

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

Тошкент Молия институти

Д.СОБИРЖОНОВА, Б.СУЛАЙМОНОВ

МЕНЕЖМЕНТ
Ўқув қўлланма
(бакалавриат учун)

ТОШКЕНТ
“IQTISOD-MOLIYA”
2008

Д.Собиржонова, Б.Сулаймонов. Менежмент.Ўқув қўлланма. -Т: “IQTISOD MOLIYA”, 2007 й

Ушбу ўқув қўлланма иқтисодиёт соҳасида таълим олаётган талабалар учун мўлжалланган бўлиб, унинг асосий мақсади қандай қилиб бозор иқтисодиёти шароитида муваффақиятли фаолият олиб бориш ва унинг асосий қонун-қоидаларига асосан бошқарув фаолиятини ривожлантириш масалаларини ойдинлаштиришдир. Яъни образли қилиб айтганда, бозор иқтисодиёти қонунлари асосида қандай қилиб атроф-муҳитдаги ҳаёт билан уйғунлашиб яшаш ва унда муваффақиятли ишлаш асосий тамойиллари амалий йўналишларда атрофлича ёритилади. (2006 йил 22 июль № 8 сонли мажлис қарори. Адади юзта.)

Такризчилар: и.ф.д.,проф. Ш.Зайниддинов
и.ф.н., проф. Р.Ходжаев

Кириш

Агар ўз атрофингиздан бирор бир ташкилотга тегишли бўлмаган шахсни топишга ҳаракат қилсангиз, бу осон иш эмаслигига гувоҳ бўласиз. Жамиятнинг аксарияти, камида бир ёки бир нечта ташкилотнинг аъзосидир. Улар ишлаб чиқарувчи, ўқув ёки тадқиқот ишларини амалга оширувчи давлат ёки хусусий, катта ёки кичик ҳажмдаги, вақтинчалик ёки доимий равишдаги ташкилотлар бўлиши мумкин. Ушбу рўйхатни узоқ вақт давом эттириш мумкин. Ташкилотларнинг турли-туманлигини алоҳида таъкидлаш лозим. Кўпчилик одамлар ўзларини деярли бутун онгли ҳаётларини у ёки бу ташкилотлар билан боғлайдилар.

Хўш шундай экан, ташкилотнинг ўзи нима? Шу нарсани алоҳида таъкидлаб ўтиш мумкинки, ихтиёрий ташкилотнинг асоси бўлиб, ушбу ташкилотнинг аъзоси бўлиш, одамлар, ушбу ташкилот ечадиган масалаларни, шунингдек ўз олдидаги масалани ечишдаги ташкилотнинг бошқаруви тушунилади. Ташкилотнинг асосларига таяниб, уни маълум мақсадларга эришишни кўзловчи одамларнинг тизимлаштирилган онгли ҳаракатлар мажмуи деб тушуниш мумкин. Агар ташкилотнинг ўрни жамиятда белгиланган бўлиб, у чегараланган бўлса, у ҳолда ушбу ташкилот «жамиятнинг катаги» кўринишини олиб, ижтимоий институт сифатида намоён бўлади. Уларга хусусий ва давлат фирмалари, давлат муассасалари, маданият муассасалари, таълим муассасалари ва ҳ.к. киради. Агар ташкилот институтлаштирилмаган бўлса, у ҳолда бу ташкилот жараён сифатида тушунилади. Бундай ташкилот бошқарувнинг алоҳида вазифаси сифатида намоён бўлади.

Ихтиёрий ташкилот ташқи дунёга ўрнатилган очиқ тизим сифатида таништирилган бўлиши мумкин. Киришда ташкилот ташқи муҳитдан хом ашё олиб, чиқишда эса ташкилот унга ўзида яратилган маҳсулотни бериб кетади. Шунинг келиб чиқиб ташкилотнинг «умр фаолияти»ни учга бўлиш мумкин:

1. Ташқи муҳитдан хом ашё ёки ресурс олиш.
2. Маҳсулот тайёрлаш.
3. Ташқи муҳитга маҳсулот узатиш.

Уларнинг барчаси ташкилот учун жуда муҳим аҳамиятга эга. Ушбу амалларнинг бири тўхтаса, ташкилот фаолият кўрсата олмайди. Менежментнинг асосий роли ушбу амалларни тенгликда сақлаш ва уни амалга ошириш учун ташкилот ресурсларидан тўғри фойдаланишдан иборат. Худди шунинг учун ташкилот бошқаруви мавжуд.

Бошқарувда нима ва қандай қилинади, деган саволларга жавоб бериш учун бошқарувнинг функционал тавсифини кўриб чиқишнинг муҳим жихати бўлиб, қуйидагилар саналади:

- Бошқарувни ўзаро алоқадорлиги ва ташкилотдаги муносабатлар тизими;
- Ташкилотнинг бошқаруви ва ташқи муҳити;
- Етакчилик.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, адабиётларда ташкилот бошқарувининг бир қанча нуқтаи назарлари келтирилади. Ташкилот бошқарувининг одатдаги нуқтаи назари асосан ташкилотда одамни бошқариш саволлари бўйича ёритилади, бошқарувнинг стратегияси, яъни ташкилотни ўзгарувчан ташқи муҳитга мослашуви кўрсатилади.

Ташкилот бошқарувини кўриб чиқишнинг юқори аҳамиятли ёндашуви бўлиб қуйидагилар кўрсатилади:

- Бошқарувни ташкилот ичида содир бўладиган амаллар нуқтаи назаридан кўриш;
- Бошқарувни ташкилотнинг ташқи муҳитга киришиши амали ҳолатидан кўриш;
- Ташкилот бошқарувини шу фаолиятни амалга ошириш нуқтаи назаридан кўриб чиқиш.

1 БОБ.МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ УМУМИЙ ТАФСИФИ

1.1.Менежмент фанининг предмети ва вазифалари

1. 1.1. Ташкилот ичида бошқарув ҳолати

Менежмент керак бўлганда ташкилотнинг ички мухитини шакллантиради ва ўзгартиради. Ишни лойихалаштириш кўпгина омилларга боғлиқ: хусусан, ишни бажаришда қандай малака талаб қилинади, алоҳида олинган ишчи маҳсулотнинг қандай қисмини ишлаб чиқаради, охирги натижадан қайта алоқа ўрнатиш керакми, иш ўз навбатида ишчиларни ривожлантиришни ёки ўқитишни назарда туттиши керакми, ва х.к. Ташкилотнинг ички ҳаётида кўп нарса ишни лойихалаштиришга боғлиқ. Шунинг учун менежментда бунга катта аҳамият қаратилиб, вақти-вақти билан лойихалаштирилган иш тизимини назорат қилиб бориши лозим.

Ташкилот структураларини шакллантиришнинг кейинги боски-чи бўлиб иерархик боғланган ва доимий ишлаб чиқариш, ҳамкорлигидаги структуравий бўлинмаларнинг ажратилиши саналади. Менежмент ташкилотнинг структуравий бўлинмаларини миқдорини, яъни ўлчамини, шунингдек уларнинг ҳуқуқ ва бурчлари, бошқа бўлинмалар билан ахборот алоқаси ва ҳамкорлик тизимини аниқлаш лозим. У бўлинмаларни керакли ресурслар билан таъминлаб, уларнинг олдига маълум масалаларни қўйиши лозим. Ташкилотни функционаллаштиришнинг муваффақияти масалаларни мохирона ечиш ва ўз вақтида тўғрилаш, шунингдек, тузилмавий ўзгартиришларга боғлиқ.

Менежмент орқали шакллантириладиган ва йўналтириладиган ташкилотнинг ички амаллари ўз ичига ўрта асосий амални киритади: йўналтириш, қарор қабул қилиш, алоқа ўрнатиш. Менежмент ташкилотни йўналтириш учун ўзида иккита амални шакллантиради:

- Буйруқ ва таклифлар кўринишидаги ҳаракатларни бевосита бошқариш.
- Ташкилот фаолиятига доир қоидалар тизимини яратишга ҳаракатни йўналтириш.

Қарорларни қабул қилиш турли хил ташкилотларда турлича бўлади. Қарорларни қабул қилиш пастдан юқорига қараб амалга ошириладиган Япония фирмаларининг малакаси барчага маълумдир. Қарорлар фақат юқори поғонада қабул қилинадиган кўплаб ташкилотлар мавжуд. Шундай ташкилотлар мавжудки, уларда қарорларни

иерархиянинг қуйи поғонасида қабул қилишнинг ҳуқуқи тизими яратилган.

Ташкилотда мавжуд бўлган коммуникациянинг шакллари ташкилотнинг ички муҳитига катта таъсир кўрсатади.

Шундай ташкилоталар мавжудки, уларда алоқанинг ёзма шакли ривожлантирилган, ташкилотлар борки уларда барча алоқалар асосан «гаплашиш» кўринишида амалга оширилади. Кўпгина ташкилотлар уларнинг жуфтлигидан фойдаланишади. Коммуникациянинг муҳим тавсифи бўлиб унинг чегараланганлиги саналади.

Ўз ичига пировард махсулот олиш учун техник воситалар ва уларни комбинатив тарзда ишлатишни олган технология менежменти бошқарув технологияси ва уларни янада самарали ишлатиш масалаларини ечиш лозим. Охирги пайтда технологияларнинг ривожини менежмент ишини муҳим ва мураккаб қилмоқда. Уларни ечиши ташкилотнинг ижобий натижага эришишига олиб келади. Улар шунингдек, ташкилотнинг ички ҳаётидаги салбий амалларга, ташкилий структуранинг бузулишига олиб келади. Демак, ҳозирги замонда ва кейинчалик ҳам менежментга ишлаб чиқаришни ва самарани ўстиришга қарагандай қараб бўлмайди. Шунга эътибор бериш керакки қандай қилиб ташкилотнинг ичидаги муҳитга технологиялар таъсир кўрсатади.

Барча ташкилотнинг асоси бўлиб кадрлар ҳисобланади. Одамсиз ташкилот ҳам бўлмайди. Менежмент учун одамлар биринчи ўринли аҳамиятига эга. Менежмент кадрларни шакллантиради, улар орасида алоқа тизимини ўрнатади, уларнинг ривожланишига, илм олиб ишда кўтарилишига олиб келади. Ташкилотда ишловчи одамлар турли хил белгилар орқали фарқланади: жинс, ёш, миллат, таълим, оилавий аҳвол ва ҳақозо. Бу фарқлар ташкилотнинг иш фаолиятига катта таъсир кўрсатади. Шунга кўра менежмент кадрлар билан шундай иш юрғазиши керакки, алоҳида кадрнинг ҳаракати ва фаолияти ижобий натижа берсин ва унинг ҳаракатини ижобий таъсирини олдини олиш керак.

Ташкилий маданият, ташкилотнинг муҳим бўлаги бўлиб, унинг ички ҳаёти ва ташқи муҳитдаги ўрнига катта таъсир кўрсатади. У ресурсларни тақсимлашда катта роль ўйнайди, аммо у мақсадга эришиш учун тўсиқ ҳам бўлиши мумкин. Шунинг учун менежмент ташкилий маданиятнинг шакилланиши, таъминланиши ва ривожланишига доир масалаларни ечишга алоҳида эътибор қаратади.

Ташкилотнинг ички ҳаёти турли хил ҳаракатлардан: амал ва тағ амаллардан иборат. Шунга қарамай функционал амалларнинг 5 гуруҳини ажратиш мумкин:

- Ишлаб чиқариш;
- Маркетинг;
- Молия;
- Кадрлар билан ишлаш;
- Хўжалик фаолиятининг ҳисоби ва назорати (Accounting).

Ишлаб чиқаришни бошқариш, ташкилотга киришдаги хом-ашё ва материалларни қайта ишлаб, ташқи муҳитга пировард маҳсулотни узатиш амалларини менежментнинг мос хизмати орқали амалга оширади. Унинг учун менежмент қуйидаги амалларни бажаради:

- Ишлаб чиқаришни бошқариш.
- Маҳсулотни лойихалаштиришни бошқариш;
- Маҳсулот тайёрлаш йўлини, ишлаб чиқариш харажатларини оптималлаштириш мақсадида технологик жараённи танлаш;

- хом-ашё ва материалларни сотиб олишни бошқариш;
- юқоридагиларни омборда сақлашни бошқариш;
- сифат назорати.

– Маркетингни бошқариш. Бунинг учун қуйидаги ҳаракат – жараёнларни бошқаруви амалга оширилади:

- бозорни ўрганиш;
- реклама;
- маҳсулот айирбошлаш тизимини яратиш;
- тайёрланган маҳсулотни тақсимлаш;
- реализация.

– Молия бошқаруви шундан иборатки, менежмент ташкилотнинг молиявий маблағлар ҳаракати жараёнини бошқаради. Унинг учун қуйидагилар амалга оширилади:

- бюджет ва молиявий режани тузиш;
- молиявий ресурсларни шакллантириш;
- ташкилот ҳаётини аниқловчи турли хил томонлар ўртасида пулни тақсимлаш;

- ташкилотнинг молиявий имкониятини баҳолаш.

– Кадрларни бошқариш ташкилотнинг мақсадга эришиши учун ишчиларнинг имкониятларидан фойдаланиш билан боғлиқ. У ўз ичига қуйидаги элементларни олади:

- кадрларни танлаш ва тақсимлаш;

- уларни ўқитиш;
- бажарилган иш учун компенсация;
- меҳнатга доир бахсларни ечиб, касаба уюшмаси билан муомалани таъминлаш.

Accounting (мониторинг) бошқаруви ташкилот ишидаги молиявий ахборотни қайта ишлаш ва текшириш жараёнини бошқарувини назарда тутати. Бу унга, яъни ташкилотга муаммоларни кўз олдига келтириб, ўзини фаолиятини амалга оширишнинг энг тўғри йўлини танлаш имконини беради.

1.1.2. Ташкилот бошқарув жараёни ташкил қилиш

Ташкилот йўқки, у доимий равишда ташқи муҳит билан ҳам алоқадор бўлмасин. Барча ташкилот ташқи муҳитдан ўз ҳаёт фаолиятини таъминлаш учун доимий равишда маҳсулот олишга муҳтож. Шунинг учун у ташқи муҳитга ниманидир бериб туриши зарур. Охирги пайтда рақобатнинг ўсиб бориши, ташқи муҳитни ўзгариш жараёнининг тезкорлиги сабабли ташкилотлар ташқи муҳит билан ҳам алоқа масалаларига эътибор беришлари зарур.

Менежмент ташкилотнинг ички масалалари билан чегараланиб қолмай, унинг ташқи чегарасига ўз нигоҳини ташлайди. Менежмент олдин ташкилот билан муҳитни алоқадорлигини самарали равишда қуриш учун ташкилотнинг ичида содир бўлувчи жараёнларга таъсир этган бўлса, энди ташқи муҳитни ҳам ўз ичига олади.

Ташкилотнинг ташқи муҳитини икки шаклда тасаввур қилиш мумкин:

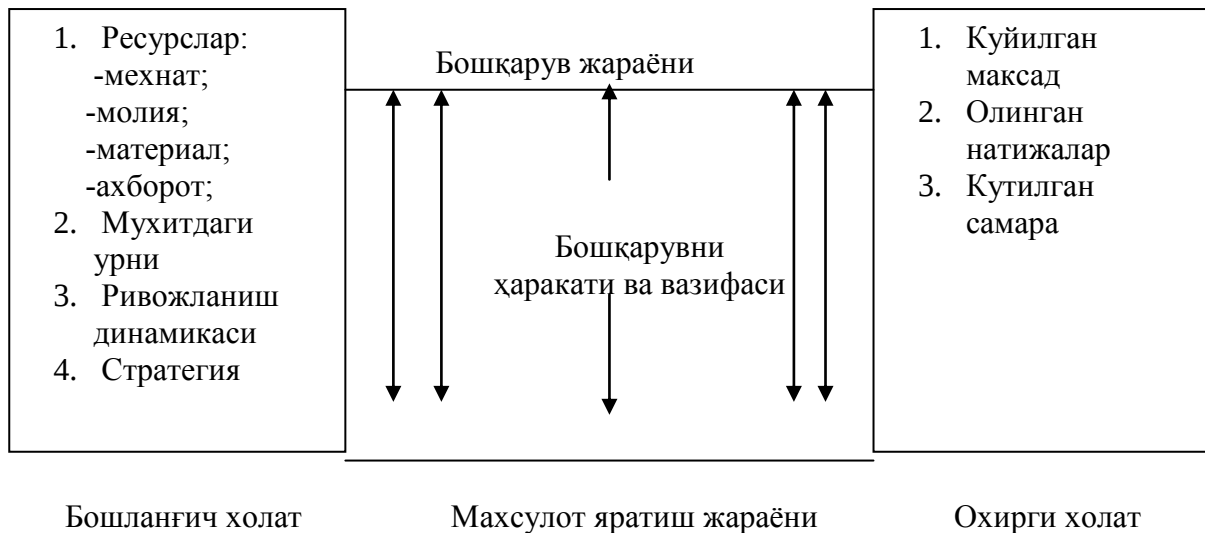
Биринчиси – ташкилотнинг умумий ташқи муҳити. У жамият, унинг иқтисодиёти, табиий муҳитини акс эттириб аниқ бир ташкилот билан бевосита боғлиқ эмас, у аксарият кўпчилик ташкилотлар учун бир хил бўлиб саналади.

Иккинчиси – ташкилотнинг бевосита ишчи муҳити. Унга ташкилот бевосита таъсир кўрсата олади.

Биринчи муҳит сиёсий, ҳуқуқий, ижтимоий-маданий, иқтисодий, технологик, миллий ва халқаро, шунингдек табиатдан фойдаланиш жараёнлари таъсирида шаклланади. Ташкилотнинг иккинчи муҳитини сотиб олувчилар, мол етказиб берувчилар, рақобатчилар, ҳамкорлар, шунингдек бошқарув органлари ва касаба уюшмаси кабилар ҳосил қилади.

Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ҳам алоқадорлиги жараёнини бошқариб, менежмент бир қанча жиддий, ташқи муҳитнинг аниқмас-

лигидан келиб чиққан муаммоларга дуч келади. Шундан келиб чиқиб менежментнинг олдида турган масалалар ташкилотнинг атрофдаги ўрнини ноаниқлигини пасайтириш ҳисобланади. Бунга ташқи муҳитга мослашишни ривожлантириш ва атроф-муҳит билан кенг алоқа ўрнатиш эвазига эришилади.



1-расм. Ташкилотда бошқариш жараёнини ҳолати

Ташкилотнинг ўзгарувчан муҳитга қанчалик мослашганлиги қараб, ташкилот бошқарувининг 2 тури мавжуд:

1. бошқарувнинг механик тури.
2. бошқарувнинг мослашувчан тури.

Биринчиси ўз ичига қуйидаги тавсифларни киритади:

- Консерватив, ноэгиловчан тузилиш;
- зўр аниқланган, стандартлаштирилган масалалар;
- ўзгаришларга қаршилик;
- назоратнинг иерархик тизими.
- алоқанинг «Тепадан пастга» бошқарув тури.

Иккинчисига қуйидагилар киради:

- эгиловчан тузилиш;
- ўзгаришларга тайёргарлик;
- кўп томонга йўналтирилган алоқа.

Менежмент ташкилотда аниқ роль ўйнаб, шу билан бир қаторда унинг барча фаолият доираларига тегишлидир. Аммо шунга қарамай менежмент таркибини тузувчи фаолият чегараларини ўрнатиши мумкин.

Ташкилотни бошқариш аниқ бир-бири билан боғлиқ ҳаракатлар турини амалга оширувчи жараён шаклида намоён бўлади. Менеж-

мент ўз ичига шундай ҳаракат ва вазифаларни оладики, булар ташкилотнинг ички алоқадорлигини ўрнатишни мўлжаллаштиришни назарда тутди.

Таянч иборалар

- Менежмент
- Ташкилот
- Иерархия
- Қайта алоқа
- Ташкилий маданият
- Ташқи муҳит
- Ишлаб чиқариш
- Ички муҳит
- Маркетинг
- Маҳсулот тақсимоти

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Менежмент нима?
2. Ташкилот деганда нимани тушунаси?
3. Ташкилотнинг «умр фаолияти» неча қисмдан иборат?
4. Бошқарувнинг муҳим жихатлари нималардан иборат?
5. Ташкилотнинг ички ҳаёти неча гуруҳга бўлинади?
6. Ишлаб чиқаришни бошқаришда нималар назарда тутилади?
7. Кадрларни бошқаришда нималарга аҳамият берилади?
8. Ташкилот ташқи муҳитининг икки шакли тузилиши қандай?
9. Ташкилот бошқарувни амалга ошириш жараёни қандай?

1.2.1. Бошқарув - муносабат сифатида

Ташкилот бошқаруви реал мавжуд бўлса бошқарув яхшироқ ва чуқурроқ маънога эга бўлади. Табиийки ҳар хил мавҳум қарашлар ёки жараёнлар, аниқ тафсиқлардан йироқлашади. Бир томондан бу

қарашлар бошқарув табиатини, унинг замирида ётган ўзига хос белгиларни, кўрилатган мавжудликларни шакл ва режасини яхшироқ тушунтириш мумкин. Шу қатори унинг мантиғи ва ривожланиши йўлини аниқлаштириб беради.

Энг умумий кўринишда бошқарув икки субъект орасидаги ўзаро муносабатнинг аниқ бир тури бўлиб, бу субъектлардан бири бошқарувчи субъект, иккинчиси эса бошқарилувчи объектдир. Юқоридаги ўзаро муносабатлар қуйидаги ҳолатлар билан характерланади:

– Бошқарувчи субъект бошқарилувчи объектга тўғри ёки кўчма кўринишдаги маълумотларни, яъни, объект ўзини қандай фаолият юргизиши кераклиги тўғрисидаги импульсларни юборади. Бу импульсларни бошқарув буйруқлари деб аталади;

– Бошқарилувчи объект бошқарув буйруқларини қабул қилади ва бу буйруқларга асосланган ҳолда фаолият юргизади.

Бошқарув муносабатлари ҳақида гапирилганда, бошқарилувчи субъектнинг буйруқларини бажараётганда реал дейиш мумкин. Демак бу жараён амалга ошаётганидагина бошқарув амалга дейиш мумкин.

Бу жараён амалга ошиши учун, биринчидан, бошқарувчи субъектда бошқарилувчи объектни бошқаришга эҳтиёж ва имконият бўлиши, иккинчидан эса бошқарилувчи объект буйруқларни бажаришга тайёргарлик ва имконият бўлиши зарур. Юқоридаги шартлар бошқарувчи субъект бошқарилувчи объектни бошқариш учун зарур ва етарлидир. Кўпинча бошқаришни амалга ошириш шартлари фақат бошқарувчи субъектларни бошқарувни амалга ошириш махоратига олиб борилади. Бундай ёндошувда бошқарув объекти ва субъекти орасидаги диалектик бирлик ўрнига, бошқарувчи субъектнинг объектга бўлган бир томонлама таъсирини кўринишимиз мумкин. Бу эса ўз навбатида бошқарувни амалга ошириш негизи табиатидан нотўғри хулосаларга олиб келади. Бошқарув объекти ва субъекти орасидаги ўзаро диалектик муносабатни субординацион позициялар билан алмаштирилиши имконияти бўлиши зарур. Агар икки объект орасида икки томонлама бошқарув муносабатлари амалга ошса, бу субъектлар орасида бошқарув алоқаси мавжуд дея оламиз. Бу алоқа негизи шундан иборатки, бу субъектлардан бири иккинчисини маълум бир вазифани бажаришига қизиқади ва у бошқарув буйруқлари чегаралари ҳисобланади, иккинчиси эса маълум бир сабабларга кўра биринчи субъектнинг бошқарув буйруқларига биноан иш юритади.

Икки субъект орасида бошқарув алоқаси ва ўзаро келишилган бошқарув мавжуд бўлиши учун бу субъектлар орасида бошқарув муносабати вужудга келиши керак. Бу муносабатлар негизида шу икки субъект бошқарувни амалга оширишда асос бўлиши керак. Чунки айнан шу асос бошқарув буйруқларини ишлаб чиқиш ва буйруқларни бажаришга имконият яратади.

Бошқарувнинг дастлабки алоқалари бу субъектлар орасидаги дастлабки муносабат бўлиб ҳисобланмайди. Чунки, бу чуқур алоқалар негизида иқтисодий, маънавий, этник муносабатлар асос бўлади. Дастлабки муносабатлар негизида қандай бошқарув муносабатлари ётишига қараб муносабатларни бир неча турга ажратиш мумкин. Албатта, реал тажрибада бошқа бошқарув муносабатлари комплекс хусусиятга эга, лекин бошқарув объекти ва даражасига қараб маълум бир бошқарув муносабати етакчилик қилади. Маълум бир вазиятда бошқарув муносабатидаги ўрни иккинчисига алмашганини кўриш мумкин.

Хўжалик тизимида энг кўп тарқалган бошқарув муносабати-бу иқтисодий муносабатлардир. Бошқарув учун янада принципаиал бўлган икки хил муносабатни ажратиб кўрсатишимиз мумкин. Булар: қўшимча фаолият юргазувчи мулкдорларнинг меҳнатини тақсимлаш ва кооперациялаш жараёнида вужудга келувчи муносабат, мулкдор ва ишлаб чиқариш воситасини ижарага олувчи орасидаги ёлланма муносабатлардир.

Пайчилик асосидага фаолият олиб борувчи мулкдорлар бошқарув буйруқларини ишлаб чиқиш ва уларни бажаришга тайёргарликдан мақсади, шуғулланаётган фаолиятларидан юқори самарадорликка эришишдир. Бу вазиятда бошқарув муносабати ишлаб чиқариш жараёнида қатнашувчиларнинг манфаатдорлигига, яъни ишлаб чиқариш воситалари эгаси бўлган қатнашувчилар билан бирга олиб борилган фаолиятдан оптимал натижага эришишга асосланган. Юқорида таъкидлаб ўтилганлардан келиб чиқадики, ишлаб чиқариш воситаларининг эгаси бўлган мулкдорлар жамоасининг юқори натижаларига эришиш манфаати бошқарилиб турилмасдан, аксинча натижадан манфаатдорлиги бошқарувни амалга оширишга ёрдам беради. Агар бу нарса йўқ бўлса, у ҳолда бунинг сабабларини, аввало, мулкдорлик муносабатларидан излаш зарур.

Мулкдорлар ишлаб чиқарувчига, ишлаб чиқаришга рухсат берганлиги ва уни ёллагани учун (буйруқ бериш ҳуқуқини) беради. Ишлаб чиқарувчи эса ўз навбатида бу буйруқларни бажаришга мажбур,

чунки бунинг учун у мукофотланади. Бу ҳолатда ўзаро келишилган ҳолатда фаолият олиб бориш энг муқобил натижаларига эришишга ёрдам беради. Лекин охириги натижа бевосита фақат мулкдор учун қизиқарлидир, чунки ишлаб чиқарувчи буйруқларни бажарувчигинадир ҳолос. Бу ҳолатда олдинги кўриб чиқилган ҳолат каби бошқарув муносабати мулкчилик муносабатлари билан ҳамбарчас боғлиқ, шунинг учун муносабатлар сустлашса, сабабини мулкчилик муносабатлари механизмидан ёки мулкчилик муносабатларининг ўзидан қидириш керак.

Юқорида айтиб ўтилганидек, бошқарув негизида бир томондан, бошқарув субъектининг бошқаришга эҳтиёжи ва имконияти, бошқа томондан эса бошқарув объектининг бошқарув буйруқларини бажаришга тайёргарлиги ва имкониятлари ётади. Бошқаришга бўлган эҳтиёж, яъни ўзида бошқарув субъектларининг маълум бир ички эҳтиёжларини акс эттирилиши, уларга нисбатан уларни қондириш воситаси сифатида намоён бўлади. Шунинг учун бошқарув фаолияти маълум бир мақсадга, яъни бошқарув субъектларининг бошқаришга бўлган мотивлари ёки қандай мақсадларни кўзлаганлигига йўналтирилади. Агар бошқарув фаолиятининг мақсади бошқарув субъектининг кўзлаган мақсади билан билан мос тушса, бошқарув энг оптимал бўлади. Бу нарса, мавжуд бўлиши учун икки шартга риоя қилиши керак:

Биринчиси, бошқарув субъекти ўз мақсадларига фақат бошқарув фаолияти орқали эришишга имкон бўлиши керак;

Иккинчидан, бошқарув субъектининг ўз мақсадларига эришиш даражаси бошқарув мақсадларига эришиш даражаси билан бевосита боғланган бўлиши керак.

Бошқарув субъектининг бошқаришга бўлган тўлиқ эҳтиёжи фақатгина бошқарув субъекти мулкдор бўлгандагина намоён бўлади. Агар бошқарув субъекти мулкдор бўлмасдан вазифаларни бажарувчи бўлса, у юқори натижаларни олишга қизиқмайди.

Бундан ташқари бу эҳтиёж бошқарув ўз эҳтиёжларини қондириш билан узвий боғлиқ. Бунда у бошқарувни якуний натижага эришишга йўналтирмасдан маълум даражада бу натижаларга зарар келтиради. Бу вазиятнинг олдини олиш учун мулкдор мукофотнинг шундай тизимини яратиши керакки, бунда бу мулкдор бошқарувчи мақсадларига ҳам мувофиқ келиб, бошқарув мақсадларига эришиш даражасига ҳам боғлиқ бўлиши керак, яъни бошқарув объектининг фаолияти натижаларига мос келиши лозим.

Юқорида айтиб ўтилганидек бошқарув субъектларининг бошқаришга бўлган эҳтиёжи эҳтиёж бўлибгина қолмасдан балки бу бошқарувни амалга оширишга имконият ҳам бўлиши керак. Бу имкониятларнинг икки томонини фарқлаш зарур. Биринчиси ташкилий-техник томонлари билан боғлиқ бўлиб, бошқарув тизими ишчиларнинг алоқа каналлари ва маълумот узатиш йўллари мавжуд бўлиши ва зарур бошқарув техникаси билан таъминланганлиги назарда тутилади. Бунинг ҳаммаси бошқарув субъектларининг бошқарув имкониятини амалга ошириш учун муҳим омил ҳисобланади. Лекин буларнинг ҳар бири кўпроқ бошқарувни амалга оширишнинг таъсирчанлик даражасини белгилаб беради.

Иккинчи тарафи бу бошқарув субъектида бошқарув объектига таъсир этиш механизмлари бўлишидир. Бу механизм орқали уни бошқарув буйруқларини бажаришга ундаш мумкин. Бу дегани, бошқарув субъектининг бошқариши бошқарув объектининг бу бошқарувга бўйсундиришга боғлиқ. Бошқарув объектининг бошқарувга бўйсиндирилишига эҳтиёжи ва имконияти нима билан боғлиқ? Бу саволга аниқ жавоб бериш мумкин эмас, чунки ҳар бир ҳолат учун алоҳида сабабларни келтириш мумкин.

Агар бошқарув объекти, яъни ишлаб чиқарувчи, ишлаб чиқариш воситаларининг эгаси бўлмаса, у ҳолда унинг бошқарув буйруқларини бажаришга бўлган эҳтиёжи ва имконияти унинг эҳтиёжлари қондирилиши даражасига, малакасига ва ишлаб чиқариш имкониятига боғлиқ. Бу ҳолда бошқарув объекти ва субъекти орасидаги келишилмовчилик мотивлаштириш механизмида ўз ечимини топади. Бунда бошқарув объекти ва субъекти ўз аксини топади ва бошқарув субъектларининг ўз иши амалий ёндошиш даражасига боғлиқ. Шунинг учун бошқарув субъекти шундай мотивация механизмини топиши ва қўллаши керакки, бунда охирги натижа қўйилган мақсад билан мос бўлиши керак.

Бунга эришиш учун мотивация механизми қуйидаги талабларга жавоб бериши керак. Биринчидан, у бошқарув объектига унинг фаолиятига тўлалигича таъсир этиши керак ва бу таъсир бошқарув объектининг эҳтиёжлари қондирилмаса ҳам сусайтирмаслиги керак. Бунга эришиш учун таъсирнинг турли комплексларидан фойдаланиш зарур. Иккинчидан, механизмни мувофиқлаштириш охирги мақсадга эришиш даражаси билан мос тушиши керак.

Ҳозирги вақта жаҳон амалиётида шу талабларга жавоб берувчи жуда кўп мувофиқлаштириш турлари ишлаб чиқилган. Лекин шуни

ҳам таъкидлаб ўтиш керакки, ҳаётнинг ҳамма жараёнларида ёрдам берувчи, универсал воситалар мавжуд эмас.

Бошқарув объекти мулкдор бўлган, ҳамда бошқарув объектининг бошқарилишга қизиқиши унинг мулкдорлик ва вазифани бажарувчи механизми билан қўшилиб кетади. Бунда эса мулкдорлик қизиқиши ишлаб чиқарувчилик қизиқишдан устунроқ туради.

Бу қизиқишларнинг мос келмайдиган бир неча шартларини алоҳида ажратиб кўриб чиқиш зарур. Биринчи шарти шундан иборатки, ишчи махсулотни тўлиқ тақсимлаш ҳуқуқига эга бўлиши керак. Иккинчи шарт эса, меҳнат учун маош сифатида мукофотламасдан охирги якуний натижа жамоа ўртасида тақсимланиши керак. Учинчи шарт, ишчи жамоа ишлаётган ишлаб чиқариш воситаларига тўлиқ эгалик қилиши зарур. Бу шартсиз якуний натижага эришиш умуман мумкин эмас. Тўртинчидан, ишчи жамоалар ўртасида ютуқ ёки мағлубиятга етакловчи рақобат мавжуд бўлиши керак.

1.2.2. Бошқарув - ривожланаётган тизим сифатида

Бошқарув масалалари ҳал қилувчи реал фаолиятдаги тизим мавжуд бўлгандагина амалга ошириши мумкин. Агар бу тизим ташкилотнинг таркибий қисми бўлса ва бу қисмининг фаолияти ташкилотни бошқариш билан боғлиқ бўлса, унда уни махсус тизим ёки бошқарув тизими сифатида кўриш мумкин.

Бошқарув тизими бошқарув алоқаларини ўзида акс эттиради. Бу тизим реал мавжуд субстанция сифатида намоён бўлади ва бошқарув функцияси эса амалий намаён бўлади. Реал фаолиятда бошқарув фаолияти – бу бошқарув тизимининг ўз функцияларини бажаришдир.

Бошқарув тизими эса ўз навбатида тизим ости гуруҳларга яқин вақтларгача ноаниқ эди. Тизим ости гуруҳининг биринчи тури - бу бошқарув тизимининг ўзи ҳисобланади. У эса ўз навбатида бошқарув органлари, бўлимлар ва ишчиларнинг йиғиндисидан иборат. Булар эса функциясини бажариш ва улар олдида қўйилган масалаларни ҳал қилиши керак. Бундан ташқари яна усуллар (методлар) йиғиндиси ҳам мавжудки, у орқали бошқарув таъсири амалга оширилади. Юқоридаги тизим ости гуруҳини ташкилот, технология ва бошқарув биринчи сифатда қараш мумкин. Кейинчалик бу тизим ости гуруҳни структуравий-функционал бошқарув тизими ости гуруҳи сифатида кўриб ўтамиз. Одатда айнан структуравий-функционал тизими ости гуруҳ таҳлил ва таъриф қилинади. Ҳозирги вақтда бошқарув функцияларининг, кадрлар бошқарувининг ташкилий структураларини бошқарув технология ва усулларининг умумий назарияси ишлаб чиқилган.

Структуравий-функционал тизими ости гуруҳи бошқарув тизимининг «негизи», «суяги» ёки «танаси» сифатида чиқади. Маълум бир ривожланиш босқичида тизим «тана» тўлалигича бошқарув тизимига тенг эквивалент бўлиб қолади. Лекин ҳар қандай ривожланган организм ҳам ўзининг баданига эквивалент бўла олмайди. Яна бир муҳим нарсаси борки, у организмнинг руҳи сифатида қаралади. Организмнинг ривожланишида тизим ости режаси юқори бўлгани сари тизим ости гуруҳининг маъсулияти ошиб бораверади.

Қуйидагилар иккинчи тизим ости гуруҳини асосий қисмлари ҳисобланади:

- * бошқарув идеологияси ва бошқарув тизимининг ориентация қиймати;

- * бошқарув фаолияти қатнашчиларининг қизиқишлари ва ҳуқуқ меъёрлари;

- * Информация ва бошқарув тизимидаги информация билан таъминланганлик даражаси.

Юқоридаги учта блок йиғиндиси кўриб ўтилаётган тизим ости гуруҳини ёритиб беради. Лекин, маълум бир бошқарув тизимлари учун қўшимча блоklar ҳам мавжудки, улар бу тизим ости гуруҳида қандайдир ролга эга. Бундай блоklar бўлиб миллий манфаатлар блокаи ёки бошқарув идеологияси блокаи хизмат қилади. Берилган блоklarни бошқарув идеологиясидаги биринчи блок билан фарқлаш зарур, чунки улар жамиятдаги мавжуд идеологияларни акс эттиради.

Юқорида санаб ўтилган асосий блоklar орасида ва структуравий-функционал тизим ости гуруҳида ўзаро динамик таъсир мавжуд бўлади. Бунда бошқарув тизимининг, яъни унинг ривожланганлик даражаси ва умумий хусусиятларига қараб, алоҳида блоklar умуман бошқа бўлиши мумкин. Лекин исталган вазиятда бошқарув тизимининг тизимости гуруҳлари умумий хусусиятга эга. Бу эса ўз навбатида тизимости гуруҳни хусусий информация тизимости гуруҳи деб таърифлашга ёрдам беради.

Бу тизим ости гуруҳининг қуйидаги реал шакллари кўриб чиқиш мумкин:

- * бошқарув назарияси ва бошқарув идеологияси;

- * бошқарув муносабатларидаги ишчиларнинг ташқи муҳит билан расмий ва норасмий муносабатлари;

- * ташкилий бошқарув ривожланганлиги ҳамда бошқарув звеносининг ҳар бир ишчисининг ривожланганлик даражаси;

* ишчиларнинг маълумот билан таъминланганлиги, маълумот сақловчилар, маълумот тарқатиш усуллари.

Ҳозирда маълумотларни тарқатишнинг кенгайтирилган шакли ҳамда синергик таъсир даражаси ошганлиги сабабли бошқарувнинг информацион-хулқий тизимости гуруҳининг роли ошади.

Информацион-хулқий тизимости гуруҳининг бир неча гуруҳлари мавжуд бўлиб улар қуйидагилардир:

Биринчи тур бошқарув тизимида фаолиятнинг расмий ташкилоти ва муносабатлари билан характерланади.

Иккинчи тури нотинч муносабатлар, низоли ҳолатлар, алоҳида ишчининг ташкилотга ўзгартиришлар киритишга ҳаракат қилиши билан характерланади.

Бошқарув тизимости гуруҳининг учинчи тури якуний натижада манфаатдорлик юқори натижаларига эришишга интилиш, ташкилотнинг ҳамма ишчиларини ривожлантириш ҳамда жамоавий фаолиятнинг ривожланиш даражасини ошириш билан характерланади.

Тизимости гуруҳининг тўртинчи турида шундай ҳолат бўладики, бунда шахсий манфаатлар билан юқори натижаларга эришишга эга бўлган ҳиссиёт ўзаро бирикиб, ягона бир қизиқишни ташкил қилади.

Таянч иборалар:

- Бошқарув объекти
- Бошқарув субъекти
- Бошқарув импульси
- Иқтисодий муносаботлар
- Кооперация
- Бошқарув тизими
- Структура
- Функционал тизим

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Ташкилот бошқаруви нима?
2. Бошқарув импульси деганда нимани тушунасиш?
3. Бошқарув муносаботлари неча турга бўлинади?
4. Бошқарувнинг муваффақиятини таъминловчи 4 шартни биласизми?
5. Бошқарув оптимал бўлиши учун зарур 2 шартни айтиб беринг.
6. Бошқарув тизими нима?

7. Структуравий-функционал тизим деганда нимани тушунализ?

1.3.Бошқарув фаолиятининг умумий кўриниши

1.3.1. Ташкилот бошқарув объекти сифатида

Бошқарув объекти бўлиб доимо ишлаб чиқарувчи, яъни бирор мақсадни кўзлаган ва унга эришишга интилувчи киши ёки одамлар гуруҳи ва шу мақсадга эришишга бўйсиндирилган ташкилий тузилма ҳисобланади.

Бундай тузилмавий шаклланиш ўзида жамоанинг бутун ишлаб чиқариш жараёни тизимида бир-биридан ва бутун тизимдан ажратилган алоҳида компанентларни намоён қилади.

Менежментда бундай шаклланишни ташкилот деб аташ қабул қилинган. Фирма, кампания, ташкилот, бўлим, бригада, соҳа, мамлакат ва шу каби объектлар ташкилот тушунчасига киради, зеро ҳар қайси бошқарув объектининг ўзига хос хусусиятлари мавжуд бўлсада, уларнинг функциялаштиришнинг умумий тамойиллари бир хил. Ташкилотларга хос бундай тамойилларнинг мавжудлиги фақатгина ишбилармон одамларгагина эмас, балки ҳамма соҳа мутахассисларига ҳам менежмент назариясини ўрганиш заруриятини билдиради, чунки мактаб, касалхона, боғча, цех буларнинг барчаси ташкилотларни ташкил этади.

Кундалик ҳаётда ҳар куни турли ишлаб чиқариш тузилмаларига тўқнаш келамиз, уларнинг фаолият натижалари бўлиб, ишлаб чиқарилган товар, маҳсулот, хизматлар ҳисобланади, шундай фаолият шакли ҳисобидан фойдани ошириш мақсадида уларни пул билан алмаштирилади.

Яна шундай тижорат тузилмалари мавжудки, улар фойдани кўпайтиришга йўналтирилмайди, лекин пулли хизматлар кўрсатилади, масалан таълим бериш. Шу билан биргаликда шундай тузилмалар ҳам мавжудки пулсиз (тўловсиз) хизматлар кўрсатишга йўналтирилган. Масалан, “Умид” фонди, “Соғлом авлод” фонди. Бу ташкилотлар нотижорат фаолият олиб боришади ва асосан тақсимот функциялари билан шуғулланишиб, нотижорат ташкилотлар деб аталади.

Партиялар, ҳаракатлар, уюшмалар (жумладан касбий) ва бирлашмалар ҳам ташкилотларнинг алоҳида турини ташкил этади. Бундай ташкилот турларининг ўзига хослиги шундаки, улар ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилиш учун эмас, балки одамларнинг ҳаётий (касбий, сиёсий, ғоявий ва бошқа) қизиқишларига қараб бирлашиши мақсадида ташкил этилади. Шу сабабли бундай турдаги ташкилотлар ташкилий тузилмага тегишли ҳисобланади.

Бундан ташқари бошқа турдаги ташкилотлар ҳам мавжуд. Бу бошқарув ва бюрократик-бошқарув ташкилотидир. Буларга ҳукумат аппарати, вазирликлар, қонун чиқарувчи ва суд органлари, маҳаллий ҳокимиятлар киради. Шунингдек бу гуруҳга бюджет ташкилотлар-армия, милиция, илмий, илмий-техник, ўқув ташкилотлари киради.

Ишлаб чиқариш ҳажми нуктаи назаридан (фаолият масштаби) ташкилотлар қуйидагича тавсифланади:

- Йирик
- Катта
- Ўрта
- Кичик
- Майда

Аъзолари сонига қараб ташкилотлар:

- Оммавий
- Йирик
- Ўрта
- Кичик

Географик фаолиятдан келиб чиққан ҳолда ташкилотлар:

- Халқаро (кўп миллатли, ТНК)
- Миллий
- Минтақавий (ёки маҳаллий)
- Лоғал

Ташкилотлар бутун ишлаб чиқариш жараёни доирасига, ролига боғлиқ ҳолда ҳам таснифланиши мумкин. Шунга боғлиқ ҳолда ташкилотлар қуйидагича ажратилади:

Асосий (тайёр товар, маҳсулот, хизматлар)

Ёрдамчи (асосий ташкилий хизматларга ёрдам кўрсатувчи-маркетинг, реклама, кадрларни танлаш)

Эркин равишда қарор қабул қилиш даражаси бўйича ташкилотлар:

- Мустақил
- Мустақиллиги чекланган
- Тобе

Ҳар қандай функциялаштирилаётган ташкилот барча амалга оширилаётган ҳаракатларни ўзаро боғловчи, мақсадларни шакллантирувчи, таҳлил этувчи, ўзгарувчан вазиятда ташкилот фаолиятини мувофиқлаштирувчи ягона маркасга эҳтиёж сезади. Бундай марказ ролини менежерлар бажаради. Менежерларнинг асосий вазифавий мажбу-

риятлари мувофиқлаштиришгина эмас, балки камида ташкилотни сақлаб қолиш, инқирозга йўл қўймаслик, ёпилиб кетиш хавфининг олдини олишдир. Бундай турдаги ҳаракатларни амалга ошириш ташкилотларни ҳамма вақт ва ҳар қандай шароитда фаолиятни таъминлашни тақоза этади.

1.3.2. Менежерни функциялаштирувчи муҳит

Биз доимо ўзгарувчан оламда яшаймиз. Менежер буни бошқалардан кўпроқ ва яхшироқ тушуниши керак. Гап фақат оламдаги ёки халқаро майдондаги катта ўзгаришлар ҳақида кетаётгани йўқ. Бозордаги вазият ўзгаради: талаб ўзгаради, истеъмолчиларнинг қарашлари, бозордаги нархлар, рақобат мураккаблашади, янги товарлар, технологиялар пайдо бўлади, ишчи кучи сифатига талаб ўзгаради. Менежернинг касбий ҳаётда ҳам бир қанча ўзгаришлар юзага келади: инфляция юзага келади ва ривожланади, ҳамкорлик ва хом ашё етказиб берувчилар ўз мажбуриятларини бажаришмайди, янги қонун-қоидалар чиқади, юқори малакали мутахассислар пенсияга чиқишади ёки бошқа корхонага ишга ўтиб кетишади, айланма маблағларда узилиш юзага келади, ёки янада самаралироқ потенциал шериклар учраб қолади ва ҳоказолар.

Шунинг учун ҳам менежер ҳар куни ва ҳар соатда ўзгарувчан муҳит шароитига тайёр туриши талаб этилади. Акс ҳолда ўзгаришларни тезкорлик билан қайд этиб унга мувофиқ чоралар кўрмаслик ташкилот учун ёмон ҳолатларни юзага келтириши ва менежерни бундан фаол иш муҳитидан четлатилишига олиб келиши мумкин. Бундай тез ўзгарувчанликларни бартараф этишда менежер учун битта имконият бор-бу қарор қабул қилиш.

Юқорида таъкидланганидек, ўзининг (профессионал) касбий фаолияти давомида менежер кўпгина ўзгаришларга дуч келади ва уларга нисбатан қабул қилинган қарорлар туркумлари ҳам жуда кенг. Лекин қабул қилинган қарорларни бирлаштирувчи нарсаси мавжуд бўлиб, бу унинг фаолияти натижаси-ўз менталитетидир (ўзлиги). Шу нуқтаи назардан бошқарув фаолияти авваламбор фаолият ментал характер сифатида тавсифланади. Шунинг учун ҳам менежерга маълум ментал қувватга эга бўлиш ва уни доимо ривожлантириш ва такомиллаштириб бориш зарур.

Бошқарув қарори деганда нима тушунилади?

Қарорлар қабул қилиш-демак, мақсадни шакллантиришдир. Агар мақсад деганда реал ҳаётда ҳали мавжуд бўлмаган, лекин менежер-

нинг фикр доирасида мавжуд бўлган, кутилаётган сифатли ва миқдорий натижани ёритилиши тушунилади.

Бошқарувда мавхум қарорлар қабул қилинмайди, балки қабул қилиниши ҳам мумкин, лекин бошқарув нуқтаи назаридан маъносиз. Мисол учун «Энди яхши ишлаймиз» деган қарор қабул қилишдан бирон маъно чиқадими?

Бошқарув қарорлари ташкилот мақсади сифатида шакллантирилган натижанинг сифатли ва миқдорий ёритилишидир. Профессионал учун ушбу мантиқий ақлий хулосани ўз онгига ўзлаштириб олиши зарурки, ҳар қандай вазиятда унинг мазмунидан онгли даражада фойдаланиш мумкин бўлсин:

→ ққ Мш →(С+М)нё→

ққ-қарор қабул қилиш:

Мш-мақсадни шакллантириш:

(С+М)-мақсад С-сифат, М-миқдор

Нё-натижани ёритиш.

Менежер мана шундай шаклдаги ўзаро боғлиқликни қабул қилишда у ёки бу қарорни қабул қилиш ва амалга ошириш зарур-лигини сезади. Етарли тажрибага эга бўлмаган менежерлар ўзларининг дастлабки амалий фаолиятида ўзларини қуйидагича синаб кўриш мумкин: Мен қабул қилаётган қарор аниқ ва тушунарли шакллантирилган мақсад кўринишида ифодаланганлиги, мақсад эса унинг маълум шаклланишида қабул қилинган қарорларни амалга ошириш жараёнида реал шароитда маълум ҳаракатлар орқали олиши керак бўлган натижа ҳақида етарли тассурот бера олдимми?

Агар менежер мантиқан ақлий хулоса чиқаришда ноаниқ ифодаланган мақсад, натижа ҳақида қониқарсиз тасуротларга дуч келса, профессионал тили билан айтганда қабул қилинмоқчи бўлган қарор-«хом», яъни етарлича ўйланмаган ва ишлов бериши талаб қилинади.

Бошқарувда мақсадни шакллантиришда 3 та ҳаракатлар блоки амалга оширилади:

- Ташкилотнинг ҳозирги ҳолати баҳоланади;
- Ташкилотнинг келажакдаги маълум даврдаги қайта шаклланишини ишлаб чиқади (моделлаштиради)
- Ташкилотни ҳозирги ҳолатидан қайта шаклланиш ҳолатига ўтишга имкон берувчи ҳаракатлар кетма-кетлиги тузилади.

Агар бундай трансформациялаш (ўтиш) процедурасининг амалий шароит кўзда тутилган шароитга мос тушмаса, ташкилотнинг моделлаштирилган қайта шаклланиш таҳрир қилинади (ташкилот модели),

қониктирувчи тақрир тасдиқланади ва режалаштирилган ҳаракатлар натижасида трансформациялаш амалга оширилади.

Юқорида қайд этилган 3 та ҳаракатлар блокларидан 1 чиси қуйидаги саволларга жавоб беради: «Биз ўзимизни ташкилот сифатида қандай тасаввур қиламиз?», «Биз нимага эришдик?», «Бизнинг позитив ва негатив характеримиз қандай?» (Деталлаштириш даражаси ташкилот ичида ёки ташкилот билан биргаликда содир бўлаётган ҳамма ҳолатларни қанчалик чуқур тушунишга боғлиқ бўлади)

Ҳаракатларнинг 2 чи блоки қуйидаги саволларга жавоб топишга йўналтирилади:

«Ташкилот сифатида биз қандай бўлишни хоҳлаймиз?»

«Биз қандай даражада бўлишимиз керак?», «Биз нимага эришмоқчимиз?».

Ҳаракатларнинг 3 чи блоки-бу режа ёки бундан трансформацияга ўтишнинг маълум ҳаракатлар кетма-кетлигидир. Бу жараённинг график тасвири 1.3.1 расмда кўрсатилган.

Ҳаракат 2 чи блоки:
ташкилотнинг келажакдаги
қайта шаклланишини
моделлаштириш

**Ҳаракат биринчи
блоки:
эришилган натижани
фикциялаш**

Ташкилотнинг
ҳозирги ҳолати

Ташкилотнинг
қайта шаклланиши

Ҳаракат 3 блоки:

Трансформацияга олиб келувчи

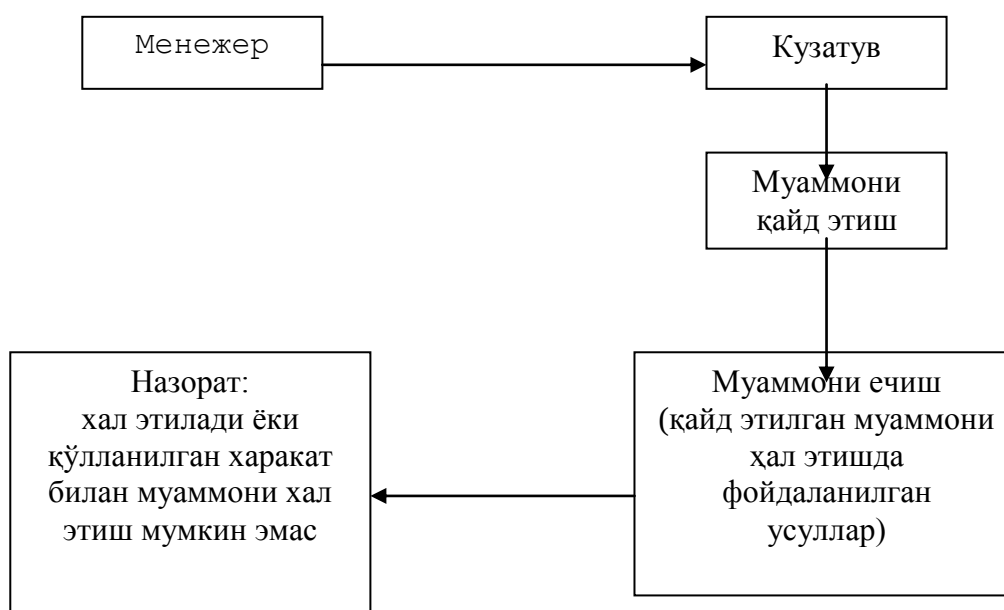
тадбиркорлар кетма-кетлиги

1.3.1 Бошқарув мақсадларига эришиш ва шакллантириш процедурасининг тузилмалаштирилиши.

Менежер учун бошқарув мақсадларига эришишни шакл-лантириш процедурасини шундай шаклда тасаввур қилиш мақсадга мувофиқ бўлади, чунки у томонидан қабул қилинаётган ҳар қандай қарор озми-кўпми ташкилот фаолиятига таъсир этади. Ташкилот у ёки бу даражада менежер қабул қилган қарорга асосан ўзгаради.

Ташкилотнинг келажакда қайта шаклланиши менежер тасавурида унинг фикрлаш даражасига мувофиқ ҳолатда бўлади. Мисол учун, менежер ишлаб чиқариш профилини ўзгартириш бўйича қарор қабул қилаяпти, у кўзини юмган ҳолда фараз қиладимана янги маҳсулот, бу маҳсулотга нисбатан харидорларнинг яхши муносабатлари, бундай натижадан ташкилотдаги ўзгаришлар. Бундай тасаввурдан кейин шундай натижага эришиш учун менежер қандай керакли ҳаракатлар қилиш зарурлигини тушуниб этади. Менежернинг ҳар қандай қарор қабул қила олишлиги ва бу қарорнинг корхона фаолиятига сингдириб, унинг кўрсатадиган таъсирини кузатиб бориш ташкилотнинг стратегик бошқаруви ва стратегик фикрлаши деб аталади.

Муаммо бошқарув категорияси сифатида, Бошқарув муаммолари профессионал менежер эътиборидаги нотинч объектларни англатади. Муаммо менежернинг кузатиш жараёнида ёки таҳлил жараёнида қайд этилади. Муаммолар мақсад, вазифалардан фарқли ўлароқ менежер томонидан шакллантирилмай, ўз-ўзидан юзага чиқаверади. Буни 1.3.2.расмда кўриш мумкин.



1.3.2 расм. Бошқарув жараёни: муоммони ҳал этиш.

Муаммонинг юзага келишига иккинчи сабаб қилиб, агарда муаммо деганда ташкилотнинг кўзлаган натижаларига эришишга ҳалақит берадиган ҳолатни тушунилса. ташкилотнинг ташқи муҳит билан бўладиган ўзаро таъсир доирасини кўрсатиш мумкин, Ушбу ҳолатда менежер қила олиши мумкин бўлган ягона йўл-бу содир бўлаётган жараёни кузатиш ёки таҳлил қилиш орқали муаммони «ушлаб олиш», уни тўлиқ қайд этиш, унинг мазмунини тушуниш ва фақат шундан кейин уни бартараф этишнинг аниқ усуллари қўллай олишдир.

Мисол учун, ўз ташкилоти фаолиятини таҳлил қилиб, менежер унинг ташкилотда меҳнат самарадорлиги етарли даражада эмас, деган хулосага келди. У бундай хулоса қандай келди? Албатта, бу хулосага ўз ташкилотига ўхшаш турдош бирор ташкилотни кузатиб таққослаш жараёнида амин бўлади.

Унинг учун бу ҳолатни қайд этиш-муаммони аниқлашдир. Бу муаммонинг мавжудлиги менежерни олдинга силжишига ҳалақит бериб, яхши натижаларга эришишга йўл бермайди. Ташкилотнинг ривожланиши учун эса шу муаммони ҳал этиш зарур бўлади. Муаммо ташкилот ишлаб чиқариш доирасини кузатиш жараёнида ва шунингдек, ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсири натижасида юзага келади. Кузатув ёки таҳлил менежерга ташкилотнинг «кучсиз нуқтасини» топиб олишга имкон беради, яъни муаммони мавжудлиги кўзланган мақсадга эришишга тўғридан-тўғри акс таъсир этади. Худди шундай ҳолатга ишлаб чиқараётган маҳсулотлари сифатини яхшилашга зарурат борлигини сезган, харидорларга товарлар етказиб бериш муддати бузилган, ташкилот ходимлари истеъмолчиларнинг илтимоси, талаб, таклифларига етарлича эътибор бермаётган ташкилот менежерлари ҳам дуч келишади.

Бу каби ҳамма ҳолатларда зидлик билан муаммони бартараф қилиш, яъни уларни ҳал этишнинг чора-тадбирлари кўриш зарур бўлади. Бу босқични ечишда муаммони ўзи мақсад ва вазифаларга трансформланади: «Бизнинг вазифамиз-дейди ташкилот менежери, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишдир».

Шундай қилиб, мақсад менежер фикрлаш фаолиятининг натижасини акс эттирса, вазифа мақсадга эришиши учун зарур бўлган шарт-шароитларни яратиб беришни аниқлатади, муаммо эса шу йўлда юзага келиш мумкин бўлган ҳолатларни воқеаликни аниқлатади.

1.3.3. Бошқарув фаолияти кўриниши

Бошқарув фаолияти асосида ётувчи сабаб-оқибат алоқаларни қуйдаги тартибда тузилмалаштириш мумкин:

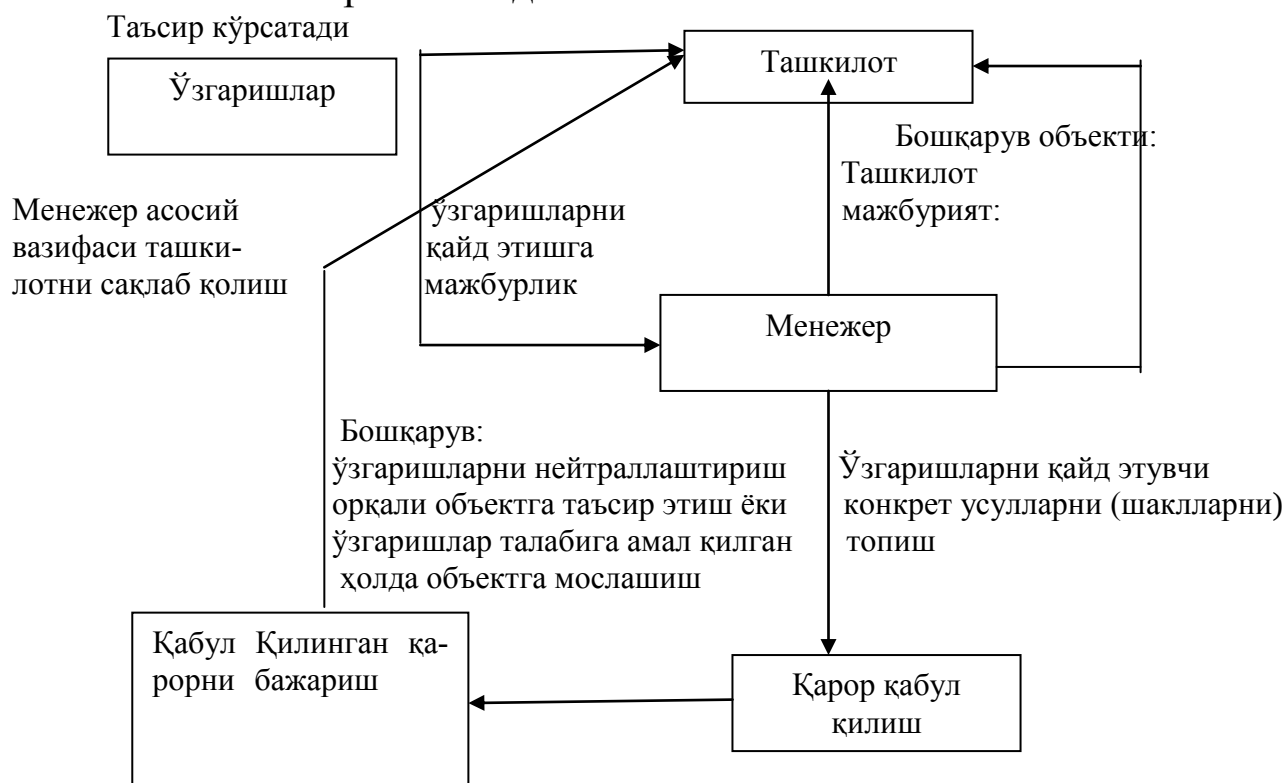
1. Ташкилот бошқарув объекти бўлиб намоён бўлади.
2. Ташкилотнинг доимий ўзгарувчан доирадаги функцияланишини тавсифловчи муҳит.
3. Менежернинг асосий вазифавий мажбурияти бўлиб, ўзгарувчан муҳит шароитида (минимум сифат) корхонани сақлаб қолиш ҳисобланади.
4. Ташкилотни сақлаб қолиш ўз навбатида унинг фаолиятини мақсадини юз бераётган ўзгаришлар муҳитига мослаштириш зарурлигини англатади.
5. Бундай вазиятда шароитда менежер юз бераётган барча ўзгаришларни қайд эта олмайдики, натижада бу ўзгаришлар ташкилотнинг функцияланиш жараёнига, мақсадларига, бу мақсадларга эришиш йўлларига озми-кўпми таъсир этади.
6. Менежер юз бераётган ўзгаришларни бир шаклда ҳар қандай аниқ ўзгаришга нисбат аниқ қарор қабул қилиш орқали қайд этиши мумкин.
7. Менежментда қарор қабул қилиш-менежернинг асосий функционал вазифаси сифатида қаралади. Қарор қабул қилиш менежернинг ўзгаришларни қайд этишнинг лоёқатини англатади.
8. Қарор қабул қилиш менежер ментал фаолиятининг маҳсули сифатида қаралиб, профессионал стеротип фикрлашни баҳолайди.
9. Қарор қабул қилиш ва қабул қилинган қарорни амалга ошириш процедураси менежернинг функционал мажбурияти циклини ҳосил қилиб, ҳар қандай ўзгар-ишларни юзага келиши такрорланганда қайта қарорлар қабул қилиш заруриятини юзага келтиради. Бундай цикл менежер фаолиятининг амалий жараёнида кетма-кетлик тарзида: бир қабул қилинган қарорнинг ижроси охирига етмасдан (кутилаётган натижага эришмасдан) кейинги қарорни қабул қилиш зарурияти пайдо бўлади.
10. Қабул қилинган қарорни бажариш процедураси ўзида технологик жараённи акс эттириб, менежердан 4 та бош-қарув функцияларини бажаришни талаб қилади:
 - Қабул қилинган қарорни бажариш процедурасини режалаштириш;

- Ишлаб чиқарилган режа бўйича, аниқ ҳаракатларни бажарувчи аниқ ижрочиларни тайинлаш;
- Ижрочиларни мотивлаштириш;
- Қабул қилинган қарорларни ижро этилишини ва кутилаётган натижага эришишини назорат қилиш.

Бошқарув фаолияти схемаси ҳақида тўлиқроқ тушунчага эга бўлиш учун 1.3.3. расмга эътибор берамиз.

Эндиги бошқарувнинг мазмуни, тамойиллари, методлари, модел ҳақида мушоҳада юритишимиз келтирилган схемага базаланади, шунинг учун бу схемани чуқурроқ ўзлаштириб олиш талаб этилади. Шу билан боғлиқ равишда битта муҳим огоҳлантириш қилиш зарур:

амалиётни ўтаётган менежернинг бошқарув фаолияти ҳақидаги тушунчаси (бошқарув мазмуни, тамойили, модели) субъектив характерга эга. Шундан келиб чиққан ҳолда менежерлар бошқарувнинг умумий схемасини назарий жиҳатдан бир хилда ўқиб-ўрганишсада, амалда ўз дунёқарашлари, фикрлари, шахсий сифатлари қобилиятлари орқали бошқарувни олиб боришади. Мисол учун менежерлар: «Менга одамлар билан ишлаш осон», «Мен эса бошқаришни биламан», «Мен эса молияни бошқаришда қийналаман, аммо бозордаги ҳар қандай ўзгаришларни қандай йўлга солишни боплайман» деб ишонч билан гапира олишади.



1.3.3 расм. Бошқарув фаолиятининг умумий схемаси.

Шундан келиб чиққан ҳолда бошқарув фаолияти ўз таркибинига бир қанча бошқарув компонентларини олади ва ҳар қайси менежер бу компонентлардан бир ёки бир нечасини танлаб олиб бошқаларини иккинчи даражали ҳисобга киритишади. 1.3.1 жадвалда бошқарув компонентлари келтирилган.

№	Бошқарув компонентлари (параметрлари) бошқариш
1.	Ишлаб чиқаришни
2.	Хамкорлик алоқаларини
3.	Ишлаб чиқариш харажатлари
4.	Молияни
5.	Маркетинг
6.	Тайёр маҳсулотни омборлаштиришни
7.	Сифатни
8.	Бозорни
9.	Ўзгаришларни
10.	Таваккалчиликни
11.	Инвестицияларни
12.	Савдони
13.	Персонални
14.	Асосий капиталларни
15.	Режалаштириш
16.	Нарх-навони

Таянч иборалар:

- Ташкилот
- Бошқарув объекти
- Ўзгариш бошқарув категорияси
- Қарор қабул қилиш
- Менежернинг функционал вазифаси
- Бошқарув мақсади
- Қайта шаклланиш
- Трансформация
- Режалашириш
- Ижро этиш
- Мотивлаштириш
- Назорат
- Бошқарув натижаси

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Ташкилот нима?
2. Ташкилотлар қандай гуруҳланади?
3. Менежернинг функционал вазифаси нима?
4. Бошқарув қарори деганда нима тушунилади?
5. Бошқарув мақсадини шакллантиришда неча хил ҳаракатлар блоки мавжуд?
6. Трансформациялаш нима?
7. Стратегик бошқарув нимани англатади?
8. Муомма нима?
9. Қарор қабул қилиш технологик жараёнини айтиб беринг.
10. Бошқарув фаолиятининг асосий унсурларига нималар киради?

1.4. Ташкилот бошқарув объекти сифатида: ички муҳит

Агар сиз келажак ҳақида ўйламасангиз,
сизда у бўлмайди.

Джон Голсуори. Инглиз ёзувчиси (1867-1933)

1.4.1. Ташкилот очик тизим сифатида

Бошқарув объектининг ҳар қандай даражасида ҳоҳ у ташкилот, банк, мактаб, шифохона бўлсин ёки давлат, партия бўлсин ташкилот ўзининг бирор бир аниқ шаклида намоён бўлади.

Ташкилот деганда биринчи навбатда асосий 2 та аломат - очиклик ва тизимлилик билан тавсифланадиган умумишлаб чиқариш яхлит тузилмасининг нисбатан ажралган бир қисми тушунилади.

Худди шу икки аломат (очиклик ва тизимлилик) ташкилот тушунчасини бошқарув нуқтаи назаридан шакллантиради: ташкилот – бу очик тизимдир. Бу икки атамадан ҳар бири ўзида аниқ бир маънони мужассамлаштиради. Яхлит бошқариш концепциясининг қабул қилиниши бу икки атаманинг маъносини тушунишга боғлиқ.

Очиклик-ташкилотнинг ташқи муҳит омилларига таъсир хусусиятидир. Бу нуқтаи назардан бошқарув қуйидагиларни англатади:

1. Ташкилотга таъсир кўрсатувчи ёки кўрсатиши мумкин бўлган ташқи муҳит омилларини ажратиш;
2. Ташкилот учун аҳамиятга эга бўлган ажратилган омилларнинг талабларини намоён қилиш;
3. Ажратилган омилларга ташкилотнинг мослашиши.

Тизимлилик-деганда ташкилот ички муҳитининг мавжудлиги ва бу ички муҳитнинг структуралашганлигини тушуниш керак. Унинг ҳамма тузилма бирликлари, яъни ички ўзгарувчилари бир-бири билан боғлиқ ва улардан биттасининг ўзгариши бошқаларининг ўзгаришига олиб келади.

Ташкилот тушунчасининг бундай талқинида менежер ташкилот фаолиятига ҳар қандай ўзгартириш (қонунга қарши бўлмаган, кишилар ҳуқуқини бузмаган ҳолда) киритиши мумкин. Лекин бу ҳолда у шуни назарда тутиши керакки, ҳар қандай элементнинг ўзгартирилиши бошқасининг ўзгаришига олиб келади, охир оқибат бутун механизмнинг, яхлит тизимнинг ўзгаришига олиб келади. Менежер фаолиятининг асосий қийинчилиги ҳам шунда: у ўзгартирган элемент ўзи ҳоҳлаган натижани бердими, бир элементни ўзгартиришда бошқаларининг ўзгар-ишини олдиндан кўра олдими? Бу фикр қанчалик содда бўлмасин, унинг моҳияти менежер фаолиятининг мазмунини ташкил этади.

Масалан, сиз фирма директорисиз ва ишлаб чиқаришда маълум давр хизмат қилган техника ўрнига ундан афзал бўлган янгисини ишлатмоқчисиз. Сиз бу технологиянинг иқтисодий самарадорлиги, ўзини оқлаш муддати, ўрнатиш шарт-шароитлари ҳақида тадқиқот ўтказасиз. Аммо бунда сиз ўзингиз қабул қилган қарорнинг натижаси бўлган ҳолдан юз ўгиролмайсиз: ҳозирда 100 та ишчингиз бор, янги технологияда ишлашга 50 та одам етади, лекин бу 50 таси бошқача-юқорироқ тажрибага эга бўлиши керак. Шу сабабли сиз ўзингиз ҳоҳламаган ҳолда ишчиларни камайтирасиз, чунки шундай қилинмаса янги технологияни қўллаш умуман мумкин эмас ёки умуман бефойда. Шундай қилиб, ташкилотингизда битта элементни ўзгартирсангиз, албатта бошқасини ўзгартиришга мажбур бўласиз.

Очиқлик-ташкилотнинг ташқи таъсирларга муносабатидир. Бундай ташқи таъсир менежерни ички муҳитни ўзгартирувчи (ички муҳитни ўзгартиришга ҳеч қандай зарурат бўлмаса ҳам) қарорлар қабул қилишга мажбур қилади. Масалан, сизнинг ташкилотингиз узоқ вақт давомида самарали ишлаб келмоқда. Лекин сиз шахрингизда ҳудди сизникидек маҳсулот ишлаб чиқарувчи янги фирма борлигидан хабар топдингиз. Агар сиз бундай хабарга бефарқ қолсангиз ва ҳеч қандай ўзгартиришлар қилмасангиз, фирмангиз ноаниқлик вазиятига тушиб қолади. Албатта, агарда сизда шундай маълумот бўлса, бирор-бир қарор қабул қиласиз. Аммо нима қилиш мумкин? Бу ерда жавоб сизнинг фикрлаш доирангиз кенглиги ва касбий маҳо-

ратингиз чуқурлигига боғлиқ бўлади. Чунки бу вақтда сизда кўплаб қарор вариантлари мавжуд бўлади:

- товарингиз имижи (унинг сифати, истеъмол хусусиятлари, қадоқланиши) ни ўзгартириш.

- товарингиз баҳосини рақибингиз тушира олмайдиган даражага пасайтириш (рақибингиз энди иш бошлади ва ҳаражатлари кўплиги туфайли сизчалик паст нархда товарини сота олмайди).

- товарингиз учун янги бозорларни излаш.

Қандай қарор қабул қилишингиздан қатъий назар, фирмада керакли ўзгартиришлар киритишингизга тўғри келади. Сиз бу ўзгаришларни ўз-ўзидан киритмайсиз, балки улар сизга ташқаридан берилади-ўзгартириш сизнинг ҳоҳишингизга боғлиқ бўлмайди.

Мисол учун, сиз мумкин бўлган вариантлардан энг оддийсини танладингиз-товарингиз имижини янги қадоқлаш усули орқали яхшилаш. Бундай ҳолда сиз қуйидагича йўл тутасиз:

- Янги турдаги қадоқлаш воситаси ишлаб чиқаришга топшириқ берасиз ва бунга зарур воситалар ажратасиз;

- Янги турдаги қадоқлаш воситасининг эксперт баҳосини аниқлайсиз (ва бу иш билан боғлиқ бўлган ҳаражатларни қоплайсиз);

- Янги қадоқлаш воситасини қўллаш тўғрисида қарор қабул қиласиз;

- қарорингизни оммага ёясиз (бунда маълум ахборот воситасидан фойдаланасиз);

- Технологик жараёнининг имкониятларини баҳолайсиз-у янги қадоқлаш воситасини қўллаган ҳолда аввалгидай фаолият кўрсата оладими?

- Мол етказиб берувчилар бозорини ўрганасиз-улардан қайси бири сизга янги қадоқлаш воситаси учун керак барча воситаларни етказиб бера олади?

- Ишчилар ишлаш малакасини ўрганасиз-улар қайта тайёргарликсиз таклиф қилинган янги қадоқлаш технологиясини қўллай оладими?

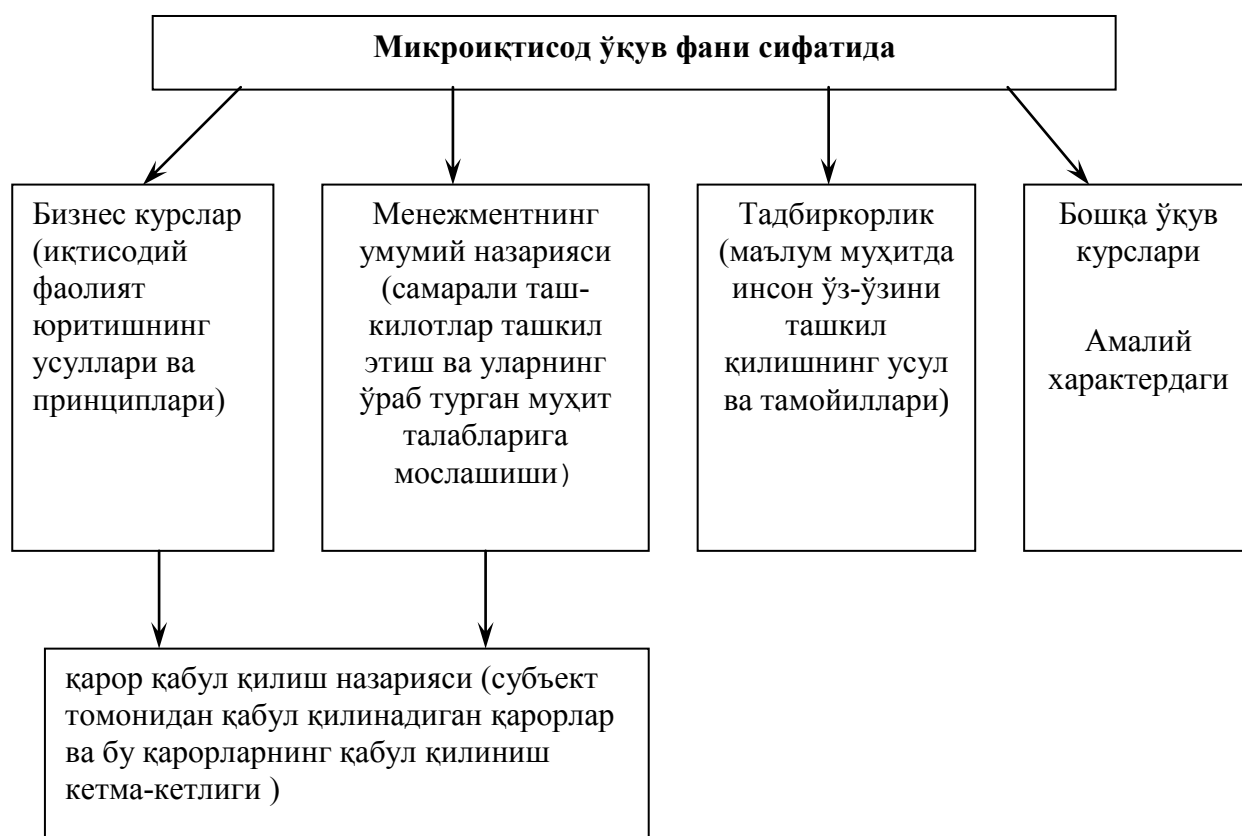
- Маркетинг тадқиқотлари ўтказасиз, бу жараёнда одатий истеъмолчингизнинг янги қадоқлашга муносабатини ва шу билан бирга қадоқлашни ўзгартирганда одатий истеъмолчилар қаторига кириши мумкин бўлган истеъмолчиларни ўрганасиз;

- Хал қилувчи қарор қабул қиласиз.

1.4.2. Микроиқтисод фани менежмент курсининг назарий асоси сифатида

Менежмент курсини ўрганиш фақатгина амалий иқтисодий курслар асосида ётувчи микроиқтисод курсини ўргангандагина самарали бўлади.

Маълумки, микроиқтисод курсида рақобатчи бозорлар ва микроиқтисодий жараён субъектларининг ўзини тутишини ўрганувчи бозор иқтисодиёти назарияси асос ҳисобланади. Микроиқтисод курси иқтисодий жараён субъектлари иқтисодий ҳатти-ҳаракатини тушунтиришни, олдиндан айтиб беришни (прогноз қилиш) ўз олдига мақсад қилиб қўяди ва кўпгина бошқа курсларда ўз аниқ ҳолатларининг ифодасини топади (1.4.1-расм).



1.4.1-расм. Ўқув курсларининг ўзаро алоқаси.

Бундай ўзаро алоқадорликнинг характери жуда оддий: ҳар қандай ташкилотни (тижорат, нотижорат, жамоат) бошқариш реал иқтисодий натижаларга (фойда, даромад, меҳнат унумдорлиги ва шу кабилар) эришиш ёки ташкилот фаолиятининг маълум иқтисодий шарт-шароитларга мослашишини назарда тутати.

Бозор-иқтисодий тизим фаолият кўрсатишининг алоҳида шакли бўлиб, қарорларнинг децентрализациясига ва бозор субъектлари томонидан уларнинг бозордаги ўзини тутишини белгиловчи иқтисодий қарорларнинг қабул қилинишига асосланади. Бу нуқтаи назарга кўра бозор-бу ўзларининг мулкӣ ҳуқуқларини бирор нарсага самарали алмаштиришига интилувчи бозор субъектларининг йиғиндисидир. Бозор иқтисодиётни ташкил қилувчи элементларнинг бири ҳисобланади, мадомики, ҳар қандай иқтисодий тизимда нобозор олди-сотдининг ҳам зарурати, ҳам имконияти мавжуд (давлат буюртмалари, тўғридан-тўғри ишлаб чиқариш алоқалари ва ҳ.к.).

Биз кўриб чиқаётган муаммолар нуқтаи назаридан бозор-бу икки ташкилий шаклнинг структуравий ўзаро алоқаси: бозорнинг (аниқроғи, бозор механизмининг) ва ташкилотнинг.

Ташкилот тушунчасининг ажратиб кўрсатилиши иқтисодий тизим архитектоникасини ифодалашга интилиш билан боғлиқ.

Ташкилот-мақсадга эришиш учун ресурслардан биргаликда фойдаланувчи қатнашувчиларнинг гуруҳидир. Аммо ташкилот турли шаклда фаолият кўрсатиши мумкин, шунинг учун ташкилот шакли иқтисодий тизим шароитида маълум даражадаги самарадорликка эришиш воситаси сифатида тушунилади. Мадомики, биз ҳаётда мавжуд ташкилотларни иқтисодий ва ноиқтисодий ташкилотларга бўлар эканмиз, унда фирмани биз иқтисодий ташкилот каторига киритамиз.

Фирма иқтисодий ташкилот-бу фактни тан олиш назарий фикрлаш жараёнида муҳим аҳамият касб этади. А. Маршалл таъкидлаб ўтганидек, худди шу факт амалиётда учрайдиган иқтисодий организмлар мураккаблиги ва кўп қирралилигини тушунишни яхлитликка олиб келади.

Фирма иқтисодий ташкилот сифатида яхлит иқтисодий тизим шароитида иқтисодий қарорлар қабул қилишнинг элементар бирлигини ифодалайди. Меҳнат тақсимооти ва бозорларни кенгайтиришга интилиш бундай элементар бирликка асос бўлиб хизмат қилади. Бу икки факт барча иқтисодий ташкилотларнинг ижтимоий-иқтисодий бирлигини мазмунан тавсифлайди.

Фирма иқтисодий тизимнинг элементар бирлиги сифатида қуйидаги хусусиятларга эга:

- ташкилот марказлашганлигининг даражаси, яъни ташкилот иерархик тизимида қарор қабул қилиш даражаларининг ажратиб кўрсатилганлиги;

- эгилувчанлик, яъни ички қоидалар, ўзаро муносабатлар тизими-ни ўзгартира олиш қобилияти;

- мослашувчанлик, яъни ташкилотнинг атроф-муҳит ўзгарувчан-лигига мослаша олиш қобилияти.

Қанчалик ғалати туюлмасин, аммо бугунги кунда жаҳон иқтисо-диёти назариясида «ташкилот» тушунчаси тўғрисида ҳеч қандай фикр йўқ. Илмий фикрлаш асосан «иқтисодий ташкилот» тушунчасини янада аниқроқ англашга қаратилган. Бу тушунчанинг илмий жиҳат-дан англаниш эволюцияси «иқтисодда ташкилот» тушунчасини тад-қиқ этган Альфред Маршаллдан бошланадиган узоқ тарихга эга.

Юқоридаги «ташкилот» тушунчасига энг кенг тарқалган таъриф-ни америкалик тадқиқотчи Стефан Роббинс ўзининг «ташкилот назарияси» китобида берган.

Стефан Роббинс аъзо-иштирокчилар томонидан тақсимланган мақсад ёки мақсадлар йиғиндисига эришиш учун тўхтовсиз фаолият кўрсатувчи координациянинг иқтисодий бирлигини ташкилот деб атайти. Аммо бу таъриф бошқарув нуқтаи назаридан ташкилотни бошқариш концепциясининг яхлитлигини таъминлайдиган иккита асосий кўрсаткич - ташкилотнинг системавийлиги ва очиқлигини на-зарда тутмайди. Шу сабабли ташкилотнинг иккита асосий сифат кўр-саткичларини ўз ичига олувчи ташкилот тушунчасини шаклланти-риш бошқарувчи учун концептуал ҳисобланади.

Ташкилот-меҳнат тақсимоти ва мослашувчанлик каби объектив қонунлар асосида вужудга келувчи умумишлаб чиқариш тизими ва структурасида ўз мақсадлари ва уларни амалга ошириш йўллари-ни мустақил белгиловчи ишлаб чиқаришнинг нисбатан ажралган қисми-дир.

Бошқарув нуқтаи назаридан бу нима беради?

- Биринчидан, ташкилот қандайдир бир бутунликдир.

- Иккинчидан, ташкилот яхлитлиги нисбийдир.

- Учинчидан, ташкилот яхлитлиги нисбий экан, ташкилот ишлаб чиқаришнинг тизими билан тўлиқ мосликда мавжуд бўлиши керак. Бу тизимда ташкилотнинг ўрни бўлиши керак. Акс ҳолда бу ташки-лот ортиқча ҳисобланади.

- Тўртинчидан, ташкилот ишлаб чиқариш тизими ва структураси-да ўз мақсадларини ўзи белгилайди. Мақсадларнинг нотўғри танлани-ши ташкилот мавжудлигига таҳдид солади.

- Бешинчидан, асосий қийинчилик шундаки, ташкилот уни ўраб турган муҳитда мақсадига етиш йўлини ўзи танлайди.

– Олтинчидан, мақсадлар, айниқса уларга эришиш йўллари самарали ёки самарасиз бўлиши мумкин. Бундан келиб чиққан ҳолда ташкилот фаолиятида асосий роллардан бирини «фикрлаш маркази» ўйнайди. Шунинг натижасида ташкилот фаолияти таҳлил қилинади ва самарали мақсадлар ёки мақсадларга эришишнинг самарали йўллари аниқланади.

– Еттинчидан, мақсад ва унга эришиш йўлини танлаш бошқарув корпусининг асосий вазифаси ҳисобланади. Шу сабабли ташкилот самарадорлиги бошқарув корпусининг раҳбари бўлмиш менежернинг ички салоҳиятига боғлиқ.

– Саккизинчидан, бундай иш менежернинг қарор қабул қилиши орқали амалга оширилгани учун менежерга асосий талаб унинг бошқарув қарорларини самарали қабул қила олиш қобилияти саналади.

1.4.3. Ташкилот туркумлари

Бошқарув нуқтаи назаридан «ташкилот» тушунчаси барча бошқарув объектлари учун ўхшаш-уларнинг барчаси очиқ тизимдан иборат. Шу билан бир қаторда ҳар бир ташкилот такрорланмас ва ўзига хосдир.

Таъкидлаб ўтганимиздек, бир неча ташкилот типологиялари мавжуд. Менежер учун яна бир ташкилот таснифи (классификацияси) муҳим ҳисобланади (бошқарувнинг мураккаблиги бўйича): жуда мураккаб, мураккаб, оддий ва ўсаётган.

Табиийки, ҳар бир турдаги ташкилот ўзига мос бошқарув концепциясига эга бўлиши лозим.

Менежер ўз мақсадларига (ҳам тактик, ҳам стратегик) эришиш учун мувозанатлашган структура ҳосил қилишга, яъни ташкилотнинг барча элементларини тенглаштиришга интилади. Аммо бундай интилиш барча менежерларга хос бўлмаганидек, барча корхоналарга ҳам хос эмас. Охирги ўн йилликда Россия амалиётида тўпланган тажриба шундан далолат берадики, бундай интилиш ташкилотнинг менежери самарали стратегия эътибор фақатгина мана шу муаммога қаратилгандагина бўлиши мумкинлигини тушуниб етгач бошланади. Бундай тушуниб етиш (ва кейин интилиш) энг камида иккита шарт мавжуд бўлгандагина содир бўлади:

1. Ташқи муҳитни турғунлаштириш.
2. Бундай ташқи муҳитга ташкилотнинг органик интеграцияси.

Бошқача қилиб айтганда, ташкилотнинг мувозанатлашган ривожланишига (ўз-ўзини мукаммаллаштиришига) интилиши менежернинг асосий саъй-ҳаракати ташкилот ўз-ўзини жонини сақлаб қолишга имконият қидиришдан озод этилгандагина пайдо бўлади. Бу босқич (қаралаётган муаммо нуқтаи назаридан) босиб ўтилган бўлиши керак ва менежер ўзининг касбий мажбуриятларини янги даражада амалга оширишга ўтган бўлиши лозим: саъй-ҳаракатларини тўғри йўналтириш, ташкилотни ўстириш (сифат ва ёки сон жиҳатдан), ёки мумкин бўлса (яъни, агрессив стратегия қўлланаётган бўлса)-ташкилотни энг биринчилар қаторига олиб чиқиш.

Бозор иқтисодига ўтиш даврида тижорат фирмаларининг шаклланиши шуни кўрсатдики, ташкилотлар янги ташкил этилганда ўзларининг бозордаги ўрнини эгаллаш, ўз «уя»ларини топиш, уларни эгаллаш билан машғул бўладилар. Ички ривожланиш эса хаотик, мувозанатсиз характерга эга. Бошқача бўлиши ҳам мумкин эмас, чунки ташкилотлар бу давр мобайнида бозор уларни қандай қабул қилишини аниқ белгилаб ололмайдилар.

Таянч иборалар

- Очик тизим
- Тизилма
- Ташкилот
- Товар имиджи
- Микроиқтисодиёт
- Децентрализация
- Типология

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Очқлик деганда нимани тушунаси?
2. Очқлик нуқтаи назаридан бошқарув нимани англатади?
3. Фирма нима?
4. Фирма қандай хусусиятларга эга?
5. Ташкилотга қўйиладиган талаблар қайсилар?
6. Ташкилот типологиясини биласизми?

1.5.Ташкилотларнинг ташқи муҳити

Агар мен ҳаётда бирор бир енгиллик яратган бўлсам, бу қандайдир бир қобилият туфайли эмас, балки кқпроқ эътибор ва сабр туфайлидир.Исаак Ньютон .

1.5.1.Ташқи муҳитни шакллантириш

Ташкилот фаолияти натижасининг самарадорлиги фақат ташқи муҳитда кўринади. Ташқи муҳит ташкилотининг профиль фаолиятида аниқловчи бўлиб хизмат қилади, айниқса у шундай бир механизми сифатида намоён бўладики, бу механизм асосида фирма корхона ва ташкилотларнинг табиий сараланиши юз беради: ташкилотининг ташқи муҳитдан тўлиқ узилиши бу ташкилотнинг фаолиятини тўхтатилишини билдиради, ташқи муҳит билан самарали бирлашиш эса унга муваффақият келтиради.

Ташқи муҳит шу йўл билан ташкилотларни сараловчи механизм сифатида намоён бўлади. Баъзи бир ташкилотлар ташқи муҳит таъсирида мустаҳкамланади, йириклашади, ўзининг аҳамияти ва ролини кенгайтиради, бошқалари сустлашади, ўзининг аввалги ўрнини йўқотади ва ниҳоят ўз тармоғидан чиқиб кетади, Учинчилари эса эгаллаб турган ўрнини сақлаб қолиш мақсадида консервация қилинади.

Айниқса, ташқи муҳит моҳиятини мана шундай тушуниш орқали янги корхоналарни ташкил қилишда кўп ишбилармон одамлар қуйидаги стратегиялардан фойдаланилади:

Аввало янги ташкил қилинаётган корхонанинг ташқи муҳит билан тезроқ интерграцияга киришиши зарур, ундан кейин эса ташкилотларнинг ички муҳитини оптималлаштиришга эътибор қаратиш зарур. Юқоридаги ҳолатга тескари фаолиятни бошқарувчи олиб бора олмайди, фақатгина бу иккита бошқарув фаолиятини параллел равишда амалга ошириш мумкин.

Агар менежер ҳақиқатдан ҳам ташқи муҳитни шундай қабул қилса ва тушунса, у ҳолда хулоса аниқ: ташкилот атроф-муҳит, унинг натижалари ва хулосалари билан тўлиқ келишиб ва биргаликда яшаши керак. Менежер айти вақтда шундай келишув ва бирликни таъминловчи субъект сифатида намоён бўлади. Бу вазифани бажариш учун менежерга:

- ташқи муҳит ўзи нимани акс эттиради, қандай таркибий қисмлардан ташкил топган, қандай омиллар унинг асоси ва характерини кўрсатади каби саволларни тушуниши;

- ташқи муҳитнинг ўзи бошқарадиган ташкилотга нисбатан талаблари ва кутишларини ажрата билиши;

- ташқи муҳит талаблари ва умидларини бажаришда бошқарув нуқтаи назаридан ташкилотнинг имкониятларини объектив баҳолай олиши;

- ташкилот фаолиятини ташқи муҳит томонидан кўрсатилган талаб ва ишончга мослаштира олиши керак.

Шу билан боғлиқ ҳолда яна бир қизик хулоса борки, менежер бу хулосага келмаслиги мумкин эмас, чунки шу хулосага асосан менежер ўз профессионал фаолиятининг ўзига хос тури сифатида бошқарув йўналиши аниқланади:

Агар ички муҳит нуқтаи назаридан бошқарув бир ёки бир нечта ички ўзгарувчиларга таъсирни ва бу таъсирнинг бошқа ички ўзгарувчанларга реакцияси устидан назорат қилишни билдирса, ҳамда уларга оптимал шакл берса, ташқи муҳит нуқтаи назаридан бошқарув:

- ташқи муҳитнинг шундай омилларини ажратиб олиш керакки, улар бошқарувчи ташкилотга таъсир кўрсатган ёки таъсир кўрсатиши мумкин бўлсин;

- ташкилот фаолиятини менежер тушунган омилларнинг талабларига мослаштириш керак.

Ташкилотнинг ички муҳити менежерга бўйсунди – менежер уни мақсадга мувофиқ ҳолда ўзгартириши мумкин, ташқи муҳит эса унга ва унинг таъсирига бўйсунмайди. Бу шуни билдирадики, бошқаришини асоси ва йўналиши сифатида таъсир ички муҳит нуқтаи назаридан - мослашиш, ташқи муҳит нуқтаи назаридан намоён бўлади.

Кўрилатган муаммога боғлиқ ҳолда бу тезис шуни билдирадики, бошқарув амалиёти ҳар икки усулдан фойдаланишдан иборат, лекин бошқарув объекти сифатида турли муҳитларга боғлиқ аниқловчилар бўлиб, биз кўрсатган бошқарув фаолияти намоён бўлади.

Ташқи муҳит деганда ташкилотнинг атрофидаги муҳит, яъни ташкилот фаолият жараёни билан боғлиқ, ташкилот ва унинг мақсадга аниқ, бир йқналишида таъсир қилиши мумкин бўлган ва ташқи муҳитнинг талаблари ва ишончларига менежер ўзи бошқарадиган ишлаб чиқариш структурасини мослаштириш жараёнида ҳисобга оладиган омиллар йиғиндиси тушунилади.

Ташқи муҳит ички муҳитга нисбатан мураккаброқ категория сифати намоён бўлади. Шу билан бирга ташқи муҳитнинг барча омилларини ҳаттоки ўқув қўлланмасида ҳам санаб қтиш деярли мумкин эмас, чунки уларнинг турлари жудаям кўп. Бундан ташқари

ҳар бир ташкилот ундан маълум бир вақт оралиёида бошқа ташкилотларга хос омиллардан фарқли алоҳида омиллар ҳам мавжуд.

Масалан, сизнинг дўстингиз сизга ташқи иқтисодий фаолиятини олиб бориш ҳақида янги қонун қабул қилинганлигини, ҳамда у бундан жуда хафа эканлигини хабар қилади. Сизга барибир бўлгани учун сиз бунга жуда оддий қарайсиз. Сиз ташқи иқтисодий фаолият билан шуғулланмайсиз, сиз учун бу ташқи муҳитнинг ташкилотингиз манфаатларига таъсир қиладиган омили эмас. Дўстингиз учун бу омил ўта муҳим бўлгани билан, сиз учун ташқи муҳитнинг бу омили ҳеч қандай аҳамиятга эга эмас.

Ташқи муҳит шундай муҳитнинг алоҳида омиллари ва сифатидан ва ташкилотга таъсир кучидан таркиб топган бўлиши мумкин. Шунундан назардан ташқи муҳит иш муҳити ҳамда умумий муҳитга бўлинади.

Иш муҳити деганда асосан тўғри таъсир омиллари, яъни ташкилотларнинг бевосита алоқаси тушунилади. Барча шу омиллар йиғиндиси ташкилотнинг микросферасини намоён қилади.

Умумий муҳит бу ташқи муҳитнинг шундай омилларини, улар фирмага тўғридан-тўғри таъсир қилмайди, лекин менежер ташкилотни бошқаришда бу омилларни ҳисобга олмаслиги мумкин эмас. Булар асосан ишбилармонлик муҳитини характерловчи умум-сиёсий, умум-иқтисодий ва ижтимоий, маданий омиллардир.

Тўғри таъсир омиллари деганда ташкилотга тўғридан-тўғри таъсир қилувчи кучларнинг ташқи манбалари ва бу кучлар таъсир талаблари асосида ўз фаолиятини ташкил этиш ёки агар иложи бўлса, бу фаолият унга тенг бўлган омил билан алмаштириш тушунилади. Буларга қуйдагилар киради:

- Давлат органларининг (маҳаллий бошқарув органлари ҳам) рад этиб бўлмайдиган қарор ва қонунлари. Уларнинг талабаларига фақат мослашиш мумкин ёки ўз ишини ноқонуний йўллар билан олиб бориш усулларини қидириб топиш орқали бу қарорларни рад этишнинг хатарли усулини танлаш;

- Ҳамкорлар ва ҳамкорлик алоқалари. Буларга мол етказиб берувчилар ва истеъмолчилар киради. (товарлар, хом ашёлар, ёрдами воситалар, капитал, меҳнат ресурслари). Бу омил нисбатан камроқ таъсир кучига эга, чунки агар бошқарувчининг бу омил талабларини ҳисобга олмасликка қандайдир асоси бўлса, у ҳолда у бир ҳамкорни бошқасига, самаралироқ ҳамкорлик алоқаларини қидириш орқали алмаштириши мумкин;

- Ташкилотга кучли босим ўтказувчи манбалар яъни ноқонуний фаолиятлар, улардан қутилиш учун бошқарувчига уларнинг талабларига мослашиш ёки уларга қарши ҳимоя чораларини кўришга тўғри келади, лекин уларни рад этиш мумкин эмас;

- Рақобатчилар. Улар ҳам тўғридан-тўғри ташкилот фаолиятига таъсир қилади, ташкилот бозорда ўз ўрнини сақлаб қолиш ёки ўзининг бозорга бўлган таъсирини мустаҳкамлаш учун аниқ чоралар ишлаб чиқиш мақсадида рақобатчиларнинг талабини ва стратегияларини ўрганишга мажбур бўлади. Бошқарувчининг билиш, тайёргарлик ва малака даражаси, унинг фикр доирасининг кенгаши ҳам биринчи навбатда ташкилотга ўз таъсирини ўтказади. Ўзбекистонда бошқарув маданияти ҳали ҳам етарли даражада эмас. Бунга ташкилот имиджи, яъни ташкилот ҳақидаги, ташқи муҳитдаги ташкилотнинг фаолиятида иштирок этмайдиган одамларнинг фикрлари, ташкилотга нисбатан шубҳа, масалан кўп сонли текширишларнинг натижалари, бундай шубҳалар асоссиз ҳам бўлиши мумкин;

- Касаба уюшмалари, лекин улар Ўзбекистон шароитида кўриб ўтилаётган соҳада ҳали ўз қрнини топмаган.

Бошқарув фаолияти амалиётида кўрсатиб ўтилган барча омиллар ташкилот фаолиятига албатта ўз таъсирини кўрсатади, лекин бу таъсир интенсивлиги турлича бўлади ва шунинг учун ҳам бошқарувчи уларга нисбатан ўз ёндашувини ишлаб чиқиши зарур.

Билвосита таъсир омиллари деганда шундай ташқи кучлар манбаи тушуниладики, улар ташкилотга аниқ шароитларда ёки бошқа омиллар орқали таъсир ўтказади. Бошқарувчи ўз ташкилотини бошқаришда бу омилларга нисбатан омиллар ҳисоби тактикасини ишлаб чиқади, масалан, сиёсий омиллар (сиёсий беқарорлик шароитида). Кўпчилик Россия корхоналари “капиталнинг қочиши” тактикасини қўллашган, яъни келажакда ўз ўринларини таъминлаш мақсадида маблағларни хорижга ўтказишган.

Илмий-техник ютуқлар. Улар ҳақидаги етарлича маълумотлар ташкилот бошқарув фаолиятида бу ютуқларни қўллашда муваффақиятга эришишга имкон беради. Бу ютуқларни рад этиш замондан орқада қолиш, бу ютуқларни қўллайдиган рақобатчиларга ютқизиш хатарини вужудга келтиради.

Мамлакатнинг иқтисодий аҳволи, иқтисоднинг инфляцион ҳолати ккп ҳолларда маҳаллий тадбиркорлар ва бошқарувчилар фаолиятини қийинлаштиради. Давлат секторидаги иқтисодий пасайиш эса хусусий сектор имкониятларини кенгайтиради.

Миллатнинг ижтимоий маданий омиллари бўлиб, халқнинг маданий, маънавий ва билим даражаси, қимматли фикрлар ва ҳаётий тажрибалар ҳисобланади. Бу эса бошқарувчи эътиборидан четда қолмаслиги керак.

Жаҳон бозоридаги ўзгаришлар ҳам бошқарувчилар амалиётида катта роль қўнайди. Кўпчилик эслайдики Россия бозори хорижий автомобиллар билан тўла бошлаганда “Авто Ваз” бошқаруви Россия президентига ўз рақобат имкониятларини яхшилаш мақсадида мамлакатга кириб келаётган автомобиллар импорт тўловларини ошириш таклифи билан мурожаат қилган эди ва бунга эришди.

Бошқарувчи ўз ташкилотини бошқаришда ташқи муҳитга қандайдир таъсир ўтказиш ва унинг ўзгаришларига тайёр туриши керак. Ташқи муҳит ва ташкилотларнинг ўзаро таъсири 1.5.1-чизмада кўрсатилган.

Ташқи муҳит деганда шундай нотаъкилот омиллари тушуниладики, улар ташкилотга аниқ бир ҳолатда таъсир кўрсатади ёки кўрсатиши мумкин ва уларнинг ҳисобини олиб бормаслик эса ташкилотга юқори даражада самарадорликка эришишга йўл қўймайди ёки ташкилотнинг мажбурий ликвидлигига олиб келади.

Шунга қарамай бу омиллар аниқ бир классификацияга бўйсунмайди. Бу эса ҳар бир бошқарувчи ташқи муҳит категориялари билан боғлиқ ўзининг таҳлил ва ҳисоб методини ишлаб чиқишга имкон беради.

Тўғри таъсир омиллари Ташқи муҳит



5.1 расм. Ташқи муҳит ва ташкилотларнинг ўзаро таъсири.

Билвосита таъсир омиллари:

Ташқи муҳит. Классификациянинг моҳияти шундан иборатки, ташқи муҳит омиллари:

- тўғри таъсир омиллари;
- билвосита таъсир омилларига бўлинади.

Шу нуқтаи назардан қуйидаги хулосага келиши мумкин:

Ташқи муҳит бу – ташкилотнинг ўз фаолиятини қандайдир ўзгартириш ёки шундайлигича олиб боришга мажбурлайдиган, бевосита ва билвосита таъсир омилларининг аниқ мажмуасидан ташкил топган ташкилотнинг атроф-муҳити ҳисобланади.

Шу сабабдан ҳам ташкилот очик тизим сифатида намоён бўлади: у ўзидан ташқаридаги содир бўлаётган ҳолатлардан ажралмаган, ундан ташқари ўзи ҳам баъзи бир ҳолларда атрофидагиларга таъсир ўтказади. Бошқарувчига ташқи муҳит таҳлилида шу муҳитнинг ўзига

хос хусусиятларга эга эканлиги алоҳида қийинчилик туғдиради. Бу хусусиятлар қуйидагилардан иборат:

- Мураккаб тузилганлиги;
- Ҳар бир омилнинг ташкилотга нисбатан таъсир даражасининг турличалиги;
- Баъзи омиллар доимий таъсири билан, бошқалари эса қисқа муддатли таъсири билан характерланади.

Ташқи муҳитдаги ўзгаришлар силжийдиган, тартибсиз ва жуда кучли характерга эга бўлиб, улар ташкилотни фаолиятини уларнинг талабларига мослашиши учун чоралар кўришда қийинлаштиради.

Шуларнинг барчаси фақатгина бошқарувчини фаолиятини қийинлаштириб қолмасдан, балки иқтисодий алоқларнинг бозор шаклини тасдиқланиши шароитида аста-секин бу субъектни иқтисодий алоқа-ларда уларнинг энг муҳим шахсига айлантирган ҳолда, бошқарувчига бўлган талаблар режасининг янада кўтаради. Шу нуқтаи назардан бошқаришнинг ташқи муҳит талабларига ташкилот фаолиятининг мослашиши жараёни ёки бундай талабларнинг ўз фаолиятида ҳисобга олиниши бор.

Юқорида келтириб ўтилганларга таяниб бошқарувни ташқи муҳит омиллари билан биргаликда ёки бошқарувчининг ички аниқ ўзгарувчанлигига таъсирининг аниқ методи сифатида характерлаш мумкин.

Ҳар бир малака ҳосил қилаётган менежер учун савол туғилади: Мен ташқи муҳитга таъсир кўрсата оламанми? Ахир ташқи муҳит тушунчасига оид барча нарса таъкидланганидек, менежернинг қўл остида, яъни ички муҳитга ҳоҳлаган таъсирини ўтказиши мумкин. Ташқи муҳитгачи? Ташқи муҳит бу ҳисобга олиш муҳим бўлган, ташкилотнинг фаолиятининг унинг талабларига мослаштирган ҳолда ёки уни самарали ўзгартиришга ҳаракат қилиш керак бўлган борлиқ.

Менежер ташқи муҳитни озми-кўпми ўзгаришларга олиб келадиган қандайдир чоралар ҳазинасига эга. Бундай мумкин бўлган чоралар йиғиндисидан қуйидагиларни ажратамиз:

- ташкилот фойдасига, яъни ташкилот фаолиятига ёйиладиган қонунларга ўзгартиришлар киритиш, ташкилот учун қандайдир аниқ имтиёзларга эга бўлиш, бюджетни молиялаштириш (таъминлаш), давлат буюртмасини ташкилот учун имтиёзли ёки фойдали қилиб олишга эришиш;
- маркетинг функцияларини савдоси ва юқори коэффициентли қилиб бажариш орқали ташкилот товарларига талабни ошириш билан шахсий товар бозорини ташкил этиш;

- ҳамкорлик алоқаларини имтиёзли вариантларини излаш, яъни ишлаб чиқаришга оид захираларни ўзига фойдали томонларини таъминлаш;

- PR-функцияни самарали йўлга қўйиш орқали ташкилотнинг ташқи муҳитда жалб этувчи имиджини яратишга интилиш.

Таъкидлаганимиздек, менежер учун бошқарувнинг асосий объекти бўлиб ташкилотнинг ташқи муҳит билан икки томонлама таъсири олдинга чиқади. Бу ҳолатда менежер ташқи муҳит талабларига мослашибгина қолмасдан керак бўлганда – мақсадга йўналган ҳолда ташкилотга керакли ўзгаришларни олиб кириш мақсадида мана шу ташқи муҳитга таъсир ўтказиши керак. Бунга яққол мисол сифатида менежернинг янги товар бозорини ташкил этишдаги ҳатти-ҳаракатларини кўришимиз мумкин.

Янги товар бозори менежер томонидан қилинадиган ҳаракатлар натижасида бозорда, доимий ёки вақтинча товарга боғланган бир гуруҳ истеъмолчилар пайдо бўлиши янги бозор муҳитини яратади.

Менежернинг шу аниқ муаммолари ечимини ҳаракатларини изчиллиги қандай?

Менежер мана шундай изчиллик билан ҳаракатларини амалга ошириш мақсадида барча маҳоратини бир жойга тўплайди. Бу ҳолларда қуйидаги вариантлар мавжуд:

- менежер тахлили: нимадир ишлаб чиқариш орқали ташқи муҳит билан унинг ташкилотининг икки томонлама таъсирини менежер томонидан “янгилаштириш” ва бошқалар;

- товарларнинг таснифи қайсидир тахминининг асосий қисмини ташкил этади;

- тахминни тарқатиш билан боғлиқ, келгуси қадамларда барча тахминларни самарали амалга оширишда максимал ресурсларнинг ишлатилишини кўрсатиш;

- тарқатилаётган лойиҳани ҳақиқий молиялаштириш манбаи, лойиҳани сотиб олиниши билан боғлиқ аниқ ҳисоб-китоблар ва ишлаб чиқариш ҳисоб-китобларининг экспорт жиҳатдан баҳолаш ёки сотилаётган лойиҳанинг мувоффақиятсиз ҳолларда сарфларни ҳисобдан чиқариш чораларини излашни намоён қилиш;

- тахминнинг асосий қисмини ташкил этадиган товар ишлаб чиқариш технологиясини ишлаб чиқмоқ;

- тахмин негизида ётган товарни экспериментал ишлаб чиқариш;

- товарнинг истеъмолчилари топилиб қолиши мумкинлиги ҳақидаги фикрлар;

– янги товарнинг саноат ишлаб чиқарилиши бошлашга йўл қўядиган имконият ва талабларнинг фиксацияси;

– истеъмолчиларни товарни бозорда яқин кунларда пайдо бўлиши, уни ишлаб чиқаришга имкониятлар камлиги ҳақида “фитна” уюштириб шоу-шув қўтариб, уларни ишонтирмоқ;

– имконияти бор истеъмолчиларни “фитна” объектига қанчалик эътибор бераётганини назорат қилмоқ;

– товарнинг тажриба учун ажратилган партиясини “бозорга ташламоқ”

– харидорнинг бу товар ҳақидаги фикрлари ва тафовутга аниқ эътибор бериш;

– намоён бўладиган тафовутларга тезлик билан барҳам бериш;

– намоён бўлган ва қайд этилган тафовутларнинг ҳаққоний ошкор қилиниши, ҳамда қабул қилинган чоралар ҳақида расмий баёнот;

– сифатсиз товарни (харидор нуктаи назаридан) бошқа кўринишдаги, янги сифатли томонларига эга бўлган товарга алмаштириш ҳақида таклиф;

– ишлаб чиқарилаётган товарнинг ҳамда фирманинг юқори шuhrатини қўллаб-қувватламоқ;

– ишлаб чиқарилаётган товарни бозорда бор ёки пайдо бўлиши мумкин бўлган ўхшаш товарлар билан солиштириш ҳақидаги доимий ишлар;

– рақобат кучайиши шароитида рақобатбардошликнинг афзалликларини жалб этиш;

– реклама компанияси, ҳамда унинг бажариладиган иш тартибини рқёбга чиқаришни моделлаштириш;

– товарнинг шаклини ўзгартириш учун иш таклифи ҳақида инкор бўлишига аниқ топшириқлар;

– харидорнинг таклиф қилинаётган товарга нисбатан кутилишлари ўртасидаги тафовутнинг ўхшашлиги ҳамда уни умуман қандай қабул қилиш ҳақидаги фирманинг хатти-ҳаракатлари тартиботи;

Профессионал менежер бир маротаба бўлса ҳам ўзининг олдида қўйилган ишларни бажариш чоғида, янги товар бозори яратилиш тўғрисидаги муаммога дуч келади. Шу билан бирга менежернинг ташқи муҳитга узвий мақсад билан боғлиқ мослашишни ўзининг эгоистик фойдасини ўйлаб иш кўрмоқ-унчалик кам бўлмаган кўриниш.

Бу нуктаи назардан менежер учун уни ўраб турган олам характери таҳлилига бўлган муносабати ўзи ташкил этган ташкилоти фаолияти ҳақидаги муаммо келиб чиқади.

Атроф муҳит характери́ни ўзгартиришга интилиш – объектив фикрни келиб чиқишидир. Ижтимоий-иқтисодий тинчлик шароитида “бузғунчи” сифатида намоён бўлган менежер ижтимоий тараққиётнинг ривожига туртки бўлади: янги, сифатли, пастроқ баҳодаги товарлар, янги хизматлар пайдо бўлиб, жамият аъзоларининг ҳаётининг қулайлиги, ҳамда яшаш даражасига яхши таъсир кўрсатади.

Ташқи муҳит ҳам худди бошқа ўрганиладиган объектлардек ўзининг сифат, ҳамда миқдорий тавсифига эга. Ташқи муҳит тахлили менежернинг асосий вазифаларидан бири бўлиш билан бир қаторда мана шундай тавсифларнинг келиб чиқишига йўналган.

Биринчидан, асосий тавсифи ташқи муҳитнинг мураккаблиги. Менежернинг иш фаолияти давомида ўзининг профессионал (касбий бурчини бажаришда ҳамда, ташкилотнинг фаолиятини мослаштиришга тўғри келадиган талабларга эътибор қаратиш лозим бўлган омиллар сони етарлича кўп.

Биринчи хулоса: менежер ташкилот фаолиятига ёки бундай фаолиятнинг самарасига таъсир этадиган ёки таъсир этиши мумкин бўлган билвосита, ҳамда бевосита ташқи муҳит омилларини намоёниш қилиши зарур.

Иккинчидан, ташқи муҳит унда содир бўладиган ўзгаришлар тезлигини тушуниладиган аниқ ҳаракат билан характерланади:

- истеъмолчининг ҳоҳишини ўзгариши;
- рақобат даражаси;
- умум иш муҳитини ўзгариши ёки унинг барқарорлиги;
- олиб келинаётган хом-ашё, ҳамда бошқа талаб қилинаётган ресурслар сифати ва миқдорига бўлган ташкилот талабларининг ўзгаришига нисбатан ҳамкорлик алоқалари ва ҳамкорликнинг таъсир даражасининг барқарорлиги;
- амалдаги инфраструктуранинг ривожланганлиги, ҳамда тарақий этганлиги ва ташкилот учун консалтинг, маркетинг, юридик ҳамда бошқа хизматларга эриша олиш;
- молиявий ресурсларни ола билиш ва қарзга олинган воситаларни ишлатилганлиги учун тўлай олиш даражаси.

Таянч иборалар

- Ташқи муҳит
- Интеграция
- Менежер
- Иш муҳити

- Микромуҳит
- Бошқарув маданияти
- Билвосита таъсир
- «Капиталнинг қочиши» тактикаси

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Ташқи муҳитнинг ташкилотга алоқадорлиги нимада?
2. Ташқи муҳит ҳақида менежер нималарни билиши лозим?
3. Иш муҳити нима?
4. Ташкилотга таъсир этувчи тқғри таъсир омилларини биласизми?
5. Билвосита таъсир омиллари қайсилар?
6. Ташқи муҳит қандай тавсифларга эга?
7. Менежер ташқи муҳитга таъсир қтказа оладими?
8. Ташқи муҳитнинг ўзига хос хусусиятлари нимада?

1.6.Ташкилотларнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсири натижаси ва самарадорлиги

1.6.1. Ташкилот мақсадлари

Шуни таъкидлаш лозимки, профессионал менежерлар бошқарув мақсадларини иккига ажратишади: ташкилотнинг ички ва ташқи мақсадлари. Мақсадлар иерархияси ва уларнинг ўзаро боғлиқлиги бошқарув бутунлиги концепцияси доирасида бирлаштирилиб, ташкилот ташқи мақсадлари етакчи ўрни ажратилсада ташкилотнинг ички мақсадларига бўйсундирилган ҳолда маҳкамланади. Агар бу фикрни оддийроқ тушунтирадиган бўлсак, менежер аввало ташкилотнинг ички мақсадларини шакллантириб, сўнгра ташқи мақсадларни шакллантиришга киришади. Масалан, менежер ўз олдига ва ўзи бошқараётган ташкилот олдига фойдани кўпайтириш мақсадини қўяди. Ташқи муҳитдаги вазиятни баҳолаб, етказиб берилаётган маҳсулот баҳоси келажакда барқарор сақланиши, бозорга маҳсулот етказиб беришни ошириш мумкинлигига ишонч ҳосил қилгач, у ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш керак деган хулосага келади. Шунинг билан менежер тушунадики, фойдани кўпайтириш – бу ташкилот ташқи мақсади бўлиб, ўз ташкилоти билан ташқарида эришиши мумкин. Ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш ташкилотнинг ички мақсади ҳисобланиб, бунга фақатгина ташкилотдагина эришиш мумкин.

Мақсадларнинг бундай боғлиқлиги ва ўзаро бўйсундирилиши менежер ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришни корхонанинг ички мақсади сифатида шакллантирган шароитда ҳам сақланиб қолади.

Шу ерда табиий савол туғилади: нега ва нима учун менежер ташкилот ички мақсадини шундай шаклда шакллантиради?

Ҳар хил эҳтимолликлардан келиб чиққан ҳолда унинг бундай қилишига сабаб, у қуйидагиларга эришишини хоҳлайди:

а) Ўзи бошқараётган ташкилот даромадини кўпайтириш (ташкилот етказиб бераётган маҳсулотларнинг нархи ўзгармаган ҳолда);

б) Фойдани ҳозирги даражада сақлаб қолиш (бозор нархи пасайган шароитда);

в) Ташкилот маҳсулотининг нархининг ўсиши билан таққосланганда фойданинг ўсиш суръатига эришиш;

г) Бозор нархларининг тушуниши шароитида шу турдаги нарх-лар билан таққосланганда фойда камайиши суръатини секинлашти-ришга эришиш;

Жадвал 1.6.1.

Ташкилотнинг нархга нисбатан мақсадининг шаклланиши.

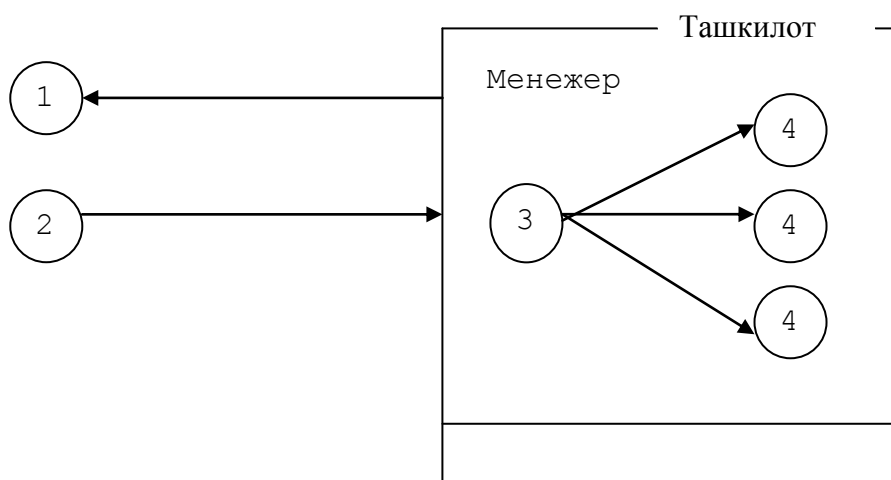
Нархнинг бозордаги ҳолати	Ташкилот ички мақсади	Ташкилот ташқи мақсади
Барқарор	Ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш	Ташкилот даромадини ортиши
Пасаяувчи	Ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш	Даромадни пасайишига йўл қўймаслик (даромадни ҳозирги даражада сақлаш)
Пасаяувчи	Ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш	Нарх тушишига нисбатан, даромаднинг паст миқдорда тушиш суръатига эришиш
Кўтарилувчи	Ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш	Даромад ўсиш суръатини нарх ўсиш суръатига нисбатан юқориликка эришиш

Жадвалдан кўриниб турибдики, ташкилот ички мақсадлари бир хил ва айнан ўша шаклда ҳар хил шаклланаётган ташкилот ташқи мақсадларига эришишида ҳам фойдаланиш мумкин. Шу нуқтаи назардан хулоса чиқариш мумкинки, ташкилот ташқи мақсади ўз мавжудлиги ва мазмунидан келиб чиққан ҳолда ташкилот ташқи муҳитдан бу муҳитга ишлаб чиқариш жараёнини натижасини алмашиш ҳисобига олиши мумкин бўлган натижани фиксациялайди. Ташкилот ички мақсади ўзида ташкилот ички муҳитга мослашишининг ва ташкилот ташқи мақсадига эришишининг қатъий шаклини намоиш қилади.

Оддий мисол. Биз ўз товар бозоримизда ўз улушимизни кўпайтирмоқчимиз. Бу бизнинг ташкилотимиз ташқи мақсади. Бунга қандай эришишимиз мумкин? Албатта ўз ташкилотимиз ичида маълум ўзгаришларни амалга ошириш орқали. Бундай ҳолатда қандай ўзгаришларни назарда тутишимиз мумкин? Бунда биринчи навбатда ташкилот доирасида ишлаб чиқариш ҳажмини оширишга мўлжал олиш зарур-бу ташкилотнинг ички мақсади. Лекин бу ташкилот ички мақсадига маълум иккиламчи мақсадларни амалга ошириш орқали эришиши мумкин бўлади:

- 1) Ишлаб чиқариш воситалари дастгоҳ, жиҳозлар сонини ошириш;
- 2) қўшимча ишчи кучини жалб этиш;
- 3) Ишчилар меҳнат самарасини ошириш;
- 4) Хом ашё сифатини, сони кўпайтириш.

Натижада ўзаро боғлиқ мақсадлари занжири тузилади.



1.6.1.расм. Ўзаро боғлиқ мақсадлари занжири

1-Менежер, ташкилот ташқи мақсадини шакллантиради, у ўзи бошқараётган ташкилотнинг ташқи муҳитдан оладиган натижани белгилайди.

2-Ташкилот ташқи мақсадини шакллантираётган менежер томонидан белгиланган экспорт баҳо (қўшимча текширув-кутилаётган мақсадга эришишга ташқи муҳит имкон берадими?).

3-Менежер шакллантираётган ташкилот ички мақсади, ташқи муҳитдан мақсадга эришишга имкон берувчи механизм бўлиб, менежер аниқлайдиган (ташкилот ички мақсадлари жараёнида) ташқи мақсадлар қандай натижавий шаклда бўлиши керак, ташкилот ички мақсадлари ўзгариши навбатида, мисол учун, кундалик ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми 100 тадан 150 тагача кўринишда.

4-Менежер шакллантираётган ташкилот ички мақсадости мақсадлари (иккиламчи мақсадлар).

Шундай йўл билан менежер амалга оширмоқчи бўлган ташкилот қачон ташкилот ташқи муҳитдан оладиган фойда миқдори ва сифати ошишига олиб келса ички ўзгаришлари рационал ва самарали маъно касб этади.

1.6.2. Ташкилотларни функциялаштириш натижаси ва самарадорлиги

Таъкидланаётган ёки функционаллашаётган ташкилотни глобал тизим сифатида белгиланиши менежерлар томонидан аниқ омиллар асосида ташқи муҳит деб қайд этилиши ва уни ишлаб чиқариш доираси ва унинг учун одатий товар бозоридан чиқарилиши аввало ташкилотни қайта профиллаш орқали тушунтирилади. (Ишлаб чиқариш профили ўзгариши, янги товар ёки янги товар модификациясига ўтиш). Менежер шунга амал қилган ҳолда диққат билан ташқи муҳит ўзгаришини кузатиш ва доимо корхона фаолиятини таҳлил қилиши ва шу ўзгаришларга мос ҳолда ташқи муҳитда юз бераётган ўзгаришларга ташкилотни мослаштириб бориши зарур.

Ташкилот уни мустаҳкам ўраб турган ташқи муҳитда ўзини барқарорлигини сақлаш унинг ички доирасида мавжуд муаммони акс эттириш ўта долзарбликка айланмоқда: ташқи муҳит ҳар қандай ташкилотда, ҳар қандай даврда, дақиқада унинг фаолияти кўлами, профилдан қатъий назар таъсири билан акс этади.

Ташқи муҳитнинг кундалик аҳамияти менежерга ташқи муҳит менежер бошқараётган ташкилотни функцияланиши натижасини ва самарадорлигини баҳоловчи ягона баҳоловчи сифатида майдонга чиқишини англатади. Натижавийлик деганда ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро фаолияти жорий натижасининг мақсадли кўрсаткичларда акс этиши тушунилади. Мақсадли кўрсаткичлар ташкилот-ни функцияланишининг турли жабҳаларида қуйидагилар орқали акс этади:

– Ташқи муҳит томонидан қабул қилиниши ёки функциялаштирилган ташкилотда унинг акс этиши (товар, хизмат, маҳсулот);

– Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро фаолияти даромади (аниқроғи, фойда ёки зарар), нарх фиксацияси, яъни ташкилотни функциялашиши натижасини ташқи муҳит ташкилотни қаноатлантирувчи товар бозорида унинг улушининг фиксацияланиши.

Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро фаолият натижаси қуйидагича бўлиши мумкин:

– Негатив, яъни ташқи муҳит ташкилотнинг ўз функциялантирилиши натижасини қабул қилмайди;

– Ўзгармас, яъни ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро фаолият натижаси қандайдир маълум даражада қайд этилади ва натижадорликнинг ҳар қандай алоҳида моментида шу даражада сақланади;

– Сўнувчи ёки ўсувчи.

Ташкилот функционаллашишининг сўнувчи ёки ўсувчи натижадорлиги самарадорлик кўрсаткичини кўрсатиш орқали аниқланади. Менежер учун натижадорлик ва самарадорлик тушунчаларини ажрата олиш фойдадан ҳоли эмас. Натижадорлик деганда ташкилотнинг ташқи муҳитда функциялашиши даражасининг қўйилиши натижаси тушунилади. Бундай натижа ўз моҳияти жиҳатидан ташқи муҳитнинг такомиллашаётган ташкилот ҳаракатини қайд этиш шаклини намойиш этиб, ташкилот томонидан ташқи муҳитга товар, маҳсулот ва хизматлар етказиб беришда акс этади.

Натижадорлик-бу шундай категорияки, бунда менежер ўз ташкилоти ўзлаштираётган янги товар бозорларига алоҳида эътибор қаратади. Агар ташкилот бирор бир янги товар ишлаб чиқаришга киришса аввало ташқи муҳит (бозор) бу маҳсулотни қандай қабул қилиш қизиқтиради. Агар қилинаётган ҳаракат сизни қониқтирмаса, унда сиз дарҳол ўша товар ишлаб чиқаришни тўхтатасиз ёки яхшироқ натижа берадиган бирор қўшимча ҳаракатлар қўллашга ҳаракат қиласиз (товар кўринишини ўзгартириш, нархини ўзгартириш, бозорни алмаштириш, реклама қилиш). Натижадорлик ташкилот қўллаётган фаолиятни ташқи муҳит қайд қилиши сифатида ҳам қараш мумкин. Ташқи муҳитнинг қайд этиш шакллари қуйидагича бўлиши мумкин:

а) **нейтрал**-сиз товар (янги товар) етказиб берасиз, ташқи муҳит (бозор) эса товарни қабул қилмайди, натижада товар кетмайди;

б) **позитив**-сиз товар етказиб берасиз (янги товар) ташқи муҳит товарга ижобий қизиқиш билдиради ва товар тез кетади;

в) **негатив**-сиз товар етказиб берасиз, ташқи муҳит эса товарни шундай қайд этадики, аввалига сизнинг бозордаги ҳолатингиз ёмонлашади, сизга ишонч камаяди, ташкилотингиз нуфузи пасайиб боради – сабаби маҳсулот сифатининг пастлиги ёки сизнинг ҳаракатингизнинг қониқарсизлиги кабилар...

Лекин ташқи муҳитнинг қайд этиши сизнинг ҳаракатингизга позитив бўлсада, сизни ташқи муҳитни қайд этиш характери қизиқ-

тирмасдан фақатгина сиз кутаётган характингиз натижасининг самараси қизиқтиради.

Агар сиз ташқи муҳитга етказиб бераётган янги товар яхши кетаётса, бунда сотилаётган ёки сотилиши мумкин бўлган сони қизиқтира бошлайди, бунда сиз ишлаб чиқаришнинг зарарсизлик нуқтасини, сўнгра даромад даражасини белгилаб олишингиз лозим. Бундай ҳолатда сиз ташқи муҳит билан ўзаро фаолиятингиз натижадорлиги ҳақида эмас, балки шундай ўзаро фаолият самарадорлиги ҳақида фикр юрита бошлайсиз. Бунда сизни сиз қўллаётган харакатингиздан олаётган ёки кутаётган самара ёки натижа қизиқтиради. Шунга мос ҳолда натижадорлик қайд этиш шаклини англатса, самара ёки натижа эса ташкилот оладиган аниқ шаклдаги (фойда, даромад) ҳолатдир.

Ташкилот билан ташқи муҳит ўзаро фаолиятини ифодасини қуйидаги жадвалда кўриш мумкин.

Жадвал 1.6.2.

Ташкилот билан ташқи муҳит ўзаро фаолиятин ифодаси

Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракат шакли	Ташкилот фаолиятини ташқи муҳит қайд этиш шакли	Ташқи муҳит қайд этиш шаклига менежер (ташкилотнинг) жавоб ҳаракати шакли
Ташқи муҳитга товар етказиб бериш (янги товар)	Нейтрал	Танланган ўзаро ҳаракат шаклини тўхтатиш
	Негатив	Танланган ўзаро ҳаракат шаклини тўхтатиш
	Позитив	Ўзаро ҳаракатнинг танланган шаклида самарадорликни кўрсатиш

Бундан шуни англаш мумкинки, менежер ўзи қўллаётган ҳаракатни ташқи муҳит томонидан негатив ёки нейтрал қайд этилишидан кейин дарҳол бундай фойдаланилаётган ўзаро ҳаракат шаклини тўхтатиши лозим.

Ҳақиқатда агар сиз етказиб бераётган товар ташқи муҳитда (бозорда) қизиқиш уйғотмаса ёки сизнинг бозордаги позициянгиз пасайиб кетса, бу товарни бозорга етказиб беришдан ҳеч қандай манфаат йўқ. бунда муаммо фақатгина товарда эмас, балки товарни истеъмолчига етказиб бериш шаклида ҳам бўлиши мумкин, бунда тўлов шакли, нарх, товарни етказиб бериш, сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш ва бошқалар орқали тушунтириш мумкин.

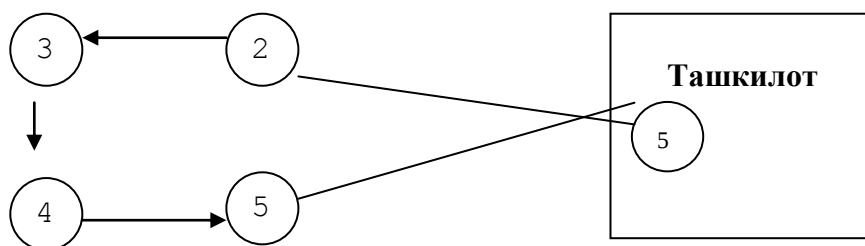
Самарадорлик-алоҳида турдаги тушунча. Самарадорлик категорияси ўзига 3 та ҳарактни бирлаштириб натижавийликни кўрсатса (1.6.3. расмга қаранг) 5 та бошқарув ҳаракати уларнинг логик асосланган кетма-кетлигини билдиради.



1-Функционалашаётган ташкилотнинг ташқи муҳитга етказётган (товар, хизмат) фаолият натижаси;

2-Ташқи муҳитнинг ташкилот фаолиятини қайд этиш;

3-Менежер ўз ташкилотига ташқи муҳит муносабатининг маълум шаклини танлаши.



1.6.3.расм

1-Ташкилот томонидан маълум товар, маҳсулот ва хизматни ишлаб чиқариши ва ташқи муҳитга етказишни амалга ошириш фаолияти ва бу барча ҳаракатларни амалга ошириш харажатларини пулдаги шаклини фиксацияси;

2-Ишлаб чиқарилган товарни бозорга етказиш (ташқи муҳитга);

3-Ташқи муҳитнинг унга тақдим этилаётган функциялаштирилган ташкилотни қайд этиш натижаси;

4-Ташкилот фаолиятини ташқи муҳит қайд этиш натижасида менежернинг жавоб таъсири;

5-Ташқи муҳитга товар етказиб бериш ва бу фаолиятни ташқи муҳит қайд этишдан олинadиган натижа харажатларини менежер томонидан тақсимланишининг пул шаклидаги ифодаси ва самарасининг кўриниши.

Функциялаштирилаётган ташкилот самарадорлиги – бу унинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракат самарадорлигидир. Шу тезисга амал қилиш бошқарув фаолиятининг юқори профессионал асосини ташкил этади.

1.6.3. Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракати самарадорлиги кўрсаткичлари

Менежер ўзининг профессионал фаолияти давомида ўз ташкилотининг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатини самарадорлигининг маълум даражада эришган ҳолатини оширишга ёки сақлаб туришга ҳаракат қилади. Ташкилотни бошқаришда ўзининг профессионал ҳаракатига баҳо беришда у фақатгина ўзаро ҳаракат самарадорлигини белгиловчи кўрсаткичларга таянади. Менежер томонидан танлаб олинadиган унинг ташкилоти билан ташқи муҳит ўзаро ҳаракат шакллари қуйидаги омилларга боғлиқ бўлади:

- Ташкилот фаолиятининг жорий ҳолати;
- Ташкилот бошқарув мақсади;
- Ташқи муҳитдаги юзага келган вазият: мавжуд талабга бўлган маълум тўлов қобилияти, рақобатчиларнинг ҳатти-ҳаракати, ташқи муҳитга таъсир ўтказиши мумкин бўлган бошқа омиллар (умум-иқтисодий ва сиёсий вазият, қонунчилик доирасидаги ўзгаришлар ва бошқалар).

Ташкилот билан ташқи муҳит ўзаро таъсирининг аниқ кўрсаткичлари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

а) Ташкилотнинг зарарсизлик даражаси хулосаси, агар функциялаштирилаётган ташкилотнинг жорий ҳолатдаги аҳволи зарарли деб ҳисобланса. Бундай ҳолатда менежер ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатнинг зарарли шаклидан бошқа қандайдир фойдали шаклига ўтиши зарур;

б) Агар ташкилотнинг функциялаштирилаётган жараёни жорий ҳолати фойдасиз деб топилса, ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатининг фойдасиз шаклидан фойдали шаклига ўтиши;

в) Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатидаги фойда меъёрини ошириш ва уни маълум даражага етказиш. Масалан, менежер фойда меъёрини 6% дан 10% оширишни режалаштириш мумкин.

г) Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракати жараёнидаги даромадни ошириш ёки фойда массасини кўпайтириш;

д) Ташкилотнинг умумий сотиш ҳажмида бир турдаги товарлар улушини шу турдаги товарлар даражасига нисбатан ошириш.

Юқоридаги кўриб чиқилган кўрсаткичлар нуқтаи назаридан самарадорлик категориялари ўзининг ўзига хос бошқарув ҳаракати блокига эга бўлиб, уларга қуйидагилар киради:

- Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатининг жорий шаклининг ҳолати ва унинг натижаси;

- Менежер томонидан ташкилотнинг иқтисодий қизиқишларини ҳисобга олган ҳолда ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракати мақсадларини шакллантириш;

- Менежер томонидан шакллантирилган мақсадга мос ҳолда, ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракат аниқ шаклини танлаш, шу билан бирга танланган шаклни фойдаланилаётган шакл билан алмаштиришни белгилаб олиш;

- Менежер ва ташкилот танлаб олган ва фойдаланилган ўзаро ҳаракат шаклини олдинги қўлланилган шаклдан устуворлиги натижасини кўрсатиш.

1.6.4. Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракати самарадорлигини ошириш усуллари

Агар менежер ҳақиқатда ҳам ташкилотининг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатини юқорида ҳолатлар бўйича олиб борса, бундай ўзаро ҳаракат самарадорлиги ва уларни самарадорлигини ошириш усуллари тўлиқ тушунарли бўлади.

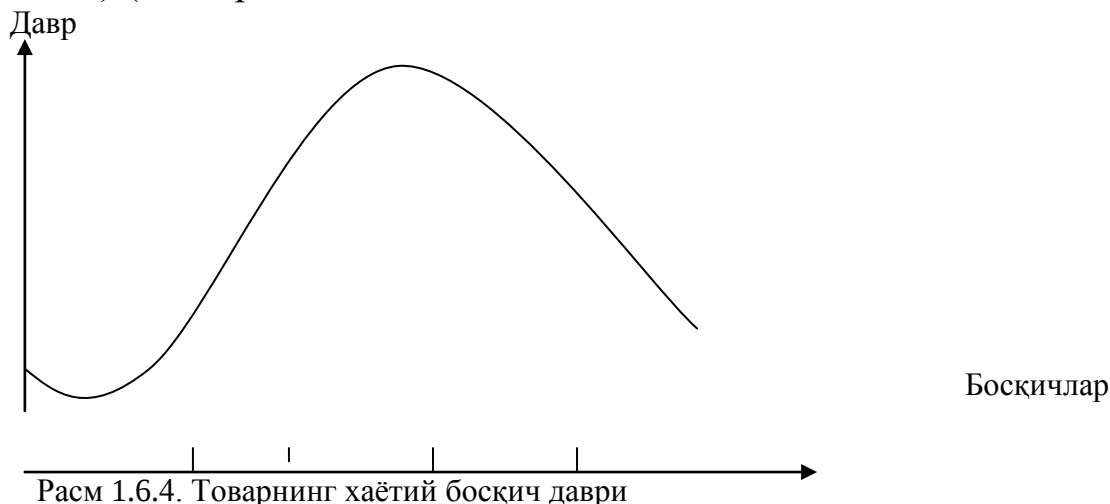
Амалда муносабатлар олиб бориш даражасида бир неча энг муҳим ва тез-тез учрайдиган усуллардан фойдаланилади.

Биринчи усул. Бу усулнинг мазмуни менежер олиб борадиган товар сиёсати билан боғлиқ бўлиб, товарни танлаш яъни корхона кам ҳаражат билан ишлаб чиқара олишлиги ва ташқи муҳитда максимал нархда кетиши билан тушунтирилади. Ўзаро ҳаракатнинг бундай шаклига эришиш осон эмаски, бунда асосий муаммо ишчан фаоллик доирасида шундай ғоянинг танқислиги ҳисобланади (шундай товарни ғояси). Ўзбекистон шароитида бундай муаммони ҳал қилишнинг йўли импорт ўрнини босувчи товарлар ишлаб чиқариш кўрсатилади.

Ташқи муҳитда кутиладиган ва ташкилотнинг амалдаги таклифнинг тўлиқ мос келиши-бу ташкилот интиладиган идеалдир. Лекин ташқи муҳитда кутиладиган бозордаги янги товар ноаниқ характерга бўлиб, ташкилот учун 100% ли кафолат беролмайдиги, ишлаб чиқарувчи янги товарни ишлаб чиқаришга тўлиқ кириша олмайди.

Ҳаттоки янги товар бозорда анъанавий товарга айланганда ҳам ташкилот менежери бутунлай хотиржамликка берилолмайди. Чунки ҳар қандай товар аста-секин ёки бирдан бозордан чиқиб кетиши мумкин. Масалан автомобил эскирмайди, лекин унинг модели, маркасига талаб ўзгаради. Иқтисодиётда ва фаол ишчан доирада бундай тушунча товар ҳаётий босқич даври деб тушунтирилади.

Товарнинг ҳаётий босқич даври ва унинг модефикацияси бу ташкилотнинг маълум товар билан дуч келадиган вақтинчалик даврий тўқнашуви бўлиб, товар ғоясини яратиб, уни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш орқали бозорни ташқи муҳитни эгаллашни англатади. Товарнинг ҳаётий босқич даври ва унинг модефикациясини менежер учун муҳим томони шундаки, у маълум босқичларни ўз ичига олади (5 босқич) (1.6.4 расм



Иккинчи усул. Ушбу усулнинг мазмуни менежер эътиборини фойда меъёри кўрсаткичларига жамлаш билан изоҳланади.

Фойда меъёри тушунчаси деганда товар ишлаб чиқариш ва уни доналаб сотишдан олинган фойданинг абсолют аҳамияти тушунилади. Фойда маълумки даромад ва харажатлар фарқидан келиб чиқади. Шунга мос ҳолда меъёрий фойдани ошириш реализация қилинаётган товарларга нархни ошириш орқали эришиладики, бунда таклиф қилинаётган товар нархини ўзгартирмаслик мумкин. Реал бошқарув амалиётида бир қанча турли товарларга (уларни ишлаб чиқариш лойиҳаларига) ёки ҳар хил ташкилотларга турли катталиқдаги капиталлар ишлатиладики, булар самарадорликни кўрсатиш учун фойда меъёри кўрсаткичидан фойдаланилади (Φ_m), фойданинг унинг абсолют аҳамиятининг (Φ_a) ишлаб чиқариш харажатларига муносабати (I_x) бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнида шу фойдани олишда қўлланилади (натижа одатда фоиз ҳисобида кўрсатилади):

$$\Phi_m = \Phi_a / I_x * 100\%$$

Φ_m -фойда меъёри (норма прибыля);

Φ_a -фойданинг абсолют аҳамияти;

I_x -ишлаб чиқариш харажатлари.

Учинчи усул. Менежер ўз ташкилотининг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатини самарадорлигини оширишга бошқа кўрсаткич-фойда

массаси орқали таъсир ўтказиши мумкин. Бунда йўналиш пункти ва кейинги ҳаракатлар манбаи меъёрий фойда кўрсаткичи ҳисобланади. Мисол, ишлаб чиқарилаётган ҳар бир дона товар 50 сўм фойда келтиради, 100 та товар сотилса, демак, $50 \cdot 100 = 5000$ сўм фойда, агар 100 та эмас 1000 дона товар сотилса $50 \cdot 1000 = 50000$ фойдага эришилади. Бироқ, бошқарув фаолиятида бундай усулдан фойдаланилганда ўзароҳаракат сарадорлигига эришиш учун менежер ташкилотининг шу бир турдаги товар ишлаб чиқариш ва маълум бозордаги улуши ҳажмини ошира олиш имкониятига эга бўлиши керак.

Таянч иборалар:

- Ташкилот мақсадлари
- Ташкилот ташқи мақсади
- Ташкилот ички мақсади
- Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракати
- Қзароҳаракат шакллари
- Қзароҳаракат натижадорлиги
- Натижадорлик кўрсаткичлари
- Қзароҳаракат самарадорлиги
- Самарадорлик кўрсаткичлари
- Самарадорликни ошириш усуллари
- Товар ҳаётий цикли
- Ҳаётий цикл босқичлари.

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Нима учун менежерга ўзи бошқараётган ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзароҳаракати аҳамиятини билиши зарур?
2. Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзароҳаракатининг натижадорлиги ва самарадорлиги тушунчаларидаги фарқлар нимада?
3. Ташкилот билан ташқи муҳит ўзароҳаракат шаклларининг қандай турларини биласиз?
4. Ўзароҳаракат натижаларининг қандай кўрсаткичлари мавжуд?
5. Амалдаги ташкилотларнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсири-ни тарифлай оласизми?
6. Самарадорликни оширишнинг қандай усуллари биласиз?

II боб. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДАГИ ТУРЛИЧА ЁНДАШУВЛАР

2.1.Бошқарувда вазиятли ва жараёнли ёндашувлар

Бошқарувда вазиятли ёндашув

“Вазият” термини профессионал менежерлар кўп қўллайдиган “таҳлил” термини каби уларнинг касбий атамаларига айланган. Кўпинча бу икки термин жуфт ҳолда фойдаланилади-менежер тез-тез вазиятни таҳлил қиладики, қандайдир сабаблар, уни вазиятни таҳлил қилиб туришга чорлайди. Вазият эса тез ўзгариб туради ва унинг ўзгариши навбатдаги таҳлил ўтказишни тақозо этади.

Бундай ҳолатда менежер таҳлилчи сифатида вазиятли ёндашув деган менежер томонидан бошқарув объектининг жорий ҳолатининг ёки бошқарув фаолиятининг жорий ҳолатида бошқарув объектига таъсир ўтказиш воситаси сифатида маълумот олишда қўлланиладиган фикрлаш логикаси тушунилади.

Менежментнинг қандайдир маълум ёндашувига мурожаати мажбурий характерни касб этади, сабаби маълум вазият ҳақида тўлароқ маълумот олиб, мавжуд бўлган бошқарув қарорларидан энг самаралисини қабул қилиш ва шу орқали бошқарув объектига ижобий таъсир ўтказиш тушунилади.

“Вазиятли ёндашув” ҳозирги ҳолатни ёки бошқарув объекти ҳолатини шу объект функционаллашаётган доирада тизим компоненти сифатида қаралишини билдиради. Бошқарув объектини кўрилаётган тизимнинг бошқа компонентларидан ажратган ҳолда кўриб чиқишнинг имкони, ҳам маъноси ҳам бўлмайди. Шу нуқтаи назардан вазият тизим компонентларидан бири бутун тизим билан ёки бир неча бошқа компонентлар билан боғланганлигини англатади.

Ўзгарувчан тизимда объект ҳолатининг лаҳзалик қирқими ва шундай тизимнинг мазмунини (асосий тавсифини) қайд этилишини вазият деб аташ мумкин. Шундан келиб чиққан ҳолда менежерга қуйидагилар тушунарли бўлади:

а) эътиборли тасниф остидаги бошқарув объектига таъсир ўтказиш йўллари;

б) тизимнинг бошқарув объекти қизиқишларига кўпроқ даражада жавоб берадиган аниқ таъсир ўтказиш усуллари;

в) Комбинациялашган характердаги ҳаракат йўллари ва усулларини такомиллаштириш.

Реал етилган вазиятни бошқара олиш, бошқара олмаслик, ёки бўлмаса ўта муваффақиятли ёки муваффақиятсиз бошқариш мумкин. Айнан шунга амал қилган ҳолда менежер юзага келган вазиятда бошқарув объектини қизиқишларини ҳисобга олган ҳолда мавжуд вариантлардан энг самаралисини қўллашга ҳаракат қилади. У тушуниб етадики тинимсиз ўзгарувчан оламда доимий ўзгарувчан шароитдаги вазиятга-вазиятли ёндашув тез-тез учрайдиган ҳолатдир. Менежернинг профессионал даражаси-айнан ўз профессионал фаолиятида шу ёндашувни қўллай олишда намоён бўлади.

Менежерни вазиятли ёндашувга мурожаат қилиши зарурияти бошқарув объекти билан ташқи муҳит ўзаро таъсири шаклини тушуниб олишда пайдо бўлади. Бунда менежерни жорий вақтдаги мавжуд ўзаро ҳаракат шаклигина эмас, балки шундай ўзаро ҳаракат шакли ҳам қизиқтирадики, у ҳозирги шаклига нисбатан самаралироқ, фойдалироқ бўлиб жорий шаклни алмаштиришда осонроқ бўлсин. Муҳитни таҳлил қилиб, ташқи муҳит билан у бошқараётган ташкилотга жорий вақтда таъсир этаётган барча омилларни ҳисобга олиб, менежер қуйидаги саволларга жавоб излайди:

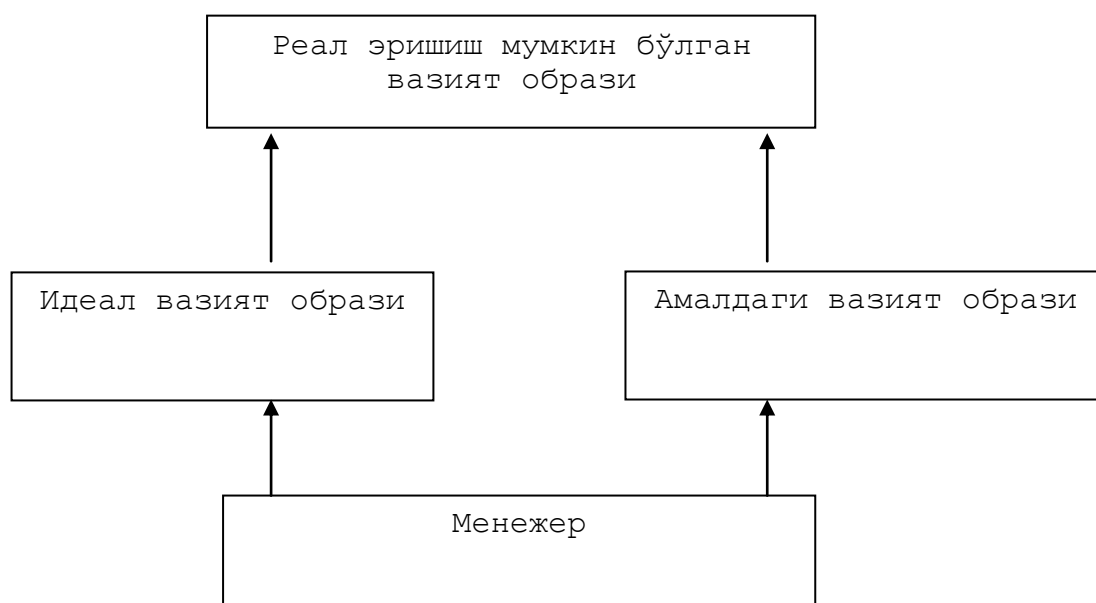
Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракати шаклининг бундай самаралироқ бошқа шакли борми?

Балки бошқа бирор бир янги товар ишлаб чиқаришга ўтиш ёки чиқараётган товар модификациясини ўзгартириш керакми? Балки харидорлар билан мулоқот принциплари ва методларига бошқачароқ ёндашиш лозимлиги ва бошқалар.

Бунда менежер фақатгина ўзи бошқараётган ташкилотнигина бошқарув объекти сифатида эмас, балки ташкилотнинг ҳар қандай компонентини бошқарув объекти сифатида қараши зарур. Мисол учун кадрлар малакасини ошириш масаласи.

Вазиятли ёндашув менежер томонидан рақобат муҳитида вазиятни аниқлаб олишда ҳам фойдаланилади. Бунда яна менежернинг фикрлаши қуйидагича кечади: бу менинг ташкилотим, мана булар менинг рақобатчиларим, бундай вазиятда биз қуйидагича ҳаракат қиламиз, вазиятни ўзгартириш учун бошқачароқ усулни қўллаб, рақобатчилардан устунлик қилиш мумкин.

Шунингдек, менежер вазиятли ёндашувда ўзини ташкилотнинг илгаридан шакллантирилган ташкилот ички мақсадларининг ҳаққонийлиги ва тўғри танланганлигини текширишга тўғрилаб боради. Вазиятли ёндашувдан фойдаланиш жараёнида заруриятига қараб мақсадларни таҳрир қилиб, ўзгартиришлар, тўғрилашлар киритиш ва шу орқали ташқи муҳитга таъсир ўтказиб, бошқарув объекти қизиқишлари нуктаи назаридан вазиятни яхшилаш мумкин. Вазиятли ёндашув менежернинг қобилияти даражасига қараб бир неча моделларга таянади (2.1.1 расм). Менежер вазиятни қуйидагича моделлаштириш мумкин: биринчидан-реал вазиятга, иккинчидан – идеал вазиятга, учинчиси-исталган, шунинг билан бирга реал эришиш мумкин бўлган вазият.



Расм 2.1.1. Вазиятли ёндашувга менежернинг мурожаати.

Расмдан кўриниб турибдики, менежер аввало реал вазиятни ҳисобга олган ҳолда ёндашиб, сўнгра идеал вазиятни шакллантиришга, ундан кейин эса бошқарув объекти қизиқишларини ҳисобга олиб, юқоридаги 2 модел асосида уларни ўзаро мослаштириб, эришиш мумкин бўлган вазиятни юзага келтиришга ҳаракат қилади.

2.1.2. Бошқарувда жараёнли ёндашув

Менежер бошқарув объекти сифатида ташкилотни бошқаришда вазиятли ёндашув билан биргаликда жараёнли ёндашувдан ҳам фойдаланиши мумкин. Бошқача сўз билан айтганда, менежер ўзини бошқарув объекти (ташкилот)ни нафақат тизим сифатида, балки жараён

сифатида, қайсики маълум муаммоларга боғлиқ бўлган жорий дақиқаларда ҳал қилиши ва шу асосда қарорлар қабул қилишга тайёр бўлган ҳолатни тушунилади. Бундан ташқари менежер ўз амалий фаолиятида кўпинча айнан жараёنли ёндашувдан фойдаланади. Бундай ёндашувнинг мазмуни шундан далолат берадики, менежернинг ташкилотнинг бошқарув объекти остида унинг ички яъни ташкилотнинг кичик бошқарув объекти сифатида айнан жараёнига (ишлаб чиқариш жараёни-яъни «иш», бизнес бўлиб, ташкилот айнан шу мақсадда ташкил этилган ёки функциялаштирилган) ёндашуви тушунилади.

Жараёнли ёндашув менежерга ташкилот доирасидаги барча профессионал характердаги ҳаракатларни, уларнинг логик кетма-кетлиги-етказиб берувчилар билан алоқадан бошлаб (хом-ашё, ярим фабрика, ресурслар, ташкилотга етказиб бериладиган бошқа нарсалар) ўз фаолиятининг натижасини (товар) олгунча ва истёъмолчи (харидор) билан бўладиган (тўлов, кафолат, сервиз хизмати) жараёни тизимлаштириб олишга имкон беради.

Жараёнли ёндашув менежерга ташкилотнинг бир бутун ишлаб чиқариш жараёнини алоҳида ва нисбатан ажратилган (изоляцияланган) блоklarга бўлишга, бу эса менежерга ишлаб чиқариш жараёнининг ҳар бир босқичини чуқурроқ таҳлил қилишга, резервлар ажратишга ёки бутун ишлаб чиқариш жараёнини шундай бутун жараён босқичлари орқали аста-секинлик билан оптималлаштириб бориш имконини беради.

Айнан жараёнли ёндашув қатор бошқарув концепциялари асосида ётади. Жумладан, ишлаб чиқариш ҳаражатларини минималлаштириш, фойдани максималлаштириш ёки ишлаб чиқариш жараёнини оптималлаштириш концепцияси бўлиб, менежер учун жараёнли ёндашувнинг аҳамиятини чуқурроқ тушуниш даъват этади. Бундай ёндашувни ташкилотга яъни бошқарув объектига нисбатан қўллаганда менежер ташкилотни жараён (ишлаб чиқариш жараёни), яъни ташкилот доирасида функциялаштирилаётган тизим сифатида тасаввур қилади. Ишлаб чиқариш жараёни деганда эса ташкилотнинг барча тузилмаларининг ўз функционал мажбуриятларини бошқарувчи ўзаро ҳаракатлар кетма-кетлиги, яъни товарни ишлаб чиқаришдан бошлаб уни истёъмолчига етказгунча бўлган жараёнлар тушунилади.

Умумий шаклда бу кўриниш қуйидагича ифодаланиши мумкин:

П-И/Ч-Т-П¹

П-пул, И/Ч-ишлаб чиқариш, Т-товар

Маълумки, ташкилот ички ҳаётининг ҳар қандай ишлаб чиқариш тузилмаси рационал характерга эга бўлиши керак: унда ортиқча тузилмавий бўлинмалар бўлмаслиги керакки, акс ҳолда ташкилот ички бошқарувида қийинчиликларни юзага келтиради. Тузилмалаштирилган ташкилотнинг ҳар бир бўғини маълум функцияларни бажариши назарда тутилади.

Шу сабабли функцияларнинг ўзгариши ташкилот структурасида ўзгаришлар киритилишига олиб келади. Ташкилот доирасида кўпгина ҳаракатлар амалга оширилади ва уларнинг кўпчилиги турли характерга эга. Бу эса ташкилот ичида меҳнат тақсимотини юзага келтириб, ишчи-хизматчи ва ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш ва уларни маълум функцияларни бажаришга ўргатишни тоқазо қилади.

Ташкилот тузилмаси ташкилот доирасида бутун ишлаб чиқариш жараёнининг бутун чизмасини ишлаб чиқариш орқали аниқланадики, бунда бутун функциялар тўплами (ҳаракатлар, аниқроғи-ҳаракатлар блоки) ҳисобга олинади, буларсиз қўйилган мақсадга самарали эришиб бўлмайди.

Ташкилотнинг ишлаб чиқариш жараёни схемаси менежернинг фикрлаш даражасига, унинг бошқараётган ташкилот қандай функциялаштириლაётганлиги нуқтаи назардан кўзланган мақсадга эришиш, бунда ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан у нимага ихтисослашганлиги, ишлаб чиқаришни ритмик давом эттиришдаги таъминот, шунингдек ташкилот маҳсулотини истеъмолчига етказиб беришдаги маълумотларига боғлиқ тузилади.

Менежер қобилиятини шундай чизма доирасида қайд этишунинг квалификация кўрсаткичини ва профессионал даражасини белгилаб беради.

Кўпгина аналитикларнинг кузатишича, амалдаги менежерларнинг сезиларли қисми ўзида бундай маъсулиятни ҳис қилишмайди. Агар ҳақиқатда реал ҳаётда бошқарув корпусининг шундай вакилига дуч келсангиз, унчалик қийинчиликсиз менежер ўз профессионал фаолиятини қатъий бошланғич шаклда ташкил этганлигини тушуниб оласиз. Мазмунан улар бошқарувнинг назорат функциясини ўзига олганлигини сезиш мумкин. Бундай ҳолатда назоратга ҳар қандай вақтинчалик даврдаги вазиятнинг штатлиги тушади.

Вазият штатлиги-бу жараённинг у ёки бу бўлинмада ёки бутун ташкилотда қандай кечишини англатувчи даража тушунчаси. Ноштатли вазиятнинг (қайсидир бўлинмада фаолиятнинг бузилиши) юза-

га келиши менежерни штатли вазиятни бартараф этиш учун бирор ҳаракат чорасини кўришга ундайди.

Бундай менежерлар фаолияти зерикарли, улар новатор эмас, бирор янгилик киритишга, қайта куришга киришишдан кўрқишади. Менежментда ташкилот ишлаб чиқариш жараёнининг умумий чизмасини моделлаштиришга икки хил ёндашув мавжуд-классик ва инжиниринг.

Инжиниринг ёндашувига мурожаат қилишда, тажрибаларнинг кўрсатишича муваффақиятга эришишда катта имкониятлар пайдо бўлади, чунки унинг асосида инновацион бошланиш, яъни умумий фаолиятда ҳали фойдаланмаган нимадир мавжуд бўлади. Бундай инновацияни қўллаш инжинирингининг асосида ётади. Инжиниринг-профессионал ғоянинг алоҳида ва ўта ўзига хос шаклидир. Айнан ана шу ҳолат кўпгина менежерларга ташкилотнинг ишлаб чиқариш жаранини моделлаштиришнинг бу шаклидан фойдаланишга йўл қўймади.

Кўпгина амалдаги менежерлар ташкилотнинг ишлаб чиқариш жараёнини умумий чизмасини моделлаштиришда классик ёндашувдан фойдаланишади. Ташкилот ишлаб чиқариш жараёнини муаммоларини ўрганишда, ташкилотнинг бош функцияси бу бирор товар ишлаб чиқариш сифатида қаралади. Яна бир эслатиш керакки, ишлаб чиқариш деганда, ишлаб чиқариш омилларининг комбинациялашган шакллари, усуллари ва методлари тушунилади.

Бироқ ишлаб чиқариш омилларидан талаб қилинган натижаларга эришиш учун кўшимча тайёрлов (ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан) харкаторидаги ҳаракатлар тўпламини амалга ошириш зарур бўлади.

Ишлаб чиқариш жараёнини шартли равишда уч ҳаракат блокига бўлиш мумкин:

- Ишлаб чиқариш жараёнининг ўзи;
- Ишлаб чиқариш жараёнини узлуксиз таъминотини тайёрлаш жараёни;
- Товарнинг ишлаб чиқарилган жойидан истеъмол жойига ҳаракати жараёни.

Ташкилот барқарор, бир текисда функционаллашиши, унинг профил функциялари учун зарур бўлган омиллар етарлича бўлиши зарур. Шу мақсадда ташкилотлар ишлаб чиқариш захираларини яратишга ҳаракат қилишади. Бу ҳарактни таъминотни ташкил этиш деб ҳам аташади. Бу ҳолатни ташкилотнинг хом ашё, ярим фабрикат, бутловчи қисмлар бўлиб, товар ишлаб чиқариш жараёнида зарур бўла-

диган маҳсулотни тайёрлашда, қайта ишлашда фойдаланиладиган дастгоҳлар, воситалар, асбоблар ва уларнинг эҳтиёт қисмларини тушуниш мумкин.

2.1.3. Ишлаб чиқариш заҳираларининг оптимал ўлчами: мазмун ва аниқлаш методикаси

«Оптимал» терминини «кўп эмас, кам эмас, айнан керагича» маъносида тушуниш мумкин. Илмий нуқтаи назарда оптимал тушунчаси берилган маълум шароитда қўйилган мақсадга эришишнинг ёки бирор вазифани ечишнинг энг қулай варианты ёки йўли сифатида тушунилади. Биз кўриб чиқаётган муаммонинг ечимида эса заҳираларнинг оптимал миқдорини аниқлашда 2 та муҳим чегаралашга дуч келинади.

Биринчи чегаралаш сифатида адолатли ечим юзага чиқадики, бунда капитал воситаларини ишлаб чиқариш заҳираларига қўйишнинг «капитални музлатиш» шакли ҳисобланади. Бунда хом ашё бир йилга мўлжалланиб сотиб олинса, унга ишлатилган пул воситалари, омборда ҳаракатсиз ётади. Ваҳоланки, фойда олиш учун эса пул воситалари доим ҳаракатда бўлиши лозим.

Шу нуқтаи назардан хулоса чиқариш осон: ишлаб чиқариш заҳиралари қанчалик кам бўлса, шунчалик яхши, чунки унга қўйиладиган пул воситаларини кўпроқ айлантириб фойдани кўпайтириш мумкин бўлади. Бироқ, масаланинг бошқа тарафи ҳам бор: ишлаб чиқариш учун зарур хом ашё доимо етарли даражада қўл остида мавжуд бўлиши шарт. Бу ўта муҳим, акс ҳолда хом ашёнинг узилиб қолиши ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолишига, бу эса фойданинг камайишига ва ҳаттоки инқирозга ҳам олиб келиши мумкин.

Ишлаб чиқариш заҳираси оптимал ўлчамини аниқлашга кўпгина омиллар таъсир этади (ишлаб чиқариш характери, пул воситалари миқдори, етказиб берувчилар эътибори, транспорт, коммуникация). Бу муаммони чуқурроқ тушуниб олиш учун эътиборга битта шароитни келтирамиз: етказиб берувчи имконияти. Фараз қилайлик, шартномага кўра у сизга мисол учун ҳар 10 кунда бир марта 10 тонна хом ашё етказиб бериб туради. Шунга асосан менежер кундалик хом ашё сарфи, ишлаб чиқариш нормасини белгилаб қўяди. Ишлаб чиқариш эса таваккалчилик билан боғлиқ бўлиб, етказиб берувчи айрим сабабга кўра ўз вақтида етказиб кела олмаслиги ёки кам миқдорда олиб келиши мумкин. Шундай ҳолат тушиб қолмаслик

учун менежер шартномасидаги биринчи партия хом ашё миқдорини 10 тонна эмас 14 тонна бўлишига эришиши лозим. Ҳосил қилинган 4 тонна хом ашё заҳираси ишлаб чиқаришини ҳар хил эҳтимолликлардан кафолатлайди.

Айрим ташкилотлар (айниқса савдо) учун заҳираларнинг оптимал ўлчами муҳим роль ўйнайди. Бундай ҳолатларда заҳираларнинг оптималини аниқлашнинг универсал методига мурожаат этиш мақсадга мувофиқ. Бундай метод базаси бўлиб, Вильсон формуласи ҳисобланади:

K_o -сотиб олинadиган хом ашёнинг оптимал миқдори;

G_o -сотиб олинadиган хом ашёнинг йиллик ҳажми;

I_o -бир партия ҳисобидаги хом ашёга хизмат кўрсатиш харажатлари (етказиб берувчиларни топиш, шартномани расмийлаштириш, маркетинг тадикотлари);

$C_{\phi c}$ -хом ашё донасининг нархи, франк-омбор шароитида (ор-тиш-тушириш, ташиш харажатлари);

I_c -хом ашёни омборлаштириш харажатлари (омбор арендаси, иситиш, совитиш, сақлаш, қўриқлаш).

Таянч иборалар:

- Вазият
- Вазиятли ёндашув
- Реал вазият
- Идеал вазият
- Жараёнли вазият
- Ҳаракатлар блоги
- Штатли вазият

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Вазиятли ёндашув деганда нимани тушунасиш?
2. Вазиятни таҳлил қилганда менежер қайси саволларга жавоб излайди?
3. Вазиятли ёндашувнинг қандай моделлари мавжуд?
4. Жараёнли вазият нимани англатади?
5. Вазият штатли нима?
6. Ишлаб чиқариш жараёнининг 3 та ҳаракатлар блогини биласизми?

2.2. Бошқарувда функционал ёндашув

2.2.1. Лавозимдаги киши аниқ функцияларни бажарувчи шахс сифатида

Бошқарув объекти сифатида ташкилотлар маълум функцияларни бажарилиши орқали фаолиятни оқловчанлигига бириктирилганлиги учун ишлаб чиқариш тузилмаси сифатида қабул қилиниши ёки қаралиши мумкин. Бироқ реал вазиятда нафақат ташкилот, амалдаги менежерлар ҳам маълум функцияни бажарувчи сифатида майдонга чиқади. Ҳар бир ходимнинг функцияси, шу жумладан менежернинг ҳам тайёрлигига, маълум ҳаракатни амалга оширишда ўз кучи ва вазифавий мажбурияти асосида юқори раҳбарият томонидан қўйилган мақсадга ва ўз мақсадларига эришишни назарда тутди. Ҳар бир ходим ўз вазифавий мажбуриятини ўзининг вазифавий ваколатлари ёки ўзи эгаллаб турган вазифаси доирасида амалга оширади. Ходимнинг функцияси-бу унинг вазифавий мажбуриятидир. Функция тушунчаси ҳаракатни амалга оширилганлигини англатмайди, фақатгина фаолиятни амалга оширишга маълум ходимни тайёрлигини вазифавий маъсуллигини англатади. Менежер учун бу муаммо тушунчаси ва мазмуни шуни англатадики, у бошқараётган ташкилот доирасидаги функцияларнинг тўлиқ оқловчанлиги тўғрисидаги маълумотларни жойлаштиришда, у барча функцияларни ўз қўли остидаги ижрочилар ўртасида тақсимлайди. Менежер ҳар бир аниқ функцияни маълум кишига бириктирадики маълум вазиятлар юзага келиб қолган ҳолатларда маълум функцияни бажарувчи ўша масалани ҳал этиш йўллари амалга оширади.

Маълум натижаларга эришиш учун реал ҳаётда маълум ҳаракатлар ёки ҳаракатлар блоки амалга оширилиши керак. Кўзланган натижага эришиш вазифаси қўйилаётганда маълум функцияни ижро этувчига функция тушунчасини ишчи операцияга трансформациялаш талаб этилади.

Менежер позицияси нуктаи назаридан функция тушунчасини ишчи операциясига трансформациялаш қуйидагиларни англатади:

а) Ҳаракатни қандай аниқ амалга оширишни, функцияни қўшимча қайд этиш шаклида амалга оширишни тугаллашга бўлган заруратни англаш;

б) Бу ҳаракатни айнан ким амалга ошириши кераклиги ҳақида қарор қабул қилиш;

в) Ижрочига унинг мажбурияти доирасида аниқ ҳаракатни маълум шаклда ёки маълум технологик талаблар бўйича амалга ошириш ҳақида маълумотларни етказиш (2.2 .1.- чизма).

2.2.1. жадвал.

Ҳаракатдаги ўзаробоғлиқлик – функция – ишчи операция.

Бошқарув категорияси	Ҳаракат тушунчаси шакли	
Ҳаракат	Мазмун (айнан нима қилиш кераклигини қайд этиш)	Ҳаракатни амалга ошириш усули (нимани қандай қилиш кераклиги тўғрисида қабул қилинган қарор). Ижрочини тайинлаш (ҳаракатни ким амалга оширишини қайд этиш)

Айнан шу жараёнда менежер фаолиятининг ўз ижрочиларини координациялаш ҳаракати намоён бўлади:

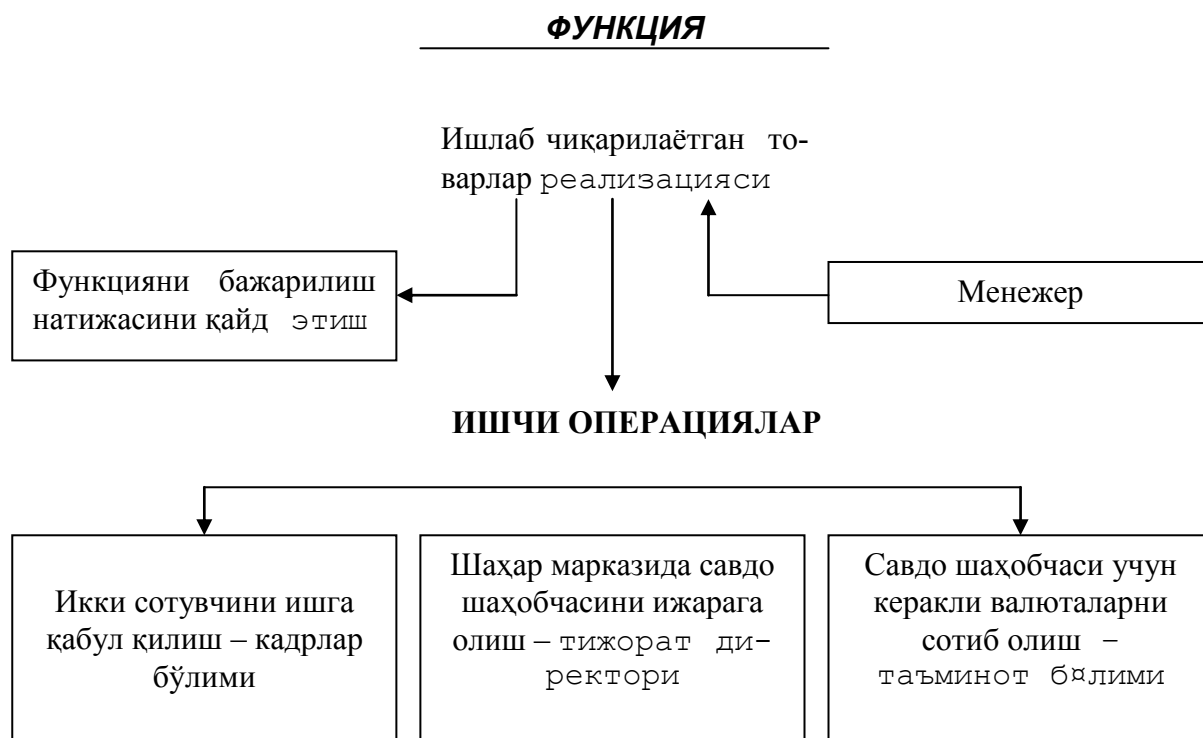
Агар ишлаб чиқариш жараёни технологияси қарорини менежер қабул қилса, ҳар бир ижро этувчи ходим шу танланган шу жараён доирасида менежер ўз ижрочилари ҳаракатларини мослаштириб туриши тақазо этилади.

2.2.2. Ишчи операция ижро этувчига вазифа сифатида

Ишчи операция, ижрочи нуқтаи назаридан менежер нуқтаи назаридаги нарса эмас. Менежер ҳақиқатда функцияни ишчи операцияга трансформациялайди. Мисол учун, функцияни бажаришда, айтайлик ишлаб чиқарилаётган товарларни реализация қилишда, менежер реализация жараёнидаги функцияларни қатор ишчи операцияларга трансформациялайдики, бу функцияни бажарилиши учун ижро этиш албатта таъминланади (2.2.1-расм).

Ишчи операцияни режалаштиришда менежер қуйидагиларни қайд этади:

- а) нима аниқ қилиниши керак?
- б) ким томонидан қилиниши керак?
- в) қандай қилиниши керак?
- г) қачон қилиниши керак?



2.2.1-расм. Менежер: ташкилот функциясини ишчи операцияга трансформациялаш.

Ижро этувчи бу тўғридаги маълумотларни менежердан топшириқ шаклида олади. Менежер ижрочиларга аниқ вазифалар қўядики, унинг мазмуни қуйидагиларда акс этади:

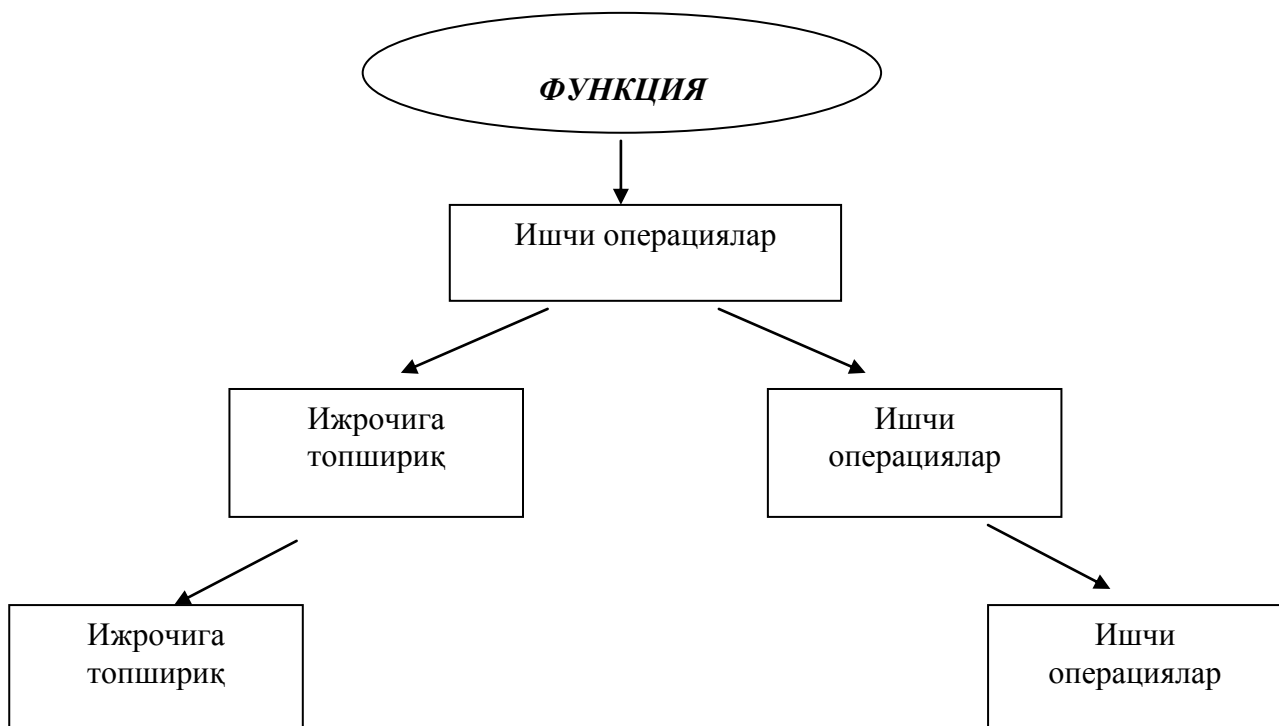
- Ижрочи томонидан амалга оширилган аниқ ҳаракат натижасини қайд этилиши;
- Олинадиган натижага таъсир ўтказиш мумкин бўлган шароит, омилларни ёритиш (масалан, савдо шаҳобчасининг шаҳар марказининг айнан қаерида жойлашганлиги, қулайлиги, авто тўхташ жойининг бор-йўқлиги). Бошқача қилиб айтганда, менежер учун бу ҳолат ишчи операция сифатида, ижрочи учун бу ишчи операция топшириқ шаклида етказилиб, бажарилиши шарт бўлади. Ижрочи бундай топшириқ олганидан кейин, унинг мазмунини тушунгач, уни яна алоҳида ҳаракатларга ёки ҳаракатлар блокига ажратадики, бу ишчи операциялар деб номланади (2.2.2-расм).



2.2.2-расм. Ижрочиға топшириқ: ишчи операцияга трансформациялаш.

Масалан, тижорат директори маълум топшириқ олгач, уни алоҳида ишчи операцияларга бўлади (2.2.2-расм). Бундай ҳолда ижрочининг ўзи ишчи операцияни режалаштирадики, лозим бўлиб қолганда менежер ёки юқори раҳбарият назорати остида амалга оширилади.

Умуман функцияни ишчи операцияларга трансформациялаш ишлари (тўғрироғи операциялари) 2.2.3-расмда эттирилганидек кўринишга эга.



2.2.3-расм. Функцияни ишчи операцияларга трансформациялаш: ҳаракатлар кетма-кетлиги.

Бунда менежер ишчи опреацияларни моделлаштириш (лойиҳалаш) кўникмаларига эга бўлиши ва қуйидагиларни амалга ошира олиши лозим:

а) Ижро этилиши лозим бўлган функция мазмунини англай олиши;

б) Функция мазмунини аниқлаштириш;

в) Ижро этилаётган функциядан кутилаётган натижани кўрсатиб бериш;

г) Ишчи операцияларни шундай лойиҳалаштириш (моделлаштириш) керакки, уни амалга ошириш функцияни бажаришда қўйилган натижани берсин (бунда ишчи операция деганда сўзсиз бажарилиши лозим бўлган ҳаракат ёки ҳаракатлар блоки тушунилади).

Менежер ўз вазифавий мажбуриятини бажариш жараёнида 2 турдаги функцияларга тўқнаш келади:

– Ўзи бошқараётган ташкилотга тегишли бўлганлиги қайд этилган функциялар (бошқарув объектига функционал ёндашув);

– Раҳбар сифатида ўзининг лавозими даражасидан фойдаланган ҳолда маълум мажбуриятларни бажариш билан боғлиқ функциялар.

Менежер шу тарзда маълум функцияни кўтарувчи сифатида юзага чиқиб, ижрони бажарилиши айнан унинг ўзига тегишли бўлади. У албатта бундай функцияни бажарилишини ўзининг бўйсунувчиларига ўтказиши мумкин (айтайлик ўз ўринбосарига), лекин функцияларнинг бажарилиш маъсулияти барибир унинг ўзида қолади. Бошқарув профессионал фаолиятнинг алоҳида шакли сифатида ўзида албатта бажарилиши лозим бўлаган маълум функциянинг оқловчанлигини намойиш этади. Бундай вазиятда менежер унга лавозимдаги шахс сифатида қандай аниқ функция бириктирилаётганлигини қатъий ҳис эта олиши лозим. Шунингдек, у ўзига бириктирилган ва ўзи бажариши керак бўлган функциянинг қандай ва қанчалик самарали, юқори натижада бажарилиши кераклигини ҳам ҳис қилиши зарур.

Бошқарув жараён сифатида. Менежмент авваламбор ўзида бажарилиши шарт бўлган аниқ функцияларнинг оқловчанлигини англатади. Лекин шу билан бир вақтда менежмент ўзида менежерга бириктирилган аниқ ва сўзсиз бажарилиши лозим бўлган функцияларни кетма-кет бажарилиш жараёнини ҳам намоён этади.

Шуларни эътиборга олган ҳолда, бошқарув фаолиятининг асосий таҳлил усули бўлиб функционал-жараёнли ёндашув юзага чиқади. Бундай ёндашув замирида менежер томонидан ўз вазифавий функциясини аниқ ишчи операциялар жараёнида бажариши тушунилади.

Функционал-жараёнли ёндашув менежернинг ўз ишига қуйидагиларни англатади:

а) Менежер шахсий функциясини (вазифавий маъсулияти - у эгаллаб турган лавозими бўйича, у шу-шуларни бажариши керак...) иложи борида майда деталаригача англашини қайд этиш;

б) Менежер ўзининг вазифавий функциясини самарали амалга оширишда фойдаланиши мумкин бўлган маълум шаклни англаш, жумладан қайд этилган ҳар бир функцияда қўлланиладиган қўшимча ишчи операцияларни англаб етиш;

в) Ишчи операцияларда аниқ реал ҳаракатни реал режимда менежерга бириктирилган ва бажарилиши шарт бўлган аниқ функциялар шакли сифатида амалга ошириш.

Менежер ишида жараёнли ёндашув нуқтаи назаридан у амалга ошираётган профессионал фаолиятда қатъий кетма-кетликни ажратиш мумкин. Бундай қатъийлик менежер бажараётган ва унга вазифадаги шахс сифатида бириктириб қўйилган функциялар кетма-кетлигида ва у бошқараётган ташкилот доирасида бажарилиши шарт бўлган ҳолатда юзага чиқади.

Жараёнли ёндашув ҳам, функционал ёндашув ҳам фақатгина назарий тушунча даражасида айниқса улардан фойдаланиш ўрганиш жараёнида мавжуд бўлади.

Менежер ишида жараёнли ёндашув нуқтаи назаридан қуйидаги босқичлик мавжуд: у тугалланган бир босқични ўзининг вазифавий функциясидан фойдаланган ҳолда амалга оширади, сўнгра иккинчи ва бошқаларни. Бундан ташқари менежер одатда бир вақтнинг ўзида бир неча босқичларни амалга оширади: мисол учун ташкилотда ишлаб чиқарилаётган товарлар сифати бўйича муаммоларни ҳал этиш, шу билан бирга у яроқсиз маҳсулотлар ишлаб чиқаришни бартараф этиш муаммосини ҳал этиш, шу билан биргаликда янги, янада самарали бошқарув моделини ёки тизимини амалга ошириш функциясини бажаради.

Менежерга лавозимдаги шахс сифатида қандай аниқ функция бириктирилади?

Жараёнли ёндашув нуқтаи назаридан бошқарув фаолиятини (менежер ишини) жараён сифатида қарасак, менежмент ўзида бешта функцияни амалга оширувчи жараён сифатида намоён бўлади. Менежернинг вазифавий асосий функцияси бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш ҳисобланади. Менежернинг ҳар бир босқичдаги ўз функциясини бажаришга тегишли биринчи қадам айнан қарор

қабул қилиш ҳисобланади: агар қарор қабул қилинган бўлса ўз-ўзидан навбатдаги функцияларни бажариш зарурияти юзага келади, аксинча қарор қабул қилинмаса бошқа функцияларни бажариш зарурияти ҳам бўлмайди, нафақат зарурият бўлмайди, балки бошқа функцияларни бажариш мантиқан маъносиз бўлади.

Қарор қабул қилиш билан боғлиқ функция маълум ҳаракатни амалга ошириш орқали кўзланган натижага эришиш мумкин бўлган ва бўлиши лозим натижани қайд этиш процедураси сифатида юзага чиқади. Бошқача айтганда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш бошқарув санъати доирасига киради, менежер томонидан бажариладиган бошқа функциялар эса ишчи операциялар сифатида фойдаланилади. Бошқарув қарорларини ишлаб чиқишга киришар экан, одатда менежер самарали қарорларни қандай амалга ошириш йўллари кидириб топишни ва қандай қарор қабул қилишни олдиндан билмайди, ўзининг бошқа функцияларни олдиндан белгиланган схема бўйича бажаришга ҳаракат қилади. Шу ерда қайд этиш лозимки, функцияларни олдиндан маълум трафаретдаги бўйича бажариш фойдадан ҳоли эмас, чунки уни амалга ошириш жараёнида менежер ўзининг ижодий ёндашувига, тажрибасидаги ўзлаштирган малакасига, янгиликларига таяниб, фаолиятнинг самарали бўлишига эришиши мумкин.

Шу ва шу кабиларни биз бошқарув функциялар деб қайд этганларимиз қуйидагилар ҳисобланади:

- Режалаштириш;
- қабул қилинган режани амалга ошириш;
- Ижрочиларни мотивлаштириш (рағабатлантириш);
- Назорат.

Ушбу ҳолатда мантиқан қуйидаги қатъий тамойил юзага келади: рухсат қабул қилинди, мақсад ёки натижа қайд этилган шунга боғлиқ ҳолда қуйидагиларга зарурат пайдо бўлади:

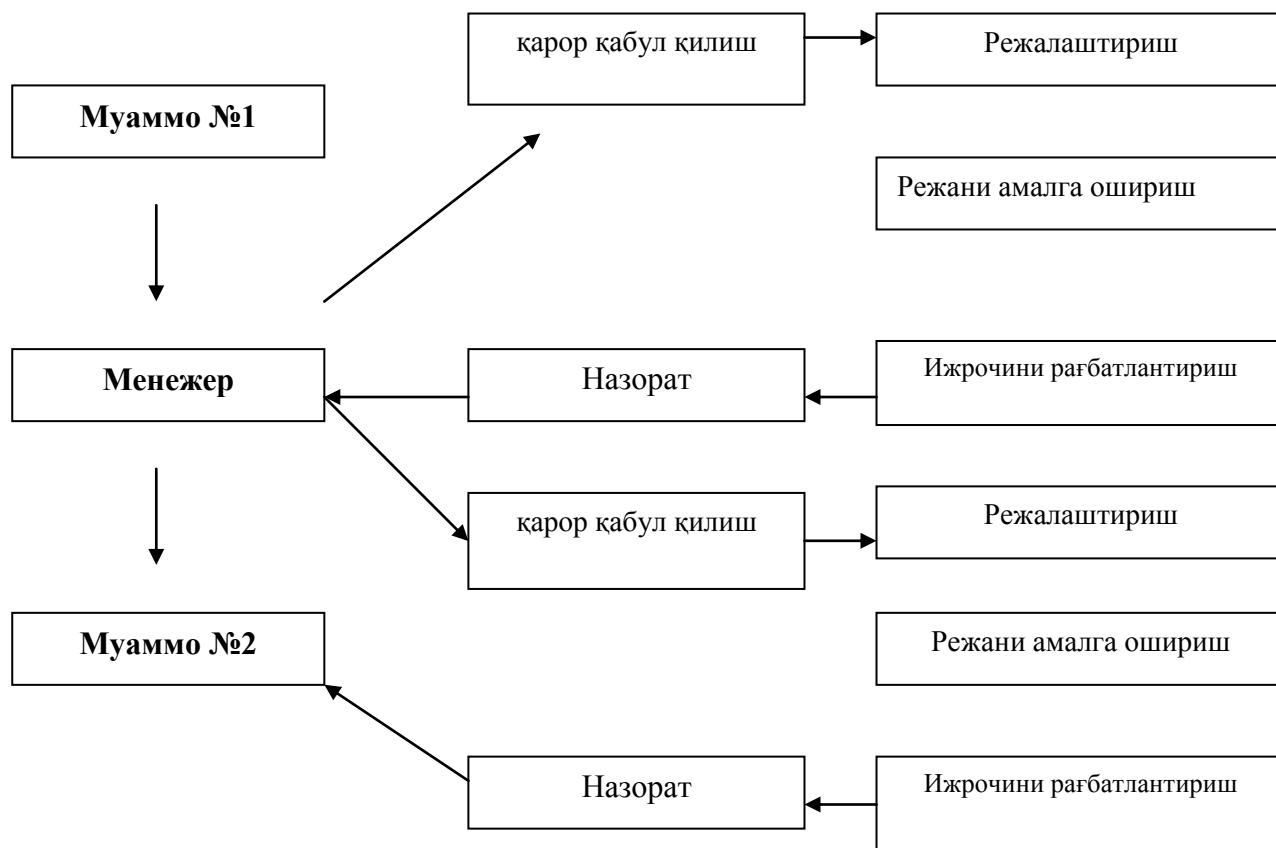
а) қайд этилган натижага эришиш учун амалга ошириладиган ҳаракатларни (реал режимда (режалаштириш функцияси)) англаш;

б) Бундай ҳаракатларни амалга ошириш шакллари (улар қандай амалга оширилиши) ва ижрочиларни (қабул қилинган режани амалга ошириш функцияси) танлаш;

в) Ижрочиларни самарали бошқариш (мотивлаштириш функцияси);

г) Режалаштирилган натижалар билан амалда олинган натижаларни таққослаш (назорат функцияси).

Шунинг учун ҳам бошқарув ўзида менежер фойдаланган бир неча бор такрорланган бир хил ҳаракатлар циклик жараёни процедурасини намоиш қилади (2.2.4-расм).



2.2.4-расм. Бошқарув фаолиятининг босқичлилиги.

2.2.3. Бошқарув функцияси: вазиятли ёндашув

Менежернинг вазифавий даражасига қараб бириктирилган функцияни қайд этишдаги жараёнли ёндашув, шунингдек шу функциялар мос ҳаракатларни амалга ошириш реал режимда (ишчи операцияда) шундай функциялар турлари базасида ягона имконият сифатида юзга чиқмайди. Жараёнли ёндашув асосидаги функциялар турлари фақатгина менежернинг ўз асосий вазифавий мажбурияти - ташкилотни сақлаб туриш, уни кенгайтириш ёки етакчиликка олиб чиқишдаги самарали ҳаракатини бажариш билан боғлиқ. Бундай ёндашув асосида қайд этилган функция ташкилот доирасида юритиладиган ишлаб чиқариш жараёни самарали таъсир ўтказиш зарурияти билан мос келади. Менежер нафақат ишлаб чиқариш жараёни ичидагина таъсир ўтказишга эмас, балки ишлаб чиқариш жараёнининг мунтазам даврий (ритмик) ишлашини яратиш, тайёрлаш, моделлаштириш, керакли шароит билан таъминлашига ҳам таъсир кўрсатиб туриши зарур. Ишлаб

чиқариш жараёни керакли режимда, етарлича самарадорликда ва қоникарли натижада таъминловчи шароитга таъсир кўрсатиш менежер учун ҳар бир талаб этиладиган шароитда юзага келадиган ва қарор қабул қилинадиган ёки муаммо ҳал этиладиган шундай вазиятларда ёки бу вазият ва унинг характерининг ўзгариши бўйича вазиятни таҳлил этиш кераклигини англатади. Бундай ҳолатда табиийки менежер функцияни қайд этишнинг вазиятли ёндашувидан фойдаланади. Вазиятли ёндашув менежернинг бошқарув амалиётида юзага келадиган ёки келиши мумкин бўлган маълум вазиятни қайд этишга базаланади. Бунда вазият унинг мумкин бўлган мазмунини англаш орқали қайд этилади. Бундай вазиятни қайд этиш ёки маълум вазиятни юзага келиши мумкинлиги тўғрисидаги тахмин менежер учун ўзига маълум функция бириктирилганлигини англатади. Менежерга ўз функциясини вазиятли ёндашув нуқтаи назаридан қайд этиш функционал-жараёнли ёндашувга ўхшаш бўлиб, ташкилотга бириктирилган тўлиқ функциялар рўйхатини тузишда фойдаланилади. Лекин бунда икки мавжуд ҳолатни ҳисобга олиш зарур.

Биринчидан, функционал-жараёнли ёндашувда менежер ташкилот нима қилиши керак? деган саволга жавоб излайди. Вазиятли ёндашувда эса менежер бошқа саволга «мен, менежер сифатида ташкилот бажариши керак бўлган нарсани қандай ташкил этишим керак?» деган саволга жавоб излайди.

Иккинчидан, вазиятли ёндашувдан фойдаланганда менежер бош тортишнинг барча шакллари (амалда ҳақиқатда бажариладиган ишчи операциялар)дан то бундай операцияларни бажаришнинг менежер ҳаёлидаги идеал шакллариғача ўйлаб кўришга мажбур бўлади (функционал-жараёнли ёндашувда бу ҳолат йўқ).

Бундай ҳолатда менежер юзага келиши мумкин бўлган, профессионаллар тили билан айтганда ноштатли вазият (шундай вазиятки, нормал жараён давомида тахмин қилинмайди) ҳақида ўйлаб кўриш керак. Ноштатли вазиятлар тахмин қилиниши мумкин, масалан, «Менежер ўзи-ўзига хом ашё етказиб берувчи ҳамкорлар графикни бузиб қўйиши мумкин, - деб ўйлаши мумкин». Бундай ноштатли (режалаштирилмаган) вазият тахмин қилинадиган кате-горияга киради.

Менежер бундай ноштатли вазиятга мос ҳолда ўз функциясини қуйидагича қайд этиши мумкин: ишлаб чиқариш жараёнида ҳамкорларнинг хом ашё етказиб бериш графикини бузган тақдирда шошилинч самарали қарорлар қабул қилишга тайёр ҳолда туриш.

Шунингдек ноштатли вазият дастурланмаган, айтиб бўлмайдиган бўлиши мумкин. Бундай ҳолат менежернинг фикрлаш доирасидаги консерватизмдан, яъни менежер вақт ўтиши билан маълум ҳаракат ритмига ўрганиб қолади, бошқа муқобилларни ҳисобига олмайди, 4-5 йилдан кейин вазият ритми ўзгариб қолишини тахмин қилмайди ва бунга тайёр бўлмай, ўзини бундай ўзгаришларга олдиндан руҳан тайёрламайди. Ноштатли вазиятни олдиндан айтиб бўлмаслик, дастурламаслик ташқи муҳитдаги ривожланишини айтиб бўлмаслик билан ҳам боғлиқ. Мисол учун ҳамкорлар тўсатдан етказиб бераётган хом ашёси нарҳини оширса ёки давлат томонидан кутилмаганда солиқ тўлови жорий этилса, ноштатли вазият юзага келади. Шундан келиб чиққан ҳолда менежер ўз функциясини ҳар қандай ноштатли вазиятни самарали ҳал этишга тайёр турмоқ шаклда ташкил этиши зарур.

Ишлаб чиқариш жараёнида юзага келадиган қандай аниқ вазиятлар менежерга ўзининг маълум функциясини қайд этиш заруратини келтириб чиқаради? Бундай саволга жавоб топиш ишлаб чиқариш жараёнини, қолаверса бутун ташкилот фаолиятини чуқур таҳлил қилиш орқали шаклланади. Шу нуқтаи назардан менежернинг қуйидаги функцияларини қайд этиш мумкин:

- Менежер бошчилик қилаётган фирма доирасида ташкил этилаётган ёки функциялаштирилаётган ишлаб чиқариш жараёнининг бутун схемаси (чизмаси)ни ишлаб чиқиш;
- Ташкилотнинг ташқи муҳит билан самарали ўзаро ҳаракат шаклини танлаш;
- Ташкилот ташқи муҳитни таҳлил қилиш ва ушбу ташқи муҳит омиллари замирида ташкилотни самарали ташкил этиш чораларини ишлаб чиқиш;
- Ташкилотнинг умуммақсадларини шакллантириш;
- Ташкилотнинг ташқи муҳитда шакллантирилган умуммақсадларига эришиш процедурасини ишлаб чиқиш;
- Ташкилот ички мақсадларини шакллантириш;
- Менежер томонидан ташкилотнинг ички ва ташқи мақсадлари шакллантиришга хизмат қилувчи технологияларни танлаш;
- Ташкилот ички мақсадларини шакллантириш учун танлаб олинган ишлаб чиқариш технологиясига мос келувчи тузилмани ишлаб чиқиш.

Асосий капитал талаб этиладиган тузилмани шакллантириш:

- Ташкилот танлаб олган тузилмага мос келувчи бошқарув схемасини танлаш ёки ўзгартириш;
- Ташкилотнинг ва унинг ишлаб чиқариш жараёни мунтазам режимда функциялаштиришни таъминловчи ташкилот ташқи манбалардан талаб қиладиган ресурсларни юзага чиқариш;
- Ташкилотнинг ишлаб чиқариш жараёнини ресурслар билан таъминловчи ташқи манба сифатида фойдаланиладиган товар бозорларини сегментлаш;
- Самарали ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш;
- Ташкилот ҳамкорлик алоқаларини амалга оширишда бузилиш билан боғлиқ вазиятларни ҳал этишда самарали қарорлар қабул қилиш;
- Ишлаб чиқариш заҳираларини самарали бошқариш;
- Ишлаб чиқариш заҳиралари билан керакли ҳажмда ва ассортиментда таъминлашда юзага келган узилиш билан боғлиқ масалаларни ҳал этишда самарали қарор қабул қилиш;
- Ташкилот ташкилий бўлимларида талаб этиладиган иш ўринлари яратишни қайд этиш;
- Ҳар бир маълум иш ўрнини вазифаларини қайд этиш;
- Ташкилотнинг штат жадвалини ишлаб чиқиш;
- Ишчи операцияларнинг тўлиқ ҳажмини қайд этиш ва ҳар бир амалга ошириладиган ишчи операциялар бўйича меъёрларни ишлаб чиқиш;
- Ишдаги ижрочиларнинг яроқсиз (брак)ликка йўл қўйиши эҳтимоли билан боғлиқ вазиятни самарали ҳал этиш;
- Тайёр маҳсулотни заҳирасини яратишни таъминлаш;
- Товарларнинг талаб қилинган ҳажмдаги партиясини таъминлаш;
- Маркетинг тадқиқотларини ўтказиш;
- Натижали реклама компанияларини ўтказиш;
- Товар ассортименти ва портфелини шакллантириш;
- Иш ўринларига ижрочиларни танлаш ва тақсимлаш, уларга аниқ функциялар бириктириш;
- Заҳира кадрларни тайёрлаш;
- Самарали иш ҳақини яратиш;
- Ходимларни рағбатлантиришнинг самарали усулларини ишлаб чиқиш;

- Соҳадаги ёки бошқарув амалиётидаги инновацияларни таҳлил қилиш ва уларни ўз ташкилоти доирасида қўллаш;
- Ўз-ўзини бошқариш, мустақил таълим, ўз квалификацияси ва профессионал даражасини оширишни таъминлаш;
- Ташкилий маданиятни шакллантириш, ишлаб чиқиш;
- Иш ўринларида ҳавфсизликни таъминлаш, ходимларни ишлаши учун қулай, шинам шароит яратиб бериш;
- Ташкилот фаолияти натижалари ҳақидаги ҳисоб, ҳисобот ахборотлар билан таъминлаш;
- Ташкилот доирасида самарали коммуникацияни таъминлаш;
- Талаб қилинадиган транспорт ва бошқа хизматлар билан таъминлаш;
- Айланма капитални самарали бошқаришни таъминлаш;
- Молияни самарали бошқаришни таъминлаш;
- Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар истеъмолчилари билан самарали алоқаларни таъминлаш;
- Ташкилотнинг бозордаги рақобат ўрнини белгилаш.

Албатта юқоридаги келтирилган функцияларни янада кенгайтириш мумкин. Шакллантирилаётган функцияларнинг бутун концепцияси маълум бир ташкилотнинг мақсадларидан, характеридан, ўзида ҳослигидан, шунингдек уни бошқараётган менежердан келиб чиқади. Менежернинг ўз функцияларини ҳис эта олиш, унинг ўз вазифавий мажбуриятини адо этиш жараёнида у ёки бу муаммоларни ҳал эта олишга тайёр ёки тайёр эмаслигини англатади.

Таянч иборалар:

- Функция
- Ишчи операция
- Трансформация
- Функционал ёндашув
- Жараёнли-функционал ёндашув
- Вазиятли ёндашув
- Фиксация
- Штатли вазият
- Ноштатли вазият

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Бошқарув функцияси деганда нимани тушунаси?
2. Ходимнинг функцияси нимадан иборат?
3. Трансформациялаш нимани англатади?
4. Ишчи операция қандай режалаштирилади?
5. Функционал – жараёнли ёндашув нима?
6. Бошқарувнинг 5 та муҳим функциясини айтиб беринг.
7. Менежернинг асосий вазифаси нимадан иборат?

2.3. Иқтисодий таҳлил бошқарув қарорларини қабул қилиш усули сифатида

2.3.1. Менежернинг фикрлаш тавсифи

Ҳар бир амалдаги менежер ўзининг профессионал фаолиятида ва умуман бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш жарағнида уни ўраб турган оламга ўзининг тушунчаси орқали қарайди ва шу тамойиллар нуқтаи назаридан келиб чиққан ҳолда бошқарувга ёндашади. Оламнинг иқтисодий тавсифи менежер фаолиятида муҳим роль ўйнайди. Унинг фаолиятининг самарадорлигини баҳолашда айнан ана шу иқтисодий кўрсаткичлар асос бўлади. Шунинг учун ҳам амалдаги менежернинг вазифаси авваламбор уни ўраб турган олам иқтисодий муҳитини англаб етиш ва у билан боғлиқ бўлган билимларни эгаллаш заруриятини ҳал этиш ҳисобланади. Бундай муҳитнинг шаклланиши шундай даражага етиши керакки, тўпланган барча билимлар стратегик фикрлашга трансформациялансин. Иқтисодий фикрлаш-нинг профессионал стереотипи – бу кузатилаётган омиллар, воқеалар ҳодисаларни иқтисодий нуқтаи назардан тушунтириб бериш, таҳлил этишнинг ўзига хос шакли. Гап шундаки, менежер қабул қилаётган қарорлар авваламбор унинг шахсий стереотип фикрлашида акс этади. Бундан ташқари олам ўзгарувчанлиги туфайли, менежер ўз фаолияти даврида стереотип фикрлашини реал ҳаётдаги ўзгаришлар таъсирида таҳрир қилиш заруриятини юзага келтиради.

Ижтимоий ҳаётда ҳамиша муқобил вариантлар мавжуд бўлиб, биз ҳар доим танловда бўламиз. Танлов орқали бир имкониятни танлаш ва иккинчисидан воз кечиш маълум натижага эришишни ёки йўқотишни англатади. Айнан шу жарағн менежерларни қарор қабул қилишда барча вариантларни чуқурроқ таҳлил қилишга кенгроқ фикрлашга мажбур қилади. Қарор қабул қилишнинг бу усули «мини-макс» қондаси асосида амалга оширилади. Албатта бу таваккалчилик

билан боғлиқ ҳисобланади. Қарорлар қабул қилишда танлов албатта шархланган (аргументланган) бўлиши керак. Мисол учун танлов шарҳи қуйидагича бўлиши мумкин:

Олдиндаги ҳаражатлар миқдори (кўлами);

Лойиҳани амалга оширишдан олинadиган ёки кутилаётган самара;

Лойиҳани амалга ошириш муддати (бу танловни 2 йил давомида ишлаб чиқиш мумкин);

Кўрилатган лойиҳани амалга оширишга тайёргарлик кўлами (мисол учун 1 та технологик линияни алмаштириш ёки сотиб олиш).

Муқобилларни таҳлил этишда эътиборда бошқа муқобиллар ҳам бўлиши мумкин.

Юқори профессионал менежерлар фаолиятида иқтисодий таҳлил ва иқтисодий натижа асосий роль ўйнайди. Нопрофессионал менежерлар ўз фаолиятларини руҳий ёндашув асосида олиб боришга мажбур бўлсалар, профессионал менежерлар эса айнан иқтисодий ёндошувга асосланадилар. Лекин шунинг билан бирга руҳий ёндашувни рад этмаган ва чиқариб ташламаган ҳолда олиб борилади.

2.3.2 Менежер амалга оширадиган кундалик иқтисодий ҳаракат воситаларнинг мазмуни

Қарорлар қабул қилишда бошқарувга иқтисодий ёндашув ва иқтисодий таҳлил метод сифатида иқтисодий иш мазмуни тушунчасига базаланади. Иқтисодий иш мазмуни менежерлар учун доимий дуч келадиган иқтисодий категориялар, жумладан ресурслар чекланганлиги ва эҳтиёжлар чексизлиги кабилар билан боғлиқ бўлади. Буларга хом-ашё, молия, ишлаб чиқариш воситалари, ишчи кучи ва бошқа ресурсларни кўрсатиш мумкин. Эҳтиёжлар чексизлиги категориясида эса менежер харидор эҳтиёжини фақат унинг ташкилоти ёки маҳсулотига нисбатан кўра олиши ва ишлаб чиқаришни харидорлар талабини максимал қондиришга асосланган ҳолда ташкил этишга мослаштири олиш керак. Фақат шу йўл билангина менежер ўз ташкилоти эҳтиёжларини тўлиқ таъминлай олади.

2.3.3 Ишлаб чиқариш ҳажмини максималлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш (1чи вариант)

Фойдаланилаётган ресурслар параметрлари миқдорини ошириш ҳисобига ишлаб чиқариш ҳажмини максималлаштириб бўлмайди. Бундай шароитда максимал мумкин бўлган ишлаб чиқариш ҳажми

ўша ишлаб чиқариш функцияси ёрдамида аниқланади. Ишлаб чиқариш функцияси қуйидаги кўринишда бўлиши мумкин:

$$K_M = f(T, K)$$

K_M -максимал мумкин бўлган ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми;

f -ишлаб чиқаришда фойдаланилган меҳнат ресурслари функцияси;

T -меҳнат ресурслари;

K -капитал.

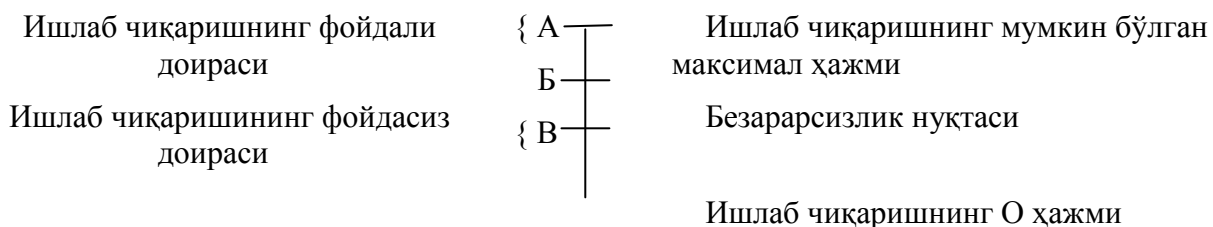
Агар технология ўзгартирилса, фойдаланиладиган ресурслар параметри миқдорини ўзгартириши ва ишлаб чиқариш функцияси аҳамияти бошқача бўлишга олиб келади. Менежер тақрибан қуйидагича фикрлайди:

«ушбу жиҳозларга (оборудование) маълум технология ва қанчадир ишчилар ёрдамида агарда бозор шунча миқдордаги маҳсулотни қабул қилса мен максимум қанчадир маҳсулот ишлаб чиқараман». Шу каби фикрлаш ишлаб чиқариш функцияси тушунчаси доирасига киритилади. Шу йўл билан менежер ишлаб чиқариш ҳажмининг юқори чегарасини аниқлаб олади. Бу чегаранинг кўпайиши ёки камайиш томонга силжиши технологиянинг алмаштирилишига ёки капитал ва ишчи кучининг қисқаришига боғлиқ.

Ишлаб чиқариш функцияси категориясига мурожаат этишда амалиёт ўтаётган менежерлар ишлаб чиқариш имкониятларини максималлаштириш методикасидан фойдаланиш ёрдамида амалга оширишади. Бу методика менежерга (ишлаб чиқариш жараёнининг бошланишидан олдин) ишлаб чиқаришга жалб қилинган ресурслар миқдори, ишлаб чиқаришда қўлланиладиган технологиясига қатъий амал қилган ҳолда ишлаб чиқариладиган товарлар ҳажми ҳақида тушунчага келиб олишга имкон яратади. Мисол учун менежер ёзув столини ишлаб чиқармоқда. Бунинг учун 1 та стол ишлаб чиқариш учун $0,7 \text{ м}^3$ ёғоч, тайёрлаш учун 2 соат вақт ва ўрта тоифадаги ишчи кучи зарур бўлади. (3 та варианты мавжуд, стол ёки стул, стол+стул-комбинациялашган вариант)

2.3.4. Ишлаб чиқариш ҳажмини максималлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш (2чи вариант)

Менежер ишлаб чиқаришнинг мумкин бўлган максимал даражаси ва минимал қўйилмаларни кўрсатиб, ишлаб чиқаришни фойдали шаклланиши чегараларини аниқлаши мумкин.



Келтирилган чизмадан кўриниб турибдики, безарарсизлик нуқтаси 0 дан 100% гача бўлган ишлаб чиқариш ҳажм ўзгаришини икки қисмга:

Фойдали ва фойдасиз ишлаб чиқаришга бўлади. Бунда АБ қисмининг ҳар бир нуқтаси фойдали, БВ қисмники эса мос равишда зарарли ишлаб чиқаришни англатади. Бундан хулоса чиқарганда менежер нафақат фойда олишга эмас, балки фойданинг максимал даражасига, ишлаб чиқаришнинг фақат фойдали ҳажмига эмас, балки ишлаб чиқаришнинг оптимал фойда ҳажмига эришишига интилади. Оптимал ишлаб чиқариш ҳажми деганда биз миқдорий кўрсаткични тушунамизки, бунда ишлаб чиқарилган маҳсулот реализациясидан олинган ялпи даромад билан харажатлар фарқи шунча миқдорда ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар мумкин бўлган барча бошқа вариантларга нисбатан максимал бўлган боғлиқлик ҳисобланади.

Бироқ ишлаб чиқариш ҳажмини максималлаштириш бўйича менежер қабул қилган қарор бошқа шароитларга тўқнаш келиб қолиши мумкин. Мисол учун тўлиқ ишга солинмаган ишлаб чиқариш қувватини тўлиқ ишга солиш имкониятининг юзага келиши. Мавжуд ишлаб чиқариш қувватларини тўлиқ ишга солмаслик кенг тарқалган ҳолат ҳисобланади. Шунинг учун кўпгина ташкилотлар доирасида реал шароитларда ишлаб чиқариш қувватларни тўлиқ ишга соломаслик фақат жорий даврда техник жиҳозлар, технологик линиялардан амалда тўлиқ фойдаланмасликда кўриш мумкин. Бунга қатор ташкилотлардаги бундай вазиятнинг юзага келишига бир неча омилларни кўрсатиш мумкин:

- Ташкилот ихтиёридаги (хусусий, аренда, субаренда) иншоот, бино, комплекслардан самарасиз фойдаланиш;
- Даромад нуқтаи назаридан ер участкаларидан шунингдек алоҳида ташкилотлар ихтиёрига кирувчи коммуникацион қурилмалардан нороционал фойдаланиш;
- Кўриб чиқиладиган вазият таҳлилини оддийлаштириш учун қувватларни тўлиқ ишга соломаслик реал ҳолатини маълум бир давр оралиғини, шунда ҳам шундай оралиқни тушунамизки барча иштирок

этаётган ҳисоблар ана шундай тўлиқ ишга солинмаётган асосида ҳисоблансин.

Бундай вазиятда менежер барча ҳисобларни ўз ташкилотининг реал вазиятдаги ишлаб чиқариш ҳажми қуввати асосида амалга оширади. Навбатдаги янги молиявий йил олдидан менежер келаси йил учун режа ишлаб чиқади.

Режалаштириш жараёнида менежер қуйидаги кўрсаткичларни ҳисобга олиш заруриятидан келиб чиқади:

– Ишлаб чиқаришнинг доимий харажатлари. Маълумки бу харажатлар ишлаб чиқарилган маҳсулотларни реализация қилиш ҳисобидан қопланади.

– Реал ишлаб чиқариш ҳажми, ҳар қандай вазиятда сўзсиз маҳсулотлар сотилиши билан боғлиқ.

Шуни қайд этиш зарурки, ҳудди ана шу икки ҳисобий кўрсаткич менежерга самарали нарх сиёсати олиб бориш, аниқроғи нархни шакллантиришни унинг ташкилоти учун мумкин бўлган минимал имкониятдан фойдаланиш имконини яратади. Бу икки кўрсаткичнинг миқдорий параметрларига эга бўлмасдан бирор режани амалга ошириб бўлмайди. Бу шунинг билан боғлиқки, таннарх қиймати ёки ишлаб чиқарилган маҳсулотга рухсат этилган минимал нарх кўрсатилган доимий харажатлар нормасидан бошланиб, товар шаклланиш нархи ёки таннархнинг бошланғич компоненти сифатида хизмат қилади.

Агар доимий харажатлар нормаси менежерга маълум бўлса, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот нархининг шаклланиши процедураси шу нормативни қайд қилган ҳолда, унга бошқа харажатларни қўйиш орқали аниқлаб олади:

$$H_{\text{доим}} \text{ИП} + H N_2 + H N_3$$

$H_{\text{доим}} \text{ИП}$ - ишлаб чиқариш доимий харажатлар нормаси;

$H N_2$ -¹² норматив;

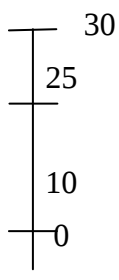
Ишлаб чиқаришнинг доимий харажатлар нормаси ялпи ишлаб чиқаришнинг доимий харажати режалаштирилган товарлар миқдорига бўлиш орқали аниқланади:

$$H_{\text{доим}} \text{ИП} = \text{Ялпи доим.ИП} / K_{\text{пт}}$$

$K_{\text{пт}}$ - режалаштирилган ишлаб чиқариш товарлар миқдори.

Менежер нуқтаи назаридан шу асосда товар нархини шакллантириш унчалик мураккаб ҳисобланмайди. Уни қуйидаги чизмада кўриш мумкин:

Минимал рухсат этилган нарх



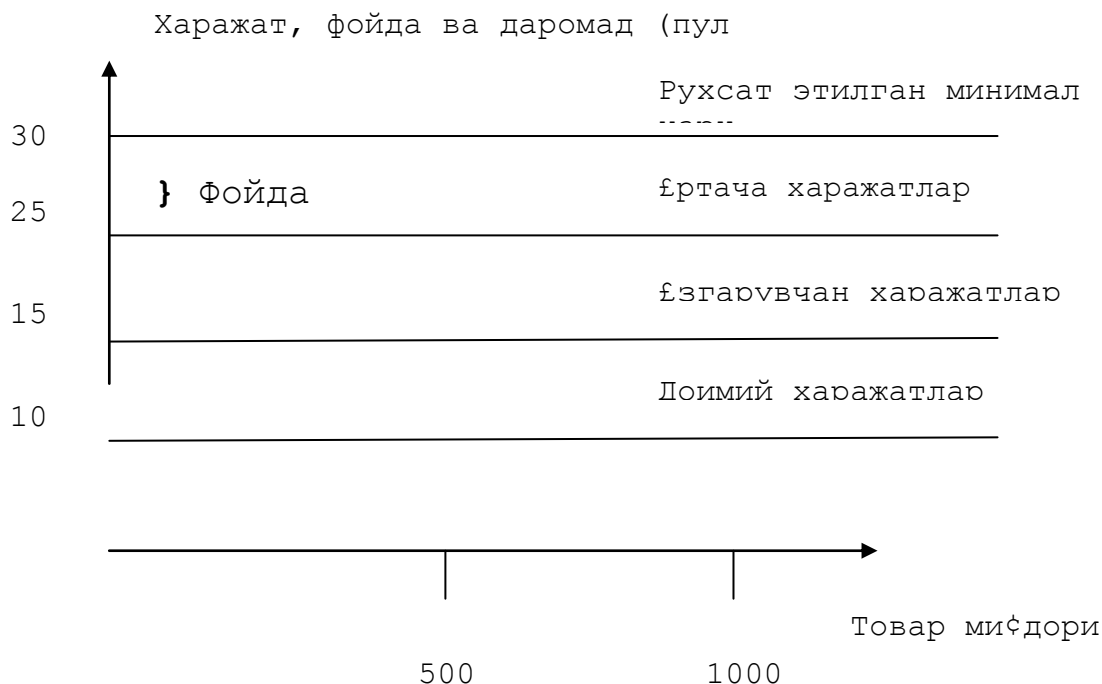
Фойда нормаси (5 пул бирлиги)

Ўзгарувчан харажатлар нормаси (15)

Доимий харажатлар нормаси (10)

1-чизма

Бундай вазятда нархнинг ҳамма компонентлари ва нарх кўрсаткичининг ўзи ҳам доимийдир.



2.3.2-чизма. Нархнинг компоненти ва рухсат этилган нарх нормаси.

Шундан келиб чиққан ҳолда менежер ишлаб чиқариш қувватларини тўлиқ ишга солиш бўйича қарор қабул қилиши ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар миқдорини ошириш ва улар реализация билан боғлиқ масалаларга қаратади.

Бундай қарорга келишда менежер ҳақиқатда ҳам бозор шунча товарни қабул қилишга тайёр эканлигига ва шунингдек ташкилотнинг ўшанча товар ишлаб чиқара олиши учун айланма капиталга, ўзгарувчан харажатлар, ишлаб чиқариш сарфларига эга эканлигига тўлиқ ишонч ҳосил қилганидан кейингина киришади.

Бозор шароитида барқарор нархни сақлаб туриш доимий харажатлардан иқтисод қилиш олинadиган фойдага боғлиқ бўлиб, фойда нормасини 5 пул бирлигидан 10 пул бирлигига ошириш рухсат этил-

ган минимал нарх даражасини ушлаб туриш орқали эришилади (юқорида келтирилган 2.3.1-чизмада).

Фойда нормаси 5 дан 10 пул бирлигига ошишининг ўзи яхши натижа. Чунки 2 баробар фойданинг ошиши ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар миқдорининг ҳам 2 баробар ошишига олиб келади ва шунинг ҳисобига доимий харажатлар нормаси камаяди. Натижани олдинги вазият билан солиштирсак, олинadиган фойда массасини ўсганлигини кўриш мумкин. Агар мисол учун доимий харажатлар 10, фойда нормаси 5 пул бирлиги бўлган ҳолда ва ишлаб чиқариш ҳажми 1000 та товарни ташкил этганда олинadиган фойда 5000 пул бирлигини ташкил этса, янги шароитда доимий харажатлар 5 пул бирлигига камайтирилса, фойда нормаси 10 пул бирлигига яъни 2 баробар ўсиш ҳажмига келтирилса олинadиган фойда массаси 5000 эмас 20000 ни ташкил этади.

Ишлаб чиқариш қувватларини тўлиқ ишга солиш орқали олинган қўшимча фойда самараси (тўлиқ ишга солинмаган вазиятдаги олинган фойдага нисбатан) қуйидаги формула ёрдамида аниқланади:

$$\mathcal{E}_{\text{тис}} = \Phi_{\text{офд}} + (\mathcal{E}_{\text{доим}} \text{ИП} \times K_{\text{т}})$$

$\mathcal{E}_{\text{тис}}$ -самара ишлаб чиқариш қувватларини тўлиқ ишга солиш;

$\Phi_{\text{офд}}$ -фойданинг олдинги даражаси;

$\mathcal{E}_{\text{доим}}$ ИП-доимий ишлаб чиқариш харажатлари иқтисоди;

$K_{\text{т}}$ -товарлар миқдори, тўлиқ ишга солишдан кейинги.

Шунга мос ҳолда ялпи фойда ҳажми:

$$Y_{\text{лп}} \Phi = \Phi + \mathcal{E}_{\text{тис}}$$

$Y_{\text{лп}} \Phi$ -ялпи фойда;

Φ -олдинги фойда, тўлиқ ишга солмаган даврдаги;

$\mathcal{E}_{\text{тис}}$ -ишлаб чиқариш қувватларини тўлиқ ишга солинадиган кейинги самара.

Таянч иборалар:

- Муқобил
- Менежер
- Тамойил
- Иқтисодий таҳлил
- Иқтисодий ёндошув
- Руҳий ёндошув
- Нарх компоненти

- Ресурсларнинг чекланганлиги
- Эҳтиёжлар чексизлиги

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Менежер ўз фаолиятини нимага асосан олиб боришади?
2. Ишлаб чиқариш функцияси нима?
3. Оптимал ишлаб чиқариш ҳажми нима?
4. Ишлаб чиқариш қувватларини тўлиқ ишга солмаслик омиллари қайсилар?
5. Режалаштириш жараёнида менежер қайси кўрсаткичларни ҳисобга олиши зарур?
6. Реал ишлаб чиқариш ҳажми нимага боғлиқ?
7. Тўлиқ қувватни ишга солишдан олинган қўшимча фойдани ҳисоблаш формуласини биласизми?

2.4. Корпорация стратегияси ва глобал стратегиялар

2.4.1. Диверсификациялашган стратегия

Олдинги бобларда асосий эътибор ишлаб чиқариш бўлимлари даражасида стратегияларни ишлаб чиқиш ва ўллашга аратилган эди. Ушбу бобда юуриро даражада стратегик режалаштиришнинг корпоратив даражасига араб чиилади.

Корпоратив даражада ҳал этилаётган масалалар бизнесни айси доирада амалга ошириш, фаолиятнинг ҳар хил турлари ўртасида ресурсларни андай тасимлаш билан боғли бўлиб, абул илинаётган арорлар миёси ўзгаради. Стратегик ривожланишнинг ушбу масалалари корпорациянинг олдида турган ўз фаолиятини диверсификациялашда анча долзарб вазифага айланади.

Диверсификациялашган корпорацияда юури раҳбарият уйидаги муаммолар мажмуасига тўнаш келади:

1. Ҳар хил фаолият турларини андай бошариш мумкин? (Айниса маълум соҳадаги раобат шароити ҳаида кам билган ҳолда, ўша соҳада фаолият юритишда).
2. Бўлинмалар ўртасида капитални андай илиб тўғри тасимлаш керак?
3. Корпорацияни бошаришни андай ташкил этиш керак? Стратегик арорларни ишлаб чиқишда айси алоҳида бўлинмаларга эътибор аратилиши зарур? Марказлаштирилган бошарувдан айси фаолият тури кўпро мувафаиятга эришади?

4. Корпорация ичидаги ҳар хил, лекин ўзаробоғли бўлинмалар ўртасидаги алоалардан андай самарали фойдаланиш мумкин?

5. Бўлинмалар раҳбарлари марлакасини ошириш ва рағбатлантириш тизими андай бўлиши лозим?

Корпорация олдида турган энг муҳим стратегик савол диверсификациялашган корпорациянинг мавжуд бўлишлиги ва унинг акционерлар кўз ўнгида андай устунликка эга эканлиги, корпорациянинг иймати, унинг алоҳида исмлари ийматига нисбатан ошганлиги ҳисобланади.

Охирги чорак аср давомида диверсификациялашган корпорацияларга изишнинг бир ошганлиги бир пасайиб кетганлиги кузатилди. Уларнинг кўпчилиги 60-йилларда ёки 70-йилларнинг бошларида ташкил этилган. Бунда икки концепциядан фойдаланилган: бўлинмалар турари фаолияти бўйича ҳар хил портфелларни бошариш ёки бирлашиш (синергизм)ни кучайтиришдаги устунликдан фойдаланиш. Синергизм тушунчаси адабиётларда $2+2=5$ кўринишидаги тенгликда тушунтирилади. (Бошача айтганда бутунлик алоҳида исмлар йиғиндисидан катта). Бу ғояни мабулловчи кўпчиликнинг бахтига уни устунлигини ўлчаш анча ийин. уйида диверсификациялашган стратегияни амалга оширишда йўл ўйилган энг ўпол хатолар келтирилган.

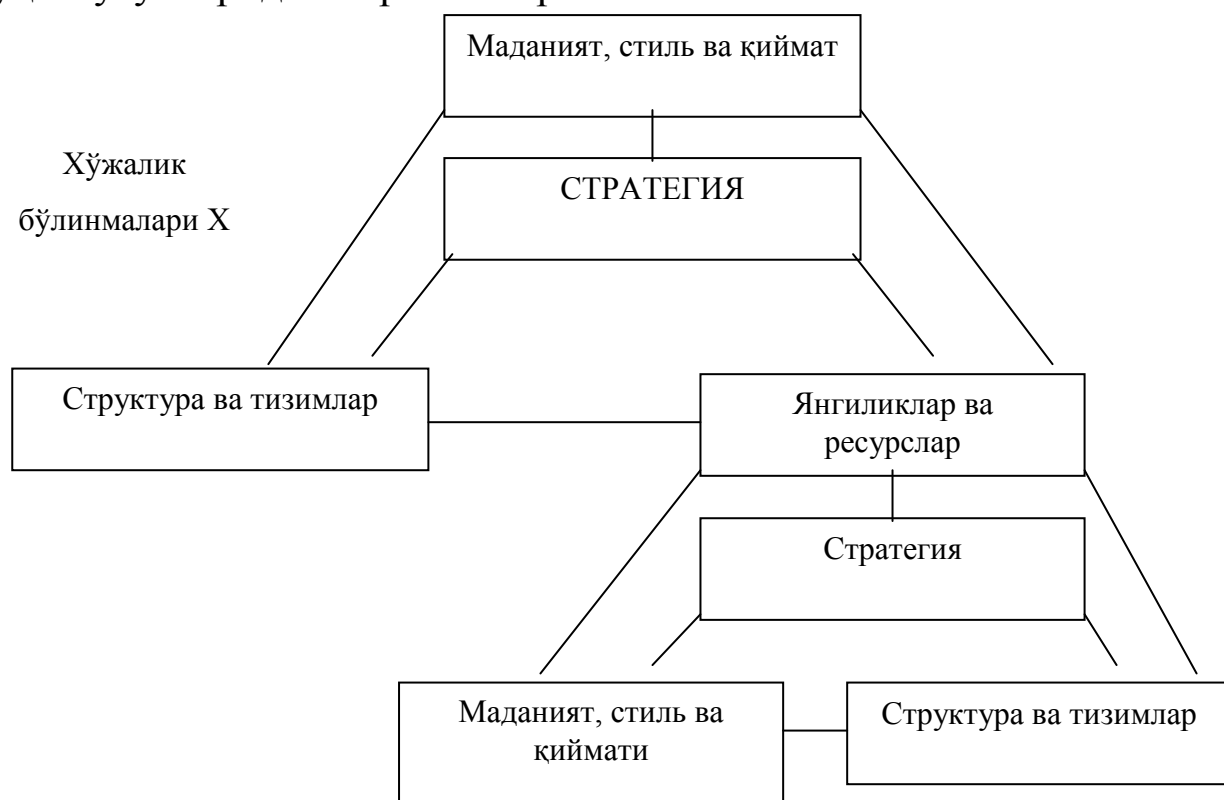
1.Реструктуризация стратегия сифатида. Компанияларни диверсификациялашнинг ушбу усули 80 йилларда кенг таралган. Одатда айсидир компания оғир аҳволдаги боша компанияни сотиб олади ва эски раҳбариятни бўшатиб, норентабел бўлган ишлаб чиаришни тўхтатади, харажатларни камайитиришга ва шу билан бирга ушбу бизнесда даромадни кўпайтиришга ҳаракат илади. Ушбу ҳолатда муаммо шундан иборат бўладики, энди нима илиш керак? Ҳатто олдинги раҳбариятнинг барча камчиликлари бартараф этилиб иса даврда фойда олинади. Лекин шу билан янги ўзлаштирилган бизнес келажакда ҳам даромад келтирадими?

2. Раобатчи фирмаларни сотиб олиш. Бу яна иса муддатли даврда муваффаиятга эришишнинг яна бир усули. Ушбу стратегия компаниянинг харажатларини камайитиришга (ўйилма харажатларни қисартириш ҳисобига) ва соҳа структурасини яхшлашга (раобатчи фирмаларни сотиб олиш орали нархни ва фойдани пасайишига олиб келувчи соҳадаги раобатни пасайтиришга) имкон яратади. Лекин барибир биринчи ҳолатдаги каби энди нима илиш керак? деган савол юзага чиади. Шундай бўлсада ўта баҳоловчи бўлмаслик керак. Агар раҳбарият ўз ишини яхши билса диверсификациялашган корпорация

ўз-ўзига яхши ғоя ҳисобланади. Лекин бош масала боша нарсани назарда тутати: корпорация ҳар бир алоҳида бўлинманинг раобатда устунлигини ошира оладими? Агар ошира олмаса, корпорация ҳиссасдорлари ушбу корпорациянинг бўлиниб кетишини ва унинг алоҳида исмларини сотилишини маъул кўришади.

Охирги пайтларда арама-арши бирлашиш тенденцияси юзага келади. Ҳозир майдалаштириш модада. Ҳаттоки «салбий синергизм» бирлашишни кучайтиришнинг тескари назарияси назарияси пайдо бўлади, бунда диверсификациялашган корпорация акциялари бозор нархи кичик агарда ҳар бир бўлинма мустаил ҳаракат илганидаги уларнинг акция баҳоси кам бўлишлиги мумкин бўлганидан ҳам.

Ҳамкорликда фойдаланиш – муваффаият гарови. айси вазиятларда бўлинма корпорациянинг бир бўлаги ҳисобланганда унга фойда келтиради? Бу саволга жавоб топиш учун уйидаги схема эътибор аратамиз. Бу 2.5.1-расмда бўлинмалар ўртасида алоа ўрнатишнинг уч муҳим усулларида бири келтирилган.



2.4.1-расм. Тажриба

1. Янгиликлар ва ресурслар алмашиш. Бундай вазиятда ҳар бир бўлинма ўзаро ҳамкорликдан ресурслар ва янгиликларни ўзлаштириб олади. Масалан, X бўлинма маркетинг фаолияти соҳасида бой тажрибага эга, Y бўлинма эса бу соҳада кўп муаммоларга дуч маркетинг

стратегиялари ишлай олмайди. Х бўлинманинг тажрибасидан фойдаланиб кўриш орали Ҳ бўлинма ҳам ўзининг соҳасида раобат бўйича устунликни ўлга киритиш мумкин. Бунга боша мисол илиб биргаликда тасимлаш каналларидан фойдаланиш, тадиотлар ўтказиш, ўтиш марказларини ташкил этишларни ҳам келтириш мумкин.

2. Структура ва тизимларни алмашиш. Бир анча йирик корпорациялар ўзларининг янгидан ўлга киритган компанияларининг фойдалилигини кўпайтиришни уларнинг раҳбарияти ва молия назорати тизимини такомиллаштириш, шунингдек бу компаниялар бўлинмаларини айрим турларини ихтисослаштириш бўйича айта структуризациялаш йўллариини ўллашади. Бундай вазиятда тажриба ва ресурслардан ўзаро фойдаланиши ижобий самара келтиради.

3. Маданият ва адриятларни алмашиши. Ушбу вазиятда ҳар бир хўжалик бўлинмаси ягона корпоратив маданиятга жамоавий адриятларга эга эканлигининг тан олинганлигидан ютади. Масалан, эгалик илувчи корпорация инновация соҳасида кучли анъаналарга эга бўлса, бу албатта ўлга киритилган компания учун ҳам ижобий таъсир этади.

Албатта, алоҳида ҳолатларда бўлинма ўз позициясини камида битта йўналиш бўйича алоалар ўрнатиш йўли билан кучайтирилиши мумкин, лекин амалда муваффаиятли ривожланаётган корпорация ўзининг бўлинмаларини даромадлигини ошириши учун улардан бирига таянишга интилишади. Алмашув самарали бўлиши учун у содир бўлаётган бўлинма турдаги соҳада бўлиши керак, акс ҳолда бундай алмашувдан самара сезилмайди ёки эгалик илувчи корпорациянинг позицияси ёки эгалланган фирмада ўзгаришлар бўлмайди. Етарлича кўпгина далилларнинг мавжудлиги боғланган соҳалардаги диверсификация, боғланмаган соҳалардан кўра яхширо натижалар беришини таъкидлайди.

2.4.2. Диверсификацияни ўтказиш

Диверсификацияни янги ташкил этилган ноль бизнесдан эмас, ўлга киритилган мавжуд бўлган фирмадан бошлаш зарур. Бу шунинг учун ҳам муҳимки, бозорда янги иштирокчини (янги корхонани) пайдо бўлиши ушбу соҳада раобатнинг кучайишига олиб келади. Шу билан биргаликда шундай мисоллар мавжудки, бунда тахминлар янги эгалланган корхоналарга эмас, балки корпорация ичидаги такомиллаштириш жараёнларига, айниса корхоналарни сотиб олиш ва ўзлаштиришда мавжуд бўлган структурада муаммолар пайдо бўлади.

Фирмаларни ўлга киритишдаги ийинчиликлар мавжуд бўлган маданият ва адриятлардаги фарлар билан боғли. Бу фар анчалик катта бўлса, интеграция жараёни шунчалик ийин бўлади. Интеграция жараёнидаги турли фикрлар, келишувлар, ички баҳслар даври узо давом этиб, компания раҳбариятини эътиборини муҳим нарсадан – корхонани ушбу соҳадаги раобат позициясини яхшилашдан чалғитиш мумкин.

Японияда ҳам тарихан, ҳам юридик жиҳатдан мамлакатда компанияларни ўлга киритиш жуда мураккаб бўлиб, фирма-лар диверсификацияни анъанавий тарзда ички ривожланиши ҳисобига амалга оширишади. Мавжуд корпорация янги корхона ташкил этади, янги мутахассисларни янги корпорация хо-димларидан тайёрлашади ёки ташаридан ёллашади ва уларга корпоратив фикрлашиши сингдирилади.

Шу тарздаги муваффаиятли бошлаш компанияни ташкил этиш бўйича имматли тажриба тўплашда имкон яратади, бу эса ўз навбатида корпорация бўлинмалари ўртасида соғлом рақобатни пайдо бўлишига туртки беради.

Шу ватгача вертикал интеграция деверсификациянинг бир стратегияси деб араб келдик. Бундай стратегия фирмани ёки «орали бўйича пастга» (транспортировка, тасимлаш, кўтара савдо) фаолиятни амалга ошириб, олдига ҳаракат илишга ёки «орали бўйича юорига» хом ашё бўйича назоратни ўлга киритиб, орага ҳаракат илишга мажбур илади.

Корпорация бунга фирмани сотиб олиш орали ёки ички ривожланиш йўли билан эришиши мумкин. Агар иккинчи вариант танланса, корпорация раҳбарияти биринчи вариантга, бунда корпорация ушбу соҳада самарали ишлай оладими йўми, эътибор аратиши зарур. «Орали бўйича ва оралиа арши» ҳаракат бевосита корпорациянинг асосий фаолиятига боғли бўлсада, кўпгина муносабатларда бу янги фаолият доирасининг янги соҳадаги ҳаракати ҳисобланади.

Вертикал интеграция ачонки корпорация ўзининг бозордаги муваффаияти ҳаётий зарурати учун шу соҳани назорат илиши зарур деб ҳисоблаганда ўлланилади. Битта соҳа билан боғли бўлган йирик бюрократик структуралар кўпро жараён босичларини назорат илиши учун, тез-тез вертикал интеграцияни танлашади. Шунинг учун бундай фирмалар яхши ташкил этилган ёрдамчи персоналларга эга бўлишга интилишади. аерда корпорация фаолият доираси анча кенг бўлиб, уларни битта раҳбарият структурасида самарали назорат илиш учун ва аерда вертикал интеграция компанияларни сотиб олиш йўли

орали эришилган бўлса, кўп бўлинмали структура зарур бўлади (мультидивизионал).

Ушбу структура билан одатий дивизионал структура ўртасидаги фар кўпгина диверсификациялашган корпорациялар учун шундан иборатки, вертикал интеграциялаштирилган корпорациялар ўзининг бўлинмаларини ҳаракатини анча пухта мувофилаштиришлари керак бўлади. Масалан, интеграциялаштирилган нефть компанияси ўз бўлинмаларини азиб олиш, тозалаш, юклаш, айта ишлаш, тасимлаш ва кўтара савдо бўйича мувофилаштириши керак бўлади.

2.4.3. Диверсификацияни амалга ошириш

Диверсификацияни амалга оширишдан олдин, Майкл Портернинг фикрича 3 та тестни ўтказиш лозим:

1. Жалб этиш бўйича тест. Диверсификация учун танланган соҳа ёки жалб илувчанлик структурасига ёки жозибадор бўлиши учун потенциалга эга бўлиши керак. Бу ерда муаммо шундан иборатки, янги иштирокчиларнинг соҳага киришларида катта тўсилар мавжуд бўлади. Бундан ташари жозибадор соҳаларга таянувчи фирмалар жуда иммат туради. Жозибадор бўлмаган соҳаларга фаат шундагина эътибор аратиш лозимки, агар корпорация ўзининг ҳаракати билан шу соҳадаги вазиятни ўзгартириб юбора олса ёки соҳада келажакда яхшиланиб томонига ўзгаришлар кутилаётган бўлса киришиши мумкин.

2. Янги соҳага кириш ийматиға тест. Янги соҳага киришдаги харажатлар келажакдаги даромадлар билан оланса, бу ушбу вазиятнинг «олтин» оидасини ифодалайди. Сотиб олаётган корпорация рақобатчилар билан тўнаш келса, муаммолар юзага келади. Раобатчилар ўртасидаги кураш шунинг билан тугайдики, бунда ғолиб томон ўзининг ўлга киритган компанияси учун маблағни унинг бозор қийматидан юори нархда тўлайди. Бу эса ўлга киритиш бизнесида очилмаган имкониятларни яшириб олишиш керакки, сотиб олишни о ???

3. қўшимча фойдаға тест. Корпорация ўзининг янги бўлинмасига андайди сезиларли раобат устунлигини яратиб бериши ёки бўлинманинг ўзи раобатбардошликни ошириш учун имкониятларини таклиф этиши керак. Агарда шундай устун-лик «отиб олган» фаолият турини реструктуризациялашдан иборат бўлса, унда корпорация шу турдаги боша операцияни ўтказиш масадида ресурсларни таъминлаш учун бўлинмани сотиб юбориши керак.

Диверсификацияни амалга оширишда фаат 1 та ёки 2 та тест бўйича эмас, балки учала тест бўйича ҳам ижоюий натижаларга эга бўлиши керак.

Корпорация структураси андай бўлиши керак?

Корпорация ичидаги ишлаб чиариш бўлинмалари ўртасидаги фаолият турларидаги устунликларни сезиш учун корпорациянинг ўзи шундай структурага эга бўлсин. уйида ресурсларни оптимал тақсимлаш бўйича структуравий ва тизимли мисоллар келтирилган.

1. Хўжалик бўлинмаларини ўзаро алоаларини бирлаштириш. Фирманинг бозордаги ани устунлигига эришиш ўта муҳим бўлган ҳолатда ишлаб чиарувчи бўлинмалар ўртасидаги ўзаро алоалар асосида бирлаштирилиши мумкин. бундай потенциал устунлик ишлаб чиқариш тизимининг мос келишлиги, умумий сотув бозорларига кириш ёки НИОКР соҳасида билим ва тажриба узатиш асосида бўлиши мумкин.

2. Қисман марказлаштириш. Бундай ҳолатда маълум фаолият турлари устидан назорат ўрнатиш марказлаштирилган ҳолда амалга оширилиб, барча бўлинмалар учун фойда келти-ради (масалан, биргаликда сотиб олиш, буюртмаларни расмий-лаштириш ва маҳсулотларни тасимлаш).

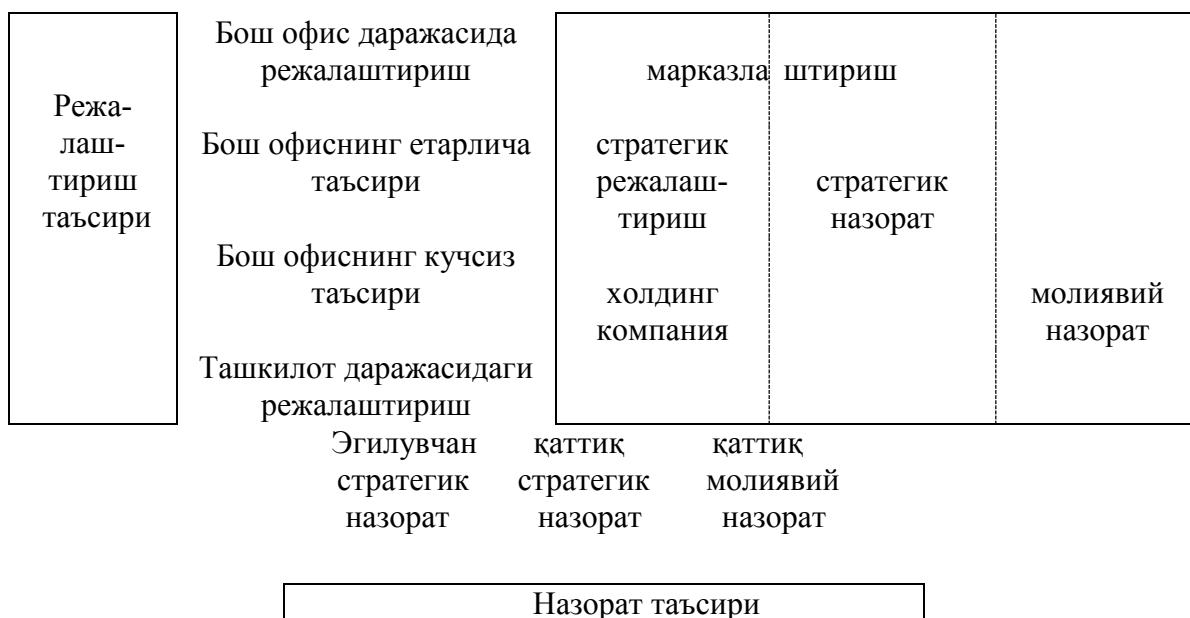
3. Тезкор гуруҳ ва ўмиталарни тузиш. Бир-бири билан мулоқотда бўлишнинг энг осон усули – бу узлуксиз асосда ахборотлар алмашишдир. Синергизм (биргаликда)дан ҳеч ачон фойда йў деган эътирозни юзага келтирувчи сабаблардан бири турли бўлинмалар ўртасида ўзаро алоалар ўрнатишилининг кучайтирилмаганлиги ҳисобланади.

4. Горизонтал мўътадиллаштириш. Кўпгина ҳолларда мўътадиллаштириш маълум бўлинманинг итисодий самарадорлиги билан боғланган ва унинг фаолияти натижаларига боғли бўладик, бу ўз-ўзидан бу бўлинма билан бошалари ўртасида ҳамкорлик ва ахборотлар алмашиш имкониятларини ўз ичига олади. Шунга мос равишда бўлинмалар ўртасида ўзаро алоқаларни фаоллаштириш мақсадида бўлинмалар раҳбарларини рағбатлантириш тизимини жорий этиш зарур.

5. Фирманинг турли бўлинмаларига менежерларнинг навбатма-навбат раҳбарлик қилиши. Бундай ҳолатларда менежерлар бевосита ўзаро ҳаракат ёки мажбуриятларнинг бўли-ниши бўлинмаларга ай тарзда ва ҳолатда фойда келтиришларини кўришлари мум-

кин. Бу шуниндек бўлинмалар ўртасида самарали ахборотлар алмашиш каналларини яратишга ёрдам беради ва фаат бўлинмага эмас, балки корпорацияга ҳам тегишли эканлиги тўғрисидаги туйғуни кучайтиради.

Бир анча корпорациялар ўз бўлинмалари ўртасидаги ўзаро ҳаракатга бевосита уларнинг ҳар бири билан стратегик режалар ишлаб чиқиши жараёнида иштирок этиш йўли билан эришганлар. Раҳбариятнинг айтиш структураси ва усуллари анча самарали эканлигини аниқлаш масадида бир ватда бир неча фаолият тури билан шуғулланувчи кўпгина йирик компания тади этилди. Тадиотлар натижаси шундай ҳулосага олиб келдики, бирор-бир раҳбариятнинг такомиллашган турига ёндашув мавжуд эмас: у ёки бу методни ўллаш маълум вазиятга боғли.



2.4.2. расм. Стратегик бошарув усуллари.

Юқоридаги расмда ордината ўқ ўзида режалаштириш омилларининг таъсирини акс эттирса, абцисса ўқи назорат омиллари таъсирини ифодалайди.

Вертикал бўйича қанчалик юқори кўтарилса, фирманинг бош офиси ишлаб чиқариш бўлинмалари стратегиясини аниқлашда шунчалик бош ролни ўйнайди. Вертикал бўйича анчалик пастга тушса, ҳар бир бўлинма ўз ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга шунчалик кўпро эга бўлади. Назорат қилиш таъсирига фойда чегараларини ва бюджет ўлчамларини марказлаштиришга эришиш киради. Бундай ҳолатда қисқа муддатли аниқ вазифалар белгиланиб, уларнинг бажарилишини жиддий назоратга олади ва ишлаб чиқариш бўлинмалари раҳбарларига бюджетдан чиқиб кетилган ҳолларда

ҳисобот бериб туришлари таозо этилади. Шу тарздаги бошқарув усулидан корпорацияни раҳбарлик усуллариининг 4 турини аниқлаш мумкин.

1. Стратегик режалаштириш. Корпорациянинг бош офиси ҳар бир бўлинманинг ривожланиши стратегиясини аниқлашда тўлиқ иштирок этади. Бошқарувнинг бу усулининг қулайлиги қуйидагилардир:

а) Маълум бўлинманинг стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида бош офис томонидан ўзаро боғлиқлик ва назорат тизимини олиб бориш имконини яратади.

б) Турли бўлинмалар стратегияларини интеграцияллашувини таъминлайди.

с) Фирманинг раобатда устунликка эришишдаги ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш учун туртки вазифасини ўтайди.

Шу билан биргаликда бу усулнинг афзалликлари билан бир қаторда қуйидаги камчиликлари ҳам мавжуд:

а) Стратегияни ишлаб чиқиш давомида бўлинма раҳбарлари билан маслаҳатлашиш кўп вақтни банд қилади ва бунинг натижасида стратегия эскириши мумкин.

б) Руҳий жиҳатдан бўлинмалар раҳбарлари белгиланган режани бажарилиши учун ўзларини у даражада масъулиятли ҳисоблашмайдики, чунки улар режани ишлаб чиилишида тўли иштирок этишмаган.

с) Корпорация бош офиси ишлаб чиариш бўлинмалари иштирок этаётган маълум бозорлардаги содир бўлаётган ҳолатлар ҳаида тўлиқ маълумотларни таратишмайди.

д) Стратегик арорларни абул илиш жараёни анчалик кўп вақтга чўзилса, бўлинмалар иш самарадорлигининг пасайиши шунчалик юқори бўлади.

2. Молиявий назорат стратегик режалаштиришга тўлиқ қарама-қаршилиқни ифодалайди. Ушбу ҳолатда бўлинмалар раҳбарлари ривожланиш стратегиясини шу шарт асосида ишлаб чиқишадики, бу режалар уларга ажратилган бюджет доирасидан чииб кетмасин. Бу усулнинг устунлиги уйидагиларда:

а) қикса муддатли даврларга мўлжаллаб ишлаб чиилган стратегияларни такомиллаштиришига бўлинма раҳбарларининг изишлари катталиги.

б) Стратегияни раҳбарнинг ўзи ишлаб чиса, муаммолар пайдо бўлганда, унинг ечимини уларнинг ўзи бевосита ўзлари ишлаб чиққан стратегиядан қидиришади.

с) Ўзларининг бўлинмаларининг даромадлари учун масъулиятни ҳис этиш, раҳбарларнинг профессионал ўсишлари учун рағбатлаштирувчи омил бўлади.

д) Компанияга раҳбарликнинг ушбу усули айниқса, анча катта диверсификациялашган фирмалар учун самарали.

Компанияларга раҳбарликнинг бу усули ҳамкорликдаги фаолиятни ва тажриба алмашилишни қабул илмайди ва унинг қисқа муддатли истиболга мўлжалланганлиги инвестицион қарорлар абул илиш соҳасидаги узоқ муддатли режалаштиришлар талаб қилинган ҳолатларда зид ҳисобланади. Бунга қўшимча қилиб шуни айтиш лозимки, белгилаб қўйилган бюджетга қатъий риоя этиш, бўлинма раҳбарларининг имкониятларини чеклаб ўяди.

3. Стратегик назорат. Ушбу усулга таянадиган компаниялар юқоридаги дастлабки усулнинг камчиликларисиз устунликлари ҳисобига устунликка эришишлари мумкин, шунинг учун ҳам бу усулни қўллаш анча мураккаб. Режалаштириш бўлинмалар даражасида ўтказилади, лекин ишлаб чиқилган стратегия бош офис даражасида диққат билан қараб чиқилади. молиявий кўрсаткичлар марказлаштирилган ҳолда берилади, бу эса режа билан бюджетинг мос тушмаслигига олиб келиши мумкин (масалан, ўрта ва узоқ муддатли инвестицион дастурлар қисқа муддатли режалаштирилган молиявий кўрсаткичларга зид келиши мумкин).

Ушбу усулнинг кучсиз томони шундан иборатки, стратегик ва молиявий мақсадлар, узоқ ва қисқа муддатли ривожланишлар ноаниқликни келтириб чиариши мумкин. Бўлинма раҳбарларига тез-тез режалар ичидан қайси бири агрессив узоқ муддатлими ёки қисқа муддатли ўсиш режаси маълум мақсадларга эришишида истиболли эканлигини аниқлашда қийинчиликлар туғдиради.

4. Раҳбарлик роли холдинг компанияга тегишли. Ушбу раҳбарлик усулига таянадиган компанияларда бош офис бўлимлари бошқаришда сезиларли роль ўйнамайди. Ўз фаолиятини шу ёндашувдан бошлаган компаниялар, кейинчалик юқоридаги усуллардан бирини қўллай бошлашган.

Диверсификациялашган кспаниянинг бош офиси юқорида келтирилган 4 усулдан қайси бирини қўллашни ўз бўлинмаларининг максимал натижаларга эришишининг ёрдам беришига қараб, аниқлаш

мумкин. Гулд ва Кэмпбеллнинг эътироф этишича, корпорациядаги баланслаштирилган назорат бўлимларига ёрдам бериши мумкин. Нақд назорат ишлаб чиқилган режанинг аниқ ва реаллигига ва шунингдек бўлинма раҳбарларининг белгиланган мақсадларнинг аниқ бажаришларига ишонч беради.

Ҳар бир бўлинмаларнинг асосий мақсадларини белгилаб берувчи корпорация бош офиси яхши натижаларга эришганлиги учун улардан бирини рағбатлантириб боради. Акс ҳолда жазолайди. Бундан ташқари бош офис бўлинмаларнинг ҳолати ҳаидаги тўлиқ ахборотларга эга бўлмаса, бўлинма раҳбариятлари олдига қўйилган мақсадлар уларнинг ўз вазифаларига бўлган изишларига муносабатларини аниқлашда қийинчиликлар туғдиради. Агар улар олдига нореал мақсадлар қўйилган бўлса, бўлинма раҳбарлари мавжуд қарорлардаги вазифаларни бажаришдан бўйин тоблашади. Корпорация раҳбарияти бўлинмалардаги ҳолатни диққат билан кузатиб борса, улардаги келадиган муаммоларни ўз ватида бартараф этишда ёрдам бера олади. Бўлинманинг мақсади қанчалик аниқ белгиланган бўлса, юзага келадиган муаммоларни ўз вақтида шунчалик тез ва осон ҳал этиш мумкин бўлади. Агар бўлинма олдига мавжуд ҳолатга ҳам, балки миқдорий кўрсаткиларга эришишга қаратилган мақсадлар қўйилган бўлса ва корпорация бош офис раҳбарияти бўлинмалар ҳолати билан яхши хабардор бўлмаса, бунинг натижасида нотўғри стратегия қабул қилинишига ва унинг менежерларининг иши барбод бўлиши кузатилади.

2.4.4. Глобал стратегия

Хақларо соҳанинг 2 асосий тури мавжуд:

1. Кўп миллатли соҳа (ТНК-транс национальная корпорация). Ўзида миллий соҳаларнинг оқловчанлигини акс эттиради. Мамлакатлардан бирининг рақобат устунлигини кўпроқ ва камроқ даражада ҳам рақобатга боғлиқ эмаслигини ифодалайди.

2. Глобал соҳа. Бирор мамлакатнинг рақобатдаги устунлиги бошқа мамлакатларга кучли таъсир этади. Глобал соҳада тегишли бўлган фирмалар дунё бўйича бир-бирлари билан рақобатлашишади.

Баъзи соҳаларда ишлаб чиқариш, маркетинг, сервис билан боғлиқ кўпгина фаолият турлари ушбу мамлакатларда яратиб берилган шароитларнинг маълум талабларига мос келиши керак. Бундай вазиятда бу талаблар рақобат устунлигини яратишда муҳим роль ўйнайди ва соҳа ўз тузилмасида кўп миллатли соҳа турини юзага келтиради. Бошқа соҳаларда мамлакатлар учун махсус талаблар қўйиш учун за-

рурият йўқ. Ушбу ҳолатда устунлик фаолиятини глобал асосда ташкил этиш ҳисобига эришилади.

1. Масштаб (кўлам)даги иқтисод. Маҳсулотларини кўпгина бозорларга таклиф этаётган корпорация, қўшимча фойдани кенг кўламли ишлаб чиқариш ҳисобидан олади.

2. Эгри тажриба устунлиги. Фирмалар қўшима фойдани тажриба алмашиши ёки турли мамлакатлардаги ресурслардан ҳамкорликда фойдаланиш натижасида олишади.

3. Географик ҳолатдаги устунлик. Компанияларнинг бирини шу мамлакатда ишлаб чиқариш арзон, йиғиш боқша давлатда, илмий тадқиот ишларини ўтказиш учинчи мамлакатда амалга ошириладиган ҳолатлар ҳам мавжуд. Глобал компания бундай вазиятда ўз бўлинмаларини жойлаштиришда қулай жойни танлай олиши зарур.

4. Маҳсулот истеъсолчиси бўлан кўп миллатли корпорацилар билан ҳамкорлик. Агар сизнинг мижозингиз КМК ҳисобланса, уларга хизмат кўрсатиш глобал даражада оқлашади. Фирма фаолияти глобал даражада ташкил этилса, шу ва шу каби устунликларга эга бўлади. Компаниянинг фаолият масш-таби ўсгунига катта қийинчиликларга дуч келишган. Қийинчиликлар кўпроқ корпорациянинг кўп сонли бўлинмаларининг ўзаро корпорацияллашуви жараёнида пайдо бўлади. Бўлинма раҳбарлари ўз ишлари устидан назорат қўлларида бўлишга интилишади. Ўз навбатида бу шунга олиб келдики, кўпгина бўлинмалар шу мақсадга эришиш учун корпорациянинг бошқа бўлинмаларда ишлаб чиқилган тайёр маҳсулотлар, уларнинг компонентлари ва ИТТКИ лойиҳаларидан фойланишади. Глобал компания олдида турган энг мураккаб вазифа ўзининг халқаро компания ҳолатини хавф остига қўйган ҳолда маълум мамлакатнинг эҳтиёжини қондира оладими деган масала ҳисобланади. Глобал корпорация бўлинмалари раҳбарлари эътиборида ўзаро ҳамкорликка чақирувчи омиллар мавжуд бўлиши керак. Аста-секинликдаги жараён бўлинма раҳбарларини нафақат ўз бўлинмалари муваффақиятига эришишлари, балки бутун компаниянинг муваффақияти учун ёрдам беришига қизиқтириши керак. Бу жараён ахборотлар алмашиш, конференциялар ўтказиш, кадрлар алмашиш (бир бўлинма ходимларини бошқа бўлинмаларда стажировкага жўнатиш) билан амалга ошириб турилиши лозим. Якуний ҳолатда корпорация ўзининг халқаро ҳолатига мос йўналишда бўлиши керак.

Майкл Портер ўзининг халқаро рақобат бўйича асосий ишида бирор-бир мамлакатнинг бирор соҳасида жаҳон бозорида етакчиликка эришишдаги бир неча омилларни аниқлаб берган:

1. **Қулай шароитнинг мавжудлиги.** Бу тушунчага мавжуд асосий ресурслар, жумладан шу соҳадаги янгиликлар, тажрибалар, шакланган инфраструктура, илмий-тадқиот институтлари киради.

2. **Талабнинг мавжудлиги.** Мамлакатнинг миллий бозорида юқори технологик маҳсулотларга катта талаб бўлиши керак. Агар бундай талаб бўлмаса, корпорация учун фаолиятини такомиллаштириш ва инновациялар билан ишлаш учун туртки берувчи омиллар ҳам бўлмайди.

3. **Турдош ва соҳани қўллаб-қувватловчи омиллар.** Мамлакатдаги турдош ва соҳани қўллаб-қувватловчи соҳаларнинг ривожланган тури мавжуд бўлиши халқаро корпорацияларга жаҳон бозорида етакчиликка эришишга имконият яратади. Масалан, Швеция целюза қоғоз ишлаб чиқариш соҳаси жаҳонда етакчи ўринни эгаллайди. Бунга мамлакатдаги турдош ва соҳани қўллаб-қувватловчи соҳалар (кимё, машина-созлик, ёғочни қайта ишловчи)нинг мавжудлиги ва улар ҳам ўз навбатида жаҳон бозорида етакчи ўринларда туришлиги сабаб бўлган.

4. **Фирма стратегияси, структура, рақобат.** Энг муҳим омиллардан бири миллий бозордаги рақобат ҳисобланади. Тажрибаларнинг кўрсатишича, миллий бозордаги рақобат фирма ҳаёти учун ўта зарур. Бир томондан агар ушбу мамлакат ҳукумати фирманинг жаҳон бозорига чиқариш мақсадида моно полияга эришишни қўллаб-қувватласа, бу шунга олиб келадики, мамлакатда монопол мавега эга бўлган фирма жаҳон бозорида етакчиликка эриша олмайди. Иккинчи томондан, мамлакатдаги фирмалар ўртасидаги жиддий рақобат, уларнинг такомиллашиши ва ривожланиши учун кучли стимул бўлиб хизмат қилади.

Таянч иборалар:

- Коорпарация
- Диверсификация
- Стратегия
- Синергизм
- Реструктуризация
- Марказлаштириш
- Стратегик бошқарув
- Кўп миллатли соҳа

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Диверсификациялашган стратегия нима?
2. Бўлинмалар ўртасида алоқа ўрнатишнинг нечта усули бор?
3. Диверсификация қандай амалга амалга оширади?
4. Коорпарация стратегияси қандай бўлиши керак?
5. Стратегик бошқарувнинг қандай шакллари биласиз?
6. Глобал стратегия нима?
7. Етакчиликка эришишнинг қанақа омилларини биласиз?

2.5.Фирма стратегияси

2.5.1. Бизнес стратегияси турлари

Стратегик бошқарувни ташкил этувчи муҳим таянчларидан бири стратегия ҳисобланади. Стратегияни танлаш ва амалга ошириш стратегик бошқариш фаолияти мазмунини асосий қисмини ташкил этади. Стратегик бошқарувда стратегия ташкилотнинг узок муддатли ривожланишни аниқловчи йўналиш сифатида қаралиб, ташкилот дориси, воситалари, унинг фаолият шакли, ташкилот ички муносабатлари ва ташкилотнинг атроф муҳитдаги эгаллаган позициясини ўз ичига олади. Агар ташкилот мақсади ташкилотнинг нимага интилаётганлигини ва ўз фаолияти натижасида нимага эришмоқчи эканлигини аниқласа, стратегия эса қайси усуллар, қандай ҳаракат билан ўзгарувчан ва кучли рақобат шароитида ўз мақсадларига эришиш йўллари кўрсатиб беради.

Фирма учун стратегияни аниқлаб олиш бевосита фирманинг маълум вазиятдаги эгаллаб турган ҳолатига боғлиқ. Стратегияни аниқлашда фирма раҳбарияти фирманинг бозордаги ҳолати билан боғлиқ бўлган 3 та асосий савол билан тўқнаш келади:

- қайси бизнесни тўхтатиш;
- қайси бизнесни давом эттириш;
- қайси бизнесга ўтиб кетиш керак.

Бундан кўриниб турибдики, стратегияни аниқлаш эътиборини қуйидагиларга қаратишга боғлиқ:

- ташкилот нима қиляпти ва нима қилаолмаяпти;
- ташкилот фаолиятини амалга оширишда нима ўта муҳим ва нима деярли муҳим эмас.

Стратегик бошқарув бўйича етук назарияси ва мутахассис М.Потернинг фикрича фирманинг бозордаги ҳолатига қараб стратегияни ишлаб чиқишнинг 3 та асосий соҳаси мавжуд.

Биринчи соҳа. Ишлаб чиқариш ҳаражатларини минималлаштиришдаги етакчилик билан боғлиқ. Стратегиянинг бу тури шу билан боғлиқки, компания ишлаб чиқаришнинг энг кам ҳаражатларига ва ўз маҳсулотларини реализациясига эришади. Бунинг натижасида фирма паст нархдаги маълум маҳсулот билан бозорнинг катта қисмини эгаллайди. Бундай стратегия турини қўлловчи фирма ва ташкилотлар ўта кам ҳаражатларга эришиш учун яхши ташкиллаштирилган ишлаб чиқаришга, таъминотга, яхши технология ва муҳандислик, конструкторлик базасига, шунингдек маҳсулотларни тарқатишнинг яхши тизимига эга бўлиши керак.

Иккинчи соҳа. Стратегияни ишлаб чиқариш маҳсулот ишлаб чиқаришни махсуслаштириш (специализация) билан боғлиқ. Ушбу ҳолда фирма юқори махсуслаштирилган ишлаб чиқаришни ва маркетинг-ни шундай амалга ошириш керакки, у ўз маҳсулотини ишлаб чиқариш соҳасида етакчига айлансин. Бу шунга олиб келадики, харидорлар унинг маҳсулотлари баҳоси анча юқори бўлса ҳам сотиб олишади. Бу стратегия турини қўлловчи фирмалар НИОКР (илмий тадқиқот) ўтказишнинг юқори потенциалига, моҳир дизайнерларга, маҳсулотни юқори сифатини таъминловчи тизимга ва ривожланган маркетинг тизимига эга бўлиши зарур.

Учинчи соҳа. Стратегияни аниқлаш маълум бозор сегментини танлаш ва шу бозор сегментига фирмани фиксациялашга таълуқли. Бундай фирма бутун бозор бўйича ишлашга ҳаракат қилмайди, балки аниқ аниқланган сегментда маълум маҳсулот турини таклиф қилади. Ушбу ҳолатда фирма ҳаражатларга камайитиришга ёки маҳсулот ишлаб чиқаришга махсуслашишга ҳаракат қилади. Бу иккала ёндашувни биргаликда қўллаши ҳам мумкин. Бироқ стратегияни аниқлашнинг бу учинчи турида фирма албатта ўз фаолиятини ташкил этишда маълум бозор сегментини харидорлари талабини таҳлил этишдан бошлаши керак.

Амалиётда анча кенг тарқалган ва адабиётларда ҳам кенг ёритилган бизнес ривожланиш стратегиясини одатда базис ёки эталон деб аташади. улар фирманинг ўсишда 4 та ёндашувни акс эттиришади ва бир ёки бир неча қуйидаги элементлар ҳолатининг ўзгаришига боғлиқ бўлади: маҳсулот, бозор, соҳа, фирманинг соҳа ичидаги ҳолати, тех-

нология. Шу беш элементдан ҳар бири қуйидаги икки ҳолатдан бирида бўлиши мумкин: мавжуд ҳолат ёки янги ҳолат.

Биринчи гуруҳ стратегик эталони концентратик ўсиш стратегияси деб аталувчи стратегия ташкил этади. Бунга маҳсулот ёки бозор ўзгариши билан боғлиқ стратегия киради ва бошқа 3 элемент қўшилмайди. Бу стратегияга риоя қилган ҳолда фирма ўз маҳсулотини яхшилашга интилади ёки шу соҳада янги маҳсулот ишлаб чиқаришни бошлайди. Бозорга нисбатан эса фирма ўз ҳолатини мустаҳкамлаш имкониятларини қидиради ёки бошқа янги бозорга ўтиб кетади.

Биринчи гуруҳ стратегияси маълум турларига қуйидагилар киради:

- **Бозорда позицияни мустаҳкамлаш стратегияси.** Бунда фирма маълум маҳсулот билан, маълум бозорда яхши позицияни эгаллаш учун барча имкониятини ишга солади. Бу стратегияни амалга ошириш учун катта маркетинг ишларини амалга ошириш талаб қилинади. Шунингдек, бу стратегияни қўллашда «горизантал интеграция» деб аталувчи стратегияга рухсат этиладики, унинг ёрдамида фирма ўз рақобатдошларини устидан назорат ўрнатишга ҳаракат қилади;

- **Бозорни ривожлантириш стратегияси.** Бунда фирма ўз ишлаб чиқараётган маҳсулотлари учун янги бозорлар қидириш билан характерланади;

- **Маҳсулотни ривожлантириш стратегияси.** Янги ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни эгаллаб бўлинган бозорда реализация қилиш ҳисобидан қсишни таъминлашни назарда тутлади.

Иккинчи гуруҳ стратегия эталонларини фирмага янги тузилмалар қўшиш йўли билан кенгайтиришни назарда тутувчи бизнес стратегиялар ташкил этади. Бундай стратегиялар интегрирон ўсиш стратегиялари деб аталади. Одатда фирма бундай стратегияга кучли бизнесда турганда, концентратив қсиш стратегияси амалга ошира олмаганда ўтади.

Интегрирон қсиш стратегияси 2 асосий турга ажратилади:

- **Қайта вертикал интеграция стратегияси.** Бунда фирманинг ўсишига йўналтирилган етказиб берувчилар устидан назоратни кучайтириш ёки ққлга киритиш ҳисобидан, шунингдек таъминотни амалга оширувчи турдош тузилмани яратиш ҳисобидан эришишни англатади. Бундай стратегияни амалга ошириш фирмага бутловчи қисмларга нарх ўзгарувчанлиги ва етказиб берувчиларнинг талабаларига боғлиқликнинг камайиши билан боғлиқ бўлган ижобий натижаларни бериши мумкин;

- **Олдинга кетувчи вертикал интеграция стратегияси.** Фирманинг ўсишида фирма билан охириги истеъмолчи ўртасида жойлашган

тузилма яъни тақсимлаш ва савдо назоратини қўлга киритиш ёки кучайтиришни англатади.

Интеграциянинг бу тури агар воситачилар хизмати жуда кенгайса ёки фирма сифатли хизмат кўрсатадиган воситаларни топаолмаган ҳолда фойдали.

Учинчи гуруҳ стратегик эталонлари диверсификацион ўсиш стратегиялари ҳисобланади. Бу стратегиялар агар фирма эндиликда маълум бозорда маълум, маҳсулот билан маълум соҳа доирасида ривожлана олмайдиган ҳолатда қўлланилади.

Ушбу стратегиялар турларига қуйидагилар киради:

- **Марказий диверсификацион стратегия.** Мавжуд бизнесда маҳсулот ишлаб чиқариш учун қўшимча имкониятларини қидириш ва фойдаланишга базаланади. Бунда мавжуд ишлаб чиқариш бизнес марказида қолади, янгиси эса ўзлаштирилган бозорда ишлатилган технология ёки фирманинг функционаллаштирилган кучли томонларидан келиб чиққан ҳолда юзага келтирилади;

- **Горизантал диверсификацион стратегия.** Мавжуд бозорда фойдаланилаётган аъло, янги технология талаб қилувчи, янги маҳсулот ҳисобидан ўсиш имкониятларини қидиришни назарда тутди. Бундай стратегияда фирма шундай мўлжал олиши керакки, маҳсулот ишлаб чиқаришга технологик боғлиқлик бўлмасдан, фирманинг мавжуд имкониятларидан фойдаланиш мумкин бўлсин. Янги маҳсулот истеъмолчига асосий маҳсулот сифатида мқлжаллансинки, у ўз сифати билан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга мос тушсин. Бу стратегияни амалга оширишнинг муҳим шарти фирманинг янги маҳсулот ишлаб чиқаришда ўзининг компонентларини қайта баҳолаш ҳисобланади;

- **Конглометрик диверсификацион стратегия.** Янги бозорда реализация қилинаётган, янги маҳсулот ишлаб чиқаришга технологик боғлиқ бўлмаган ишлаб чиқариш ҳисобидан фирманинг кенгайишдан ташкил топади. Бу стратегия ўсиш стратегияларини амалга оширишдаги энг қийин стратегиялардан бир ҳисобланади. Чунки бунини амалга ошириш кўпгина омилларга боғлиқ, жумладан, персонал эга бўлган компонентлар, айниқса менежерларга, бозор ҳаётининг мавсумийлиги, зарур маблағлар миқдори ва бошқалар.

- **Тўртинчи тур стратегик эталонлари** қисқартириш стратегия ҳисобланади. Ушбу стратегиялар фирма узоқ муддатли ўсиш даврида ёки инқироз туфайли самарадорликни ошириш зарурияти юзага келганда ва иқтисодда кардинал ўзгаришлар содир бўлганда, масалан тузилмавий қайта қуриш ва шу кабиларда фойдаланилади.

2.5.2. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш

Стратегияни танлаб олиш жараёни қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади:

жорий стратегияни тушуниб олиш; маҳсулот портфели таҳлилини ўтказиш; фирма стратегиясини танлаб олиш ва танланган стратегияни баҳолаш.

Жорий стратегияни тушуниб олиш жуда муҳимлиги шундаки ташкилот қандай ҳолатда эканлиги ва ташкилот қандай стратегияни қўллаётгани ҳақида етарлича маълумотга эга бўлмасдан келажакка боғлиқ қарорлар қабул қилиш мумкин эмас. Жорий стратегияни тушуниб олишнинг турлича схемалари мавжуд бўлиши мумкин. А.Томпсон ва А.Стрикланднинг таъкидлашича бундай стратегияни тушуниб олишда 5 та ташқи ва ички омиллар билан баҳолаш зарур. Ташқи омиллар: фирма фаолияти турлари ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар турли-туманлиги, фирманинг диверсификацияси, фирманинг умумий характери ва табиати ва ўз мулкнинг бироз қисмини сотганлиги; фирманинг охири даврадаги фаолият йўналиши ва структураси; фирманинг охири вақтда мқлжалланган имкониятлари; ташқи таъкибларга муносабати.

Ички омиллар: фирма мақсади; ресурсларни тақсимлаш мезонлари ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар бўйича капитал қўйилмалар тузилмасининг мураккаблашиши, молиявий таваккалчиликка ҳам раҳабарият томонидан, ҳам реал амалиётга мос равишдаги муносабат; НИОКР соҳасида концентрация даражаси; алоҳида функционал доиралар стратегияси (маркетинг, ишлаб чиқариш, кадрлар, молия).

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш стратегик бошқарувда муҳим бир воситалардан ҳисобланади. Маҳсулот портфелини таҳлили бизнеснинг алоҳида қисмлари ўзаро бир-бирлари билан жуда боғлиқлиги ҳақида ёрқин тушунча беради ва портфел жамламаси етарлича алоҳида қисмлар жамламасидан фарқ қилиб, фирма учун анча муҳим эканлиги аён бўлади. Маҳсулот портфели таҳлили ёрдамида ўта муҳим қуйидаги омилларини ростлаб олиш мумкин бўлади: таваккалчилик, пул тушими, ўзлаштириб олиш.

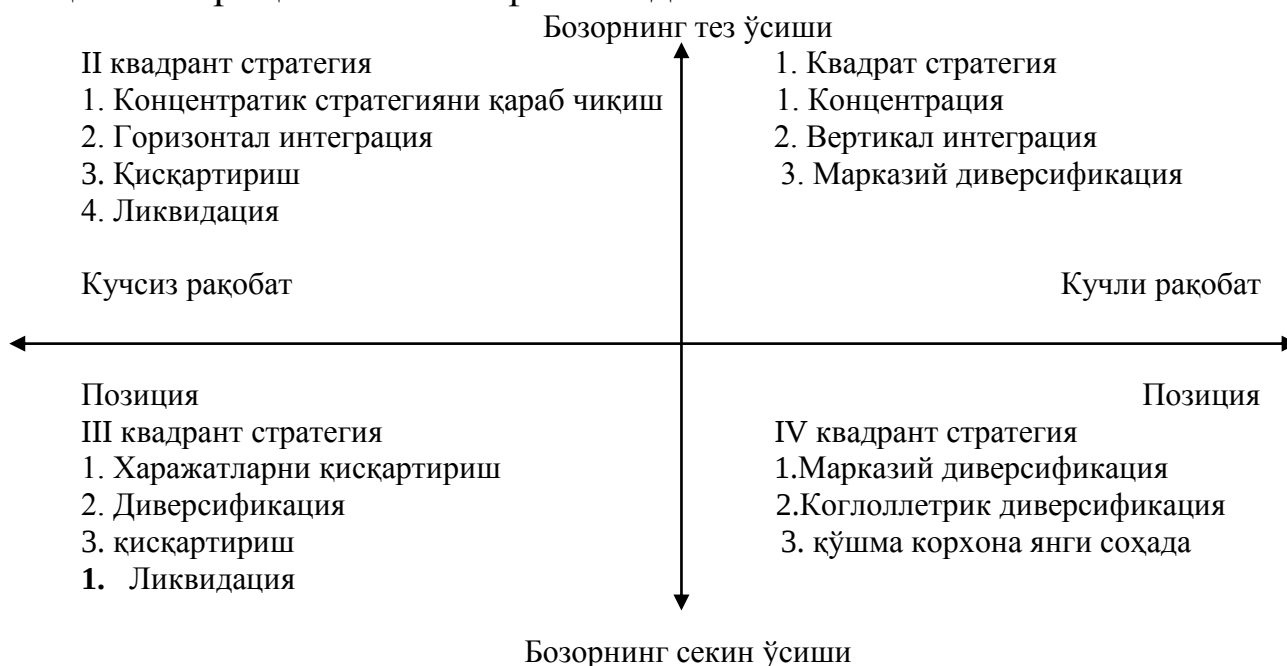
Фирманинг стратегиясини танлаш раҳбарият томонидан таянч омилларни маҳсулот портфелини таҳлили натижалари ҳисобидан фирма ҳолатини характерловчи ва шунингдек қўлланилаётган стратегия мазмуни, характери асосида амалга оширилади.

Стратегияни танлашда биринчи навбатда ҳисобга олиши зарур бўлган асосий таянч омиллар қуйидагилар ҳисобланади:

Фирманинг ўсиш стратегиясини танлашда **соҳанинг кучли томонлари ва фирманинг кучсиз томонлари** ҳал қилувчи роль ўйнаши мумкин. Илғор, кучли фирмалар имкониятларидан максимал фойдаланишга ҳаракат қилишлари, юзага келган етакчилик даражаларини янада мустаҳкамлашлари керак. Шунингдек фирма ўзи учун янги бизнес соҳаларида ҳам ўсиш имкониятларини қидиришга ҳам эътибор қаратишлари лозим.

Кучсиз фирмалар эса ўзларини бошқача тутишлари лозим. Улар шундай стратегияни танлашлари керакки, танланган стратегия уларнинг кучайишига ёрдам берсин. Агар бундай стратегия бўлмаса, улар ушбу соҳани тарк этишлари керак. Масалан, тез ўсувчи соҳада концентратик стратегия ёрдамида кўзланган ҳолатга эришиб бўлмаса, фирма қисқартириш стратегиясини қўллашга ўтиши лозим.

А.Томпсон ва А.Стрикланд стратегияни танлашда қуйидаги бозор ўсиш динамикасининг маҳсулотга ва фирма рақобат позициясига боғлиқлик матрицасини таклиф этишади.



2.5.1- расм. Томпсон ва Стрикланд матрицаси

Фирма мақсадлари ҳам стратегияни танлашда ҳар бир маълум фирма учун оригиналлик ва шижоат беради. Мақсадда фирманинг нимага интилиши акс этган. Агар, мисол учун мақсадда интентив қсиш акс этмаган бўлса, фирманинг потенциали, соҳадаги ва бозордаги барча имкониятлари юқори бўлсада, бирор мос стратегияни танлаб бўлмайди.

Юқори раҳбариятнинг қизиқишлари ва муносабатлари фирма ўсиш стратегиясини танлашда катта роль ўйнайди. Раҳбарият тавак-

кал қилишни ёқтириши ёки аксинча таваккалдан иложи борица қочиши мумкин. Айнан шу муносабат стратегияни танлашда ҳал қилувчи бўлиши мумкин.

Фирманинг молиявий ресурлари ҳам стратегияни танлашда сезиларли таъсир кўрсатади. Фирма фаолиятида ҳар қандай ўзгаришлар, масалан, янги бозорга қандай чиқиш, янги маҳсулот ишлаб чиқариш, янги соҳага ўтиш кабилар катта молиявий ҳаражатлар талаб этади.

Ходимлар квалификацияси стратегияни танлашда молиявий ресурслар каби кучли чегараловчи омиллардан ҳисобланади. Раҳбарият квалификация қувват ҳақида етарлича маълумотга эга бўлмасдан фирма ўсиш стратегиясини тўғри танлай олмайди.

Ташқи муҳитга боғлиқлик даражаси стратегияни танлашда катта таъсир кўрсатувчи омиллардан биридир. Шундай ҳолат ҳам бўлиши мумкинки, фирма етказиб берувчиларга ёки ўз маҳсулотлари харидорларига шунчалик боғлиқ бўлиб, ўз қувватидан тўлиқ фойдалана олмайди. Кучли ташқи боғлиқлик яна ҳуқуқий бошқарув масалан, антимонопол қонунчилиги, ижтимоий чеклашлар, табиий муҳитга боғлиқлик, сиёсий омиллар таъсирида бўлиши мумкин.

Вақт омили стратегияни танлашнинг ҳар қандай ҳолатида диққат эътиборда бўлиши лозим. Бу шу билан боғлиқки фирманинг имкониятлари, унга бўлган тақиб ва режалаштирилган ўзгаришлар ҳаммиша маълум вақт чегараларига эга бўлади. Бунда амалга оширилаётган стратегиянинг аниқ ҳаракат интервал вақтини ва календар вақтини ҳисобга олиш зарур.

Танланган стратегияни баҳолаш. Асосан стратегияни амалга ошириш имкониятни аниқловчи асосий омилларнинг етарлиги ва тўғрилигини таҳлил қилиш кўринишида амалга оширилади. Танланган стратегияни баҳолашнинг барча процедураси охир-оқибат битта ҳисобга бўйсиндирилади: танланган стратегия фирманинг танлаган мақсадига эришишига олиб бора оладими? Айнан ана шу танланган стратегияни баҳолашнинг асосий мезонаи ҳисобланади. Агар танланган стратегия фирма мақсадларига мос тушса, уни баҳолаш қуйидаги йўналишда олиб борилади:

Танланган стратегия муҳитнинг ҳолатига ва талабига мослиги. Бунда стратегиянинг муҳит асосий субъектлари талаблари томонидан қанчалик боғланганлиги, бозор динамикаси ва маҳсулотнинг ҳаётий циклини ўсиш динамикаси омилларининг ҳисобга олинганлиги, қўлланилаётган стратегия пайдо бўлаётган янги рақобатда устунлик қилишга олиб келишлиги текширилади.

Танланган стратегиянинг фирманинг қуввати ва имкониятларига мос келишлиги. Бундай ҳолатда танланган стратегия бошқа стратегиялар билан боғланиши стратегиянинг ходимлар имконияти билан мос келишлиги, айтилиши вақтда стратегияни амалга оширишда мавжуд тузилма танланган стратегияни қўллашга имкон бера олишлиги баҳоланади.

Стратегия қўйилган таваккалнинг устиворлиги таваккалнинг ишончлигини баҳолаш 3 йқналишда олиб борилади:

стратегияни танлаш асосида қўйилган тахминларнинг реаллиги;

Фирма учун қайси негатив ҳолатлар стратегиясининг инқирозга олиб боришлиги;

Таваккалдан ижобий натижага эришиш имконияти стратегияни инқироздан амалга оширишга олиб чиқа оладими?

2.5.2. Стратегияни амалга ошириш

Стратегияни амалга ошириш босқичларининг ролини ва моҳиятини тушунишда қуйидагиларни эътиборга олиш керак. Стратегияни бажаришнинг муҳим жиҳати шундан иборатки, у нафақат яхши стратегияни ёмон амалга ошириш билан фирма учун муаммолар келтириб чиқаришда эмас, балки яхши амалга ошириш шароитида ҳаттоки стратегияни танлаш вақтида ҳатолар йўл қўйилган бўлсада корхонага муваффақият келтириш мумкин.

Стратегияни бажариш қуйидаги 3 вазифани ҳал этишга қаратилади. Биринчидан, бу маъмурий вазифалар қаторида **устиворлигини ўрнатишни**, уларнинг аҳамияти ташкилот томонидан амалга оширилаётган стратегияга мос келиши керак. Бу биринчи навбатда қуйидаги вазифалар - ресурсларни тақсимлаш, ташкилий муносабатларни ўрнатиш, ёрдамчи тизимни ташкил этиш кабиларга тегишли. Иккинчидан, танланган стратегия билан ташкилот ички жараёнлари **мослигини ўрнатишни** ташкилот фаолиятини танланган стратегияга мўлжаллаштириш. Мўлжаллаштириш ташкилот характерида келиб чиққан ҳолда шундай эришилиши керакки, бунда унинг тузилмаси, мотивлаштириш ва ростлаш тизими, ишчи ва монетар квалификацияси, меъёр ва қоидаларга мос тушсин.

Учинчидан, амалга оширилаётган стратегия билан ташкилотни бошқаришга ёндашувни ва етакчилик усулини **танлаш ва мослигига келтириш**. Барча учала вазифалар ўзгаришлар давомида ечилади. Шунинг учун ҳам ўзгаришлар стратегияни бажаришнинг маркази

ҳисобланади. Айнан шунинг учун стратегияни бажариш жараёнидаги ўзгаришлар стратегик ўзгаришлар деб аталади.

Ташкилотда ўзгаришлар қтказиш фаолиятни амалга ошириш учун танланган стратегияга мос келувчи шароитларни яратишга олиб келади. Ўзгаришларнинг даражаси ва зарурияти ташкилотнинг стратегияни самарали амалга оширишга қанчалик тайёрлигига боғлиқ. Шундай вазиятлар бўладики, ўзгаришлар ўтказиш талаб этилмайди, яна шундай стратегияни бажариш чуқур қайта ўзгаришлар ўтказишни талаб қилади. Ўзгаришлар даражаси ва заруриятини юзага келтирувчи асосий омиллар соҳа ташкилотнинг маҳсулот, бозорнинг ҳолатига боғлиқ ҳолда ўзгаришларнинг етарлича устивор ва маълум такомиллашуви билан ажралиб турувчи 4 турига ажратиш мумкин:

Ташкилотни қайта қуриш ташкилотда жиддий ўзгартиришлар ўтказишни назарда тутиб, унинг миссияси ва маданиятига таъсир этади. Бу ҳолат ташкилот соҳасини ва шунга мос равишда ўз маҳсулотини, бозордаги қрнини ўзгартирганда юзага келади. Ташкилотни қайта қуришда энг катта қийинчилик стратегияни бажаришда кузатилади. Жиддий эътибор янги ташкилот маданиятини яратишга қаратилади. Катта ўзгаришлар технологик соҳада ва ишчи кучи бозорида вужудга келади.

Радикал қайта ўзгартиришларни ташкилотлар стратегияни бажариш босқичларида соҳасини ўзгартирмасдан ўзига турдош ташкилот йқлини тутганда ққлланилади. Бундай ҳолатда янги маданият, маҳсулот, бозор кучли ташкилот тузилмасига тегишли бўлган ички ташкилий ўзгаришларни ўтказишни талаб этади.

Жиддий (Умеренное преобразование) қайта ўзгаришлар ташкилот янги бозорга янги маҳсулот билан чиқиб харидорларни ўзига жалб этишга киришганда амалга оширилади. Бундай ҳолатда ўзгартиришлар ишлаб чиқариш жараёнида, шунингдек маркетинг соҳасида бўлиб, айниқса янги маҳсулотга эътиборли жалб этишда кучайтирилади.

Оддий ўзгаришлар маркетинг соҳасида қайта ўзгаришлар бўлиб, ташкилотнинг маҳсулот қизиқишини қўллаб қувватлаши мақсадида ўтказилади.

Ўзгармас функциялаштириш ташкилот ўз ягона ва ўша стратегиясини қўллаганда юз беради. Бундай стратегияни бажаришда ҳеч қандай ўзгаришлар қилиш талаб этилмайди, чунки маълум ташкилий вазиятларда ташкилот тўплаган тажрибаларга суянган ҳолда яхши натижаларга эришиши мумкин. Бироқ бундай ёндошувда шунга

эътибор қаратиш лозимки, ташқи муҳитдаги ўзгаришлар назардан четда қолиб кетмаслиги керак.

Таянч иборалар:

- Бизнес
- Стратегия
- Сегмент
- Бозор позицияси
- Горизонтал интеграция
- Диверсификация
- Маҳсулот портфели
- Ўзгармас функциялаштириш

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

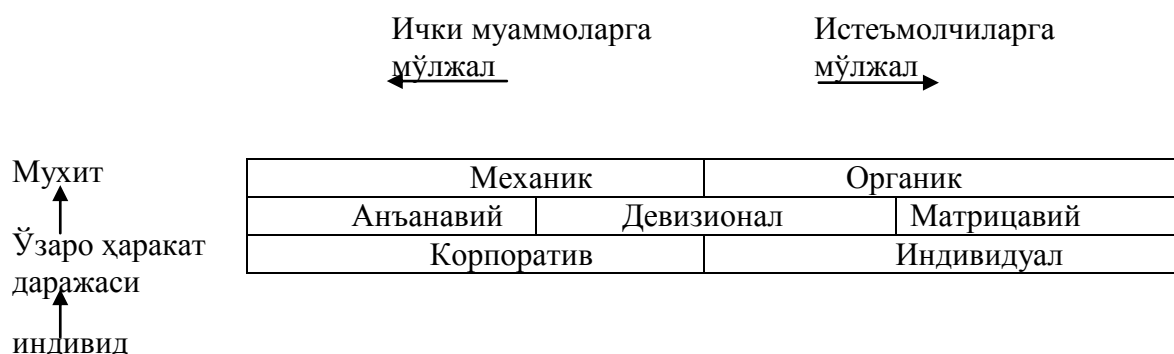
1. Стратегия нима?
2. стратегияни белгилаб олиш нималарга боғлиқ?
3. Стратегияни аниқлашда эътибор нималарга қаратилади?
4. Стратегияни ишлаб чиқишнинг 3 та асосий соҳасини биласизми?
5. Биринчи гуруҳ стратегияси турларини айтиб беринг.
6. Марказий диверсификацион стратегия нима?
7. Стратегияни ишлаб чиқишдаги ички ва ташқи омилларни биласизми?
8. Маҳсулот портфели таҳлили нима?
9. Радиал қайта ўзгариш деганда нимани тушунасиз?

2.6.Ташкилот турлари

2.6.1.Ташқи муҳит таъсири асосидаги ташкилот турлари

Ҳар қандай ташкилот ўзининг мураккаб иқтисодий, ижтимоий, техник тизимини намоиши қилиб, ўзининг индивидуал ва специфик ҳолатларини акс эттиради. Агар унинг ўзароҳаракатининг ҳар бир даражасидаги характери аниқланса бу тизимни қуйидагича кўрсатиш мумкин: «ташкилот-ташқи муҳит», «бўлинма-бўлинма» ёки «гуруҳ-гуруҳ», «индивид-ташкилот». Томонларнинг ўзароҳаракати услублари кўрилаётган тизимни маълум образда характерлайди ва унинг ўз олдига қўйган бош вазифаси-ташкилот билан индивид ва ташқи муҳит ўртасидаги ўзароҳаракатни қанчалик самарали олиб борилаётган-

лигини баҳолашга имкон беради. Бунда ўзаро ҳаракатлар амалга ошириладиган ташкилот тузилмаси муҳим ўрин эгаллайди.



Қараб чиқиладиган ташкилот қурилишдаги ёндашувлар бошқарув назарияси ва амалиётида муҳим ўрин эгаллайди. Механик ва органик номланишнинг ўзи ушбу ёндашувларнинг асосий қирраларини акс эттиради.

Ташкилотларга нисбатан «механик» ибораси шунинг учун ҳам ишлатиладики, тизим гўёки машина механизми сифатида лойиҳаланган бўлиб, ишлаб чиқариш операцияларига мўлжалланган. Охириги йилларда механик ёндашув қаттиқ танқидга учрамоқда. «Органик» ибораси эса механик тузилмадан фарқ қилган ҳолда ташкилотга гўёки тирик организм сифатини беради.

Ташкилотларни лойиҳалаштиришдаги механик ёндашув расмий қоидалар ва процедура, марказлашган қарорлар қабул қилиш, иш доирасидаги маъсулият ва ташкилот маъсулиятининг қаттиқ иерархияси кабилардан фойдаланилиши билан характерланади. Бундай характердаги ташкилот агарда ташқи муҳит мураккаб бўлмаган ва нодинамик бўлиб, рутин технология (ишни қандай, қачон, қанча бажарилиши аниқлилиги пост)дан фойдаланилганда самарали фаолият кўрсатиши мумкин.

Мисол учун, замонавий автомобил ишлаб чиқариш корхоналари механик тузилма доирасида тўлиқ самарали ишлаши мумкин. Автомобил саноати технологияси етарлича аниқлик даражаси мавжуд ва бу саноат ташқи муҳитда дуч келадиган муаммолар ҳам охириги 10 йилида кам ўзгарган (ҳаракат ҳавфсизлиги, атроф-муҳит тозаллиги, ёқилғи, йўллар, инфратузилма).

Кўпгина мутахассислар механик ёндашувни Вебернинг бюрократик ташкилотига синоним деб ҳисоблашади. Немис социологи ва иқтисодчиси М.Вебер тарихга бюрократияни ташкилот сифатида шакллантирган шахс сифати кирган. Одатда, бюрократия сўзини қал-

тис, компонентсиз, самарасиз, ноқулай қоидалар сифатида талқин этишади. Амалда эса бюрократик модел юқорида санаб ўтилган негатив ҳолатларни бартараф этишда қўл келиши мумкин. Шунинг учун ҳам бюрократик ташкилот қандай ишлаши керак ва у кўпчилик ташкилотлар қаторида қандай ишлайди деган тушунчани аниқ ажратиб олиш зарур.

Ўзининг устунликлари масалан, универсаллик, олдиндан айта олишлик, самарадорлик каби томонлари билан бюрократик тизимни қуйидаги шароитларда амалга ошириш мумкин:

- Ташкилотнинг умуммақсадлари ва вазифалари маълум;
- Ташкилотдаги ишлар алоҳида операцияларга ажратилган;
- Ташкилот умуммақсади етарлича оддий бўлиши керакки, маарказлашга режалаштириш асосида бажарилишига имкон берсин;
- Шахсларнинг ишларини бажариши ҳаққоний ўлчанган;
- Пул мукофотлари ишчиларни мотивлаштирадиган;
- Раҳбар ҳокимияти қонунан тан олинган.

Албатта ҳар қандай ташкилотни муваффақият учун муҳим бўлган кўпгина бошқа шароитлар мавжуд, мисол учун, фаолият натижаси учун етарлича ресурслар ва талаб. Бироқ, юқорида санаб ўтилган шароитлар механик ёндашув асосида қурилган ташкилот самарали фаолияти учун зарур.

2.6.2.Ташкилотларнинг органик турлари

Ташкилотларни лойиҳалаштиришдаги органик ёндашув расмий қоида ва процедуралардан кучсиз фойдаланиш, қарорлар қабул қилишни номарказлаштириш ва унда ишчиларнинг иштирок этиши, ишдаги маъсулиятнинг чуқур белгиланганлиги, ҳокимият тузилмаси эгилувчанлиги ва иерархия даражасининг кўп бўлмаган сони кабилар билан характерланади. Бу ёндашув ўзининг самарадорлиги нерутин технология (ишни қандай ва қаерда бажарилишининг юқори даражада ноаниқлиги)дан фойдаланилган шароитда намоиш этади, ҳамда мураккаб ва динамик ташқи муҳитга эга бўлади.

Органик ёндашувни самарали қўллашга яққол мисол қилиб электрон техникаларни ишлаб чиқарувчи ташкилотни келтириш мумкин. Электрон техникалар ишлаб чиқариш технологиясининг сал бўлмаса ҳар ҳафта ўзгаришини мутахассислар ҳам тан олишади. Ташқи муҳитнинг тез суръатда ўзгариши ҳам катта қийинчиликлар келтиришига ҳам ҳеч ким шубҳа қилмайди.

Органик ёндашув ташкилотга янги муҳит билан ўзаро ҳаракат қилишга, ундаги ўзгаришларга тезлик билан мослашишга имкон беради. Органик ёндашувни ёрқинроқ ифодалаш учун уни «идеал бюрократик» механик ёндашув билан таққослаб кўриш керак (2.7.1-жадвал).

2.6.1-жадвал.

Ташкилотларни лойиҳалаштиришда механик ва органик ёндашувларни самарали қўллашдаги шароит ва характеристикалар

	Механик ёндашув	Органик ёндашув
Характеристика	• Ишдаги тор специализация • Қоида бўйича ишлаш • Қатъий қоида ва маъсулият • Иерархия даражасидаги аниқлик • Рағбатлантириш объектив тизими • Кадрларни танлашнинг объектив мезонлари • Муносабатлар формал ва расмий характерга эга	• Ишдаги кенг специация • Кам қоидалар ва процедура • Амбициозли маъсулият • Бошқарув даражаси бузилган • Рағбатлантиришнинг субъектив тизими • Кадрларни танлашнинг субъектив мезонлари • Муносабатлар ноформал ва шахсий характерига эга
Шароит	• Барқарор, мураккаб бўлмаган муҳит • Мақсад ва вазифалар маълум • Вазифалар бўлакларга ажратилган • Вазифалар оддий ва тушунарли • Иш ўлчанган • Тўлов меҳнатни мотивлаштирилади • Ушбу ҳокимият тан олинди	• Мураккаб, нотинч муҳит • Мақсад ва вазифалар аниқланмаган • Вазифалар қатъий чегарага эга эмас • Вазифалар мураккаб • Ишчи ўлчам қийин • Эҳтиёжларни мотивлаштириш юқори даражадагиларга қаратилган • Ҳокимият обрўи эгалланади

Кўпгина мутахассислар келажакни кўришда органик ёндашувларни афзал кўришиб, механик ёндашувни танқид қилишади. Лекин раҳбарлар ўз ташкилотлари фаолият юритаётган аниқ шароитнинг специфик ҳолатига эътибор беришлари ва шу асосда якуний танловни амалга оширишлари зарур. Бошқарувда, умуман инсон фаоллигининг ҳар қандай ижтимоий доирасида «яхши» ёки «ёмон» тизим деган тушунча мавжуд эмас. Фақат мавжуд шароитга мос келувчи ёки мос келмовчи танлов мавжуд. Шароитнинг ўзгариши билан танлов ҳам ўзгариши мумкин.

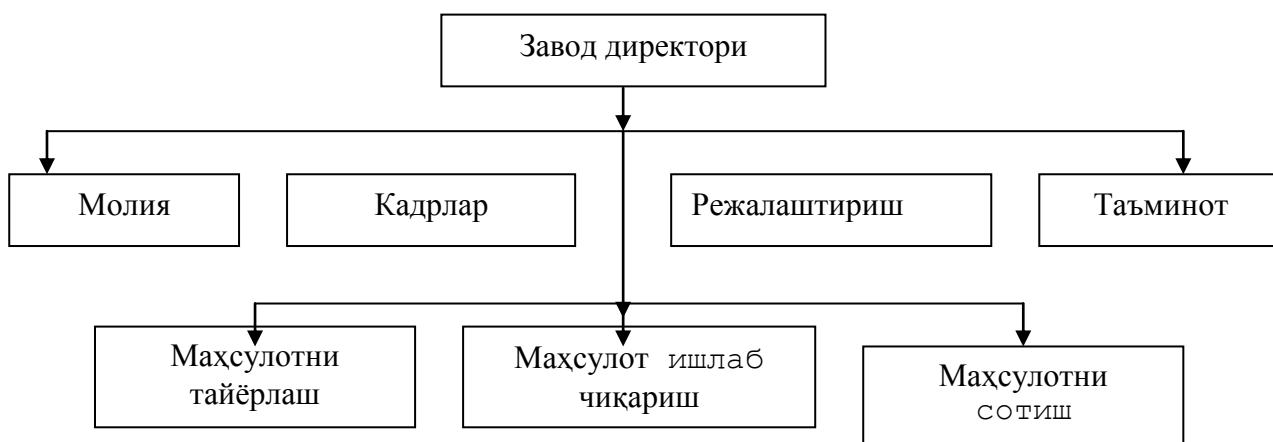
2.6.3. Бўлимлар билан ўзаротаъсирдаги ташкилотлар турлари

Ташкилотлардаги ўзаротаъсирнинг иккинчи даражаси «бўлинма-бўлинма» илгари бўлимлаштириш масалаларини қараб чиқиладиганда ўз асосида юзага келган. Бундай ўзаротаъсирнинг оддий чизикли вариантыдан тортиб мураккаб матрицавий вариантлари кўрсатилган.

Анъанавий ташкилотлар, ташкилотларни лойиҳалаштиришда чизикли ва функционал бўлимларни комбинациялаштирилишдан юзага келтирилади. Тарихан чизикли-функционал тузилма схемаси ишлаб чиқаришнинг фабрика-завод доирасида пайдо бўлиб, ишлаб чиқаришнинг мураккаблашиши ва ташқи муҳитдаги кўп сонли институтлар (оммавий истеъмолчилар, молия ташкилотлари, халқаро рақобат, ҳукумат) ўзарофаолиятининг ўзгариши шароитида қаноатлантирувчи ташкилот сифатида юзага чиқди. Бу схеманинг асоси бўлиб чизикли бўлинма ҳисобланади ва ташкилотдаги асосий ишни амалга оширади, унинг махсуслаштирилган функционал бўлинмаларида ташкил этилган «ресурс» асосида: кадрлар, молия, режа, хом ашё, материал каби бўлимларида хизмат кўрсатилади (2.7.1. расм).

Анъанавий ташкилот ўзида икки турдаги бўлимнинг устунлигини бирлаштиради ва бу унга ташқи муҳитга мос келувчи самарали барқарор ва интенсив ривожланишга хизмат қилиш имконини бери.

Умуман, чизикли-функционал тузилмани ишлаб чиқариш ташкилотларининг ривожланишида механик ёндашув саноатнинг аграр секторидан саноат секторига ўтишда муҳим роль ўйнади.



2.6.1. расм. Чизикли-функционал ташкилот структурасининг функционал тизими.

Ташқи муҳит билан ўзаротаъсир нуқтаи назардан анъанавий ташкилотлар механик ёндашув асосида ташкил этилади.

XX асрнинг 1-ярмида чизикли-функционал тизим ўзида маҳсулот ишлаб чиқаришнинг барча хом ашё қабул қилиб олишдан то тайёр

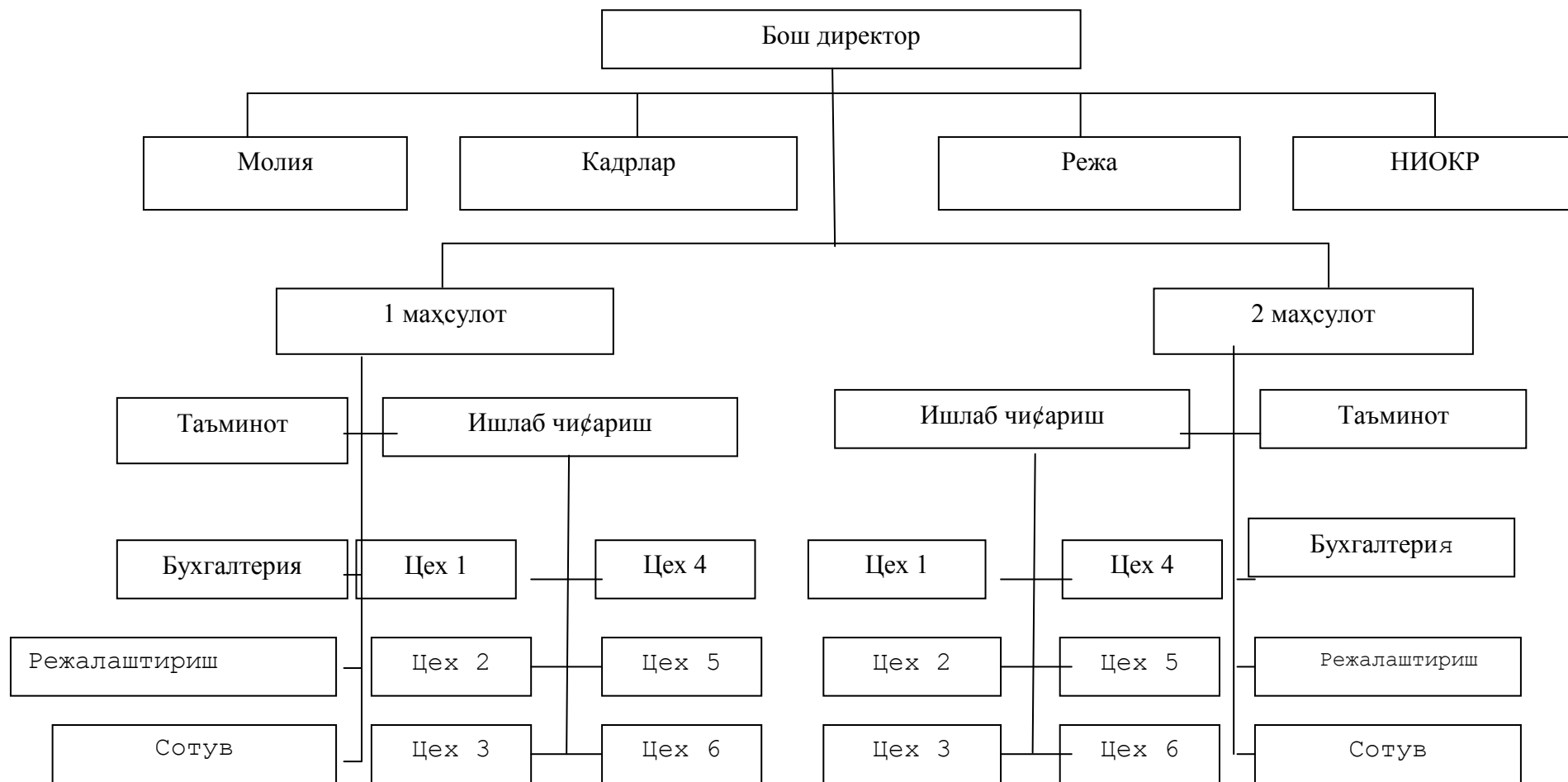
маҳсулот яратиш ва унинг реализациясигача бўлган циклини таъминлаб, ташкилотларнинг ривожланишида, вертикал интеграллашида устун эканлигини кўрсатди. Ташкилотларнинг кенгайиши ва жойлашиши чизиқли ва функционал бўлинмаларнинг бирлаштирилишидаги камчиликлар борлигини кўрсатди. Вертикал ўсиш горизонтал алоқалар самарадорлигини чеклаб қўйди.

Бу эса бошқа самарали тузилмаларни жорий этишга олиб келди.

Бу маммонинг ечими дивизионал тузилмали схемани юзага келиши билан ечилди.

Дивизионал ташкилот схемаси бўлимлаштиришдан пайдо бўлиб, бирор бир натижа: маҳсулот, истеъмолчи ёки бозор асос қилиб олинади. Шунинг учун бу схема кўпмаҳсулотли ишлаб чиқариш шароитида ёки ТНКларда кенг қўлланилади. Шунингдек бу схема давлат аппарати ва жамоа ташкилотларида ҳам фойдаланилади. А.Слоун дивизионал схемани «марказлаштирилмасликнинг мувофиқлаштирувчиси» сифатида аниқлади. Юқори орган ташкилотни режалаштиradi, асосий ресурсларни тақсимлайди, стратегик қарорлар қабул қилади, бўлинмалар эса бу вақтда оператив қарорлар қабул қилишади олинадиган фойдага маъсулиятни ўз зиммаларига олишади.

Дивизионал схема саноатнинг турли соҳаларида катта устунликларга эга. Айниқса у ишлаб чиқариш бозор конъюктураси таъсирида кам ўзгарадиган технологик янгиликларга кам боғлиқ бўлган ва ташқи муҳит билан ўзароҳаракатда асосида механик ёндашув ётадиган шароитда самарали ҳисобланади.



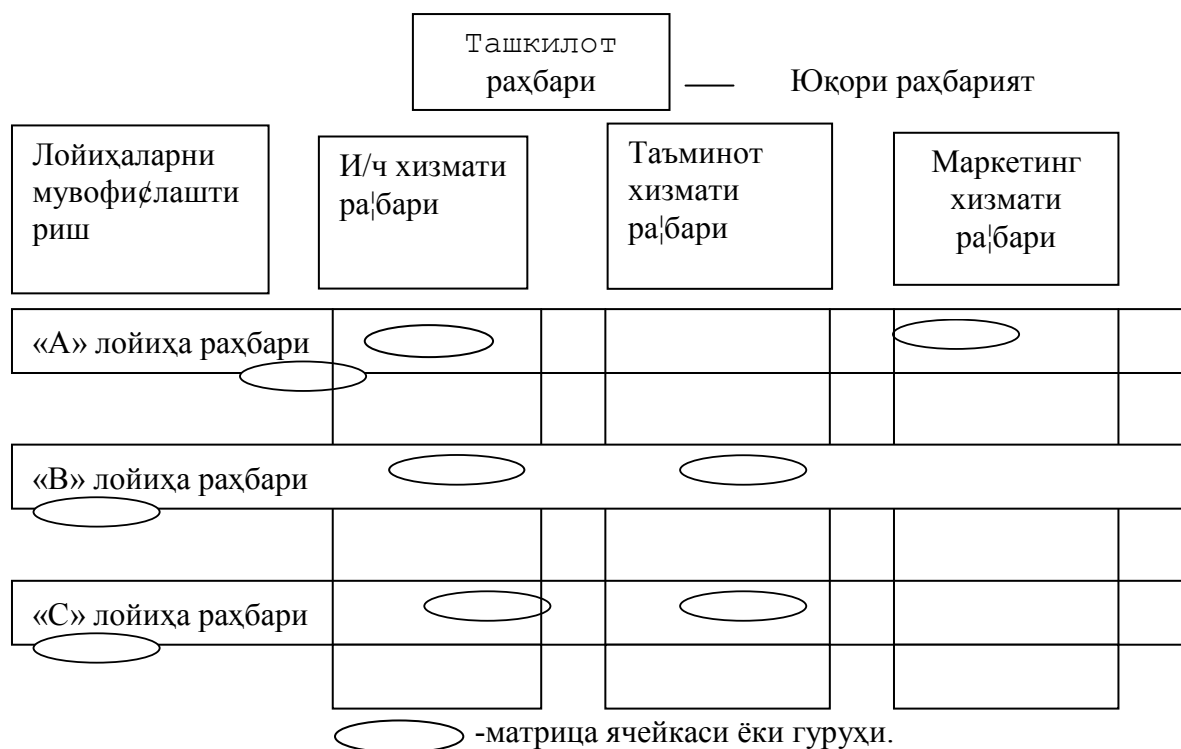
2.6.2. расм. Дивизионал ташкилот схемаси.

Дивизионал асосда кўрилган ташкилотлар ўзининг ўсишини ва ҳар хил бозорларда турли фаолият турларини самарали бошқаришни амалга оширишади. Ишлаб чиқариш бўлинмалари раҳбарлари ўзларига бириктирилган маҳсулот ёки ҳудуд фаолиятини «функция бўйича», «линия бўйича» мувофиқлаштириб қолмасдан ўзида умумраҳбарликка талаб этиладиган сифатларни ҳам ривожлантириб боришади. Шу йўл билан ташкилотни стратегик даражасида яхши кадрлар захираси юзага келади. қарорларнинг даражалар бўйича тақсимланишини уларнинг қабул қилинишини тезлаштириб сифатини оширади.

Шунинг билан бирга шуни эътиборга олиш зарурки, бўлинмалар ҳисобидан бошқарув аппаратининг кенгайиши ҳаражатларнинг ортишига олиб келади. Асосий ресурсларни марказий тақсимланиши ва айрим ҳолларда етишмаслиги бўлимлар ўртасида низоларни келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин. Кўпгина дивизионал ташкилотларда бўлинмалар ўртасида карьера (ўсиш) мураккаб балки механик ёндашувда эса шахслар умуман эътибордан четда қолдирилади.

Матрицали ташкилотлар. Дивизионал схемадаги камчиликлар ташкилотларда матрицали схемалар: лойиҳа бўйича бошқарув, вақтинчалик мақсадлар гуруҳи, доимий комплекс гуруҳларни қуриш орқали ечилди. Матрицали схема механик ёндашув доирасида мавжуд эмас. У матрицали ташкилотларда сезиларли даражада аҳамиятли ҳисобланадиган, лойиҳалаштиришдаги горизонтал, норасмий ва эгри алоқаларда кўпроқ имкониятларни таъминлайдиган органик ёндашувга ўтишни талаб қилади. Матрицали схемалар дастлаб юқори технологияли соҳаларда синаб кўрилган. Миллий рақобатдан кучли халқаро рақобатга ўтиш шароитида шундай ташкилий тузилма тузиш зарурияти пайдо бўладиги, юқори квалификацион ишчи кучидан максимал самарали фойдаланиш асосида тезлик билан технологик ўзгаришлар ўтказиш мумкин бўлсин.

Матрицали ташкилот иш жуда мураккаб бўлганда танланган стратегия бўйича юқори технология соҳасида катта миқдордаги лойиҳалардан юқори сифатли натижалар олишга ҳаракат қилинганда ташкил этилади. Юқорида таъкидланганидек, матрицали бўлинмалаштириш ҳар доим икки ташкилий муқобил-функционал ва маҳсулот (лойиҳа) комбинациясидан ҳисобланади. Шундай қилиб, матрицали ташкилотда 2 та формал тизим схемаси пайдо бўлади (2.7.3. расм).



2.6.3. расм. Матрицавий ташкилот схемаси.

Бундай шароитда раҳбариятнинг асосий вазифаси икки тузилма ўртасидаги балансни ушлаб туриш бўлади. Баланснинг бузилиши матрицали ташкилотда муаммоларни юзага келтиради. С.Дэвис ва П.Лоуренс бу муаммоларни ва уларни бартараф этиш йўллари куйидагича кўрсатишади (2.7.2. жадвал).

Жадвал 2.6.2.

Матрицали ташкилотда юзага келадиган муаммолар ва уларнинг сабаблари, бартараф этиш йўллари.

Муаммолар	Сабаблари ва уларни бартараф этиш йўллари
Анархиядаги зиддият	Матрицавий тузилмада икки қисм ўртасидаги ҳуқуқ ва маъсулиятнинг нотекис тақсимланганлиги
Гуруҳвозликнинг ривожланиши	Ҳамма қарорларни гуруҳда қабул қилиш норма бўлиб қолади. Раҳ-барият сиёсатининг ўзгартириш ва индивидуал мотивлаштиришни кучайтириш лозим
Умумиктисодий инқироз давридаги тушкунлик	Матрицавий ячейка (гуруҳлар) умумий вазият ёмонлашган шароитда қатъий эмас. Юқори раҳбариятга стратегия ва режалаштириш соҳасида ёрдам кўрсатиш зарур
Юқори ҳаражатлар	Кўп сонли раҳбарларни ушлаб туришга катта миқдорда пул керак. Кам сонли раҳбарларга ташкилотнинг кўпгина ролларини бириктириб қўйиш лозим
Ташкилотнинг юқори ва қуйи даражалари ўртасидаги узилиш	Матрицавий схемада қуйи звено ишлайди, юқоридагилар ундан фойдаланмайди. Юқори раҳбариятни жалб этиш учун кичик ўлчамдаги матрицани қўллаб-қувватлаш зарур
Бошқарув даражасида назоратнинг йўқлиги	Матрица ҳар қайси даражада мавжуд бўлиб, тизим мураккаблашиб боради. Ташкилотнинг критик марказларини аниқлаш ва унинг атрофида матрицалар ҳосил қилиш зарур

Ўзини яхши кўриш (самолюбование)	Ташкилот ўз-ўзига тўқнашади. Юқори раҳбарият доимо фаолиятнинг критик турлари-мақсадларга эътибор қаратиши лозим
қарор қабул қилиш- даги қийинчиликлар	қарор ўз вақтида қабул қилинмайди. қарор қабул қилишни бошқарувнинг кўйи даражасига, улар амалга ошириладиган қисмига берилиши лозим

Яхши лойиҳаланган матрицали ташкилотларда ажралиб турувчи жами характеристикалар ичидан қуйидагиларни ажратиш олиш зарур. Бундай турдаги ташкилотларда юқори раҳбарият икки қисмнинг функционал ва лойиҳали ҳам ҳуқуқ ва маъсулиятларини аниқлаб беради. Матрицали схемада низоларнинг мавжудлиги ва уларнинг юзага келиши тасодиф бўлмаслиги керак. Бунинг учун уларни ҳал этиш чоралари ва режаси ишлаб чиқилиши зарур.

Умумташкилий режалаштириш матрицавий гуруҳлардаги ноаниқликларни минималлаштиришга йўналтирилиши керак. Бунинг учун матрицавий ташкилотнинг лойиҳа қисми мақсадларни ўрнатиш, бюджет лойиҳалари ва режаларини шакллантиришда фойдаланилса, функционал қисми бу ташкилот элементларини керакли ресурслар билан таъминлайди. Бу дегани лойиҳа доирасида нима қилиниши ва у қандай бажарилиши матрицавий ташкилотнинг икки қисми ўртасида аниқ тақсимланади.

2.6.4. Инсонлар билан ўзарофаолиятдаги ташкилотлар турлари

Боб бошида таъкидланганидек, шахслар билан ташкилотлар орасидаги фарқлар уларнинг ўзарофаолиятида характерида пайдо бўлади. Ушбу фарқнинг асоси бўлиб ўзарофаолиятни тавсифловчи муҳим ташкилий ўзгарувчанликда ўзарофаолият юритувчи томонларнинг устуворликларидаги фарқ ҳисобланади. 2.7.3. жадвалда 2 турдаги: корпоратив ва индивидуал ташкилотларнинг асосий тавсилотлари келтирилган.

Корпоратив ташкилотлар	Индивидуал ташкилотлар
Одамларни уларнинг ижтимоий ва касбий мезонларга ажратиш орқали бирлаштириш	Кишиларни эркин, ихтиёрий бирлашмаси
Ташкилот фаолиятида стандартизация ва монополия	Ташкилотдаги гуруҳлар ва аъзолар фаолиятида рақобат ва кооперация?
Ҳукумат иерархик тузилмасини мустаҳкамлаш Қизиқишлар етакчилар томонидан маъқулланади	Барча аъзолар қизиқишларини демократик жараёнлар доирасида ҳукмронлигини тамойили
Имкониятлар ва ресурслар тақчиллиги	Имкониятлар ва қўшимча ресурслар қи-

ва уларни марказлашган қўллаб-қувватлаш ва яратиш	дирувини таъминлашни раҳбарият томонидан қўллаб-қувватлаш
қизиқиш субъекти-гуруҳ, коллектив ёки бутун ташкилот	қизиқиш субъекти-шахс
Ташкилот одам учун жавоб беради Ташкилот суверенитети Ташкилот учун эркинлик	Ҳар бир одам ўзи жавоб беради Шахс суверенитети Шахс учун эркинлик
қарор қабул қилишда кўпчилик тамо-йили ёки катталики	қарор қабул қилишда озчилик тамоёили
Ишлаб чиқариш қизиқишлари инсоннинг ишлаб чиқариш қизиқ.ишларини аниқлайди	Ишлаб чиқариш қизиқишлари инсоннинг ишлаб чиқариш қизиқишлари билан аниқланади
Ҳуққдаги икки мораль (шахсий ва ташкилот)	Ҳуққдаги умуминсоний ва соғлом фикр мораль
Инсон иш учун	Иш инсон учун

2.6.3. расм. Корпоратив ва индивидуал ташкилотларнинг асосий тавсилотлари.

Корпоратив ташкилот ёки оддийроқ қилиб айтганда корпорация фаолиятни биргаликда амалга ошириш жараёнида одамлар билан алоқанинг алоҳида тизими сифатида қаралади. Корпорациянинг бундай тушунчасини тез-тез акциядор бирлашма шаклига ассоциациялашадиган юридик шахс-ҳуқуқ субъекти сифатидаги корпорация тушунчасидан ажрата олиш зарур. Корпорация қисқа корпоратив қизиқишлари асосида ўзини бошқа ижтимоий жамоаларга қарши қўядиган, максимал марказлашган, автократик раҳбариятга эга бўлган ташкилот тури сифатида намоён қилади. Корпорация-бу одамлар бирлашмаларининг қадимий шакли бўлиб, овчилик гуруҳларидан оила шаклланишгача бўлган даврларда фойдаланиб келинган. Ўрта асрларда Евпропада улар шахар манафактура цехларида мавжуд бўлган. Кейинчалик бу шакл хўжалик монопол бирлашмалар, касбий ташкилотлар ва сиёсий партиялар қўллай бошлаганлар.

Ресурсларнинг, авваламбор одамларнинг бирлашиши натижасида корпорация одамларнинг биргаликдаги фаолиятидаги ташкилот сифатида у ёки бу ижтимоий гуруҳ, касб мавжудлигини намоёйиш қилади ва таъминлаб беради. Бироқ корпоратив ташкилотларда одамларни бирлашиши уларни ижтимоий, касбий ва бошқа бўйича ажратиш орқали содир этилади.

Ресурсларни бирлаштиришда корпоратив ташкилотларнинг ўзини сақлаб қолишдаги курашда муҳим қурол бўлиб, монополия, янада аниқроғи ахборотларга монопол бўлиш ҳисобланади. Монополияни қўллаб-қувватлаб, корпорация ўз фаолиятини ва унинг натижаларини стандартлаштиришга уни бузилишига олиб келувчи ички рақобатга

йўл қўймасликка ҳаракат қилади. Кучсизларни қўллаш, кучлиларни чегаралаш – ички рақобатга қарши курашнинг асосий тамойилидир.

Агар корпоратив ташкилотларда ҳокимиятнинг иерархик тузилмаси (даги устунликни) кишиларни ажратиш орқали бирлаштириш ва монополияни қўллаб қувватлаш мумкин эмас. Шундай қилиб “ажратилган” одамлар қизиқишлари корпорация етакчилари томонидан маъқулланади. Айнан ана шу уларнинг ҳукмронлигининг асосий манбаи ҳисобланади. Бу схеманинг асосимда “бўлиб ташла ва ҳукмронлик қил” тамойили ётади.

Корпоратив ташкилотнинг мавжуд бўлишининг муҳим шарти ва усули бўлиб, унда доимо у ёки бу ресурсга бўлган тақчиллик, зарур бўлганда эса тақчилликни кучайтириш ҳисобланади. Монополия шароитида корпорация етакчилари томонидан бу тақчилликни тақсимлаш улар учун ҳукмронликни ушлаб туришнинг яна бир манбаи бўлиб хизмат қилади.

Корпорация тушунчасидан кўриниб турибдики, унинг қизиқишлари субъект бўлиб, гуруҳнинг ўзи ёки бутун ташкилот ҳисобланади. Шахсларни диперсаналлаштириш ҳисобидан амалга оширилади. Агар бир шахснинг ўз шахсий қизиқишлари ёки мақсади бўлиши мумкин, лекин ўз мавжудлигини билдириш корпорациянинг қўллаб-қувватлашишга эришиш учун у гуруҳ ёки ташкилот учун ўзини қурбон қилиш мумкин. Шу ердан – ёлғон ҳамдардлик, гуруҳбозлик ва корпоративнинг бошқа салбий жиҳатлари очилади. Ташқаридан ташкилот яхлит бир бутун бўлиб кўринади. Бу эса унинг қудратига ёлғончи тасаввурни юзага келтиради. Корпоратив ташкилот ўз аъзолари, кишилар учун бўлган маъсулиятни ўзига олади. Бу эса унга кишилар билан бўладиган муносабатларда эркин ҳаракат қилиш имконини беради. Ташкилот суверентетлиги мавжуд. Бунинг натижасида ташкилот ёки унинг барча аъзолари маъсул одам бўлиб қолади. Бундай “коллектив” жавобгарлик уни кучли боғлиқликликка олиб боради ва амалда уни бутунлай мустақилликдан маҳрум қилади. Бунда “ташкилот ҳамиша ҳақ” деган тамойил ишлайди. Корпоратив ташкилотларда қарор қабул қилиш “кўпчилик” ёки “катталар” тамойили бўйича амалга оширилади. Озчиликнинг ўз фикри учун кураши кўпинча уларнинг ташкилотдан кетиши билан тугалланади. Ташкилотларда ўз тарафлашлари учун кураш раҳбарларнинг профессионал ва иш янгиликлари, ақлларида кўра сиёсий қобилиятларини оширади.

Индивидуал ташкилотлар. Корпортив ташкилотга тескари бўлган ташкилотлар индивидуал турдаги ташкилотдир. Бу ҳам ўзаро ҳам-

корликни амалга оширувчи кишилар бирлашмасидир, лекин бу эркин, очик, кўнгилли бирлашмалардир. Бундай ташкилотларда жамоа мулки – бу барчанинг мулки эмас, балки жамоанинг ҳар бир аъзосининг мулки. Индивидуал ташкилотларда монополия унинг аъзолари фаолиятида рақобат ва корпорация билан алмашинади. Ташкилот аъзолари фаолиятида имкониятлар танқислиги ёки чекланганлик имкониятларни эркин қидириш учун яратиб берилган шароит билан алмашинади.

Бундай ташкилотларда қизиқиш субъекти бўлиб, шахс кўтарилади. Ташкилотда барча нарсалар одамлар доирасида қурилади, яъни иш учун кишилар қидирилмайди, балки кишилар қобилияти ва мотивлаштирилиш асосида иш яратилади.

Бундай вазиятда одам ўзига-ўзи жавоб бера бошлайди. Шахс суверенитети юзага келади. Ташкилот доирасида шахс эркин бўлиб қоладики, натижада унинг ишдаги қобилияти, ижоди фаолиятининг ўсиши, ривожланиши учун имконият таъминланади.

Таянч иборалар:

- Механик ташкилотлар
- Органик ташкилотлар
- Девизонал
- Матрицавий
- Коорпаратив
- Индивидуал
- Анъанавий
- Ташкилот ташқи муҳити

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Механик ташкилот маъноси нимани англатади?
2. Органик ташкилот маъноси нимани англатади?
3. Корхоналарнинг ташкилий тузилмасига нималар киради?
4. Чизиқли- функционал тузилма нима?
5. Матрицали ташкилотлар қанақа ташкилот ҳисобланади?
6. Дивизонал ташкилот қанақа ташкилот?
7. Ташкилотларда юзага келган муоммаларни ҳал этиш йўллари биласизми?

2.7. Ташкилий маданият

2.7.1. Ташкилий маданият тушунчаси, структураси ва мазмуни

Замонавий адабиётларда ташкилий маданият тушунчаси ҳақида анчагина изоҳлар мавжуд. Бироқ шунга қарамай ташкилий-бошқарув тартиби, ташкилий маданият концепцияси ягона ҳақиқий изоҳга эга эмас. Ҳар бир муаллиф бу тушунчага ўзининг шахсий изоҳини беришга ҳаракат қилади. Кўпгина муаллифлар ташкилий маданиятни ўзида ташкилот ёки гуруҳ аъзолари томонидан ажратиладиган ёки исботсиз қўлланиладиган мураккаб композицияли муҳим таҳминларни намойиш этади деган тушунчадан келиб чиқиб тушунтиришади. Ташкилий маданиятнинг жуда тор ва жуда кенг маънодаги тушунчалари мавжуд. Кўпинча ташкилий маданият ташкилотнинг катта қисмида ҳоҳ ташкилот ичидаги, ҳоҳ ундан ташқарисидаги муносабат ва ўзарофаолият асосида ётувчи таҳмин, қадриятли мўлжал, кутиш, жойлашиш ва меъёрларда қўлланиладиган бошқарув идеалогияси ва фалсафаси сифатида талқин этилади.

Ташкилий маданият ташкилотдаги одамлар ўртасидаги муносабатларда юзага чиқади. Шунинг учун ҳам турли одамлар ёки ташкилотнинг турли қисмлари уни ёритишда турли ибораларни қўллашади. Ташкилий маданиятни изоҳлашдаги ва аниқлашдаги турли-туманликка қарамай, уларда умумий ҳолатлар мавжуд. Кўпгина муаллифлар ташкилот аъзоларининг ўз ҳулқи ва ҳаракатларида суянадиган базавий таҳминлар намуналарига таянишади. Бу таҳминлар кўпинча атроф-муҳитни бошқарувчи шахслар (гуруҳлар, ташкилот, жамият) ва унинг ўзгаришларини созловчи (табиат, вақт, муносабат, иш ва бошқалар) билан боғлиқ.

Қадрият шахсни қўллаб турувчи (ёки қадрият мўлжали) муаллифлар томонидан ташкилот маданиятини аниқлашга киритилган иккинчи умумий категория ҳисобланади. Қадрият шахсни қандай тутумни қўллаш мумкин ёки мумкин эмаслигига йўналтиради. Мисол учун баъзи ташкилотларда «мижоз хамиша ҳақ» деб ҳисоблашади, шунинг учун ҳам уларда ташкилот аъзолари ишларида муваффақиятсизликка учраганда мижозни айблашга йўл қўйилмайди. Бошқаларда эса-балки бунинг тескарисидир. Бироқ у ҳолда ҳам, бу ҳолда ҳам қадриятни қабул қилиш шахсга у маълум вазиятда қандай ҳаракат қилишига ёрдам беради.

Ниҳоят, ташкилий маданият тушунчасининг учинчи муҳим категорияси бўлиб «тимсол» ҳисобланадики, унинг ёрдамида қадрият ташкилот аъзоларига «узатилади». Кўп фирмалар ўзларининг қадриятлари барча ҳужжатларда тўлиқ ёритишга мўлжалланган махсус тимсолларга эга.

Юқоридаги изоҳлар ва тушунчалардан келиб чиққан ҳолда, ташкилий маданиятни қуйидагича тушуниш таклиф этилади. Ташкилий маданият-бу ташкилот аъзолари томонидан қабул қилинган муҳим таҳминлар тўплами бўлиб, кишиларга уларнинг тутумида ва ҳаракатларида мўлжал беради. Бу қадриятлар шахсларга ташкилот ички моддий ва маънавий муҳитига «тимсол» воситаси орқали етказилади. 2.7.1-расмда ташкилот маданиятининг кўпгина жабҳалари ёрқин кўрсатилган.



Ташкилий маданиятнинг фирма муваффақиятига таъсир даражаси масаласи ҳали ҳам очик қолади. Лекин шу нарса аниқки, ташкилот иш натижалари билан ташкилот маданияти ўртасидаги муносабат кўп жиҳатдан ташкилот маданиятида акс эттирилган қадриятлар мазмунига боғлиқ бўлади. Шундай экан фирма одамларга ҳоҳ у етказиб берувчи, ишчи, харидор бўлсин эътиборсизлик қилса, албатта муваффақиятдан узоқлашади.

Ташкилий маданият ўзида тахминлар, қадрият, ишонч, тимсолни мужассамлаштирган структурага эга бўлиб, ташкилот аъзоларига уларнинг муаммоларини ҳал қилишда ёрдам беради.

Юқорида кўриб ўтилган даражаларга мос ҳолда ташкилий маданият иккига субъектив ва объектив турларга бўлинади. Субъектив ташкилий маданият ишчилар томонидан тахминлар. Ишонч, кутиш, шунингдек ташкилот муҳитидаги шахсдан ташқарида мавжуд бўлган, қадрият, меъёрларни жамоа бўлиб қандай қабул қилишдан келиб чиқади. Субъектив ташкилий маданият бошқарув маданиятини шакллантиришда асос бўлиб хизмат қилади.

Объектив ташкилий маданият эса одатда ташкилот атрофида яратилган шароитдан келиб чиққан ҳолда пайдо бўлади. Бунга қуйидагилар: бино ва унинг кўриниши (дизайни) жойлашган ўрни, жиҳозлар ва мебел, қулайликлар, қабул қилиш хонаси, автомобиллар сақлаш жойи ва автомобилларнинг ўзи ҳам киради. Буларнинг барчаси ташкилот қўллаб-қувватлайдиган қадриятда у ёки бу даражада акс этади.

Ташкилий маданиятнинг икки тури ҳам муҳим бўлсада, субъектив тури умумий ҳолда ҳам, одамлар ва ташкилотлар ўртасида иш юритишда кўпроқ имкониятлар яратади.

У ёки бу маданиятни микро ва макродаражада тавсифловчи ва идентификацияловчи кўпгина ёндашувлар мавжуд. Шундан келиб чиққан ҳолда Ф.Харрис ва Р.Моран (1991) маълум ташкилий маданиятни қуйидаги 10 та тавсиф асосида кўриб чиқишни таклиф этишади:

- Ўзини ва ташкилотдаги ўз ўрнини билиш (баъзилар маданиятни ишчиларини ўзларининг ички кайфиятларига кам аралаштириш билан баҳоласа, бошқалари-уларнинг ташқи пайдо бўлишни рағбатлантиради; бир ҳолатда мустақиллик ва ижод ҳамкорлик орқали пайдо бўлса, бошқасида-индивидуализм орқали).

- Коммуникацион тизим ва муомила тили (оғзаки, ёзма, новербел коммуникация, «телефон ҳукуқи» ва гуруҳдан гуруҳга, ташкилотдан ташкилотга алоқа очиклиги фойдаланиш);

- Ташқи кўриниш, кийим ва ўзини ишда намоиш этиш (махсус кийим, иш стиллари, косметика, причёсканинг турли-туманлиги ва шу қабилар микромаданиятнинг мавжудлигини тасдиқлайди).

- Нимани ва одамлар қандай овқатланишади, одатлар ва шу соҳадаги анъаналар (ишчиларнинг овқатланишини ташкил этиш, ташкилотда шундай жойларнинг мавжудлиги; одамлар овқатни ўзлари билан бирга олиб келишади ёки ташкилот ичида, ташқарисидаги кафеларга чиқишади; овқатланишга детация; турли даражадаги ходимлар бирга овқатланишадими ёки алоҳида ва бошқалар).

- Вақтни англаш, унга ва ундан фойдаланишга бўлган муносабат (аниқлик даражаси ва ходимларнинг унга маъсулдорлиги; вақт тақсимотига амал қилиш ва бунинг учун рағбатлантириш).

- Одамлар ўртасидаги муносабатлар (ёши ва жинси, донолиги ва интеллект, билими ва тажрибаси, дини ва фуқаролиги бўйича ва бошқалар; муносабатларнинг шаклланиш даражаси, қўллаб-қувватланиши, низоларни ҳал этиш йўллари)

- Қадриятлар (нимадир яхши ёки нимадир ёмон дея мўлжал олинган тўплам сифатида) ва меъёрлар (маълум турдаги ҳулқа нисбатан муносабатга тахмин ва кутиш тўплами сифатида) одамлар ўз ташкилий ҳаётларида қадрлайдиган нарсалар (ўзининг ҳолати, титули, ишининг ўзи ва бошқалар).

- Нимагадир ишонч ва муносабат (раҳбариятга, муваффақиятга, ўз кучига, ўзаро ёрдамга, этник ҳулқа, адолатга ишонч ва бошқалар; ҳамкасбларга, мижозларга, рақобатчиларга, зуғум ва зўравонликка, агрессияга нисбатан муносабат ва бошқалар).

- Ходимни ривожлантириш ўқитиш жараёни (ўйланмасдан ёки онгли бажарилган иш; ишчиларни ахборотлаштириш процедураси; фаолиятдаги мантиқий мунозараларни рад этиш ёки тан олиш; сабабларни тушунтиришдаги ёндашувлар).

- Меҳнат этикаси ва мотивлаштириш (ишга муносабат ва ишдаги маъсулият; ишни тақсимлаш; иш жойининг тозалиги; иш сифати; ишдаги одатлар; ишни ва рағбатни баҳолаш; индивидуал ёки гуруҳий иш; ишдаги кўтарилиш).

Ушбу юқорида таъкидланган ташкилий маданиятни характеристикалари биргаликда олинганда ташкилот маданияти концепцияларини акс эттиради.

2.7.2. Ташкилий маданиятнинг шаклланиши

Олдинги боблардан маълум бўлдики ташқи муҳит ташкилотга сезиларли таъсир ўтказди ва унинг маданиятда намоён бўлади. Амалиётнинг гувоҳлик беришича, битта муҳитда ва бир хил шароитда функциялаштирилган иккита ташкилот турлича маданиятга эга бўлиши мумкин. Бу шунинг учун ҳам содир бўладики, ташкилотнинг аъзолари ўзларининг биргаликдаги тажрибалари орқали муҳим 2 та муаммони турлича ҳал этишади. Биринчиси-бу ташқи адантация (мослашув): ташкилот томонидан нима қилиниши керак бўлган ва қандай қилинган? Иккинчиси-бу ички интеграция: ташкилот ходимлари уларнинг иши ва ҳаёти билан боғлиқ бўлган кундалик ташкилий муаммоларини қандай ҳал этишади? (2.8.1 жадвал).

Ташқи адаптация ва яшаб қолиш муаммолари
• Миссия ва стратегияси. Ташкилот миссиясини ва унинг асосий вазифаларини аниқлаш; Шу миссияни амалга ошириш стратегиясини танлаш. • Мақсадлар. Специфик мақсадларни белгилаш; мақсадлар бўйича мосликка эришиш. • Воситалар. Мақсадларга эришишда қўлланиладиган усуллар; қўлланиладиган усуллар бўйича мосликка эришиш; ташкилий тузилма, барқарорлаштириш тизими ва итоатгўйлик бўйича қарорлар. • Назорат. Эришилган шахсий ва гуруҳий натижаларни ўлчамлари меъёрини ўрнатиш. • Коррекция. Топшириқларни бажармаган шахс ва гуруҳларга бўлган муносабатда талаб қилинадиган ҳаракат турлари.

2.8.1 жадвал.

Ички ва ташқи интеграция муаммолари.

Ички интеграция муаммолари
• Умумий тил ва концептуал категория. Коммуникация усуллари танлаш; фойдаланилаётган тил концепциялар аҳамиятини аниқлаш. • Гуруҳлар чегараси ва гуруҳга кириш ва чиқиш мезонлари. Ташкилотга ва унинг гуруҳларига аъзолик мезонларини ўрнатиш • Ҳокимият ва статус. Ҳокимиятни қўлга киритиш, қўллаш ва йўқотиш бўйича қоидаларни ўрнатиш; Ташкилотда статусни аниқлаш ва тақсимлаш. • Шахсий муносабатлар. Ташкилотдаги жинслар, ёшлар ва шу кабилар бўйича ижтимоий муносабатлар характери ва даражаси бўйича қоидаларни ўрнатиш; Ишдаги рухсат этилган очиқлик даражасини аниқлаш. • Рағбат ва жазо. Хоҳланган ва хоҳланмаган ҳуққни аниқлаш. • Мафкура ва дин. Изоҳ талаб қилмайдиган ва ташкилот томонидан назорат қилинмайдиган нарсаларнинг аҳамиятини аниқлаш; Иймон стрессни юмшатувчи сифатида.

Ташқи адаптация ва яшаб қолиш жараёни ташкилотнинг бозордаги ўз озиғини қидириши ва топиши, унинг доимий ўзгарувчан ташқи муҳитга мослашиши билан боғлиқ. Бу ташкилотнинг ўз мақсадларига эришиши ва ташқи муҳит вакиллари билан ўзарофаолият жараёнидир. Ушбу жараёнда бажарилаётган вазифалар тегишли бўлган масалалар, уларни ечиш методлари, муваффақиятларга ва омадсизликка бўлган таъсирланишлар ва бошқалар ҳал этилади.

Ташкилот аъзолари ҳамкорликда ишлаб чиқарилган тажрибалардан фойдаланиб, уларнинг фаолиятига ёрдам берувчи умумий ёндашувларни ривожлантиришади. Кейинги масалалар гуруҳига мақсадларни белгилаш ва уларга эришиш воситаларини танлаш киради. Айрим ташкилотларда ходимлар мақсадларни қўйишида иштирок этишади ва шу орқали улар эришиши мажбуриятини ўзларига олишади. Бошқаларида эса ходимлар фақат мақсадларга эришиш воситалари ва методларини танлашда қатнашишади, яна бошқа ташкилотларда эса ходимлар унисиди ҳам, бунисиди ҳам қатнашишмайди ёки аксинча.

Ҳар қандай ташкилотда унинг ходимлари қуйидаги жарёнларда иштирок этишлари зарур:

- Ташқи муҳитдан ташкилот учун муҳим бўлган ва бўлмаган хатоларни ажратиб олишда;
- Эришилган натижаларни баҳолашнинг йўллари ва усулларини ишлаб чиқишда;
- Мақсадларга эришишдаги муваффақият ва муваффақиятсизлик сабабларини топишда.

Ходимлар ўзларининг реал имкониятлари, устунликлари ва муваффақиятлари ҳақидаги ахборотларни ташқи муҳит вакилларига етказишнинг устивор усулларининг ривожланишига эҳтиёж сезишади. Айрим ташкилотлар шу мақсадлар учун ўзининг ходимларини, буюртма берувчи ва етказиб берувчи ташкилотларга сафарлар уюштиришади.

Ички интеграция жараёни ташкилот аъзолари ўртасидаги самарали муносабатларни ўрнатиш ва қўллаб-қувватлаш билан боғлиқ. Ички интеграция жараёни ўзликни аниқлашдаги алоҳида гуруҳ учун (субъектив маданият) ҳамда бутун ташкилот жамоаси учун спецификани ўрнатишдан бошланади. Шундай қилиб одамлар янгиликларга интилишади, уларни ўраб турган муҳитда муҳим ўзгаришлар содир бўлишига, илгари улар учун ҳавф солиб турган хатарлар эндиликда ўзгаришига ишонишади. Ташкилий маданиятнинг шакллани-

шига, унинг мазмуни ва айрим параметрларига ички ва ташқи муҳитнинг бир қанча омиллари таъсир этади.

Ташкилот маданиятининг шаклланиши ташқи муҳитнинг қуйидаги омилларига боғлиқ:

- Бутун ва хусусий соҳадаги ишчи муҳит;
- Миллий маданият.

Ташкилот қабул қилган маълум маданият у фаолият олиб бораётган соҳанинг спецификациясига, бозорнинг ўзига хослигига, истеъмолчиларга ва шу кабиларга боғлиқ. Маълумки, соҳадаги юқори технологияли ташкилотлар маданиятида «инновация» қадрияти ва ўзгаришларга ишонч юқори. Бироқ бир хил ва бир соҳадаги ташкилот, компанияларда бу жиҳатлар миллий маданиятга боғлиқ ҳолда турлича намоён бўлади. Ташкилот маданияти шаклланишига таъсир этувчи омиллар таҳлилини кўрсатишича, ташкилотнинг бутун умри давомида ривожланиши ва ўзгаришига охирги омил катта таъсир кўрсатар экан.

Одатда ташкилотлар бошқа ташкилотдан бошқача маданиятга эга бўлган кишиларни ташкилотга жалб этиш ҳисобига ўсади. Ташкилотнинг янги аъзолари ўзлари хоҳласа-хоҳламаса ташкилотга маданият «вирус»ини олиб келишади. Қайси маданиятнинг «яшаб қолиши» кўпроқ унинг иродасига боғлиқ бўлиб, ҳулқнинг маълум ҳолатлари интенсивлигига таъсир этади.

Ташкилот маданиятининг кучи қуйидаги уч ҳолат билан аниқланади:

- Маданиятнинг «бақувватлиги»;
- Ташкилот аъзолари томонидан маданиятнинг бўлиниши даражаси;
- Маданият устиворлигининг аниқлиги.

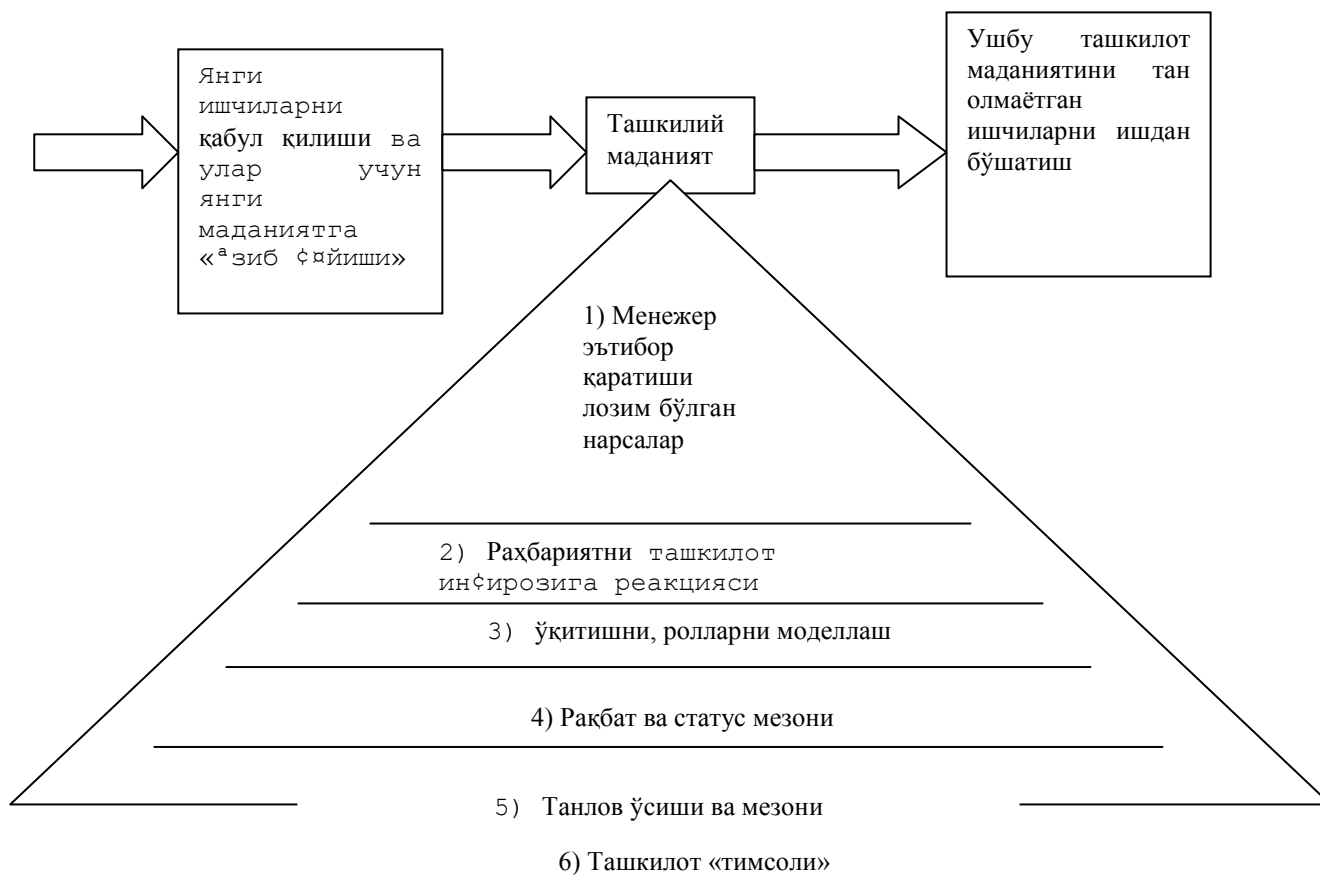
Ташкилот маданиятининг «бақувватлиги» ходимлар томонидан ажратилган муҳим таҳминлар миқдори билан аниқланади.

Ишонч ва қадриятларга бой бўлган маданият ташкилот ҳулқиға кучли таъсир ўтказади.

Шундай қилиб, «бақувват» маданият кўпчилик ходимлар томонидан ажратилади ва устиворликни анча аниқроқ белгилаб, ташкилотдаги ҳулққа чуқурроқ таъсир ўтказади.

Шуни ҳисобга олиш зарурки, кучли маданият ташкилот учун фақатгина устиворлик яратмасдан ташкилотда ўзгаришлар ўтказиш йўлида жиддий салбий оқибатлар ҳам келтириб чиқариши мумкин.

Фақатгина керакки одамларни ишга олиш ва кераксиз одамларни ишдан бўшатиши билан мос келмайдиган ташкилий маданиятни қўлловчи методлар мавжуд (2.7.1-расм).



2.8.2 расм. Ташкилий маданиятни қувватловчи методлар.

Асосий метод гуруҳларига қуйидагилар киради:

- Менежер эътибор бериши лозим бўлган объектлар ва нарсалар. Бу ташкилотда маданиятни қўллаб-қувватлашдаги анча кучли методлардан бўлиб, ўзининг такрорланувчи ҳаракати билан менежер ишчиларга нима муҳим эканлигини ва улардан нима талаб этилишини билдириб туради.
- Раҳбариятни ташкилот инқирозига ва критик вазиятларга реакцияси. Инқирозли ҳолат ташкилотдан ёки мавжуд маданиятни кучайтиришни ёки янги кадрият ва меъёрларни киритиб ҳолатни ўзгартириш талаб қилинади. Мисол учун, ташкилот маҳсулотига бўлган талабнинг кескин камайиши ҳолатида ташкилот олдида 2 муқобил (альтернатив) қолади: бир қисм ишчиларни ишдан бўшатиш ёки ўшанча ишчиларни сақлаб қолган ҳолда иш вақтини қисқартириш. Одамлар «биринчи номер» сифатида қараладиган ташкилотларда иккинчи вариант танланади.

- Ўқитиш, машғулот, ролларни моделлаштириш. Бўйсунувчилар томонидан ташкилий маданият жиҳатлари, улар ўз ролларини қандай ижро этишлари кераклигига қараб тузилади. Менежер ўқув дастурида атайлаб муҳим «маданий» сигналларни талаб қилиши мумкин. Шунингдек, менежер бўйсунувчилар баъзи нарсаларни ўзи ҳам намойиш қилиши мумкин, масалан, мижозларга бўлган маълум муносабатларни ёки бошқаларни тинглай олиш кабиларни.

- Рағбат ва статусни аниқлаш мезонлари. Ташкилотдаги маданият рағбатлантириш тизими ва жавоб этиш орқали ҳам ўрганилиши мумкин. Жалб этиш орқали тақсимлаш (шинам кабинет, секретарь, автомобиль ва бошқалар) анча бақувват ташкилотлар роли ва ҳулкини кўрсатади.

- Ишга қабул қилиш, ўсиш ва ишдан бўшатиш мезони. Бу ташкилотда маданиятни қувватлашнинг энг муҳим усулларида бири. Ташкилот ва унинг раҳбарияти бутун кадрлар жараёнини барқарорлаштириб турса, унинг барча аъзоларига маълум бўлади. Кадрлар масаласидаги мезонлар ташкилотдаги мавжуд бўлган ташкилий маданият мустаҳкамланишига ёрдам бериши ёки аксинча ҳалақит қилиши мумкин.

- Ташкилий тимсол ва анъаналар. Ташкилий маданият асосида ётувчи ишонч ва қадриятлар турли хил анъаналар, урфлар, маросимлар орқали акс этади. Анъаналар ташкилот томонидан маълум вақтдаги ва маълум сабабга кўра ўтказиб туриладиган тадбирлар ҳисобланиб, ташкилот ходимлари ҳулкига, дунёқарашларига таъсир этиш мақсадида қўлланилади.

2.7.3. Ташкилий маданиятни бошқариш

Юқорида кўрсатилганидек, ташкилот маданияти ўз ичига уч даражани олади: қадрияти; қиймат ва ишонч; базавий тахмин. Кўрсатилган ҳар бир даражада маданият орқали ўзгаришлар ўтказиш билан манипулировалош имконияти мавжудми деган савол юзага келади. Ташкилот эгаллаб турган ривожланиш босқичига боғлиқ бўлмаган шундай позиция мавжудки, унинг юқори раҳбарияти маданиятни икки усулда бошқариши мумкин (18.2-расм).



2.7.3. расм Ташкилий маданиятни бошқариш асослари.

Биринчиси ташкилот аъзоларининг кўпчилигида иштиёқ қўзғатиши мумкин бўлган энтузиазмни юқоридан кўришни намоиш этади. Раҳбар-етакчи ташкилот базавий қадриятини жонлантиради ва ҳаётга тадбиқ этади. Бу раҳбарнинг ўзи ишонган қадриятларга ва қайноқ муносабати асосида тахмин қилинади.

Иккинчи усулни қўллаш ташкилотнинг бошқа томонидан, унинг қуйи даражасидан бошланади. Ушбу ҳолда асосий эътибор ташкилотнинг ҳаққоний ҳаётидаги деталларга қаратилади. Менежерлар бутун ташкилотни кузата олишлари, унда нима содир бўлаётганлигини, бунинг билан ташкилот маданиятини қадамба-қадам бошқаришга ҳаракат қилишлари керак.

Маълумки, кўпгина раҳбарлар айрим қадрият ва ишончга суянишади, лекин уларни ташкилотнинг бошқа аъзоларига беришмайди. Бундай вазиятда улар ташкилий маданиятга таъсир этиш имкониятини йўқотишади. Бу ердан шундай хулоса чиқариш керакки, киритилган қадриятлар оқибатига қизиқишлардан дарак берувчи биринчи усулини оммавий чиқишлар, шахсий намуна орқали амалга ошириш мумкин. Раҳбарларга иложи борича матбуот, радио, телевидения орқали чиқишлар қилиши орқали ўрнатилган қадриятларни ташвиқот қилиши тавсия этилади.

Иккинчи усули ташкилотнинг кундалик ҳаёти маданиятини аҳамиятини тушунишни талаб этади. Бунда ҳаққоний воситалар бўлиб,

ташкilotнинг тимсоли ва моддий буюмлари ва тимсоли, ҳулқий на-мунани ишлаб чиқиш ва яратиш, қадамма-қадам ўзароҳаракатини ки-ритишларни мослаштириш бўлиши мумкин. Маданиятни бошқариш юқори даражанинг қуйи даражани базавий тахминларни ўзгартириш орқали таъсир этиш имкониятини англатади.

Агар менежерларнинг кундалик ҳаракатлари уларнинг ўзлари жо-рий этган қадриятларига мос тушса, сўзсиз ташкilot маданиятининг ривожланишини ва мустаҳкамланишини таъминлайди.

Кўриниб турибдики ташкилий маданиятни бошқариш осон иш эмас. Маданиятни бошқариш етарлича узоқ муддатли жараён-дир. Инсонлар онгида ётувчи чуқур базавий тахминлар, ишонч ва ҳулқни қисқа муддатда ўзгартириш жуда мушкул. Ушбу жараён ташкilot-нинг янги аъзоларини доимо ижтимоийлаштириш, тўхтовсиз ташки-лотда нимани кадрлаш, нимага ишониш, ташкilotдаги ҳар бир детал-га эътиборли бўлиш ва ниҳоят бутун ишни тўғри режалаштириш назарда тутати. Қуйидаги тавсиялар менежерларга ташкilotларда маданиятни самарали бошқаришга ёрдам бериши мумкин:

- Ташкilot ташқи муҳитида қабул қилинмайдиган номоддий жиҳатларга алоҳида эътибор қаратинг. Одамлардаги чуқур томир отган тахминлар, қадриятларни ўзгартириш маданиятни бошқариш тизими ва тузилмасида мураккаб ва узоқ муддатни талаб қилади;

- Ташкилий маданиятни трансформацияланишига олиб келувчи таклифларга астойдил ёндошинг;

- Муҳим ташкилий тимсолларнинг аҳамиятини чуқурроқ тушу-нишга ҳаракат қилинг (компания номи, лозунглари).

- Ташкilotнинг тарихи тўғрисидаги ҳикояларни тинглаб боринг, улардаги қаҳрамонлар ким, унда ташкилий маданиятда нималар из қолдирганлигини таҳлил қилиб туринг.

- Ташкилий анъаналарни доимий давом эттириб боринг, унинг ёрдамида ғояларни маданиятга сингдирасиз;

- Абстракт ғояларни бевосита ва билвосита ўзингизнинг кундалик фаолиятингизга жорий қилиб боринг. Бунда менежердан қайси ғоя-ларни қўллаб-қувватлаши ва қандай ҳаракатлар билан бу ғояларни ташкilotнинг қуйи даражасига етказишни тушуниш талаб этилади.

Таянч иборалар:

- Ташкилий маданият
- Объектив маданият
- Субъектив ташкилий маданият

- Ташқи мослашувчанлик
- Ички интеграция
- Инновация
- Ташкилот қадрияти
- Маданиятни бошқариш

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Ташкилий маданият тушунчасини изоҳлаб беринг.
2. Ташкилий маданият неча турга бўлинади?
3. Субъектив ташкилий маданиятнинг мазмуни нимада?
4. Объектив ташкилий маданиятмазмуни нимада?
5. Ташкилотнинг ташқи мослашувчанлиги нима?
6. Ички интеграция жараёнини биласизми?
7. Ташкилот маданияти шаклланишига ташқи муҳитнинг қайси омиллари таъсир этади?
8. Ташкилий маданиятни қувватловчи усулларни айтиб беринг.
9. Ташкилий маданият қандай бошқарилади?

2.8. Етакчилик

2.8.1. Етакчилик тушунчаси

Етакчилик масаласи қадимдан одамларни қизиқтириб келган. Бироқ, етакчиликни мақсадли, мунтазам ва кенг ўрганиш Ф.Тейлор замонидан бошланган. Жуда кўп тадқиқотлар ўтказилган, лекин шунга қарамай етакчилик нима ва уни қандай ўрганиш керак деган тушунчанинг тўлиқ таърифи мавжуд эмас.

Етакчилик муаммоларни ўрганишда олимлар томонидан бу тушунчани аниқлашда турлича изоҳлар берилган. Жумладан, Ж.Терри таърифига етакчилик-бу одамлар гуруҳига таъсир этиш, уларни умумий мақсадларга эришишлари учун туртки бўлишдир. Р.Таиненбоум, И.Вэшлер ва Ф.Массарик етакчиликни шахслараро маълум вазиятларда коммуникацион жараён ёрдамида ҳосил бўладиган ва махсус мақсад ёки мақсадларга эришишга йўналтирилган ўзаротаъсир сифатида тушунтиришади. Г.Кунц ва С.О.Доннелл эса етакчилик умумий мақсадга эришишда одамларга таъсир этиш билан боғлиқлик деб ҳисоблайди.

Етакчилик табиатини айнан бошқарув билан таққослаб тушунилса осон бўлади. Ташкилотда менежер бўлиш ва етакчи бўлиш-бу битта нарса эмас. Менежернинг ишдаги бўйсунувчиларга ва улар

билан бўладиган муносабатидаги таъсири авваламбор ҳокимият томонидан берилган лавозим асосида бўлади. Етакчилик-бошқарув муносабатининг ўзига хос тури сифатида кўпроқ ижтимоий таъсир жараёнига аниқроқ айтганда ташкилотдаги ўзаротаъсирга асосланади. Бу жараён анча мураккаб бўлиб, унинг иштирокчиларидан ўзаробоғлиқликда юқори даражани талаб қилади. Етакчилик бошқарувдан фарқ қилган ҳолда ташкилотда кўпроқ бўйсунувчиларни эмас эргашувчилар бўлишини назарда тутлади. Шундан келиб чиққан ҳолда бошқарувдаги анъанавий «бошлиқ-бўйсунувчи» муносабати ўрнини «етакчи-эргашувчи» муносабатлари алмаштиради. Мисол сифатида завод директорини олсак, лавозими бўйича у менежер. Лавозим унга етакчилик учун йўл очади. Ташкилотда олган лавозими нуқтаи назаридан одамларга таъсир этиш жараёни расмий етакчилик деб аталади. Бироқ эгаллаган лавозимидан одамларга таъсир этиш билангина чекланмаслиги керак. Бу ҳолат агарда унинг ўринбосарларидан бири унга нисбатан камроқ расмий ҳокимиятга эга бўла туриб, стрессли ва низоли вазиятларни бошқаришда ёки корхона ҳаёти учун муҳим бўлган муаммоларни ҳал этишда катта муваффақиятга эришганда намоён бўлади. Бу ўринбосар ишчиларнинг қўллаб-қувватлашига, ишончига, ҳурматига ўзининг ишчиларга меҳри, жонкуярлиги ва илиқ муносабати орқали эришиши мумкин.

Менежер бўлиш бу ташкилотда автоматик равишда етакчи бўлишни англатмайди, чунки етакчилик аҳамиятли даражада норасмий, менежер ташкилотда энг юқори лавозимни эгалласада, лекин етакчи бўлолмаслиги мумкин. Юқорида келтирилган мисолда ташкилот етакчиси бўлиб бевосита унинг бошлиғи завод директори эмас, ўринбосари ҳисобланади.

Одамлар учун зарур бўлган қобилият, ақл ва бошқа ресурслар орқали таъсир этиш жараёни норасмий етакчилик номини олган. Етакчилик позициясининг норасмий характери кўпроқ даражада ҳокимиятнинг шахсий асосида ва манбаларида, унинг истеъмолчилардан фойдаланишга асосланган. Етакчиликда идеал бўлиб, ҳокимиятнинг икки асосидан самарали фойдаланиш ҳисобланади.

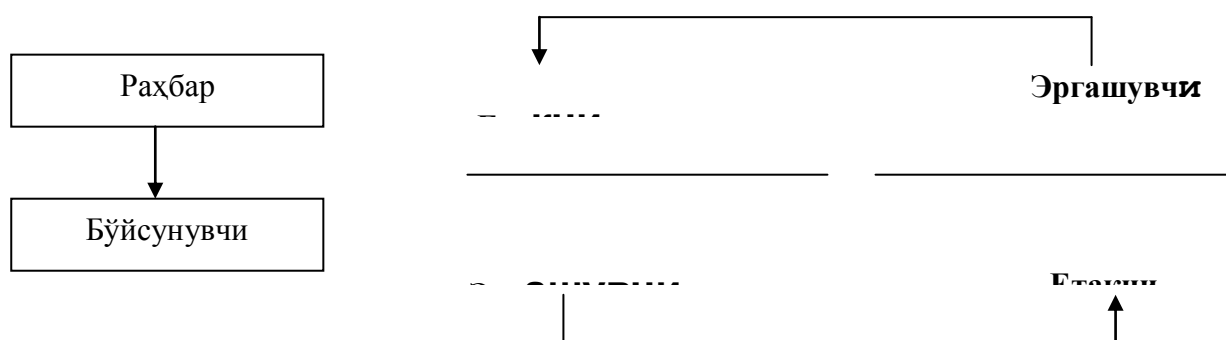
Етакчиликда куч ва зарурат тез-тез қўзғотиш ва жонлантириш билан алмаштирилади. Натижада етакчиликдаги одамлар таъсири ёндашув томонидан етакчиликнинг талабини мутлоқ бўлмаган ёки тўғридан-тўғри ҳосил бўладиган ҳокимият асосида қабул қилишига асосланади. Етакчиликнинг қобилияти одамларга таъсир этиб, унга ҳоки-

миятдан ва унинг эргашувчилардан олган обрўидан фойдаланиш имконини беради.

Етакчилик-бу бошқарув ўзаротаъсир тури бўлиб (етакчи ва эргашувчи ўртасидаги) ушбу вазият учун анча самарали бўлган турли ҳокимият манбалари ва умумий мақсадларга эришиш учун одамларга туртки бериб йўналтиришга асосланади. Бундан ва етакчиликти аниқлаштирувчи бошқа тушунчалардан келиб чиқилса, етакчилик етакчи, эргашувчи ва вазиятли ўзгарувчан функциялар ҳисобланади.

Юқорида келтирилган тушунчалар етакчилик заруриятини фақатгина қандайдир ташкилотлар тури учун тахмин қилинмайди. Гап бу ерда одамлар ўртасидаги ҳар қандай фаолият (маориф, тиббиёт, бизнес ва бошқалар) доирасидаги ўзарофаолият ёки ўзаротаъсир ҳақида кетяпти.

Яна шуни ҳам таъкидлаш муҳимки, бошқарувдаги «етакчи-эргашувчи» ўзаротаъсир тури унинг иерархик характери таъминлаши шарт эмас, чунки бу «бошлиқ-бўйсунувчи» муносабатида ҳам ўз ўрнига эга. Етакчилик-бу ҳокимият сингари одамда мавжуд бўлган потенциал (2.9.1 расм).



2.8.1. Расм Анъанавий ва етакчилик муносабатлари иерархияси.

2.8.2. Бошқарувда етакчилик тушунчаснинг мазмуни

Етакчиликнинг асоси бошқарув муносабатининг ўзига хос тури ёки етакчи тури ҳисобланади. Бу муносабат «етакчилик-эргашувчи» кўринишидир.

Бошқарув муносабатларидаги етакчиликнинг бошланғич босқичлари шундай характерланадики, бунда кимдир жамиятда марказий ўрин эгаллайди, бошқалар эса унинг атрофида жойлашади. Бошқарув эса бутун жамиятни эгаллаган марказий ҳокимият орқали амалга оширилади.

Раҳбариятнинг бундай турида эргашувчи амалда ҳеч қандай шахсий ҳуқуққа эга бўлмай ўзининг бутун кунини етакчи эгаллаб турган

ташкilotнинг гуруҳнинг манфаатига сарфлайди. Етакчилик муносабатининг бу варианты «хўжайин-қул» номини олди. Бу ҳолатда етакчилик ҳокимияти жамият аъзоларининг ҳаётини ҳал қилишда мутлоқ ҳокимиятни эгаллайди. Одатда бундай ҳолатда етакчи томонидан танланган фаолият йўналишини ўзгартириш эргашувчиларнинг ихтиёрида бўлмайди.

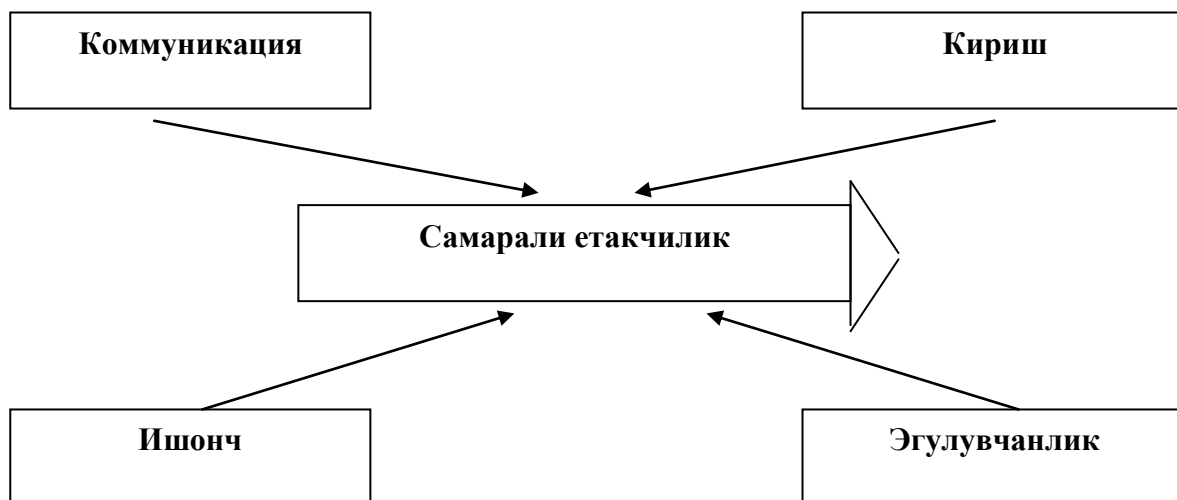
Етакчилик муносабатининг илгари асосланган бундай турида ташкilot самарадорлиги унинг қобилятида қисқа вақтда анча қулай шароитда етарлича қийин вазифаларни тезлик билан бажаришда намоён бўлади. Бунга ҳамманинг битта етакчи атрофида мустаҳкам тўпланиш билан эришилади. Шунинг билан бирга ушбу ҳолат бу турдаги муносабатнинг кучсиз томони ҳам ҳисобланади. Сабаби биринчидан, ташкilotдаги қандайдир ташкилий ўзгариш етакчининг шахсий хоҳиши (қизиқиши) борлигига тақалади. Иккинчидан, мақсадга эришилгач, етакчи ўз ҳокимиятини ушлаб туриши учун вазиятни сунъийлаштиришга ҳаракат қилади, бу эса одатда ташкilotнинг бошқа аъзоларига маъқул келмайди. Учинчидан, Етакчиларнинг кетиши ташкилий вазиятнинг номаълум муддатгача беқарорлашига олиб келадики, бу ўз навбатида самарадорликнинг пасайишига сабаб бўлади.

Етакчиликнинг бундай тури ҳалигача мавжуд бўлиб, оилавий, савдо, фермерлик бизнесида анча кенг тарқалган. Етакчи ўз ҳокимиятини эргашувчилардан улар унинг етакчилик сифатларини тан олишгандан сўнггина олади.

Етакчи ўзининг позициясини қўллаб-қувватланиши учун ўзининг эргашувчиларига уларнинг эҳтиёжларини бошқа йўл билан қондириб бўлмайдиган имкониятларини кўрсатиб бера олиши керак. Бунга жавоб тарзида улар етакчига улар устидан ҳукмронлик қилиш ваколатини беришади, шунингдек унга ташкilot мақсадларига эришишда зарур бўлган ёрдамларини аяшмайди.

Муваффақиятсизликка етакчилар турли сабабларга кўра дуч келишади, лекин муваффақиятга етакчилар кўпроқ қобилят ва ақл билан эришадилар. Кўпгина етакчи-амалиётчиларнинг иш тажрибаларини ўрганиш шундан гувоҳлик берадики, муваффақиятга эришиш учун улар ташкilotнинг келажакдаги ҳолатини ифодаловчи образни яра-тиш қобилятига эга бўлишлари ва уни эргашувчиларга етказа олиш-лари зарур. Шунингдек, етакчи мақсадларга эришиш учун ўз эрга-шувчиларига етакчилик қилишда мавжуд қоидалар ва ваколат доира-сида ҳаракат қилиши, ўзининг кучсиз томонларини тан олиши ва уларни бартараф этиш учун барча зарур ресурсларни,

шунингдек одамларни ҳам жалб этиш билан характерланади (2.8.2-расм).



2.8.2. расм. Самарали етакчилик қирралари.

Етакчи ўзининг узоқни кўра олиш қобилияти туфайли эргашувчилар олдида ҳурматга сазовор бўладики, охир оқибатда кўзланган натижага унинг ва эргашувчиларнинг ҳаракати орқали эришилади. Бироқ, бу ташкилотнинг келажакдаги ҳар қандай мақсади ёки ҳолати эмас. Кўпроқ даражада бу эргашувчилар хоҳлашадиган (носамарали етакчилик) ҳолат ёки мақсадир. Бундан ташқари, узоқни кўра олиш келажакдаги ҳолат ҳозирги мавжуд ҳолатдан яхшироқ, кўпроқ бўлса янада жозибали бўлади. Ушбу ҳолат эргашувчиларнинг қизиқтириб қолиб, уларни уни амалга ошириш учун ўзларини аямасликлари учун туртки беради. Бундай туртки берувчи узоқни кўриш эргашувчиларга ишларининг муваффақиятига ишонишга мажбур эта олади.

Кўра олишни бундай шаклида эргашувчиларга етказиш, уларда қизиқиш ва маъсулиятни оширишда етакчига самарали коммуникациядан фойдаланиш ёрдам бериши мумкин. Бу шунинг англадики, етакчи ўз ҳокимиятини эргашувчиларга бўлиб бера олиш қобилиятига ва билимига эга бўлиши, уларни умумий ишнинг бир қисмига айлантира олиши керакки, улар кўп ижрочиларга айланиб қолишмасин. Замонавий шароитда самарали етакчилик-бу темир ёки қаттиққўллик эмас, балки эргашувчиларнинг эҳтиёжларини юқори даражада қондириш, ишчиларни ривожлантириш, уларни иш гуруҳларига киритиш, шахсий мақсадларига эришишларида ёрдам кўрсатиш каби-ларда намоён бўлади.

Самарали етакчилик ҳар томонлама ўз-ўзини таҳлил қилиш тақозо этади. Ҳақиқий етакчилар доимо ўзларига ушбу турдаги саволлар

беришади: Менда нима яхши кетяпти? Менинг қайси жиҳатларим кучли? Етакчи сифатида менга нима етишмаяпти? Яхши бўлиш учун мен нима устида ишлашим керак?

Етакчилик қобилияти ва билимини эгаллаш мумкинми? Яна шу нарсга маълумки, бирданига етакчи бўлиб қолишмайди. Одатда бунинг учун маълум ташкилот ёки ташкилотларда билим ва малакани ошириш орқали карьерадан ўтиш керак бўлади. Етук бизнес мактабларида етакчилик сифатларини ўстирувчи дастурлар мавжуд. Асосчиларнинг таъкидлашича, етакчилик-бу кўникма ва билимлар тўплами эмас, балки характер сифатини, мисол тариқасида таваккалчиликни ўз зиммасига олиш. Ҳокимият ва таъсир етакчи ишида энг муҳим жиҳат ҳисобланади. Қуйида ҳокимиятнинг самарали етакчилик доирасида қандай қўлланилишини кўриб чиқамиз:

Экспертли ҳокимият етакчига эргашувчиларни ўз ортидан бориши учун ёрдам бериши мумкин, агар улар етакчининг ўзларига нисба-тан шу соҳада кўпроқ билимга эга эканлигига ишонишса. Экспертли ҳокимият кам қўлланилади ва ундан фойдаланиш имконияти етакчи-нинг ташкилотдаги эгаллаган даражасига тескари пропорционал.

Бошқа вазият шундай ҳолатда кузатиладики, унда етакчи ҳокимиятдан намуна сифатида фойдаланганда ҳокимият кўпгина ҳолатларда кейинги етакчини эргашувчилар чин дилдан ёқтиришлари, тан олишлари учун сабаб ҳисобланади. Ҳокимиятнинг ушбу манбаи бево-сита эргашувчилардан келиб чиқадики, бунда етакчига ўзини иши дилдан ёқтирувчиларни «топиш» зарур, аксинча эмас.

Ҳокимият ҳуқуқини етакчи унинг иш карьерасидан ва унинг ташкилотдаги эгаллаган позициядан келиб чиққан ҳолда юзага чиқади. Бироқ реал бу ҳуқуқдан етакчи унинг эргашувчилари буни тан олгунча ва ундан фаолият кўрсаткичи сифатида қўллашларигунча фойдаланиши мумкин.

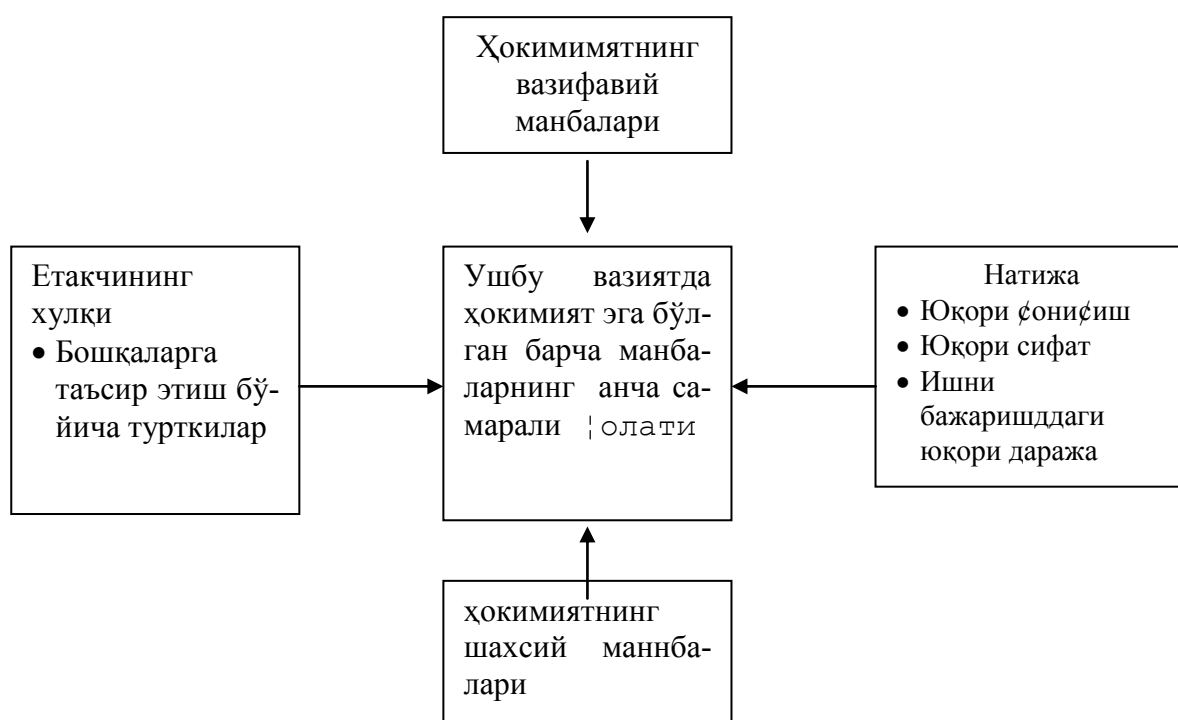
Ахборот ҳокимияти етакчилик вариантида етакчининг шахсий қобилият ва билимини қуйидаги охирги бирлашмаган ахборотлар келиши ўз даражасида бирлаштиришига боғлиқ.

Қарорлар қабул қилиш етакчи учун ҳокимият манбаи сифатида эргашувчиларнинг ундан кутаётган унинг «охирги сўзи» жараёнида ўта муҳим. Самарали етакчилик қарорлар қабул қилишда эргашувчиларнинг фаол иштирокини ва етакчининг юқори даражада «қатъиятли» бўлишини талаб этади.

Рағбатлантириш ва эҳиёж самарали етакчилик доирасидаги ҳокимият манбаи сифатида кўпроқ самарали етакчи билан бир ойлик мукофот ёки ҳайфсан билан бирга «битта кемада» бўлиш ёки бўлмаслик имкониятига мўлжалланади.

Ресурслар устидан ҳокимият самарали етакчи томонидан ишдаги камчиликларни бартараф этиш ва уни яхшилаш учун фойдаланилади.

Етакчиликда юқори самарадорликка эришишда алоқа ҳокимияти катта аҳамият касб этади. Етакчи ўзидаги мавжуд бўлган барча ҳокимият манбалари ва асосларидан имкон қадар самарали фойдаланишга ҳаракат қилиши лозим, чунки ана шулар самарали етакчиликни таъминловчи асосий шартлар ҳисобланади (2.8.3 расм).



2.8.3. Етакчи ва менежер.

Етакчилик-бу бошқарув эмас. Бошқарув эътиборни одамларни ишини тўғри бажараётганлигига қаратса, етакчилик эса одамларни тўғри ишлаётганлигига қаратади.

Етакчи билан менежер ўртасидаги фарқ кўпинча позицияларда кўринади (2.9.1 жадвал). Самарали менежер ҳамиша ҳам самарали етакчи ҳисобланмайди ва аксинча. Уларнинг асосий характери-калари турли ўлчамларда ўлчанади.

Менежернинг етакчидан фарқи.

Менежер	Етакчи
Администратор	Инноватор
Буюради	қизиқтиради
Бошқаларнинг мақсадлари бўйича ишлайди	Ўзининг мақсади бўйича ишлайди
Режа-ҳаракат асоси	Ўзқони кўра олиш-ҳаркат асоси
Тизимга суянилади	Одамларга суянади
Назорат қилади	Ишонади
Ҳаракатни қувватлайди	Ҳаракатга импульс беради
Қарор қабул қилади	Қарорни реалликка айлантиради
Ишни тўғри бажаради	Тўғри иш бажаради
Ҳурмат қилинади	Чин дилдан ардоқланади

Менежер-бу бошқаларни ишга йўналтирадиган ва бу ишнинг натижаси учун маъсулиятли бўлган шахс. Яхши менежер бажарилаётган ишда тартибни, кетма-кетликни ўрнатади. Ўзининг бўйсунувчилар билан ўзарофаолиятида қўйилган мақсадлар доирасида кўпгина ишларни амалга оширади.

Етакчи эса одамларни жонлантириб ва ўзининг келажакни олдин кўриб, уни ишчиларга етказди ва уларга янги ўзгаришларга мослашишларида ёрдам беради.

Менежерлар мақсадларга муносабат бўйича пассив позиция эгалашда зиддиятларга эга. Авваламбор улар зарурият юзасидан кимдир томонидан қўйилган мақсадга мўлжал олишади ва амалда улардан ўзгартиришлар ўтказишда фойдаланилмайди. Етакчилар эса, аксинча, ўзлари мақсадлар белгилашади ва одамларнинг ишга муносабатларини ўзгартиришда фойдаланишади.

Менежерлар ташкилот самарадорлигини қўллаб туриш учун зарур бўлган ресурслардан фойдаланиш ва жалб этишни режалаштиришни вақти ва барча деталлари бўйича ўз ҳаракатларини ишлаб чиқишади. Етакчилар ҳам ҳудди шунга ёки ундан кўпроғига келажакни олдиндан кўриш ва унга эришиш йўллариини ишлаб чиқиш орқали эришишади.

Менежерлар бўйсунувчилар билан ўзароҳаракатда тартибда бўлишини ёқлашади. Улар ўзларининг муносабатларини улар билан шундай қуришадики, бунда бўйсунувчилар қарорлар қабул қилишда ва амалга оширилишида олдиндан дастурланган воқеалар иштирокчиси сифатида роль ўйнашади. Бундай ҳолатнинг юз беришига сабаб, менежерлар ўзларини ташкилотнинг маълум қисми сифатида ёки алоҳида институт аъзолари сифатида кўришади. Етакчилар эса

уларни тушунадиган, уларнинг узоқни кўриш қарашлари ва ғояларини ажрата оладиган одамларни танлаб олишади ва ушлаб туришади. Етакчилар ўзларига бўлган ҳурматни маълум ташкилотга тегишли буюм сифатида боғлашмайди.

Менежерлар мақсадларга эришишни бўйсунувчиларни фаолиятини назорат қилиш, уларнинг ҳар қандай режадан бош тортишларини қайд этиш орқали таъминлашади.

Етакчилар ўзларининг бўйсунувчилар билан муносабатларини ишонч асосида, уларни мотивлаштириш ва руҳлантириш орқали қўришади. Улар ишончни ўзаро ишдаги гуруҳий асосга қўйишади.

Менежерлар қарорлар қабул қилиш соҳасида ўзларининг профессионал қобилиятларини, билимларини ишга солишади. Қарорлар тез-тез тўпланган тажрибалар асосида қабул қилинади.

Амалиётда бошқарув муносабатларининг икки турига идеал риоя қилиш кузатилмайди. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, кўпчилик менежерлар етакчилик сифатларига эга бўлишади. Бироқ амалда таъкидланган вариантнинг акси ҳам учраб туради.

2.8.3. Етакчилик сифатлари назарияси

Етакчиликни ўрганишда ва тушунтиришда етакчилик сифатлари бошланғич ёндашув ҳисобланади. Бу соҳадаги биринчи тадқиқотчилар «буюк одам»ларни бошқалардан ажратиб турадиган сифатларни ажратишга ҳаракат қилишган. Тадқиқотчилар етакчиларда қандайдир етарлича барқарор, вақт ўтиши билан ўзгармайдиган сифатлар тўплами эга бўлиб, бошқалардан фарқ қилишига ишонишган. Шу ёндашувдан келиб чиққан ҳолда, олимлар етакчи сифатларини аниқлашга, уларни ўлчашга ва етакчиликни кўрсатишга ҳаракат қилишган. Бу ёндашув етакчи бўлиб етишилмайди, балки етакчи бўлиб дунёга келинади деган ишончга суянилди.

Бу йўналишда юзлаб тадқиқотлар ўтказилган бўлиб, Ральф Стокдилл ва Ричард Манн (1948-1959 й.) кўплаб етакчилик сифатларини аниқлашиб, уларни гуруҳларга ажратишган. Шуларга асосланиб Стокдилл етакчини қуйидаги 5 та сифати ажратиб туради деган хулосага келди:

- Ақл ва интеллектуал қобилияти;
- Ҳукмронлик ёки бошқалар устидан устунлик қилиш;
- Ўзига ишонч;
- Фаоллик ва тиришқоқлик;

- Иш билими.

Лекин бу сифатлар тўлиқ етакчиликни англатмайди. Кўпгина одамлар ана шу сифатларга эга бўла туриб, ҳам эргашувчи бўлиб қолигшаверади. Шунга қарамай етакчилик сифатларини тадқиқ этиш 80-йилларгача давом эттирилиб, анча қизиқарли натижаларни америкалик Уоррен Беннис томонидан аниқланган. У 90 та етук етакчиларни тадқиқ қилиб, қуйидаги етакчи сифатларини аниқлаб, уларни 4 та гуруҳга ажратди:

- Ўзтиборни бошқариш ёки ҳаракатнинг йўналиш натижасининг моҳиятини олдин тасаввур қила олиш ва бунга эргашувчиларни қизиқтира олиш қобилияти;

- Билимни бошқариш ёки яратилган ғояларни, тасаввурни, билимни эргашувчилар тушунтира олиш ва уларни қабул қилдира олиш қобилияти;

- Ишончни бошқариш ёки ўзининг фаолиятини шундай доимийлик ва оқибатлар асосида ташкил этиш керакки, эргашувчилар унга тўла ишонч билдиришсин;

- Ўз-ўзини бошқариш ёки ўзини шунчалик яхши билиш, ўз вақтида ўзининг кучли ва кучсиз томонларини бартараф этиш учун бошқа ресурсларни, жумладан бошқа одамларни ҳам жалб этиш.

Беннис етакчиларга ташкилотда шундай муҳитни яратишни, яъни одамлар ўзлари қилаётган ишларининг моҳияти ва аҳамиятини тушуниб етишлари ва ўзларини шу жамоанинг бир бўлаги сифатида ҳис етишлари учун улар билан ҳокимиятни бўлишини таклиф этади. Шу йўл билан ташкил этилган ташкилий муҳитда одамларда иш сифати ва ишга ўзини бағишлашлари учун куч пайдо бўлади. Ётказилган тадқиқотлар етакчи сифатларини қуйидаги 4 та гуруҳларга ажратади: жисмоний, руҳий, ақлий ёки интеллектуал, шахсий ишчан (2.8.2. жадвал).

Жисмоний сифатларга одамнинг бўйи, жуссаси, ташқи кўриниши, соғлиги, ҳаракатчанлиги кабилар киради. Албатта бу сифатлар билан етакчи ўртасида қандайдир даражада боғлиқлик бор. Лекин, жисмонан бошқалардан бақувват бўлиш бу етакчи бўлиш дегани эмас. Мисол тариқасида Наполеон, Ленин, Гитлер, Ганди, Амир Темурларни келтириш мумкин.

Руҳий сифатлар амалда одамнинг феъл атвори орқали намоён бўлади. Улар авлоддан ўтиши ёки тарбияланиш орқали юзага келади. Уларнинг етакчи билан ўзаро алоқадорлигини ўрганиш бу сифат-

ларнинг узун рўйхатини юзага келтиради. Уларнинг кўпчилиги амалда ўз тасдиғини топади. Бу эса (2.9.2. жадвалда) келтирилгандек шахс феъл-атворининг ташкилотдаги тўла даражада намоён этилишига тахмин қилмаслик керак деб хулоса чиқариш мумкин.

Ақлий ёки сифатлар ва уларнинг етакчи билан боғлиқлиги бўйича кўпгина олимлар томонидан олинган натижалар шундай хулосага олиб келадики, етакчиларда бу сифатлар эргашувчиларга нисбатан юқори. Бунга олиб келишига сабаб, етакчининг муваффақияти муаммоларни ечишда ва тўғри қарорлар қабул қилишдаги қобилиятидир.

Шахсий ишчан сифатлар кўпроқ даражада етакчининг ўз функцияларини бажаришдаги ўзлаштирган кўникмалари ва билимлари ривожлантириш билан ҳарактерланади. Уларнинг муваффақиятдаги аҳамияти ташкилот иерархия даражаси бўйича ортиб боради.

Бироқ, уларнинг аниқ ўлчами мавжуд эмас. Бунинг устига бу сифатлар самарали етакчиликни таъминловчи сифатида исботланмаган. Мисол учун, бирор тижорат банкида кимнидир етакчига айлантирган ишчанлик сифатлари, уни бошқа ташкилотда, соҳада етакчи бўлишига ҳеч ким кафолат беролмайди.

Етакчилик сифатлари назарияси ҳам бир қанча камчиликларга эга. Биринчидан, муҳим етакчилик сифатлари рўйхати амалда чексиз. Шу сабабли ҳар томонлама етук етакчи образини яратишнинг имкони йўқ, бу эса қандайдир назарияга асосланишни чеклайди.

Иккинчидан, ҳар хил сабабларга кўра, мисол учун кўпгина етакчилик сифатларини ўлчаш йўллари қидиришдаги омадсизликда, шунингдек ташкилотга ёки вазиятга боғлиқ фарқни мумкин бўлишлигини тан олмаслик, етакчилик ва кенг тарқалган сифатлар ўртасидаги мустаҳкам алоқани ўрнатишга ва амалда ёрдам кўрсатишга бермайди.

2.8.2. жадвал. Илғор етакчиларда учрайдиган етакчилик сифатлари

Интеллектуал қобилият	Шахс характери жиҳатлари	Ўзлаштирилган билим	• Ҳазил қила олиш ва юморни тушуниш • Одамларни ажрата олиш
• Ақл ва маннлик • Муҳокама қила олиш • Оригиналлик • Билимлилик • Иш билишли-лик • Нутқ такомил-лиги • Қизиқувчанлик ва тан олувчанлик	• Фаоллик • Эгилувчанлик • Хушёрлик • Яратувчанлик ва ижодкорлик • Ҳалоллик • Ўзига ишончлилик • Мардлик • Мустақил бўлиш • Тиришқоқлик • Ҳокимиятга интилиш • Маъсулият-лилик	• Қувватлашдан фойдалана олиш • Машҳурлик ва истиқболга эриша олишлик • Дипломатлилик • Ўзига таваккални ва маъсулиятни ола би-лишлик • Ташкил қила олишлик • Ишонтира олиш • Ўзини ўзгартира олиш • Ишончли бўла олиш	

Юқорида айтилганларни жамлаган ҳолда, хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, етакчилик сифатларини ўрганишига ёндашиш сўзсиз қизиқарли, лекин амалиётда афсуски ҳолигача фойда келтиргани йўқ. Аммо у етакчиликнинг бошқа концепцияларни ривожланишига туртки бўлиб хизмат қилади ва етакчиликнинг ҳулқий, вазиятли асосларини қайта баҳолашда ишончли восита бўлиб қолади.

Таянч иборалар:

- Етакчи
- Расмий етакчилик
- “Етакчи - эргашувчи”
- “Бошлиқ- бўйсинувчи”
- Самарали етакчилик
- Ҳокимият ҳуқуқи
- Ахборот ҳокимияти
- Интеллектуал қобилият
- Фаоллик ва иш билими

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Етакчилик деганда нимани тушунаси?
2. Етакчиликнинг бошқарувдан фарқи нима?
3. Етакчилик бўйича бир нечта таърифларни келтира оласизми?
4. Етакчиликнинг пайдо бўлиш сабаблари нимада?
5. Етакчиликнинг салбий томонлари борми?
6. Ҳокимиятнинг қайси доираларида етакчилик қўлланилади?
7. Менежер ва етакчининг асосий хусусиятларини таққослай оласизми?
8. Етакчиликнинг 5 та муҳим сифатини биласизми?

III боб. Бошқарув ҳаракатлари тавсифи ва мазмуни
3.1. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришни ташкил этиш
3.1.1. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришнинг
ўзига хос хусусиятлари

Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш - маҳсулот ишлаб чиқаришни ташкил этиш бўйича оператив-календар режаларни ишлаб чиқиш ва бажариш, цех, участка ва ишчи ўринлари даражасида смена-суткалик вазифаларни белгилаш, зарурий иш жойларини яратиш, ишлаб чиқаришнинг бориши бўйича назорат ва мувофиқлаштириш ишларини олиб бориш каби мукаммал ишларни ўз ичига олади.

Цехлараро даражадаги тезкор бошқарув ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар орасида талабга жавоб бермайдиган маҳсулотларни алмаштириш ва олиб ташлаш, янги маҳсулот ишлаб чиқариш дастурини ишлаб чиқиш, бутловчи қисмларни етказиб беришни таъминлаш, ички материал, меҳнат ва молиявий ресурслар билан таъминлашнинг принципиал муаммоларини ҳал этиш учун амалга оширилади. Цехларда ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш учун ишлаб чиқариш дастури ва номенклатура-календар режалар бўйича ишларни ўз вақтида бажариш иш вақтига қатъий амал қилиш билан тавсифлидир. Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш бўйича ишлар деталлар тайёрлаш ва маҳсулотлар йиғиш жараёнларида узилишларга йўл қўймасдан амалга оширилади. Цехлардаги оператив бошқарув учун вақт горизонти, ой, участка ва ишчи жойлари, ҳафта, сменалар бўлиши мумкин.

Ҳозирги кунда тезкор бошқарув процедураси технология ва ишлаб чиқаришни бошқариш(диспетчерлик) билан қўшилиб кетади. Бошқарувчи ходимлар ишлаб чиқариш жараёнларининг боришининг оператив ҳисоби, назорат ва таҳлил қилиб бориш. бўйича кундалик бажарадиган функциялари ишлаб чиқаришнинг жараёнларига таъсир эта олувчи муносиб вариантларни ишлаб чиқишга асос бўлади.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш цехлар, участкалар жамоасига таъсир ўтказиш, ишчиларнинг тасдиқдан ўтган ишлаб чиқариш дастурларини сўзсиз бажаришларини таъминлаш орқали ишлаб чиқариш жараёнларини узлуксиз равишда кузатиб боришга асосланади. Бунга қуйидаги шартларни бажариш орқали эришиш мумкин:

- иш жараёнларини цех, ишлаб чиқариш участкаларида қисқа муд-

датлар (декада, ҳафта, сутка, смена)га қатъий тақсимлаш асосида ташкил этиш;

- ишлаб чиқариш операцияларининг бориши ҳақидаги ахборотларни йиғиш ва қайта ишлашни тўғри ташкил этиш;
- бошқарув қарорлари вариантларини тайёрлаш учун ҳисоблаш техникаси воситаларидан комплекс равишда фойдаланиш;
- корхонанинг ҳар бир звеноларидаги ишлаб чиқариш ҳолатларини кундалик таҳлил қилиб бориш;
- қарорларни ўз вақтида қабул қилиниши ва ишлаб чиқариш операцияларининг издан чиқиш ҳолларини олдиндан аниқлаш ёки режадаги вазифалардан четга чиқиш ҳоллари юзага келганда уни зудлик билан қайта тиклаш бўйича ишларни ташкил қилиш.

3.1.2. Ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда оператив-календар режани тузиш ва унинг босқичлари

Донали ишлаб чиқариш туридаги цехлар учун деталларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда оператив-календар режани тузиш - ҳар бир цехдаги реал ишлаб чиқариш шароитларини олдиндан чуқур таҳлил қилишга асосланадиган мураккаб, кўп меҳнат талаб қиладиган ишдир.

Барқарор номенклатурадаги кўп серияли деталлар ишлаб чиқарувчи цехлардан фарқли равишда, биз бу ерда ҳар бир режалаштирилган ойларда ҳар доим ҳам барқарор ишлаб чиқаришга эга бўлмаган ишга эгамиз.

Юқоридагилардан детал ишлаб чиқаришнинг энг мақбул ОКР ини ишлаб чиқиш жарёнларининг самарадорлигини кўрсатиб берувчи энг асосий омилларни белгилаш зарурлиги келиб чиқади:

1. Серияли ишлаб чиқаришда ҳар бир детал учун уни ишлаб чиқариш миқдори ёки ишлаб чиқариш партияларининг даврийлиги аниқланади. Ҳар бир партия учун ишлаб чиқаришлар миқдори турлича бўлиши мумкин.

2. Жихозларни созлаш учун сарфланадиган вақт энг минимал даражада бўлиши керак.

3. Станокларнинг тўлиқ бандлиги ва ишчиларнинг бандлигини таъминлай олиш ОКРнинг самарадорлик мезонлари бўлиб хизмат қилади. Бизнинг фикримизча бу мақсадга эришиш учун ишлаб чиқариш жарёнларини оқилона ташкил этиш тамойилларини таҳлил қилиш, меҳнатни ташкил этишга бригада шаклини жорий этиш, маъкул меҳнатни камайитириш усулларини таклиф этиш мақсадга мувофиқ бўлади.

4. Агар цехда детал ишлаб чиқаришнинг асосий ёки барча турлари

бажарилса, у ҳолда деталларни ишлаб чиқариш энг узоқ технологик циклларга эга бўлгани ҳолда, уларни энг муҳимларига қараб таққослаштирилган ҳолда ажратиб олиш мумкин. Муҳим турдаги деталларни ишлаб чиқиш графигига амал қилиш зарурдир.

5. ОКР деталлар бўйича ишлаб чиқариш дастури асосида ишлаб чиқилади ва у ўзида ҳафта кунлари бўйича иш жадвалини акс эттиради.

6. Режани ишлаб чиқиш ўта мураккаб иш ҳисобланади. Шунинг учун ҳам режа ишлаб чиқиладиганда уни амалга оширишда бевосита зарур бўладиган барча зарурий фаолият билан таъминланганлигини инобатга олиш керак.

7. ОКР навбатдаги режани ишлаб чиқиш даври бошлангунига қадар ишлаб чиқилади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнининг якунловчи босқичи бўлиб, ҳисоб, назорат ва мувофиқлаштириш(диспетчерлик) ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш дастурлари, ОКР ва смена-суткалик вазифаларни ишлаб чиқиш жараёнида жорий ишлаб чиқаришнинг бориши ҳақидаги ахборотлардан фойдаланилади. Бу ахборотлар цехда, омборда ўтган даврда бажарилган ишлар натижаларини ўзида акс эттиради, узлуксиз равишда йиғиш пунктларида йиғилади, вақти-вақти блан қайта ишланади ва якуний кўрсаткичларга мувофиқ тарзда ҳар бир янги режалаштириш даври учун якуний ҳолда шакллантирилади.

Йиғиш жойларига ахборотларнинг ўз вақтида келиб тушиши, унинг тўлиқлиги ва ишончлилиги ишлаб чиқиладиган дастур ва вазифалар сифатига бевосита таъсир этади, шунинг учун бу омиллар корхонада оператив ҳисобга олиш тизимини яратишнинг асосий мезонлари сифатида юзага чиқади.

Ишлаб чиқариш жараёнлари ҳақидаги ахборотлар нафақат режалаштиришда фойдаланилади, балки бир вақтнинг ўзида ишлаб чиқариш жараёнларини назорат қилиш ва мувофиқлаштиришнинг асоси ҳам ҳисобланади.

Участка ёки алоҳида ишчиларнинг оператив вазифалари ва цехнинг ишлаб чиқариш дастурлари ҳар қанча барқарор ишлаб чиқилганига қарамасдан ишлаб чиқариш жараёнида уларда ўзгариш ва четга чиқишлар юзага келади. Бу ўзгариш ва четга чиқишларга омбор ёки омбор цехларида материал, загатовка, тайёр деталлар, мосламалар, асбобларнинг йўқлик 'ёки оммавий яроқсиз маҳсулотларнинг юзага келиши, ишчиларнинг ишга келмаслиги, станок-

ларни таъмирлаш вақти жадвалига мувофиқ тарзда яқунлан-маслиги кабиларни киритиш мумкин.

3.1.3. Ишлаб чиқариш жараёнининг боришини назорат қилиш

Юқорида таъкидлаб ўтилган четланишларни ўз вақтида, тўлиқ ва аниқ ҳисобини юритиш нафақат уларнинг назоратийи олиб боришга имкон беради, балки ишлаб чиқариш жараёнини ишлаб чиқилган режага мувофиқ боришини оператив бошқариб туришга ҳам имконият яратади. Бундай имконият корхона миқёсида замонавий ҳисоблаш техникаси ва воситаларини мукаммал қўллашга асосланган оператив ҳисоб тизими ташкил этилган тақдирдагина таъминланиши мумкин. Бундан шундай хулоса чиқариш мумкин: тезкор ҳисоб асосий вазифаси бўлиб, жорий ишлаб чиқариш жараёнларини назорат қилиш ва мувофиқлаштириш учун фойдаланиш мақсадида ишлаб чиқариш цехи ва унинг фаолияти натижалари ҳақидаги ахборотларни йиғиш ҳисобланади. Ҳар бир цехдан синтез усулида йиғиб олинган бу ахборотлар ишлаб чиқаришни узоқ муддатли ой, кварталга режалаштириш мақсадида фойдаланилади.

Бу вазифаларни амалга оширишда фойдаланиладиган ахборотларнинг ўз вақтида келиб тушиши, тўлиқ ва ишончли бўлишини таъминлаш, корхонада комплекс автоматлаштирилган оператив ҳисоб тизимини ташкил этиш орқали амалга оширилиши мумкин.

Бу тизим қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- ахборотлар йиғиш ва қайта ишлаш бўйича юқори тезкорликка эришиш;
- тизимдаги ҳар бир звено ишининг такрорланишига йўл қўймаслик;
- корхона АХМга ортиқча ахборотларнинг келиб тушишига йўл қўймаслик;
- бошқарувда фойдаланиш учун йиғилган ахборотларни синтезлашни таъминлаш;
- бошланғич ҳисоб ҳужжатларини тўлдиришда қўл меҳнатидан воз кечиш ва минимумга келтириш;
- корхонада фаолият олиб бораётган оператив бошқарув тизимига нисбатан иқтисодий самарадорликка эришиш.

Ишлаб чиқаришни бошқариш ҳақидаги ахборотлар корхона йиғув, қайта ишлов ва тайёрлов цехларида маҳсулот ва уларнинг таркибий қисмларини ишлаб чиқиш ҳақидаги йиллик корхона ҳисоботларини

тузиш, марказий омборларга тайёр деталлар ва йиғув бирликларининг келиб тушиши ва уларни йиғув цехига тарқатиш, цех омборига қайта ишлов берилган деталларнинг келиб тушиши ва уларни йиғув участкасига жўнатиш, деталлар ва йиғув бирликларини цех участкаларига ва корхона цехларига узатиш, детал ярим маҳсулотларни иш жойига жўнатиш, барча турдаги яроқсиз цех омборидаги материаллар, ярим маҳсулот, ускуна ва инструментларнинг келиб тушиши ва уларни иш жойига тарқатиш, иш вақти ва жиҳозларининг тўхтаб қолиши, жиҳозларнинг таъмирга жўнатиш ва таъмirdан чиқиши, электр энергия, ёқилғи, сув, пар, ёнилғи-мойлаш материаллари ва бошқа тур ҳақидаги ахборотларни ўз ичига олади.

Ахборотларни рўйхатдан ўтказиш бўйича ишларни ташкил этиш ва олиб бориш учун улар пайдо бўладиган цех, омборларда ахборотларни йиғиш ва пунктларини ташкил этиш ва бу пунктларда нафақат цех ишлаб чиқариш фаолияти натижалари ҳақидаги ахборотларни йиғиш амалга оширилади, балки уларда бошланғич қайта ишлов бериш жараёни амалга оширилади. Ахборотларни қайта ишлаш пункти таъминладиган пefюмерия жиҳозларининг тури ва миқдори бажариладиган иш ҳажми ва мураккаблик даражасидан келиб чиқиб аниқланади.

Ишлаб чиқариш жараёнини бориши диспетчерлик назорат қилиш ва бошқариш ишлаб чиқариш дастури ва вазифаларини бажариш ҳақидаги йиғилган ахборотлар асосида амалга оширилади. Ишлаб чиқариш жараёнининг бориши ҳақидаги ҳақиқий маълумотлар режадагиси билан солиштирилади, сўнгра аниқланган четланишлар таҳлил қилинади ва детал, йиғув бирлиги ва маҳсулот ишлаб чиқариш дастурини бир маромда ва комплекс бажарилишини таъминлаш бўйича чоратадбирларни ишлаб чиқилади.

Корхона цехларидаги диспетчерлар ишлаб чиқариш жараёнининг кетишини қуйидаги йўналишлар: маҳсулот ишлаб чиқаришнинг номеклатура режасининг бажарилаши, бутловчи қисмлар, цехлараро ярим тайёр маҳсулотларни, ишлаб чиқаришни оператив тайёрлаш ва таъминлаш, қолган бўлимлар ишини кузатиш бўйича назоратларни амалга оширади.

Ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришда диспетчерлик тизими қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- ишлаб чиқариш жараёнини тезкор режалаштиришни тўғри ва аниқ ташкил этиш;
- ишлаб чиқариш жараёнининг боришини узлуксиз назорат қилиш

ва кузатиш;

- маъмурият фармойишларини тез ва аниқ бажаришни амалга ошириш;
- ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш аниқ масъулият ва изчилликка асосланган бўлиши керак.

Корхона миқёсидаги барча диспетчерлик ишлари бўйича бошқарув бош диспетчерга бўйсунувчи ишлаб чиқариш бўйича раҳбар ўринбосарига бўйсунадиган марказий диспетчерлик бюро(диспетчерлар ва операторлар)си зиммасига юкланади.

Корхона диспетчерлик аппаратини шакллантириш ишлаб чиқариш тури, характери ва масштабига боғлиқдир. Йирик корхоналарда корхонанинг режа-диспетчерлик бўлими таркибида марказий диспетчерлик бюроси шакллантирилади. Марказий диспетчерлик бюроси таркибида ишлаб чиқариш тури ёки ишлаб чиқариш жараёни босқичи бўйича диспетчерлик гуруҳи ташкил қилинади.

Бош диспетчерлик хизмати қуйидаги асосий функцияларни амалга оширади:

- асосий турдаги маҳсулотлар ва ишлаб чиқариш жараёнлари бўйича ишлаб чиқариш режасининг бажарилишини назорат қилиш;
- ишлаб чиқариш жараёнларидаги тўхталишларни олдини олиш бўйича чора-тадбирларни қўллаш;
- сменалар ичидаги жиҳозларнинг тўхталишларини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш;
- иш жойларини барча зарурий нарсалар билан таъминланишини ҳисобга олиш ва назорат қилиш.

Сўнгги вақтларда оператив, бошқарув доирасида бошқарувнинг психологик қирралари билан белгиланувчи оператив бошқарув тизимини қўллашга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Таянч иборалар:

- Тезкор бошқарув
- Оператив календар режа
- Номенклатура
- Донали ишлаб чиқариш
- Ишлаб чиқариш дастурлари
- Диспетчер
- Операция

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Оператив бошқаришнинг мақсади нима?
2. Қандай шартларни амалга ошириш оператив бошқаришда тасдиқланган дастурни бажаришни таъминлайди?
3. Оператив-календар режалаштиришнинг асосий омилларини санаб беринг.
4. Қандай талаблар асосида комплекс автоматлаштирилган тизимни шакллантириш мумкин?
5. Қандай компонентлар ишлаб чиқариш жараёнининг бориши ҳақидаги ахборотлар таркибига киритилади?
6. Диспетчерлик бошқаруви тизими қандай талабларга жавоб бериши керак?
7. Нима учун бошқарувнинг психологик қирралари билан чегараланган оператив регулировка қилиш усулига алоҳида эътибор қаратилади?

3.2. Корхона фаолиятини режалаштириш

3.2.1. Режалаштириш тамойиллари

Ишлаб чиқариш менежменти тизимида бошқарилувчи тизимости тизимида режалаштириш биринчи компонент ҳисобланади. Фирма товарлари рақобатбардошлиги унинг техник, ташкилий, ижтимоий ривожланиш стратегияси меъёрлари асосида бозор тадқиқотлари натижалари бўйича башорат қилиш ва сегментлаши бўйича фирма стратегияси ва унинг алоҳида компонентлари ишлаб чиқилади.

«Ишлаб чиқариш менежменти»да фирма стратегиясини аниқлаштириш сифатида бизнес-режани ишлаб чиқиш тартиби ва структураси батафсил ўрганилади. Шу тарзда бизнес-режа сифати фирма стратегияси сифати билан аниқланади. Ўз навбатида фирма стратегияси ва бизнес режаси режалаштиришда қўлланилган илмий ёндашувлар миқдори ва режалаштириш тамойиллари билан аниқланади.

Режалаштириш тамойилларига қуйидагиларни киритиш мақсадга мувофиқдир:

1. жорий ва стратегик режаларнинг қабул қилинувчанлиги;
2. режанинг ижтимоий мўлжалланганлиги;
3. режалаштирилаётган объектларнинг уларнинг муҳимлиги бўйича ранжирланиши;
4. режа кўрсаткичларининг адекватлиги;^{*}

5. режанинг менежмент тизими ташқи муҳит параметрлари билан мос келишлиги;
6. режанинг вариантлилиги;
7. режанинг баланслаштирилганлиги (заҳиранинг муҳим кўрсаткичлари бўйича таъминланганлик шароитида);
8. режанинг иқтисодий асосланганлиги;
9. режалаштириш тизимининг автоматлаштирилганлиги;
10. режалаштириш тизимининг қайта алоқа билан таъминланганлиги.

Санаб ўтилган режалаштириш тамойилларини батафсил қараб чиқамиз:

1. Жорий режа таркиби ёки бизнес-режа бўлимлари фирма стратегияси асосий бўлимларни такрорлаши лозимлигини назарда тутди. Бизнес-режа бўлимларидаги режа кўрсаткичлари миқдори фирма стратегияси бўлимларидан кўп бўлиши керак. Режалаштириш қанчалик кўрсаткичлар пирамидасига мос келувчи горизонтдан кам бўлса, шунчалик режа кўрсаткичлари миқдори кўп бўлади. Бизнес-режа кўрсаткичлари тасдиқланган фирма стратегияси кўрсаткичларига зид бўлмаслиги керак, улар жорий ҳолатда фақат қатъий ва фойдали бўлиши мумкин.

Режанинг ижтимоий мўлжали техник ва иқтисодий муаммолар ишлаб чиқарилаётган товарлар ва фирманинг функцияланишининг экологик, хавфсизлик ва эргопаметрик талаб кўрсаткичларининг халқаро талабларга мос келишлигини таъминлаш муаммолари, шунингдек жамоанинг ижтимоий ривожланиш кўрсаткичларини ҳал этишни назарда тутди.

Режалаштирилаётган объектлари уларнинг муҳимлиги бўйича ранжирланиши мавжуд ресурсларни рационал тақсимланиши учун амалга ошириш зарур. Масалан, агар ишлаб чиқарилаётган товарлар тақрибан бир хил рақобатбардошлик даражаси эга бўлса, фирма дастурида аввало ресурсларни юқориноқ қийматга эга бўлган товарларнинг рақобатбардошлигини оширишга йўналтириш зарур.

Режа кўрсаткичларининг адекватлиги кўрсаткичлари реал, ҳаққоний, биринчидан, муқобил режа кўрсаткичларини миқдорий ҳисобга олинган омилларни башорат қилишни ошириш, иккинчидан, хаттога йўл қўйишни камайтириш ёки башорат қилишни аниқлигини оширишни таъминлайди.

Режанинг менежмент тизими ташқи муҳит параметрлари билан мос келишлиги ташқи муҳит омиллари динамикаси таҳлили ва бу

омилларнинг режа кўрсаткичларига таъсирини тадқиқ этиш билан таъминланади.

Режанинг варианлиги битта ва айни ўша мақсадга эришишдаги режалаштирилган мақсадли бажарилишини, уни ишлаб чиқиш ва амалга оширишни энг кам харажатлар билан таъминловчи камида учта муқобил вариантлар билан таъминланади.

Режанинг баланслаштирилганлиги баланс кўрсаткичларнинг иерархия бўйича қабул қилинувчанлигини таъминлайди, масалан, объектнинг функционал модели, қиймат модели (функционал қиймат таҳлили ўтказилганда), ресурслар тушуми ва тақсимланиши ва бошқалар. Шу билан бир вақтда муҳим кўрсаткичлар бўйича захираларни таъминлаш тақозо этилади.

Режанинг иқтисодий асосланганлиги режалаштиришнинг энг муҳим тамойилларидан бири ҳисобланади. Режавий кўрсаткичларнинг якуний танлов варианты муқобил вариантларни фақат тизимли таҳлил, башорат қилиш, оптималлаштириш ва иқтисодий асослангандан кейингина амалга оширилади.

Режалаштириш тизимини автоматлаштириш замонавий ин-формацион технологиялар ва компьютер технологияларни қўллаш, ахборотларни унинг таснифи, бирлиги, тизимлилигини объект ҳаётий босқичлари асосида режалаштиришни таъминловчи кодлаштириш, тезликда қайта ишлаш, ишончли сақлаш ва қарор қабул қилувчи шахсларга етказишни талаб этувчи режалаштиришнинг энг муҳим тамойилларидан биридир.

Режалаштириш тизимини қайта алоқалар билан таъминлаш тамойили – режа истеъмолчига режани ишлаб чиқувчига уни ўзгартиришлар бўйича таклифлар бериш имконияти (режалаштириш тизимидан «чиқиш»)ни назарда тутди.

Кўриб чиқилган режалаштириш тамойилларини бажариш жуда қийин, бунга фақат юқори малакали мутахассислар замонавий ин-формацион технология ва ресурсларга эга бўлган йирик ташкилотларда қўллаш мумкин. Шунинг учун бажарилган режалаштириш тамойиллари миқдори ишлаб чиқарилган товарлар ва бажарилган хизматлар мураккаблиги ва миқдори, ташкилотнинг аҳволи ыв барқарорлигидан аниқланади. қатъий рақобат шароитида режалаштириш зиддиятлари қуйидагилар эканлигини қайд этиш мумкин:

1. режалар ишлаб чиқиш муддатини қисқартириш;
2. режалаштириш тамойиллари миқдорини оширишни сақлаш ҳисобига режа сифатини ошириш;

3. оптималлаштириш ва маркетинг концепцияларининг замонавий методларини

3.2.2. Корхона стратегик режаларини ишлаб чиқиш тартиби ва мазмуни

Стратегик режа фақатгина аниқ индивид учун эмас, балки бутун ташкилот истиқболи нуқтаи назаридан ишлаб чиқилиши керак. Улар чуқур ўтказилган тадқиқотлар ва соҳа ҳақидаги ҳаққоний маълумотлар, бозор, рақобат ва бошқа омиллар билан асосланиши зарур. Стратегик режа ташкилотга аниқлик, индивидуаллик бериб, ўзига маълум турдаги ходимларни жалб этишга имкон беради ва шу билан бир қаторда бошқа турдаги ходимларни келиб қолишига йўл бермайди.

Стратегик режалар шундай ишлаб чиқилиши керакки, у фақатгина узоқ муддатли даврда бутунлигича сақланиб қолмасдан, зарурат туғилганда эгилувчан бўлиб, модификациялаш ва қайта мўлжаллаштиришлик ҳам мумкин бўлишлиги керак.

Замонавий билимлар суръатининг ўзгариши шунчалик юқорики, бунда стратегик режалаштириш келажакдаги имкониятлар ва муаммоларни ҳаққоний башорат қилишнинг ягона усули сифатида юзага чиқади. Расмий режалаштириш қарорлар қабул қилишдаги таваккалчиликни камайтиришга мос келади.

Режа сифатининг энг муҳим омилларидан бири режалаштиришда менежментга илмий ёндашув ва режалаштириш тамойилларига риоя қилиш даражаси ҳисобланади. Агар режа кўрсаткичлари етарлича асосланмаган бўлса, биз кейинги босқичларда қанчалик яхши ишламайлик, натижа қониқарли бўлмайди.

Стратегик режалаштиришнинг сифатини оширишдаги аҳамиятини тасдиқлаш учун 2 машҳур олимнинг фикрини келтирамиз. «Стратегик режалаштириш келажакдаги ечимлар билан боғлиқ бўлмасдан, бугун қабул қилинаётган келажакдаги қарорларга боғлиқ». (Питер Дракер) «Тўлиқ такомиллашиш учун, тайёргарлик режалаштирилган ишдан ҳам оғир бўлиши керак» (Ф.Бэкон).

Фирманинг функциялариш ва ривожланишнинг асосий режали кўрсаткичлари стратегик маркетинг босқичида шаклланиб, қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим: нима ишлаб чиқариш керак, қандай сифат кўрсаткичларида, ким учун, қандай нархларда, қандай муддатда, қанча ҳажмда?

Стратегик маркетинг босқичида маҳсулот рақобатбардошлик меъёрлари ишлаб чиқилиши зарур бўлиб, фирмалар фирманинг стратегик рақобатбардош устунлиги, маҳсулот бозорларининг стратегик параметрларидан фойдаланиб, келажакдаги товарлар самарадорлиги кўрсаткичларига базаланади.

Ташкилотнинг икки даражадаги режасидан ташкил топган стратегик режа тизимини ишлаб чиқиш таклиф этилади:

1. фирманинг дан..... гача бўлган даврдаги стратегияси.
2. фирманинг стратегиясини очиб берувчи ва фирманинг стратегик мақсадларига эришишини таъминловчи стратегик режалар (белгиланган муддатлардан).

Стратегик режалаштириш горизонтлари ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ўзлаштирилиши ва мураккаблиги фирманинг ўзига ҳослиги билан аниқланади. Масалан, электр саноатида фирма стратегияси 2-3 йилда, машинасозликда 3-5 йилда кон саноатидан 5 йилдан кўпроқ муддатда ишлаб чиқилади.

«Фирма стратегияси» таркиби комплексли режа ҳужжати сифатида қуйидагилардан ташкил топади:

1. Мундарижа.
2. Кириш.
3. Фирма ҳақида маълумот.
4. Маркетинг стратегияси.
5. Фирманинг рақобат устунлигидан фойдаланиш стратегияси.
6. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни ўзлаштириш стратегияси.
7. Ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегияси.
8. Ишлаб чиқаришни таъминлаш стратегияси.
9. Фирманинг стратегик молиявий режаси.
10. Фирманинг халқаро фаолият стратегияси.
11. Менежмент тизимини ривожлантириш стратегияси.
12. Фирма стратегиясини амалга оширишни ташкил этиш.
13. Таклифлар.

Кириш «фирма стратегияси»га кириш калити ҳисобланади. Унда қуйидаги саволлар ёритилиши лозим:

- Фирма ишлаб чиқараётган маҳсулотларнинг халқаро миқёсдаги, мамлакат миқёсидаги ва ушбу минтақадаги рақобатдошлик, си-фат ва фойдаланиш хавфсизлиги нуқтаи назаридан аҳамияти.
- Фирма имиджи, унинг халқаро конкурс, кўргазмаларда олган дипломлари, мукофотлари, патентлари, кашфиётлари, янгиликлари.

- Фирманинг охирги 5 йил ичидаги асосий иқтисодий-техник кўрсаткичлари ва режалаштирилган даврдаги мўлжалларидаги фонд, капитал, кадрлар ҳақида қисқача тавсифлар.

- Тизимга «кириш»га янги ишлаб чиқариш талабларни кўрсатиш.

- Ишлаб чиқаришни таъминлашнинг барча ресурс турлари, ахборотларнинг меъёрий-методик хужжатларнинг янги стратегиясини ишлаб чиқиш.

- Янги «ишлаб чиқаришни таъминлаш стратегияси»ни амалга ошириш бўйича техник-иқтисодий асосланган ва келишилган тадбирлар.

- «Фирманинг стратегик молия режаси» бўлимида қуйидаги масалалар ёритилиши керак.

- Иқтисодий кўрсаткичлар (баҳо, рентабеллик, самарадорлик) маълум товарларнинг маълум бозорлардаги;

- Фирманинг функцияланишининг иқтисодий кўрсаткичлари (савдо ҳажми, фойда, ҳар хил ресурсларнинг турларидан фойдаланиш кўрсаткичлари, умумий иқтисодий кўсарткилар, фирманинг мустаҳкамлиги ва бошқалар);

- Бозорлар, товарлар бўйича молиявий кўсаткичларнинг ўзгаришини башорат қилиш (прогноз);

«Фирманинг стратегик молия режаси»ни асослаш ва тасдиқлаш.

«Фирманинг халқаро фаолияти стратегияси» бўлимида қуйидаги масалалар ёритилиши керак:

- экспортёрнинг стратегик мақсадлари;

- импортёрнинг стратегик мақсадлари;

- фирманинг халқаро фаолияти стратегиясини танлаш ва прогноз қилиш;

- «фирманинг халқаро фаолияти стратегияси»ни асослаш ва келишиш;

«Менежмент тизимини ривожлантириш стратегияси» бўлимида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:

- Фирманинг ўтган йиллардаги менежмент тизимини функцияланиш самарадорлиги ва сифатини таҳлили (ихтиёрий тарзда камида 5 йилдан кам бўлмаган муддат).

- Фирма менежмент тизимида компонентлар мазмуни ва ўзаро боғлиқлигини, структурадаги кучсиз нуқталарни аниқлаш.

«Менежмент тизими ривожланиш стратегияси»ни асослаш ва келишиши.

«Фирма стратегиясини амалга оширишни ташкил этиш» бўлимида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:

- Фирма стратегиясини амалга оширишнинг охириги 5 йиллиги таҳлили;
- Жараёнлар даврида фирманинг кучсиз нуқталарини аниқлаш, стратегик режани бажарилишини назорат қилиш;
- «Фирма стратегиясини амалга оширишни ташкил этиш» бўлимини асослаш ва келишиш.

«Таклифлар»да «Фирма стратегияси»га қуйидаги материалларни киритиш тавсия этилади:

- рақобатчиларга тавсиф;
- инструкция, методлар, стандартлар, дастурлар, технологиялар баёни ва бошқа ёрдамчи материаллар;
- ҳисобот учун бошланғич материаллар;
- тушунтириш хатлари ва бошқа материаллар.

Таклиф этилган «Фирма стратегияси» таркиби ва унинг бўлимлари мазмуни таҳминли. Бозор муносабатлари шароитида иқтисодий таҳлил, прогноз қилиш, асослаш, оптималлаштириш, режалаштириш методикаси ким томондан тасдиқланганлигига қарамасдан тавсияли ҳисобланади. Шунинг учун нимадан фойдаланиш, бошқарув қарорларини қайси метод бўйича асослашни менежер белгилайди.

Санаб ўтилган стратегик режаларни ишлаб чиқиш технологияси қуйидаги саволларга жавоб беришини ўз ичига олади:

- Нима учун қилиш керак? (ғояларни амалга ошириш, муаммоларни ечиш)
- Нима қилиш керак ? (объект миқдори ва сифати)
- Қандай қилиш керак ? (қайси технология бўйича)
- Ким учун қилиш керак?
- Қандай харажатлар билан (ресурслар)?
- Қаерда қилиш керак?
- Бу нима беради? (иқтисодий, ижтимоий ва бошқа самара)

Агар сиз юқоридаги барча саволларга вақтида, ресурслар ва ижрочилар бўйича жавоб берсангиз, демак қарор қабул қилиш технологиясини ишлаб чиқдингиз ва стратегик режалар тизимини ишлаб чиқишни ташкил эта оласиз.

Стратегик режалаштириш доирасида қарорлар қабул қилиш процедураси ва операциядари қуйидаги жадвалда келтирилган.

3.2.1-жадвал

№	1	2
	қарорни амалга ошириш, унинг бажарилишини назорат қилиш ва мотивлаштириш.	6.1. Режали ҳужжатни идро этиш ва уни ижро-чига етказиш ҳақида буйруқ чиқариш. 6.2. Режа топшириқларини бажаришни ташкил этиш. 6.3. Режа топшириқларини бажарилишини назорат қилиш ва ҳисобга олиш. 6.4. Режали топшириқларни истеъмолчилар та-лаби ёки илмий-техник тараққиёти янгиликлари бўйича тартибга солиш (қайта алоқа).
	Операциялар	Процедураси
1.	Ишга тайёргарлик.	1.1. Режали иш даражаси таҳлили. 1.2. Муаммони аниқлаш. 1.3. Режалаштириш бўйича вазифалар доира-сини аниқлаш. 1.4. Режалаштирилган ишларни бажариш бўйича гуруҳларни шаклланти-риш. 1.5. Кадрларни ўқитиш. 1.6. Ишни бажариш билан ҳужжатлар ни чиқа-риш (дастурлар, буйруқ, кўрсатмалар).
2.	Товарлар рақобатбардош-лигини ошириш бўйича муаммоларни аниқлаш ва мақсадларни белгилаш.	Ушбу товарлар бўйича эҳтиёжнинг қондирилиш даражасини аниқлаш. Муаммоларни атроф-муҳитга ва иқтисо-диётга негатив таъсирини баҳолаш. Бозорни сегментлаш. Муаммоларни структуризациялаш.
3.	Маълумотларни қидириш.	Маълумотларни қўйиладиган та-лаблар. Ахборотлар манбаини аниқлаш. Олинадиган ахборот каналларини белгилаш. Ахборотларга киришни расмий-лаштириш. Ахборотларни йиғиш ва кодлаш-тириш. Ахборотларни гуруҳлаштириш.
4.	Режа топшириқларини бажарилишини ташкил-лаштириш	4.1. Топшириқларни ижро этувчилар таркибини аниқлаш. 4.2. Ижрочилар учун аниқ вазифалар-ни шакл-лантириш. 4.3. Топшириқларни бажарилиш муд-датларини оптималлаштириш. 4.4. Топшириқлар бажарилиш дастурини ту-зиш.
5.	Режа ҳужжатларини расмийлаштириш.	5.1. Режа ҳужжатлари шаклини танлаш (дастур, техник топшириқ, режа). 5.2. қўшимча ҳисобот, уларнинг техник – иқти-содий асослашини бажариш. 5.3. Режа ҳужжатини лойиҳасини рас-мийлаш-тириш.

Стратегик режани ишлаб чиқиш бу ҳам ишнинг бошланиши. Албатта стратегик режани сифати стратегик менежмент сўнгги натижасига эришиш имконияти билан аниқланади. Агар стратегик режа сифати (стратегик менежмент тизимига «кириш») мисол учун «қоникарли» деб баҳоланса, режани амалга оширишни ташкил этиш ҳар қандай жараён «чиқиш» ҳам «қоникарли» бўлади. Шунинг учун «стратегик менежмент» «чиқиш» тизимини «аъло» бўлишни таъминлаш учун, аввало, режа сифатини «аъло» бўлишини таъминлаш зарур. Сўнгра ана шу даража режани амалга ошириш жараёни таъминланади.

Стратегик режани амалга оширишни ташкил этиш қуйидаги саволларни ўз ичига олади:

- Стратегик режани амалга оширишни дастурлаш, ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш.
- Режани бажарилишини ҳисобга олиш ва назорат қилишни ташкил этиш.
- Режанинг белгиланган муддатда, талаб қилинган сифатда ва мўлжалланган харажатлар билан бажарилишини мотивлаш тириш.
- Стратегик режани амалга ошириш жараёнларини фирма нинг ички ва ташқи муҳитидаги ўзгаришлар пайдо бўлганда тартибга солиш.

Дастурни ишлаб чиқишда албатта менежментнинг усуллари, таъминоти ва илмий ёндашувлари қўлланилиши ва мос келувчи бўлишлар бўйича ёритилиши шарт. Эслатиб ўтиш зарурки, ҳар қандай масалани ҳал этишда ишнинг қуйидаги компонентларининг ўзаро боғлиқлиги талаб этилади: номи, миқдори, сифати, харажатлар, муддати, ижрочилар, самарадорлик ишнинг таклиф этилаётган шакли, сифат учун рағбатлантириш тизими.

3.2.3. Корхона бизнес-режасининг мазмуни

Бизнес-режа – корхонанинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжатдир.

Бизнес-режа 4 та асосий функцияни бажаради:

1. Тадбиркор ўз фаолиятининг маълум даврдаги амалий натижаларини аниқлаб олишга хизмат қилувчи дастак;
2. Ундан келажақда бизнес юритиш концепцияларини ишлаб чиқиш учун фойдаланиш мумкин;
3. Воситаларга эришиш воситаси ҳисобланади;

4. Ташкилот стратегиясини амалга оширувчи асбоб (восита) ҳисобланади.

Кўпчилик инвесторлар ишончли бизнес-режани кўрмасдан бизнесга ўз маблағларини қўймайди. Инвесторлар 4 турдаги тадбиркорга эътибор қаратишади: ишчи репутация, қарзга хизмат кўрсатиш бўйича пул оқими, кафолатни ва шахсий капитални ҳиссасини 50% дан кам бўлмаслигининг қўшимча кафолати.

Бизнес-режанинг таркиби ва унинг бўлимлари сифатини тадбиркор ёки унинг топшириғига кўра менежер аниқлайди.

Бизнес-режа ташкилот стратегиясини амалга оширувчи восита ҳисобланганлиги учун бу ҳужжатлар структураси тахминан бир хил бўлиши керак. Бизнес-режа таркиби қуйидагича бўлиши тавсия этилади:

- Мундарижа.
- Кириш.
- Фирма тавсифи.
- Маркетинг стратегияси
- Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни ўзлаштириш режаси.
- Ишлаб чиқариш режаси ва маҳсулот реализацияси.
- Ишлаб чиқаришни таъминлаш режаси.
- Ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш режаси.
- Корхонанинг молиявий режаси.
- Ташкилотнинг халқаро фаолияти.
- Менежмент тизимини ривожланиши.
- Бизнес-режани амалга оширишни ташкил этиш.
- Таклифлар

Бизнес-режа бўлимлари мазмунини аниқлашда асос сифатида «Фирма стратегия»сининг мос келувчи бўлимлари қўлланилади. Бизнес-режада режа кўрсаткичлари миқдорини оширувчи ва аниқлаштирувчи стратегик мақсад ва талаблар аниқланади.

«Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни ўзлаштириш режаси» қуйидаги асосий бўлимлардан ташкил топиши керак:

- Ташкилот маҳсулотларининг маълум боҳордаги ҳисобот давридаги ва режа давридаги меъёрлари бўйича рақобатбардошлик, сифат ва ресурслари кўрсаткичлари.

- ИТТКИ режаси, ўзлаштирилаётган маҳсулотни режалаштирилаётган кўрсаткичларга эришишни таъминловчи тадқиқотлар ва ишланмалар рўйхати.

- Ишлаб чиқариш ТТТ (ишлаб чиқаришни ташкилий технологик тайёргарлик) режаси.

- ИТТКИ ва ишлаб чиқариш ТТТни ресурс, методологик ва информатсион таъминлаш режаси.

- Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни ўзлаштиришни амалга ошириш бўйича техник-иқтисодий асосланган инвестицион лойиҳаси.

«Ишлаб чиқариш ва маҳсулотни реализация қилиш режаси» қуйидаги асосий бўлимларни ўз ичига олиши керак:

- Ташкилот бўлинмаларининг ишлаб чиқариш қуввати ҳисоби.
- Ишлов берувчи цехлар учун ишлаб чиқариш дастурини шакллантириш.

- Тезкор-календарь режаси.

- Ишлаб чиқариш борилишини тартибга солиш ва назоратни ташкил этиш.

- Маҳсулотни реализация қилиш режаси.

- Ишлаб чиқаришни рационал ташкил этиш тамойилларини характерловчи бажарилган кўрсаткичлар таҳлили.

- Ташкилот ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш таҳлили.

«Ишлаб чиқаришни таъминлаш режаси» қуйидаги асосий бўлимлардан ташкил топиши керак:

- Турли ресурслардан фойдаланиш самарадорлигининг таҳлили.

- Турли ресурсларга эҳтиёжлар ҳисоби.

- Ишлаб чиқариш ни моддий-техник таъминлаш режаси.

- Ишлаб чиқариш ни бошқаришни информатсион таъминлаш.

- Ишлаб чиқариш ни меъёрий-методик таъминлаш.

- Ишлаб чиқариш ни таъминлашни такомиллаштириш бўйича ташкилий-техник тадбирлар режаси.

«И/ч га хизмат кўрсатиш режаси» қуйидагилардан ташкил топиши керак:

- Ташкилот энергия хўжалиги иши ва уни бажарилишини ташкил этиш режаси.

- Ташкилот асбобсозлик хўжалиги ва уни бошқарилишини ташкил этиш режаси.

- Ташкилот транспорт хўжалиги иши режаси.

- Ташкилот таъмирлаш хўжалиги иш режаси.

- Ташкилот омбор хўжалиги иш режаси.

- Ишлаб чиқариш га хизмат кўрсатишни такомиллаштириш бўйича ташкилий-техник тадбирлар режаси.

«И/ч ни ривожлантириш режаси» қуйидаги асосий бўлимлардан ташкил топиши керак:

- Ишлаб чиқариш ни техник даражасини ошириш режаси.
- Ишлаб чиқариш ни ташкил этиш даражасини ошириш режаси.
- Жамоани ижтимоий ривожлантириш режаси.
- Атраф муҳит, табиатни қўриқлаш бўйича тадбирлар режаси.
- Ишлаб чиқаришни ташкилий-техник даражаси кўрсаткич-лари
- Ишлаб чиқаришни ривожлантириш бўйича инвестицион лойиҳалар.

«Ташкилотнинг молиявий режаси» қуйидаги асосий бўлимларни ўз ичига олиши керак:

- Ташкилот маҳсулотларининг маълум бозорларда ҳисобот ва режа даврлардаги рақобатбардошлиги ва самарадорлиги.
- Корхонанинг оператив бюджети (ишлаб чиқариш бюджети, материалларга харажат, меҳнатга тўғридан-тўғри харажатлар).
- Корхонанинг молиявий бюджети.
- Турли ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги.
- Қимматли қоғозларни, таваккалчиликни, суғуртани бошқариш.
- Корхонанинг молиявий соғломлаштириш тадбирлари бўйича режа.

Бизнес-режанинг **«Корхонанинг халқаро фаолият»** бўлими қуйидагиларни ўз ичига олади:

- Экспортёрнинг режали даврдаги мақсади.
- Импортёрнинг режали даврдаги мақсади.
- Корхонанинг режали даврдаги халқаро интеграцион шакли.
- Корхонанинг халқаро фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича тадбирлари.

Таянч иборалар:

- Компанент
- Режалаштириш тамойиллари
- Бизнес- режа
- Режалаштириш тизими
- Стратегик режа
- Инвестор
- Интеграция

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

- 1.Режалаштириш тамойилларига нималар киради?
- 2.Режалаштиришнинг ижтимоий мўлжалланганлиги нимани англатади?
- 3.Корхонанинг стратегик режасини ишлаб чиқиш мазмуни нимани англатади?
- 4.Стратегик режани ишлаб чиқиш технологияси қайси саволларга жавоб беради?
- 5.Корхона бизнес-режаси нима?
- 6.Ишлаб чиқаришни таъминлаш режаси қандай бўлимлардан ташкил топган?

3.3.Ташкилот бошқарув зоналарининг оқловчанлиги сифатида

3.3.1.Менежер бошқарувчи ва сиёсатчи сифатида

Бугунги кунда менежмент ҳақида гап кетганда уни изоҳлашда юзлаб таърифлар мавжуд. Изоҳларнинг турли-туманлиги унинг моҳиятини тўлиқроқ тушунишда ноаниқликлар юзага келтиради. Менежмент моҳиятини чуқурроқ англашга хизмат қиладиган энг мукаммал таъриф сифатида қуйидагини келтириш мумкин:

Менежмент – бу бошқарув, яъни моддий, табиий ресурслардан, капиталдан, одамлардан самарали фойдаланиш орқали фаолиятни ташкил этиш, шу орқали фойда олиш ва уни кўпайтириш жараёнидир. Шу нуқтаи назардан бошқарув – бу ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов, шу танлов асосида қарор қабул қилиш, унинг бажарилишини назорат қилишдир.

Ҳар қандай фаолиятнинг ижобий натижа бериши энг аввало танловни тўғри бажара олишга, маъқул ва ишончли қарорни қабул қилишга ҳамда шу қарорнинг бажарилишини назорат қила билишга боғлиқдир. Бу фаолиятни эса шу соҳанинг етук мутахассислари – менежерлар амалга оширишади.

Менежер – бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сир-асрорлари, қонун-қоидаларини чуқур билувчи малакали мутахассисдир. Компания, фирма, корхона, банк, молия муассасалари, ташкилотлар ижроия ҳокимиятига эга бўлган бошқарувчи, раис, директор, раҳбар, мудир, маъмурий бошқарувчилар кабиларнинг барчаси ҳам менежерлар деб аталади.

Иқтисодий алоқалар мураккаблашган сари менежер хизматига талаб ошади. Улар ғоят мураккаб, ўта маъсулиятли иш билан шуғулланганлиги, ташкилотнинг ҳаёт-мамотига жавобгар бўлгани учун жамoa орасида энг катта нуфузга эга бўлишади. Бошқарув функцияларини бажаришда ва ишлаб чиқаришда замонавий менежер:

- Раҳбар-бошқарувчи;
- Раҳбар-дипломат;
- Раҳбар-мураббий;
- Раҳбар-инсон;
- Раҳбар-инноватор;

Раҳбар-сиёсатчи сифатида майдонга чиқади. Менежернинг профессионал фаолияти бошқарув ва сиёсатдан ташкил топади. Бошқарув деганда эса бир неча марта таъкидлаганидек таъсир этиш тушунилади. Менежер шуни яхши билиши керакки у нимага ва қандай мақсадда таъсир ўтказиши мумкин. Ташкилот ҳақидаги зонали тушунча менежерга бундай кўп объектларга таъсир этишнинг оқловчанлиги анча ҳисобли эканлигини онгли равишда тушунишга имкон беради. Сиёсат эса илк бошланғич шаклда ижтимоий гуруҳлар ўртасидаги муносабатлар билан боғлиқ фаолият доирасини англатади. Шу ерда сиёсат тушунчасига батафсилроқ тўхталиб ўтамиз. «Сиёсат» лотинча «*polis*» - давлат маъносини англатиб, давлат ёки ижтимоий иш маъносида талқин этилади. Чуқурроқ талқин қилишса «Сиёсат» деганда муайян давлат ҳокимиятининг мамлакат бошқарувида, ҳамда халқаро муносабатларда ўз олдига қўйган мақсад ва вазифаларни амалга ошириш учун тутган йўл-йўриғи тушунилади. Сиёсатнинг мазмуни, мақсади ва уни амалга ошириш йўллари ва усуллари шу сиёсатни амалга оширувчи субъект (давлат, синфлар, партиялар, гуруҳлар ва шахслар)нинг характери билан белигиланади.

Сиёсатнинг мазмун ва моҳияти маълум шаклда фаолият мазмуни, вазифалари, белгиланган тузилмасининг одамлар ўртасидаги ўзаро таъсирларига боғлиқлигидан иборат. Менежментга хос бўлган сиёсат деганда менежерда мавжуд бўлган амалий ҳаракатларни амалга ошириш орқали мустаҳкамлаган, ишонч ҳақидаги услублар, шакллар, усуллар, тамойиллар ва менежер ўзароҳаракат вазифалари ёки уни ўраб турган ташкилотлар тушунилади.

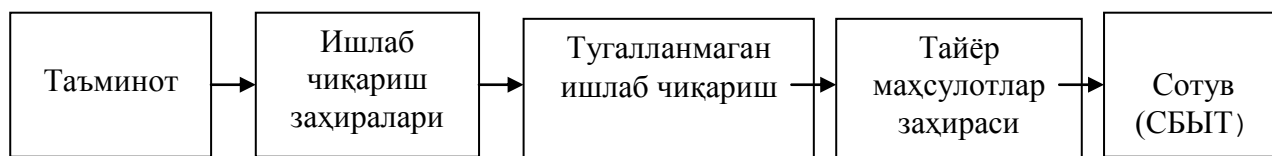
Менежер сиёсатни маълум кўринишда шакллантиради ва амалга оширади. У ўз онгида ўзи учун атрофидаги ўзаротаъсирни шу ўзаро таъсир орқали аниқ натижага эришиш мақсадида мумкин бўлган барча шакллари моделиштиради, бундай моделиштириш шаклининг

ҳаққонийлиги ишонч ҳолатида, у уларни амалий фаолиятида фойдаланади. Лекин сиёсат муваффақиятли ёки муваффақиятсиз, натижали ёки натижасиз бўлиши мумкинки, бу омил эса менежер моделлаштирган ўзаротаъсир шакли хато, нотўғри ёки моделлаштирилган шаклни амалга оширишда менежер танлаб олган усул самарасиз, натижасиз эканлигини билдиради. Менежер сўзсиз – сиёсатчи. У сиёсатчи бўлмаслиги мумкин эмас, чунки у атроф-муҳит билан ўзаротаъсирда бўлишга мажбур. Лекин буни англамасдан ҳам сиёсатчи бўлиши мумкин, бироқ бунда англанилган даража сифатида чиқиш мумкин. Англанилган сиёсат табиийки кўп ҳолларда англанилмаган муқобилга нисбатан натижали бўлади.

Англанилган сиёсат – бу авваломбор билим, унинг мумкин бўлган йўналишлари ёки тури ва унинг йўналиш мазмуни ҳақидаги тушунча.

3.3.2. Таъминотни бошқариш

Менежер фирмани бошқаришда ўзи эгаллаб турган ташкилот доирасида кўпқиррали такрор ишлаб чиқариш циклини ташкил этиш (таъсир этиш)га мажбур. Ишлаб чиқариш циклининг схематик тасвирида реал режимда босқичма-босқич амалга ошириш занжири-нинг босқичма-босқич ҳаракатлари (ҳаракат блоги) ёки бошқарув тили билан айтганда ишчи операцияси кўрсатилган (3.3.1. расм).



расм. Ишлаб чиқариш циклининг бутун схемаси.

Расмда кўрсатилган ҳаракатлар блогида ташкилотда ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда зарур бўладиган барча зарурий нарсалар таъминот билан боғлиқ. Менежер ишлаб чиқаришни амалга оширишда керак бўладиган ташқаридан келаётган барча нарсаларни ва уларни танланган технология профилига мос келишлигини билиши зарур. Бундан ташқари менежер ўзи бошқараётган ташкилот учун керак бўладиган барча бошланғич ишлаб чиқариш материалларини, хомашё, яримфабрикат, бутловчи қисмлар, асбоблар, дастгоҳлар, жиҳозлар, ёрдамчи компонентлар (ёритқичлар, махсус кийимлар)ни етказиб бериш графигини тузишда ёки ишлаб чиқаришда иштирок этиши зарур. Амалиёт муҳитидаги энг ёқимсиз иборалардан бири – бу «етказиб бериш графигида узилиш» бўлиб, менежер бунга бутун эътибо-

рини шундай қаратиши керакки, етказиб бериш графигига риоя қилиш учун зарур бўлган доимий ва керакли назорат таъминлансин. Графикдаги бундай узилиш ишлаб чиқаришнинг тўхтаб қолишини англатади. Бу ишда майда-чуйдалар бўлмайди ва бўлиши ҳам мумкин эмас. Бу муаммо айниқса мураккаб ишлаб чиқариш жараёнларига эга бўлган ташкилотларда ўта аҳамиятга эга. Мисол учун, агар УзДЭУ автотинг 1000 лаб етказиб берувчиларидан фақат биттасининг графикни бузиши конвейерни тўхтаб қолишига олиб келади. Айниқса бундай узилишларга шундай компонентлар сабаб бўладики, уларни ҳеч нарса билан алмаштириб бўлмайди ва бошқа ҳеч ким ишлаб чиқармайди. Бундай алоҳида масштаби ишда (аҳамиятли етказиб берувчилар сони ва катта ҳажмдаги компонентларда) ташкилотларда махсус таъминот аппарати ташкил этилиб, бу функцияни бажариш учун махсус структурали бўлинма таъсис қилинади. Лекин шундай аппарат мавжуд бўлса ҳам таъминотни бошқариш муаммоси долзарблигича қолаверадики, шу мақсадда таъминотни бошқаришнинг автоматлаштирилган тизими ва ташкилот фаолиятини ана шу йўналишини назорат қилиш сифатида заҳиралар ҳисоби қўлланилади.

Таъминот бошқа ташкилотлар билан кооперативлашиши орқали амалга оширилади. Кооперативлашиш ўрнатилган бир марталик, кўп марталик ёки доимий ҳамкорлик муносабатлари асосида юзага чиқарилади.

Ҳамкорлик муносабатлари қаралаётган нуқтаи назардан ҳамкорлар билан маълум бартмани бажариш бўйича шартномалардир. Ўз ишини ташкил қилаётган менежер айнан ўша мажбуриятга эътиборини қаратиши зарур. Бу соҳада муаммолар буюртмани етказиб беришдаги харажатларга боғлиқ. Ташкилотнинг бу ердаги харажатлари қуйидагилар билан боғлиқ:

- Етказиб берувчини излаш (ахборотларни қидириш, таҳлил мумкин бўлган етказиб берувчилар ҳақидаги турли ахборотларни таққослаш);
- Етказиб берувчини танлаш, улар билан музокара олиб бориш, шартномалар тузиш;
- Телефондаги сўзлашув, почта ва бошқа алоқа турлари харажатларини тўлаш;
- Сафар харажатлари тўлови, вакиллари билан алоқа қилиш вазияти юзага келса агар етказиб берувчи ташкилот;
- Турли хужжатларни расмийлаштириш харажатлари;

- Етказиб бериш графигига амал қилиш ва ташкилот ҳисоби назорати харажатлари.

Ушбу ҳолат буюртма қанчалик катта бўлса, буюртма бирлик ҳажмига бўлган харажатлар шунчалик кам бўлади деган қоидага амал қилинади (таъминот қоидаси).

Таъминотни бошқариш жараёнига асосий талаблар сифатида қуйидагиларни киритиш мумкин:

- қачон буюртма бериш керак?
- қанча буюртма бериш керак?
- Заҳираларга доимо назоратда бўлиш;
- Буюртмаларни турли-туманлигини қисқартириш (заҳираларни стандартлаштириш).

Мана шу тўртта йўналишни назорат қилиш ва ўз вақтида самарали қайд этиш бўйича бошқарув зоналари ишидаги вазифасидир.

3.3.3.Ишлаб чиқариш заҳираларини шакллантириш жараёнини бошқариш

Амалда ҳар қандай ташкилот катта ёки кичик ҳажмда ишлаб чиқариш заҳираларини шакллантиришга мажбур. Ҳатто идоравий ташкилотлар (барча ишлаб чиқариш фаолиятини идора доирасида амалга оширувчи, масалан, маркетинг, консалтинг) ҳам қоғозлар заҳирасига, компьютер ва кўпайтириш техникалари материаллари харажатлари, концевлярия ва бошқалар заҳирасини шакллантиришга мажбур.

Ишлаб чиқариш заҳираларини шакллантириш, юқорида қайд этилганидек, ташкилот амалга оширадиган фаолиятидаги ишлаб чиқариш жараёнини ритмик (мунтазам) давомийлигини таъминлаш мақсадида қилинади. Бироқ ишлаб чиқариш заҳираларини шакллантириш муаммоси маълум ўзига хосликка эга. Авваламбор бу муаммо шу билан боғлиқки, ишлаб чиқариш заҳираларини шакллантириш бизнес қонуни ва капитал билан боғлиқ иқтисод шакли нуқтаи назаридан капитал айна вақтда бутун давр мобайнида капитал сифатида «ишлаши» ва қўшимча капитал келтириши керак. Бундан ташқари заҳираларни шакллантириш омбор, биноларни талаб этадики, бу эса ўз-ўзидан харажатларни англатади. Бунга омборларга хизмат кўрсатиш бўйича харажатлар киради.

Бунда менежер қуйидаги қоидага риоя қилади:

буюртма қанчалик катта бўлса, буюртма бирлик ҳажмига бўлган харажатлар шунчалик юқори бўлади (сақлаш қоидаси). Агар бу қоидани биринчи қоида – таълимот қоидаси билан бирлаштирсак менежерда қизиқишларда, интилишларда қарама-қаршилик юзага кела-

ди: буюртирилган товар партиясининг оптимал ҳажми, ўлчамини аниқлаш зарур. Бу ҳолда оптималлик менежер интилишига қараб ба-
заланади:

- ишлаб чиқаришни хом-ашё ва бошқа компонентлар етишмас-
лигидан кафолатлаш;
- капиталга боғлиқликни минималлаштириш;
- омборхона харажатларини қисқартириш.

Ишлаб чиқариш заҳираларини шакллантириш ва буюртирилган партияларни оптимал юзага чиқаришда менежер амалда тез-тез учраб турадиган ноқулай вазиятларни мисол учун заҳираларнинг функ-
ционаллаштирилган капитал умумий ҳажмига пропорционаллиги ка-
би ҳолатларни бартараф этишга ҳаракат қилади. Бунда менежер заҳиралар ҳажмини оширишда баъзида катта партиясини олиши сотувчининг нархни тушириши (скидка) эҳтимоллигини ҳисобга олади, бу эса заҳиралар билан боғлиқ харажатларни нисбатан қоплаш имконини беришга умид боғлайди.

Баъзи менежерлар оптимал режимни танлашда минимал рухсат этилган заҳира даражаси (МРЗД)дан фойдаланишади. МРЗД кўрсат-
кичи қачонки бошланғич заҳира мавжуд бўлиб, вақт ўтиши билан ўзгариши шароитида (хом ашё миқдори, иш куни, камайиши) аниқ-
ланади. МРЗД кўрсаткичи бирор вақт моментини, қачонки навбатдаги буюртмани бажариш ва бунинг учун заҳирани тўлдиришда фойда-
ланилади. Бу кўрсаткич қуйидаги оддий формула билан аниқланади:

$$\text{МРЗД} = \text{ББВ} \times \text{ИД}$$

ББВ-буюртмани бажариш вақти (етказиб берувчига буюртмани бажаришдаги зарур бўладиган вақт);

МРЗД-минимал рухсат этилган заҳира даражаси;

ИД-бир иш куни ҳисобидаги заҳира истеъмол даражаси.

Масалан, хом ашё заҳираси бугунги кунда 500 кг. Кунига 30 кг дан сарфланади. Янги хом ашё партиясига буюртмани уни етиб ке-
лишидан камида 10 кун олдин қилиш лозим. Юқоридаги формуладан фойдаланиб: $(10+1) \text{ кун} \times 30 \text{ кг} = 330 \text{ кг}$ аниқлаймиз. Заҳирани тўлдириш учун буюртмани шу кун қилиш керакки қолдиқ заҳира ҳажми амалда 330 кг дан кўп, лекин 360 кг дан кам бўлмасинки, агарда омбордан шу кун учун 30 кг хом ашё ишлаб чиқариш учун бериб юборилган бўлса.

Ишлаб чиқариш технологияларини бошқариш. Ишлаб чиқа-
ришни бошқаришда, аниқроғи технологик компонентлар ва ишлаб

чиқариш технологиясини бошқаришда менежер шуни сезадик, деярли ҳар доим у капиталнинг чекланганлик шароитига дуч келади. Айнан ана шу сабаб кўпгина корхоналарнинг кучсиз рақобатдошлигининг асоси ҳисобланади. Бу тушунчанинг мантиқи оддий: бугунги кунда юқори рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш учун фақат, майли энг илғор бўлмаса ҳам, замонавий технологияга эга бўлиш талаб этилади. Замонавий технология эса катта харажат талаб этувчи бўлиб, унга эга бўлиш учун эса катта капитал қўйимларга эга бўлиш лозим. Капитал қўйимларни эса шундагина қўлга киритиш мумкин, қачонки ташкилот сезиларли тушум суръатига эга бўлса. Тушумлар олинadиган фойда ҳисобидан ҳосил қилинади: бу жараёнда норма эмас, фойда массаси муҳимдир. Бундай шароитда ўтган даврдаги тушум муаммоси эмас, келажакдаги тушадиган тушум миқдори муҳим роль ўйнайди. Кутилаётган тушум суръати муаммосида модернизация режаси асосий ўрин эгаллаши зарур. Бугунги Ўзбекистон иқтисодиёти шароитида корхоналарни модернизациялаш фақатгина четдан қарз капитал жалб этиш (кредит, инвестиция, ссуда) орқали амалга ошириш мумкин. Лекин қарз капитали манбалари шундагина бериладик, қачонки модернизациялашдан сўнг ишлаб чиқариш самарадорлиги фойдаси етарли бўлиб, ташкилот олинган қарз воситаларини тўлиқ қайтариб бера олишлигига ишонч ҳосил қилинади.

Инфратузилмани бошқариш. Менежерга ўзи эгаллаб турган ташкилотнинг асосий, ишлаб чиқарувчи ва ёрдамчи бўлинмалари ташкилий тузилмалари ҳақида тўлиқ тушунчага эга бўлиши фойдадан ҳоли эмас.

Асосий ва ёрдамчи бўлинмаларга ажратиш ташкилотнинг ишлаб чиқариш профилига боғлиқ бўлади. Фақат бунда шуни фарқлай олиш зарурки, менежер ўзининг узоқ ёки қисқа муддатли ҳаракатларини мақсадга йўналтирилиш характериға кўра қайсидир ташкилий бўлинмани асосий бўлинма қилиб ажратишга мажбур бўладик, бундай ташкилот унинг эътиборини ўзига тортадиган марказ бўлиб юзага чиқади. Мисол учун, менежернинг аниқлашича ҳозирги асосий муаммо сотиб олинаётган хом ашё катта харажатлари билан боғлиқ бўлиб, менежер уларни захираларини тўплашга қарор қилган бўлса, ушбу ҳолда бундай ташкилий тузилма (омбор) менежернинг асосий эътиборини тортадиган марказга айланади, ваҳоланки бундан у ёрдамчи бўлинма мақомини йўқотмайди.

Ташкилотнинг ёрдамчи тузилмавий бўлинмаси – бу шундай функцияки, у ишлаб чиқариш жараёнида тўғридан-тўғри иштирок эт-

масдан, талаб этилаётган самарали ишлаб чиқариш жараёни учун шароит яратишга хизмат қилади. Бу ёрдамчи тузилмавий бўлинма инфратузилма деб номланади. Инфраструктура тушунчаси остида ёрдамчи ёки бўйсунувчи характерга эга ва нормал ишлаб чиқариш жараёнини таъминловчи ташкилот таркибий қисмлари тушунилади. Транспорт бўлинмаси, шунингдек алоқани таъминловчи, коммуникация, коммунал хизматларни, дам олиш, овқатланиш, ўқитиш – буларнинг барчаси инфраструктура бўлинмаларидир. Бу бўлинмаларни самарали бошқаришнинг муҳимлиги шу билан тушунтириладики, улар фаолиятидаги бузилишлар ишлаб чиқариш жараёнининг нормал ишлашини ишдан чиқариб, ташкилот обрўйига, ишлаб чиқариш тузилмасига ёки ишчан шерикликка зарар келтиради.

Маркетингни бошқариш. Менежер нуктаи назаридан маркетинг – бу самарали бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар олишнинг қулай усули ва шаклидир. Маркетинг тадқиқотлари натижалари ўзида ахборотлар олиш учун зарур бўлган манбани акс эттиради.

Тажрибали менежер маркетинг тузилмасини яратиб олади ёки зарур бўлганда ташкилот таркибидаги штатлар рўйхатида маркетинг ўрнини ажратади. Маркетинг тадқиқотлари ўтказиш эҳтиёжлар шароитида менежер маҳсуслаштирилган маркетинг фирмаларига мурожаат қилади. Бозор иқтисодиёти шароитида фаолият юритувчи менежер ташкилотининг муваффақиятли фаолият олиб боришни кафолатлаш учун албатта ташкилотида маркетинг бўлинмасини ташкил этади.

Ташкилотнинг маркетинг хизмати менежерга иложи борица объектив ахборотлар беришга, айниқса ташқи муҳитда нималар содир бўлаётганлиги, ташкилотга тегишли бўлган нарсалар, ҳолатлар ёки ташкилотнинг қизиқишларини амалга оширишда ташқи муҳитга боғлиқ бўлган ахборотлар олишга хизмат қилади. Бундай ахборотлар бўлиб:

– Ташкилотнинг ташқи муҳитга етказиб бераётган маҳсулотлар ҳолати;

– Бундай маҳсулотлар ёки етказиб бериш шаклидаги устунлик;

– Маҳсулот ёки етказиб бериш билан боғлиқ бўлган ҳавфлар;

– Ташкилот маҳсулоти истеъмолчилар муносабати, уларнинг шу товарга боғлиқлик даражаси, потенциал истеъмолчиларнинг товарга бўлган муносабати;

– Ташкилот ишлаб чиқараётган ва ташқи муҳитга етказиб бераётган товарларга потенциал истеъмолчиларни боғлиқ қилиб қўйиш мақсадида таъсир ўтказиш усуллари;

– Истеъмолчиларга самарали таъсир ўтказишда фойдаланиладиган шакллар (масалан, жорий даврда амалга оширилаётган рекламанинг шакли);

– Рақобатчиларнинг (тактик ва стратегик) ҳаракатлари ва ташкилотнинг уларни жавоб ҳаракат усуллари.

Юқоридаги сабабларга кўра маркетинг хизмати функцияси ташкилот профили, унинг мақсадлари, жорий вазият характерларга боғлиқ равишда кенгайтиши мумкин, лекин менежер ташкилот фаолияти учун ҳақиқатда ҳам зарур бўлган самарали ҳаракат шаклини қидиришда маркетинг хизмати ахборотларини ишлаб чиқаришга мўлжал олишни унутмаслиги керак.

Сотиш фаолиятини бошқариш. Маркетинг функциясини амалга ошириш бирор модел сифатида ёки бошқалар қилаётган ишдан нусха олиш сифатида қаралмаслиги керак. Маркетинг ташкилотнинг етарлича кучли сотув функциясини таъминлаш учун зарур: агар ишлаб чиқарилган товарларни сотиш зарурияти бўлмаганида ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни келажакда сотишни таъминлаш керак бўлмаганида эди, ташкилот учун маркетинг функциясини амалга ошириш эҳтиёжи ҳам юзага келмасди. Шунга мос ҳолда менежер позицияси нуқтаи назаридан ташкилотни функциялаштиришнинг умумий схемасида – унинг сотиш функциясини амалга оширишнинг оптимал шароитини таъминлашга ёрдам кўрсатишдир.

Инновацияни бошқариш. Янги товарни ишлаб чиқаришда айниса унинг янги модификациясини яратишда ташкилот бошқарувда инновацион ёндашув юзага келади. Умуман олганда бундай ёндашув фақатгина янги товар яратишдагина юзага келмасдан бошқарув тизимида, ишлаб чиқариш технологиясида, ҳамкорлик муносабатларида ва бошқа-бошқаларда ҳам зарур. Лекин инновацион ғоялар деганда биз кўпроқ ишлаб чиқарилаётган товарлар ёки уларнинг модификациясини такомиллаштирилишини тушунамиз. Инновацион фаолият илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари натижаси ҳисобланади. (НИОКР – научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ). Шундай экан НИОКРни ким амалга оширгани – ишлаб чиқарувчининг ўзими ёки махсус фирма, институт, лаборатория бу муҳими эмас. Бунда қандайдир ғояни амалга оширувчи менежер шунга амин бўлиши керакки, амалга ошириладиган ғояни истеъмолчиларнинг қабул қилиши ёки қилмаслиги таваккали. Бунга кўплаб мисоллар келтириш мумкинки, ҳаттоки дунёдаги машҳур фирмалар ҳам инновацион таклифларни тўғри баҳолай олмаганлиги

туфайли катта зарарлар кўришган. Таваккалчиликни камайтириш кафолати бўлиб, тадбиркорнинг аниқ маълумотларга эга бўлишлиги ҳисобланади. Айрим маълумотларга кўра ғарб мамлакатларида янгиликларнинг 40%игача муваффақиятсизликка учрар экан. Шундан келиб чиқиб кўпгина фирмаларда янгиликларни амалга оширишга йўналтирилган махсус таваккалчилик фондлари ташкил этилади. Товар модификацияси товарга янги тавсиф бериш нуктаи назаридан қандайдир инновацион ғоянинг асоси ҳисобланади. Бу фаолиятнинг асосий йўналиши товарнинг истеъмол хусусиятларини кенгайтиришдир. Мисол учун америкаликлар радиоприёмниклар ишлаб чиқаришни тўхтатишиб, магнитофонлар ишлаб чиқаришга ўтиш орқали шу соҳада японларга ютқазиб қўйишдики, японлар бир товарда ҳам радиоприёмник ва магнитофонни ҳам жойлаштиришиб, улардан ўзиб кетишди, лекин японлар ҳам бир товарда ҳам қўл соати ва калькуляторни жойлаштиришиб муваффақиятсизликка учрашган.

Сифатни бошқариш. Сифат – концепциал категория. Бу концепциянинг маънавий мазмуни фақатгина ишлаб чиқариладиган товар сифати билан чегараланиб қолмайди. Менежер ташкилот бошқарув сифати, ишчи кучи, маҳсулот, коммуникация, қабул қилинган қарорлар сифати ва бошқалар билан қизиқмаслиги мумкин эмас. Амалдаги менежер тўплаган тажрибалари доирасида ўз бошқараётган ташкилотда индивидуал сифат концепциясини шакллантиришга ҳаракат қилади.

Молияни бошқариш. Менежерлар ҳар қандай профессионал фаолиятни амалга ошириш имкониятига эга бўлиш учун маълум ресурсларга (ресурслар деганда ишлаб чиқариш жараёни учун жалб этиладиган нарсалар тушунилади) эҳтиёж сезишади. Ҳеч кимда шубҳа туғилмайдикки, ресурслар ичида энг муҳими ва асосийси пул, аниқроғи капитал ҳисобланади.

Амалдаги профессионал менежерлар доирасида анча кенг тарқалган бошқарув хатолари бўлиб, молия ресурсларини самарали бошқара олмаслик қобилияти ҳисобланади. Кўпчилик менежерлар нима учундир, менежерлар ишлаб чиқариш жараёнларини бошқаришлари керак, молияни бошқаришни эса шу функция бириктирилган профессионал молиячи бажариши керак деб ҳисоблашади. Айнан шундай тоифадаги менежерлар ошкора: «Бизда ҳаммаси яхши кетяпти, фақатгина пул етишмайди» дейишади. Бу эса уларнинг нафақат умумий профессионал даражаларининг пастлиги, шунинг билан бирга бу ресурслар категориясини мазмунини тушунмаслигини англатади. Ахир

«бизда фақатгина пул йўқ» дейишнинг ўзи менежер фаолиятининг тўлиқ барбод бўлганлигини англатмайдими, менежер фаолиятининг натижалари фақатгина молия орқали кўрсатилар экан, ташкилотнинг нақд молияси ёки унинг йўқлиги менежернинг ўз вазифавий функциясини амалга оширишда тўғри ёки нотўғри қарорлар қабул қилганлиги кўрсатади.

Менежер пулни (аниқроғи пул бирлигини) ўлчов бирлиги сифатида қабул қилиши керакки, ҳар қандай ҳаракатни амалга ошириш сА-марадорлигини «ўлчаш» мумкин бўлсин: омадли ҳаракатни амалга оширилса катта миқдордаги пул (пул бирлиги), ҳосил қилинади, зарарли ҳаракат қилинса – пул миқдори ҳаракатни амалга оширишгача бўлган миқдордан ҳам кам тўпланади.

Пул ҳеч қачон кўп ёки оз бўлмайди – у ҳамиша профессионал фаолиятни амалга ошириш ва уни баҳолаш натижасига тенг. Пул ташқи муҳитдан унга ўз ишлаб чиқариш фаолиятингиз натижасини алмаштириш орқали олинади: натижа ташқи муҳитда қабул қилинса – ташкилотга пул келиб тушади; натижа қабул қилинмаса – пул йўқ, уни «ҳеч кимдан», «ҳеч қаёқдан» ундириб бўлмайди. Шундан келиб чиққан ҳолда менежерларнинг молия бўйича қуйидаги қоидалари мавжуд:

- Менежернинг биринчи молиявий қоидаси: ҳар қандай ташкилот пулни ташқи муҳитдан айирбошлаш орқали олади, фақат пул массаси миқдори ташқи муҳитнинг ташкилот маҳсулотини қабул қилишга тайёргарлиги ёки қабул қилмаслигига боғлиқ.

- Менежернинг иккинчи машҳур молия қоидаси:

Ташқи муҳитга етказиб бериладиган ишлаб чиқариш харажатлари натижасида ташқи муҳит қабул қилган истеъмоли учун айирбошлашга тўлайдиган пул миқдоридан кам. Бу тезис «тижоратнинг олтин қоидаси» ҳисобланиб, дунёдаги барча ишбилармонар фаолиятида акс этади.

Ҳар қандай ҳаракатни режалаштиришда менежерлар ўзига қуйидаги саволни беришади: «Бу ишда биз қанча ишлаб оламиз?». Бунга у қуйидагича жавоб олиши мумкин: «Камида (минимум) шунчалар ишлаб оламиз». Бу жавоб унинг истаги. Бизнес нуқтаи назаридан – бу ютуққа эга бўлишга интилиш яъни фойданинг харажатлардан юқори бўлишига эришиш. Ютуқ ва унинг миқдори менежерни қизиқтирмаслиги мумкин эмас, шу маънода унинг вазифаси ташкилотнинг ютуғини таъминлаш қанчалик юқори бўлса шунча яхши.

Таянч иборалар:

- Менежмент
- Менежер
- Сиёсат
- Таъминот
- Ҳаракатлар блоги
- Кооперативлаштириш
- Ҳамкорлик
- Заҳира
- Бошқарув зонаси

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Менежмент деганда нимани тушунасиш?
2. Сиёсат тушунчаси нимани англатади?
3. Ишчи операция нима?
4. “Етказиб беришдаги узилиш” деганда нимани тушунасиш?
5. Бошқарув зоналарининг асосий вазифасини биласизми?
6. МРЗД(минимал рухсат этилган заҳира даражаси) нима?
7. Ташкилот инфраструктурасини тушунтириб беринг.
8. Инновацияни бошқариш дегани нима?

3.4.Қабул қилинаётган қарорлар туркумланиши ва бошқарув усули

3.4.1. Қабул қилинаётган қарорларнинг меъёрий ва позитив шакллари назарияси

Бошқарув қарорларини қабул қилиш назариясини шакллантириш, унинг доимий тўлдириб борилиши амалдаги ва келажакдаги менежерлар учун самарали қарорлар қабул қилиш усуллари билан боғлиқ бўлган билим ва таълим жараёнларини енгиллаштиради.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси илмий асосланган қарашлар тизими сифатида ушбу бошқарув фаолияти аспектида 60 йиллар олдин тахлана бошлаган назария асосчилари бўлиб америкалик тадқиқотчилар Ч.Барнард, Э.Стин, кейинроқ К.Ридли ва С.Гаймон ҳисобланишади.

Ҳозирги вақтда бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси етарлича тугалланган шакл кўринишида бўлсада, унинг кўпгина қирралари умум қабул қилинмаган бўлиб, чуқур таҳлилни талаб этади.

Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий назарияси ўзига математик, иқтисодий ҳуқуқий, психологик ва бошқа фанларнинг юқори натижалари ҳисобланган топилмалар, муаммолар, янгиликларни танлайди.

Бошқарув қарорини қабул қилишни ўрганишда шуни назарда тутиш лозимки, у икки муҳим шаклда намоён бўлади:

- 1) Меъёрий назария - қарорни қандай қабул қилишни ёритиш;
- 2) Позитив назария – менежерлар томонидан турли қарорлар ҳақиқатда қандай қабул қилинади ва бунда улар қандай хатоларга йўл қўйишларини ёритиш.

Бу назария шаклларида ҳар қайсиси турлича мақсадларни назарда тутиб, бунда мавжуд ёки таклиф этилаётган технологияни ким амалга оширади ёки ушбу муомила ва таклифлар натижаларини ким ўрганиб ёритади.

Шунга қарамай менежерлар одатда бошқарув фаолиятидаги ўзининг профессионал маҳоратини ошириш мақсадида иккала назария шаклини ҳам тўлиқ ўзлаштириб олишга ҳаракат қилади.

3.4.2. Қарор қабул қилинаётган қарорларнинг туркумланиши

Менежер қабул қилаётган қарорлар турларини маълум тасниф базасини яратган ҳолда таснифлаш мумкин. Бошқарув қарорлари деганда авваламбор менежернинг ўзгаришларга нисбатан реакцияси тушунилади, шу нуқтаи назардан улар қабул қиладиган барча қарорлар турли-туманлигини етарлича икки гуруҳга ёки турга ажратиш мумкин:

1. Иқтисодий муҳит атрофидаги бозор сигналларига реакция сифатидаги қарорлар (аниқроғи атроф-муҳит ёки бозор ўзгаришларига реакция сифатидаги);

2. Иштирокчиларни ўзаромуносабталарига реакция (жавоб) сифатидаги қарорлар. Бу категорияда қарорларни турости (подтип) деталларига ажратиш мумкин:

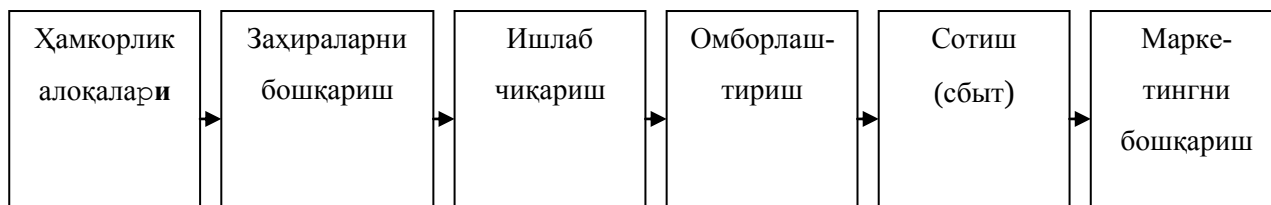
- Тузилмавий қарорлар (гуруҳ иштирокчиларини шакллантириш, функцияларни аниқлаш, ўзаро муносабат турларини ишлаб чиқиш);

- Ҳуқуқни тақдим этиш бўйича қарорлар (қабул қилинган қарорлар даражасини аниқлаш, ресурслар, кадрлар ва бошқаларни жойлаштириш);

- Лавозимларга тайинлашлар бўйича қарорлар;

- Харажатларни тақсимлаш бўйича қарорлар.

Менежерлар томонидан қабул қилинган қарорлар турларининг иккинчи усули унинг функционал мажбуриятига базаланиши мумкин. Ушбу ҳолда менежернинг профессионал (касбий) ишини ажратишда ёки функциясини тузимаштиришда 3.4.1 расмдаги бутун схемадан фойдаланилади.



3.4.1 расм. Ишлаб чиқариш жараёнининг бутун схемаси.

Бундай ҳолатда қабул қилинаётган қарорлар туркуми қуйидагича таснифланиши мумкин:

1. Стратегик-тактик қарорлар:

- Фирма мақсадлари унинг ички муҳитига мослашиб аниқлаш бўйича (миқдорий ва сифат томонидан);
- Ходимларни фирманинг ишлаб чиқариш ёки тижорат қизиқишларига самарали жалб этиш бўйича;
- Фирманинг ишлаб чиқариш жараёни бутун схемасини режалаштириш бўйича;
- Фирманинг ташқи муҳитдаги яхши образини шакллантириш бўйича;
- Фирма миссияси концепциясини ишлаб чиқириш.

2. Самарали ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш бўйича қарорлар

3.Оптимал миқдордаги заҳираларни танлаш бўйича қарорлар (бунда шу назарда тутиладики, фирма, қолаверса менежер ишлаб чиқаришни мунтазам таъминлаш учун заҳирага эга бўлишни истаса, иккинчи томондан заҳиралар маълум миқдордаги капитални «музлатишга» олиб келиб фойда миқдорини камайтиради, шунинг учун ҳам оптимал заҳира миқдорини белгилаш катта аҳамиятга эга).

4.Ишлаб чиқаришни ташкил этиш бўйича қарорлар. Ишлаб чиқариш деганда маълум ишлаб чиқариш омиллари комбинация усуллари аниқлаш тушуниладики, бунда менежер бу соҳада қарорлар қабул қилишда қарорларни қуйидаги таснифлаш бўйича қарорлар қабул қилишга мажбур бўлади:

- Маълум ишлаб чиқариш технологиясини танлаш;

- Ишлаб чиқариш жараёнларини бутун схемасини тизилмалаштириш ёки қайта тизилмалаштириш бўйича, жумладан, айрим ишчи операцияларни ёки шундай операцияларнинг айрим қисмларини ўзгартириш бўйича;

- Ишлаб чиқариш жараёнлари ва натижаларини тизимлаштириш ва қайта тизимлаштиришни бошқариш тизимини мос ҳолатга келтириш бўйича;

- Ҳар бир тизимлаштирилган ишчи операцияларни вазифаларини аниқлаш бўйича;

- Ишчи кучини самарали жойлаштириш бўйича;

- Ишлаб чиқариш натижаларида операцион ва якуний назоратни амалга ошириш бўйича;

- Ишлаб чиқариш ҳаражатларини минималлаштириш бўйича;

- Ички ўзаромуносабатларни рационализациялаш бўйича;

- Технологик талаблар ва технологик жараёнларнинг бузилишига йўл қўймаслик бўйича;

- Техник ҳавфсизликка риоя қилиш бўйича;

- Ходимларнинг касбий квалификациясини ошириб бориш бўйича.

- Тайёр маҳсулотни самарали захирасини яратиш бўйича.

- Маҳсулотни самарали сотиш бўйича.

- Маркетинг бўйича.

- Молияни самарали бошқариш бўйича.

- Фирмани талаб қилинадиган юқори квалификацияли ходимлар билан таъминлаш бўйича.

- Самарали идоравий ишларни тасдиқлаш бўйича.

- Мижозларга ва истеъмолчиларга юқори сифатли хизмат кўрсатиш бўйича.

- Фирманинг ривожланиш стратегиясини шакллантириш ва бундай стратегияни таҳрирлаш бўйича.

Қарорларни уларнинг мазмуни ва йўналиши бўйича таснифлаш:

- Ишлаб чиқариш қарорлари – шундай қарорларки, функциялаштирилаётган ишлаб чиқариш тузилмалари доирасидаги ишлаб чиқариш жараёнига қанадайдир таъсир этишни назарда тутди;

- Хўжалик қарорлари – бу хўжалик юритиш тамойилларига таъсир ўтказиш билан боғлиқ бўлган қарорлар бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнини мунтазам ишлашини таъминлаб туриш учун зарур бўлган шароитни таъминлашга қаратилади. Бу қарорлар режалаштириш,

технология, ресурслар билан таъминлаш, маркетинг тадбирларини ўтказиш, ҳамкорларни қидириб топиш (етказиб берувчи ва истемолчилар) ва зарур ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш, идоравий ва маъмурий-хўжалик фаолиятини ташкил этиш каби масала ва муаммоларни ўз ичига олади;

- Ташкилий қарорлар – ташкилот бошқарув тизими ва унинг тузилмавий қурилишдаги кутилаётган ўзгаришларга мўлжалланган;

- Ташқи муҳитдаги фаолият бўйича қарорлар – бу қарорлар ташкилотнинг ташқи муҳитдаги тактик ва стратегик ҳулқи билан боғлиқ бўлиб, бозор рақобат муҳитидаги жорий ва стратегик ҳаракатларни ҳам ўз ичига олади.

Менежер қабул қилаётган қарорлар туркумланиши бошқа асосларда қабул қилинаётган қарорнинг ўз процедурасига боғлиқ ҳолда базаланиши мумкин.

Қабул қилинган қарорларнинг реал кутилаётган натижаларига боғлиқлигига қараб қуйидагича таснифланади:

- Оператив характердаги;
- Жорий характердаги;
- Стратегик характердаги.

Қабул қилинаётган қарорларнинг объектив йўналиш нуқтаи назаридан уларни:

- Шахсий («Мен менежер нимани хоҳлайман» деган саволга жавоб берадиган ёки бериш мумкин бўлган қарорлар);
- Ташкилий (менежер эгаллаб турган ташкилотни функциялашувига тегишли бўлган қарорлар).

Қарорлар қабул қилиш технологиясидан келиб чиққан ҳолда қарорлар қуйидагиларга ажаратилади:

- Дастурланган (Уларни қабул қилиш зарурияти олдиндан маълум бўлган қарорлар);
- Дастурланмаган (Қарорни қабул қилиш зарурияти бирор бир лойиҳани ёки ишни амалга ошириш жараёнида юзага келади);
- Стандарт (Бундай қарорларни қабул қилиш менежер учун етарлича одатий ҳолатни англатади);
- Адаптив (ностандарт, яъни юзага келган шароитга мослашишни талабга мослашувни этувчи қарорлар).

Қарорларнинг шаклига қараб улар қуйидагиларга бўлинади:

Ёзма қарорлар (Буйруқ текстлари, топшириқ, инструкция шаклда).

Оғзаки қарорлар (Вербел шаклдаги берилган буйруқ ва топшириклар);

Махсус хужжатларга қайд этиладиган автоматлаштирилган тизимларда қабул қилинадиган кодланган қарорлар.

3.4.3.Бошқарув усули ва қарорлар қабул қилиш процедурсини ишлаб чиқиш

Ҳар бир менежер ўз амалий фаолиятида ўз қарор қабул қилиш ва ишлаб чиқиш процедурасидан фойдаланилади. Менежернинг бундай позицияси нафақат бошқарув жараёни субъектларининг руҳий ўзига хослиги билан, бир менежернинг иккинчисида қайтарилмайдиган хусусиятлари билан, балки бошқарув услублари билан ҳам боғлиқ бўлиб, ҳар бир менежернинг ўзига хос характери билан тушунтирилади.

«Процедура» тушунчасининг ўзи лотинча сўз бўлиб, ҳаракатланмоқ деган маънони англатади. Бу иборанинг менежерча талқини менежер амалга ошираётган қарор қабул қилишдаги ахборотлар билан етарлича таъминланганлик шароитида, қарор қабул қилишга рухсат этилган шахслар доирасини аниқлашда, шунингдек қабул қилинган қарорларни бевосита уни ижро этувчиларга етказиш шакллариини ишлаб чиқишда маълум кетма-кетликка риоя қилиш зарурияти билан тушунтирилади.

Бу процедуранинг асосий фрагментлари(кўринишлар) нимада? Ушбу саволга жавоб топиш учун энг кенг тарқалган – таҳлил ва синтез усулларида фойдаланилади.

Биринчи фрагмент. Бошланғич ҳолат. Қаралаётган шароитга нисбатан менежернинг бошланғич ҳолати маълум қарорни қабул қилишга мажбур бўлишлиги билан характерланади. Бу босқичда менежер фирма ҳолатининг ўзгаришини кўра олишлиги, келгуси даврдаги ўзгаришларга боғланган ҳолда фирмани самарали қайта шакллантиришга ҳаракат қилиши керак. Бундай қайташакллантириш ҳозиргача фикран бўлсада менежер томонидан самарали танловни амалга ошириш шароитида реалликка айланиши мумкин.

Иккинчи фрагмент. Қарорни ким қабул қилади? Менежер узи эришмоқчи бўлган натижалар ўзгаришлари характерига боғлиқ ҳолда, доимо қарорлар қабул қилиш жараёнига кимнидир жалб этади. Бунда шуни қайд этиш керакки, менежер томонидан ўз бошқарув услубини танлаш ҳам онгли равишда, ҳам онгсиз равишда амалга оширилиши мумкин: фикрлаш доираси етарлича юқори, қатъий, мослашувчан менежер ҳар хил вазиятларда ёки турли шахслар (гуруҳлар)

билан муносабатларда турлича бошқарув услубларидан фойдаланишга ҳаракат қилишади. Юқорида таъкидланган хусусиятларга эга бўлмаган менежерлар эса, одатда ўшандай турдаги муаммолар устида чуқур ўйланмасдан, ўзларининг бу ҳаракатларини қуйидаги сўзлар «...бу йўлнинг ечими шундай...» ёки «...Ахир мен ўзимни ўзим ўзгартира олмайманку...» билан оқлашга ҳаракат қилишади. Бундай менежерлар ўзлаштириб олган бошқарув услублари ҳамиша сақланиб қолади. Бошқарув услублари агар улар самарали бўлса яхши, самарасиз бўлса ёмон ҳисобланади. Бундан ташқари менежер тушиб қолган вазият доирасида, вазиятни муҳимлаштириш, кўпинча шунини кўрсатадики, баъзида айтайлик демократик бошқарув услубидан фойдаланиш умуман мантиқсиз ҳисобланади, ваҳоланки бундай услуб кўпчилик шахслар онгида энг жозибадор услуб деб ўрнашиб қолган. Мисол учун, менежер билан қарор қабул қилишга жалб этилган шахс касбий тайёргарлик даражаси ўртасида катта узилиш мавжудлиги вазияти назарда тутилади. Бундай шароитларда «демократизм» оддий ўйинга айланиб қолиб, иш вақтини беҳуда сарфлашга олиб келади.

Менежернинг қарор қабул қилишда қандай аниқ процедурадан фойдаланишига боғлиқ ҳолда, унинг индивидуал бошқарув услубини аниқлаш мумкин бўлади. Агар менежер қарор қабул қилишда яқка ҳолда – бу жараёнга ўз ҳамкасбларини, ижрочиларни жалб этмасдан, уларнинг розиликларини олмасдан амалга оширса, бундай бошқарув услуби авторитор деб аталади. Бунга тўлиқ тескари бўлган бошқарув услуби эса либерал (liberalist – лотинча сўз бўлиб, эркин маъносини англатади) бошқарув услуби дейилади. Бундай услубда менежер қарор қабул қилишдаги ўз ваколатини тўлиқ ёки қисман қўл остидагиларига беради. Тўлиқ либерализм менежернинг профессионализминини йўқлигини англатади.

Демократик бошқарув услуби қарорлар қабул қилишда коллектив (жамоа) шаклидан фойдаланишни назарда тутди.

Бу услубда қарорлар овозга қўйиш орқали қабул қилинади ва унда овоз берувчиларнинг ярми плюс бир овоз ёки 75 фоиздан кам бўлмаса қабул қилинган ҳисобланади. Қарор қабул қилишнинг бу услуби йиғилишларда, мажлисларда фойдаланилсада, амалий бошқарувда жуда кам қўлланилади.

Юқоридаги усуллардан ташқари амалда қарорлар қабул қилишда келишув услубидан ҳам фойдаланилади. Менежерлар бундай усулга мурожаат қилишда ўз ҳамкасблари ёки ижрочилар билан қабул қили-

наётган қарор варианты билан уни қабул қилинмасдаг олдин келишиб олишади.

Келишув услубини амалдаги менежерлар фаолиятида икки ассоций шаклини учратиш мумкин. Биринчи шаклида менежер қабул қилмоқчи бўлган қарорнинг лойиҳа йўналиши, мазмунини ўз бўйсунувчиларига олдиндан маълум қилади. Бундай ҳолдаги келишув шуни англатадики, менежер ўзини тайёрланаётган қарорни унинг бўйсунувчилари маъқуллашлари ёки маъқулмасликларига тайёрлайди. Шу йўл билан қарор ижросида иштирок этувчиларнинг «рози» ёки «қарши» бўлганларни аниқлаб, улар билан маслаҳатлашиб ишончли қарор қабул қилишга эришади.

Бошқарув қарорини қабул қилишдаги келишув усулининг иккинчи шаклида эса амалдаги менежер қарор лойиҳасини ўзи тайёрлайди, шу қарорни ижро этувчи асосий ижрочилар билан келишиб олинади ва уларнинг талаб ва таклифларини менежер хоҳласа қарор лойиҳасига киритади, хоҳламаса ўз қарорига уларни рози бўлишга келиштиради.

Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг келишув услубининг ажралиб турувчи ўзига хос хусусияти бўлиб, икки омил юзага чиқади:

Маълум қарорни қабул қилиш фаоллиги (инициатива) ҳамиша ёки деярли ҳамиша менежерлардан чиқади;

Қарорлар авторитор асосида қабул қилинадими, қарор ишлаб чиқиш процедурасига бошқа шахслар, ижрочилар жалб этиладими бундан қатъий назар менежер қарорни якка ҳолда қабул қилади ва бу қарорнинг ижро этилиши билан боғлиқ барча маъсулиятни ўз бўйнига олади.

Ўта мураккаб, ностандарт ва кам учраб турадиган масалаларни ҳал этишда менежерлар келишув услубига мурожаат этишади. Бунда қўлланилаётган усул бошқа бошқарув усуллари – экспериментал, моделлаштириш, табиийки қўшимча ҳисоб деталлари билан олиб борилиши мумкин. Бундай вазиятларда менежерлар қарор қабул қилиш жараёнига юқори квалификацияли мутахассисларни жалб этиб, уларнинг фикрлари, таклифларидан қарорни қабул қилишда самарали фойдаланишга ҳаракат қилишади.

Мисол учун, менежер олдида фаолият профилини ўзгартириш, янги бозорни ўзлаштириш, ҳамкорларни алмаштириш, ташкилотни қайта шакллантириш каби муҳим муаммоларга дуч келганида таваккални камайтириш учун ҳам қарор қабул қилишга у ўз бўйсунув-

чилари, ўзи юқори баҳолайдиган мутахассисларни жалб этишга ҳаракат қилади.

Бошқарув қарорларини қабул қилишда фойдаланиладиган процедураларнинг барча имкониялари нуқтаи назаридан уларни тизимга келтириш мумкин. (3.4.1. расм).



3.4.1. расм. Бошқарув услублари.

Идеал ёки унга яқин бошқарувчи нуқтаи назаридан қатъий бошқарув услубидаги менежер образи юзага чиқиб, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда ўз бўйсунувчилари ташаббус кўрсатишга имкон берадиган, бошқарувда келишув услубини қўллайдиган айнан шундай бошқарувчилар бошқарувнинг юқори даражасини таъминлайди.

Авторитор бошқарув усули ёки келишув, демократик, либерал бошқарув усуллари менежер фаолиятининг бошқа тарафини, аниқроғи – унга хос бўлган одат: бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнига ўз ижрочиларини иштирок этишга рухсат этиш керакми ёки керак эмасми деган саволни аниқлаб беради.

Ўзини касбий бошқарув фаолиятига тайёрлаётган ёки у билан шуғулланаётган шахс, ўзидаги қаттиқ ёки юмшоқроқ бошқарув услубини тўғридан-тўғри қарши қўйилган инсоннинг индивидуал хусусиятлари – унинг эрки, хоҳишини ўзгартира олармикан? Айнан ана шу масала бошқарувчининг шаклланишида муҳим роль ўйнайди.

Менежернинг бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига бошқаларни жалб этиш ёки этмаслигини белгилаб берувчи бошқарув услублари менежернинг ўз шахсий бошқарув идеологиясининг ўзгариши ҳисобига ўзгариши мумкин. Бу маънода бошқарув услубининг ўзгариши психологик муаммонинг юзага келишида намоён бўлади. Менежер ўзининг шахсий фикрлаши доираси билан психологик ўзгаришларга рационал таъсир ўтказиши мумкин.

Таянч иборалар:

- Қарорлар туркумланиши
- Бошқарув усуллари
- Процедура
- Меъёрий назария
- Пассив назария

- Тузилмавий қарорлар
- Автократ
- Либерал
- Демократ
- Келушув услуби

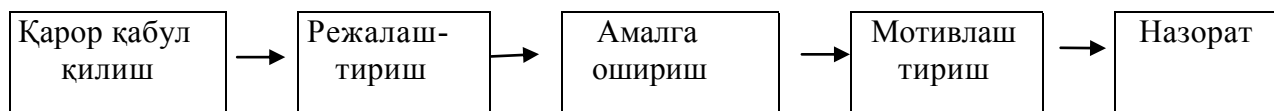
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Қарор қабул қилишнинг қанақа назариялари мавжуд?
2. Қарор қабул қилишнинг қанақа гуруҳларини биласиз?
3. Ишлаб чиқариш жараёнининг бутун схемасини айтиб беринг.
4. Қарорлар натижага боғлиқ ҳолда қандай тавсифланади?
5. Қарорлар шаклига қараб неча турга бўлинади?
6. Қарор қабул қилиш процедураси нима?
7. Қарор қабул қилишда раҳбарлик турларини биласизми?
8. Келишув усулини қандай тушунасиз?

3.5. Назорат бошқарув функцияси сифатида

3.5.1. Бошқарув фаолиятининг умумий концепциясида назоратнинг ўрни

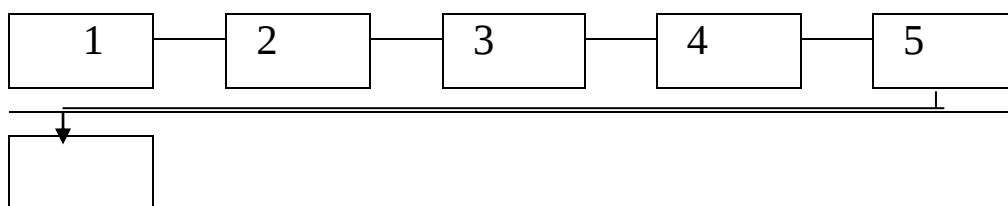
Бошқарувда назорат функциясини ўрнини аниқлаш зарур бўлса, бошқарув жараёнининг умумий схемасига мурожаат қилинади. Агар менежер бирор қарор қабул қилиб, уни қандай амалга оширишни режалаштирса ва шу режа асосида ишни ташкил этиб, уни амалга оширувчиларни мотивлаштира олса, унинг кейинги ишни охирига етказишнинг навбатдаги функцияси назорат ҳисобланади (3.5.1. расм).



3.5.1.расм. Функциялар кетма-кетлиги босқичлари.

Нazorat функцияси бошқарув фаолиятининг якунловчи босқичи сифатида қатнашади. Лекин назорат якунловчи босқич сифатида кўчма маънода қўлланилади. Биринчидан, менежер назорат натижасидан қониқмаслиги мумкин. Бундай вазиятда у қабул қилган қарорларини бажарилишини таъминлаш бўйича амалга оширган назорат функциясини таҳлил қилиб чиқади. Лекин менежер олдин қабул қилган қарорини таҳлил қилиб чиқ-

масдан, агарда у ҳақиқатдан ҳам назорат натижасидан қоникмаса, бошқа қарор қабул қилиши ҳам мумкин. Бу икки ҳолатда ҳам - таҳлил ўтказса ҳам, олдингисига нисбатан самаралироқ қарор қабул қилса ҳам, менежер ўзининг профессионал мажбурияти бўйича бутун жараёни қайтадан бошлаш учун бошланғич ҳолатга қайтишга мажбур бўлади (3.5.2 расм). Хулоса: қониктирмайдиган натижа.

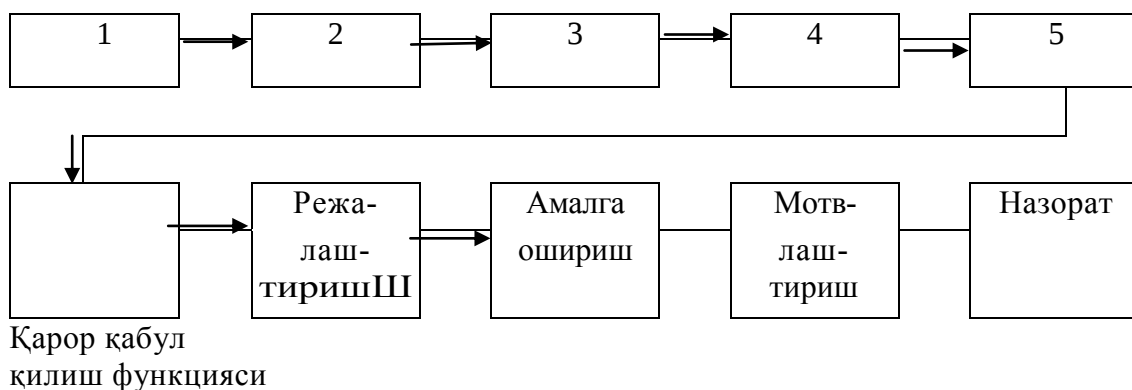


Қарор қабул қилиш функцияси

3.5.2.расм Менежер: назорат натижасидан қоникмаслик.

Менежер бундай ҳолатда бошқарув фаолиятининг бутун схемаси босқичлари бўйича ўзининг профессионал фаолиятида иккинчи циклини ўташга мажбур бўлади (3.5. 3 расм).

Бошқарув фаолиятининг 1-цикли



Қарор қабул қилиш функцияси

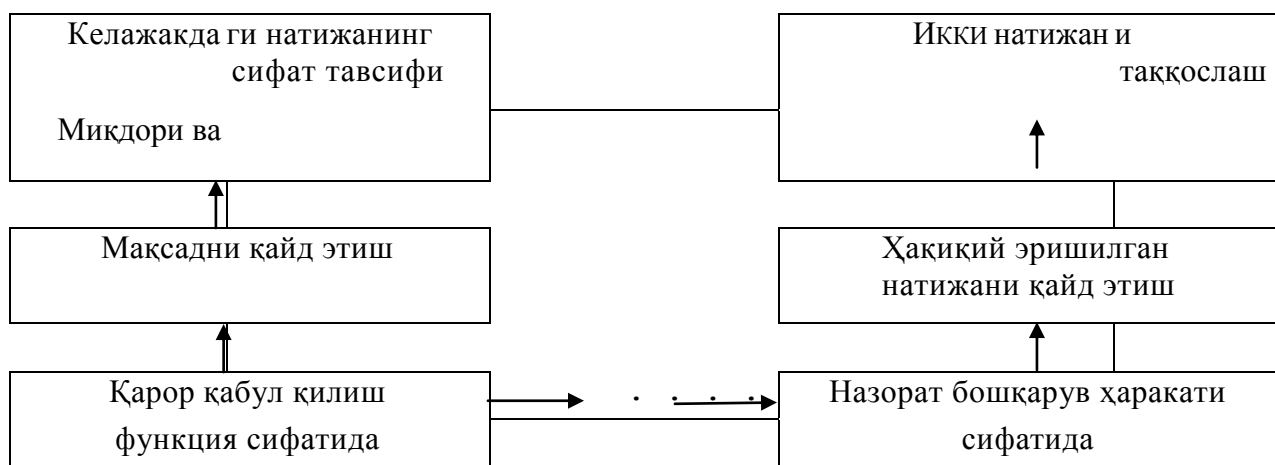
3.5.3. расм. Менежер: Бошқарув фаолиятининг 2-цикли.

Иккинчидан, бошқарув фаолиятининг бутун процедурасининг якунининг характерланиши шу билан боғлиқки, бунда менежер бир вақтнинг ўзида ўзаробоғланган, ўзаробоғлиқда бўлган ва маълум натижага эришиши керак бўлган қарорни амалга оширишнинг оқловчанлиги устида ишлаш унинг профессионал фаолияти бўлиб қолмасдан, бошқа қарорлар устида ишлаши ҳам зарур. Бундан ташқари, менежернинг функционал вазифаси бўйича бошқа қарорлар ҳам қабул қилиши лозимки, бунда доимий ўзгарувчанлик шароитида менежер нуқтаи назаридан ўша ўзгаришларни қайд этган ҳолда, мос келувчи қарорлар қабул қилиш зарур. Шу сабабли бошқарув жараёни чегарасиз ҳисобланади.

Учинчидан, ўз вазифасига профессионал ёндошган менежер назорат натижаларидан камдан-кам ҳолда қониқади: у ўзининг бошқарув объектига кирувчи ҳамма нарсалардан юқорироқ натижа олишга, уларни такомиллаштиришга ҳаракат қилади. Бундай интилиш бошқарув фаолиятининг янги циклини англатади, бу эса менежер хоҳлайдими-йўқми қарор қабул қилишдан бошлаб, то назорат қилишгача бўлган бутун бошқарув фаолияти технологиясини ўз ичига олади.

Менежерга назоратни бошқарув ҳаракати ва бошқарув функцияси сифатида фарқини ажрата олиши керак, чунки функция ҳаракатга нисбатан кенгроқ ва ҳажмлироқдир.

Назорат бошқарув ҳаракати сифатида менежер томонидан белгиланган икки натижа-менежер қарорни қабул қилаётганда назарда тутилган натижани акс эттирувчи ва ҳаққоний эришилган натижа сифатида юзага чиқади. Менежер назаридан ўтказган натижа мақсад бўлиб, қабул қилинган қарорнинг нимага асосланиб қабул қилинганлигини, уни амалга ошириш орқали эришилиши мумкин бўлган натижанинг миқдорий ва сифат тавсифидир. Ҳақиқий натижага эса қарорни амалга ошириш жараёнида олинган натижа ҳисобланади (3.5.4 расм).



3.5.4. расм. Назорат: икки натижани таққослаш.

Бундай бошқарув ҳаракатини амалга ошириш менежернинг аниқ ва тушунарли қарор қабул қилинганлигини англатади. Унинг аниқ ва тушунарли қарорни амалга ошириш жараёнида зарур бўлган натижани олдиндан айтиш, тахмин қилиш имконияти билан аниқланади. Ноаниқ қарор эса менежер томонидан кўзда тутган ҳақиқий натижани олиш имконини бермайди. Энг кенг тарқалган менежерларнинг хатоларидан бири - қарорни ноаниқ шакл-

лантириш «Нимадир қилиш керак?» билан иш кўриш ҳисобланади. Қарор эса натижани олдиндан айта олиш «Биз ана шу натижага эришишимиз керак, бунинг учун қуйидагиларни қилишимиз зарур» деган тадбирга асосланади. Самарали бошқарув қуйидаги концепция билан боғлиқ: менежер қарор қабул қилиш вақтидаёқ биладик, маълум ҳаракатларни амалга ошириш жараёнида у қандайдир натижага эришади ёки унинг бошчилигидаги ташкилот ҳар қандай қарор қабул қилиш ва уни амалга ошириш натижасида қандайдир ҳақиқий натижани олади. Менежер фикри бўйича қабул қилган қарори натижаси миқдорий ва сифат тавсифига эга бўлиши керак. Мисол учун менежер қуйидагича фикрлайди: «Тайёрланаётган маҳсулотлар миқдори шунча ва ўшандай сифат даражасида бўлиши лозим».

Келажакдаги натижанинг миқдорий ва сифат тавсифи менежер томонидан қабул қилинаётган ҳар қандай қарорда, ҳаттоки қабул қилинаётган қарор ишлаб чиқарилаётган товар, маҳсулот, хизматларга тўғридан-тўғри алоқаси бўлмаса ҳам шундай кўринишда бўлиши керак.

Мисол учун, менежер ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш учун қарор қабул қилаётганда қуйидагича фикрлайди: бизга шундай ҳамкор керакки, у ҳар куни 5 тонна хом ашёни етказиб бера олсин. (бу ҳаёлий натижанинг миқдорий тавсифи), хом ашё сифати маълум даражада бўлсин (натижанинг сифат тавсифи), нархи ҳам қанчадандир ошиб кетмасин (бу ҳам миқдорий тавсиф). Ходимлар бўйича қарор қабул қилишда менежер келажакдаги натижани қайд этишда қуйидагича фикрлайди: Янги технологияни ўзлаштириш муносабати билан 7 та ходимнинг малаксини ошириш керак (миқдорий тавсиф)ки, янги техникалар киритилиши муносабати билан ишдаги технологик жараёнлар ўзгаришларда ишдаги технологик жараёнда узилишлар юзага келмасин (бу сифат тавсифи) ва уларнинг ишидаги яроқсиз (брак) миқдори умумий бажариладиган иш ҳажмининг 1%идан ошиб кетмасин (бу ҳам сифат тавсифи).

Менежер қабул қилган ҳар қандай қарор уни ижрочилар қандай бажараётганлигини назорат қилишни талаб этади. Агар менежер қарор қабул қилиб, унинг фойдаланилаётганлиги ёки фойдаланмаётганлигини билмаса ёки билса ҳам қандай даражадалиги билан қизиқмаса, демак менежернинг бошқарувдаги фаолияти мантиқсиз характерга эга бўлиб, менежернинг ўзига ҳам,

ижрочиларга ҳам завқ бағишлайди. Шу ҳолатдаги вазиятга кўникиб қолган ижрочилар кейинчалик менежерга ҳам, унинг қарорларига ҳам эътиборсиз бўлиб қолишади.

3.5.2. Миқдор ва сифат назорат объекти сифатида

Миқдор назорат объекти сифатида. Ташкилотнинг ишлаб чиқариш жараёни билан боғлиқ бўлган ҳар қандай қарорни қабул қилишда менежер келажакдаги натижанинг миқдорий параметрига эътибор қаратади:

- Қанча маҳсулот ишлаб чиқариш керак;
- Қанча ҳажмда фойда олиш талаб этилади;
- Қайси бозорда қанча маҳсулотни сотиш керак;
- Етказиб берувчи ҳамкорлардан қанча хом ашё сотиб олиш лозим.

Шунинг билан менежернинг миқдорни назорат қилиш функцияси енгиллашади. Агар ҳақиқий натижа менежер фикран режалаштирган натижага мос келмаса, ташкилот фаолиятининг жами натижаси ёки қабул қилинган қарор самарасиз бўлиб чиқади. Бунда ҳақиқий натижани миқдоран режалаштирилган миқдорга ошириш қуйидагиларни англатади:

Қарор таваккалчилик асосида қабул қилинган, рухсат этилган минимал миқдорни қайд этган ҳолда амалда эришиши мумкин бўлган максимал миқдорга мўлжал олиш асосида («Биз бу ойда . . . дан кам бўлмаган маҳсулот ишлаб чиқаришимиз керак»);

Барча мавжуд вариантлар ичида энг оптимали танлаб олинмаган;

Агар миқдор бўйича қарор технологик жараённинг имкониятларини оптимал ҳисоби асосида қабул қилинган бўлса, ишлаб чиқариш технологияси жараёни бузилган.

Менежер эришилган ҳақиқий миқдорий натижанинг режалаштирилган натижадан пастлигини аниқлагач, қуйидагича хулоса чиқаради:

Ҳаддан ташқари оптимал қарор қабул қилинган (бунда ташкилотнинг ўзига хос хусусиятлари ва ишлаб чиқариш жараёнига малакали ишчиларни жалб этиш ҳисобга олинмаган);

Технологик жараёнда бузилиш юзага келган, натижада ишлаб чиқариш жараёнининг миқдорий томони талофат кўрган. Бундан агарда менежер ўз ишлаб чиқариш соҳасини яхши билса, албатта бошқа хулосалар ҳам чиқариш мумкин. Ҳар қандай

хулоса илгари қабул қилинган қарорни таҳрир қилишга ёки янги анча самарали қарор қабул қилишга хизмат қилади. Агар, мисол учун, ҳақиқий ишлаб чиқарилган маҳсулот режалаштиргандан кам бўлиб, бунга ишчилар томонидан технологик режимни бузилганлиги сабаб бўлса, унда у шунга мос қарор қабул қилади. Менежернинг назорат функцияси-бу фақат ҳақиқий натижани кўрсатиш эмас, балки қабул қилинган қарорнинг тўғрилигини самарадорлигини, асосланганлигини текшириш, шунингдек илгари қабул қилинган қарорни таҳрир этиш ёки ташкилот учун анча самарали бўлган янги қарор қабул қилиш учун ҳаққоний базани кўрсатиш ҳисобланади. - ;

Сифат назорат объекти сифатида. Товар, маҳсулот, хизмат кўрсатувчи ташкилотлар учун ўз маҳсулотларини сифатини назорат қилиш бошқарув муаммолари ичида энг мураккаб категориялар қаторига кириб, менежер ўз профессионал вазифасини бажараётганда кўп тўқнаш келади. Бу биринчидан, шу билан боғлиқки, мумкин бўлган барча назорат шакллари ичида энг оптималини танлаб олиш талаб этилади. Менежернинг бу функцияни бажаришининг муҳимлиги шу билан тушунтириладики, «Очиқ эшиклар» сиёсатининг кучайиши натижасида ички бозорларга хорижда ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг эркин кириб келиши, бозорларнинг товарларга тўлиб-тошиши ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатига эътиборни кучайтиради.

Ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобат айнан сифат доирасида юзага келади. Буларнинг барчаси менежерни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатига бўлган талабда шакллантиришга мажбур қилади. Бироқ, сифатга бўлган талабни шакллантириш ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатини автомат равишда ошишини таъминлайди. Шунга амин бўлиш лозимки, менежер томонидан шакллантирилган сифатга бўлган талаблар фақатгина ҳақиқий ишлаб чиқарилган маҳсулотларда намоён бўлади. Муаммо шундаки, кўпинча менежер ўз ташкилоти ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларининг ҳақиқий сифати ҳақида тўлиқ тушунчага эга бўлмайди. У тўлиқ тушунчага қачонки истеъмолчилар маҳсулот сифати ҳақида эътироз билдиришса, шунда ҳам агар менежер ўз истеъмолчилари билан ташкилоти ишлаб чиқараётган маҳсулотлари бўйича қайта алоқалар ўрнатган бўлса шундагина эга бўлади. Сифат ҳақида тўлиқ тушунчага эга бўлмаслик, авваламбор шу билан боғлиқки, менежер маҳсулот сифати назорати бўйи-

ча ўз ваколатини ўз бўйсунувчилари-махсус назорат вакилига, техник назорат бўлимига (ТНБ) ва бошқаларга бериб қўяди. Улар ўз функцияларини қандай бажаришини менежер аниқ била олмайди, уларга ишонади, лекин улар ўзларига топширилган вазифани расмийлик учун, маъсулиятни ўзига олмаслик учун юзаки бажариши мумкин. Назоратчи ҳам бошқа одамлар сингари, ҳамкасбларини дилини оғритиб қўймаслик учун сифатсиз ишни кўрмасликка олиши мумкин. Бундан ташқари, агар назоратчи тўғридан-тўғри ташкилотнинг биринчи шахсига бўйсунмаса, қуйи бошқарув звенодаги бошликлар ўзларининг эгоистик қизиқишларидан келиб чиқиб, назоратчига сифатсиз маҳсулотни сифатли маҳсулот сифатида қабул қилишга мажбур қилиб, босим ўтказишлари мумкин. Бундан чиқариладиган хулоса маълум. Шунинг учун назоратчи фақатгина ташкилотнинг биринчи шахсига бўйсунуши вазифасини бажариш жараёнида бошқа раҳбарлар томонидан бошқарув иерархиясининг қайси бўғинида ўтиришидан қатъий назар, қисувга олинмаслиги учун унга кенг ваколат берилиши лозим. Энг самарали сифат назорати шакли бўлиб шундай ишчи муҳитини яратиш ҳисобланиб, бунда ҳар бир ишчи ўз бажараётган иши сифатининг назоратчиси ҳисобланади. Лекин бундай тизим ташкилотда фақатгина шундагина, қачонки ҳар бир ишчи вазифасини буйруқ асосида эмас, балки у бажараётган иши фақатгина ташкилот манфаати учунгина эмас, шахсан ўзи учун ҳам муҳимлигини онгли равишда тушуниб етганда пайдо бўлади. Ўз ташкилотида шундай атмосфера муҳитини яратишга ҳаракат қилаётган менежер ташкилотдаги ҳар бир ишчи ва ходимнинг эгоистик қизиқишларига таъсир ўтказа оладиган шундай самарали усулларни топиш зарурки, натижада ҳар бир ишчи бажараётган ишининг сифати фақат бошқалар учун эмас, ўзлари учун ҳам муҳим деган бир илдаги хулосага келишсин. Ана шундагина кўзланган мақсадга эришиши мумкин бўлади. ,

Сифат назорати шакллари. Бошқарув ҳаракати сифатида назоратни амалга ошираётган менежер мавжуд 4 назорат шаклларидан бирига ёки улардан бир нечтасининг комбинациялашган турига мурожаат қилади. Қуйида назоратнинг бу шакллари кўриб чиқамиз:

- Операция бўйича;

- Оралиқ;
- Якуний;
- Танланган.

Маълум назорат шаклини ёки икки ва ундан ортиқ комбинациялашган шаклини танлаш бир қанча омилларга боғлиқ. Авваламбор ташкилот фаолият профили муҳим. Матбуотда-операция бўйича, қурилишда эса-якуний назоратнинг барча шакллари ҳақида етарлича маълумотга эга бўлса, танлов самарали шакл томонга бўлади. Танлов яна корхона тўқнаш келаётган ва айни дамда менежер уни ҳал этиш устида бош қотираётган маълум муаммога ҳам боғлиқ бўлади. Бироқ сабаблар қанчалик кўп бўлмасин асосий ролни авваламбор менежернинг квалификацияси ўйнайди.

Операция бўйича назорати. Бир қатор ишлаб чиқариш ва маълум вазиятлар учун энг самарали ҳисобланади. Аввало назоратнинг бундай шакли конвейр ёки йиғув шаклдаги ишлаб чиқариш ташкилотларида кенг қўлланиладики, бунда ишлаб чиқариш доирасидаги ҳар ишчи битта операциясини ёки операциялар блогини бажаради ва тайёр бўлган яримфабрикатни янада охирига етказиш учун навбатдаги ижрочиға узатади. Операция бўйича назорат шуни англатадики, қатор ижрочилар иштирокида амалга оширилган операцияларнинг

давомийлиги кейинги операция олдинги операциянинг натижаси яъни унинг тўғри ва аниқ бажарилганлиги назоратдан ўтказилмагунича бажарилишга рухсат этилмайди. Назоратнинг бундай тизимида олдинги иш операциясининг тўғрилигини назоратини кейинги босқич операциясини бажариши керак бўлган ишчи амалга оширади.

Назоратнинг бундай шакли шундан келиб чиқадики, бундай кооперация схемасидаги ҳар бир ишчи нафақат ўзи бажараётган ишнинг бажарилиш технологиясини (ўзига бириктирилган иш ўрнидаги), шунинг билан бирга ўзидан олдинги ва кейинги босқичлардаги операцияларни бажарувчи ҳамкасбларини иш технологияларини ҳам тушуниб олишади.

Назоратнинг бундай тизимини бажарилаётган иш ёки тайёрланаётган тайёр маҳсулот сифати бўйича қўллаш йўл қўйилган бракни ўз вақтида ва жойида қайд этишга мўлжалланган: йўл қўйилган брак шу заҳотиёқ уни амалга оширган ишчини аниқлаган ҳолда четлаштирилади.

Бундай вазиятда менежер брак маҳсулотни ишлаб чиқаришдан четлаштириш бўйича схема ишлаб чиқаришга тўғри келади. Ўзидан олдинги ижрочининг ишини брак деб топган навбатдаги ижрочининг ҳақиқатдан ҳам бу ишнинг брак эканлигини чуқур аниқлаш учун вақти йўқ. У кўпинча ишнинг яроқсизлигини кўпинча ташқи белгилари бўйича аниқлайди. У томонидан брак деб топилган ишни цех бошлиғи ёки инженер ёш назоратчи диққат билан кўриб чиқиши ва қатъий қарор чиқаришлари керак: бракни тузатиш ёки бракни ишлаб чиқариш линиясидан чиқариб ташлаш.

Бундай тизимнинг киритилиши бир вақтнинг ўзида 100%ли сифатли маҳсулот олишга мўлжалланган. У менежмент амалиётида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва амалга оширилаётган ишчи операциялар сифатини текширувчи умумназорат номини олган.

Оралик назорат ҳам маҳсулот сифатини текшириш бўйича операцион тизимга ўхшаш, лекин ўхшашлик анча ажралган бўлиб, операция бўйича назорат тизими каби самара бермайди. Оралик назорат маҳсулот сифати назоратини бир неча бир ижрочидан яримфабрикатни янада ишлаш учун кейинги ижрочигача бўлган босқич бўйича текширишни назарда тутди. Бундай тизим, мисол учун, цех ёки бригада шаклидаги ишлаб чиқарувчи кооперативларда қўлланилади.

Нazorat бунда навбатдаги иш блокининг тугаганидан кейин эмас, балки маҳсулотни бир ижрочидан кейинги ижрочига узатилгандан сўнг амалга оширилади.

Бундай назорат шакли мавжуд камчиликларига эга бўлшига қарамасдан якуний сифат назоратига қараганда самарали ҳисобланади.

Ташкилот ишлаб чиқараётган маҳсулотни якуний назорат шакли ёки якуний тестлаштириш маҳсулотни ҳақиқий сифатини характерловчи ташкилот қабул қилган стандартлар, стандарт талаблари ва кўрсаткичлари бўйича мос келишлигини ифодаловчи хулосани англатади. Ҳаттоки, агар ташкилот якка ёки буюртма маҳсулот ишлаб чиқаришга ихтисослаштирилса ҳам, барибир ишлаб чиқаришдан олдин ташкилот келажакдаги ишлаб чиқариладиган маҳсулоти сифати бўйича маълум стандарт талабларни қабул қилади. Стандарт намуна, модул эталон маъносини англатиб, шу қаторда объектларга таққослашда асос сифатида қўлланилади.

!

Стандарт тушунчасида замирида маҳсулот бирлик ўлчамлари уларни аниқлаш терминлари ва уларга талаблар, ишлаб чиқариш жараёнларига, ундаги ишчиларнинг хавфсизлигини таъминлашга, материалларни сақлашга бўлган талабларни ўз ичига оловчи меъёрий-техник ҳужжат ҳам тушунилади.

Менежментда стандарт товар деганда мавжуд стандартларга жавоб берувчи товарга айтилади.

Якуний назорат мустақил ҳолатда ҳам, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатининг ягона назорат шакли сифатида ҳамда бошқа операция бўйича, оралиқ назорат шакллари қўшимча равишда фойдаланиши мумкин.

Якуний назорат шаклининг асосий камчилиги аниқланган бракни бартараф этишнинг иложи йўқлигидадир, бунда тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш чиқиндилари қаторига чиқариб ташланади ёки пасайтирилган нархларда сотиб юбориладики, ҳаттоки ўзининг ички қиймати даражасини ҳам қопламасдан ташкилот учун зарар келтиради. Аниқланган бракни бартараф этишнинг иложсизлиги товар ишлаб чиқариш технологиясига ёки меҳнат натижасига боғлиқ бўлиб, унга нисбатан сифат текшируви ўтказилади.

Якуний назоратни ўтказиш, агарда менежер ишлаб чиқариш жараёнида ҳеч қандай ғайритабiiй ҳолатлар юз бермаганига ва мумкин бўлган брак фоизи ташкилот учун белгилаб қўйилган меъёрдан ошиб кетмаслигига ишончи комил бўлганида мақсадга мувофиқ. Бироқ, менежер маҳсулотни ишлаб чиқаришда «яширин дефектлар» учраб қолиши мумкинлигини билса, бундай назорат шаклидан воз кечгани маъқул. «Яширин дефект» деганда кузатув жараёнида ва якуний тестлаштиришда кўзга ташланмай, маҳсулотни эксплуатацияга қўйиш вақтида юзага чиқадиган яроқсизлик ҳолати тушунилади.

Танлов назорати техник ва технологик номураккаб маҳсулотларни оммавий ишлаб чиқаришда қўлланилади.

Танлов назорати шакли яна статистик назорат сифатида ҳам номланиб, сифат характеристикасини ифодаловчи, дейлик оммавий ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ҳар бир 50-чи донасини англатади. Назоратнинг бу шакли айтайлик сут ёки нон маҳсулотларини ишлаб чиқаришда ҳар бир маҳсулот бирлиги киритилган хом ашё ресурслари ёки тайёрланган яримфабрикатлар сифатига боғлиқ бўлганда қўлланилади. Бундай ҳолатда сифатни текшириш ишлаб чиқарилаётган товарнинг ташқи шакл-

лари, вазни ва ташқи кузатиш (визуал) характери ва бу товарнинг қўлланилаётган стандартга москелишлиги ёки келмаслиги ҳақидаги хулосани қайд этишда чега-раланилади.

Танлов назорат шаклини ўзларининг кейинги маҳсулотлари сотувини чакана савдо орқали амалга ошириш учун товарларни улгуржи сотиб олувчи ташкилотлар анча кенг қўллашади.

3.5.3. Назорат функциясининг мазмуни

Нazorat функцияси сифатида назоратнинг ҳаракат сифатидаги ўз мактаби ва вақт бўйича чўзилишидан фарқ қилади. Назорат бошқарув ҳаракати ҳаттоки, гап айтайлик операциялар бўйича назорат устида кетса ҳам сифатида ўзида бир лаҳзалик таркибни намоиш этади. Назоратнинг бошқарув функцияси бошқарувнинг бутун босқичлари-товарни лойиҳалаштиришдан тортиб то уни истеъмолчилар истеъмол этгунларича бўлган даврни ўзидан ўтказди. Менежер бунда назоратнинг муҳимлиги ва зарурлиги-ни ҳис этган ҳолда, назоратнинг рухсат этилган энг оддий ва энг самарали шакли маҳсулот сифатини назорат этишда қўллаб, ишлаб чиқариш жараёнини шундай ташкил этиш зарурки, ишлаб чиқарилаётган сифатсиз маҳсулотлар минимум даражада бўлсин.

Бошқарув функциясининг идеал шаклида менежернинг вазифаси шундан келиб чиқади, ишлаб чиқариш жараёнида ишчилар учун шундай шароит яратиб бориш керакки, ҳаттоки кимдир атайлаб ўз олдига шундай мақсад қўйган тақдирда ҳам яроқсиз маҳсулот тайёрланиши учун имконият қолмасин. Албатта бу идеал ҳолатда.

Амалиётда эса 100% лик шундай тезис натижага эришиш жуда мураккаб, лекин менежернинг мақсадли мўлжали ана шундай идеаллаштирилган тезис натижани амалга оширишга эришишдир. Бунда менежер шундай тушунчадан келиб чиқадики, товарни шундай лойиҳалаштириш керакки, уни ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этаётган ҳар бир иштирокчи нуқтаи назаридан оддий ҳаракат тури сифатида бўлсин ва уни амалга ошириш улар учун ҳеч қандай қийинчилик туғдирмасин.

«Ижрочиларнинг ҳаракатлари қанчалик оддий бўлса, иш сифати ва товарнинг келажакдаги тавсифининг сифати шунчалик юқори бўлади» - бу тезис менежер учун шакллантираётган конструкторлар, янги товар яратувчилар ва ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этишни лойиҳаловчилар учун вазифалар белги-

лашда асос бўлиб хизмат қилади. Бунда асосий таянч фойдаланилаётган сифатли ёки юқори сифатли бошланғич материал, хомашё, яримфабрикатларга қилинади.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини назорат қилиш функцияси товарни ишлаб чиқаришни амалга оширишда муҳим ҳисобланадиган табиий ва оптимал ишчи операцияларни режалаштиришни маъқул кўради. Бунда менежернинг вазифаси ишчи операцияларни иложи борица деталлаштирилган ҳолда режалаштириш ва уларни ишчи ўринларга шундай тақсимлаши зарурки, ҳар бир ишчи ўрнидаги ишчилар иложи борица қисқа функцияларни бажариб, маълум чегараланган ҳаракатларни бажаришга ихтисос-лашсинлар. «Ҳар бир иш ўрнидаги ишчиларнинг ҳаракатларининг сони қанчалик кам бўлса, бундай ҳаракатларни бажарилиш шунчалик юқори сифатда бўлади» - бундай шиор менежерлар учун иш операцияларини режалаштиришда туртки вазифасини ўтайди. Ресурслар танқислиги ёки бошқа сабабларга кўра менежер ҳар доим ҳам ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг бундай шаклини таъминлай олмайди, лекин ана шунга интилиши унинг учун юқори сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқариш шароитини яратиб беришнинг оптимал йўлларини топиб олишга ёрдам беради.

Менежер ишчилар билан муносабатларни мустаҳкамлашда улар томонидан бажарилган иш сифатини рағбатлантириш орқали ҳаракат қилади. «Иш сифати қанчалик юқори бўлса, унинг ҳар қандай шаклида рағбатлантириш миқдори шунчалик катта бўлади» бу тезис мазмуни «Сифатсиз иш аввало ўзинг учун фойдали эмас» деб ҳар бир ишчига амалда онгли равишда тушуниш талабини қўяётган менежернинг барча ҳаракатлари замирида ётади. Шу йўл билан менежер ўзининг назорат бўйича ваколатини ишчиларга беради. Ана шу ҳолат бошқарув назорат функцияси - концепциясини ифодалайди. «Эксплатацияда товар қанчалик оддий бўлса, у истеъмолчилар томонидан шунчалик юқори баҳоланади» деган шиор менежерлар томонидан юқори сифатли товарлар ишлаб чиқаришга мўлжалланган ва ишлаб чиқарилаётган товарлар сифатини назорат қилишнинг оптимал тизимини яратиш тизимини яратиш вазифасини янги товарлар ишлаб чиқариш устида ишлайётган конструкторларда шакллантиришга асос сифатида ўрин эгаллайди.

Таянч иборалар:

- Назорат
- Мотивлаштириш
- Бошқарув фаолияти
- Қарор қабул қилиш
- Миқдорий тасниф
- Сифат таснифи
- Оптимал қарор
- 4 назорат шакли

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Назорат функциясини тушунтириб бера оласизми?
2. Бошқарув жараёнининг умумий схемаси қандай?
3. Бошқарув фаолиятининг иккинчи цикли нимани англатади?
4. Назорат ўрнатишда менежернинг энг катта хатоси нимада?
5. Миқдорий назорат нима?
6. Назорат нечта шакл бўйича олиб борилади?
7. Операция бўйича назорат қандай амалга оширилади?

3.6.Бошқарув ҳаракатларининг турлари: тавсифи ва мазмуни

3.6.1.Менежмент профессионал ҳаракатларнинг тўрт тури

Ўзлаштирилаётган материаллар асосида хулоса чиқариб айтиш мумкинки, бошқарув фаолияти мазмунини бир тарафли ҳаракатлар тўплами сифатида ёритиш ва тавсифлаш мумкин эмас. Бошқарув замирида кам деганда ўз мазмунига эга бўлган тўрт турдаги профессионал (касбий) ҳаракатлар тушунилади. Ҳар сафар менежер маълум бир вазиятга тўқнаш келганда, бошқарув фаолияти мазмунидан келиб чиқиб, ниманидир муҳимлиги ва алоҳидалигини ўз касбий кўникмасидан фойдаланиш зарурияти юзага келганлигини тушуниб етади.

Бошқарув фаолияти тушунчасини шакллантирувчи тўрт ҳаракат тури ва унинг касбий тўлдирилиши хулоса чиқариш учун имкон берадики, менежмент бу бир ёқлама фаолият бўлиб қолмасдан, ижобий жараёндир: ҳар қандай ижобий фаолият тавсифи сифатида стереотип вазият бўлиши мумкин. Кўпинча менежер ностандарт тавсифидаги вазиятлар билан тўқнаш келади, шундай экан бундай вазиятларда ҳаракатлар янги ва янги комбинациялар билан фарқланади.

Ушбу ҳолатларда комбинациялар деганда маълум вазиятни ечишга ёндашув доирасида «бошқарув фаолияти мазмунини» ташкил этувчи турли ҳаракатлар турини тушунилади.

Бошқарув фаолиятининг ана шу ҳаракат турлари 4 турга бўлинади. Ҳар бир ҳаракат тури алоҳида мазмунга ва тавсифга эга бўлиб бошқарув фаолиятида катта аҳамият касб этади. Шунинг учун ҳам бу ҳаракат турларини алоҳида-алоҳида қараб чиқиш талаб этилади. Бошқарув ҳаракатлари турларига қуйидагилар киради: таъсир ўтказиш, қайд этиш, келишув, кузатув.

Бошқарув фаолияти мазмунини менежер биринчи навбатда таъсир ўтказиш, яъни бошқарув объектига маълум воситалардан (инструкция) фойдаланган ҳолда таъсир ўтказиш жараёни сифатида қабул қилади. Бу ерда восита деганда таъсир ўтказиш усуллари, шакллари, тамойиллари, йўллари тушунилади.

Бошқарув фаолияти мазмунини бундай тушуниш қуйидагиларни назарда тутди:

- а) Бошқарув объектининг анатомияси, яъни қурилиши, тузилиши;
- б) Айни вақтда таъсир ўтказиш учун ажратилган бошқарув объектига таъсир ўтказишдаги ўз қобилият ва имкониятлар ҳақида аниқ тасаввурлар;
- в) Таъсир ўтказишнинг мақсади ҳақида ани тасаввур;
- г) Мақсад йўналишига таъсир ўтказувчи воситалар потенциал имкониятга ёрдам кўрсатиш ва кўзланган иқтисодий ва самарали натижага эришиш учун воситани танлаш.

Мумкин бўлган бошқарув объектлари доираси эса анча кенг – буларга бутун ташкилотлар, ташкилотларнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсир шакллари, ҳамкорлик алоқалари, ишлаб чиқариш захираларини шакллантириш, кадрлар масаласи, молия ва бошқалар. Бас шундай экан, ҳар қандай алоҳида бошқарув объектини қайд этганда, маълум бошқарув воситасига мурожаат этиш зарурияти юзага келади. Шундан келиб чиққан ҳолда амалдаги менежер ўзининг касбий фаолияти жараёнида бошқарув воситаларининг потенциал имкониятларини жалб этишга ҳар доим тайёр бўлиши керак. Ўз-ўзини бундай воситалар тўпламидан фойдаланишига тайёр ҳолатга келтириш учун, менежер касбий фаолиятида барча маълум воситалардан фойдаланиш технологияларини ўзлаштириб олиши, янада самарали бошқарув воситаларини яратишга ҳаракат қилиши керак.

Бундай ҳолатда бошқарув фаолияти технологиясининг ўзи маълум касбий ҳаракат блокларини такомиллаштиришни назарда тутди:

1. Менежер ўзининг фикрлаш даражасида таъсир ўтказишга муҳтож бўлган маълум бошқарув объектини аниқлайди ва ажратади. Шунини алоҳида қайд этиш лозимки, бошқарув объекти бўлиб бутун ташкилот ёки унинг бирор бўлими (қисми) юзага чиқиши мумкин. Ҳар қандай маълум вазиятда бошқарув объектига нисбатан менежернинг ёндашуви касбий даражасини ифодалаб, унинг малакаси даражасини белгилаб беради.

2. Менежер ўзи танлаган бошқарув объекти шаклининг жорий вақтда функциялаштирилишидан қониқмаганлигини билдиради. Масалан, «айни вақтда мен ўз эътиборимни ҳақиқий кўрсаткичларга қаратганман. Олинаётган фойда мени қониқтирмайди» шаклида баён этади.

3. Менежер шундай бошқарув объектини қайд этадики, унинг фикрича – объект тўғирланиши керак. Бунда менежер шундай объектни нафақат Қайд этиш, балки бошқарув объектини шаклини келажакда қандай бўлишини моделлаштира олиши керак. Агар мисол учун, «Мен ҳақиқатда амалдаги олинаётган фойдадан қониқмаётган эканман, табиий савол юзага чиқади - қандай фойда мени келажакда қониқтиради ва ҳақиқатда ўша фойда реал бўладими, бунда мен ўз имкониятларимни ошириб юбормадимми?» Бундай доирадаги фикрлаш айнан бошқарув объектини янги шаклини моделлаштириш жараёнини акс эттиради.

Шундай ҳаракат натижасида менежер, олдида онгида иккита бошқарув объекти шакли юзага келади: жорий ва келажакдаги. Бунда менежер шуни яхши тушунадики, унинг вазифаси бошқарув объектини жорий шаклидан (ҳолатидан) янги ҳолатга трансформациялашдан иборат бўлади.

4. Менежернинг кейинги ҳаракати амалга оширилган ҳаракатнинг реал фаолиятда акс этишини қайд этиш зарурияти сифатида юзага чиқади. Юқоридаги мисол бўйича «мен ҳақиқатда ҳам фойда миқдорини оширмоқчи эдим, бунинг учун жорий ишлаб чиқариш ҳаражатларни камайтиришни режалаштирдим, шунга амин бўлдимки, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар нархини бозор шароитида ошириш имкони йўқ. бундан кейин ҳам ишлаб чиқариш ҳаражатларини минималлаштириш бўйича ҳаракатини менга ажратилган бошқарув объектини унинг жорий ҳолатидан янги шаклга трансформациялаш усули ва шакли сифатида қарайман».

Менежер бошқарув объектининг қандайдир шаклини ўзгартиришга интилиб, бошқа бошқарув объектига таъсир ўтказишига тўғри

келди. Келтирилган мисолдаги вазиятда фойда даражасини ўзгартириш учун, ишлаб чиқариш харажатларига таъсир ўтказишга мажбур бўлинди. Шу нуқтаи назардан менежерга эгаллаб турган ташкилотининг ўзаро боғлиқ механизми функциялари ҳақида етарлича тасаввурга эга бўлиши лозим.

Менежернинг бошқарув объектларига таъсир ўтказишга мақсадли интилиш спектри унчалик кенг эмас. Бунда менежер 3 мақсаддан бирига интилиши мумкин:

а) қайд этилган бошқарув объектини функциялаштириш самарадорлигини оширишга;

б) Шундай бошқарув объектини самарадорлигини тушиб кетиш-ни тўхтатишга;

в) Қайд этилган бошқарув объекти функциялаштириш самарадорлиги пасайишини даражасини бартараф этиш.

Бу ерда «функциялаштириш» тушунчаси (ибораси) шартли характер касб этади.

Функциялаштириш деганда маълум бошқарув объекти ҳолатининг ишлаб чиқариш жараёнидаги аниқ мақсадлари тушунилади. Бундай ҳолатларнинг шакллари Қуйидагича бўлиши мумкин:

а) Шахсий функциялаштириш, бошқарув объектининг ҳаракати (ушбу ҳолатда таъсир этиш) ишлаб чиқариш босқичлари доирасида бўлиб, ишлаб чиқаришнинг барча бошланғич омилларига меҳнат, капитал, ишлаб чиқариш, тадбиркорлик ёки бошқарув функцияларининг барча шаклларига тегишли;

б) Таъсир этилаётган объект ҳолатининг ҳосил бўлган жорий ёки моделлаштирилган шакли бўлиб, фойда, ишлаб чиқариш харажатлари, товар ассортименти, сифат ва миқдорий тавсифи, ишлаб чиқариш жараёни натижалари учун характерли;

в) нақд эга бўлиш ёки керакли вақтда маълум таъсир этиш объектини жалб этиш имкониятини қўлга киритишга интилиш бўлиб, ишлаб чиқариш захираларига, керакли ҳажмдаги капиталга, ишлаб чиқариш жараёнига жалб этишда талаб этиладиган малакадаги ходимларга хос характер касб этади.

Анча мураккаб муаммо бўлиб, бошқарув воситалари юзага чиқади, унинг замирида қуйидагилар тушунилади:

- шакллар;
- усуллар;
- услублар;
- бошқарув объектига таъсир этиш тамойиллари.

Шакл деганда ташқи кўриниш, бирор ташкилот тизимининг ташқи чегараланиши тушунилиши қабул қилинган. Шакл деганда бирор-бир намуна бўйича белгиланган шаблон ҳам тушунилади.

Бошқарувда таъсир этиш шакли кўпинча таъсир этиш усуллари билан биргаликда келади. Усул – бу қандайдир ишни бажаришда ёки амалга оширишда қўлланиладиган ҳаракат ёки ҳаракатлар тизимидир.

Шаклни қайд этишда фақат таъсир этиш тузилмаси ва йўналиши аниқланади. Усулни танлашда эса гап қайд этилган объектга мақсадли, самарали таъсир этишнинг маълум ҳаракат характери ҳақида боради. Демак, шакл – бу таъсир этиш характери, усул эса - ҳаракат мазмунидир. Услуб (метод) – бу ўзида касбий усуллар тўплами, амалий кўникмалар, қайд этилган бошқарув объектига таъсир этишга мўлжалланган масалаларни намойиш этади.

Менежер томонидан танланган метод (услуб)лар биринчи навбатда мақсадли, самарали, юқорисамарали, камсамарали, самарасиз бўлиши мумкин. Мисол учун, фойда даражасини ошириш учун ишлаб чиқарилаётган маҳсулот нархи оширилади. Бундай ёндашув профессионал ёндашувни англатади. «Бундай вазият учун шу усул тўғри келармикан?» - менежер ўз-ўзидан сўрайди. қўл остидагиларни менежер ўзи хоҳлаганидек ҳаракат қилишлари учун уларни мотивлаштиришдан фойдаланади. Бу ҳам таъсир ўтказиш услуби ҳисобланади.

Тамойил (принцип) - ўзида менежернинг касбий ғоясини бошланғич ҳолатини акс эттирадики, қайд этилган бошқарув объектига таъсир этишдаги ўз функциясини амалга оширишда қўллайди. Бундай тамойиллар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- тажрибалар ўтказиш тамойили, шундай бошқарув технологиясики, бунда менежер ўзини синов қадамларини амалга оширишга ўргатади ва яқуний қарор қабул қилишдан олдин синаб кўради;

- текширув баҳолаш (эксперт) тамойили – шундай бошқарув технологияси бўлиб, тайёрланаётган қарорнинг ишончлилигини, самардорлигини ва маълум ҳаракатни режалаштирилишни диққат билан топшириш ҳисобланади;

- «Эришилгандан режалаштириш» тамойили – бошқарув технологияси бўлиб, бунда менежер ташкилотнинг қайд этилган эришилган ўсиш ёки натижани ўзгаришсиз сақлаб қолиш асосида ривожлантиришга ҳаракат қилади;

- кутилаётган ўзгаришлардаги негатив ҳолатларни ўз вақтида бартараф этиш тамойили – бу мумкин бўлган негатив характердаги

ҳолатларни қайд этиш ва бартараф этишга мўлжалланган бошқарув технологиясидир.

3.6.2. Бошқарув қайд этиш сифатида

Маълум вазиятларда менежер бошқарув фаолияти мазмуни замирида ўзгаришларни қайд этишни қуйидагича сеза олиши лозим:

а) ҳаққоний содир бўлган ўзгариш;

б) содир бўлмаган, лекин ҳамма асосларга кўра содир бўладиган, аммо менежер унинг содир бўлишига йўл қўйишни хоҳламайдиган ўзгаришлар;

в) ҳали содир бўлмаган, лекин келажакда бўлиши мумкин бўлган ва менежер унинг содир бўлишини тезлаштиришга интиладиган ўзгариш;

г) юзага келган вазиятда содир бўлиши қийин, лекин менежер унинг содир этилишига интиладиган ўзгаришлар.

Бошқарув фаолияти шундай мазмунига тушунишни қабул қилиш – бошқарув бу қайд этиш деган тушунчани юзага келтиради.

Бундай ҳолатда бошқарув технологияси қуйидагиларни тахмин қилади:

а) ўзгаришларни сезиш, белгилаш, қайд этиш (юқорида келтирилган 4 шаклдан бири);

б) Менежер ўз эгаллаб турган ташкилоти ёки ўз қизиқишини қайд этилган ўзгаришга нисбатан юзага чиқариш, менежер «бундай ўзгариш ташкилот ёки ўзи учун фойдалими ёки зарарли» тарзида фикрлайди). Бунда менежер маълум сезиш шакли орқали эришиши мумкин бўлган мақсадни қайд этади (Албатта мақсад деганда ҳам миқдорий, ҳам сифат даражасидаги эришиладиган натижа назарда тутиллади).

в) қайд этилган ўзгаришларни сезишнинг мумкин бўлган имкониятларини аниқлаш;

г) ўзгаришларни сезишни ҳаққоний шакли билан боғлиқ бўлган ҳолдаги воқеаликни башорат қилиш;

д) Ташкилот қизиқишлари нуқтаи назаридан қайд этилган сезиш шакли билан боғлиқ воқеаликни (ҳолатни) таҳлил қилиш;

е) Ҳолатларни таққослаш асосида қайд этишнинг анча самарали шакли танланади;

ж) Сезишнинг танлаб олинган шакли қайд этиш схемасига жорий этилиб, аниқ ҳаракатлар қатори ишлаб чиқилади ва кўзланган мақсадларга эришиши учун хизмат қилдирилади;

з) Реал режимда, менежер амалга ошираётган маълум ҳаракатда ўзи қабул қилган қайд этишнинг маълум шакли ва шу асосда ишлаб чиқарилган амалга ошириш схемаси бўйича «бошқарув технологияси» деб шакллантирилган барча касбий ҳаракатлар блокини функцияларини бажаради.

Бошқарув фаолияти мазмуни масалаларига етарлича диққат билан муомала қиладиганлар шуни назарда тутишлари керакки, таъсир ўтказишнинг таъсирини қайд этишда менежер бошқарув мазмунидан келиб чиққан ҳолда, бошқарув объекти (таъсир ўтказиш)нинг жорий шакли уни қониктирмаслиги мумкин ва у шундай маълум бошқа объектга таъсир ўтказиш мажбур бўлиб, ўша объектни анча қулай, самарали шаклда функциялаштиришга эришишга ҳаракат қилади.

Бошқарувни қайд этиш сифатида қабул қилиш менежернинг бошқарув объектига нисбатан ҳеч қандай норозичилигини англатмайди. Умуман гап бу ҳақда эмас, балки. ҳаракатнинг қайд этиш шакли мажбурийлиги, қайд этмасликнинг мумкин эмаслиги ҳақида кетаяпти. Шундан келиб чиққан ҳолда менежер ўз ихтиёрига зид равишда жараёндан тортилади: унинг сезмаслиги мумкин эмас (албатта, у бошқарувда профессионал даража ҳаракат қилиб, самарали фаолият юритса).

Қайд этиш мажбурийлиги шу билан тушунтириладики, менежер ўзгарувчан оламда, доимо ўзгарувчан муҳит шароитида ҳаракат қилади. Унинг мақсади ҳар қандай шароитда ҳам ташкилотнинг яшаб қолишини таъминлаш. Шу сабабдан ҳам ҳар қандай ўзгаришни ўз ташкилотига нисбатан ҳавф деб қабул қилади. Шундай экан, ўзгаришларни сезувчанлик рационал фикрлашни юзага келтирувчи ҳаракатдир. ўзгаришлар ҳақида гап кетганда, барча ўзгаришлар эмас, балки ташкилот учун қандайдир аҳамиятга эга бўлган ўзгаришлар инобатга олинади.

Ўзининг вазифавий мажбуриятларини муваффақиятли амалга ошириш учун менежер қараб чиқиладиган муаммолар ҳал этишда касбий (профессионал) воситалар: усулар, шакллар, методлар, тамойиллар, йўллари ўзлаштириб олиш зарур.

Шу тарзда бошқарув икки шаклда амалга оширилади: таъсир этиш ва қайд этиш (сезиш).

3.6.3. Бошқарув келишув сифатида

Бошқарувнинг ҳар бир босқичида, алоҳида давр оралиғида менежер ўзининг ҳаракатларини ўзига хос кўринишида намоён қилади. Менежер тўқнаш келадиган маълум вазиятда у бошқарувни келишув сифатида қабул қилишига мажбур бўлади. Шу нуқтаи назардан бошқарув фаолиятининг мамуни, келишув бўйича маълум ва аниқ мақсадларга йўналтирилган ҳаракатлар блоки сифатида талқин этилади.

Амалдаги менежер учун келишув профессионал ҳаракатлар блоки сифатида юзага чиқиб, ҳар қандай менежер онгли равишда ташкилотнинг тизимлигини таъминлашга интилиш, унинг тизимли характери ва ички мувозанатини сақлаш, шунингдек ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракатини талаб қилувчи доимий сабабларни қабул қилиш сифатида юзага чиқади.

Турли қўлланилаётган ҳаракатлар ўртасидаги, алоҳида ташкилот тузилмалари бўлимлар ўртасидаги ва қабул қилинган қарорлар, шунингдек бўйсунувчилар ҳаракатидаги келишмовчиликлар ташкилотнинг катта ва кичик кўламда мувозанатсизланишига олиб келиб, самарали натижаларга эришишига тўсқинлик қилади.

Келишув бошқарув фаолиятининг маълум шакли бўлиб, нимадир орқали нимагадир эришишини англатади. Келишув мазмунини бошқарувни маълум шакли сифатида ўзаробоғлиқлик ўзаробоғланган, ўзаротаъсирлашувчи бошқарув воситалари, блоки категорияси сифатида характерлаш мумкин. Келишув орқали менежер ўзининг энг муҳим вазифаларини бажаришни мувофиқлашишини таъминлайди.

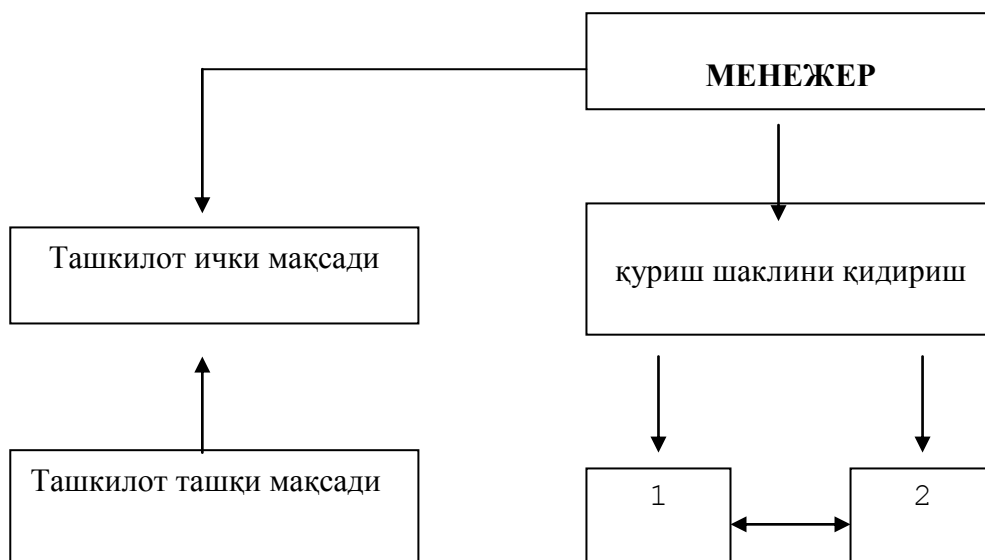
Келишув бошқарув фаолияти тури сифатида авваламбор менежер фикрлаш доирасида бошқарув объектлари ўртасидаги ички ва ташқи алоқалар аниқ мавжудлиги ҳақида тушунчани қайд этишни назарда тутди. Шундай алоқаларни менежер фикр доирасида қайд этилиши — бу бошқарув фаолиятидаги шу жараён нуқтаи назаридан келишувнинг биринчи босқичи ҳисобланади. Нима нимага таъсир қиляпти, нима нимага боғлиқ - каби саволлар менежерни шу нуқтаи назардан қизиқтирадиган мавжуд алоқаларни қайд этиш асосида ётади.

Келишув, шу жумладан мувофиқлаштириш орқали келиши қуйидагиларни назарда тутди:

- ташқи муҳитда ва ташкилотга алоқадор бўлган истеъмолнинг юзага келиши;
- ташкилотнинг ички ва ташқи мақсадлари;
- ташкилот ички мақсади ва ташкилот ташкилий бўлинмаларининг вазифалари сифатида юзага чиқувчи мақсад ости мақсадлари;

- мақсад ва ҳаракат, улардан фойдаланиш орқали мақсадга эришишни амалга ошириш (мақсад ва восита);
- ташкилот ташкилий тузилмаларини функциялаштириш процедураси ва ижрочи сифатидаги ходимлар ҳаракати;
- товарларни етказиб бериш бўйича тузилган шартномаларни бажариш муддати ва шундай товарларни ишлаб чиқаришга топшириқлар муддати;
- реал функциялаштирилган айланма капитал ҳажми ва унга бўлган асосланган эҳтиёж.

Келишув бўйича бошқарув ҳаракатларининг иккинчи блоки ташкилот ички мақсадларига мос келувчи, бир-бири учун қурилган аниқ шаклдаги шундай келишувчи жуфтликни қидириш заруратидан келиб чиқади (3.7.1-расм).



3.6.1-расм. Келишув бошқарув фаолияти шакли сифатида.

Келишув бошқарув фаолиятидаги аниқ шакл сифатида алоҳида вақт моментида ёки даврида умумий менежмент ва функционал менежментда амалга оширилади. Келишув бўйича масшаби, мазмуни бўйича умумий менежментда Қўлланиладиган ҳаракатлар функционал менежментдаги ҳаракатлар билан таққослаб бўлмасада, уларнинг бошқарувдаги технологияси анча ўхшаш.

3.6.4. Бошқарув кузатув сифатида

Менежер ўзининг вазифавий мажбуриятини бажариш даврида ташкилотда ва унинг барча тузилмавий бўлинмаларида ҳамма вақт вазиятнинг штатлигини* сақланишини назорат қилишга ҳаракат қилади. Ношататли вазият юзага келган ҳолатда унинг ноштатли вазиятни штатли вазиятга трансформациялаш учун аралашиши талаб этилади.

Штатли вазият деганда менежер унинг анчагина мустаҳкамланган ташкилотнинг функциялаштирилган тартибини тушунади. Штатли вазият қуйидаги саволга жавоб сифатида намоён бўлади: ишлаб чиқариш жараёни қандай кетиши керак, уни амалга оширишнинг қайси процедураси нормал (меъёрий) ҳисобланади?

Хом ашё етказиб беришдаги узилиш ноштатли вазиятни юзага келтириши англатади, ишлаб чиқариш жараёнини тўхтаб қолишига олиб келади. Транспорт ташкилотининг тайёр маҳсулотни олиб кетишдан бош тортиши, ходимнинг (маълум бир функцияни бажарувчи) ишга сабабсиз келмаслиги ноштатли вазиятнинг пайдо бўлишга олиб келади. Бундай вазиятларда менежернинг вазифаси юзага келган вазиятларни бартараф этишдан иборат бўлади. Бунда менежер онгли равишда вазият штатлигини сақлаб қолиши билан бирга ишлаб чиқариш жараёни функциялаштириш самарадорлигини оширишга ҳам ҳаракат қилиш зарур.

Менежернинг назорат функцияси билан вазият штатлигини сақлаб қолишни биргаликда олиб боришга интилиши орқали ишлаб чиқариш жараёни самарадорлигини оширишга ҳар қандай мавжуд имкониятлардан фойдаланиш бошқарув фаолиятида кузатув сифатида характерлашга имкон беради.

Кузатув деганда профессионал бошқарув фаолитида ишлаб чиқариш жараёнини амалга оширишни кузатиб боришни ўзига хос турли кўринишлари тушунилиб, у қуйидаги мақсадларни ўз ичига олади.

- а) вазият штатлигини сақлаш;
- б) муаммоларни бартараф этиш.

Муаммо деганда бошқарув амалиётидаги нохушликлар юқори самара, ишлаб чиқариш жараёнида функциялаштирилган сезиларли натижага ёки ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро фаолиятининг самарадорликка эришишига ҳалақит қилувчи омиллар тушунилади.

Кузатув муаммоларни бартараф этиш мақсадида турли шаклларда бўлиши мумкин:

* штат – лотинча “status” сўз бўлиб, ҳолат, даража, иш ҳаракатини ажратади.

– тадқиқот натижасида, функциялаштирилаётган жараён ва жорий вазиятни таҳлил қилиш;

– тадқиқотлаш натижасида функциялаштирилаётган жараён ёки жорий вазиятда менежер эътиборга тушган ишларни нималарнидир солиштириш.

Кузатув бошқарув фаолиятидаги ўзига хос тур сифатида менежерда ишлаб чиқариш жараёни мазмуни ҳақида тўлиқ (барча деталлари бўйича) тушунча бўлишини назарда тутати. Унда акс этган эришилган самарадан Қоникмаслик ишлаб чиқариш жараёнининг ташкил этилиши ва функциялаштирилиши ҳозирги ҳолати ҳақида янада ўйлаб кўришга мажбур этади.

Фаолиятнинг тўғрилиги ҳақида фикрлаш-бу менежернинг муаммони топишдаги уринишидир. Бундай ҳолатда кузатув деганда-тадқиқотлар, таҳлиллар ўтказиш билан боғлиқлик тушунилади. Шу каби барча ҳолаларда фикрлаш ёки интуитив даражада ўйлашда менежернинг «ақли ишлайди» ва унинг мақсади бўлиб, муаммони ёки муаммоларни қайд этиш билан булгиланади.

Кузатувнинг бошқа шакли таққослаш, солиштириш ҳисобланади. Мисол учун, менежер ўз рақиб ташкилотининг маҳсулоти билан ўз маҳсулотини солиштириб кўриб, ўз маҳсулоти сифати паст эканлигини аниқлайди ва уни бартараф этиш йўллари излашга киришади.

Менежер ўз вазифавий мажбуриятини бажараётганда ижобий бошқарув фаолиятидаги бошқа турдаги вазифалари билан биргаликда ўзига хос тури сифатида бўлишга эришиши керак.

Таянч иборалар:

- Бошқарув ҳаракатлари
- Объект аномияси
- Менежер
- Функциялаштириш
- Трансформациялаш
- Ҳаракатлар блоги
- Келишув
- Ноштатли вазият

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Бошқарув ҳаракатлари неча турга бўлинади?
2. Менежернинг бошқарув объектига таъсир ўтказишдаги уч мақсади нимадан иборат?

3. Бошқарувда таъсир ўтказишнинг қанақа шакллари биласиз?
4. Бошқарувда қайд этиш нимани англатади?
5. Бошқарувда келишув деганда нимани тушунасиз?
6. Ноштатли вазият нимани англатади?

3.7.Ташкилотда шахснинг ўрни

3.7.1 Шахс ва ташкилотнинг ўзаро фаолияти

Ҳар қандай ташкилотнинг асосий ва муҳим бойлиги бўлиб, унинг ходимлари ҳисобланади. Шундай даврлар ҳам бўлганки, кўпгина ташкилотларда машиналар, автоматлар, роботлар одамлардан устун ҳисобланиб, уларга устунликлар берилган. Кўпгина технологик ва бошқарув жараёнларида машиналар тўлиқ ҳокимлик даражасига чиқарилиб ташкилотларнинг айрим бўлимларида тўлиқ ёки қисман одамларни сиқиб чиқарсада, ташкилотларда одамларнинг ўрни ва роли нафақат тушиб кетди, балки янада ошди. Шу туфайли одамлар ташкилотларнинг энг муҳим ва энг қиммат “ресурс”ига айланди.

Кўпгина ташкилотлар ўз фаолиятлари ва эгаллаган ўрни ҳақида гапиришганда ташкилотларнинг ишлаб чиқариш ва молиявий қувватлари, ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажми ҳақида эмас, балки ташкилотдаги одамлар сони ҳақида тўхталиб ўтишади. Яхши ташкилот ўз ходимларининг потенциалидан максимал самарали фойдаланишга ҳаракат қилиб, ишчилари учун уларнинг ишда бор имкониятларини тўлиқ ишга солиш ва улар потенциалини интенсив ривожлантириш учун барча шароитларни яратиб беради. Бу ташкилот билан шахс ўзарофаолиятининг бир томони ҳисобланади. Лекин бу ўзаро фаолиятнинг яна бир томони борки, одам ташкилотга қандай қарайди, унинг ҳаётида у қандай роль ўйнайди, у ташкилотга нима беради ва унинг ташкилот билан бўладиган ўзарофаолиятига қандай мақсадлар қўяди?

Ташкилот билан шахс ўзарофаолиятидан айнан мана шу икки томонлама ёндашув менежментнинг энг муҳим масаласи ҳисобланиб, ташкилотларни самарали бошқариш асосини ташкил этади.

Шахс билан ташкилотнинг ўзароҳаракати қандай тузилишига эга эканлигини тушуниш учун шахс ва ташкилот ўзарофаолият муаммоси нимада эканлиги, шахснинг қайси характери унинг ташкилотдаги ҳулқини белгилаб беришини ва ташкилий муҳитнинг қайси характерлари шахснинг ташкилот фаолиятига қўйилишига таъсир кўрсатишини аниқлаб олиш зарур.

Шахсининг ташкилотдаги иши унинг ташкилот муҳити билан бўладиган доимий ўзаротаъсир жарёнини ифодалайди. Бу ўта қийин ва кўп қиррали жараён бўлиб, икки томон учун ҳам жуда аҳамиятли ҳисобланади. Ташкилотга кираётган ҳар қандай янги шахс ташкилот билан ўзаротаъсир доирасидаги кўпгина муаммоларга дуч келади. Кейинчалик шахс билан ташкилот ўртасидаги оғриқли ўзаротаъсир ташкилот ичида муоммаларни юзага келтириши мумкин. Лекин кўпгина ҳолатларда бу мустаҳкам бўлмаган ўзаротаъсирдирки, ташкилот билан шахс ўртасида юзага келадиган тўқнашувларда уларнинг ўзаро ҳаракатида узилишларга олиб келади.

Энг оддий умумий кўринишида ташкилий муҳит бу ташкилотнинг бир бўлаги бўлиб, одам ўзининг иши давомида унга тўқнаш келади. Биринчи навбатда бу иш ўрни ва уни ўраб олган атроф муҳит. Бироқ кўпчилик одамлар учун ташкилот атроф муҳити уларнинг иш ўринларидан анча кенг бўлиб, ташкилотни ташкил этувчи ва характерловчи ишлаб чиқариш шакли, соҳасидаги ҳолати, бозордаги ўрни, ташкилотнинг жойлашган жойи ва ўлчами, раҳбарият, иш шароити, тўлов шакли, ижтимоий кафолат тизими, мулоқот, меҳнат муносабатлари ва бошқа-бошқалар киради. Ташкилотнинг ҳар бир аъзоси ўзининг шахсий муҳитига эгаки, бунга биринчидан у ўзига керак бўлган ташкилотнинг зарур характерли ва муҳим жиҳатларини ажратиб олади, иккинчидан унинг ўзи ташкилотдан аниқ ўрнини эгаллайди маълум функцияни бажаради ва аниқ ишни амалга оширади.

Шахсининг ташкилотга киришиши ижтимоийлаштириш деб аталувчи имкониятлари нафақат бу муҳит характериға боғлиқ бўлмасдан, шахс характериға ҳам боғлиқдир. Ҳар қандай одам кўп қиррали шахс тузилмасига эга ва ташкилот билан бўладиган ўзаротаъсирда у маълум ҳаракат ва операциялар бажарувчи механизм сифатида эмас, балки интилишга, мақсадга, кайфиятга, фикрлашга эга бўлган ақлли ва зийрак мавжудот сифатида юзага чиқади.

Қандай бўлмасин одам ва ташкилот ўзининг ўзарофаолиятини маълум бир ишни маълум бир иш ўрнида бажаришга ҳаракат қилмасин улар бунга эриша олмайди. Одам билан ташкилот ўзарофаолияти ҳамиша кенгки, одам машина ҳолатига, ташкилий муҳит эса иш ўрни ҳолатига кела олмайди.

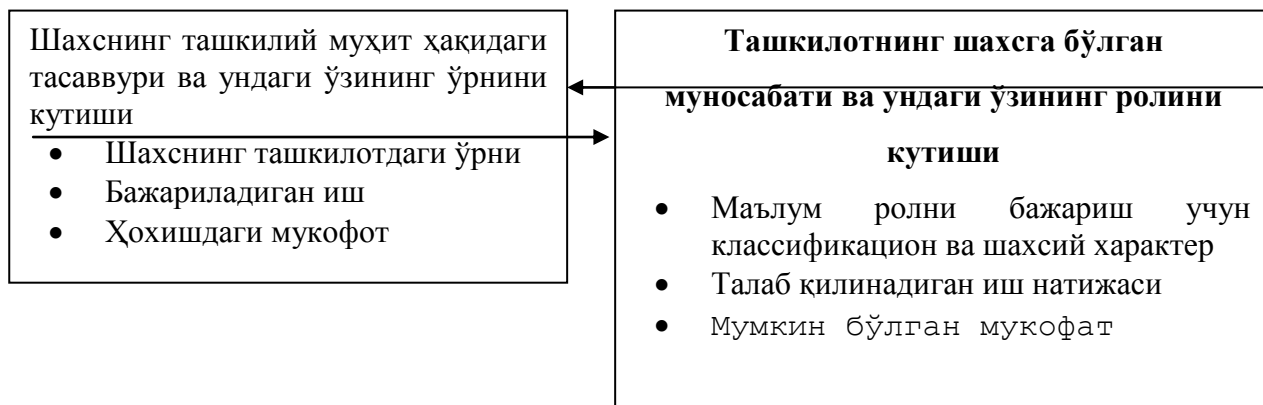
Одам билан ташкилий муҳит ўзаротаъсири ўртасида юзага келадиган ҳар бир вазиятдаги қийинчиликлар ва муаммоларни юзага келтирувчи шу вазиятга мос келувчи маълум сабаб, оқибатларни топиш мумкин. Лекин бу муаммоларнинг вазиятлилигига қарамай одам би-

лан ташкилий муҳит ўзарофаолиятида тушунмовчилик, қарама-қаршилик ва низоларни юзага келишига сабабчи бўлувчи 2 та асосий ҳолатни кўрсатиш мумкин. Ушбу ҳолатлар қуйидагилардир:

- Шахснинг ташкилий муҳит ҳақидаги тасаввури ва ундаги ўзининг ўрнини кутиш;
- Ташкилотнинг шахсга бўлган муносабати ва ундаги ўзининг ролини кутиш.

Ўзи ва ўзининг имкониятлари ҳақида, ташкилот ҳақида маълум билимга, ташкилотга бўлган муносабатда маълум ишончга ва ниҳоят ўз мақсадлари ва жорий имкониятларини ҳисобга олиб, шахс ташкилот билан ўзарофаолиятга киришадики, бунда у ташкилотда маълум ўринни эгаллаш, маълум ишни бажариш ва маълум рағбатга эришишни назарда тутди.

Ташкилот ўзининг мақсадларига, ташкилий тузилмасига, спецификацияга ва иш мазмунига мос келувчи ходимни олишни кўзлайди, бу ходим иш классификацияси ва шахсий характери билан ташкилотда маълум роль ўйнаб, маълум ишни бажара олиши, белгиланган рағбатга эришиши учун талаб этилган натижага эриша олиши зарур (3.7.1-рasm).



3.7.1-рasm. Шахс билан ташкилот ўзаро таъсиридаги низолар асоси.

Шахс билан ташкилотни боғловчи бир-бирига мос келувчи кутишни яратиш жуда қийин бўлиб, улар кўпгина алоҳида кутишларга бориб тақаладики, буларни ҳал этиш учун эса юқори даражадаги бошқарув санъатига эга бўлиш талаб этилади.

Шахснинг кутиш бўйича асосий гуруҳи қуйидагилардан ташкил топади:

- Ишнинг маъноси, мазмуни ва аҳамияти;
- Ишнинг ижодий характери ва оригиналиги;
- Ишнинг интенсивлиги ва қизиқарлилиги;

- Ишдаги ҳуқуқ ва ҳокимият, мустақиллик даражаси;
- Маъсулият ва таваккалчилик даражаси;
- Ишнинг нуфузи;
- Ишнинг кенг фаолият жараёнига қўшилиши даражаси;
- Иш шароитининг қулайлиги ва ҳавфсизлиги;
- Яхши ишнинг тақдирланиши ва тан олиниши;
- Иш ҳақи ва мукофотлар;
- Ташкилот томонидан тақдим этиладиган ижтимоий ҳимоя ва бошқа ижтимоий манфаатлар;
- Ўсиш ва ривожланиш кафолати;
- Ишдаги интизом ва ҳулқни меъёрлаштирувчи меъёрий жиҳатлар;
- Ташкилот аъзоларининг муносабатлари;
- Ташкилотда ишловчи маълум шахслар.

Ҳар бир шахснинг кутишининг алоҳида комбинациялари ташкилотга нисбатан шаклланаётган унинг муносабатларида турличадир. Жумладан, кутиш тузилмаси ва шахс учун айрим кутишнинг аҳамиятлилик даражаси кўпгина омилларга шахснинг шахсий характериға, мақсадига, у турган вазиятга, ташкилот характериға ва бошқаларга боғлиқ бўлади.

Ташкилот эса шахсдан ўзида қуйидагиларни мужассамлаштиришни кутади:

- Маълум соҳада маълум билимга ва клафикацияга эга бўлган мутахассис;
- Ташкилотнинг функционаллашуви ва ривожланишига ҳисса қўша оладиган ташкилот аъзоси;
- Маълум шахсий ва маънавий сифатларга эга бўлган одам;
- Ҳамкасблари билан яхши алоқа ва муносабатда бўла оладиган ташкилот аъзоси;
- Ташкилотни қадрлай оладиган ташкилот аъзоси;
- Ўзининг ижрочилик қобилиятини яхшилашга интилувчан ходим;
- Ташкилотга содиқ ва унинг қизиқишлари учун тайёр тура оладиган шахс;
- Маълум ишни сифатли даражада бутун борлиғи билан амалга оширишга тайёр ижрочи;
- Ташкилот ичида маълум ўрнини эгаллай оладиган, ўзига мажбурият ва жавобгарликни олишдан чўчимайдиган ташкилот аъзоси;
- Ташкилот раҳбарияти қабул қилган тартиб-интизом, кўрсатмаларга қатъий амал қилувчи ходим.

Ташкилотнинг шахсга нисбатан кутиш комбинацияси унинг аҳамиятлилик даражаси ва ҳар бири алоҳида кутиш турига нисбатан ташкилотларда турличадир. Бундан ташқари бир ташкилот доирасида ҳар хил шахсларга нисбатан турлича кутиш комбинациялари қўйилиши мумкин. Шунинг учун ташкилот томонидан шахслар учун ягона универсал кутиш моделини талаб қилмаслик ва ўз навбатида шахс томонидан ҳам ташкилотларга нисбатан шундай талаб қўйилмаслиги керак.

Шахс ва ташкилотларнинг бир-бирларига нисбатан кутишларини мос келтириш ва шу йўл билан улар ўртасида юзага келадиган низо ва муаммоларни бартараф этиш ёки камайтиришда шунинг ҳисобга олиш муҳимки, шахслар ташкилотдаги қайси жойга даъвогарлик қилишади, қайси ўринни у бажара олишга тайёр ва ташкилот шахсга қайси ўринни бериши мўлжалланган. Айнан шу ташкилотнинг таклиф этадиган ўрни шахсни у ташкилотдаги даъво қилаётган ўринга мос келмаслиги туфайли улар ўртасидаги низолар келиб чиқишига сабаб бўлади.

Иш ўрнини ва шахс ролини мос келтиришда икки ёндашув мавжуд. Биринчи ёндашув шундан иборатки, шахснинг роли бу муносибликни ўрнатилишида асос ҳисобланади.

Иккинчи ёндашувда эса бошланғич нуқта бўлиб шахс даъвогарлик қилаётган ўрин ва унинг ролни ижро этишдаги потенциали ҳисобланади. Биринчи ёндашувда шахс маълум ишни бажаришга, аниқ функцияни амалга оширишга яъни ташкилотдаги маълум ролни ижро этишга киришади. Иккинчи ёндашувда эса иш шахсга шундай бериладигани, иш шахснинг имкониятларига ва у даъвогарлик қилаётган ўринга мос тушсин.

Биринчи ёндашув замонавий менежмент амалиётида кенг тарқалган ва анъанавий ҳисобланади. Иккинчи ёндашув эса япон бошқарув турида кенг ишлатиладиган устивор ёндашув ҳисобланади. Қуйида шахс ва ташкилотнинг ўзаротаъсирини ифодаловчи икки ёндашув келтирилган.

Шахс маълум иш ёки функцияни бажариши учун танлаб олинади	Иш ёки функция шахс учун танлаб олинади
• Ишни ўрганиш • Ишни ёритиш • Квалификацион талабларни аниқлаш • Квалификацион талабларга кўра номзодларни танлаш • Шахсни маълум ишга тайинлаш	• Шахснинг имкониятлари ва интилишларини ўрганиш • Ташкилотда шахсга маълум ўринни бириктириб қўйиш • Шахс имкониятларига ва ўрнига мос тушувчи ишчиларни танлаш • Ишни шахсга бириктириб қўйиш

3.7.2. Шахснинг ташкилотга кириши

Ҳар қандай одам ўзининг ҳаёти давомида ташкилотга кириш жараёни бир неча бор бошидан ўтказди. Ташкилотда бўлиш, унинг аъзоси ҳисобланиш ва ташкилотга кириш, унинг аъзоси ҳисобланиш-битта нарсани билдирмайди. Шахснинг ташкилотга кириши бир қанча муаммоларни ҳал этиш билан боғлиқ бўлиб, албатта шу жараёнга хосдир.

- Биринчидан, бу шахснинг янги муҳитга мослашиши бўлиб, ҳар доим муваффақиятли бўлавермайдики, бунга сабаб қилиб ҳар икки томон: ташкилот билан шахснинг ўзаро тўғри алоқаларига боғлиқлигини кўрсатиши мумкин:

- Иккинчидан, шахс ҳулкидаги ўзгаришлар бўлиб, бусиз кўпгина ҳолларда ташкилотга кириб бўлмайди.

- Учинчидан, ташкилотдаги ўзгаришлар ва модификациялашлар бўлиб, ҳатто эндиgina амалга оширилатганда ҳам шахслар учун бўш ўринлар мавжуд ва талабга кўра талаб мезонлари бўйича шахслар ишга олинади. Ушбу муаммолар нафақат шахсларнинг ташкилотга киришини белгилаб беради, балки уларнинг ечими кўпроқ шахснинг ташкилотга функционаллашувига ва унинг ташкилот муҳити билан қандай ўзаротаъсири киришишига боғлиқ бўлади.

Ташкилотга муваффақиятли кириб олишнинг муҳим шарти бўлиб, ҳар бир шахс учун характерли бўлган тартиб, қоида, ҳуққ меъёрларини ўрганиш ҳисобланади. Бунинг учун дарров ташкилотдаги мавжуд барча тартиб-қоида ва меъёрларни ўрганиб чиқиш шарт эмас. Фақатgina улардан энг муҳимларини яъни шахснинг ташкилот билан биринчи босқичда киришадиган ўзарофаолият соҳасидагиларини ўрганиш зарур.

Шахснинг ташкилотга киришдаги ўрганиши керак бўладиган асосий талаб ва меъёрий нормаларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- Ташкилот мақсади ва миссияси;
- Ташкилот мақсадларига эришиши учун фойдаланиши мумкин бўлган рухсат этилган ва кўзланган воситалар;
- Ташкилот имиджи;
- Ташкилотни ягона организм сифатида фаолиятини таъминлаб турувчи принцип, қоида ва меъёрлар;
- Ташкилотда маълум ўрнини эгаллашга киришадиган шахснинг мажбурияти;

- Ролни бажараётган шахснинг ҳулқий стандартларга риоя қилиниши.

Ташкилотга киришда ҳар бир шахс ўзи учун жамоа аъзолари билан қандай муомалада бўлиш меъёрий, ташкилот фаолиятига қандай қўшилиш, корхона раҳбариятига қандай масалалар ва қандай шаклда мурожаат этиш, ишга қандай келиш, иш вақти ва иш вақтидаги дам олиш вақтини қандай тақсимлаш кабиларни аниқлаб олиши зарур.

Ташкилот шахсни иш олар экан, унинг маълум ролни бажаришига, ташкилот учун керакли ва фойдали бўлишига амин бўлади. Шунинг учун ҳам шахсни ташкилотда ушлаб туриш ва унинг ташкилот меҳнат шароитига мослашиб кетиши муҳим вазифа бўлиб, биринчи навбатда ташкилот бошқаруви учун аҳамиятлидир. Шахснинг ташкилотга муваффақиятли киришиб кетиши унинг ташкилотга киришишининг қанчалик мотивлаштирилишига боғлиқ бўлса, ташкилотнинг бошланғич кириш даврида қандай қўллаб туриши ҳам катта аҳамиятга эга.

Агар шахс ташкилот аъзоси бўлишга кучли мотивлаштирилган бўлса, у барча қийинчиликларни енгиб, нима бўлганда ҳам шу ташкилот муҳитига мослашишга ҳаракат қилади. Агар мотивация унчалик юқори бўлмаса, ташкилотга мослашиш учун ҳаракатларни сусайтириши, ташкилотдан кетиб қолиши ёки ташкилот билан низоларга учрагунча юриши мумкин. Лекин, шахс ташкилотга кириши учун кучли мотивлаштиришга эга бўлмасада ташкилот шахсни ушлаб қола олиши, янги шароитга мослаштиришга эришиши мумкин.

Ташкилотга кираётган шахсларни ушлаб қолишда бир қанча усуллардан фойдаланилади. Булар жумласига узоқ муддатли моддий ёрдам (иш ҳақи доирасидан ташқарида), хизмат ловозимларига кўтариш ёки бошқа қизиқарли ишларни таклиф этиш, ташкилот ҳисобидан ўқишга, малака оширишга юбориш, имтиёзли шартлар билан уй-жой олишга ёрдам бериш кабилар киради. Янги ходимни ташкилот муҳитига мослашиш жараёнида қуйдаги 3 та вазифа бир вақтда ҳал этилиши лозим:

- Шахснинг ишга киришдаги эски ҳулқий меъёрларни бузиш;
- Шахсни ташкилотда ишлашга қизиқтириш;
- Шахсга янги ҳулқий меъёрларни ўзлаштириш.

Барча бу жараёнлар ўзаро боғлиқликда бўлиб, маълум усул ва методлардан фойдаланиш орқали эришилади. Шахснинг ташкилотга киришдаги салбий натижаларга тўлиқ иш билан таъминланмаслик,

ноаниқ ва енгил топшириқлар берилиши сабаб бўлади. Шунингдек, ўта кўп иш берилиши ҳам негатив ҳолатларни келтириб чиқаради.

Шахсни ташкилотга киришдаги муваффақиятга эришиши эски ҳулқий меъёрларни бузиш ҳамда ишлашга қизиқишни орттириш нуқтаи назаридан шундай вазиятни юзага келтириш ва топшириқларни қўйиш ҳисобланадики, бунда, биринчидан, ташкилотнинг янги аъзолари томонидан мустақил ечилиши, иккинчидан, одатий бўлмаган элементни ўзига олади ва учинчидан, шахс илгари қўлламаган ҳаракат ва ҳулқни талаб этади. Бундай ҳолатда янги ходим ташкилотда ишлашга нисбатан қизиқиши ортиши, ўзи учун эришган натижадан қувониши ва илгариги билими ва тажрибасининг мутлоқ тўғрилигига шубҳа ўйғониши мумкин. Янги ташкилий муҳитга тезкорлик билан мослашишга ташкилотнинг янги аъзоларидан ташкил топган груҳларни ташкил этиш ва унга ташкилотда узоқ ишлаган ходимларни бириктириб қўйиш қўл келади. Бу усул янги аъзоларга нафақат ташкилот муҳитига тез ва яхши мослашиб кетишига, шунингдек ташкилот муҳити билан бошланғич даврданоқ яхши алоқаларга киришиб кетишига ёрдам беради.

Таянч иборалар:

- Ходим
- Ресурс
- Ташкилий муҳит
- Шахс
- Кутиш комбинатцияси
- Ташкилот имиджи
- Мотивация

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:

1. Ходим иборасини изоҳланг.
2. Ташкилот билан ходим ўзарофаолиятини моҳияти нимада?
3. Низоларга сабаб бўлувчи 2 асосий ҳолатни биласизми?
4. Шахснинг кутиш бўйича асосий гуруҳига нималар киради?
5. Ташкилот шахсдан нимани кутади?
6. Иш ўрни ва шахс ролини мослаштирувчи 2 ёндашувни биласизми?
7. Ташкилотга киришнинг муваффақиятли шарти нимада?
8. Ташкилотга киришдаги мотивация омилларини айтиб беринг.

М У Н Д А Р И Ж А

Кириш.....

I-боб. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНИНГ УМУМИЙ ТАВСИФИ

1.1. Менежмент фанининг предмети ва вазифалари.....	
1.1.1. Ташкилот ичида бошқарув ҳолати.....	
1.1.2. Ташкилот бошқарув жараёни ташкил қилиш.....	
1.2. Бошқарувнинг ривожланишига назарий қарашлар.	
1.2.1. Бошқарув - муносабат сифатида.....	
1.2.2. Бошқарув - ривожланаётган тизим сифатида.....	
1.3. Бошқарув фаолиятининг умумий кўриниши.....	
1.3.1. Ташкилот бошқарув объекти сифатида.....	
1.3.2. Менежерни функциялаштирувчи муҳит.....	
1.3.3. Бошқарув фаолияти кўриниши.....	
1.4. Ташкилот-бошқарув объекти сифатида: ташқи муҳит.....	
1.4.1. Ташкилот очиқ тизим сифатида.....	
1.4.2. Микроиқтисод фани менежмент курсининг назарий асоси сифатида.....	
1.4.3. Ташкилот туркумлари.....	
1.5. Ташкилотларнинг ташқи муҳити.....	
1.5.1. Ташқи муҳитни шакллантириш.....	
1.6. Ташкилотларнинг ташқи муҳит билан ўзаро таъсири натижаси ва самараси.....	
1.6.1. Ташкилот мақсадлари.....	
1.6.2. Ташкилотларни функциялаштириш натижаси ва самарадорлиги.....	
1.6.3. Ташкилотнинг ташқи муҳит билан ўзаро ҳаракати самарадорлиги кўрсаткичлари.....	

II-боб. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИДАГИ ТУРЛИЧА ЁНДАШУВЛАР

2.1. Бошқарувда вазиятли ва жараёнли ёндашувлар.....	
2.1.1. Бошқарувда вазиятли ёндашув.....	
2.1.2. Бошқарувда жараёнли ёндашув.....	
2.1.3. Ишлаб чиқариш заҳираларининг оптимал ўлчами: мазмуни ва аниқлаш методикаси.....	

2.2. Бошқарувда функционал ёндашув.....	
2.2.1. Лавозимдаги киши аниқ функцияларни бажарувчи шахс сифатида.....	
2.2.2. Ишчи операция ижро этувчига вазифа сифатида.....	
2.2.3. Бошқарув функцияси: вазиятли ёндашув.....	
2.3. Иқтисодий таҳлил бошқарув қарорларини қабул қилиш усули сифатида.....	
2.3.1. Менежернинг фикрлаш тавсифи.....	
2.3.2. Менежер амалга оширадиган кундалик иқтисодий ҳаракат воситаларнинг мазмуни.....	
2.3.3 Ишлаб чиқариш ҳажмини максималлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш (1чи вариант).....	
2.3.4. Ишлаб чиқариш ҳажмини максималлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш (2чи вариант).....	
2.4. Корпорация стратегияси ва глобал стратегиялар.....	
2.4.1. Диверсификациялашган стратегия.....	
2.4.2. Диверсификацияни ўтказиш.....	
2.4.3. Диверсификацияни амалга ошириш.....	
2.4.4. Глобал стратегия.....	
2.5. Фирма стратегияси.....	
2.5.1. Бизнес стратегияси турлари.....	
2.5.2. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш.....	
2.5.3. Стратегияни амалга ошириш.....	
2.6. Ташкилот турлари.....	
2.6.1.Ташқи муҳит таъсири асосидаги ташкилот турлари.....	
2.6.2.Ташкилотларнинг органик турлари.....	
2.6.3. Бўлинмалар билан ўзаротаъсирдаги ташкилотлар турлари.....	
2.6.4. Инсонлар билан ўзарофаолиятдаги ташкилотлар турлари.....	
2.7. Ташкилот маданияти.....	
2.7.1. Ташкилий маданият тушунчаси, структураси ва мазмуни.....	
2.7.2. Ташкилий маданиятнинг шаклланиши.....	
2.7.3. Ташкилий маданиятни бошқариш.....	
2.8. Етакчилилик	
2.8.1. Етакчилик тушунчаси.....	
2.8.2. Бошқарувда етакчилик тушунчаснинг мазмуни.....	
2.8.3. Етакчилик сифатлари назарияси.....	

III-боб. БОШҚАРУВ ҲАРАКАТЛАРИНИНГ ХАРАКТЕРИ ВА МАЗМУНИ

3.1. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришни ташкил этиш.....	
3.1.1. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари.....	
3.1.2. Ишлаб чиқаришни йўлга қўйишда оператив-календар режани тузиш ва унинг босқичлари.....	
3.1.3. Ишлаб чиқариш жараёнининг боришини назорат қилиш.....	
3.2. Корхона фаолиятини режалаштириш	
3.2.1. Режалаштириш тамойиллари.....	
3.2.2. Корхона стратегик режаларини ишлаб чиқиш тартиби ва мазмунини.....	
3.2.3. Корхона бизнес-режасининг мазмуни.....	
3.3. Ташкилот бошқарув зоналарининг оқловчанлиги сифатида.....	
3.3.1. Менежер бошқарувчи ва сиёсатчи сифатида.....	
3.3.2. Таъминотни бошқариш.....	
3.3.3. Ишлаб чиқариш заҳираларини шакллантириш жараёнини бошқариш.....	
3.4. Қабул қилинаётган қарорлар типологияси ва бошқарув услуби ...	
3.4.1. Қабул қилинаётган қарорларнинг меъёрийва позитив шакллари назарияси.....	
3.4.2. Қарор қабул қилинаётган қарорларнинг туркумланиши.....	
3.4.3. Бошқарув усули ва қарорлар қабул қилиш процедурсини ишлаб чиқиш	
3.5. Назорат бошқарув функцияси сифатида	
3.5.1. Бошқарув фаолиятининг умумий концепциясида назоратнинг ўрни	
3.5.2. Микдор ва сифат назорат объекти сифатида.....	
3.5.3. Назорат функциясининг мазмуни.....	
3.6 Бошқарув ҳаракатларининг турлари	
3.6.1. Менежмент профессионал ҳаракатларнинг тўрт тури.....	
3.6.2. Бошқарув қайд этиш сифатида.....	
3.6.3. Бошқарув келишув сифатида.....	
3.6.4. Бошқарув кузатув сифатида.....	
3.7.Ташкилотда шахснинг ўрни	
3.7.1. Шахс ва ташкилотнинг ўзаро фаолияти.....	
3.7.2. Шахснинг ташкилотга кириши.....	