорат ташкилотларнинг мижозлари бу унинг хизматидан фойдаланувчи ва уни ресурслар билан таъминловчилар бўлиб ҳисобланади.

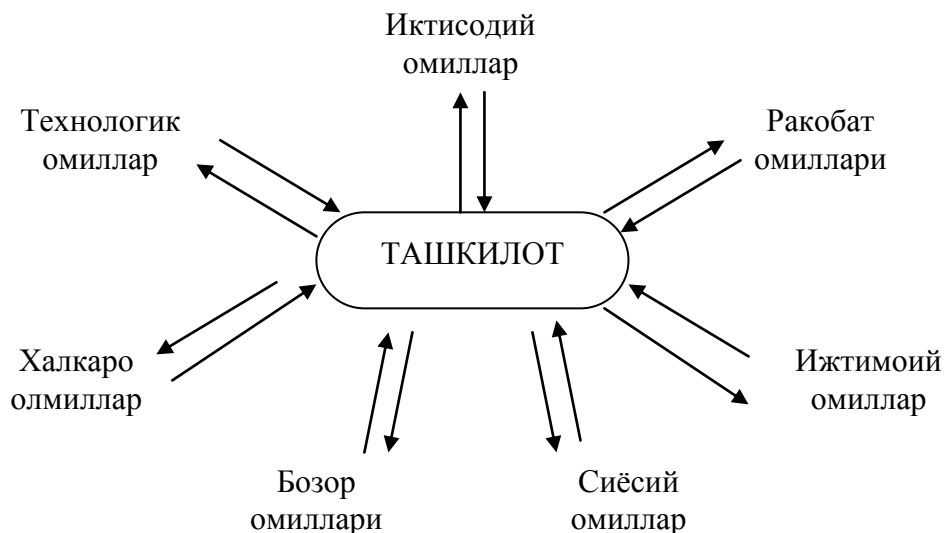
Фирма учун умумий булган максадлар қорхона умумий миссиясидан қелиб қикқан ҳолда танланади:

1. Максадлар аниқ ва улчаб бўладиган бўлиши керак.
2. Максадлар аниқ даврга белгиланади.
3. Максад эришиладиган бўлиши керак.
4. Максадлар бир-бирини қуллаб-қувватловчи бўлиши керак.

ТАШҚИ МУҲИТНИ БАҲОЛАШ ВА ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ. Ташқи муҳитни таҳлил қилиш шундай қараёнки, бунда стратегик режани ишлаб чиқувчилар ташкилотга таъсир этувчи имқоният ва ҳавфларни аниқлаш учун ташқи муҳит омилларини назорат қиладилар. Ташқи муҳитни таҳлил қилиш қуйидаги 3 та саволга жавоб бериш билан аниқланади:

1. Ташкилот ҳозир қандай ҳолатда турибди?
2. Раҳбариятнинг фикрича ташкилот келажакда қандай ҳолатда бўлиши керак?
3. Ташкилот ҳозирги ҳолатдан раҳбарият хоқлайдиган ҳолатга ўтиши учун қандай чора тадбирлар олиб қориши керак?

Ҳавф ва имқониятлар асосан 7 соҳага ажратилади: иқтисодий, сиёсий, бозор, технологик, рақобат, ҳалқаро ва ижтимоий (8.2. расм).



8.2. расм. Ташки муҳит омиллари

Иқтисодий омиллар. Иқтисодиётнинг ҳолатлар, яъни инфляция суръати, ишсизлик даражаси, солиқ ставкаси ва ҳ.к. ташкилот мақсадларига жиддий таъсир курсатади ва ҳар қайси омил фирмага хавф солиши мумкин ёки янги имкониятни очиб бериши мумкин.

Сиёсий омиллар. Раҳбарият маҳаллий органнинг, ҳокимиятнинг ва давлатнинг норматив ҳужжатларини, яъни узоқ муддатли қўйилмаларни молиялаштириш учун давлат кредитлари, ишчи кучини ёллаш бўйича чегаралар, ташки иқтисодий савдо тарифлари бўйича келишувлар ва бошқаларни кузатиб бориши керак.

Бозор омиллари. Бозор муҳитини таҳлил қилишга қўйидаги омиллар таълуқли: узгарувчан демографик шароитлар, турли ҳилдаги маҳсулот ва хизматларнинг ҳаётий даври, аҳоли даромадларининг тақсимланиши, бозорга қиришнинг осонлиги ва тармокдаги ракобат даражаси.

Технологик омиллар. Технологик муҳитни таҳлил қилишда қўйидагиларни эътиборга олиш мумкин: ишлаб чиқариш технологиясининг узғариши, товар ва хизматларни лойихалаш ва тақлиф қилишда ЭХМ ларни қўллаш ёки алоқа воситалари технологиясидаги ютуқлар.

Халқаро омиллар. Бу ерда хавф ва имкониятлар ҳам ашёни осонгина олиш, валюта курсининг узғариши ҳамда инвестицион объектлар ёки бозорлар ролида катнашаётган мамлакатларнинг сиёсий қарорлари натижасида пайдо бўлиши мумкин.

Ракобат омиллари. Ракобатчилар таҳлилида 4 та диагностик элемент катнашади: 1. Ракобатчиларнинг келажак мақсадларини таҳлил қилиш. 2. Ракобатчиларнинг жорий стратегиясини баҳолаш. 3. Ракобатчилар ва компания фаолият юритаётган тармок келажак ҳолатининг шарҳи. 4. Ракобатчиларнинг қучли ва қучсиз томонларини чуқурроқ урганиш.

Ижтимоий омиллар. Бу омиллар жамиятнинг узгарувчан муносабатларини ва дунёқарашини ўз ичига олади.

ТАШКИЛОТ ИЧКИ КУЧЛИ ВА КУЧСИЗ ТОМОНЛАРИНИ БАХОЛАШ. Ташки мухитни тахлил килиш уз вақтида хавф ва имкониятларни аниклаш имконини беради ҳамда кутилмаган ҳолатларда ҳолатий режаларни тузишни талаб этади. ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларини тахлил килиш, корхонанинг имкониятларидан фойдаланишда қандай ички кучга эга эканлигини ва хавфларни бартараф эта олмайдиган кучсиз томонларини аниклаш учун зарур зарур ички муаммоларни аниклашнинг асосий услубларидан бири бошқарув тадқиқотлари ҳисобланади.

Бошқарув тадқиқоти – бу ташкилотнинг функционал зоналарини услубий баҳолаш бўлиб, ташкилотнинг стратегик кучли ва кучсиз томонларини юзага чиқаришга мулжалланган.

Ушбу тадқиқотга 5 та функция киритилади: маркетинг, молия, ишлаб чиқариш, инсон ресурслари, фирма маданияти ва сиймоси.

Маркетинг. Бу ерда қуйидаги соҳалар урганилади: бозор ҳиссаси ва рақобатбардошлиги, маҳсулот ассортиментининг турли-туманлиги ва сифати, бозорнинг демографик статистикаси, бозор тадқиқотлари ва ишланмалари, миқдорларга хизмат курсатиш, самарали сотиш, товарни реклама килиш ва фойда.

Молия (бухгалтерлик ҳисоби). Молиявий ҳолатни тахлил килиш ташкилотга фойда келтириши ва стратегик режалаштириш жараёни самарадорлигини оширишга хизмат курсатиши мумкин. Молиявий ҳолатнинг чуқур тахлили ташкилотдаги ички потенциал кучсиз томонларини ва рақобатчиларга нисбатан ташкилот аҳолини юзага чиқариши мумкин.

Ишлаб чиқариш. Ишлаб чиқаришни тахлил килишда қуйидаги саволларга жавоб бериш керак:

1. Рақобатчиларга нисбатан биз маҳсулот нарҳини камайтира оламизми?
2. Қайси ресурсларни олишга имкониятимиз бор?
3. Қувват ва жиҳозларимиз ҳозирги замон талабига жавоб берадими?
4. Бизнинг маҳсулотимиз талабнинг мавсумийлигига эгами, агар эга бўлса, қандай қилиб бу вазиятни оптималлаштириш мумкин?
5. Рақобатчиларимиз хизмат курсатмайдиган бозорларда биз хизмат курсата оламизми?
6. Сифатни назорат килиш тизимимиз қай даражада самарали?
7. Лоийхалаштирилган ва режалаштирилган ишлаб чиқариш жараёни қай даражада самарали?

Инсон ресурслари. Агар ташкилот малакали ходимлар ва аниқ мақсад сари интиладиган раҳбарларга эга бўлса, унда ташкилот ҳар қандай альтернатив стратегиялар сари боришга қодир бўлади.

Фирма маданияти ва сиймоси. Фирма ҳолатининг ноанъанавий омиллари фирманинг узок муддатли истикболида муваффақиятли фаолият курсатиши учун муҳим аҳамиятга эга. Улар маданият ва сиймо (имидж) қиради. Ташкилотдаги атмосфера ва ундаги ижтимоий муҳит корпорация маданияти дейилади. Маданият ташкилотдаги урф-одатларни, муносабатларни ва ахлоқни характерлайди. Фирма имиджи (обриси, нуфузи) бу фирма

томонидан ходимлар, мижозлар ва жамоатчилик фикри оркали яратиладиган таассуротлари.

Ички кучли ва кучсиз томонларни ташки хавф ва имкониятлар билан мувофиқлаштирилса, ундан кейин рахбарият стратегик альтернативани танлашга тайёр булади.

АСОСИЙ СТРАТЕГИК АЛЬТЕРНАТИВАЛАР. Ташкилот олдида 4 та асосий стратегик альтернативалар мавжуд:

1. **Чекланган усиш** – бу альтернатива купгина ташкилотларга кулай хисобланади, чунки бу стратегия учун инфляцияни хисобга олган ҳолда тузатилган эришиладиган мақсадларни белгилаш характерлидир. Чекланган усиш стратегияси статик технологияга эга булган етук тармоқларда кулланилади, бунда ташкилот асосан уз ҳолатидан кониктирилган булади.
2. **Усиш** – бу ҳар йили ташкилот киска муддатли ҳамда узок муддатли мақсадлари даражасининг утган йилдаги курсаткичлар даражасига караганда муҳим усиб бориши. Бу стратегия диверсификация пайтида тез узгарувчан технологияга эга булган динамик ривожланиб бораётган тармоқларда кулланилади. Усиш ички ва ташки булиши мумкин. Ички усиш – бу ассортиментнинг кенгайиши. Ташки усиш – бу, масалан, бирон бир фирмани харид килиб, уни бирлаштириб олиш.
3. **Кискартириш.** Бу стратегия учун пасайтирилган мақсадларни олдинги даражага каранда белгилаб олиш ҳосдир. Бу ерда куйидаги вариантлар мавжуд: ликвидация (йукотиб юбориш), ортигини олиб ташлаш; кискартириш ва йуналишни узгартириш.
4. **Аралаш.** Бу катта диверсификацион фирмаларда кулланиладиган стратегиядир. Аралаш стратегия куриб утилган уч стратегиялардан (чекланган усиш, усиш, кискартириш) иборат.

Стратегик алтернативаларни куриб чиккандан кейин, рахбарият аник бир стратегияни танлайди. Фирманинг тармоқдаги махсулотининг ҳолатини аниклаш учун Бостон Консалтинг гуруҳи томонидан кулай методика ишлаб чикилди. (БКГ матрицаси). 8.3. расмда БКГ матрицаси келтирилган. Ушбу матрица вариантларни шакллантириш ва бошқарув қарорларини танлашда ёрдам бериши мумкин. Масалан, агар сизнинг махсулот ёки хизматингиз бозорнинг катта ҳиссасини эгаллаб олган булса ва юкори усиш суръатларига эга булса (юлдуз), унда сиз балким усиш стратегиясини саклаб турасиз. Бошка томондан, сизнинг махсулот ёки хизматингиз бозорнинг кичик ҳиссасини эгаллаб олган булса ва паст усиш суръатларига эга булса (ит), сиз ортикчасидан воз кечиш стратегиясини танлашингиз мумкин.

		Бозор хиссаси	
		Юкори	Паст
Усиш суръатлари	Юкори	ЮЛДУЗ	ЁВВОЙИ МУШУК
	Паст	СОГИН СИГИРЛАР	ИТ

8.3. расм. Бостон Конталтинг гурухи матрицаси.

Стратегик танловга куйидаги омиллар таъсир курсатади:

1. *Таваккаллик (риск)*. Риск компаниянинг хаётий факти булиб хисобланади, лекин рискнинг юкори даражаси компанияни бузиб юбориши мумкин.
2. *Утган стратегияларни билиш*. Рахбарият куп холларда англаган ёки англамаган холда фирма танлаган утган стратегик альтернативалар таъсири остида булади.
3. *Мулк эгаларига таъсирланиш*. Куп холларда акция эгалари конкрет стратегик альтернативани танлаш чогида рахбарият мослашувчанлигини чеклаб куйишади.
4. *Вакт омили*. Вакт омили карор кабул килиш чогида ташкилот муваффакиятига ёки муваффакиятсизлигига хизмат курсатиши мумкин. Хатто яхши гоёни муваффакиятсиз пайтда амалга ошириш ташкилотнинг барбод булишига олиб келади.

8-мавзу буйича назорат саволлари:

1. Стратегия терминини кандай тушунаси?
2. Стратегик режалаштириш жараёни боскичларини тавсифлаб беринг.
3. Миссия нима ва нима учун у ташкилот фаолиятининг асосини ташкил этади?
4. Кандай килиб ташкилот уз миссиясини танлайди?
5. Нима учун ташкилот турли хилдаги мақсадларга эга булиши керак?
6. Самарали мақсадларнинг асосий характеристикаси нималар?
7. Нима сабабдан ташки мухит хавф ва имкониятларининг руйхати тузилади?
8. Ташкилотда кучли ва кучсиз томонлар нима учун аникланади?
9. Бошқарув тадқиқоти жараёнини тушунтириб беринг.
10. Ташкилот ихтиёрида қайси 4 та стратегик альтернативалар мавжуд?
11. Стратегик танловга кандай омиллар таъсир курсатади?

9-МАВЗУ.

СТРАТЕГИЯНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.

Таянч иборалар:

- Тактика
- Сиёсат
- Процедура
- Коида
- Бюджетлар
- Мақсадлар буйича бошқариш (МВО)
- Микдорий мезонлар
- Сифатий мезонлар

Режа:

1. Стратегик режани амалга ошириш.
2. Стратегик режани амалга оширишни бошқариш ва уни бажарилишини назорат қилиш.
3. Стратегик режани баҳолаш.

СТРАТЕГИК РЕЖАНИ АМАЛГА ОШИРИШ. Стратегик режалаштириш ташкилот мақсадларини танлаш ва уларга эришиш учун нима қилиш зарурлиги хусусида қарорларни ўз ичига олади. Стратегик режалаштириш барча бошқарув қарорлари учун асос бағишлайди. Аммо ҳар қандай режани амалга қўллагаслик баландпарвоз сузлар бўлиб қолаверади. Амалга ошириш стратегик режани ҳаракатга келтиради. Режаларни тузишдаги энг асосий ҳал қилувчи босқичлар миссияни танлаш ва мақсадларни ойдинлаштириш бўлиб ҳисобланади. Буларга эришиш услублари эса меҳнат жамоасида эркин ҳатти-ҳаркатларни келтириб чиқариши мумкин.

Раҳбарият стратегик режани амалга ошириш жараёнини йўлга қўйиш ва мақсадларни аниқлаш учун қўшимча режа ва аниқ топшириқлар ишлаб чиқиши керак. Бу тадбирларнинг асосий вазифаси келажакдаги қарорларга таянган ҳолда ва қўйилган мақсадларга самарали эришиш учун алтернативаларни амалга ошишини бошқариш керак. Булардан асосий мақсад барча ҳатти-ҳаракатларнинг бир-бирига боғлиқлигидир. Расмий режалаштиришнинг асосий ташкил этувчилари бу тактика, сиёсат, процедура ва қоидалардир.

Тактика. Бу қисқа муддатли режа ва стратегиялар. Тактик режаларнинг асосий тансифи:

1. Тактика стратегияни ривожлантириш учун ишлаб чиқилади;
2. Стратегия қарийб барча ҳолларда юқори бошқарув поғоналари томонидан ишлаб чиқилса, тактика эса қўпроқ ўрта поғона раҳбарият даражасида ишлаб чиқилади;
3. Тактика стратегияга нисбатан қисқа муддатга мулжалланган;

4. Стратегиянинг натижалари бир неча йил давомида тула намоён булмаган пайтда тактика натижалари жуда тез юзага чиқади ва конкрет ҳолатлар билан осон солиштирилади.

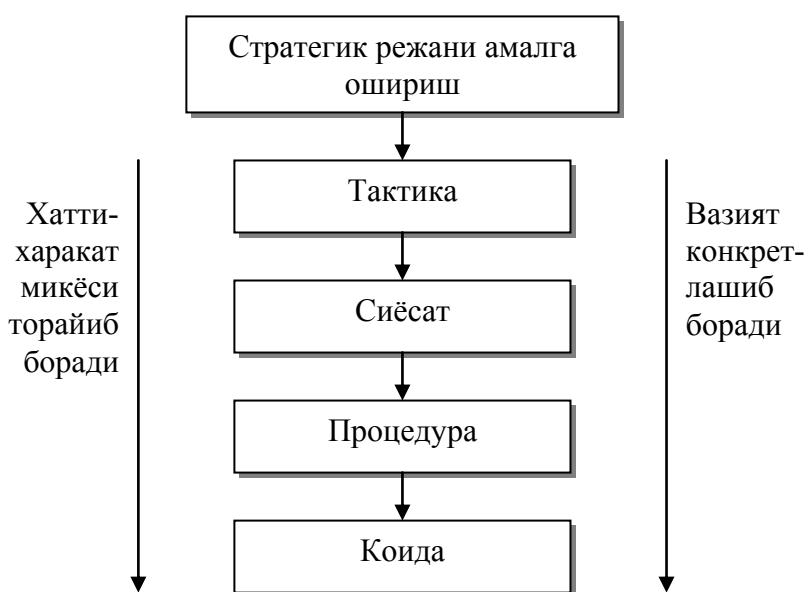
Сиёсат. Раҳбарият узоқ муддатли ва тактик режаларни ишлаб чиққанидан кейин, бу режаларни тугри тушунмаслик ва йуналишни узгартирмаслик мақсадида қушимча тадбирлар ишлаб чиқади. Стратегияни амалга ошириш жараёнидаги бу босқич сиёсатни ишлаб чиқиш босқичи ҳисобланади. Сиёсат бу мақсадларга эришишни осонлаштирадиган қарор қабул қилиш ҳамда ҳатти-ҳаракатлар учун умумий қулланма бўлиб ҳисобланади.

Сиёсат юқори раҳбарият томонида узоқ муддатга мулжалаб ишлаб чиқилади. Масалан, бу янги маҳсулотни ишлаб чиқариш учун янги асбоблар микдорини камайтириш сиёсати бўлиши мумкин.

Процедуралар. Раҳбарият томонидан ишлаб чиқилади. Процедура – бу аниқ вазиятда нима иш қилиш кераклигини курсатади. Мохияти жихатидан процедура программалаштирилган қарор қабул қилишни аңлатади. Умуман олганда индивид процедурага биноан ишласа, у кам мустақил ҳаракатга ва альтернативалар кам микдорига эга бўлади.

Қоидалар. Режаларни амалга оширишда ҳар қандай қераксиз ҳатти-ҳаракатлардан ҳоли бўлиш учун қоидалар ишлаб чиқилади. Қоида бу қандайдир бир аниқ вазиятда нима иш қилиш кераклигини курсатади. Процедурадан фарқли уларок қоидалар қегараланган ва аниқ вазиятларда қулланилади. Процедуралар эса бир-бири билан боғлиқ бўлган бир қанча ҳаракатлар қетма-қетлиги бўлган вазиятлар учун мулжалланади.

Баъзида ишчилар қоида ва процедураларни бемаънолик ёки эркин ҳаракатни қекловчи сифатида қарайдилар. Бунд ай шароитда қоида мақсадга эришиш учун тусқинлик қилади, бу эса ташкилотда қелишмовчиликни қелтириб қикаради, шу сабабли раҳбарият қоидаларнинг мақсади ҳақида ҳодимларга маълумот бериши қерак.



9.1. расм. Стратегик режани амалга ошириш жараёни.

СТРАТЕГИК РЕЖАНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ БОШКАРИШ ВА УНИ БАЖАРИЛИШНИ НАЗОРАТ КИЛИШ. Хозирги кунда режалаштиришни ва назорат жараёнини мувофиқлаштиришнинг бир неча турлари бор. Кенг кулланиладиган иккита бошқарув инструметлари мавжуд: *бюджетлар ва мақсадлар буйича бошқариш.*

Бюджетлар. Режалаштиришнинг асосий вазифасидан бири бу иложи борида ресурсларни самарали тақсимлашдан иборат. Режалар, раҳбарият фикрича, мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш хатти-ҳаракатини тақсимлашга қумаклашади. Раҳбарлар қандай ресурсларга эга эканлигини аниқлаш учун режалаштиришнинг дастаги бўлган бюджетлар ишлатилади.

Бюджет бу ресурслар тақсимлаш методи бўлиб, миқдорий қуринишда ҳаракатланади ва мақсадларга эришишга қумаклашади. Бюджетлар расмий режалаштиришда кенг кулланиладиган компонентлардан бири ҳисобланади.

Мақсад ва ресурсларни миқдорий аниқлаш. Бюджетни ишлаб чиқишнинг биринчи қадами мақсад ва ресурсларни сон қуринишида ифодалашдан иборат. Кенг тарқалган улчовлар бу пул ва натурал қуринишлардир.

Бюджетни ишлаб чиқиш босқичлари:

1. Юқори раҳбарият томонидан фирманинг умумий мақсади эълон қилинади. Масалан, башорат этилаётган сотиш ҳажми.
2. Булимларда оператив сметанинг тайёрланиши.
3. Юқори раҳбарият берилган тадбирларни бюджетга биноан таҳлил қилади ва узгартириш қиритади ва булимлар юқори раҳбарият қурсатган қамчиликларга тузатиш қиритади. Ушбу босқичда юқори раҳбарият ташкилотни ресурслар билан тақсимлаш вазифасини бажаради.
4. Якуний бюджетларни тайёрлаш.

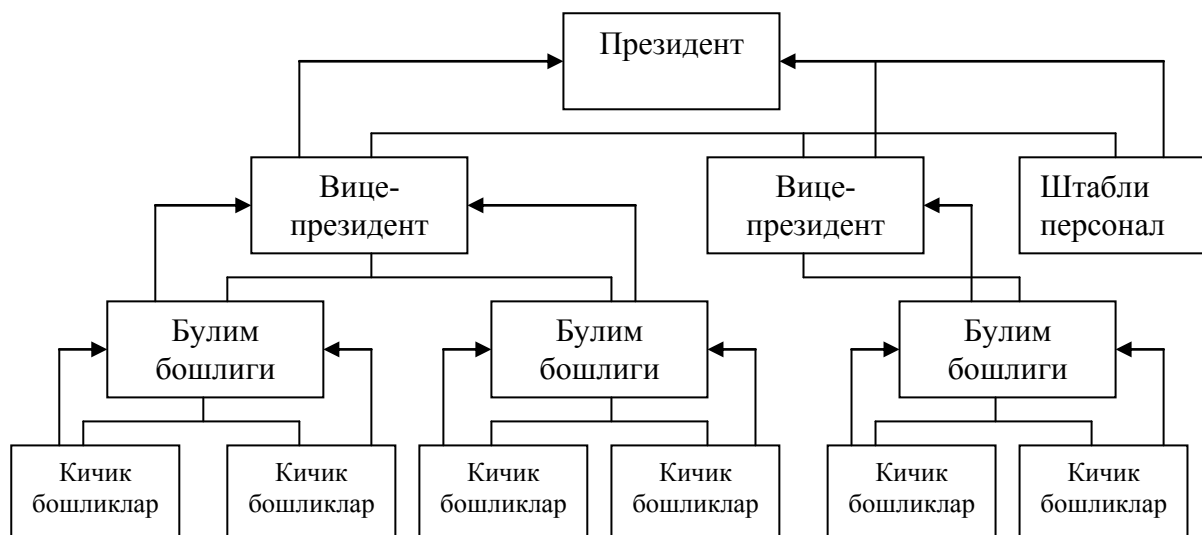
Айтиб утилгандек назорат режалаштиришга асосланади. Назорат самарали бўлиши учун уни режалаштириш билан қамбарчас боғлаш қерак. Бюджетни ишлаб чиқиш бундай боғлиқлик ва назорат самарали миқдорий усулини ташкил этади.

Инсон ресурсларида режалаштириш ва назоратни боғлиқлигини таъминловчи бошқариш услуби – **мақсадлар буйича бошқариш** услуби ҳисобланади. Қисқартмаси МВО (management by objectives). МВО мотивлаштириш усули ҳам саналади. Друкернинг фикрича, ташкилотдаги ҳар қайси раҳбар, бу юқори даражадан то паст даражадаги раҳбарлар, аниқ мақсадга эга бўлиши қерак, қайсиқим юқорироқ даражадаги раҳбар мақсадини қуллаб қувватлаши қерак, 9.2. расмда қурсатилганидек. Унинг фикрича, бу жараён ҳар бир раҳбарга шу ҳақда аниқ тасаввур олишга ёрдам берадики, ундан ташкилот нимани қутади, ташкилотнинг мақсадлари ва ташкилот бошлигининг мақсадлари.

МВО нинг вакиллари – Жорон Одиорне, Дуглас МакГрегор, Антони Райа ва бошқалар.

Райанинг фикрича, мақсадлар бўйича бошқариш бир-бирига боғлиқ 4 та босқичдан иборат жараёндир.

1. Аниқ ва қисқа мақсадларни ишлаб чиқиш.
2. Шу мақсадларга эришиш учун ҳақиқий режаларни ишлаб чиқиш.
3. Натижаларни ва ишларни тизимли назорат қилиш, улчаш ва баҳолаш.
4. Режалаштирилган натижаларга эришиш учун тузатув тадбирларини ишлаб чиқиш.



9.2. расм. МВО да мақсадлар иерархияси. Ҳар бир раҳбарнинг мақсадлари унинг бевосита бошлигининг мақсадларига эришишини таъминлаши керак. Мақсадлар юқоридан пастга – инстанция занжири бўйлаб ишлаб чиқилади.

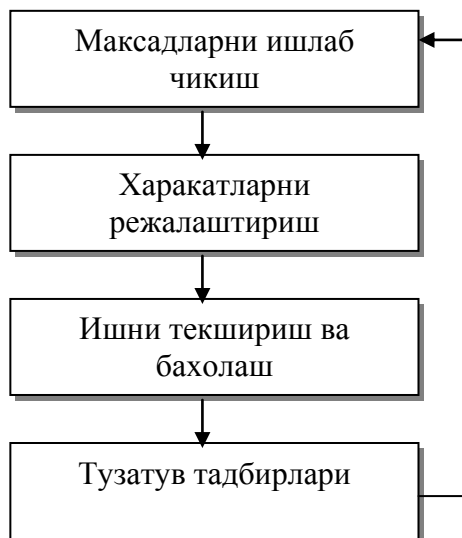
Мақсадларни ишлаб чиқиш. Юқори раҳбарият ташкилот учун қисқа ва узок муддатли мақсадларни ишлаб чиққанидан кейин, бу мақсадлар кейинги пастги поғоналарга буйруқ қуринишида узатилади. Паст поғонадаги раҳбарлар мақсадларига қараб уз мақсадларини ишлаб чиқишлари керак.

Ҳаракатларни режалаштириш. МВО жараёнинг иккинчи босқичида қилинадиган ҳаракатлар режалаштирилади. Режаларни ишлаб чиқиш олти бўлимдан иборат:

1. Мақсадга эришиш учун асосий вазифа ва меъёрларни аниқлаш;
2. Асосий турдаги фаолиятлар орасидаги боғлиқликни аниқлаш ва календар режани ишлаб чиқиш;
3. Ҳар қайси турдаги фаолиятни амалга ошириш учун, узаро муносабат ва ролини аниқлаш, ундан ташқари керакли ваколатни бериш;
4. Ҳар қайси асосий операцияга кетадиган вақтни баҳолаш;
5. Ҳар қайси операция учун керакли ресурсларни аниқлаш;
6. Тадбирлар муддатларини текшириш ва режаларини тузатиш.

Текшириш ва баҳолаш. Текшириш ва баҳолаш ишлари қандайдир бир вақт утганидан кейин олиб борилади. Унинг асосий вазифаси мақсаднинг эришилганлиги даражасини, муаммони аниқлайди, бундан ташқари самарали меҳнат учун мукофотланади ва шахсий эҳтиёжлар қондирилади.

Тузатув тадбирлари. МВО нинг охирги боскичи булиб, агар мақсадлар эришилмаган бўлса ва раҳбарлар унинг сабабини аниклаган бўлсалар тузатув тадбирларини ишлаб чиқиш керак бўлади. Аксинча мақсадлар эришилган бўлса, МВО жараёни келажакда бошқа мақсадларни белгилаш билан қайтадан бошланади.



9.2. расм. Мақсадлар буйича бошқариш (МВО) жараёнининг боскичлари.

СТРАТЕГИК РЕЖАНИ БАХОЛАШ. Стратегик режани баҳолаш мақсадлар ва эришилган натижаларни солиштириш йули билан амалга оширилади. Баҳолаш узлуксиз ва тизимли олиб борилиши керак. Баҳолаш жараёни стратегияни тартибга солиш мақсадида қулланилади. Стратегик режалаштиришни баҳолашда қуйидаги 5 саволга жавоб бериш лозим:

1. Стратегия ташкилотнинг ички имкониятларига мос келадими?
2. Стратегия маълум даражадаги таваккалликни тақозо этадими?
3. Стратегияни амалга ошириш учун ташкилот керакли ресурсларга эгами?
4. Стратегия ташки хавф ва имкониятларни ҳисобга оладими?
5. Стратегия фирма ресурсларини қуллашда энг яхши усул ҳисобланадими?

Баҳолаш жараёнида бир катор микдорий ва сифатий мезонлар мавжуд. *Микдорий мезонларга* қуйидагилар киради: бозордаги ҳисса, сотиш ҳажмининг ошиши, кадрлар қунимсизлиги, харажатлар даражаси, самарали ишлаб чиқариш ва х.к. *Сифатий мезонларга* эса, миқдорларга хизмат қурсатиш ҳажмини ошириш, бозор ҳақидаги билимларни чуқурлаштириш, имкониятлардан фойдаланиш, хавф микдорини камайтириш ва х.к. киради

Сифатий ва микдорий баҳолаш билан боғлиқ муаммолар:

- Вақт омили. Жуда ҳам кам стратегиялар тез уз натижасини беради;
- Улчашнинг аниқлиги. Агар биз стратегик режалаштириш жараёнини баҳолаш самарали бўлишини хоҳласак, унда асосий диққат эътиборни стандартлашган мезонларга қаратиш керак.

Стратегия ва режаларни аниқлагандан кейин раҳбарият умумташкилот мақсадларига эришиш учун ташкилот структурасини яхшилаб урганиши керак.

9-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Стратегик режани амалга ошириш жараёнини қандай тавсифлайсиз?
2. Тактика, сиёсат, процедура ва ва қоида нималигини тушунтиринг.
3. Стратегияни амалга оширишда тактика, сиёсат, процедура ва қоида қандай қумаклашади?
4. Бюджетни ишлаб чиқиш қандай босқичлари мавжуд?
5. Режалаштириш ва назоратнинг мувофиқлаштирилишини бюджетлар қандай таъминлаб беради?
6. МВО жараёнини қисқача тушунтиринг?
7. Мақсадлар бўйича бошқаришнинг қандай босқичлари мавжуд?
8. Стратегияни баҳолашнинг микдорий ва сифатий мезонларини қуриб чиқинг.
9. Қандай саволлар стратегик режани баҳолашда берилади ва уларнинг моҳияти нимада?
10. Стратегия ҳамда структура орасидаги боғлиқлик нимада ифодаланади?
11. Сифатий ва микдорий баҳолаш билан боғлиқ қандай муаммолар мавжуд?

10-МАВЗУ. УЗАРО ХАМКОРЛИК ВА ВАКОЛАТЛАРНИ ТАШКИЛ КИЛИШ.

Таянч иборалар:

- Ташкил этиш
- Ваколатларни узатиш
- Жавобгарлик
- Ташкилий ваколат
- Хокимият
- Чизикли ваколат
- Аппаратли (штабли) ваколат
- Скаляр жараён
- Буйруklar занжири
- Маъмурий аппарат
- Консультатив аппарат
- Хизмат курсатувчи аппарат
- Шахсий аппарат
- Тавсия берувчи ваколат
- Мажбурия ваколат
- Параллел ваколат
- Функционал ваколат
- Аппарат ичидаги чизикли аппарат
- Чизикли фаолият
- Яккабошчилик
- Бошқарувчанликнинг чекланган нормалари

Режа:

- 1. Ваколатларни узатиш, жавобгарлик ва ваколатлар.**
- 2. Чизикли ва аппаратли ваколатлар.**
- 3. Ваколатлар таксимотини самарали ташкил этиш.**

ВАКОЛАТЛАРНИ УЗАТИШ, ЖАВОБГАРЛИК ВА ВАКОЛАТЛАР.

Ташкил этиш бошқариш функцияси булиб, мақсадларга эришиш учун одамларга биргаликда самарали ишлашга имкон берадиган ташкилот структурасини ташкил этиш жараёнидир.

Ташкил этиш жараёнининг икки аспекти мавжуд:

1-аспект – бу функционал мажбуриятларни горизонтал таксимлаш, яъни ташкилотни булимларга ажратиш.

2-аспект – бу вазифаларни таксимлаш ва мувофиқлаштиришни таъминлайдиган ваколатларнинг узаро муносабати.

Ваколатлар даражалари орасидаги муносабатларни урнатиш воситаси ваколатларни узатиш ҳисоланади.

Ваколатларни узатиш – бу вазифаларни бажариш учун жавобгарликни узига оладиган шахсга ваколатлар ҳамда вазифаларни узатиш.

Ваколатларни узатиш самарадорлиги *жавобгарлик* ва *ташкилий ваколат* билан боглик.

Жавобгарлик – бу берилган вазифаларни бажариш мажбурияти ва вазифанинг коникарли хал этиши учун жавоб беришдир. Жавобгарликни узатиш мумкин эмас. Жавобгарлик хажми – менежерларнинг юкори иши хаки олишининг асосий сабабларидан биридир.

Ташкилий ваколатлар – бу ташкилот ресурсларидан фойдаланишнинг чекланган хукуки ҳамда муайян вазифаларни бажаришга ташкилот айрим ходимлари меҳнатини йуналтириш

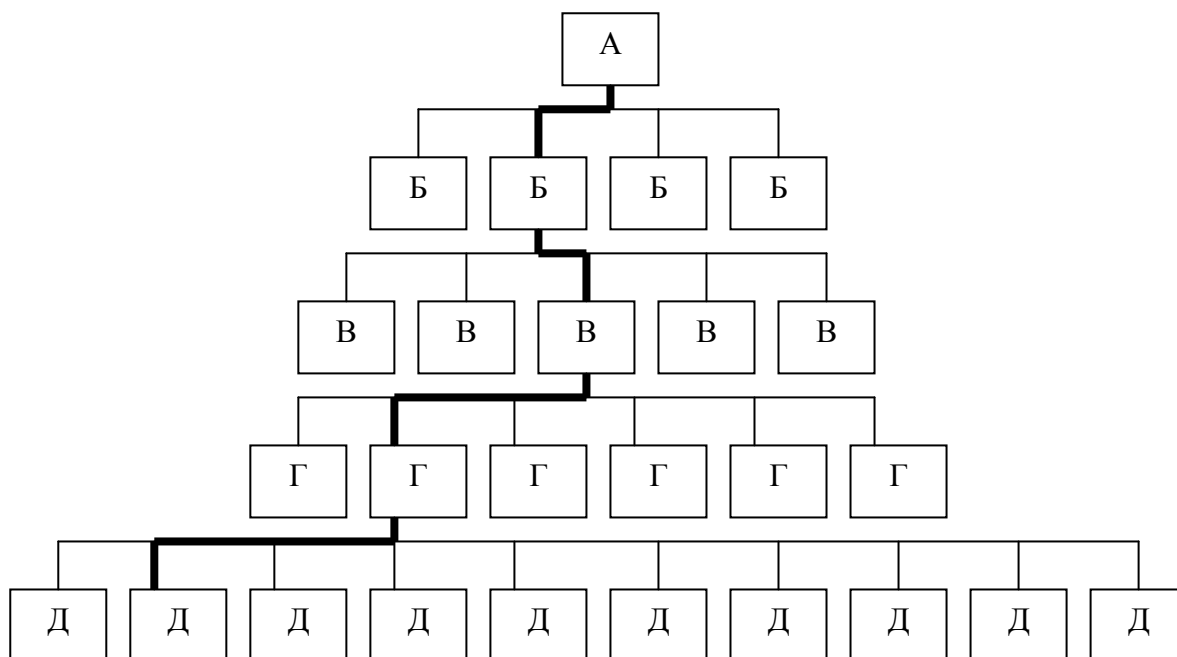
Ваколат лавозимга узатилади, индивидга эмас. Ваколат ресурслардан фойдаланиш ва одамларни бошқаришнинг чекланган хукуки хисбланади. Бундай чекланмалар сиёсат, процедуралар, коидалар, ёзма равишда битилган йуриқномалар оркали аникланади ёки ходимга огзаки тарзда узатилади. Бундай чекланмалардан чикиб кетган шахслар уз ваколатларини хатто бу берилган вазифаларни бажариш учун керак булган пайтда ошириб юборишади. Рахбар ваколатларининг бир кисми жамиятнинг анъаналари ва ахлокига асосан белгиланади.

Купинча ваколат ҳамда хокимият тушунчалари адаштирилади. *Ваколат* – ташкилотнинг чеклаган ресурсларидан фойдаланиш хукукидир. *Хокимият* – бу вазиятга таъсир этиш ёки таъсир эта олиш имкониятига эга булиш. Ваколатга эга булмасдан туриб, хокимиятга эга булиш мумкин.

ЧИЗИКЛИ ВА АППАРАТЛИ ВАКОЛАТЛАР. Ваколатлар даражаси орасидаги муносабатларда иккита умумий тури ажратилади: *чизикли* ва *аппаратли (штабли) ваколат*, бундан ташқари бу икки тур ҳам турли хил шаклларда кулланилиши мумкин.

Чизикли ваколат – бунда ваколат бошликдан ишчига ва бошка ишчиларга тугридан тугри узатилади. Чизикли ваколат рахбарларга конуний хокимиятни беради ва куйилган мақсадларга эришиш учун ишчиларни бошқариш хукукига эга булади. Чизикли ваколатга эга булган рахбар ташкилот томонидан ёки конуний берилган чегараларда юкори рахбарнинг розилигисиз баъзи бир муаммоларни хал этиши, қарор қабул қилиши мумкин.

Чизикли ваколатларни тақсимлаш ташкилотни бошқаришда иерархия даражасини вужудга келтиради. Иерархия жараёнининг вужудга қилиши *скаляр жараён* деб аталади. Натижа ҳосил қилувчи иерархия *скаляр занжир* ёки *буйруқлар занжири* деб аталади. Ваколатларни узатиш оркали яратилган буйруқлар занжири барча расмий ташкилотлар учун ҳосдир, факатгина кичик ташкилотлардан ташқари. Буйруқлар занжири 10.1 расмда қурсатилган. Эҳтимол, буйруқлар занжирининг намунаси сифатида харбий ташкилотлар иерархияси тугрисида гапириш мумкин.



10.1. расм. Буйруklar занжири.

Маъмурий аппарат ҳозирги замонавий ташкилотларда куп функцияларни бажаради. Штабли аппарат функцияларини ҳисобга олган ҳолда куйидагича туркумланади:

- *Консультатив аппарат.* Чизикли раҳбар бирон бир муаммога дуч келганда, бу муаммонинг ечими махсус малакани ёки тажрибани талаб этса, унда раҳбар вақтинча ёки доимий равишда ишлайдиган мутахассисларни жалб этиб, консультатив аппаратни ташкил этади. Бу аппаратнинг асосий вазифаси шу соҳадаги муаммоларни ҳал қилиш бўйича чизикли раҳбарга маълумот беришдан иборат;
- *Хизмат курсатувчи аппарат.* У аниқ бир хизматни бажаради. Масалан: кадрлар бўлими – бу ишчиларнинг шахсий ишини олиб боради. Бундан ташқари хизмат курсатиш аппарати жамоани ахборот билан таъминлаш, маркетинг тадқиқотлари, молиялаштириш, режалаштириш, ҳуқуқий муаммолар қаби соҳаларда қулланилади.
- *Шахсий аппарат.* Бу хизмат курсатувчи аппаратнинг турли қуринишлари бўлиб, раҳбар томонидан ишга олинган ёрдамчи ёки секретардир. Шахсий аппаратнинг асосий вазифаси раҳбарнинг талабларини бажариш ҳисобланади. Бу аппаратнинг ходимлари ҳеч қандай ваколатга эга эмас. Расмий равишда бу аппарат ҳеч қандай ваколатга эга бўлмаса ҳам, аммо қатта ҳокимиятга эга, чунки улар раҳбарга етказиладиган ахборотни филтрлайдилар ва назорат қиладилар.

Штабли ваколатлар. Жуда ҳам чегараланган бўлиши мумкин, ҳақиқатда улар фақат консультатив ёки шу даражада умумий бўлиши мумкинки, ҳаттоки чизикли ваколат ва штабли ваколат орасида фарқ қолмаслиги мумкин.

Штабли ваколатнинг асосий курунишлари.

- *Тавсияли берувчи ваколатлар.* Качонки аппаратли ваколат тавсияли ваколатга айланса, чизикли рахбарият консультациялар учун консультатив аппаратга мурожаат этади.
- *Мажбурий келишувлар.* Аппаратнинг чизикли рахбарият билан муносабати кийинлашганда, баъзи фирма аппаратнинг ваколатини мажбурий келишувгача кенгайтиради.
- *Параллел ваколатлар.* Параллел ваколатнинг асосий максоди ҳокимият мувозанатини сақаш ва катта хатоларнинг олдини олиш учун назорат тизимини ташкил этиш. Ҳокимият ёки бошқарув ташкилотларида бу ваколат кенг кулланилади.
- *Функционал ваколатлар.* Бу турдаги аппарат узига тегишли булган ваколатда бирон бир ишни бажаришни ёки бажармасликни таклиф этиши мумкин.
- *Аппарат ичидаги чизикли ваколатлар.* Катта ташкилотларда штабли аппаратнинг узи ҳам чизикли ваколатга ва оддий буйруқлар занжирига эга.

ВАКОЛАТЛАР ТАКСИМОТИНИ САМАРАЛИ ТАШКИЛ ЭТИШ.

Рахбарият чизикли ва штабли ваколат орасидаги муносабатни ташкил этишда фаолиятнинг турини (чизикли ёки штабли) аниқлаши керак.

Чизикли фаолият – бу ташкилотда товар ва хизматларни яратиш, молиялаштириш ҳамда уларни сотиш билан бевосита боғлиқ булган фаолиятдир. Аппарат асосий функцияларни бажаришга ёрдам беради.

Мувофиқлаштириш ва чизикли ваколатга хос булган тушунчалар: *яккабошчилик принципи* ва *бошқарувчанликнинг чекланган нормалари*.

Яккабошчилик – бунда ишчи факат бир рахбардан ваколатни олади ва ишнинг бажарилиши учун шу рахбар олдида жавобгар ҳисобланади. Шу йул билан, барча расмий коммуникация буйруқлар занжири орқали йуналтирилиши лозим.

Бошқарувчанликнинг чекланган нормалари. Бошқарувчанлик нормаси – бу муайян рахбарга бевосита буйсунадиган ходимларнинг миқдори. Аммо рахбарлар уларни каттик назорат остида олиши мумкин, бу эса катта муаммолар келиб чиқишига сабаб булади. Шунинг учун бошқарув нормаларини паст даражада сақлаш керак.

Ваколатларни узатиш самарали коммуникацияни талаб этади, шунингдек, у мотивация, таъсир ҳамда лидерлик билан боғлиқ.

Куп ҳолатларда рахбарлар ваколатларни узатиш, ишчилар эса жавобгарликни уз зиммаларига олишдан қурқадилар, бунинг асосий сабаби қуйидагилар булиши мумкин (Уильям Ньюмен буйича):

1. «Буни узим яхшироқ қила оламан» деб адашиш.
2. Рахбарлик қобилиятининг йуклиги.
3. Ходимларга ишончнинг йуклиги.
4. Хавфдан қурқиш.

5. Булиши мумкин булган хавф-хатар хакида рахбарни огохлантириш учун жузъий назоратнинг йуклиги.

Ходимлар куйидаги сабаблар буйича жавобгарликдан ва ваколатларни узатиш жараёнидан кочишади:

1. Узи ишни хал килишдан кура, рахбардан сураш осонрок.
2. Килинган хатолар учун танкиддан куркиш.
3. Вазифани муваффакиятли бажариш учун керак булган маълумот ва ресурсларнинг йуклиги.
4. Ишнинг хаддан ташкари куплиги.
5. Узига ишончнинг йуклиги
6. Кушимча жавобгарлик учун ходимга хеч кандай ижобий рағбатларнинг таклиф этилмаслиги.

Рахбар томонидан бу тусикларни олдини олиш учун, куйидаги тадбирларни амалга ошириш керак:

1. Назорат тизимини яратиш.
2. Лидерлик соҳасидаги малакани ошириш.
3. Ходимларга купрок ишониш.
4. Ходимлар хатосини баланд танкид килмаслик.
5. Ахборот алмашувини тугри йулга куйиш, мувофиклик принципи ва ижобий рағбатлар.
6. Жавобгарлик ва ваколатлар орасидаги мувофикликни таъминлаш.
7. Рахбарларнинг ташкилот максадига эришиш учун кушимча ваколатларни муваффакиятли узатгани учун юкори раҳбарият томонидан рағбатлантириш тизимини яратиш.

10-мавзу буйича назорат саволлари:

1. Ташкил этиш функциясини тавсифланг.
2. Нима учун ваколатни узатиш бошқарувда катта аҳамиятга эга?
3. Хокимият ва ваколатлар орасидаги фарк нимада деб уйлайсиз?
4. Куйидаги ибораларни тушунтиринг: мувофиклик принципи, чизикли ваколат, скаляр занжир, яккабошчилик.
5. Чизикли ҳамда штабли ваколатлар уртасида кандай фарк мавжуд?
6. Штабли ваколатнинг кандай курунишларини биласиз? Уларни тавсифланг.
7. Самарали ваколатларни узатиш тусикларини тавсифланг.
8. Маъмурий-бошқарув апаратининг асосий турларини тавсифланг.
9. Кандай омиллар ваколатнинг чизикли ёки штабли эканлигини аниқлайди?
10. Кандай сабабларга кура рахбарлар ваколатларни узатишдан куркишади?
11. Кандай сабабларга кура ходимларни жавобгарликдан кочишга ҳаракат килишади?

11-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАЛАРИ.

Таянс иборалар:

- Ташкилотни ташкил этиш
- Бошқарув цикли
- Марказлашув (централизация)
- Номарказлашув (децентрализация)
- Чизикли-функционал структура
- Чизикли структура
- Чизикли-штабли структура
- Махсулотли (дивизионал) структура
- Матрицали структура
- Лойихали структура
- Холдингли структура
- Юкори рахбарият
- Юкори рахбарият командаси
- Ваколатларни узатиш
- Ваколатни тарқатишнинг самараси

Режа:

- 1. Ташкилотни ташкил этишнинг умумий қоидалари.**
- 2. Бошқарув ташкилий структураси.**
- 3. Ваколатларни узатиш.**

ТАШКИЛОТНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ УМУМІЙ ҚОИДАЛАРИ.

Хар қайси ташкилотни, катталигидан қатъий назар тизим қуринишида тасаввур қилиш мумкин, бунда ҳам ашё етказилиб берилади ва тайёр махсулот ёки ташкилотнинг фаолият натижаси чиқади.

1-қоида. Ташкилот қанча яхши ташкил этилган бўлса, шунча у яхши натижага эришади.

Хар қайси ташкилотни ташкил этиш асосида меҳнатни тақсимлаш ва ихтисослашиш, шартномаар ва қелишувар тизими ётади.

2-қоида. Хар қайси ташкилотнинг ташкил этиш асосида махсулот ишлаб чиқариш технологияси ётади. Демак, махсулот ишлаб чиқариш биринчи уринда, ташкилотни бошқариш структураси кейинги уринда туради.

3-қоида. Ташкилотни махсулот ва истеъмолчига қараб структурасини ташкил этиш ижобий натижанинг ошишига қумаклашади.

Бутун ташкилотдаги ишлар одамлар (персонал) томонидан бажарилади. Самарали ташкил этилган ташкилотларда хар қайси иш унга юқлатилган ва қайси иш учун у жавобгар эканлигини аниқ билиши қерак. Аниқ иш учун жавобгарликнинг бўлмаслиги ёки бир иш учун бир неча қишининг масъуллиги ташкилотда тушунмовчилиқни ва хаосни қелтириб чиқаради.

4-қоида. Ташкилотдаги ҳар қайси бўлим ва ҳар бир ходим фақат узи жавобгар бўлган ишга эга бўлиши керак.

Энг асосийси, якуний натижа ҳамма учун фойдали бўлсин ва бошқалар томонидан сотиб олинсин. Агар ташкилот натижалари ташкилотдан ташқарида сотилса унда унинг баҳоси бозор қонунлари асосида аникланади.

Агарда натижалар ташкилот ичида қулланилса, унинг фойдалилиги аникланиши керак, аммо у пул қуринишида бўлмаслиги ва бозор қонунларига бўйсунмаслиги мумкин.

5-қоида. Ҳар қайси бажарилган ишга аниқ натижа мос келиши керак ва фақат угина бўлимнинг ёки муайян ходимнинг ташкилотдаги фойдалилигини аниқлаб беради.

6-қоида. Ижобий натижа, бир томондан, ташкилотни ташкил этиш самарадорлиги билан аникланса, иккинчи томондан унда ишлаётган ишловчилар малакаси ва мотивацияси билан ифодаланади.

Ташкилотни ташкил этишнинг асосий босқичлари ва кетма-кетлиги.

1-босқич. Ташкилот мақсадлари юқоридан пастга томон ишлаб чиқилиши керак.

2-босқич. Ҳар қайси мақсад ва унга эришиш учун вазифа ва натижа аникланади.

3-босқич. Ҳар қайси вазифанинг бажарилиши аниқ бўлимга юклатилади ва у бу иш учун жавобгар ҳисобланади. Вазифа эса бўлимдаги лавозимга қараб тақсимланади.

4-босқич. Натижанинг миқдорий қурсаткичлари аникланади ва агар шу натижага эришилса, фойдадан қандайдир бир миқдори муқофот сифатида ажратилади.

5-босқич. Ҳар қайси лавозим учун малакали ходимларни танлаш.

7-қоида. Ташкилот бошқарув циклига биноан ташкил этилади ва фаолият қурсатади.

*Персонал – Бўлим – Иш – Натижа – Муқофот
(Лавозим) (Ҳазо)*

Бошқарув циклида тесқари алоқа ноль даражали, ижобий (+) ва салбий (-) бўлиши мумкин. Ижобий тесқари алоқа ҳақида ходимни эришган натижасига қараб муқофотлаш ёки ҳазолашда гапирилади.

8-қоида. «Уз чунтаги» қоидасига қура: сотилган маҳсулотнинг аниқ ҳиссасига эгаман, биламан ва ихтиёр этаман.

Ҳақиқатда ташкилот учун бу шуни билдирадики, узининг маҳсулотини ишлаб чиқарадиган ва уни ташкилотдан ташқарида ёки ташкилот ичида сотадиган бўлимлар ва «лавозимлар», молиявий мустақиллик принципи асосида ишлаш ва ҳақ олиш имқониятига эгалар.

Самарали ишлайдиган ташкилотларда ички узаро келишувлар ва шартномалар тизими амал қилади.

Одатда бунинг асосида узок муддатли иқтисодий нормативлар тизими ётади, бу эса бўлимларда олдиндан уз ишининг молиявий натижасини режалаштириш имқонини беради, бу ерда қуйидаги ҳолатлар вужудга келади,

биринчидан, ташкилот ёки ёмон ишлайдиган булимларнинг молиявий муаммосини хал этиш, иккинчидан, янги ишлайдиган булимларнинг иктисодий нормативларини «юкори» дан каттик назорат остига олиш керак, чунки улар ихтиёридаги фойда жуда хам каттадир.

9-қоида. Ташкилотда урнатилган тартибни ҳеч ким, хаттоки фирма бошлиги узи хам бузишга ҳаққи йук.

Хар қайси муаммонинг вужудга келишига қараб вазиятни урганиш керак, сабабини аниқлаб ва ташкилотнинг керакли элементларини узгартириш керак. Ташкилот элементларига қуйидагилар қиради: мақсадлар, стратегия ва ташкилий структура; ваколатларни узатиш; персонал; мотивация.

Умумий ҳолда самарали ташкилотларнинг 2 турини ажратиш мумкин:

1. Молиявий мустақиллик ва ваколатни тарқатишга асосланган ташкилот.
2. Каттик бўйсунувчилик иерархияга эга маъмурий тизимга асосланган ташкилот.

Ташкилотни ташкил этиш принципини танлаш ташки муҳит барқарорлиги ва ишлаб чиқариш жараёнининг характеридан боғлиқ, бундан ташқари замонавий менежмент ривожланишининг тенденциясини хам инобатга олиш керак.

БОШКАРУВ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАСИ. Бошқарув ташкилий структурасини қуришда асосий 3 гуруҳдаги омиллар таъсир этади:

- ташки муҳит таъсири;
- бошқарув меҳнатининг ихтисослашуви;
- марказлашув ва номарказлашув (децентрализация) нинг нисбати.

Структурани қуришга таъсир этувчи яна бир умумий омил марказлашган ва номарказлашган бошқарувнинг даражаси ҳисобланади, бу эса ишлаб чиқаришнинг характери ва турига боғлиқ. Булардан қайси бири яхши эканлигини айтиш қийин, чунки структурани ташкил этишда уларнинг нисбатини аниқлаш факатгина вазиятга боғлиқ бўлади.

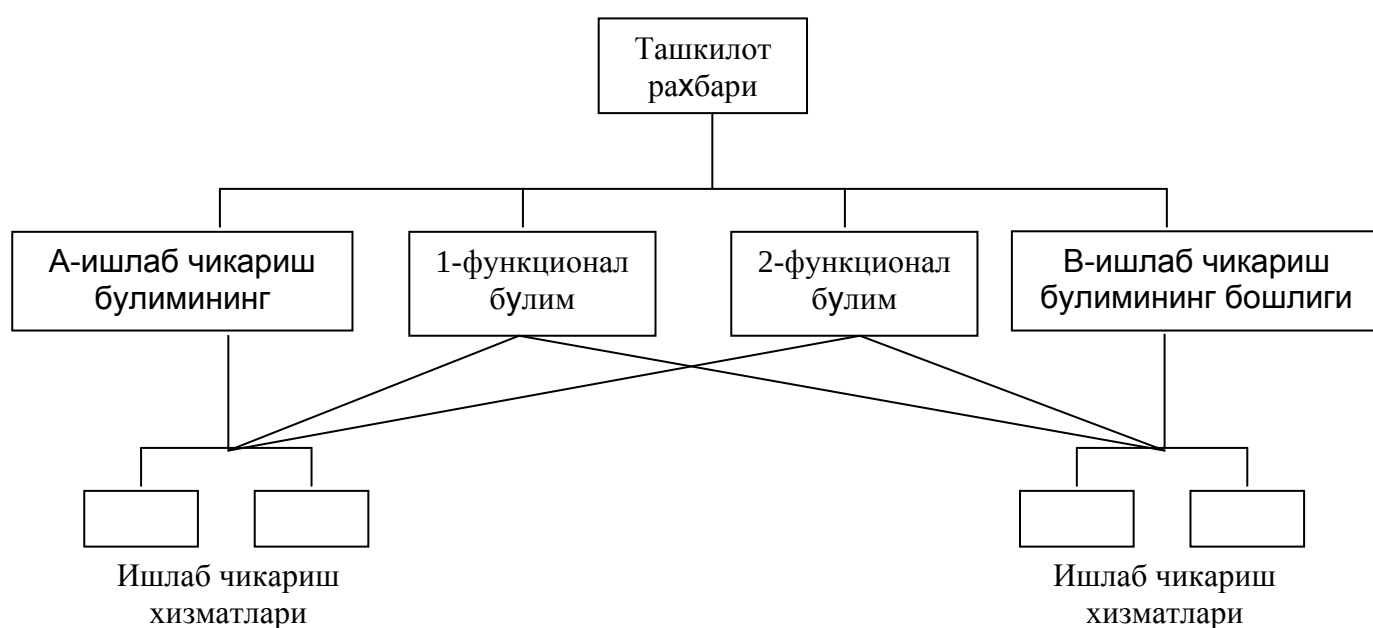
Юқорида келтирилган қоидалар ва омиллар таъсирини инобатга олган ҳолда бошқарувнинг ташкилий структураларини лойиҳалаш мумкин. Уларнинг асосий турлари сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин: чизикли-функционал, чизикли-штабли, чизикли маҳсулотли (дивизионал), матрицали, лойиҳали, ҳолдингли структуралар.

Чизикли-функционал принцип асосида қурилган структура. Бу турдаги структура кенг тарқалган бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнига нисбатан раҳбарликнинг бирдамлиги (чизикли алоқа) ва чизикли булимларга нисбатан функционал булимларнинг уларнинг омилқорликлари (фугкционал алоқа) билан ихтисослашуви билан характерланади. Бу ерда яккабошчилик принципи амал қилади ва бир пайтнинг узида бошқарув вазифалари функционал тақсимланади, бу эса вазифанинг самарали ва сифатли бажарилишига қумаклашади.

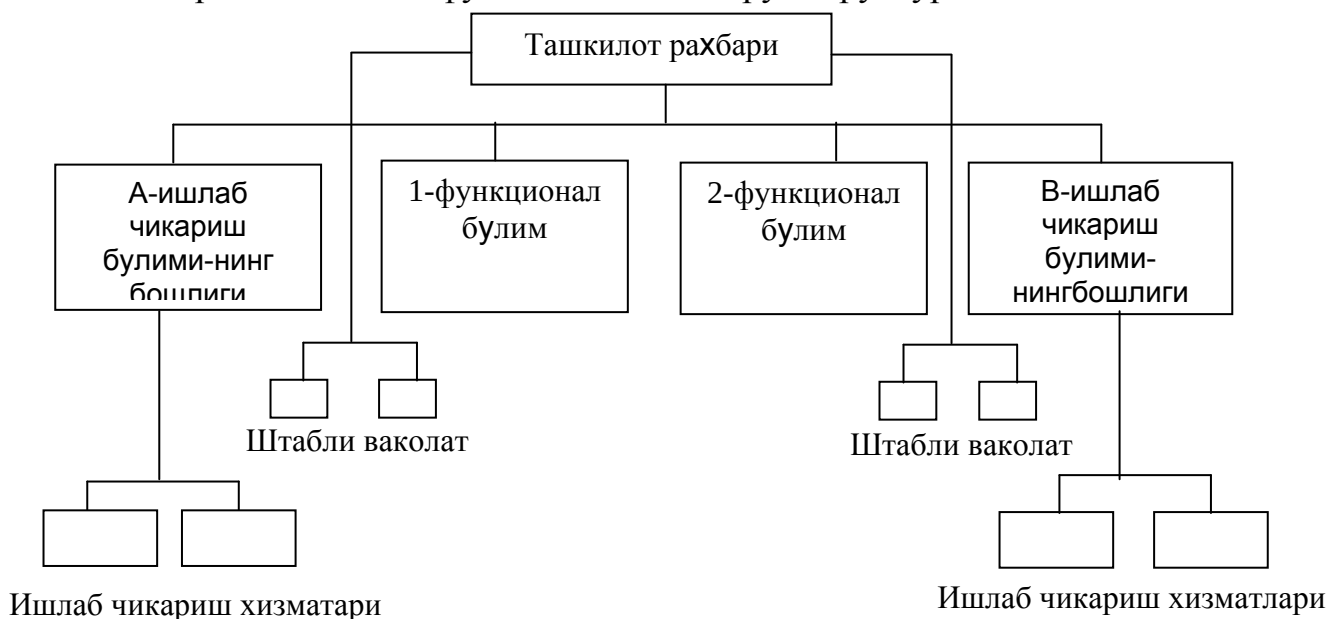
Чизикли-функционал структура катта бўлмаган ва урта ташкилотларга қулланилади. Катта ташкилотларга хам қул келади, факатгина ташкилот барқарор ишлаб чиқариш характерига эга бўлиши керак.

Чизикли-функционал структуранинг камчиликлари:

- Функционал хизмат микдорининг тез усиши ва бошқарувнинг кийинлашуви.
- Горизонтал алоқаларнинг ёмон назорат килинишининг усиши.
- Мақсадларнинг уз мохиятини йукотиши.
- Функционал хизматларга бошқариш функциясини бериш натижасида, бир-бирига карама-карши фармойишларнинг вужудга келиши ва яккахокимлик тамойилининг бузилиши.
- Келишувлар ва йигилишлар микдорини усиши.
- Янгиликларга мослашишнинг кийинлашуви.
- Юкори даражадаги рахбариятдан оператив муаммоларни хал килишда катта микдордаги ишни талаб килади.



11.1. расм. Чизикли-функционал бошқарув структураси.

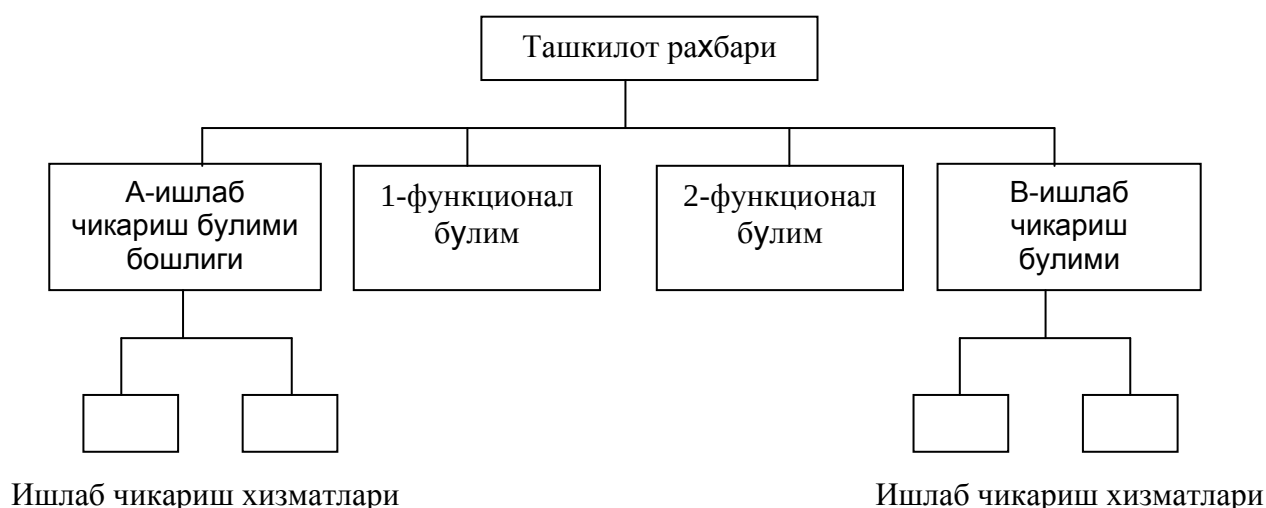


11.2. расм. Чизикли штабли бошқарув структураси.

Амалиётда **чизикли-штабли структура** ҳам мавжуд, бу функционал даражаларда штабли органлар ихтисослашувини ва чизикли булимларда функционал алоканинг йуклигини аниқлайди.

Штабларнинг функциялари экспертиза килишга ва бевосита раҳбар учун бошқарув қарорларини тайёрлашга олиб борилади.

Чизикли структура бошқарувда ихтисосликнинг йуклиги билан характерланади ва амалиётда соф ҳолда қам қулланилади.

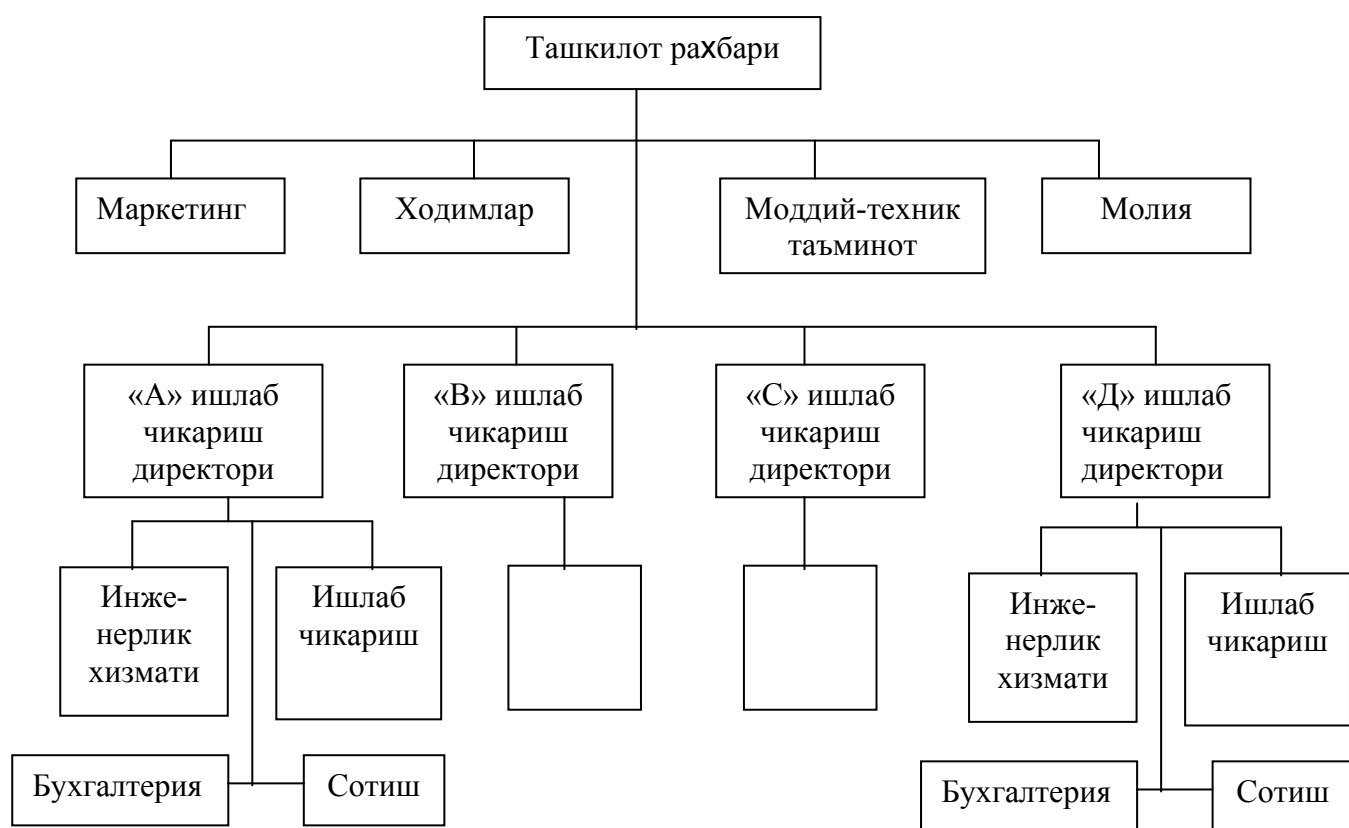


11.3. расм. Чизикли бошқарув структураси.

Махсулотли (дивизионал) структура. Ташкилот микёсининг ошиши билан чизикли-функционал структурада қўпгина қамчиликлар вужудга келади ва энг асосийси меҳнат натижаси ва фойданинг бир қисmini тасарруф этиш ҳукуқи орасидаги алоқа йуқолади. Бу эса ишчиларни самарали мотивлаштиришга тускинлик килади.

Бундаги муаммоларни бартараф этиш учун махсулотли принципга асосланган ташкилий структурани тузиш керак.

Махсулотли структуранинг умумий принципи 11.4. расмда ифодаланган. Бу ердан қуриниб турибдики, қўпгина функционал булимлар фирма даражасида марказлашган ва барча ишлаб чиқариш булимларига хизмат килади. Бундан ташқари шу вақтнинг узида ишлаб чиқариш структурасида, булимларида янги махсулотни ишлаб чиқариш, сотиш, бухгалтерия булимлари бор, қайсиқим улар фақат уз махсулоти учун ишлайди.



11.4. расм. Махсулотли ташкилий структураси.

Махсулотли структуранинг асосий *устунликлари*: ташки мухитга тез мослашиш, махсулот харид киладиган истеъмолчилар эҳтиёжини юкори даражада кондириш, ходимларнинг махсулот ишлаб чиқариш билан мослиги ва юкори даражадаги мотивация.

Камчиликлари: марказлашган функционал хизматлар хисобидан ходимлар сони ошади, умумий мақсадларга эришиш кийинлашади.

Алохида махсулот булимларига кулланиладиган турли хилдаги молиявий мустакиллик курунишлари мавжуд. Бу: банкдаги фирма хисоб раками доирасида субсчётнинг ажратилиши; банкдаги махсус корреспонденция счётининг ажратилиши; мустикал юридик шахс сифатида хисоб ракамининг ажратилиши.

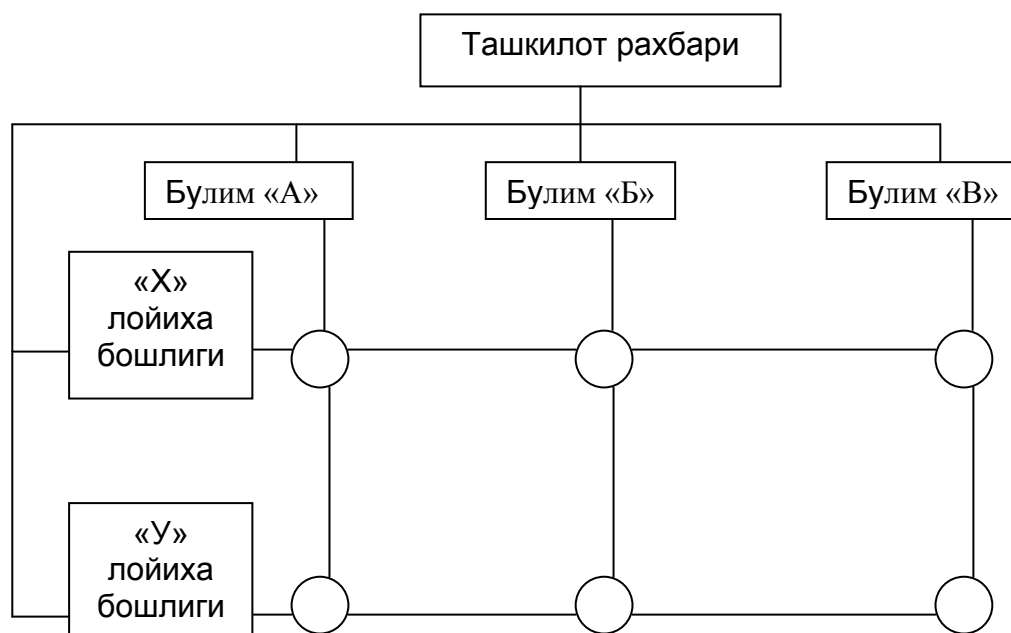
Матрицали ва лойихали структура. Матрицали структурани куллашнинг асосий сабаблари:

- янги махсулот ишлаб чиқариш ва унинг сифатига булган юкори талаб;
- ресурсларни таксимлаш имкони булмаганда уни самарали куллаш усуллари.

Матрицали структура чизикли-функционал структура доирасида кулланилади, бу вақтинчалик ташкилий форма булиб, мақсадли муаммоларни ечишга йуналтирилади. Матрицали структура мутахассисларнинг иккиланма буйсунишида характерланади, яъни бевосита булим бошлигига ва лойиха бошлигига. 11.5. расмга қаранг.

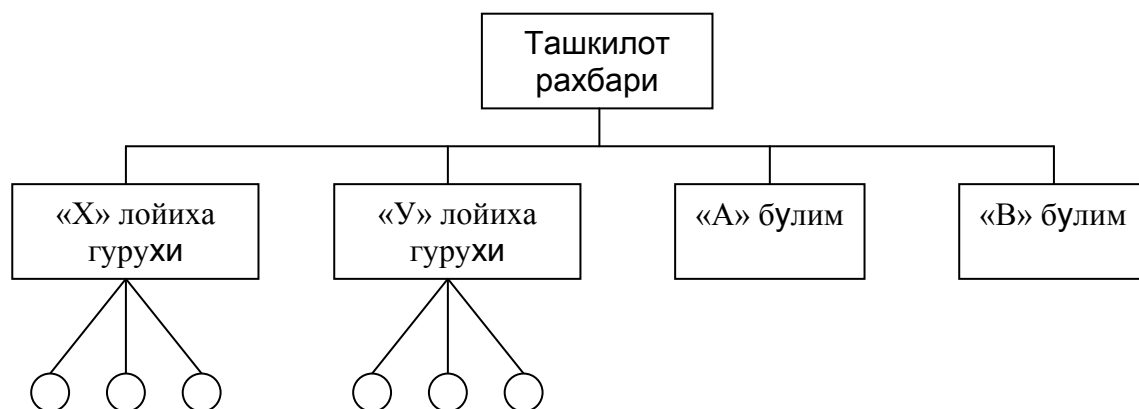
Устунликлари: узгаришларга мослашишга кодирлиги, ресурсларни самарали ишлатиш, профессионализмнинг усиши; юкори рахбариятнинг оператив муаммолар ечимдан холи этилиши.

Камчиликлари: икки кишига буйсуниш келишмовчиликларга ва хаосга олиб келади; хокимият учун кураш жадаллашади; ходимларнинг малакасига булган юори талабларнинг намоён килиниши.



11.5. расм. Матрицали структура.

Лойихали структуранинг кулланилиши икки кишига буйсуниш муаммосини хал этади, чунки бу структурада мутахассис вақтинчалик уз булимидан олиниб лойиха булими рахбарига топширилади. 11.6. расмга каранг.



11.6. расм. Лойихали структура.

Холдингли структура. Хар хил ташкилотлар тармоклар буйича гурухларга, яъни холдингларга бирлашадилар. Холдингли структурада катта капитални жамлаш ва асосий муаммоларни хал этишда молияни

концентрациялаш имконини беради. Холдинг доирасида ихтисослашиш ва аник турдаги махсулот ишлаб чиқаришга мослашиш принципи амал қилади, бу эса холдингда рақобат муҳитини камайтиради.

Ташкилотнинг юқори раҳбарияти. Хар қандай структура учун юқори раҳбарият тушунчаси бир хил, унга қуйидагилар хос: ташкилотнинг биринчи раҳбари, унинг муовини ва бош булимларининг раҳбарлари. Биринчи раҳбар ва унинг муовинлари қўпінча *юқори раҳбарият командаси* деб аталади. Бош булимларнинг раҳбарлари ва биринчи раҳбарнинг муовинлари асосий персонал командасига қиради. Биринчи раҳбар юқори раҳбарият командаси бўлади.

Айтилган хар бир погонанинг структурали ташкил этилиши турли хил ва қуйидаги омиллардан боғлиқ:

- биринчи раҳбарнинг бошқариш услуби;
- бошқарув ташкилий структурасининг тури;
- асосий персонал команда аъзоларининг шахсий ва профессионал хусусиятлари.

Биринчи раҳбар қанчалик малакали бўлса, шунчалик у малакали муовинларни танлайди. Асосий персонал командасининг фаоллик даражаси стратегик муҳим бўлган қарорларни қабул қилишда қатнашишига боғлиқ, ёки бу биринчи раҳбарнинг асосий персонал командасига уз ваколатининг қанча қисмини ажратганига ва гуруҳдаги одамларнинг уз мақсадларини ташкилот мақсадлари билан боғлашларига асосланади. Бу турдаги жараён биринчи раҳбарнинг қоллегиал усулда бошқаришига хосдир. Агар биринчи раҳбар авторитар услубда бошқарса, унда асосий муаммоларни фақат ўзи хал қилади ва ҳаттоки бошқа гуруҳдагиларга ҳам ахборот бериб утирмайди.

Барқарор ишлаб чиқариш ва қизикли-функционал турдаги структура амал қиладиган ташкилотларда асосий персонал командасида қатта ижро функциясини талаб этади. Дивизионал структурада асосий персонал командаси бошқарув қарорларини қабул қилишда фаол қатнашишади, унда бошқарув самардорлиги ошади.

ВАКОЛАТЛАРНИ ЎЗАТИШ. Ваколатларни ўзатиш деганда раҳбар томонидан бирор бир қишига ваколат ва жавобгарликнинг юқлатилиши тушунилади. Агар раҳбар қанча усталик ёки маҳорат билан ваколатни тақсимласа, шунчалик у яхши ишлайди дейиш мумкин.

Ваколатларни ўзатиш бу:

- муаммони мақсадли вазифа қўринишига айлантириб ва уни хал этишни ҳодимларга топшириш;
- қўйилган вазифани хал этишда фақатгина етарли даражада малака ва билимга эга бўлган ҳодимларга ваколатни бериш;
- вазифалардан қелиб қикқан ҳолда ҳодимнинг мажбуриятларини аниқлаш;
- ҳодимларнинг ишини систематик назорат қилиб бориш.

Ваколатларни ўзатишдан қатъий назар, раҳбар вазифанинг бажарилишига, сифатига масъул ҳисобланади.

Ваколатни ходимларнинг қобилияти ва мотивидан қелиб чиққан ҳолда тарқатиш керак. Ваколатларни узатиш ходимларнинг билим ва имкониятини, бундан ташқари ижодий салоҳиятини ҳам ошириши мумкин.

Ваколатларни узатиш ҳисобига раҳбар жорий кичик вазифалардан ҳоли бўлиши мумкин.

Ваколатларни узатиш жараёни доирасида назоратнинг уч усули фаркланади:

1. Ходимлар ишининг якуний натижаларини текшириш.
2. Якуний натижа узоклашган пайтда муҳим оралик пунктларини назорат қилиш, аммо бунда олдинга ҳаракатланиш тугрилигига ишонч ҳосил қилиш керак.
3. Топширилган лойиҳалар устидан бораётган иш ҳақида доимий ҳисобот олиб бориш.

Ваколатларни узатиш самарадорлиги икки омилдан боғлиқ: биринчидан, раҳбарнинг уз ваколатини тарқата олиши ва хоҳиши, иккинчи томондан ходимларни жавобгарликни олиши ва хоҳишидан иборат.

Аммо баъзи бир вазифа ва бурчлар борки, уларни тарқатиш мумкин эмас. Булар: вазифани бериш, ходимларни мотивлаштириш, мақсадни белгилаш ва режалаштириш, топшириқлар натижаларини назорат қилиш.

11-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Ташкилотни ташкил этишнинг умумий қоидаларини тавсифланг.
2. Ташкилий структурани ташкил этишнинг кетма-кетлиги нимадан иборат?
3. Бутун ташкилот структураси ҳамда режалаштириш орасида қандай боғлиқлик бор?
4. Ҳозирги кунда қенг қуланиладиган ташкилий структуралар қайсилар?
5. Чизикли-функционал бошқарув структураси тугрисида нима дея оласиз?
6. Чизикли штабли бошқарув структураси тугрисида нима дея оласиз?
7. Махсулотли (дивизионал) ташкилий структурани қандай тасвирлайсиз?
8. Лойиҳали ва матрицали ташкилий структураларга қисқача таъриф беринг.
9. Ҳолдингли структурани тавсифланг.
10. Юқори раҳбарият тушунчасини таърифланг.
11. Номарказлашув даражасини қайси характеристикалар белгилайди?
12. Марказлашган ва марказлашмаган структураларнинг нисбий устунлиги нимадан иборат?
13. Ваколатларни узатиш самарасига таъсир этувчи омиллар қайси?

12-МАВЗУ. БОШКАРУВДА МОТИВАЦИЯ.

Таянч иборалар:

- Мотивация
- Камчин ва кулча усули
- Мотивациянинг мазмунли назариялари
- Мотивациянинг жараёнли назариялари
- Эхтиёжлар
- Бирламчи эхтиёжлар
- Иккиламчи эхтиёжлар
- Интилиш
- Мукофотлар
- Ички мукофот
- Ташки мукофот
- Маслоу буйича эхтиёжлар иерархияси
- МакКлелланднинг эхтиёжлар назарияси
- Герцбергнинг мотивация-гигиена назарияси
- Кутишлар назарияси
- Адолатлилиқ назарияси
- Портер-Лоулер модели

Режа:

- 1. Мотивация тушунчаси ва эволюцияси.**
- 2. Мотивациянинг мазмунли назариялари.**
- 3. Мотивациянинг жараёнли назариялари.**
- 4. Мотивация ва иш хаки.**

МОТИВАЦИЯ ТУШУНЧАСИ ВА ЭВОЛЮЦИЯСИ. Мотивация – бу узини ва бошқаларни шахсий ёки ташкилот мақсадларига эришиш учун фаолият уилишга йуналтириш жараёни.

Ташкилот вазифаларини яхши бажариш учун одамларга таъсир этиш мумкин. Энг биринчи қулланилган усуллардан бири бу *камчин ва кулча усули* бўлган. Тахминан 1910 йилда «Илмий бошқарув мактаби» вужудга келди, технология ривожланишига қарамасдан, ишчилар шарт-шароити яхшиланмади. Тейлор ва унинг замондошлари мотивацияни «камчин ва кулча» усулини такомиллаштириб, «етарли қунлиқ ишлаб чиқариш» усулини қуллаб бошлади, яъни махсулот ишлаб чиқишига қараб иш хаки туланар эди.

Бошқаришда психологиянинг қулланилиши натижасида, яъни Элтон Мэйо ишидан кейин мотивлаштиришда «кулча ва камчин» усули етарли бўлмаганлиги ва ҳали аниқланмаган, катта салоҳият борлиги аниқланди. Элтон Мэйо уз даврининг уқимишли кишиларидан бири эди ва илмий бошқариш хақида яхши тушунчага эга эди, ҳудди шундай бошқарув соҳаси буйича ҳам.

Тажрибалар натижасида Мэйо шунга ишонч ҳосил килдики, раҳбарлар ходимларнинг психологиясини ҳисобга олиши керак.

1920 йилнинг охирида Мэйо ва унинг ходимлари билан Хоуторнда эксперимент утказилди, бунда ишчи иш жойида урганилди. Хоуторнда ишлаган гуруҳ ҳулосалари натижасида, янги менеджмент йуналишига асос солди, бу «инсоний муносабатлар» концепцияси, бу назария 1950 йилларнинг урталаригача бошқарув назариясида етакчилик килди.

Аммо Хоуторндаги эксперимент ишлашга йуналтирадиган мотивация моделини бермади. Мотивациянинг психологик назарияси кечроқ вужудга келди, аниқроғи 1940 йиллардан бошланиб то ҳозирги давргача ривожлантирилмоқда.

Замонавий мотивация назариясини икки турга ажратиш мумкин, Булар: мазмунли ва жараёнли назариялар.

Эҳтиёж тушунчаси моҳиятини очиш учун майл тушунчасини келтириш зарур. Инсон жуда куп нарсаларга эга булишга мойил булади. Бошқача, майлни хоҳиш, истак каби ифодалаш мумкин. Аммо кишилар майлларига айна вақтда эриша олмасликларини узлари ҳам яхши билишади. Шундай қилиб, эҳтиёжлар, бу – инсонга айна дамда физиологик ва психологик жихатдан ниманингдир етмаслигидир. Мазмунли мотивация назарияси умуминсоний эҳтиёжларни туркумлашга ҳаракат килди, аммо шунини айтиш керакки, барча эҳтиёжларни аниқ туркумлаш мумкин эмас. Ҳозирги кунда купгина психологлар икки хил эҳтиёжлар туркуми мавжудлигини тан олишган. Булар бирламчи ва иккиламчи эҳтиёжлар.

Бирламчи эҳтиёжлар уз табиатиға кура физиологик ва тугма булади (озикланишға, дам олишға, чанкоғини кондиритишға булган эҳтиёжлар), иккиламчи эҳтиёжлар табиатиға кура психологик булади (хурматға, муваффақиятға булган эҳтиёжлар). Бирламчи эҳтиёжлар генетик утувчан булади, иккиламчи эҳтиёжлар йиллар давомида вужудға келади.

Эҳтиёжни кузатиш ва улчашнинг имконияти йук. Унинг мавжудлигини факатгина инсон хатти-ҳаракатидан аниқлаш мумкин. Психологлар, инсонни кузатиб шунини аниқладиларки, эҳтиёжлар хатти-ҳаракатға мотив булиб хизмат килади. Инсон бирон бир нарсаға эҳтиёж сезса, у эҳтиёжни кондиритишға интилади. **Интилиш** – бирон бир нарса камчилик сезганда йуналишни аниқлаш. Бу эҳтиёж сезганда хатти-ҳаракатдир ва мақсадға эришитишға йуналтиради. Бу ерда мақсад деганда, шу эҳтиёжни кондиритишда асосий дастак ҳисобланади. Инсон бу мақсадға эришса, эҳтиёж кондирилади, қисман кондирилади ёки аксинча кондирилмаслиғи ҳам мумкин.

Эҳтиёжни кондиритиш даражаси инсон келажағидаги хатти-ҳаракатини белгилайди. Қайси хатти-ҳаракат инсон эҳтиёжини кондирса, у хатти-ҳаракатни такрорлайди, агар қайси хатти-ҳаракат инсон эҳтиёжини кондирмаса, у бу хатти-ҳаракатни такрорламайди. Менежерлар шундай шароитни яратишлари керакки, бунда ходим ташкилот мақсадлари сари интилиш натижасида уз эҳтиёжини ҳам кондира олсин.

Ҳозирги кунда одамзотнинг турли хил аниқ эҳтиёжлари мавжуд. Раҳбар доимо эҳтимоллик элементини ҳисобга олиши керак, чунки мотивацияда аниқ

бир яхши усул йук. Бирор бир кишига бир мотивация усули таъсир килса, бошқасига умуман таъсир килмаслиги мумкин.

Мукофотлар – бу одамзот узи учун кадрли деб хисоблаган барча нарсалар. Хар бир одам учун кимматли нарса хар хил булади, демак мукофотга булган караш хам турли хил. Рахбар иккита асосий мукофот турлари билан ишлайди: ички ва ташки. *Ички мукофот* – бу ишнинг мохиятидир. Масалан, натижага эришиш, узини хурмат килиш хиссиёти ва муваффакият завки. Иш жараёнида вужудга келадиган муносабат ва дустлик хам ички коникишга мисол була олади. Ички коникишни вужудга келтиришнинг энг оддий усули – бу иш жойида керакли шароитни яратиш ва аник вазифани куйиш.

МОТИВАЦИЯНИНГ МАЗМУНЛИ НАЗАРИЯЛАРИ. Мазмунли мотивация назарияси биринчидан одамларнинг ишлашга ундайдиган эҳтиёжларни аниклашга харакат килади. Замонавий мотивация концепциясига асос солган уч кишининг иши асосий урин эгаллайди. Булар Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг ва Девид МакКлелланд.

Маслоу буйича эҳтиёжлар иерархияси назарияси. Асримизнинг 40-йилларида мотивация назариясини яратаётган А. Маслоу одамзотнинг эҳтиёжларини жуда хам турли хил деб таъкидлаган, аммо бу эҳтиёжларни 5 асосий категориясига ажратган.

1. Физиологик эҳтиёжлар – бу яшаб қолиш учун керак булган эҳтиёжлар.
2. Хавфсизликка ва эртанги кунга булган ишонч эҳтиёжи.
3. Ижтимоий эҳтиёж ёки бошқача уни кимларгадир ёки нималаргадир тегишлилик хисси.
4. Хурматга булган эҳтиёж.
5. Уз-узини намоён килиш эҳтиёж.

Маслоу категориясига биноан, бу эҳтиёжлар аник кераклик структурага эга ва токи пастки эҳтиёжлар кондирилмаса, юкоридаги жойлашган эҳтиёжлар талаб этилмайди, яъни бошқача килиб айтганда, юкори даражадаги эҳтиёжлар одам хатти-харакатида асосий омилини акс эттириши учун, пастда жойлашган эҳтиёжлар кондирилган булиши керак.

Турли даражадаги рахбарлар шуни тушунишлари керакки, одамзотни мотивлаштиришда унинг эҳтиёжи асосий урин эгаллайди. Аник бир ходимни мотивлаштириш учун, рахбар ходимни шундай йуналтириши керакки, у ташкилот максади сари интилсин ва ташкилот максадига эришгандан кейин рахбар ходимнинг асосий эҳтиёжларини кондиришга имконият яратсин.



12.1. расм. Маслоу буйича эҳтиёжлар иерархияси

Маслоу назариясининг асосий камчилиги, у одамзот эҳтиёжларини аниқлаб берди, аммо ҳар бир одамнинг индивидуал эҳтиёжини ҳисобга олмаган. Эдвард Лоулер аксинча шахсий эҳтиёжлар керакли структурасини курсатди, унда одамнинг эҳтиёжи ва хоҳиши утган даврга қараб аниқланди.

МакКлелланднинг эҳтиёжлар назарияси. Юкори даражадаги эҳтиёжларга асос солган Дэвид МакКлелланд мотивация модели мавжуд. Унинг фикрича одамларга 3 хил эҳтиёжлар хос, яъни ҳокимлик қилиш, муваффақиятга эришиш ва дахлдорликка булган эҳтиёжлар.

Ҳокимлик қилишга булган эҳтиёж – бу бошқа одамларга уз таъсирини утказиш эҳтиёжидир. Бу эҳтиёж Маслоу буйича эҳтиёжлар иерархиясида хурматга ва узини намоён қилишга булган эҳтиёжлар орасига тугри келади.

Муваффақиятга эришиш эҳтиёжи ҳам хурматга булган эҳтиёжлар орасида жойлашган.

Дахлдорликка булган эҳтиёжи ривожланган одамларга кенг миқёсда ижтимоий мулоқот бера оладиган ишлар берилиши керак.

Герцбергнинг мотивация-гигиена назарияси. 50-йилларнинг иккинчи ярмида Фредерик Герцберг уз ёрдамчилари билан эҳтиёжларга асосланган мотивация моделини яратди. Герцбергга биноан, иккита асосий категория киритилди, Булар «гигиеник омиллар» ва «мотивация».

Гигиеник омилларга бу иш бажариладиган атроф-муҳит тушунилса, мотивацияга – ишнинг характери ва мазмуни тушунилади. Гигиеник омилларнинг булмаслиги ишга нисбатан қониқмаслигини келтириб чиқаради, аммо гигиеник омиллар етарлича булса, уз-уздан ишдан қониқишни келтириб чиқармайди ва бирор бир нарсага одамни мотивлантира олмайди.

Герцбергнинг мотивация назариясининг Маслоу назарияси билан ухшашлиги катта. Герцбергнинг гигиеник омили Маслоунинг бирламчи эҳтиёжлар билан мотивация эса иккиламчи эҳтиёжлар билан мос келса, аммо бир жойда улар бир-бирига қарама-қарши булади. Маслоунинг фикрича, гигиеник омил хатти-харакатининг у ёки бу йуналишини белгилайди. Агар

рахбар бу эҳтиёжнинг бир кисмини кондирса, жавобан ишчи яхши ишлайди. Герцберг эса аксинча уйлаган, унинг фикрича ишчи гигиеник омиллар амалга ошириш нотугри ва адолатсиз ҳолатларгагина эътибор беради. Герцбергнинг бу назарияси купгина ташкилотларда муваффақиятли амалда қулланилган бўлса, камчиликлари ҳам бор эди. Бу асосан изланиш усули билан боғлиқ эди. Одамларнинг эҳтиёжлари турли хил бўлганлиги сабабли мотивлантирувчи омиллар ҳам ҳар хил бўлади.

МОТИВАЦИЯНИНГ ЖАРАЁНЛИ НАЗАРИЯЛАРИ. Жараёнли назарияда мотивацияга бошқача нуктаи-назардан қаралади. Бунда одамзот мақсадга эришишга қанча қуч сарфлаши ва қандай қилиб ҳатти-ҳаракат турини танлаши таҳлил қилинади. Жараёнли назария эҳтиёжлар борлигини инкор этмайди, аммо уларнинг фикрича, одамзот ҳатти-ҳаракатига факат эҳтиёж таъсир этмайди. Жараёнли назарияга мувофиқ одамзот ҳатти-ҳаракатига, вазиятга қараб қабул қилиш ва қутиш функциялари сабаб бўлади ва кейинчалик ҳатти-ҳаракат тури танланади.

Жараёнли назарияларда 3 та асосий мотивацион назария мавжуд: қутишлар назарияси, адолатлилик назарияси ва Портер-Лоулер модели.

Қутишлар назарияси. Қутишлар назарияси асосан Виктор Врум иши билан боғлиқ, унинг фикрича, фаол эҳтиёжнинг бўлиши одамни бирон бир мақсад сари йуналтиришда ягона мотивация усули бўла олмайди.

Қутишни муайян шахс томонидан аниқ бир воқеанинг бўлиш эҳтимоллигини баҳолаш сифатида қараш мумкин. Қутишлар назариясида меҳнатни мотивлаштиришни таҳлил қилганда 3 та боғлиқликни аниқлаш керак: меҳнат сарфи – натижалар; натижалар – муқофот ва валентлик (муқофотдан қониқиш даражаси). *Меҳнат сарфи – натижалар (С-Н)* бу меҳнатга қилинган сарф ва олинган натижа орасидаги нисбатдир.

Натижалар – муқофот (Н-М) бу бирон бир аниқ муқофотлашни қутиш ёки эришилган натижалар даражасига жавобан рағбатлантиришлар. Қутишлар назариясининг аниқловчи учинчи омили бу валентликдир ёки муқофотнинг қимматидир. *Валентлик* – бу қандайдир муқофот олинishi натижасида қониқиш ёки қоникмаслик даражаси ва бу даража муайян муқофотни олиш натижасида юзага келади. Одамларнинг эҳтиёжлари ва муқофотга бўлган муносабатлари турли хил бўлганлиги сабабли, аниқ белгиланган муқофот ҳаммада ҳам бир хил қимматга эга эмас.

Бу фикрларнинг нисбатини қуйидаги формула орқали қурсатиш мумкин:

$$\text{МОТИВАЦИЯ} = \text{С-Н} \times \text{Н-М} \times \text{ВАЛЕНТЛИК}$$

Адолатлилик назарияси. Адолатлилик назариясида одамлар қилинган ҳаражатлар эвазига олган муқофотни субъектив баҳолайдилар ёки ҳудди шу ишни бажарган киши олган муқофот билан таққослайдилар дейилади. Шундай йул билан, бошқаларга нисбатан кам туланилаётган ҳодимлар меҳнат интенсивлигини қамайтирадилар ва муқофотни оширишни талаб этадилар.

Стейси Адамснинг «Адолатлилик назарияси» буйича, одамлар харажатларига нисбатан адолатли ёки адолатсиз була туриб, мукофот тузилиши тугрисидаги уларнинг ишончлари оркали мотивлантирилади. Одамлар турли хилдаги шахслар уртасида солиштиришлар учун муносабатларда буладиган даромадлар ва харажатларни тенглаштириш учун субъектив ҳукми куллаш моиллигига эга булишади. Адолатлилик назарияси шуни таъкидлайдики, инсон мотивациясига унинг ҳозирги фаолияти ва натижаларига булган баҳосининг адолатлилиги муҳим даражада таъсир килади. Адолатлилик ҳозирги баҳоларнинг олдинги баҳолар билан, шунингдек бошқа одамларнинг айнан шундай ютуқларига булган баҳолари билан солиштиришдан келиб чиққан ҳолда аникланади. Агарда одам шуни курсаки, бошқаларга булгани каби унга ҳам бир хил меъёр билан муносабатда булишса, у узини кониктирилгандай ҳис килади ва фаолликни юзага чиқаришни бошлайди.

Адамснинг фикрига кура, ҳар бир субъект доимо фикран куйидаги муносабатни баҳолаб туради:

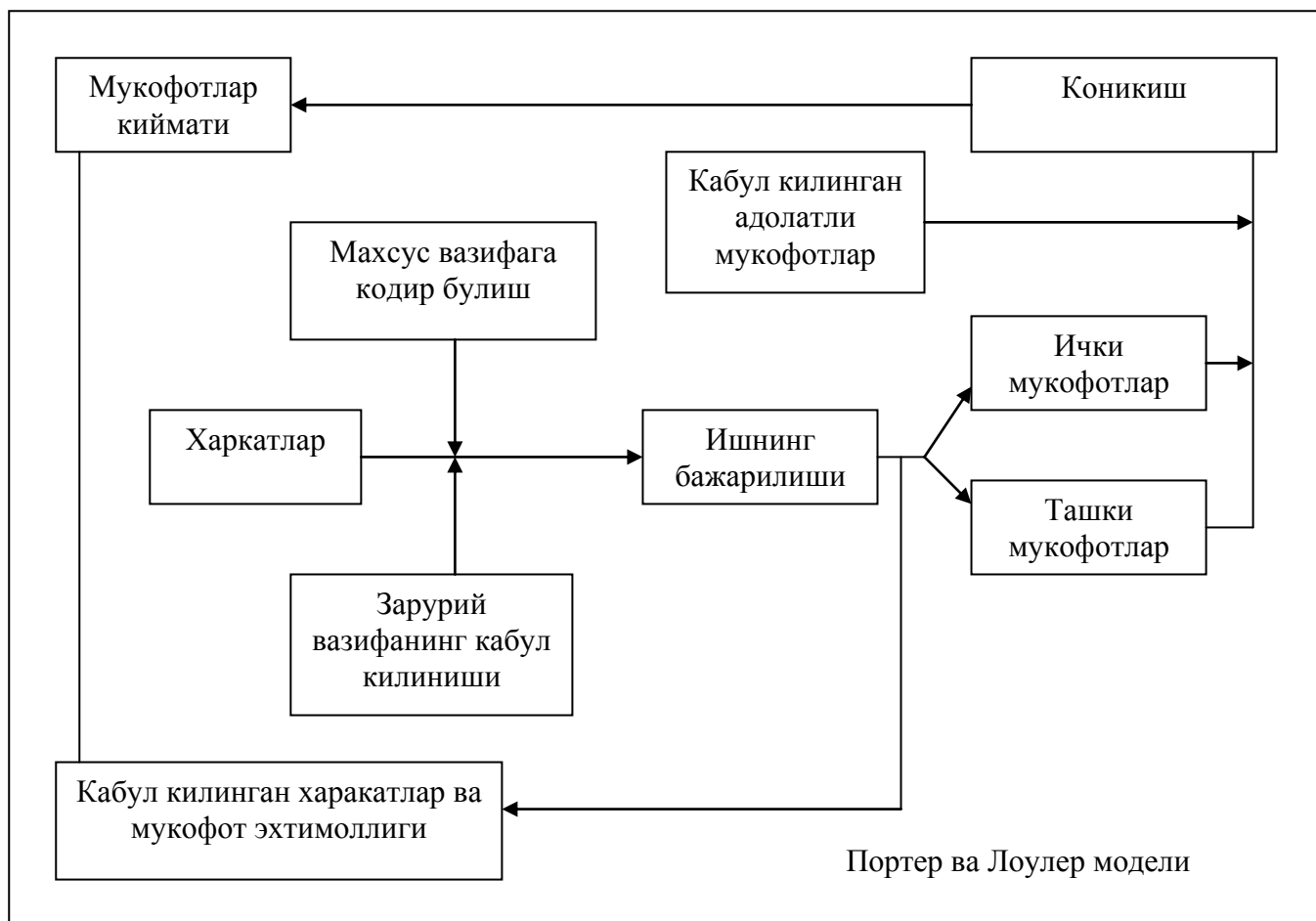
$$\frac{\text{Шахсий даромадлар}}{\text{Шахсий харажатлар}} = \frac{\text{Бошқа шахслар даромади}}{\text{Бошқа шахслар харажати}}$$

Агар мана шундай баҳолашлар ва солиштиришлар натижасида бузилишлар йук, деб ҳулоса килинса, инсон фаол ишлашни давом эттиради. Агарда бузилишлар фаҳмланса, у «адолатлиликини тиклаш» ни бошлайди: иш ҳакининг оширилишини, иш шароитларининг яхшиланишини, хизмат буйича кутарилишини талаб килади, унумдорликни ёки иш сифатини пасайтиради ёки бошқа бирон ташкилотга кучиб утади. Бирок, агар одамлар билишсаки, уларга юқорирок мукофот бериляпти, улар каттиқрок ишлаш учун мотивлантирилишлари мумкин.

Портер-Лоулер модели. Лайман Портер ва Эдуард Лоулер биргаликда кутиш ва адолатлилик назарияларини мужассамлаштирувчи мотивациянинг комплекс жараёни назариясини ишлаб чиқдилар.

Уларнинг моделларида 5 та узгарувчи бор: сарфланган интилишлар, қабул килиш, олинган натижалар, мукофот, коникиш даражаси. Портер ва Лоулернинг энг асосий ҳулосаси – бу меҳнат натижаси коникишга олиб боради, коникиш юқори даражадаги натижаларга эмас.

Ишдаги ҳақиқий ижро дастлаб сарф килинган ҳаракатлар оркали аникланади. Лекин бу шунингдек одамнинг ишни бажариш қобилиятлари оркали ва шахсларнинг зарурий вазифа нима эканлигини англашлари оркали ҳам амалга оширилади. Демак, ижро бу ички мукофотларни ҳам, ташқи мукофотларни ҳам олиб борадиган масъулиятли омил ҳисобланади. Бундай мукофотлар, шахснинг бегаразлиги билан бирга, коникишни олиб келади. Бу ердан шахснинг коникиши мукофотнинг адолатлилигидан боглик булади.



МОТИВАЦИЯ ВА ИШ ХАКИ. Ходимнинг даромади 4 қисмдан иборат.

Функционал кисми ички ташкилотда даромад адолатли тақсимилади. Асосланилади. Мазмуни бўйича бир хил лавозимга, ишнинг оғирлиги ва жавобгарлигига қараб ходимлар гуруҳларга ажратилади. Ҳар қайси гуруҳдаги ходимнинг малакаси, штаби ва бошқа хусусиятларига қараб оқлад миқдори белгиланади.

Ишлаб чиқариш билан боғлиқ қисми маъноси буйича бажарилган иш учун мукофот ҳисобланади. Бажарилган иш раҳбар томонидан баҳоланади ва меҳнатга ҳақ тулаш низоми буйича аниқланади.

Кушимчалар ва ижтимоий туловлар меҳнатнинг миқдорий ва сифатий курсаткичлари билан боғлиқ эмас. Улар барқарорлаштирибчи омил ролини бажаради, бунда кадрлар кунимсизлигини камайтиради, эгаллаб турган лавозимда қониқиш ҳиссини оширади.

Хозирги пайтда тайёр мотивация тизими ва меҳнатга ҳақ тулаш тизими мавжуд эмас. Бу тизим ташкилот маданияти, ташкилотнинг ички ва ташқи вазиятларига мос келиши керак.

Ишлаб чиқариш билан боғлиқ қисмини аниқлаш учун натижаларини баҳолашнинг 2 ёндашуви мавжуд: умумий мезонлар бўйича (меҳнат миқдори, меҳнат сифати, меҳнатга муносабат кўрсаткичларининг балл тизими) ҳамда мақсадларнинг мослиги бўйича (даражалар бўйича мақсадлар: ташкилот, хизмат, бўлим, бюро, лавозим). Ишлаб чиқариш билан боғлиқ қисмнинг

натижасини баҳолашнинг максадларнинг мослиги буйича усули факат урта ва юкори даражадаги рахбарларга мос келади.

Турли ташкилотларда меҳнатга ҳақ тулашнинг тенденциялари:

- фирмада минимал ва юкори иш ҳақи орасидаги нисбатни белгилаш;
- имтиёзли нархларда фирма акцияларини сотиб олиш имконияти;
- имтиёзли нархларда фирма маҳсулотини сотиб олиш имконияти;
- фирма бошқарувчилари фойдаларида иштирок этиш;
- сотиш бўлими ходимларига сотувдан комиссия ҳақларини тулаш;
- инновацион лойиҳаларнинг рахбарларини рағбатлантириш;
- ходимларни танлашда ижтимоий туловларнинг узгарувчан тизимини куллаш;

12-мавзу буйича назорат саволлари:

1. Мотивацияга таъриф беринг?
2. Мотивация эволюцияси тугрисида фикр юритинг.
3. Мотивациянинг жараёни ва мазмунли назариялари орасидаги фарк нима?
4. Ички ва ташқи мукофотлар орасидаги фарк нимада деб уйлайсиз?
5. Мукофотнинг мотивациядаги урни кандай?
6. Кандай мотивациянинг мазмунли назарияларини биласиз?
7. Маслоу буйича эҳтиёжлар иерархияси назариясини тушунтиринг.
8. МакКлелланднинг эҳтиёжлар назарияси тугрисида нима дея оласиз?
9. Герцбергнинг мотивация-гигиена назарияси моҳиятини тушунтиринг.
10. Инсон эҳтиёжларига асосланган мотивациянинг қулай модели мазмунини тушунтиринг?
11. Кандай мотивациянинг жараёни назарияларини биласиз?
12. Қутишлар назариясини тавсифланг: интилиш-натижа, натижа-мукофот, қониқиш даражаси.
13. Адолалилик назарияси кандай ҳатти-ҳаракатга асосланган?
14. Мотивациянинг Портер-Лоулер моделини тасвирлаб беринг.
15. Ходимларни мотивлаштиришда иш ҳақининг урни кандай?

13-МАВЗУ. БОШКАРУВДА НАЗОРАТ.

Таянч иборалар:

- Назорат
- Назорат функцияси
- Дастлабки назорат
- Жорий назорат
- Якуний назорат
- Стандартлар
- Самарали назорат

Режа:

1. Назорат функцияси ва жараёни.
2. Назоратнинг хатти-харакат аспектлари.
3. Назорат самарадорлиги.

НАЗОРАТ ФУНКЦИЯСИ ВА ЖАРАЁНИ. Назорат – бу ташкилотнинг уз максадларига эришишни таъминлаб туриш жараёни. Рахбар максад ва вазифаларни ишлаб чиккандан кейин назорат функцияларини амалда куллайди. Назоратсиз узбошимчалик бошланади. Назорат жараёни куйидагилардан иборат: стандартларни белгилаш, хакикий эришилган натижаларни улчаш ва агар белгиланган стандартлар ва хакикий эришилган натижалар орасидаги фарк сезиларли булса, уларни тартибга солиш керак.

Назорат функцияси – кризис холатига келтириши мумкин булган муаммоларнинг олдини олиш максадида ташкилот фаолиятини тартибга соладиган бошқарув характеристикаси. Ташкилот ва ундаги барча вазиятлар назоратдан чикмаслиги керак. Назорат ташкилот фаолиятининг муваффакиятлигини саклаб қолиши мумкин, чунки назорат оркали ташкилотдаги хавф-хатарларни аниклаш ва натижаларни таккослаш мумкин. Назорат барча жабхаларда уз ифодасини топиши керак ва факат менежер ва унинг ёрдамчилари томонидан кулланилмаслиги керак. Назоратнинг 3 хил тури мавжуд. Улар факат амалга ошириш вакти билан фаркланишади (13.1 расм).

Дастлабки назорат ишни белгилашдан олдин кулланилади. Бу асосан меҳнат, материал ва молиявий ресурсларга каратилган булади. *Меҳнат ресурсларига* ходимнинг профессионал ва ишчанлик сифатларини тахлил қилиш киритилади.

Материал ресурслар – сифат даражасини саклаш учун стандартларни ишлаб чиқиш ва талаб этиладиган ва олиб келинадиган материаллар нисбати назорат қилинади.

Молиявий ресурслар – харажатлар чегарасини аниклайдиган бюджетни белгилаш.

Жорий назорат – иш давомида олиб бориладиган назоратдир. Жорий назоратни амалга ошириш учун бошқариш аппаратида тесқари алоқа керак.

Якуний назорат – бу ерда тескари алока иш тугаганидан кейин кулланилади.



13.1. расм. Назоратнинг асосий турларининг амалга оширилиш вакти.

Назорат жараёнида 3 та боскич ажратилади: стандарт ва мезонларни ишлаб чиқиш, хакикий натижалар билан уларни солиштириш ва керакли узгартиришларни киритиш.

Стандартларни белгилаш. Стандартлар – бу аник мақсадлар булиб, улчаш имкониятига эгадир. Назоратда стандарт куринишида кулланиладиган мақсадлар 2 та хусусияти билан бошқа мақсадлардан фарк килади. Биринчидан бу вақт билан чегараланганлиги, яъни аник вақт ичида бажарилиши керак ва иккинчидан ишнинг бажарилганлик режасини баҳолай оладиган аник мезондир.

Фойда, сотиш ҳажми ва бошқа курсаткичлар белгилаш осон, чунки уларни микдорий улчаш мумкин. Аммо баъзи бир ташкилотнинг муҳим мақсад ва вазифаларини сонларда ифодалаш мумкин эмас (масалан: рухий кайфиятни кутариш).

Белгиланган стандартлар билан эришилган натижаларни солиштириш. Бу боскичда менежер аниклаши керакки, эришилган натижалар унинг кутишлари билан канчалик мос келади. Бунда стандарт ва хакикий натижалар орасидаги фарк, натижалар, ахборот алмашинуви аникланади.

Стандартдан огиш чегараси. Назоратнинг яхши стандартлар тизимини ифодаловчи хусусиятларидан бири бу хақиқатга якин мақсадларни танлашдан иборат. Стандартдан огиш чегараси юкори раҳбарият томонидан белгиланади. Назоратнинг иктисодий самарасини оширишнинг йулларидан бири бу танлаш принципига асосан бошқариш услубини куллашдир. Бунда натижалар стандартдан сезиларли оғса, факатгина шунда назорат тизими ишлаши керак.

Натижаларни улчаш. Ишни бошлашдан олдин натижа ва стандартни такқослаш учун уларни ягона улчов бирлигига келтириш керак.

Ахборотни узатиш ва таркатиш назоратни самарали олиб боришда асосий урин эгаллайди, чунки ишчи ёки ходим белгиланган стандарт ва эришилган натижа хақидаги керакли маълумотга эга булиши керак. Бу турдаги ахборотлар аник, уз вақтида ва жавобгар кишига етказилиши керак, натижада керакли хатти-ҳаракатлар ва қарорлар осон қабул қилинади. Назорат ахборотларини туплаш ва таркатиш йулидаги асосий қийинчиликлар турли коммуникацион муаммолар билан боғлиқ.

Натижалар тугрисидаги ахборотни баҳолаш. Бу боскичда менежер олинган маълумотни қай даражада кераклиги ва муҳимлигини аниклаб олиши керак. Муҳим маълумот деганда, ҳолатни аник акс этадиган ва тугри қарор

кабул килишда муҳим урин эгаллайдиган маълумот тушунилади. Бу турдаги баҳолашнинг асосий максоди бирон бир чора куриш керакми, керак бўлса, унда нима килиш керак деган саволларга жавоб беради.

Керакли узгартиришларни киритиш. Менежер куйидаги 3 йуналишдан бирини танлаши керак: узгартириш киритмаслик, огишларнинг олдини олиш ёки стандартларни қайта куриб чиқиш.

НАЗОРАТНИНГ ХАТТИ-ХАРАКАТ АСПЕКТЛАРИ. Назорат процедурасини ишлаб чиқишда менежер одамлар хатти-харакатини инобатга олиши керак. Менежерлар купинча хато ва тугрилиқни аниқлашдан ташқари, уни олдини олиш учун назорат жараёнини каттиққуллиқ билан олиб боришади.

Булиши мумкин бўлган салбий оқибатлар. Тажрибалар шуни курсатадики, ходимлар назорат қилинадиган соҳаларда яхши ишлашади, назорат қилинмайдиган соҳаларда эса ишлаш суръати паст бўлади, бу турдаги хатти-харакат *назоратга йуналтирилган хатти-харакат* дейилади. Назорат тизимини ишлаб чиқишда бу турдаги хатти-харакатни инобатга олиш керак, акс ҳолда ташкилот уз максадига эриша олмайди.

Кераксиз ахборотни олиш. Назорат одамларни керакли ахборотни беришга ундайди. (Масалан, лойиҳа бюджетини оширилганлиги, даромад миқдорини баҳоламаслик). Кераксиз ахборот натижасида ташкилотнинг ривожланиш имкониятларини йукотиш мумкин.

Самарали назоратни олиб бориш бўйича хатти-харакат тугрисидаги фаннинг маслаҳатлари. Ньюмен самарали назорат олиб бориш ва назоратнинг қутилмаган салбий оқибатларида сақланиш учун менежерларга бир неча маслаҳатлар беради. Бу маслаҳатлар қуйидагилар:

- Ходимлар тушуна оладиган стандартларни ишлаб чиқинг;
- Икки томонлама муносабатни урнатинг;
- Хаддан ташқари бўлган назоратдан сақланинг;
- Эришилган стандартлар учун мукофотлантинг;

НАЗОРАТ САМАРАДОРЛИГИ. Назорат самарали булиши учун, у стратегик характерга эга булиши, яъни ташкилотнинг умумий кадр-қимматини акс эттириш ва уни қўллаб-қувватлаши керак.

Назоратнинг якуний максоди маълумот туплаш, стандартни белгилаш ва муаммони аниқлаш эмас, балки ташкилот олдида турган муаммони ечишдир. Назорат назорат қилинаётган фаолият турига мос қилиши керак, яъни муҳим бўлган нарсаларни объектив улчаш ва баҳолаш керак. Агар назорат механизми фаолият турига мос келмаса, у муҳит бўлган ахборотни тупламайди, балки уни яширади.

Назорат уз вақтида булиши керак. Назоратнинг уз вақтида булиши факатгина объектив ва назорат тезлигига боғлиқ эмас, ундан ташқари стандартни улчаш ва баҳолаш орасидаги вақт интервалига ҳам боғлиқ. Вақт интервали эса асосий режага ажратилган вақтга, улчаш штатида ва олинган натижаларни баҳолаш ва тарқатишга нисбатан аниқланади.

Назорат ҳам режа каби узгаришларга мослашиши керак, чунки баъзида режада озгина узгариш булиши натижасида, бутун назорат тизимини кайта куришга олиб келиши мумкин. Агар назорат тизими узгаришларга мослашувчан булмаса, у уз функциясини самарали бажара олмайди. Масалан: янги конунга биноан харажатнинг янги тури вужудга келса, токи бу янги омил назорат тизимига киритилмаса, у ишлаб чиқариш харажатларини назорат кила олмайди.

Нисбатан самарали назорат – бу мақсадлар учун ишлаб чиқилган оддий назоратдир. Назорат канча оддий булса, шунча у кам харажат ва саъй-харакат талаб этади. Аммо энг асосийси назорат канчалик мураккаб булса, одамлар бир-бирини тушунмайди ва куллаб-қувватламайди, бу эса самарали назорат ҳисобланмайди. Назоратнинг энг асосий қоидаларидан бири бу назоратнинг самараси унинг қимматлиги ёки мураккаблигида эмас, балки функциясини қай даражада бажарилишига боғлиқ.

13-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Бошқарувда назоратнинг урни қандай?
2. Назорат функциясини тавсифланг.
3. Назоратнинг қандай турларини биласиз?
4. Тесқари алоқа билан кулланиладиган назорат нима?
5. Назорат жараёни қайси босқичларга бўлинади?
6. Назорат ва режалаштириш орасидаги боғлиқлик нимадан иборат?
7. Назорат учун кулланиладиган стандартларнинг ажралиб турадиган хусусияти нимадан иборат?
8. Самарали назорат нима билан характерланади?
9. Ташкилотда назорат самарали булиши учун нима қилиш мумкин?

14-МАВЗУ. ГУРУХИЙ ДИНАМИКА.

Таянч иборалар:

- Гурух
- Расмий гурух
- Командали (буйсунувчанли) гурух
- Ишчилар (максадли) гурухи
- Кумита
- Норасмий ташкилот
- Хоуторн самараси
- Гурухий нормалар
- Махсус кумита
- Доимий кумита

Режа:

- 1. Гурухлар ва уларнинг ахамияти.**
- 2. Норасмий ташкилотни бошқариш.**

ГУРУХЛАР ВА УЛАРНИНГ АХАМИЯТИ. Бизларнинг ҳар кайсимиз турли хил гурухларга аъзо. Баъзи бир гурухлар узокка чузилмайди ва уларнинг миссияси оддий булади. Качонки миссия амалга оширилса ёки гурух аъзолари гурухга нисбатан кизиқишни йукотсалар, гурух таркалади.

Марвин Шоу таъриф беришига кура, ташкилот катталигидан катъий назар, бир неча гурухлардан иборат. Раҳбар меҳнатни горизонтал (булимларга) ёки вертикал (бошқарув погоналари) таксимлаганида, уз хохишига қараб гурухларни ажратади. Бу гурухлар *расмий гурухлар* деб айтилади. Бу гурухларнинг функцияси аниқ вазифаларни бажариш ёки аниқ мақсадларга эришиш бўлиб ҳисобланади.

Команда (буйсунувчанли) гурухи. Раҳбарнинг команда гурухи раҳбар ва унинг ёрдамчиларидан ташкил топган (ёрдамчилари ҳам раҳбар бўлиши мумкин). Масалан: президент ва фирманинг вице-президенти, фирма директори ва турли булим бошликлари.

Ишчилар (максадли) гурухи. Расмий ташкилотнинг яна бир қуриниши бу ишчилар (максадли) гурух бўлиб ҳисобланади. Бу бир вазифа устида биргаликда ишлайдиган шачслардан ташкил топган. Уларда умумий раҳбар бўлишидан катъий назар, бу гурухлар команда гурухидан режалаштиришда купрок мустақиллика эга эканлиги ва уз ишини узи амалга ошириши билан фарқ қилади.

Кумита. Расмий гурухларнинг учинчи қуриниши кумита ҳисобланади.

Барча турдаги гурухларда бир жамоа қуринишида биргаликда ишлаши керак. Аммо жамоадаги шахснинг хатти-ҳаракатига таъсир этадиган купгина омиллар бор. Афсуски, купгина гурух раҳбарлари умумий мақсадларга эришиш учун улардан купгина саъй-ҳаракат талаб қилишини бурч деб билишмайди.

Агар хар бир булим олдида турган вазифа уларни бир-бирини фаолиятини таъминласа, ташкилот узининг умумий глобал вазифасини самарали бажара олади. Бундан ташкари, битта шахснинг хатти-харакатига гурух таъсир килади, шундай қилиб, рахбар гурух ва унинг самарасига таъсир этадиган омилларни яхши тушуниши керак.

Норасмий ташкилотлар рахбарият томонидан ташкил этилмайди, аммо баъзида бу рахбарнинг барча саъй-харакатини йукка чиқариб, ташкилотда асосий гурухга айланиши мумкин. Бундан ташкари, норасмий ташкилотлар узаро бирикиш хусусиятига эга. Баъзи рахбарлар купинча бир ёки бир неча норасмий ташкилотларга кириб қолганликларини англамайдилар, чунки бу феномен факатгина оддий ишчиларга хос эмас.

1924 йил ноябрь ойида Элтон Мэйо иштирокида норасмий гурухлар бўйича бир неча изланишлар олиб борилди. Эксперимент қуйидагилардан иборат эди.

Асосий ишлаб чиқариш ишчиларини 2 гурухга ажратадилар: экспериментал ва назорат қилинадиган. Экспериментал гурух ишчиларининг иш жойларида баъзи бир техник-ташкилий узгаришлар киритилди, аммо назорат гурухи ишчиларининг иш жойларида узгаришлар киритилмади ва икки гурух устидан кузатиш ишлари олиб борилди. Иш жойида ёруғликни ошириш натижасида 2 гурухнинг ҳам меҳнат унумдорлиги ошди.

Иш жойида ёруғликни камайитириш натижасида ҳам 2 гурухнинг ҳам меҳнат унумдорлиги ошди. Тадқиқотчилар, уларнинг назорат остида бўлмаган қандайдир омиллар натижасида эксперимент амалга ошмади, чунки назария бўйича бундай самаранинг бўлиши мумкин эмас эди. Бунинг сабабини аниқлаш учун экспериментал гурух қатнашчилари суров қилинди ва шундай бир хулосага келиндикки, ишлаб чиқариш унумдорлигига техник ва таркибий шароитдан ҳам қура қандайдир *инсон элементи* купрок таъсир этиши аниқланди.

Иккинчи босқичда 6 та ишчи ажратиб олинди. Уларга дам олиш вақти узайтирилди, мулоқотда эркинлик берилди ва бошқа тадбирлар натижасида ишлаб чиқариш унумдорлиги ошди, аммо қайта эски шароит яратилиши натижасида ҳам ишлаб чиқариш унумдорлиги ошди.

Учинчи босқичда 20 мингдан ортиқ ходимлар суров қилинди. Натижада тадқиқотчилар ишлаб чиқариш унумдорлиги ва таркилотда ходимнинг маънави ходимнинг узига, бундан ташкари меҳнат жамоасига боғлиқлигини аниқладилар.

Туртинчи босқичда гурухий ишлаб чиқариш унумдорлигига асосан оддий мотивлаштириш натижасида ишчилар купрок ишлаб чиқаришга интиладилар ва кам ишлайдиганларни узларига эргаштирадилар деган хулосага келадилар. Аммо яхши ишлайдиган ишчилар уз унумдорлигини камайтиради, сабаби гурух белгиланган меъёрдан чиқиб кетмаслик учун, чунки унинг яхши ишлагани учун ёмон ишлагани ишдан ҳайдашни хохламайди ва белгиланган меъёрни бузмасликка ҳаракат қилади. Ёмон ишлайдиганлар ҳам ортида қолмаслик учун гуруҳда белгиланган меъёрга интиладилар.

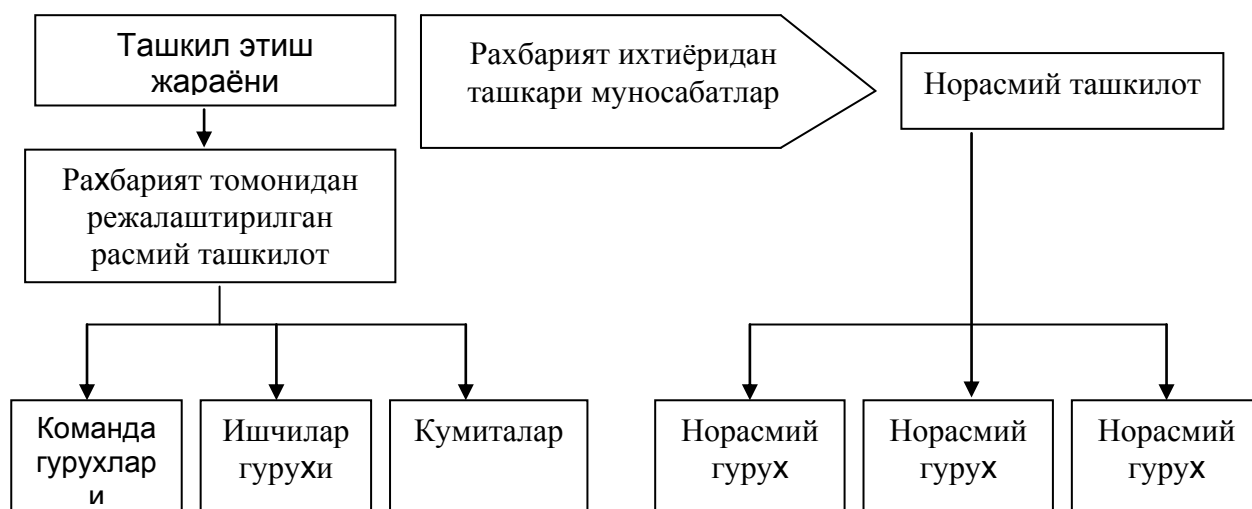
Ҳоуторн тажрибасининг хулосалари:

Асосий кашфиётлар, бу – хатти-харакат омилининг муҳимлиги, раҳбарлар билан узаро муносабат ёки *Хоуторн самараси* дейилади.

Хоуторн самараси – бу шундай шароитки, бунда янгилик, тажрибага кизиқиш ва қандайдир муаммога эътиборнинг ошганлиги сабабли натижаларнинг мантикий жihatдан тугри келмаслигидир. Тажрибадаги ходимлар ҳақиқатдан ҳам яхши ишлаган, аммо унинг асосий сабаби шароитнинг яхшилангани эмас, балки бу тажрибада катнашганидир.

Ишлаб чиқариш унумдорлигининг ошишига таъсир этган яна бир омил бу назорат механизмидир. Ижтимоий ва психологик омиллар жисмоний омилга нисбатан ишлаб чиқариш унумдорлигига кўпроқ таъсир қилади. Шундай қилиб, ижтимоий муносабатни қайта қуриш ишлаб чиқариш унумдорлигининг ўзгаришига асосий сабаб бўлади.

Норасмий ташкилот – бу норасмий равишда бирлашган одамлар гуруҳи бўлиб, улар аниқ бир мақсадларга эришиш учун доимий равишда бирга бўладилар. Бу турдаги ташкилотнинг вужудга келиши учун меҳнат қилиш муҳити энг қулай ҳисобланади. Бир ташкилотнинг аъзолари бир-биридан ҳар томонлама боғлиқ бўлади. Натижада норасмий ташкилот вужудга келади. Норасмий ташкилотларда ҳам расмий ташкилотлар каби ўз иерархияси, лидери, вазифа ва қоидаларига эга.



14.1. расм. Расмий ва норасмий ташкилотларнинг вужудга келиш механизми.

Одамларнинг гуруҳга аъзо бўлишининг энг асосий сабаблари: тегишлилик ҳисси, узаро ёрдам бериш, бир-бирини ҳимоя қилиш ва мулоқот.

Норасмий ташкилотларнинг хусусиятлари:

1. *Ижтимоий назорат* – мумкин бўлган ва мумкин бўлмаган хатти-харакат эталони. Норасмий ташкилотнинг ижтимоий назорати расмий ташкилот мақсадига эришишга йуналтириши ва таъсир қилиши мумкин.
2. *Ўзгаришларга қаршилиқ.*
3. *Норасмий лидерлар.*

НОРАСМИЙ ТАШКИЛОТНИ БОШКАРИШ. Мохияти жихатдан расмий ва норасмий ташкилотларнинг лидерлари куллайдиган таъсир этиш дастакларида фарк йук. Расмий гурухнинг лидери эса гурух томонидан тан олинади. Норасмий лидернинг таъсир курсатиш доираси расмий ташкилотнинг маъмурий чегарасидан чиқиши мумкин. Норасмий лидер икки функцияга эга: гурухнинг максадига эришиши учун ёрдамлашиш ёки кумаклашиш ва ташкилотнинг фаолиятини куллаб-қувватлаш ва мустахкамлаш. Норасмий ташкилот расмий ташкилот билан динамик муносабатда бўлади. Норасмий ташкилотларнинг ижобий ҳамда салбий моментлари ҳам бор. Гурухга нисбатан ишонч ташкилотга нисбатан ишончга утиши мумкин. Гурухнинг самарали ишлашига таъсир этувчи омиллар сифатида куйидагиларни келтиришади: хажми, таркиби, гурухий нормалар, жипслик, гурухий ягона фикрлилик, низолилик, гурух аъзоларининг мавкеи, гурух аъзоларнинг роллари.

Хажми. Гурухнинг энг оптимал хажми 5-8 кишидан иборат бўлиши керак. 5-11 кишидан иборат гурухлар 12 ва ундан ортик кишидан иборат гурухга нисбатан аниқроқ қарор қабул қиладилар.

Таркиби. Бу турли хилдаги қарорларни қабул қилишда нуқтаи-назарнинг ва ёндашишнинг мослик даражасидир. Гурухда бир-бирига ухшамайдиган бир нечта шахслар бўлса, бу гурухнинг самарали бўлишига олиб келади.

Гурухий нормалар – бу гурух аъзоларига улардан қандай хатти-ҳаракат ва қайси иш қутилаётгани айтилади. Олимлардан бири гурухий нормаларнинг куйидаги классификациясини қурсатган:

1. Ташкилот учун гурурланиш.
2. Мақсадларга эришиш.
3. Фойдалилик.
4. Жамоа меҳнати.
5. Режалаштириш.
6. Назорат.
7. Қадрларнинг профессионал тайёргарлиги.
8. Янгиликлар.
9. Буюртмачи билан муносабат.
10. Ҳақиқатни ҳимоя қилиш.

Жипслик – гурух аъзоларининг бир-бирига ёки гурухга нисбатан интилувчанлигидир. Гурухий ҳамфикрлик – бу алоҳида шахс томонидан узининг ҳақиқий қарашларини бирон бир ҳодисага гурух гармониясини бузмаслик учун таъсир эттириш тенденцияси.

Низолилик.

Гурух аъзоларининг мавкеи.

Гурух аъзоларининг роллари. Гурух фаолиятининг самарасини аниқлайдиган энг асосий омил бу ҳар бир аъзосининг хатти-ҳаракатидир. Нормал фаолият қурсатадиган гурухни ташкил этиш учун ролларни 2 хил йуналтириш мумкин. Мақсадли роллар. Булар шундай тарқатилиши керакки, бунда гурух вазифаларини танлаш ва бажариш имкони бўлсин. Куллаб-қувватловчи роллар бунда гурух фаолиятини активлаш ва куллаб-қувватлашга кумаклашувчи хатти-ҳаракат тушунилади.

Кумита ёрдамида бошқариш.

Кумита – ташкилот ичидаги гуруҳ бўлиб, унга бирон бир вазифани ёки вазифалар комплексини бажариш учун ваколатлар топширилган. Кумита ҳар қандай йирик ташкилий тизим билан мос келади.

Махсус кумита – бу аниқ мақсадни бажариш учун шакллантирилган вақтинчалик гуруҳ.

Доимий кумита – бу ташкилот ичидаги аниқ мақсадга эга бўлган муттасил амал қилаётган гуруҳ. Масалан, доимий кумита бўлиб Директорлар Кенгаши ҳисобланади.

14-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Гуруҳга ва норасмий ташкилотга таъриф беринг.
2. Хоуторн тажрибаси нима берди?
3. Хоуторн самараси нима билан характерланади?
4. Норасмий гуруҳ ва ташкилотлар қандай вужудга келади?
5. Гуруҳлар хусусиятини санаб беринг.
6. Норасмий ташкилотларда миш-мишнинг урни.
7. Норасмий ташкилотнинг устунлиги ва камчилиги.
8. Гуруҳ самарадорлигига қандай омиллар таъсир қурсатади?
9. Норасмий ташкилотлар қандай хусусиятлари бўйича бошқарилиши мумкин?
10. Ташкилотлар кумиталар нима учун тузилади ва қандай вазифаларни бажаради?

РАХБАРЛИКДА ХОКИМИЯТ ВА УНГА ШАХСИЙ ТАЪСИР.

- Рахбарият
- Ташкилот рахбари
- Лидерлик
- Таъсир
- Хокимият
- Мажбурлашга асосланган хокимият
- Мукофотлашга асосланган хокимият
- Экспертли хокимият
- Эталонли хокимият (намунавий хокимият)
- Конуний хокимият
- Анъанавий хокимият
- Харизма
- Ишонтириш
- Иштирок

1. **Хокимият, таъсир, лидерлик.**
2. **Хокимият ва унинг қурилишлари.**
3. **Таъсир этиш усуллари: ишонтириш ва иштирок.**

Лидерлик – бу битта шахсга ёки гуруҳга шундай таъсир курсатиш қобилиятики, улар уз саъй-ҳаракатларини ташкилот мақсадига эришишига йўналтирсинлар.

Таъсир – бу бир индивиднинг бошқа индивид хатти-ҳаракатига, муносабатига, хиссиётига ва бошқа хусусиятларига узгартириш киритиш тушунилади. Ҳаётда индивидга, шахсга таъсир курсатиш усуллари турли хил булади, булар кулогига пичирлаб илтимос килишдан тортиб токи томогига пичок куйишгача булиши мумкин. Ташкилотларга бу охирги усул урушиш ёки ишдан хайдаш ҳисобланади.

Бир одам бошка одамга кандайдир бир фикр ёрдамида таъсир килиши мумкин. Уз етакчилиги ва таъсирини самарали килиш учун рахбар хокимиятни куллаш ва ривожлантириши шарт.

Хокимият – бу бошкаларнинг хатти-харакатига таъсир этиш имконияти. Рахбарга расмий ваколатдан ташкари хокимият ҳам керак, чунки асосан одамлар билан ишлайди.

Ташкилотнинг турли булимларининг рахбарлари узларининг бевосита бошликларидан, ходимларидан ва ҳамкорларидан боглик буладилар. Хакикатда бу гурухлар рахбарни камраб олган мухит ҳисобланади. Бу одамларнинг таъсирсиз рахбар уз функцияларини самарали бажара олмайди. Купгина рахбарлар уз ташкилотларидаги одамлардан ташкари бошкалардан ҳам бевосита боглик булишади, Булар – таъминотчилар, буюртмачилар, ракобатчилар ва касаба уюшмалари.

Купчиликнинг фикрича хокимият – бу бошкаларни мажбурлаш ҳисобланади.

Аммо, ҳозир кунда шу нарса тан олинганки, таъсир ва хокимият бир меъёрга таъсир курсатиладиган шахсга, вазиятга ва рахбар имкониятига боглик. Абсолют хакикий хокимият мавжуд эмас, чунки ҳеч ким ҳаммага ва ҳар қандай вазиятда таъсир курсата олмайди.

Ташкилот шароитларида хокимият нисбатан иерархияни аниқлайди. У ёки бу ходимнинг қанча хокимиятга эга эканлигини унинг расмий ваколатининг даражаси белгиламайди. Бошқа кишидан қанча богликлик даражаси юқори бўлса, шунча хокимиятга эга. Буни қуйидаги формула орқали ифодалаш мумкин:

А шахснинг хокимиятга маҳкум бўлган В шахсга таъсири даражаси = В шахснинг А шахсдан богликлари даражаси.

Рахбар шунини билиши керакки, уни қул остидаги ходимлар ҳам хокимиятга эга, агар рахбар уз хокимиятини фақат бир томонлама қулласа, ходимлар шундай реакция курсатиши мумкинки, унда улар узининг хокимиятини курсатади. Бу эса мақсадга эришиш даражасини пасайтиради. Шунинг учун самарали рахбар оқилона хокимият балансини саклашга ҳаракат қилади, яъни мақсадларга эришишни таъминлаш учун етарли бўлсин, аммо ходимларда бўйсунмаслик ҳиссини уйғотмасин.

ХОКИМИЯТ ВА ТАЪСИР ҚУРИНИШЛАРИ. Хокимият турли қурилишларда бўлиши мумкин. Хокимият ва лидерлик (рахбарлик) соҳасида тадқиқотчилар ҳисобланган Френч ва Рэйвен хокимият асосининг қулай классификациясини ишлаб чиқдилар. Хокимиятнинг асосий 5 та қурилиш мавжуд:

1. **Мажбурлашга асосланган хокимият.** Бажарувчи биландики, таъсир этувчи у шундай жазолаши мумкинки, унда қайсидир эҳтиёжини қондира олиш имконияти бўлмайди.
2. **Муқофотлашга асосланган хокимият.** Бажарувчи биландики, таъсир этувчи уни қайсидир эҳтиёжини қондириш имкониятига эга.
3. **Экспертли хокимият.** Бажарувчи биландики, таъсир этувчи қандайдир маҳсус билимга эга ва шу орқали у уз эҳтиёжини қондириши мумкин. Оқилона ишонч орқали таъсир курсатиш қуйидагича бўлади. Бажарувчининг фикрича, таъсир этувчи муайян лойиҳа ёки муаммо

буйича алохида эксперт билимга эга. Бажарувчи рахбар билимларининг канчалик кадрли эканлигига ишонади. Бу холатда таъсир окилона хисобланади, чунки бажарувчининг буйсуниш карори мантикий ва онгли равишда кабул килинади.

4. **Эталонли хокимият (намунавий хокимият).** Таъсир этувчининг характеристикаси ва хусусиятлари бажарувчи учун шу даражада таъсирчанки, у хам таъсир этувчи каби булишни хохлайди.

Харизма – бу мантикка ва узок анъаналарга асосланмаган, балки етакчининг шахсий сифати ва имкониятига асосланган хокимиятдир. Харизматик таъсирда бажарувчининг фикрича, у лидер билан умумийлиги куп. Харизматик шахсларнинг хусусиятлари:

- 1) *Энергия алмашинуви.* Бунда бу шахслар кандайдир энергия таркатади ва бу энергия билан бошкаларни куллаб-кувватлашади деган таассурот пайдо булади.
 - 2) *Таъсирчан ташки куриниш.* Харизматик лидер чиройли булиши шарт эмас, балки ёкимтой булади, яхши коматга эга хамда узини яхши тутта билади.
 - 3) *Характерининг мустакиллиги.* Узининг интилиши ва мувафаккиятига ишонадилар, бошкаларга суянмайдилар.
 - 4) *Яхши нутк сузлаш кобилиятлари.* Уларда яхши гапира олиш ва узаро муносабатларни яхшилаш кобилияти бор.
 - 5) *Уз шахси билан бошкаларни койил колдириш идроки.* Улар узларини кулай хис этишади, қачонки бошкалар уларга койил килишади ва бунда ҳеч кандай мағрурликка ёки узини севишга берилмайдилар.
 - 6) *Узини тутта билишининг муносиб ва ишончли одати.*
5. **Конуний хокимият.** Бажарувчининг фикрича таъсир этувчи буйрук бериш ҳуқуқига эга ва у таъсир этувчига буйсуниш керак. Ходим рахбарнинг буйрукларини бажаради, чунки агар шу шундай килса, у уз эҳтиёжларини кондириш имкониятига эга. Шунинг учун баъзида конуний хокимиятни *анъанавий хокимият* деб хам аташади.

ТАЪСИР ЭТИШ УСУЛЛАРИ: ИШОНТИРИШ ВА ИШТИРОК.

Таъсир этишнинг энг яхши усулларида бири бу *ишонтиришидир*, яъни уз фикрини самарали етказишдир. Аклий ишониш каби, ишонтириш хам экспертли хокимиятга асосланган. Орасидаги фарк шундаки, бажарувчи нимани ва нима учун килаётганини аниқ тушунади. Ишонтириш йули билан таъсир этувчи рахбар ходимга нима килиши кераклигини айтмайди, балки нима килиш кераклигини, бажарувчига «сотади».

Ишонтириш оркали таъсир этиш бир канча омилларга боглик. Рахбар тула ишонтириш кобилиятига эга булиши керак. Унинг далиллари эшитадиганларни интеллектуал даражасини хисобга олиши керак: у жуда хам кийин ва жуда хам оддий булмаслиги керак. Рахбарнинг куйган максади ва ходимларнинг кадриятлар тизимига тескари булмаслиги керак. Агар рахбарнинг характери ва хатти-харакати ходимларга маъкул булса, бу ундан хам яхши буларди. Бирон нимани «сотиш» га булган далиллар ва уринишлар бекор булиши, факатгина

шу учунки, потенциал харидорга сотувчининг айнан товар ёки хизмати эмас, балки шахси ёкмас эди.

Ишонтириш оркали таъсир этиш бир марта ишлаши мумкин. Ишонтириш усулини ёктирадиган рахбарлар у ёки бу ходимга таъсир курсатмокчи булса, у хаммасини бошидан бошлаши керак. Бу эса ишонтириш жараёнида кетадиган вақтни купайтиради.

Ишонтириш оркали таъсир курсатишнинг устунлиги шундан иборатки, ходимни назорат килиш шарт эмас, балки у белгиланган минимумдан ортигини бажаришга ҳаракат килади, чунки у шу оркали уз эҳтиёжларини кондиритиш мумкин. Агар ходимнинг буйрук оркали мажбурий ишлатилса, у керакли минимумни бажаради, холос.

Иштирок оркали таъсир курсатиш ишонтиришдан хам самарали хисобланади. Рахбар бажарувчига мақсадни тушунтиришга куп куч сарфламайди, бунда рахбар шунчаки бажарувчининг интилишларини йуналтиради ва бу билан эркин ахборот алмашувига кумаклашади.

Бошқарувда иштирок ҳар қандай вазиятда хам тугри келмайди.

15-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Бошқарув ва лидерлик орасидаги фарк нимада?
2. Хокимият, таъсир ва лидерликнинг бир-биридан боғликлиги нимадан иборат?
3. Хокимиятга таъриф беринг.
4. Хокимиятнинг қандай қурилишларини биласиз?
5. Френч ва Рейвен классификацияси бўйича хокимиятнинг асосий турларига таъриф беринг.
6. Харизма нима ва уни рахбарлар қандай қулланишади?
7. Ишонтиришнинг қандай қучли ва қучсиз томонлари мавжуд?
8. Қандай таъсир инструментлари рахбарга ишонтириш оркали таъсир қилишга ёрдам беради?
9. Иштирок оркали таъсир курсатиш қандай амалга оширилади?

16-МАВЗУ. ЛИДЕРЛИК.

Таянч иборалар:

- Лидерлик
- Шахсий фазилатлар ёндашуви
- Хатти-харакат ёндашуви
- Вазиятли ёндашув
- Рахбарлик услуги
- Жавобгарликни узатиш оркали рахбарлик
- Демократик рахбарлик услуги
- Авторитар рахбарлик услуги
- «Х» назарияси
- «У» назарияси
- Фидлер рахбарлигининг вазиятли модели.
- Митчел ва Хауснинг «йул мақсад» ёндашуви.
- Херси ва Бланшарнинг ҳаёт цикли назарияси.
- Рахбар томонидан қарор қабул қилишнинг Врум-Йетон модели

Режа:

1. **Лидерлик назариялари тавсифи.**
2. **Лидерликка хатти-харакат ёндашуви.**
3. **Самарали лидерликка вазиятли ёндашувлар.**

ЛИДЕРЛИК НАЗАРИЯЛАРИ ТАВСИФИ. Лидерлик – мақсадларга эришишда индивидумлар ва одамлар гуруҳига ишлаш ҳиссини уйғотиш учун таъсир қилиш қобилиятидир. Лидерлик назарияси лидерликнинг қайси характеристикалари қупроқ самарали ва нима учун шундайлигини айтиб беришга ҳаракат қилади. Бихевиорист олимлар самарали лидерликнинг асосий омилларини аниқлашда 3 та ёндашувни қўлайдилар: шахсий фазилатлар нуктаи-назаридан ёндашув; хатти-харакат ёндашуви; ва вазиятли ёндашув.

Шахсий фазилатлар нуктаи-назаридан ёндашув. Лидернинг шахсий назариясига шунингдек, буюк инсонлар назариясига асосан, энг яхши рахбарлар ҳамма учун умумий бўлган шахсий фазилатларнинг тупламига эга бўлади. Агар ушбу фазилатларни эълон қилиш имконияти бўлганда, одамлар уларни ўзларида тарбия қилишни урганиб, самарали рахбарлар бўлишни урганишган бўлар эдилар. Урганилган хусусиятларнинг баъзилари қуйидагилар: интеллект (заковат) ва билим даражаси, таассурот қолдирадиган ташқи қуриниш, ҳалоллик, соғлом фикр, ижтимоий ва иқтисодий маълумот, ташаббусқорлик ва ўта юқори ишонувчанлик даражаси.

40-йилларда олимлар шахсий фазилатлар ва лидерликка нисбати тугрисидаги йиғилган маълумотларни ургана бошладилар. Стогдилд лидерлик борасида изланишлар олиб борди ва ҳозирги бихевиорист-олимлар ҳам тан

оладиган хулосага келганди: одам бир канча шахсий фазилатлар туплами эвазига рахбар була олмайди.

Хатти-харакат ёндошув. Хатти-харакат ёндошувига кура, самарадорлик рахбарнинг шахсий фазилатлари билан эмас, балки узига буйсунган ходимлар билан узини тутиш оркали белгиланади. Услугбнинг самарадорлиги конкрет вазиятнинг характери билан боглик вазият узгарганда, шунга мос услуб хам узгаради.

Вазиятли ёндошув. Кейинги изланишлар курсатишича, рахбарликнинг самарадорлигида кушимча омиллар катта ахамият касб этади. Бу вазиятли омиллар узига буйсунувчиларнинг эхтиёжларини ва шахсий фазилатларини, топширикларнинг хусусияти, мухитнинг талаблари ва таъсирини, шунингдек рахбардаги ахборотни уз ичига олади. Шунинг учун, лидерликнинг замонавий назарияси вазиятли ёндошувга эътиборни каратди. Изланишларга кура, вазиятлар турли ташкилий тузилмаларини талаб килганидек конкрет вазиятнинг характерига асосан рахбарликнинг турли усуллари хам тикланиши керак.

ЛИДЕРЛИККА ХАТТИ-ХАРАКАТ ЁНДОШУВИ. Рахбарлик услуби – бошкарувда буйсунувчиларга нисбатан максадларга эришишда таъсир утказиш учун рахбарнинг хатти-харакати ва узини тутиш одатларидир. Анъанавий туркумлашда услуб автократик ва либерал булиши мумкин ёки ишга каратилган услуб ва одамга каратилган услуб деб каралади. Бошкарув амалиётида рахбарлик услубининг 3 тури курсатилади:

1. Жавобгарликни узатиш оркали рахбарлик
2. Демократик услуб
3. Авторитар услуб

Услугбларнинг хар бири узининг хусусиятларига эга ва уларнинг самарали кулланилиши конкрет шароитларга боглик. Услугбни танлашда уларнинг афзалликлари ва камчиликларини тугри курсатиш зарур.

Жавобгарликни узатиш оркали рахбарлик.

Устунликлари: аник ташкил килиш ва ваколатларни тартибга солиш; яхши ходимлар рағбатлантирилиб, уларга эркинлик берилади, жавобгарлик аник тартибга солинади.

Камчиликлари: мотивлаштириш доим биринчи уринда курсатилади, ходимларнинг етарли малакасининг булмаслиги туфайли хато карорларни кабул килиш.

Демократик рахбарлик услуби.

Устунликлари: жамоада яхши рухий мухит ва ходимларнинг фикрларини яхши кабул килиш.

Камчиликлари: каттиккул рахбарликка нисбатан самарадорлиги кам, хар доим хам купчиликнинг карори, бир рахбарнинг кароридан яхши эмас, жавобгарликнинг урнатилиши бир тарафлама эмас, тизим ходимларининг шахсиятига нисбатан юкори талаблар куяди.

Демократик рахбарнинг ходимлар хакида тасаввурлари автократик рахбар тасаввурларидан фарк килади. МакГрегор бунини «У» назарияси деб атаган:

1. Мехнат – табиий жараёндир. Агар шароит коникарли бўлса, ишчилар нафақат маъсулиятни уз бўйинларига оладилар, балки узлари у томон интиладилар.
2. Агар одамлар ташкилот мақсадларига қаратилган бўлсалар, улар узларини бошқариб, узларини назорат қиладилар.
3. Мақсадларга эришиш учун йуналтириш рағбатлантириш функцияси ҳисобланади.
4. Муаммони ижобий ҳал қилиш қобилияти тез-тез учрайди, бироқ уртача ходимнинг интелектуал потенциали қисман ишлатилади.

Демократик услуб юритилаётган ташкилотда ваколатларнинг юқори даражада номарказлаштирилиши билан изоҳланади.

Авторитар рахбарлик услуби.

Устунликлари: рахбарлик жиддий ташкил этилган, жавобгарлик бир тарафлама урнатилган, бу услубда қучли рахбар шахслар узларини намоён этишлари мумкин.

Камчиликлари: тизим рационал эмас, рахбарда ишлар ҳаддан ортиқ малакали ходимлар ҳам қарорлар қабул қилишда уз билимларини қўллайдилар.

Автократик лидер бошқарувда авторитар бўлади. Дуглас Мак Грегор автократик рахбарнинг ходимларга нисбатан муносабатини «Х» назарияси деб атади.

1. Одамлар ишлашни ёқтирмайдилар, имкони бўлди дегунча ишдан қочишга ҳаракат қиладилар.
2. Одамларда ҳалоллик йўқ, улар маъсулиятдан қочишга ҳаракат қилиб, устларидан бошқаришларини истайдилар.
3. Одамлар қупрок ҳимояланганликни исташади.
4. Одамларни ишлатиш учун мажбурлаш, назорат ва жазолаш билан қўрқитиш зарур.

Автократ узининг ходимларига қарор қабул қилиш эркинлигини бермайди.

Ражбарлик услубларини таснифлаш учун автократик ва демократик хусусиятларини таққослаш керак. «Х» ва «У» назарияларига асосан юқори ва паст унумдорлиги бўлган гуруҳларнинг рахбарлари ишга қаратилганлиги («Х» назарияси) ва одамга қаратилганлиги («У» назарияси) бўйича таснифланган.

Лайкерт лидерлик услубининг туртта асосий тизимини тақлиф этган: эксплуататор-авторитар, адолатли-авторитар, консулътатив-демократик ва иштирокка асосланган.

САМАРАЛИ ЛИДЕРЛИККА ВАЗИЯТЛИ ЁНДОШУВЛАР.

Ражбарлик жараёнидаги мураккабликларни ҳал қилишда 4 та вазиятли моделлар ишлаб чиқилган: Фидлер рахбарлигининг вазиятли модели, Митчел ва Хауснинг «йўл-мақсад» ёндошуви, Херси ва Бланшарнинг ҳаёт цикли назарияси ва рахбар томонидан қарор қабул қилишнинг Врум-Йетон модели.

Фидлер рахбарлигининг вазиятли модели. Бу модель рахбар хатти-харакатигага таъсир этувчи 3 та омилни ажратиб курсатади:

1. Рахбар ҳамда жамоа аъзолари орасидаги муносабат.
2. Вазифа таркиби. Вазифанинг шаклланишида аниқлик ва одатийлик.
3. Лавозимли ваколатлар.

Фидлернинг фикрича, уёки бу рахбарнинг услуби доимий ҳисобланади. Фидлер фикрича, одамлар муносабатларига қаратилган рахбарнинг услублари рахбар учун вазиятларда самаралироқдир. Бундай услуб рахбарнинг таъсир эттириш имкониятини кенгайтиради.

Митчел ва Хауснинг «йул-максад» ёндошуви.

Уларнинг «йул-максад» ёндошуви рахбарларнинг вазиятга муносиб равишда рахбарлик услубини куллашни талаб этади.

«Йул-максад» термини қутилишлар назарияси каби тушунчаларга яқин, шунингдек уриниш–унумдорлик, унумдорлик–натижалар қабилар ҳам шулар жумласидандир. «Йул-максад» ёндошуви рахбар ҳулқ-атворининг мотивлаштиришга, қониқишга ва ҳодимлар меҳнат унумдорлигига таъсирини тушунтиришга ҳаракат қилади. Хаус рахбарликнинг қуйидаги услубларини қуриб чиққан: қуллаб-қувватлаш услуби; инструментал услуб; қарор қабул қилишда ҳодимлар иштирокини рағбатлантирадиган услуб ва муваффақиятга қаратилган услуб.

Херси ва Бланшарнинг ҳаёт цикли назарияси. Пол Херси ва Кен Бланшар ҳаётий цикл назарияси деб аталган лидерликнинг вазиятли назариясини ишлаб чиқдилар. Бунга асосан самарали лидерлик услублари бажарувчиларнинг етуқлилигига боғлиқ бўлади. Лидерликнинг бажарувчиларнинг етуқлиги даражасига мос бўлган 4 та услублари мавжуд: қурсатмалар бериш, «сотиш», иштирок этиш, ваколатни узатиш.

Рахбар томонидан қарор қабул қилишнинг Врум-Йетон модели. Врум-Йетоннинг қарорлар қабул қилиш модели эътиборни қарорлар қабул қилиш жараёнига қаратади. Бу моделда қарорлар қабул қилишнинг авторитарик услубдан бошлаб кейин консултатив ва тўла қатнашиши билан тўғайдиган 5 та рахбарлик услублари мавжуд.

1. Сиз узингиз муаммони ҳечасиз ёки қарор қабул қиласиз.
2. Сиз уз ҳодимларингизни қеракли ахборотни қабул қиласиз ва кейин муаммони узингиз ҳал қиласиз.
3. Сиз муаммо тааллуқли бўлган ҳодимларга муаммони индивидуал баён қиласизда уларнинг гоё ва тақлифларини тинглайсиз. Ушбу фикрларни ҳисобга олган ёки ҳисобга олмасдан ҳолда қарор қабул қиласиз.
4. Сиз узингизнинг ҳодимларингиз гуруҳига муаммони баён этасиз ва бутун жамоа барча гоёлар ва тақлифларни тинглайди. Бундай фикрларни ҳисобга олиб ёки ҳисобга олмасдан сиз қарор қабул қиласиз.
5. Сиз узингизнинг ҳодимларингиз гуруҳига муаммони баён этасиз. Бу гуруҳга «узингизнинг» қарорингизни маъқуллашларини истаб таъсир утқазилга ҳаракат қилмайсиз, балки бутун гуруҳ анча маъқул ҳисоблаган ҳар қандай қарорни қабул қилишни ва бажаришни хоҳлайсиз.

16-мавзу буйича назорат саволлари:

1. Лидерлик нима?
2. Лидерлик муаммосини урганишда 3 та асосий ёндошув қайсилар?
3. Қандай лидерлик назарияларини биласиз?
4. Раҳбарлик услуби деганда нимани тушунаси?
5. Қуйидаги раҳбарлик услубларини солиштиринг: автократик, демократик либерал, ишга йуналтирилган ва инсонга йуналтирилган услублар.
6. «Х» назарияси ва «У» назарияси раҳбарлари уртасидаги фарқни айтинг.
7. Фидлер раҳбарлигининг вазиятли моделини изоҳланг.
8. Херси ва Бланшарнинг ҳаёт цикли назариясини изоҳланг.
9. Митчел ва Хауснинг «йул-мақсад» ёндошувини изоҳланг.
10. Раҳбар томонидан қарор қабул қилишнинг Врум-Йетон моделини изоҳланг.

17-МАВЗУ.

МЕНЕЖЕРЛАР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ КИЛИШ.

Таянч иборалар:

- Менежер
- Менежер вазифалари
- Менежер фазилатлари
- Менежер меҳнати
- Менежер ва тадбиркорлик
- Хужжатлар билан ишлаш
- Муҳокамаларни олиб бориш

Режа:

1. Менежер вазифалари.
2. Менежмент ва тадбиркорликдаги муваффақият.
3. Менежер меҳнатини ташкил килиш.

МЕНЕЖЕР ВАЗИФАЛАРИ. Менежер – узига буйсунган ходимларни профессионал тарзда бошқарувчи раҳбар. Профессионаллик куйидаги вазифаларнинг бажарилишини талаб этади:

- Мақсадларни, конкрет вазифаларини куйилиши ва уларга эришишнинг йулини танлаш;
- Ишни ташкил этиш, тизим ва бошқарув тизимини самарали шакллантириш;
- Жамоага одамларни танлаш ва мотивлаштириш тизимини яратиш;
- Меҳнат натижаларини улчашни, уларни таҳлил килишни, баҳолашни ва шарҳлашни амалга ошириш;
- Ходимлар малакаси усишини рағбатлантириш ва узининг шахсий малакасини ҳам ошириш;
- Ташкилотда муносабатлар ҳамда ҳатти-ҳаракат коида ва нормаларни ишлаб чиқиш.

Менежернинг асосий жавобгарлик соҳалари стратегия, структура ва персонал ҳисобланади.

Менежер олдида турган вазифалар тупламини таҳлил килиш раҳбар эга булиши зарур бўлган асосий фазилатларни шакллантиришга имкон беради.

1. *Профессионал билимлар:* мутахассислик буйича билимлар; умумий менежмент; ташкилот функциялари.
2. *Одамларни бошқариш маҳоратини аниқлаб берадиган фазилатлар:* ишонтириш кучи; узининг истагига эришиш қобилияти; ҳамкорликка тайёр туриш; ҳушёрлик ва интуиция; коммуникабеллик.
3. *Фикрлаш қобилияти:* аналитик ва яхлит фикрлаш; ижодий қобилиятлар; мантикий ҳулосалар чиқариш қобилияти.

4. *Максадга эришишга қаратилган хатти-ҳаракат*: катъийлик ва чидамлилик; ҳаракатлар эркинлиги; ташаббус; карьеризм; стрессли вазиятларга тура олиш қобилияти.
5. *Маъмурий қобилиятлар*: режалаштириш қобилияти; қарорлар қабул қилиш; ташкилотчилик қобилиятлари.

МЕНЕЖМЕНТ ВА ТАДБИРКОРЛИКДАГИ МУВАФФАКИЯТ. Гарб мутахассислари баҳолашича, корхонанинг 90 % муваффақияти ёки муваффақиятсизлиги менежмент самарадорлигига боғлиқдир.

Тадбиркорликда 3 та шахслар гуруҳи асосий рол уйнайди:

1. Корхонанинг эгаси бўлган мулкдор;
2. Ишларнинг самарали олиб борилишига жавоб берувчи мулкдор томонидан ёлланган менежер ёки менежерлар гуруҳи.
3. Ишлаб чиқариш функцияларини бажарувчи менежер томонидан ёлланган персонал.

Бу гуруҳлар уртасида аниқ чегараланиш йук. Менежер бошқарувчи ва корхона эгаси ҳам бўлиши мумкин.

Тадбиркорлик ривожининг муайян даврларида биринчи уринда муваффақиятнинг ташкил қилувчиларга қўйилган.

Муваффақиятли корхоналар рақобатчилардан химоёланмайдилар, балки улардан урганиб, истеъмолчилар учун қурашишга интиладилар. Истеъмолчи учун қурашишда асосий восита сифат бўлсада шу билан бирга савдо маркаси ҳам катта урин тутаяди.

Сотишни бошқаришни ташкил этиш соҳасидаги савдони «муваффақиятли ташкилотлар» биринчи уринда ташкилотнинг муҳим функцияси деб қурсатадилар: улар бозорни узлариники ва бегонаникига бўлмайдилар, бошқа бозорларга чиқиш тугрисида осон қарорлар қабул қиладилар, бозор сегментини танлаб, уни тула эгаллашга интилиб, бошқаларни унга яқин йўлатмайдилар, сотиш хизматларининг ахамиятини яхши тушунадилар, улар нарх шаклланиши идеологиясини узгартирганлар ва ҳаражатлар механизмидан «қоча» олганлар.

Муваффақиятли ташкилотлардаги бошқарув ҳам бир қанча белгиларни ўзида мужассамлаштирган:

- Юқори звено раҳбарлари «вазифадан» мустакил ишлай оладиган кишилардан тузилган;
- Булинмалар ва уларнинг раҳбарлари учун мустакил фаолият юритиш учун майдон яратилади, лекин бунда уларга аниқ чегарагача йўл қўйилади, чунки марказлашган бошқарувнинг ҳақиқий дастаклари сакланиб қолади;
- Мулжалларни ўрнатиш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва назорат ҳамда назорат учун режалаштириш механизмлари ишлатилади.

Муваффақиятли ташкилотларда персонал билан ишлашга биринчи даражали аҳамият берилади. Бу қўйидагича амалга оширилади: яқин кўнларда иш билан тула таъминлана олмайдиган ходимлар қисми ишдан бўшатилади, бунда яхшилар кетмаслиги учун катъий тартибга амал қилинади:

ривожланаётган кадрлар сакланиб, янгича ишлай олмайдиганлари ишдан бушатилади: супер кадрларни танлаб, янги одамлар ишга жалб қилинади, корхона келажаги билан боғланган ҳолда узларининг қарорларини тушунтиришга ҳаракат қилинади.

Бошқарув илми ва амалиётидан олинган замонавий билимларга асосланган янги самарали менежментсиз, пайдо бўлган вазиятнинг спецификасини ҳисобга олмасдан, буни амалга ошириш кийин бўлади.

МЕНЕЖЕР МЕХНАТИНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ. Менежер меҳнاتини ташкил қилиш талаби бўйича бошқарув аппаратидаги ҳар бир бошқарувчи иложи борица чекланган ва етарли даражада бир хил ишга эга бўлиши керак. Бу конкрет амалий тажриба тупланишида ёрдам беради. Ихтисослаштиришда ходимнинг малакаси ошади.

Меҳнатни кооперативлаштириш бошқарув органлари ва бошқарув аппарати бўлинмалари ишчилари орасида муносабатларни урнатишни такозо этади. Менежерлар меҳнатини кооперативлаштириш ва тақсимлаш тизими бўлинмалар ҳақидаги низомларда ва бошқарув аппарати ходимларининг лавозим йуриқномаларида уз ифодасини топади. Ташкилотлар тугрисидаги қонун асосида ташкилотда ва унинг тизим бўлинмаларида ҳар бир раҳбар, мутахассис ва техник ходим учун аниқ лавозим йуриқномалари ишлаб чиқилади. Лавозим йуриқномалари ходимларнинг маъмурий ва функционал муносабатларини, ҳуқуқ ва мажбуриятларини, яққаҳоқимлик тамойили асосида лавозимли шахсларнинг бўйсунувчанлигини, берилган ишга жавобгарликни аниқлаб беради.

Ишлаб чиқаришни, меҳнатни ва бошқаришни мукаммаллаштириш билан боғлиқ бўлган узгаришларни ҳисобга олиш учун низом ва лавозим йуриқномаларини вақт-вақти билан тузатиб қуриб туриш керак. Бошқарув иши технологиясида ҳужжатлар билан ишлаш (70 % иш вақти) катта ҳажмни эгаллайди. Бу ҳужжатлар оборотининг доимий рационализацияси зарурияти билан аникланади.

Менежер меҳнатига, шунингдек, ахборотлар график жадвалининг рационаллиги ва корхонада ҳужжатлаштиришни утқизиш технологияси катта таъсир қурсатади. Бундай катта таъсирни бирлаштириш эвазига ҳужжатлар оқими инстанциялари сонининг қисқартирилиши қурсатиш мумкин, натижада асоссиз қелишувлар тугатилади. Агар қелишувлар зарур бўлса, унда ҳужжатлар оқими кетма-кетлигининг узгартирилиши самарали ҳисобланади. Ҳужжатлар оқими муддатининг қисқарилиши оқим технологияси билан аникланади ва рационал урнатилади. Раҳбар бошқаларга ишониб бўлмайдиган ҳужжатларга узи қул қуйиши зарур. Анча вақтни хатлар тайёрлаш билан боғлиқ стандарт бланклар, текстлар қулланилиши орқали (40-50 % гача) тежашга эришиш мумкин. Корхоналар ва ташкилотлар уртасидаги ёзишмаларда жавоб хати ёзиш урнига қелган ҳужжатни жавоби билан қайта узатиш амалда қулланилади.

Усаётган ахборот ҳажми ва ҳужжатлар оқими шароитида менежер меҳнатини механизациялаш, автоматлаштириш ва компьютерлаштириш катта аҳамият қасб этади. Мутахассислар фикрича 80 % га яқин иш бошқарув

аппаратида ташкилий ва ҳисоблаш техникалари ва алоқа воситалари ёрдамида амалга оширилиши мумкин. Менежер шароитини мукаммалаштириш йулида асосий йуналиш бу иш жойини ташкил этиш ва иш характери, ишнинг ахамиятини, булинмаларининг функционал алокаларини ҳисобга олувчи режалаштиришдир.

Бошқарув аппарати ишчиларига шароит яратишда санитар-гигиеник нормаларга риоя қилиш, температура, намлик, ёруғлик ва тугри иш режими, дам олиш катта ахамиятга эга. Умуман, бошқарувнинг самарадорлиги раҳбарнинг уз функцияларини муваффақиятли бажаришига боғлиқ. Замонавий менежердан янги илмий ва техник қарорлар қабул қилишни, бошқариш ва меҳнатни ташкил этишда илғор усуллардан фойдаланишни, ишлаб чиқариш захираларини ижодий излашни замон талаб этади. Менежер узида ташкилотчи, тарбиячи, изланувчи ва администратор хусусиятларини жам этиши зарур.

Хужжатлар билан ишлаш менежернинг жуда қўп вақтини банд этади. Қирадиган ахборотлар (хатлар, курсатмалар, хужжатлар ва бошқалар) анчагинани ташкил этади. Бу вазиятда ахборотни «филтрлаш» жуда муҳимдир. Раҳбарга фақатгина айни дамда қарор қабул қилиши учун зарур бўлган ахборотлар йўналтирилиши керак. Бу босқичда раҳбарга котиб (секретарь) ёки реферант катта ёрдам бериши мумкин, чунки улар ахборотни бажарувчиларга тақсимлайди. У барча бошқарув органлари ва булинмалар фаолиятини яхши биладиган малакали мутахассис бўлиши керак.

Имкони борича мавжуд қўнун хужжатлари чегарасида ижрочиларга хужжатларни имзолашда ҳуқуқ бериш уринлидир. Бу раҳбарнинг қўш вақтини қўпайтириб, ходимларнинг ташаббуси ва масъулиятини оширади.

Менежерлар фўлиятининг 70 % ини турли мажлислар банд этади. Шўнинг учун мажлисларни тугри ташкил этиш учун қўйидаги талабларга амал қилиш зарур:

1. Мажлис мавзуси шўндай масаладан иборат бўлиши керакки, бу масала фақатгина жамоа билан ҳал этиладиган бўлсин. Мавзўни муҳокама қилиш битта мажлис билан чегараланиши лўзим.
2. Мажлис катнашчилари муҳокама этилаётган масалани ҳал этиш учун етарли малака ва билимга эга бўлишлари зарур.
3. Мажлис мазмўни билан олдиндан барча катнашчиларни огоҳ қилиш лўзим, чунки уларга катнашиш учун етарлича материал тайёрлашга вақт керак бўлади.
4. Мажлис катнашчилар уз иш қўнларини тугри режалаштира олишлари учун мажлис утқазиш қўни, жўйи, вақтини олдиндан аниқ курсатиш лўзим.
5. Мажлис раҳбари олдиндан мажлис мақсади ва уни утқазиш шаклини уйлаб олиши зарур.

Шўнингдек, мажлис процедураси, эркин расмий муҳокамалар утқазиш учун шароитларни яратиш ҳам муҳимдир.

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги омилларидан яна бири қабул қилинган қарорлар амалга оширилишини назорат қилишни ташкил этишдир. Назорат, раҳбарнинг доимий функцияси ҳисобланиб, ўнинг иш режасида

хисобга олиниши зарур ва материаллар билан расмий танишиб чиқиш, шахсий маъруза учун чакирув, инспекцион ташрифлар характеридан иборат. Назоратнинг энг кулай шакли махсус муддатли карточкалар ёрдамида топширикларни хисобга олиш хисобланади.

Рахбар бошқарув аппарати ва коллектив учун тинч иш мухитини яратиши зарур, чунки бунга бутун бошқарув тизими ва ишлаб чиқариш самарадорлиги боғлиқ булади.

17-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Менежер олдидаги вазифаларни санаб утинг.
2. Қандай сифатий фазилтларга замонавий менежерлар жавоб бериши керак?
3. Тадбиркорлик муваффақиятида менежер ролини изоҳланг.
4. Замонавий менежер ишни қандай ташкил этиши зарур.
5. Менежернинг иши қандай ҳужжатлар билан ишлашга тугри келади?
6. Менежер фаолиятида мажлисларнинг урни қандай деб уйлайсиз?
7. Рахбар меҳнатининг самарадорлиги нима билан боғлиқ булади?

18-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИ.

Таянч иборалар:

- Менежмент самарадорлиги
- Иктисодий бошқарув самарадорлиги
- Ижтимоий бошқарув самарадорлиги
- Бошқарув самарадорлигини баҳолаш
- Самардорлик омиллари
- Техник курсаткичлар
- Ташкилий курсаткичлар
- Молиявий курсаткичлар
- Ижтимоий курсаткичлар
- Менежмент натижаси

Режа:

- 1. Менежмент самарадорлиги тушунчаси.**
- 2. Менежмент самарадорлигининг иктисодий курсаткичлари тизими.**

МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИ ТУШУНЧАСИ. Бошқарув жараёнининг самарадорлиги бошқарувнинг абсолют барча томонларини камраб олади ва иктисодий, ижтимоий, ташкилий, маркетинг, технологик ва бошқа муносабатларнинг характерли хусусиятларини акс эттиради. Бошқарув самарадорлигининг бундай куп кирралилиги уни ифодалашда тушунчаларнинг турли-туманлигини такозо этади. Улардан бошқарув тизимининг асосига кирувчи муҳимлари қуйидагилар:

1. Бошқарув ишчилари меҳнатининг самарадорлиги;
2. Бошқарув аппарати ёки унинг алоҳида органлари ва бўлинмалари бошқарув фаолиятининг самарадорлиги;
3. Бошқарув жараёнининг самарадорлиги (аниқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда);
4. Бошқарув тизимининг самарадорлиги (бошқарув иерархияси, шунингдек ишлаб чиқаришни бошқаришда ишловчилар қатнашишини ҳисобга олиб);
5. Бошқарув механизмнинг самарадорлиги (бошқарув услублари, тизимлари ва шакллари).

Бошқарув жараёнида унинг мақсадлари, функциялари ва услублари амалга оширилади. Шунинг учун бошқарув самарадорлигида қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ташкилий-иктисодий тизимини ҳисобга олиш керак.

Таркибига қура бошқарув самарадорлиги иктисодий ҳамда ижтимоийга бўлинади. Бу бўлиниш мақсадларнинг фарқланиши билан тушунтирилади. Менежмент натижаларини аниқлаш мумкин бўлган юқори раҳбарият командаси самарали ишининг бир нечта қоидалари мавжуд:

1. Маълум булимга жавобгар булган хар бир киши унда узининг хал килувчи овозига эга булади. Хар бир команда аъзоси бутун команда номидан гапиреди. Буйсунувчилар рахбариятнинг бир аъзоси қарори устидан бошқа команда аъзосига эътироз билдира олмайди.
2. Ҳеч ким узи бош жавобгар булмаган ишларда қарор қабул қилмайди. Бундай масала тугилганда уни хал қилишга жавобгар шахсга тақдим этадилар.
3. Команда аъзолари уз ҳамкасблари ҳақида ташқарида гапирмасликлари керак.
4. Команда сардори ҳужайин, бошлик булмасдан лидер булиши зарур. Кризис пайтида у жавобгарликни уз буйнига олади.
5. Баъзи қарорлар синчиклаб муҳокама қилинади.
6. Команданинг барча аъзолари бир-бирларини узларига тегишли соҳа қарорлари билан доимо ва чуқур таништириб борадилар.

Бозор шароитларида амалда деярли барча ташкилотлар тадбиркорлик билан шугулланади, бу эса самарадорликнинг турли ташкил этувчиларини аниқлаб беради. Бунинг учун корхона самарадорлиги асосий омилларини ранжирлашни келтирамиз:

Самарадорлик омилларининг аҳамиятлилигини ранжирлаш.

Омил	Унинг аҳамияти
• Биринчи раҳбарнинг профессионалиги ва ишбилармонлик фазилатлари.	I
• Ташкилотда асосий жойларни эгаллаб турган мутахассис ва раҳбарларнинг профессионалиги ва ишбилармонлик фазилатлари.	II
• Танланган стратегиянинг тугрилиги.	III
• Ташкилот фаолияти тури.	IV
• Бошқарувнинг кулланилаётган ташкилий структураси.	V
• Ташкилотда кулланилаётган бошқарув технологиясининг самарадорлиги.	VI
• Ташки омиллар (иктисодиёт, қонунлар, сиёсат, ҳамкорлар).	VII

Қўпгина муваффақиятли ташкилотлар учун менежмент самарадорлиги қуйидагиларда акс этади: ташкилот структурасида тартиб урнатилиши, вақолатларнинг оптимал тақсимоти, ресурслар бирлигидан қайтим, ассортимент, турли-туманлик, товар истеъмолчисини қондириш қобилиятлари ва дифференциациялаш, сотув олди ва кейинги сиёсати (товарни бозорда ривожлантириш); нарх шаклланиши сиёсати, бошқарувни модернизациялаш, стратегик ва жорий режаларнинг мувофиқлиги, одамларни мотивлаштириш тизимининг яратилиши ва кулланилиши.

Корхона самарали хисобланади, қачонки у ракобатчилардан химояланмасдан, балки улардан урганса ва истеъмолчилар учун улар билан кураш олиб боришга интиلسа.

МЕНЕЖМЕНТ САМАРАДОРЛИГИНИНГ ИҚТИСОДИЙ КУРСАТКИЧЛАРИ ТИЗИМИ. «Курсаткич» тушунчаси баҳоланаётган объект ёки предметнинг қандайдир хусусияти, аспекти, томонини ифодалайди. Бошқарув самарадорлигининг дастлабки курсаткичларини қуйидаги гуруҳларга бўлиш мумкин:

1. Эксплуатацион сифатларини, такқосланаётган техник бошқарув воситаларининг параметрлари ва улардан фойдаланиш даражасини аниқлаб берадиган техник курсаткичлар.
2. Бошқарув жараёни тузилиши характерини, ташкилий струтурани, ахборот ва хужжатлар билан ишлашни белгилайдиган ташкилий курсаткичлар.
3. Активлар ликвидлиги ва молиявий барқарорлик даражасини белгилайдиган молиявий курсаткичлар.
4. Мехнатнинг мотивацион омилларини белгилайдиган ижтимоий курсаткичлар.

Алоҳида одам бажарадиган иш ёки бутун ташкилот фаолияти натижасини қуйидаги умумий формула билан аниқлаш мумкин:

$$Натижа = (Иш + Ресурслар) \times Э \times K \times M$$

Э – ташкилот тузилиши самарадорлиги;

К – малака (квалификация);

М – мотивация;

«Иш» ва «Ресурслар» катталиклари ҳақиқий харажатлар бўйича қиймат шаклида улчанади. Э, К, М коэффициентлари ижобий натижа катталикларининг қуриб утилган омиллардан функционал боғлиқлигини акс эттиради ва эксперт равишда аниқланади.

Менежментнинг ижобий натижаси, бир томондан, ташкилот тузилишининг самарадорлиги билан, иккинчи томондан, унда ишловчи одамларнинг малакаси ва мотивлаштирилиши билан аниқланади.

18-мавзу бўйича назорат саволлари:

1. Бошқарув самарадорлиги жараёнини қандай тушунасиш?
2. Юқори раҳбарият самарали ишининг қоидаларини санаб утинг.
3. Самарадорлик омиллари аҳамиятини ранжирлашини асослаб беринг.
4. Менежмент муваффақиятида ваколатларни оптимал тақсимланишнинг роли қандай?
5. Одам ёки ташкилот ишининг натижаси қандай аниқланади?

ФОЙДАЛАНИЛГАН ВА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент «Ўзбекистон» 1992 й.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотлари чуқураштириш йулида» Тошкент «Ўзбекистон» 1995 й.
3. Каримов И.А. «Буюк келажак сари» «Ўзбекистон» 1996 й.
4. Каримов И.А. «Ўзбекистон ХХІ аср бусасида: хавфсизликка таҳдид, тараккиёт шартлари ва кафолатлари» Тошкент «Ўзбекистон» 1997 й.
5. Азоев Г.Л. «Конкуренция: анализ, стратегия и практика». М.1996
6. Герчикова И.Н. «Менеджмент». М.1994 г.
7. Глухов В.В. «Менеджмент асослари» Укув - маълумот кулланмаси. С-Петербург.1995 йил.
8. Гуломов С.С. «Менеджмент асослари» Тошкент-1998.
9. Градов А.К. «Экономическая стратегия фирмы» Санкт-Петербург, 1995
10. Зайнутдинов Ш.Н. «Основы менеджмента» Тошкент 1996.
11. «Менеджмент организации». Под ред. З.П.Румянцевой. Учебное пособие. Москва «Инфра-М» 1996
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» М., Дело.1992 г.
13. Мелодчик А.В. «Менеджмент: стратегия, тизм, персонал» Укув кулланма. Москва 1997 йил.
14. Муракаев И., Саифназаров И. «Менеджмент» Тошкент 1998.
15. Муракаев И.У. Бозор иқтисодиёти шароитларида корхона бошқариш. (Редактор проф. Зайнутдинов Ш.Н.) Тошкент ТЭУ 1993 йил.
16. Тошнӣёзов Ф. «Саноат корхоналарида бошқариш асослари» Тошкент – 1996.
17. Уткин Э.А. «Управление фирмой». Москва «АКАЛИС» - 1996.
18. Уткин Э.А. «Курс менеджмента». Москва-1998.
19. Уткин Э.А. Бизнес этикаси» ВУЗлар учун дарслик. Москва 1998 йил.
20. Уткин Э.А, Кочаткова А.И. «Менеджмент курси бўйича практикум» Москва 1998 йил.
21. Уткин Э.А. Менеджмент касб. Москва 1991 йил.
22. Уткин Э.А. Фирмани бошқариш. Москва 1996 йил.
23. Якокка Ли. Карьера менеджера. М., Прогресс, 1992.

Мундарижа

Мавзуларнинг номланиши

бет

Кириш.

- 1-мавзу.** Бозор иктисодиётида менежмент.
- 2-мавзу.** Менежмент функциялари, услублари ва технологиялари.
- 3-мавзу.** Ташкилот ички ва ташки мухити.
- 4-мавзу.** Менежмент этикаси (ахлоқ) ва маданияти.
- 5-мавзу.** Бошқарувда коммуникациянинг роли.
- 6-мавзу.** Бошқарув қарорларини қабул қилиш.
- 7-мавзу.** Бошқарув қарорларини қабул қилиш моделлари ва услублари.
- 8-мавзу.** Стратегик режалаштириш ва унинг бошқарувдаги роли.
- 9-мавзу.** Стратегияни амалга оширишни режалаштириш.
- 10-мавзу.** Узаро ҳамкорлик ва ваколатларни ташкил қилиш.
- 11-мавзу.** Менежментнинг ташкилий структуралари.
- 12-мавзу.** Бошқарувда мотивация.
- 13-мавзу.** Бошқарувда назорат.
- 14-мавзу.** Гуруҳий динамика.
- 15-мавзу.** Раҳбарликда ҳокимият ва унга шахсий таъсир.
- 16-мавзу.** Лидерлик.
- 17-мавзу.** Менежерлар фаолиятини ташкил қилиш.
- 18-мавзу.** Менежмент самарадорлиги.