

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

URGANCH DAVLAT UNIVERSITETI

IQTISOD FAKULTETI

«IQTISODIYOT» KAFEDRASI

**«Menejment» FANIDAN
MA'RUZA MATNLARI**

Urganch - 2012

KIRISH

Bozor munosabatlari sharoitida oliy ta'lim tizimida mutaxassislar tayyorlashda chuqur o'zgarishlar, ya'ni jaxon standartlariga javob bera oladigan mutaxassislarni etkazib berish muxim masala xisoblanadi.

Ushbu namunaviy o'quv dastur chet el universitetlarida ottirilgan tajriba asosida yozilgan.

1.1. FANNI O'QITISH MAQSADI

Menejmen o'quv dasturining maqsadi bilim olayotgan talabalarga boshqarishni makro va mikroiqtisodiyot darajasida o'rganishga qaratilib, talabalarning etuk va yuqori malakali mutaxassis bulishni taxminlashtirishdir, olingan bulimlari asosida uqish va ilmiy izlanishni daom ettirishdir.

FANNING VAZIFALARI

Menejment fanining bozor iqtisodiyoti sharoitida tutgan o'rni va uni o'rganishning zarurati.

Menejment qonun va printsiplarini o'rganish, yalardan amaliyotda foydalanish.

Menejer va kadrlarni o'qitish va undan iqtisodiyotni boshqarishda samarali foydalanish.

Menejment samaradorligi ko'rsatkichlari va uni baxolash usularini bilish.

1.2. Fan bo'yicha talabalarning bilimiga, o'quviga va ko'nikmasiga qo'yilgan talablar.

Talabalar menejmentdan olgan bilimlarini boshqarishda qo'llay bilishlari, kelgusi va bo'lajak raxbarlarda bu fan bo'yicha yo'l-yo'riqlar olishlari, xamda chet el tajribalaridan Yaponiya, AQSH olim va psixologlar tomonidan yaratilgan nazariyalarni chuqur egallashlari talab qilinadi.

1.3. FANNING BOSHQA FANLAR BILAN ALOQADORLIGI

Menejment fan ijtimoiy - gumanitar, umumiqtisodiy va tabiiy matematik fanlar bilan uzviy aloqadordir. Fanning nazariy-metodologik asosini iqtisodiy nazariya, bozor nazariyasi, boshqaruv nazariyasi fanlari belgilaydi. Bundan tashqari menejment fani makro va mikroiqtisodiyot, strategiya va innovatsion menejment, tashkilot va operatsion menejment, sotsiologiya va psixologiya, personal boshqarish, ekonometrika, tarmoqlar iqtisodiyoti va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

1.4. FANNI O'QITISHDA YANGI TEXNOLOGIYADAN FOYDALANISH.

Menejment fanining o'qitish doimo yangilikka asoslanadi. Ayniqsa yangi pedagogik texnologiyalardan foydalanish fanni o'qitishda yuqori samara keltiradi. Fanni o'qitishda kompyuter, xisoblash texnikasi, keys-stadi masalalari, ishbilarmonlik o'ynlari va amaliy o'yinlar qo'llaniladi. Menedjerlarga oid iqtisodiy, texnologik, xuquqiy xujjatlar o'rganiladi.

1.5. Menejment fani o'quv jarayonining 3 semestrda o'qitiladi.

1.6. Menejment fani dasturi 72 soatga muljallangan: 36 soat ma'ruza, 36 soat amaliy mashg'ulotlar.

Mavzu 1. KURSNING PREDMETI, VAZIFALARI VA MAZMUNI

Reja:

1. Menejmentning mohiyati va vazifalari
2. Menejmentning predmeti va izlanish uslublari.
3. Kursning mazmuni va vazifalari.

1.1. Menejmentning mohiyati va vazifalari.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga boshqaruvning ikki - tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini xisobga olgan xolda o'rganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq iste'mol qiymatini olish uchun maxsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq bo'lib, menejment maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruvning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish ularni ijtimoiy ximoya

qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta'minlash va axolining kam ta'minlangan qatlamlarini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov o'zining «O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida» asarida «Kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo sermaxsul mehnat qilish uchun yaxshiroq rag'bat va imkoniyatlar yaratishdan, iqtisodiy yo'l tanlash va faoliyat ko'rsatish erkinligiga bo'lgan kafolatli xuquqni qaror topdirishdan, axolining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir», deb ta'kidlagan edi.

Menejment mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatda ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Menejmentning asosini ob'ektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi xuquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini xisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Jamiyat xayotining barcha tomonlari demokratik yangilanishi sharoitida asosiy masala iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy taraqqiyotni rag'batlantirish. Boshqariladigan bozor bilan shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash masalalaridan iboratdir. Nazariy va amaliy nuqtai nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlar manfaatlari eng muxim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli xarakatlantiruvchi kuch ekanligi shubhasizdir. Bundan boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnatkash kishining obro'sini ko'tarishdan, chunki, iqtisodiyotni sog'lomlashtirishning asosi bo'lib vijdonan va ma'suliyat bilan mehnat qilishga xizmat qiladi; ishchining mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, o'z qobiliyatini to'liq sarf etish, uni jamiyatni xarakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat. Bunga faqat ishchi ishlab chiqarishnin xaqiqiy egasi sifatida mehnat qilgan xoldagina erishish mumkin, bu juda murakkab masala, chunki inson faqat ijtimoiy shaxs - ya'ni jamiyatga bog'liq va uning ta'siri ostida bo'lib qolmay, tabiiy mavjudot hamdir. Xuddi shunga bog'liq xolda uning shaxsiy manfaatlarini (unga bog'liq xolda xulqi, xarakatlari) har doim ham ijtimoiy manfaatlar bilangina emas, balki o'z idroki manfaatlari bilan ham mos kelmaydi. Kishilar o'rtasidagi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar aks etuvchi manfaatlar ular maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va ularning xarakatlarini tartibga soladi.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir. Davlat menejmentining asl maqsadi barqaror ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini kuchli demokratik xuquqiy davlat va fuqarolik jamiyatini qurishdan iboratdir.

1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari.

Har qanday fan o'z predmeti, nazariyasi va uslublarga egadir. Predmet bu fan nima bilan shug'ullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada ro'y beradigan jarayon va xodisalarning ro'y berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chiqqan xolda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati qanday amalga oshirishini ko'rsatib berishi, fanning shu sohasida xodisalarni umumlashtirish va o'rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chiqish lozim.

Menejment predmeti xo'jalik yuritishning barcha darajalarida boshqarishning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o'rganishdan iboratdir. Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarining ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko'rinishlarda bo'ladi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruv qo'l

ostidagi xodimlar o`rtasidagi aloqa va o`zaro ta'sirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment bu eng avvalo kishilarni boshqarishdir.

Iqtisodiyotni boshqarishda bevosita boshqaruv ob'ekti mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya'ni mehnat qurollari va predmetlariga ta'sir etiladi.

Boshqaruvning eng asosiy bilish uslubi - dialektik uslub bo`lib, u menejmentga o`rganilayotgan ijtimoiy xodisalarning mohiyatini ochishga yordam beradi.

Menejmentga quyidagi boshqa uslublar ham xos: voqe'lik xodisalarini o`rganishga aniq tarixiy yondashuv; xo`jalik mexanizmi barcha elementlarini bir vaqtning o`zida taxlil qilish va to`liq boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish imkonini beruvchi tarkibiy yondashuv, tarkibiy taxlil, iqtisodiy tajriba va boshqalar.

Menejment maxorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to`g`ri bog`lab qo`llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini topish qobiliyatiga ega bo`lishidan iboratdir.

1.3. Kursning mazmuni va vazifalari.

Menejment kursining mazmunini iqtisodiyotni boshqarishning, boshqarish tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, xo`jalik mexanizmi va boshqaruv uslublari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy va metodologik asoslarini o`rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi xarakatlari va o`zini tutish xollarini umumlashtiradi. Iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o`rganadi. Boshqaruv nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko`rinishida, nazariy taxlil va mantiqiy uslub asosida boshqarishning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o`rganadi.

Menejmentning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o`tishga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, axoli ijtimoiy ximoyasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o`stirish va boshqalarga qaratilgandir.

Menejmentning bu amaliy qismi boshqaruv tamoyillarini o`zini emas, balki ularni boshqaruv amaliyotida qo`llash qobiliyati, ya'ni ulardan aniq ko`rinishlaridan aniq vaziyatda, foydalana olish qobiliyatini o`rganadi. Uning boshqarish nazariyasidan farqi u iqtisodiyotni boshqarish amaliyotida qonuniyatlar, tamoyillari va uslublaridan foydalanish namunalarini ishlab chiqarishdadir.

Menejmentning asosiy vazifasi jamiyat rivojlanishining ob'ektiv qonunlari talablarini xisobga olgan holda va iqtisodiyotni boshqarish amaliyotini umumlashtirish asosida iqtisodiyotni samarali boshqarish uchun zarur bir maqsadga yo`naltirilgan xarakatlar tamoyillarini ishlab chiqishdan iborat.

Tayanch iboralar:

Menejment, menejer, biznes, kontsepsiya, tashkilot, tadbirkor, raxbar, ishbilarmon, bozor munosabatlari.

Savollar:

1. Menejmentga qanday bilimlar zarur?
2. Menejment nima?
3. Menejer va tadbirkor qanday xususiyatlari bilan farqlanadi?
4. Menejmentning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
5. Menejmentning amaliy qismi nimani o`rganadi?
6. Boshqaruv munosabatlari deganda Siz nimani tushunasiz?
7. Menejmentning qanday metodlarini bilasiz?

Mavzu 2. Davlat boshqaruvi.

Reja:

2.1. O`zbekiston Respublikasida davlat xokimiyatining tuzilishi.

2.2. Oliy qonun chikaruvchi xokimiyat.

2.3. Prexident va ijroiya xokimiyati.

2.4. Sud xokimiyati.

2.1 O`zbekiston Respublikasida davlat xokimiyati= tuzilishi.

O`zbekiston - mustaqil, demokratik respublika. Unda demokratiya umuminsoniy tamoyillarga asoslanadi, bu tamoyillarga asosan eng oliy qadriyat inson, uning xayoti, erkinligi, or-nomusi, qadr-qimmati va boshqa ajralmas xuquqlaridir. Demokratik xuquq va erkinlik Konstitutsiya va qonunlar tomonidan ximoya qilinadi. Rsepublika o`z milliy - davlat va ma`muriy-xududiy tuzilishini mustaqil ravishda belgilaydi., o`z ichki va tashqi siyosatini amalga oshiradi. Jamiyat xayotining eng muxim msalalari umumxalq muxokamasiga xavola qilinadi, umumiy ovoz berish (referendum) natjasida xal etiladi. Respublika davlat jamiyati tizimi xokimiyatning qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud xokimiyatlariga bo`linish tamoyillariga asoslanadi.

Respublika ijtimoiy xayoti siyosiy institutlar, mafkuralar va fikrlar turli-tumanligiga asoslangan xolda rivojlanadi. Hech qanday mafkura davlat mafkurasi sifatida belgilanmaydi.

O`zbekiston Respublikasida Konstitutsiyava respublika qonunlarining muqarrar ustunligi tan olinadi. Davlat, uning tashkilotlari, amaldor shaxslar, fuqarolar konstitutsiya va qonunlarga amal qiladilar. Respublikaning barcha fuqarolari jinsi, irqi, millati, tili, dini va ijtimoiy xolatidan qat`iy nazar teng xuquq va erkinlikka ega, qonun oldida tengdir. Fuqarolarning konstitutsiya va qonunlarda belgilangan xuquq va erkinliklari daxlsiz va hech kim sud qarorisiz ularni cheklash va taqiqlash xuquqiga ega emas.

Bozor munosabatlarini rivojlantirishga yo`naltirilgan respublika iqtisodiyotining asosini mulk shakllarining turli-tumanligi tashkil etadi. Davlat iste`molchilar xuquqlari ustuvorligi sharti bilan tadbirkorlar iqtisodiy faoliyati va mehnat erkinligini, barcha mulk shakllari teng va xuquq jixatidan ximoya qilinishini kafolatlaydi. Xususiy mulk mulkning boshqa shakllari singari daxlsiz va davlat tomonidan ximoya qilinadi. Mulkdor o`z mulkidan faqat qonunda ko`rsatilgan xollardagina maxrum qilinadi.

Mulkdor o`z xohishiga bog`liq xolda unga qarashli mulkka egalik qiladi, undan foydalanadi. Mulkdan foydalanish atrof muqitga zarar keltirish, fuqarolar, xuquqlari va qonun tomonidan ximoya qilinadigan manfaatlariga zid bo`lishi taqiqlanadi.

2.2. Oliy qonun chiqaruvchi xokimiyat.

O`zbekiston Respublikasining oliy davlat vakillik tashkiloti **Oliy Majlis** bo`lib, u qonun chiqaruvchi xokimiyatdir. U xududiy saylov okruglardan saylanadi. Oliy Majlisga saylanish xuquqiga saylov kunigacha 25 yoshga to`lgan O`zbekiston Respublikasi fuqarolari ega bo`ladilar.

Oliy Majlis O`zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasini qabul shiladi, shuningdek unga o`gartirish va qo`shimchalar kiritadi, O`zbekiston Respublikasi qonunlarini qabul qiladi; qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud xokimiyatlari tashkilotlari tizimi va vakolatlarini belgilaydi; bojxona, valuta va kredit faoliyatini, davlat bankini bshqarishni qonuniy jixatdan tartibga soladi, shuningdek, O`zbekiston Respublikasi xududiy ma`muriy tizilishi, chegaralarining o`zgarishi masalalari bilan shug`ullanadi.

Oliy Majlis respublika ichki va tashqi siyosati asosiy yo`nalishlarini belgilaydi, strategik davlat dastrlarini qabul qiladi; davlat budjetini tasdiqlaydi va uning bajarilishini nazorat qiladi; soliqlar va boshqa majburiy to`lovlarni belgilaydi.

Oliy Majlisning muxim vokalatlari quyidagilardan iborat:

– Oliy Majlisga va maxalliy tashkilotlarga saylovlarni belgilash, markaziy saylov komissiyasini tuzish;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentligiga Konstitutsiyada belgilangan muddat tugashi bilan saylov o'tkazish kunini belgilash;
 - O'zbekiston Oliy majlisi Raisi va uning o'rinbosarlarini saylash;
 - O'zbekiston Respublikasi Oliy Sudini saylash;
 - O'zbekiston Respublikasi Oliy Sudini saylaydi;
 - O'zbekiston Respublikasi Davlat tabiatni muxofaza qilish qo'mitasi raisini saylaydi;
 - O'zbekiston Respublikasi Prezidentining bosh vazir va uning o'rinbosarini; bosh vazir o'rinbosarlari, vazirlar maxkamasi a'zolarini tayinlash va vazifasidan ozod qilish to'g'risidagi farmonlarni tasdiqlash;
 - O'zbekiston Respublikasi Prezidentining O'zbekiston Respublikasi Bosh Prokurori va uning o'rinbosarlarini tayinlash va vazifasidan bo'shatish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlaydi;
 - O'zbekiston Respublikasi Prezidenti taklifiga binoan O'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki boshqarmasi raisini tayinlash va vazifasidan ozod qilish;
 - O'zbekiston Respublikasi Prezidentining vazirliklar, davlat qo'mitalari va davlat boshqaruvining boshqa tashkilotlarini tashkil etish va tugatish xaqidagi farmonlarini tasdiqlash;
 - xalqaro shartnoma va bitimlarni ratifikatsiya va bekor qilish;
 - davlat mukofotlari va nomzodlarini ta'sis etish;
 - tumanlar, shaharlar, viloyatlarni tashkil etish, bekor qilish, nomlarini o'zgartirish va ularning chegaralarini o'zgartirish;
 - O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida ko'zda tutilgan boshqa xuquqlarga ega.
- Oliy Majlis yig'ilishlari uning ishida deputatlarning uchdan ikki qismidan, ya'ni 100 kishidan ortig'i qatnashsa xaqiqiy xisoblanadi. Oliy Majlis vakolati muddati tugagandan so'ng yangi chaqiriq Oliy Majlis o'z ishini boshlagunga qadar faoliyat yuritadi.

2.3. Prezident va ijroiya xokimiyati.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti davlat va ijroiya xokimiyati raxbari xisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga o'ttiz besh yoshdan yosh bo'lmagan, davlat (o'zbek) tilini erkin egallagan, saylovdan avval O'zbekistonda 10 yildan kam bo'lmagan muddatda yashagan respublika fuqarosi saylanishi mumkin. Bir shaxs ikki muddatdan ortiq O'zbekiston Respublikasi Prezidenti bo'lishi mumkin emas.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti respublika fuqarolari tomonidan umumxalq, teng xuquqli va to'g'ridan-to'g'ri saylov xuquqi asosida, yashirin ovoz berish yo'li bilan besh yil muddatga saylanadi.

Prezident o'z majburiyatlarini o'tash davrida siyosiy partiyalarga a'zolidigini to'xtatadi, boshqa maosh to'lanadigan lavozimga ega bo'lish, tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish xuquqiga ega bo'lmaydi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti:

- mamlakat fuqarolari xuquq va erkinliklarini ximoya qilish, O'zbekiston Respublika Konstitutsiyasi va qonunlari bajarilishini kafolatlaydi;
- O'zbekiston Respublikasi mustaqilligi, xavfsizligi, xududiy yaxlitligini ximoya qilish, milliy davlat tuzilishi masalalarini xal qilish bo'yicha zarur choralarni belgiladi;
- O'zbekiston Respublikasi tomonidan muzokaralar olib boradi va shartnoma hamda bitimlarni imzolaydi, respublika tomonidan tuzilgan bitim, shartnomalarga rioya qilinishni va u tomonidan qabul qilingan majburiyatlar bajarilishini ta'minlaydi;
- diplomatik va boshqa vakillarining ishonch va chaqiruv yorlig'ini qabul qiladi;
- O'zbekiston Respublikasining chet ellardagi diplomatik va boshqa vakillarini tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi;
- Respublika Oliy Majlisiga yillik ichki va tashqi va'iyat xaqida ma'ruza taqdim etadi;
- ijroiya xokimiyat apparatini tashkil etadi va unga raxbarlik qiladi; respublika oliy xokimiyat tashkilotlari va boshqaruvning o'zaro aloqasini ta'minlaydi; O'zbekiston Respublikasi

vazirliklari, davlat qo`mitalari va boshqa davlat boshqaruvining boshqa tashkilotlarini ta'sis etadi va tugatish bo'yicha farmonlar chiqarib, ularni tasdiqlash uchun Oliy Majlisga taqdim etadi;

- Bosh vazirni tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi, uning birinchi o`rinbosari, bosh vazir o`rinbosarlari, O`zbekiston Respublikasi Vazirlar maxkamasi a`zolarini, O`zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o`rinbosarlarini keyinchalik Oliy Majlis tasdiqlashi sharti bilan tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi;

- O`zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga Konstitutsiya sudi raisi, Oliy sud raisi va a`zolari, Oliy xo`jalik mudi raisi va a`zolari, O`zbekiston Respublikasi Markaziy Banki boshqaruvi raisi, O`zbekiston Respublikasi tabiatni muxofaza qilish davlat qo`mitasi raisi lavozimlariga nomzodlarni taqdim etadi;

- viloyat, tuman, shaxar va xo`jalik sudlari sudyalarini tayinlaydi va ishdan bo`shatadi;

- viloyatlar va Toshkent shaxar xokimlarini ularni keyinchalik xalq deputatlari kengashi tomonidan tasdiqlash sharti bilan tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi. Prezident tuman va shaxar hokimlarini ular konstitutsiya, qonunlarga rioya qilmagan, hokim sha`niga dog` tushiradigan xarakatlar qilgan taqdirda o`z qarori bilan vazifasidan ozod qilish xuquqiga ega;

- respublika davlat boshqaruv tashkilotlari, hokimlar qarorlari amal qilinishini to`xtatadi, bekor qiladi;

- O`zbekiston Respublikasi Qonunlarini imzolaydi. Prezident Oliy Majlis qabul qilgan qonunlarga e`tiroz bildirib, qayta muxokama qilib, ovoz berish uchun qaytarish xuquqiga ega. Agar Oliy Majlis uchdan ikki qismi ovoz berishi natijasida ilgari qabul qilingan qarorni tasdiqlasa, Prezident qonunni imzolaydi;

- favqulodda xollarda (tashqi taxdid, ommaviy betartiblik. Yirik xaloqatlar, tabiiy ofatlar) va fuqarolar xavfsizligini ta`minlash maqsadida O`zbekiston Respublikasining butun xududida yoki alohida mintaqalarida favqulodda xolat e`lon qiladi va sutka davomida bu xaqidagi qarorni O`zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga tasdiqlash uchun taqdim etadi;

- respublika qurolli kuchlarining Oliy Bosh qo`mondoni bo`ladi. Qurolli kuchlarning oliy qo`mondonligi lavozimlariga tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi; oliy xarbiy unvonlar beradi;

- O`zbekiston Respublikasiga xujum qilingan yoki o`zaro bosqinchilikka qarshi shartnoma majburiyatlarini bajarish zaruriyati vujudga kelgan xollarda urushxolatini e`lon qiladi va sutka davomida bu qarorni tasdiqlash uchun Oliy Majlisga xavola qiladi;

- O`zbekiston Respublikasi ordenlari, nishonlari va yorliqlari bilan mukofotlaydi va malaka hamda faxriy nomlarni beradi;

- O`zbekiston Respublikasi fuqaroligi va siyosiy boshpana berish masalalarini hal qiladi;

- O`zbekiston Respublikasi sudi tomonidan imzolangan fuqarolarga amnistiya berish va avf etish xaqida qaror qabul qiladi.

O`zbekiston Respublikasi Oliy Majlisida uning normal faoliyat yuritishi uchun xavf tug`diruvchi kelishmovchiliklar vujudga kelgan hamda Konstitutsiyaga xilof qarorlar qabul qilinishi takrorlangan xolda Oliy Majlis Konstitutsiya sudi bilan kelishib qabul qilingan Prezident qaroriga muvofiq tarqitab yuboriladi. Oliy Majlis tarqatilib yuborilgan xollarda uni uch oy muddatda qaytadan saylov o`tkaziladi.

Vazirlar maxkamasi tarkibi O`zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan tashkil topadi va respublika Oliy Majlisi tomonidan tasdiqlanadi. Vazirlar maxkamasi tarkibiga Qoraqalpog`iston Respublikasi xukumati raxbari ham kiradi. Vazirlar maxkamasi iqtisodiyot, ijtimoiy va ma`naviy sohalar samarali amal qilishida, Oliy Majlis qonunlari va boshqa qarorlari bajarilishiga, O`zbekiston Prezidenti farmon, qaror va farmoyishlarini amalga oshirishga raxbarlik qiladi.

Vazirlar maxkamasi mavjud qonunchilikka muvofiq ravishda farmoyish va qarorlar chiqarib; bu qarorlar O`zbekiston Respublikasining butun xududida, barcha tashkilot va muassasalar, amaldor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi shart. Vazirlar Maxkamasi yangi saylangan Oliy Majlisga o`z vakolatlarini topshiradi

Vazirlar Maxkamasi faoliyatini tashkil etish tartibi va xuquqlari qonun tomonidan belgilanadi.

2.4. Sud xokimiyati.

O'zbekiston Respublikasi sud xokimiyati o'n yil muddatga saylanadigan Konstitutsiya sudi, Oliy sud, Oliy xo'jalik sudi va Qoraqalpog'iston Oliy sudidan, besh yil muddatga tayinlanadigan viloyat, tuman, shaxar va xo'jalik sudlaridan tashkil topgan. Sudlar faoliyatini tashkil etish va tartibga solish qonun tomonidan belgilanib qo'yiladi. Favqulodda sudlar tashkil etishga ruxsat berilmaydi.

O'zbekiston sud xokimiyati qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi xokimiyatlardan, siyosiy partiyalar yoki boshqa ommaviy tashkilotlarga itoat etmay, mustaqil ish yuritadi.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiya sudi qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi xokimiyatlari qonuniy aktlari Konstitutsiyaga muvofiqligi bilan bog'liq ishlarni ko'radi. Uning tarkibi siyosat va xuquq bo'yicha mutaxassislardan rais, rais o'rinbosari va Konstitutsiya sudi sudyalari, shu jumladan, Qoraqalpog'iston Respublikasi vakillaridan iborat qilib saylanadi. Konstitutsiya sudi raisi va a'zolari deputatlik mandatiga ega bo'lmaydi.

Konstitutsiya sudi raisi va uning a'zolari siyosiy partiyaga va xarakatlarga a'zo bo'lish, boshqa maosh to'lanadigan lavozimda ishlash xuquqiga ega emas. Konstitutsiya sudi sudyalari daxlsizlik xuquqiga ega bo'lib, O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasidan tanqari hech kimga bo'ysunmaydilar.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiya sudi:

- Oliy Majlis tomonidan qabul qilingan qonunlar va boshqa qonuniy aktlar, Prezident farmonlari, xukumat va davlat xokimiyatining maxalliy tashkilotlari farmoyishlari, O'zbekiston Respublikasi davlatlararo shartnomaviy va boshqa majburiyatlarining O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga mos bo'lishini aniqlaydi;

- Qoraqalpog'iston Respublikasi Konstitutsiyasining O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga, Qoraqalpog'iston Respublikasi qonunlari O'zbekiston Respublikasi qonunlariga muvofiq kelishi xaqida xulosa chiqaradi;

- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi me'yorlari va qonunlariga izox beradi;

- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va qonunlarida uning ishlashga yuklangan masalalarini ko'rib chiqadi.

Konstitutsiya sudi qarorlari ular e'lon qilinishi bilan kuchga kiradi, ular qat'iy va e'tiroz qilinmaydi. Konstitutsiya sudini tashkil etish va uning faoliyati qonun tomonidan belgilab qo'yiladi.

O'zbekiston Respublikasi Oliy sudi fuqarolik, jinoyat, ma'muriy sud faoliyati sohasidagi sud xokimiyatining Oliy tashkilotidir. U tomonidan qabul qilinadigan xujjatlar qat'iy va butun O'zbekiston Respublikasi xududida amal qiladi.

O'zbekiston Respublikasi Oliy sudi Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyat, shaxar va tuman sudlari faoliyatini nazorat qilish xquqiga ega.

O'zbekiston Respublikasi Oliy xo'jalik sudi va joylardagi sudlari turli mulk shakllariga asoslangan korxonalar, muassasa, tashkilotlar, shuningdek tadbirkorlar o'rtasidagi iqtisodiy sohada va uni boshqarish jarayonida vujudga keladigan xo'jalik kelishmovchiliklarni hal etadidilar.

Xakamlar mustaqil bo'lib, faqat qonunga bo'ysunadilar. Sudlarning faoliyatiga qandaydir aralashuvga yo'l qo'yilmaydi va bunday hol qonun oldida javob berishni taqozo qiladi. Sudyalarning daxlsizligi qonun tomonidan kafolatlanadi.

Oliy sud va Oliy xo'jalik sudlari O'zbekiston Respublikasi Oliy majlisi deputati bo'lishi xuquqiga ega emas.

Xakamlar shu jumladan tuman sudlari hakamlari siyosiy partiya va xarakatlarga kirishi yoki boshqa maosh to'lanadigan lavozim egallash xuquqiga ega emas.

Vakolat muddati tugagunga qadar xakam faqat qonunda ko'zda tutilgan xollardagina o'z vazifasidan ozod etilishi mumkin. Barcha sudlarda ishlar ochiq tartibda ko'riladi. Ishlarni yopiq tartibda ko'rishga faqat qonunda ko'zda tutilgan xolningda ruxsat beriladi. Sud xokimiyati xujjatlarga barcha davlat tashkilotlari, ommaviy tashkilotlar, korxonalar, muassasa, tashkilot, amaldor shaxslar va fuqarolar tomonidan rioya qilinadi.

O'zbekiston Respublikasida sud faoliyati o'zbek, qaroqalpoq tilida, yoki shu joy axolisining ko'pchiligi so'zlaydigan tilda olib boriladi. Sud ishida qatnashuvchi, u olib borayotgan tilni bilmaydigan fuqarolar ish materiallari bilan to'liq tanishish, sud yig'ilishlarida tarjimon vositasida qatnashishi va sudda o'sha tilda so'zlash xuquqi beriladi.

Ayblanuvchi ximoya etilish xuquqiga ega. Tergovning barcha bosqichlari va sud ishi davomida malakali xuquqiy yordam xuquqi kafolatlanadi.

Fuqarolar, korxona, tashkilot, muassasalarga xuquqiy yordam ko'rsatish uchun advokatura faoliyat olib boradi. Advokaturani tashkil etish va faoliyatining tartibi qonun tomonidan nazorat qilinadi.

O'zbekiston Respublikasi xududida qonunlarning to'g'ri va bir xil bajarilishini O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va unga bo'ysunadigan prokurorlar amalga oshiradi. Qoraqalpog'iston Respublikasi Prokurori Qoraqalpog'iston Respublikasi Oliy tashkiloti tomonida O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori bilan kelishilgan holda tayinlanadi.

O'zbekiston Respublikasi va Qoraqalpog'iston Respublikasi Bosh prokurorlari, viloyat, tuman shaxar prokurorlarivakolat muddati besh yilga teng.

O'zbekiston Respublikasi Prokuraturasi tashkilotlari o'z vazifalarini har qanday davlat tashkilotlari, ommaviy birlashmalar va amaldor shaxslarga bog'liq bo'lmagan holda, mustaqil ravishda, faqat qonunga bo'ysungan holda bajaradilar.

Prokurorlar vakolat muddatlari davomida turli siyosiy partiya va jamoat tashkilotlariga a'zolikni to'xtatadi.

Prokuratura faoliyatini tashkil etish, uning zonunlari va amal qilish tartibi qonunga asosan belgilanadi.

O'zbekiston xududida operativ-qidiruv, tergov va jinoyatga qarshikurashning boshqa maxsus vazifalarni bajaruvchi xususiy, shirkat, jamoat tashkilotlarini tashkil qilish va faoliyat yuritishi taqiqlanadi.

Qonun va tartibni saqlash, fuqarolar xuquqlari va erkinliklarini ximoya qilishda xuquqni ximoya qiluvchi tashkilotlarga jamoat tashkilotlari va fuqarolar yordam ko'rsatishlari mumkin.

Tayanch iboralar:

Vazifa, davlat, ijro etuvchi xokimiyat. ustuvorlik, xokim, sud, davlat tashkiloti, davlat boshqaruvi, Vazirlik maxkamasi, vakolat.

Savollar:

1. Respublikada jamoa tarzi nimalar asosida rivojlanadi.
2. Oliy Majlisning muxim vakolatlarini sanab o'ting.
3. Respublika Prezidenti bulib kimlar saylanishi mumkin.
4. Respublika Prezidentining muxim mavburiyatlarini sanab o'ting.
5. Respublika Sud xokimiyati qanday xuquqlarga ega.

Mavzu 4. Menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlantirish.

- 4.1. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi.
- 4.2. Menejmentning turli xorijiy maktablari tabakalanishi.
- 4.3. Menejmentning nazariya va amaliyotini Rossiyada rivojlanishi.
- 4.4. Menejment rivojlanishida yangi boskich.

4.1.Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi.

Xorijiy menejment monopolistik kapitalizm davrida vujudga kelgan. Uning shakllanishidan oldin boshqaruv vazifalarining ajratilishi, unga xos bo'lgan boshqaruv mehnatining tarqalishi, uning maxsus nazariya asos yaratilishiga extiyoj o'sishi yuz berdi.

Menejment nazariyasini asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Boshqaruv nazariyasining tarixan dastlabki yo'nalishi «klassik» (an'anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati

katta. Teylor xizmat pog'onasining barcha darajalarini AQShdagi Bstlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisigacha bo'lgan lavozimlarni egallagan. U birinchilar qarorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani boshqarishga ilmiy yondoshishni qo'lladi. Uning «korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Boshqarishni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari», «Sanoat korxonalarini ma'muriy-texnikaviy tashkil etish» kabi ashxur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy tashkil etish bo'yicha adabiyotlarning katta to'plamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funktsional boshqarish zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko'rsatishga xarakat qilgan tomonidan ishlangan sxemada o'lda-jo'lda, pala-partish ishlash mumkin emasligi, har bir narsa oldindan o'ylangan, ishning barcha shartlari va usullari oldida aniq, belgilangan bo'lishi aks ettirilgan.

Teylor kishi aql-zakovatiga katta e'tibor bergan. Masalan, u korxona ustasi quyidagi to'qqiz sifatga ega bo'lishi kerakligini ta'kidlagan:

- 1) aql-zakovatga;
- 2) ma'lum m'lumotga;
- 3) ish tajribasiga;
- 4) odobga;
- 5) g'ayratga;
- 6) ziyraklikka;
- 7) xalollikka;
- 8) to'g'ri fikr yuritishga;
- 9) yaxshi saomatlikka;

shu bilan birga Teylor bu sifatlarning barchasiga ega bo'lgan kishini topish juda mushkul ekanligini aytgan. Ko'pchilik faqat uchta sifatga ega bo'ladi - ular oddiy ish xaqi to'lanadigan ishga olinishi mumkin. Bu sifatlarning to'rttasiga ega bo'lgan kishi nisbatan ko'p xaq to'lanadigan ishga olinishi kerak. Beshta sifatni o'zida jam etgan kishini topish ancha mushkul, olti, etti, sakkiz sifatga ega kishini topib bo'lmaydi. Agar yuqorida sanab o'tilgan to'qqiz sifatga ega bo'lgan kishi topilsa, uni usta lavozimiga emas, boshqaruvchi lavozimiga qabul qilish lozim. Teylor ayniqsa ish joylarini tashkil etish, yu ishlashning maqbul usullarini tanlash, aniq vazifalarni belgilash, kishilarni to'g'ri tanlash va ishga qo'yishga alohida ahamiyat berardi. U tomonidan ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha qator tavsiyalar ishlangan. Masalan, u boshqarish bo'yicha faoliyatning 8 ta vazifasini ajratib ko'rsatgan:

1. Ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi;
2. Chizmalar va qo'llanmalarni tuzish;
3. Vaqtni me'yorlash va mehnatga xaq to'lash;
4. Intizomga rioya qilish;
5. Ish uslublarini belgilash;
6. Uskunalar ish tartibiga rioya qilish;
7. Uskunalarni ta'mirlash va saqlash
8. Sifatni nazorat qilish.

Teylorning funktsional boshqaruv tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanmasada, boshqarish jarayonini funktsional taqsimlash g'oyasidan boshqarishning tartibli (lineyniy) tizimidan ham foydalanadi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jixatlarni xisobga olish muhimligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida «sinfiy xamjixatlik»ni ta'minlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni menejmentning eng mexim vazifalaridan biri deb xisoblagan. Teylor fikriga binoan, bunday vazifani faqat ilmiy jixatdan tashkil etilgan boshqaruv tizimi - menejment nazariyasigina hal etishi mumkin.

Teylorizm ilmiy boshqaruv xarakatini boshlab berdi. Bu xarakat AQShni qamrab olib, boshqa kapitalistik mamlakatlarga ham yoildi. Teylor tizimi ilmiy menejment rivojlanishi uchun asos bo'lib xizmat qildi.

Iqtisodiyotni boshqarish sohasining yana bir yirik nazariyotchisi - Garrington Emerson (1853-1931) edi. U «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» asarini yozib, bu asarda u birinchi bo'lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi. Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi.

1. Aniq belgilangan g'oya va maqsudlar;
2. Aqli rasolik;
3. Asosli maslahat;
4. Qat'iy intizom;
5. Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat;
6. Markazlashtirish;
7. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy xisob;
8. Me'yor va tartib;
9. Sharoitni normallashtirish;
10. Operatsiyalarni me'yorlash;
11. Yozma standart qo'llanmalar;
12. Unumdorlik uchun rag'batlantirish.

O'z xulosalariga qo'shimcha qilib boshqarish uslubini bayon qilish bilan muallif klassik kontsepsiyaga salmoqli xissa qo'shdi.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va boshqarish masalalarini o'rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866-1936) o'z diqqat e'tiborini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilardan farqli G.Church tayyor qonun - qoidalarini tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab berdi, boshqaruvning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko'rsatib berdi. O'zining «ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida u boshqarish vazifalarining quyidagi klassifikatsiyasini bayon qilib bergan: loyixalashtirish, uskuna bilan ta'minlash, buyuruvchilik, xisob va amalga oshirish. G.Church kitobining ayrim nazariy qoidalar xozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir.

Ilmiy boshqaruv rivojlanishiga xisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant (1861-1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart xarakterlarni qo'llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli xissa qo'shganlar. Shuningdek menejment nazariyasiga Frantsuz muxandisi Anri Fayol muxim xissa qo'shgan, u boshqaruv vazifalari maqbullashtirish - oldindan ko'ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan 1916 yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruvi», 1924 yilda «Mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijobiy boshqaruv»

asarlari chop etildi. Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat boshqaruv texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi o'sishida ham yangi bosqich bo'ldi. Ford ham Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo'ygan bo'lsada, unga boshqa yo'l bilan erishishga xarakter qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e'tibor bergan bo'lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e'tibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari burjua boshqaruv nazariyasi rivojlanishining boshqaruv kontsepsiyasi vujudga kelgan XIX-XX asrlar chegarasidan asrimizning 20-yillarigacha davom etgan davrni qamrab olgan birinchi bosqichi namoyondalaridir.

XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga xarakter qildilar. Ular boshqarishning sotsiologik va psixologik jihatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

Davlat va iqtisodiyotni boshqarish nazariyasining ayrim jixatlari sharqning iqtisodiy g'oya rivojlanishiga xissa qo'shgan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Xos Xojib (XI-XII asr), Amir Temur. Ibn Xoldun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgandir.

4.2. Menejmentning turli xorijiy maktablari klassifikatsiyasi

Boshqarish nazariyasi asosini tashkil etgan qonun-qoidalar xususiyatiga bog'liq ravishda xorijiy boshqaruv maktablari turlicha guruxlarga bo'linadi. Ular jumlasiga:

- boshqaruvning «klassik» maktabi yoki «ilmiy menejerm» maktabi;
- «insoniy munosabatlar» maktabi;
- boshqaruvning «emperik» maktabi;
- «ijtimoiy tizimlar» maktabi;
- boshqaruvning «yangi» maktabi kiiiradi.

Klassik maktab namoyondalari amerikalik muxandis va tadqiqotchi F. Teylor, frantsuz olimi A.Fayol, ingliz L.Urvin, nemis iqtisodchilari M.Veber, G. Ford, G.Emersonlardir.

Boshqaruvning klassik maktabi to'rt muhim unsur - mehnat taqsimoti, boshqaruv tabaqalanuvi va ko'p bo'g'iniligi, tashkil etish tarkibi, boshqaruvning mumkin bvlgan chegaralarini o'rganadi.

Shunday qilib, boshqaruvning «klassik» maktabi uning insonning turli-tuman faoliyatini boshqarishga qo'llash mumkin bo'lgan tamoyillarini asoslab berishga xarakat qilgan. U boshqaruvni tashkil etishning qator tamoyillarini o'rgangan. Bu maktab xaqiqiy ilmiy boshqaruv nazariyasi darajasiga ko'tarila olmadi.

«Klassik» maktabga xos bo'lgan inson omilini xisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablarini soddalashtirilgan nuqtai nazaridan yondoshish amerika boshqaruv nazariyasida yangi yo'nalish - «inson munosabatlari» maktabi vujudga kelishigasabab bo'ldi. Bu yo'nalishning asoschilari - amerikaliklar E.Meyo, F. Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir.

Garvard universiteti professori E.Meyo «inson munosabatlari» nazariyasini ilgari surdi. Uning g'oyalarining mohiyati shundaki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar etakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyo fikriga binoan ishlab chiqarish va boshqaruvning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning ma'lum ijtimoiy va psixologik extiyojlarini qondirish yo'li bilan uni yanada unumli mehnat qilishi mumkin degan g'oyaga asoslangan.

Bu maktabning yana bir namoyondasi D.Mak Gregor boshqaruvni tashkil etishga 2 xil yondoshuv mavjud:

- 1) majburlash va rag'batlantirish usullari;
- 2) tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish

Lekin bu nazariyaning asosiy jixati shundaki, «inson munosabatlari» maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jaiyat miqyosida emas, balki alohida korxona miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy axvoliga kompleks ravishda hal etilish lozim bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruxiy munosabatlari sifatida qaralgan.

«Emperik» (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperzmni targ'ibot qiladi. U boshqaruvning maqsadi - raxbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va anq xatolarni o'rganishdan iborat, deb ta'kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni taxlil etish bilan shug'ullanish kerak deydi, albatta, tajriba o'rganish juda muxim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas «Emperik» maktabning eng yorqin namoyondalari - T.Draker, R.Devis, L.Nyuman, D.Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o'tgan xorijiy boshqaruv maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o'rganilmaganligidir. Bu yangi yo'nilish «Ijtimoiy tizimlar» maktabi vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Uning eng taniqli namoyondalari D.March, G.Saymon, A.Ettioni va boshqalardir. «Ijtimoiy tizimlar»maktabi «inson munosabatlari» maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir ko'rsatuvchi omillar majmuidan iborat kompleks tizim sifatida qarab, inson bu omillarni biri deb xisoblaydi. Sotsiologlarning katta guruxi sanoat sotsiologiyasi sohasida tadqiqot olib boradilar. «ijtmoiy tizim» maktabi o'zidan avvalgi maktablarga nisbatan keng qo'lamdagi muammolarni hal etishga, boshqaruv nazariyasini yaxlit xolga keltirishga intiladi. Lekin boshqaruv nazariyasini tuzishga intilish uni xozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar «klassik» maktab namoyondalari nizolarni moddiy ragʻbatlantirish yoki jixozlash yoʻli bilan, «inson munosabatlari» maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yoʻli bilan hal qilishni taklif etgan boʻlsalar, «ijtimoiy tizimlar» maktabi tashkilotda nizolarning mavjud boʻlishi uning tabiatidan kelib chiquvchi xolat deb xisoblab asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb taʼkidlaydilar.

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta taʼsir koʻrsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, davturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyondalari - R.Akkof, L.Kleyn, V.Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni oʻrganish rivojlanishi bilan bogʻliqdir. Jarayonlarni oʻrganish zaxiralar, resurslar taqsimti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda rejalash tirishni boshqarishni matematik modellashtirish bilan bogʻliqdir. Keyinchalik «yangi» maktab tarkibida mustaqil fan - boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy menejment rivojlanishining qisqa tavsifi boshqaruvni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan dalolat beradi.

«Yangi» maktab - bu «ijtimoiy tizimlar» maktabining mantiqiy davomidir.

4.3. Rossiyada menejment nazariya va amaliyotining rivojlanishi.

Rossiyada boshqaruv fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va boshqaruv muammolariga bagʻishlangan oʻnlab jurnallar, jumladan «boshqaruvni tashkil etish», «Mehnatni tashkil etish», «Boshqaruv texnikasi», «Xoʻjalik va boshqaruv» kabi oynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqaruv boʻyicha mutaxassilar asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921 yilda Markaziy mehnat instituti tashkil etildi.

Boshqaruv nazariya va amaliyotiga katta xissa qoʻshgan taniqli olim - Aleksey Kapitanovich Gastev (1882-1941) edi. Uning «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnat meʼyorlash va tashkil etish», «Mehnat qoʻllanmalari», «Madaniyat qoʻzgʻoloni», «Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish» kitoblari nashr etildi. A.K.Gastev xabarligi ostida MMI da mehnatni tashkil etishning yangi usullarini oʻrganish, loyixalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni oʻqitishva malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish boʻyicha salmoqli ishlar amalga oshirildi. A.K.Gastev asarlari jeda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir. Mehnatni ilmiy tashkil etish va boshqaruv fanining yana bir tashabbuskori - Platon Mixaylovich Korjentshev (1881-1940). P.M. Korjentshev 1923-1924 yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi aʼzosi boʻlgan va «Pravda» gazetasida ishlagan. Bu fil- davomida u «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «Oʻzingni oʻzing tashkil et» singari asarlarini yozdi. P.M.Korjentshev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan maxsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan toʻgʻri foydalanish xaqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va boshqarish nazariyasiga bu muammo boʻyicha tadqiqot olib borgan P.A.Popov, O.A.Ermanskiy va boshqalar ham salmoqli xissa qoʻshganlar.

4.4. Menejment rivojlanishida yangi bosqich.

1985 yildan boshlab menejment rivojlanishida yangi davr boshlandi. Tub islohatlar boshqaruvni jamiyatni demokratlashtirish, oshkarolik va pastdan yuqoriga xalq xokimiyatini oʻrnatish asosida takomillashtirishning asosiy yoʻllarini ifodalab berdi. Jamiyatda demokratik jarayonlar chuqurlashuvi va rivojlanishi bozor munosabatlarga oʻtishga asos boʻldi. Jamiyatdagi tub oʻzgarishlar siyosat, iqtisodiyot, menejment uslublari va texnologiyasiga jiddiy oʻzgartirishlar kiritishni zarur qilib qoʻydi.

Oʻzbekiston Respublikasi iqtisodiyotini boshqarishni isloh qilish hozirgi davrgacha mavjud boʻlgan tajriba, jamiyat xayotining iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy sohalarini boshqarishning bozor nazariyasiga, qabul qilingan qonun va xuquqiy xujjatlarga asoslangan holda amalga oshiriladi.

Menejment sohasida jaxon tajribasi, rivojlangan mamlakatlar va o'zimizda to'plangan tajribadan foydalaniladi.

Bozor infrastrukturasini rivojlantirish ko'p yillarga mo'ljallangan strategik vazifadir. Mamlakatimiz «falaj qilib davolash» usulidan voz kechdi. Bu erda bozor munosabatlariga o'tish bosqichma-bosqich amalga oshirilmoqda. Davlat mulki xususiy mulk bilan bir vaqtning o'zida kooperatsiya, tadbirkorlik, chet ellik firmalar, banklar bilan hamkorlikka asoslangan holda turli xo'jalik yuritish usullarini qo'llash yo'li bilan amal qilishi kerak.

Menejment oldiga qo'yilgan ko'pchilik vazifalar muvaffaqiyatli hal etilmoqda. Xozirda iqtisodiy tashkilotlar vazifalari o'zgartirildi, boshqaruvning bozor munosabatlariga o'tishi amalga oshirilmoqda, boshqaruvning ixtisoslashuv chuqurlashuvi va kooperatsiya bo'yicha aloqalar barqaror bo'lishini ta'minlovchi yangi tashkiliy tizimlari vuudga kelmoqda.

Islohatlar iqtisodiyotni boshqarishning barcha bo'g'inlarini - asosiy bo'g'in (korxona)dan to boshqaruvning oliy bo'g'inlarigacha qamrab olgan. Korxonalar to'g'risidagi qonun korxonalar erkinligi miqyosini kengaytirdi, ularning ish natijalari bo'yicha iste'molchilar olddagi majburiyatlarini oshirdi.

Tayanch iboralar: Nazariya, amaliyot, ilmiy boshqarish maktabi, boshqarishda klassik maktablar, insoniy munosabatlar maktabi, xulk ilmiy maktab, isloxat, xujalik yuritish, ma'muriy maktab, kontseptsiya.

Savollar:

1. Menejmentning «klassik» maktabi xaqidagi tasavvuringizni ayting.
2. F. Teylor nazariyasining mohiyati nimada?
3. G. Emerson qanday ilmiy printsiplarini ishlab chiqqan.
4. Menejment mohiyati va «bexaviorizm» nimada?
5. O'zbekistonda boshqaruv rivojlanishining asosiy ynalishlarini ayting.

Mavzu 5. Menejmentda tizimli-vaziyatli yondoshuv.

- 5.1. Tizim to'g'risida tushuncha va ularning klassifikatsiyasi
- 5.2. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyoti bir butun ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida.
- 5.3. Menejmentda tizimli yondashuv.
- 5.4. Menejmentda vaziyatli yondashuv.

5.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ular klassifikatsiyasi.

Moddiy dunyo juda ko'p tizimdan tashkil topgan. Tizim - «sistema» so'zi grekcha bo'lib qonuniy jixatdan bir-biriga bog'langan ko'plab unsurlarning ma'lum bir yaxlitligini ifodalaydi. Unsurlar - murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismidir.

Tizim nuqtai nazaridan qaralganda ishlab chiqarish axborot aloqalari bilan birlashsa kibernetika tizimini tashkil etadi. Tizim unga kiruvchi va narsalarda ifodalanuvchi moddalar sifati va holati bilan xarakterlanadi, boshqa tizimlar bilan o'zaro ta'sir natijasida mavjud bo'ladi, ya'ni doimo xarakatchan, o'zgaruvchan xususiyatga egadir.

Xarakat - bu materiyaning mavjud bo'lish usulidir. Dunyoda xarakatsiz materiya va materiyasiz xarakat mavjud emas. Xarakat faoliyat, energiyani ifodalaydi.

Bizni o'rab turgan tabiat ma'lum tizimni yoki birikmani, jismlar bog'liqligini tashkil etadi, bu erda jism deyilganda barcha moddiy xaqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarrachalarigacha tushuniladi.

Demak tizim - bu jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

Bog'liqlik - ob'ektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Bog'liq mavjudligi tufoyli dunyo xodisalarining betartib yig'indisi emas, balki qonuniy xarakat jarayonidan iboratdir.

Tizimlar turli shakllarga egabo`ladi. Turli-tuman bo`lishiga qaramay, ularni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: texnikaviy, texnologik, biologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar.

Tizimning har bir turi o`zining aniq vazifalariga ega:

- ◆ texnikaviy tizim, uskunalar majmuining o`zaro bog`liq yig`indisidan, shu jumladan orgtexnika, EXMdan iborat (bu korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridir);
- ◆ texnologik tizim qonun-qoida, me`yor, standartlar yig`indisi, marketing xizmatidan iborat;
- ◆ tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonni amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, boshqaruv tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi;

Texnikaviy, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy-texnikaviy jihatlarini ta`minlaydi.

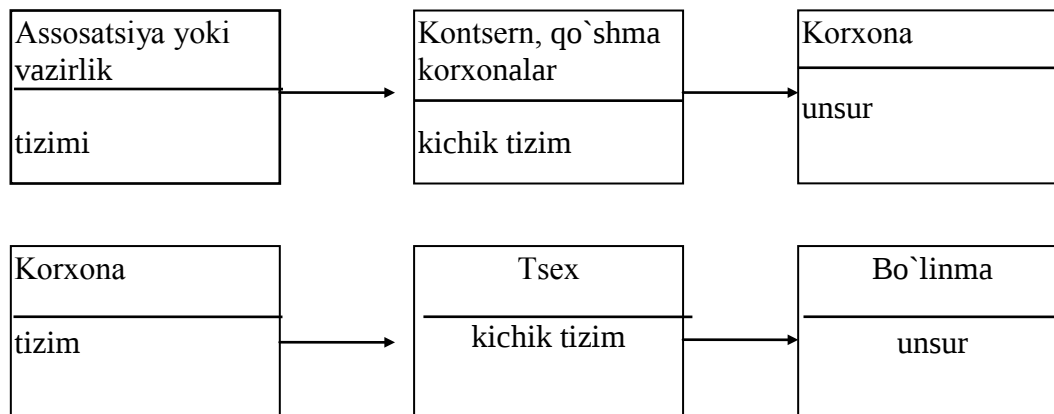
- ◆ Xalq xo`jaligining iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xo`jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim boshqaruv tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati samaradorligiga katta ta`sir ko`rsatadi. Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o`z ta`sirini o`tkazishi mumkin. (masalan, ijtimoiy tizim).
- ◆ ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, boshqaruvning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, ya`ni iqtisodiyotni boshqarishning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Xozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o`zgarishlar amalga oshishi, boshqaruvda demokratiyaning asoslari kengayishi, xamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o`tilishi, butun xalq xo`jaligi tarkibi qayta qurilishi bilan bog`liq ravishda ijtimoiy tizim ahamiyati ortib bormoqda.

Har bir tizim unsurlari doimo o`zaro ta`sir ostida bo`lib, bo` jarayon tizim unsurlari o`rtasidagi bog`liqlik vositasida ifodalanadi. Shunday qilib, unsr- bu har bir tizim tarkibini tashkil etuvchi qismdir. Texnikaviy tizim unsrlari o`rtasidagi bog`liqlik moddiydir, masalan, avtomobil dvigateliningkrivoshin-shatunli mexanizmi moddiy jixatdan bir-biri bilan bog`liq turli qismlardan iboratdir. Ijtimoiy-iqtisodiy tizim unsurlari o`rtasidagi bog`liqlik axborot aloqalaridir. Axborot tizimi sifatida o`rganiluvchi ishlab chiqarish murakkab ijtimoi-iqtisodiy tizimdir.

Inson eng muhim va faol unsur bo`lgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar: siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, xuquqiy, mehnat manfaatlar tashkil etadi.

Ijtimoiy iqtisodiy tizimi ikki mustaqil kichiktizim - boshqariladigan va boshqariluvchi tizimlardan tashkil topgan. Kichik tizim - bu umumiy tizimning aniq belgilari bo`yicha ajralib turuvchi, o`ziga xos xususiyatlarga ega, tizimning boshqa unsurlari bilan bog`liq qismdir. Kichik tizimni butun tizim ko`lami va tarkibiga bog`liq ravishda mustaqil tizim sifatida ham o`rganish mumkin.

Agar korxonani yaxlit tizim sifatida taxlil etsak, u kichik tizimlar va unsurlari yig`indisidan iboratligini ko`ramiz:



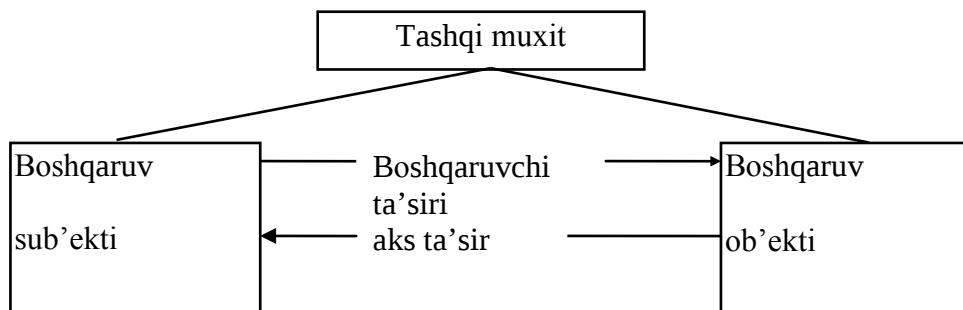
Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o`zida boshqaruvchi tiim ham bo`lishi mumkin.

Boshqaruvchi tizimga korxona, kontsernlarning boshqaruv jarayonini, ya`ni kishilar jamoasida ochiq maqsadda qaratilgan ta`sir etish jarayonini ta`minlovchi unsur va kichik tizimlari

kiradi. Boshqariladigan tizimga korxona kontsernlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko'rsatish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.

Moddiy tizim sifatida o'rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor maxsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yig'indisidan iborat.

Iqtisodiyotni boshqarish boshqaruv ob'ekti va sub'ektdan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi.



Sub'ekt boshqaruv maqsudlarini aniqlaydi va boshqaruv ob'ektiga bir maqsadga yo'naltirilgan ta'sir qiladi, shuningdek, o'zaro ta'sir natijalariga baho beradi (boshqaruvchi ta'sir). Ob'ekt o'ziga o'tkazilgan boshqaruvchi ta'sirini qabul qiladi va boshqaruv sub'ektiga natijalar xaqida axborot beradi (aks ta'sir).

Iqtisodiyotni boshqarishda boshqaruv ob'ektlari - bevosita ishlab chiqarish jamoalari va alohida ishlovchilardir. Ular mehnat faoliyati natijasida ishlab chiqarish moddiy unsurlari, mehnat qurollari va predmetlariga ta'sir etiladi.

5.2. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida.

O'zbekiston Respublikasi xalq xo'jaligi, korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalar murakkab, o'zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim bo'lib, uning har bir bo'g'ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste'mol= turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog'liq va bir-birini to'ldiradi. O'zbekiston Respublikasi xalq xo'jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo'shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shu=dek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika xalq xo'jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o'zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o'zaro ta'sirda bo'ladilar, o'z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar. Demak, ijtimoiy munosabatlar sub'ektlari kishilardan, ob'ektlari esa ularning turli sohalaridagi turli tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, san'at va x.k.) iborat.

O'zbekiston Respublikasi xalq xo'jaligini boshqarish tizimi iqtisodiy, siyosiy, g'oyaviy, axloqiy, ruxiy va boshqa munosabatlar yig'indisidan iboratdir. Ular orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlardir.

Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari - bu barcha ustqurma munosabatlar asosida turuvchi va o'z salmog'i jihatidan munosabatlar tizimida etakchi bo'lgan, asosiy munosabatlardir. Shu sababli, respublika iqtisodiyotini qayta qurishning mohiyati ma'muriy munosabatlar ustunligidan iqtisodiy munosabatlarga boshqaruvning barcha darajalarida manfaatlarni boshqarish va kishilar manfaatlari vositasida boshqarishga o'tishdan iborat. Lekin mehnat jamoalari faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-siyosiy, mafkuraviy, xuquqiy vazifalarni ham bajaradilar. Demak, xalq xo'jaligi boshqaruv ob'ekti sifatida murakkab, o'zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan iborat ekan.

Tarkibiy jixatdan respublika xalq xo'jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, tsex, korxona, kontsern, tarmoq va x.k.) iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini - korxonadir. Korxona (firma) o'z ish natijalari bo'yicha to'liq javobgardir. Korxona daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog'liqdir.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimi ikki kichik tizimdan axborot oqimlari bilan bir tizimga bog'langan ishlab chiqarish jamoasi va boshqaruvchilar jamoasidan iborat boshqaruv ob'ekti va sub'ektidan tashkil topgan. To'g'ri aloqa yo'llari bo'yicha yuqoridan pastga boshqaruv buyruqlari, aks ta'sir yo'llari bo'yicha pastdan yuqoriga qarorlar baarilishi xaqida axborot yuboriladi.

Korxona (firma) tsex bo'linma, xizmat kabi unsurlarning o'zaro bog'lanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o'zi tashkil topgan unsurlarning korxona tashkil etilishida ko'zda tutilgan maqsadga erishish uchun o'ziga xos birikishdan iborat. Korxona (firma) yirikroq ijtimoiy iqtisodiy tizim - tarmoq tarkibiga kiradi va uning unsuridan iborat bo'ladi, tarmoq esa o'z navbatida yaxlit tizim - xalq xo'jaligining tarkibiy qismidir (sxemaga qarang).

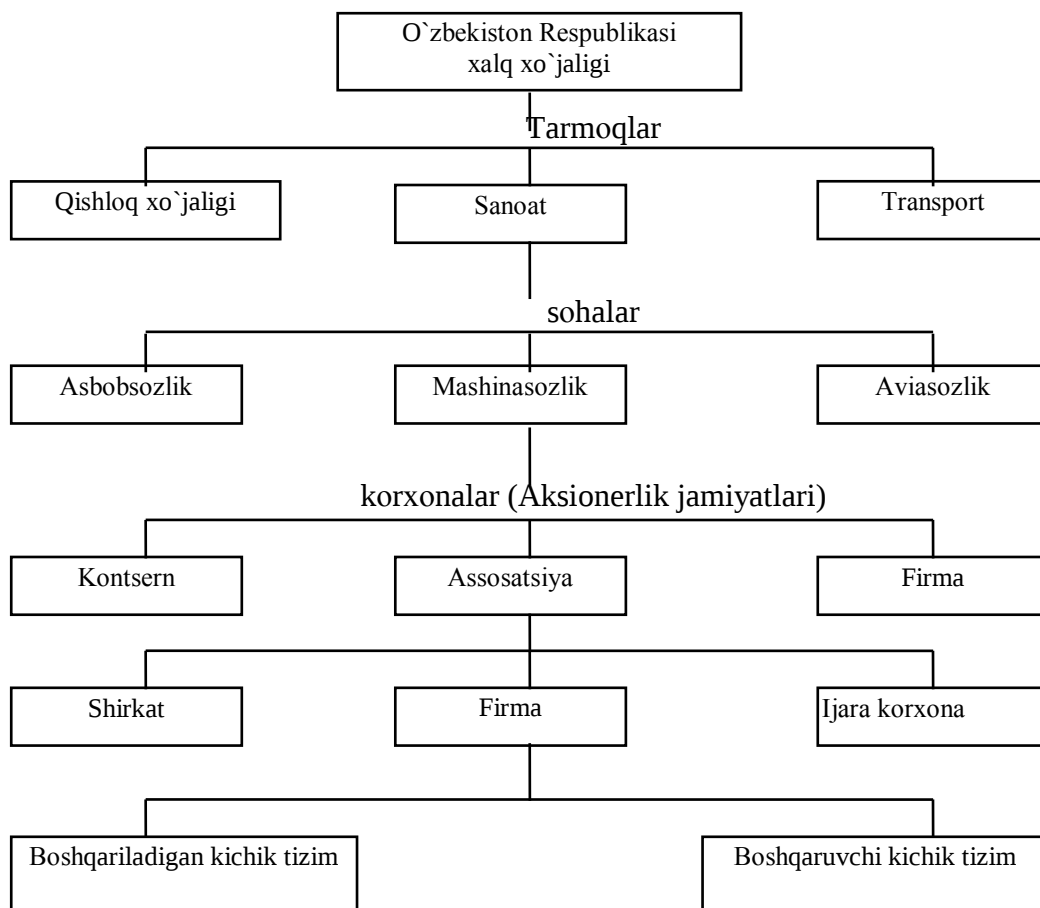
Shunday qilib, O'zbekiston xalq xo'jaligi yaxlit yirik tizim bo'lib, barcha tarmoqlarni xo'jalik yuritishning murakkab mexanizmiga biriktiradi.

5.3. Menejmentda tizimli yondashuv.

Menejmentda tizimli yondashuv avvalo boshqaruv ob'ekti murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o'zgaruvchan tizim, ichki tartib va o'zaro aloqaga bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yig'indisi sifatida o'rganilishini ifodalaydi. Tizim yondashuvi boshqariladigan ob'ektning barcha tarkibiy qismlari uzviy amal qilishini ta'minlaydi, bir tomonlama yondashuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari o'rtasida nomutanosiblik va qarama-qarqiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli faqat boshqaruv ob'ektiga nisbatan emas, balki boshqaruvning o'ziga nisbatan ham amalga oshirilishi kerak.

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'rganish jarayonida menejmentda tizimli yondashuv mohiyati asosan quyidagilardan iborat:

- boshqaruv maqsadlarini yaratish;
- qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishdan eng kam xarajat qilib, eng katta samaraga ega bo'lish;
- maqsad, usul va va ularga erishish vositalariga miqdoran baho berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo'lishning barcha imkoniyatlarini baholash.



Har bir murakkab tizim yirik tizim unsuri sifatida o`rganiladi, uning bu yirik tizim boshqa unsurlari bilan o`zaro ta`siri va aloqasi taxlil etiladi. Nisbatan mustaqil (alohida) tizim o`rganilganda uni unsurlar quyi tartibdagi kichik tizimga ajratiladi hamda bu unsurlarning o`zaro aloqa va ta`siri tadqiq qilinadi. Masalan, agartxalq xo`jaligini o`rganiladigan bo`lsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida, boshqa tomondan xalq xo`jaligi tarmoqlari unsurlari (sanoat, qishloq xo`jaligi, transport, qurilish va x.k.) yig`indisi sifatida taxlil qilinishi mumkin. Sanoat xalq xo`jaligi tizimining unsuri sifatida hamda kichik tarmoqlar, sohalar, ishlab chiqarishbirlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxona esa ham assosatsiya, aksionerlik jamiyatlari, firma, birlashmalar unsuri sifatida, ham tsex, bo`linma, brigadalar majmui sifatida o`rganish mumkin.

Menejmentda tizimli yondashuv ko`plab muammolarni samarali hal etish uchun asos bo`lib xizmat qiladi. Uni qo`llash maqsadlarni aniq bayon qilish, vazifalar ko`lami va bajarilishi lozim bo`lgan ish xususiyatlari xaqida tasavvurga ega bo`lish, tizim doirasida bo`ysunush tartibini o`rnatish, qaror qabul qilish va uni bajarish borasida majburiyat va javobgarlikni taqsimlash imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning asosiy vazifasi butun tizim amal qilish samaradorligini oshirishdan iboratdir.

Tizimli yondashuvni qo`llash umuman vaziyatga baho berish barcha holat va oqibatlarni xisobga olgan holda boshqaruv qarorlari qabul qiluvchi har bir rahbar uchun zarurdir. Boshqaruvda tizimli yondashuvni qo`llash rahbardan mantiqiy fikr yuritishni ya`ni, har bir qarorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yo`naltirishni talab etadi. Bunda har bir tizim undan yirikroq tizimning tarkibiy qismi sifatida o`rganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiqlashtiriladi.

Tizimli yondashuvda vazifalar tashkilotga moslashtirilmaydi, aksincha tashkilot qo`yilgan maqsadlar va ularni hal etish usullariga muvofiq holda tashkil etiladi yoki qayta tuziladi.

Kibernetika va unga bog`liq ravishda maqsadlarni va boshqaruv qarorlarini aniqlash, ishlab chiqarish, tekshirish, tadbir etish, matematik usul va EXMni qo`llash tizimli yondashuvning muhim unsurlaridan biriga aylanib qoldi. Model so`zlar vositasida, formulalar yordamida bayon qilinishi, chizma bilan ifodalanishi, EXM yordamida tizimni amalda tushunish, yangi, ilgari noma`lum bo`lgan xaqiqatni topishga yo`naltiriladi.

Bilimlarning hozirgi darajasi murakkab tizim bo`lgan iqtisodiyotni boshqarishda chiziqli va dinamik dasturlash, yoppasiga xizmat ko`rsatish, o`yinlar nazariyasini qo`llash, statistik ma`lumotlarni o`rganish jarayonida har tomonlama korrelyatsiya usulidan foydalanish imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning kompyuterlarni qo`llash natijasida rivojlanishi ma`lumotlarning aniqlashtirilgan, kengaygan bazasidan samarali foydalanish imkonini beradi va o`z navbatida axborot yig`ish va uni qayta ishlashni talab etadi. Iqtisodiyot tarkibi o`zgarishi xaqida ilmiy asoslangan, aniq axborotga ega bo`lmay turib, uning samaradorligini oshirishyo`llarini aniqlab bo`lmaydi.

Shunday qilib, respublika iqtisodiyotiga o`zaro bog`liq jarayonlar tizimi sifatida qarash mumkin. Qandaydir bir jarayon natijasida ma`lum mahsulot yaratiladi va bu ma`lum xarajatlar yig`indisi bilan bog`liqdir.

Ikki jarayon o`rtasida to`g`ridan-to`g`ri bog`liqlik mavjud bo`lib, bunda bir jarayon maxsuloti bo`lgan ko`mir elektroenergetika uchun resursdir. Bunday aloqalar tarmog`i bir-biriga bog`liq unsurlar tizimini tashkil etadi.

5.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi.

Boshqaruv vazifalarini bajarishda korxona va tarmoqlar o`rtasida vaziyat o`zgarishlari deb ataladigan farqlarga e`tibor berish lozim. Ular ikki xil bo`ladi: tashqi va ichki. Ichki o`zgarishlar aniq korxona, tarmoqni tavsiflaydi. Ichki muhitga korxona maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va x.k. kiradi. Korxonalar o`rtasidagi ichki farqlari binolar

o`rtasidagi farqqa o`xshaydi. Masalan, binolar arxitekturası, materiali, kattaligi bilan farq qilib. Bu farq natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo`lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarining ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o`zgarishlarni ma`lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o`zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxona kattaligi ichki farqlar korxonani boshqarishga qanday ta`sir etishning yorqin namoyon qiladi. Yirik aksionerlar jamiyatini boshqarish bilan kichik korxona, do`konni boshqarish o`rtasida katta farq mavjud. Korxona qancha katta bo`lsa, uni boshqarish ham shunchalik qiyin bo`ladi.

Tashqi o`zgarishlar korxonadan tashqaridagi muxit omillaridir. Ular qatoriga yirik raqobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbaalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashqi muxit, tashqi o`zgarishlar korxona faoliyatiga turlicha ta`sir ko`rsatadi. Shu sababli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni xisobga olish zarur. Qaysi o`zgarishlar korxona muvaffaqiyatiga kuchliroq ta`sir qilishini ko`rsatish etarli emas. Turli tuman vaziyat ko`rsatkichlari va boshqarish jarayonining barcha vazifalari o`zaro bog`liq, hamda ularni bir-biridan ajratib ko`rib chiqish mumkin emasligi ma`lum qiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun ko`l bo`ylab tarqaluvich to`lqinlarni xosil qilgani kabi, biror muhim omilning o`zgarishi butun korxona faoliyatida aks etadi.

Korxona faoliyati samaradorligiga ko`plab ham ichki ham tashqi omillar ta`sir etishi sababli uni boshqarishning eng yaxshi usuli aniq vaziyatni xisobga olgan holda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo`lgan usul eng samarali usul bo`ladi. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integratsiya qilingan yondashuvni talab etadi.

Vaziyat yondashuv bilan uzviy bog`liq tizimli yondashuvda turli xususiy yondashuvlar, boshqaruv vazifalari uzviy bog`liq bo`lib, korxona qator o`zaro bog`liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o`rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning alohida qismlari o`rtasidagi tizim va uni o`rab turgan muhit o`rtasidagi bog`liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazaryasini amalda qo`llashni korxonaga ta`sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o`zgarishlarni aniqlash yo`li bilan kengaytiriladi, qo`yilgan maqsadga erishish uchun boshqaruvning aniq usullarini aniq vaziyat bilan bog`lab amalga oshirish imkonini beradi.

Tayanch iboralar:

Sistema, vaziyat. egiluvchi sistema, boshqarishga yondoshish, sistemali yondoshish, vaziyatli yondoshish, strategik yondoshish, ishlab chikarish vaziyatlari, axborotaviy sistema, sistema kontseptsiyalari.

Savollar:

1. Boshqaruv tizimi qaysi elementlardan tashkil topgan.
2. Boshqaruv tizimining iqtisodiy kategoriyalariga aniqlik bering.
3. Menejmentda tizimli yondashuvning mohiyati nimada?
4. «Ichki» va «tashqi» o`zgarishlar nima.

6. Menejment qonunlari va tamoyillari.

- 6.1 Iqtisodiy qonunlarni bilish ahamiyati.
- 6.2 Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar.
- 6.3 Menejmentning asosiy tamoyillari.

6.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jixatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik xaqida ob`ektiv bilimlarni o`rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

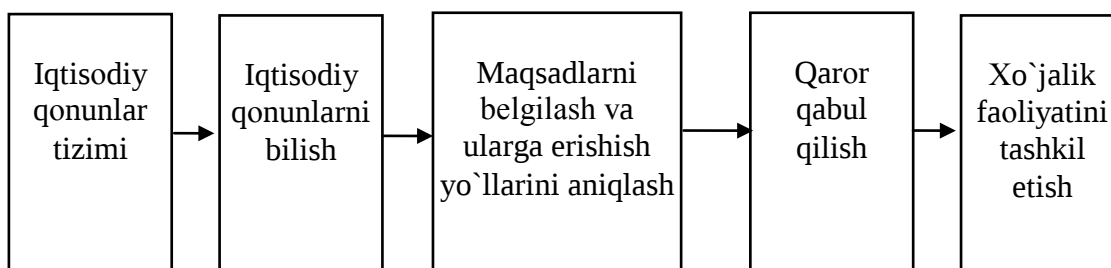
Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, xodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning ob'ektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilash, ularni amalda ustalik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak.

Umumiy falsafiy qonunlar materiya, xarakat, makon, zamon, miqdor, sifat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimt, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar, pul, muvozanatlanish) fioldalanadi.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Va, aksincha, boshqarish jarayonida iqtisodiy qonunlarni xisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlariga olib keladi. Shu sababli boshqaruv qonunlarini o'rganishda faqat amal qilishni emas, balki boshqaruv jarayonida ongli ravishda qo'llanilishni ham ko'zda tutish lozim. Boshqaruv qonunlaridan ongli ravishda foydalanishning ko'p jixatdan ularni o'rganish bilan bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin boshqaruv qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'lolmaydi. Qonunlarni bilishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu boshqaruv samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy unsurlari va bosqichlri quyidagi sxemada aks ettirilgan:



Ko'rsatilgan sxemani taxlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan xolda echiladigan masalalarni ko'rib o'tish zarur:

- mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini xisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;
- xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarini qo'llash.

6.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar.

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan xoldagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri ijtimoiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanishi qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar fani umumiy falsafiy, ham iqtisodiy nazariya umumiy qonunlarga bo'ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar bu avvalo quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va xodisalar miqdor va sifat jixatlarini o'zaro bog'liqligi va ta'sirini tavsiflaydi.
2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni xarakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan xarakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.

3. inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo`nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo`lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog`langan vaqtdir. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

4. ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, alohida mehnatkash xayotining birlamchi ekanligini ko`rsatdi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo`lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonun amal qilishini xisobga olmay amalga oshirib bo`lmaydi.

5. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o`tilgan va boshqa qonunlari menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo`lib, uning kontseptsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o`rtasidagi bog`liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar etakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo`llarini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablari aniq xisobga olish lozim.

1. Jamiyat extiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to`liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish qonunlari bu qonunga amal qiladi, chunki u quyidagilarni ifodalaydi:

– ishlab chiqarishning ob`ektiv yo`nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;

– insonlar xo`jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining etakchiligini;

– ishlab chiqarish samaradorliginining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

2. Qiyamat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx esa talab va taklifga bog`liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barametridir: agar talab va narx yuqori bo`lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab xajmi va tarkibi taklif xajmi va tarkibiga teng bo`lgan xoldagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, xajmi ularga bo`lgan ijtimoiy extiyojlarga teng bo`lishi, ya`ni to`lov qobiliyatiga ega talabga teng bo`lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo`lsa, talab shunchalik kam bo`ladi. Talab xaridorning to`lov qobiliyatini ifodalaydi. Bunda talab elastikligi koeffitsienti qanday aniqlanishini ko`rib chiqamiz:

$$K_{\text{talab elas.}} = \frac{\text{talab xajmi o`sishi \%}}{\text{narxlarning pasayishi \%}}$$

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi. Taklif - bu tovar va xizmatlarning narxdagi qiymatidir. Bunda taklif elastikligi koeffitsienti quyidagiga teng:

$$K_{\text{taklif elas.}} = \frac{\text{taklif o`sishi xajmi, \%}}{\text{narxlar o`sishi, \%}};$$

5. Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, ya'ni raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga ega bo'lib bo'lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilarning daromadi oshishi tartibini o'rnatib bo'lmaydi.
6. Iste'molchi nuqtai nazaridan eng so'nggi naflilik qonuni. Naflilik - tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; so'nggi naflilik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

6.3. Menejmentning asosiy tamoyillari.

Tamoyil - bu faoliyat yuritish, xalqning asosiy qoidasi, etakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda boshqaruv tamoyillari deganda iqtisodiyotga raxbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, xulq me'yorlari tushuniladi. Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida boshqaruv usullariga bog'liq xodisalar mohiyatini aks ettiradi. Boshqaruv mexanizmi sxemasini quyidagicha ifodalash mumkin:

qonunlar → tamoyillar → usullar → uslublar.

Boshqaruv tamoyillari o'zaro bog'liq va birgalikda qo'llanilishi lozim.

Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi:

1. *Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiyalik tamoyili.* Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda ishlab chiqarish personalini a'zolarining yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunishini talab qiladi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo'g'in raxbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining xuquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo'yishdir. Yagona boshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshkaraligi bilan qo'shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasigaso'zsiz bo'ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga o'z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. *Ilmiylik tamoyili.* Boshqaruv tamoyillari orasida valutarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlar, jamiyat rivojlanishining ob'ektiv yo'nalishlari, bu sohada milliy va chet el tajribasini qo'llashini taqozo qiluvchi o'rin egallaydi.

3. *Rejalilik tamoyili.* Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish - biznes va strategik rejasini tuzish - iqtisodiy siyosatlarni amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan yo'nalishlari, sur'atlari va nisbatlarini, sur'atlari va nisbatlarini belgilashni ifodalaydi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish boshqarishning asosiy vazifalaridan biridir. U iqtisodiy qonun, ishlab chiqarishning hozirgi xolatini ilmiy taxlil etish, ehtiyojlarni istiqbolini aniqlash texnikaviy va tashkiliy qarorlarni zabul qilish asosida amlaga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik rejalashtirish - u yoki bu tarmoq rivojlanishining maqbul nisbatlarini, eng muhimi resurslardan samarali foydalanish yo'llarini belgilovchi iqtisodiy rivojlanish parametrlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

4. *Boshqaruv shakli va usullarini takomillashtirib borish tamoyili.* Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Boshqaruv xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi kamchiligini esarsoyaning uncha katta bo'lmasligi va bir kishi boshqaruvning turli vazifalarini bajarishiga majburlidir. Mulkdor boshqaruvning barcha vazifalarini amalga oshirishi: rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, yo'qatosh zarar va boshqalarga shaxsan bo'lishdadir. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor sinmasligi uchun doimo o'z bilimlarini

ko'paytirib, boshqaruv usullarini takomillashtirib, ya'ni ishchilarga ta'sir etish yo'llarini bozorda mavjud xolatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va xuquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksionerlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklining afzalligi sheriklar aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir. Boshqaruvning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan amalga oshirilib, u asosiy boshqaruv siyosatini va boshqaruvning majud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruvchilik, ijtimoiy-psixologik, xuquqiy usullarini tanlaydilar. Boshqaruvning jamoa shaklining asosiy kamchiligi barcha sheriklar - aksiya egalari boshqaruvda va korxona faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi. Uning yana bir kamchiligi - korporatsiya, aksionerlar jamiyati yoki korxona aksionerlaridan «ikki yoqlama» soliq olinishidir, chunki korxona foydadan. Aksionerlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki maxalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. *Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili.* Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-jiyiga qo'yish tamoyili mahim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatleri, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarni belgilaydi.

6. *Agentlar mustaqillik va erkinligi tamoyili.* Bozorda agentlar faoliyati iqtisodiy javobgarlik bilan birgalikda amalga oshishi kerak.

7. *Shaxsiy tashabbus tamoyili.* Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun xarakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

8. *Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili.* Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham xisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z xuquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

Tayanch iboralar:

Qonun, printsip, qonuniyat, sistemaning birligi, proporsiya, markazlashtirish. nomarkazlashtirish, optimallik, rejalashtirish.

Savollar:

1. Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma'lum?
2. Moddiy dialektikaqonunlari mohiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering.
3. Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar mohim rol o'ynaydi.
4. Boshqaruvning qaysi printsiplari sizga ma'lum?
5. Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?

Mavzu 7. MENEJMENT FUNKTsIYaSI

Xamma boshqaruvning uzluksiz ishlash jarayoni menejmentdir. Bu boshqaruv apparatining mexnat jarayonidir. Umumiy xolda menejmentni quyidagicha tavsiflash mumkin: texnologiya nuqtai-nazaridan (kanday bajariladi), tashkillashtirish (kim tomonidan va qanday tartibda) va mazmunan (aniq nima edkinadi).

Menejment ikisodiy nuqtai-nazaridan - bu, avvalo, xamma iqtisodiy muammolarni boshqarish sistemasi, insonlarni boshqarish. Menejment ijtimoiy nuqtai-nazaridan - bu, avvalo, mexnat jamoalari ijtimoiy talablarini kondirish, insonni tarbiyalash. Menejment jarayoni texnologiyasi esa boshqaruv apparati xodimlarining bajarayotgan amaliy ishlaridir.

Shunday kilib, menejment jarayoni qo'yilgan masalaga erishish uchun boshqaruv apparati raxbari va odamlarning kelishilgan xolda xamoxang faoliyat kursatishidir.

Menejment jarayoni *bostum*, operatsiya, vosita va operatsiyasini amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Menejment jarayoni mohiyatidan kelib chikib, kuyidagi boskichlarni ajratish mumkin:

MAQSAD] (XOLAT) [MUAMMO] EChIM

Kursatilgan ketma-ketlik bilan boshqaruv faoliyati bajariladi. Xar kanday faoliyat madksadli boshqaruvga yunaltirilgan bulishi kerak, eero boshqarish maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Menejmentning navbatdagi boskich xolatlarini taxlil etish deyiladi. Bu boskichda ishlar majmui, sistema xolatini baxolash, uni takomillashtirish yullari, ishga xalakit beruvchi elementlaridan kutulish choralari kuriladi.

Muammolar bostkichida sistemani joriy xolatidagi asosiy karama-karshiliklar, sistema ishini yaxshilash uchun nimalar kilish kerakligi aniklanadi. Echim boskich raxbarning amaliy ishlarga utish faoliyatidir. karor kabul kilinishi bilanok boshqariluvchi sistemalarga anik ta'sir kursatiladi, aloxida oddiy boshqaruvga oid xarakatlar bajariladi.

Menejment jarayoni uslubi kuyidagilar: axborot-analitik va tashkiliy ishlar.

Axborot-analitik ishlar kuyidagilardan iborat: axborotlar yigish, taxlil etish, axborotni kayta ishlash va uzatish, boshqaruv Karorlari variantlarini ishlab chikish, boshqaruv karorlari variantlariga doir axborotlarni saklash va boshqalar.

Tashkiliy ishlar kuyidagilardan iborat: tushintirish, ishontirish, ragbatlantirish, topshiriklarni taksimlash, ijroni nazorat kilish, ta'sir etish va boshqalar.

Insonlarni boshqarish nafakat karorlar kabul kilish bilan, balki uni bajarilishni naeorat kilishni xam takozo etadi. Afsuski, kup xolatlarda xayotimizda menejment jarayoni bajarilishi xar taraflama tashkil etilmaydi, uni tashkiliy, mazmunan, texnik tomonlari uzaro boglanmaydi.

Menyojment funktsiyasi klassifikatsiyasi va tushunchasi

Menejment jarayoni mazmuni uni funktsiyalarda kurinadi. Menejment funktsiyasi deyilganda boshqaruvga doir ma'lum masalalarni echishga yunaltirilgan bir turli ishlar yigindisi tushuniladi. Boshqaruv organlari va ijrochilar ma'suliyatli boshqarish funktsiyasini belgilaydi. Bu vazifalar funktsional bulim to'grisidagi Nizom va mansabdor boshqaruvchilar uchun kursatmalarda uz ifodasini topadi. Boshqaruv jarayonining funktsional taxlili xar bir funktsiya uchun ish xajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini belgilaydi, va boshqaruv tizimini loyik^alashtiradi. Boshqaruv organlari asosiy va anik funktdiyalarga bo'linadi. Asosiy funktsiya xam ishlab chikarish jarayonida xam muomala va noishlab chikarish amalga oshadi.

Ular kuyidagilar:

- | | |
|--------------------|-----------------------|
| a) marketing; | g) muvofiklashtirish; |
| b) rejalashtirish; | d) ragbatlantirish; |
| v) tashkil etish; | e) xisob va nazorat; |

A) Marketing - bu inson e^tiyoji va talablarini ta'minlash va foyda olish maqsadida bozor bilan amalga oshadigan, tovarlar sotilishini ta'minlash, ayirboshlapshi tezlapgtirishga qaratilgan faoliyat. Masalan, asosiy tovarni kayta ishlash, bozorni taxlil etish, kommunikatsiyani yulga kuyishni, taksimlashni tashkil etish, baxolarni belgilash, servis xizmatini rivojlantirish. Bular boshqaruvni funktsiyalariga ta'sir etadi.

B) rejalashtirish - bu ijodiy loyixalaigginsh istikbolini, iqtisodiy sistemani belgilash. Rejalashtirish barcha xujalik sub'ektlari strategiyasida uz aksini topadi.

V) tashkil etish - bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqarish sistemalarini tartibga keltirish. Menejmenti tashkil etish, avvalo, eng makbul tashkiliy tuzilmalar kurish, moddiy, mexnat, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, boshqarish tizimlari orasidagi munosabatlarni uyushtirish.

G) muvofikashtirish - texnik, iqtisodiy, ijtimoiy masalalarni birga xal etishda barcha boshqaruv funktsiyalarining kelishi. Bundan uzaro aloqa urnatiladi, amaldagi me'yor va me'yoriy xujjatlardan chetlanilsa ogoxlantiriladi.

D) ragbatlantirish - bu inson omilini keng demokrataya asosida faollashtirish, uning manfaatlari yulida gamxo`rlik kilishni boshqarish;

E) xisob va nazorat - bu boshqariluvchi sistema xolatining nazorat va xisobga olish, ishni bir me'yorda ta'minlashni boshqarish.

Agar boshqariluvchi ob'ekt uziga xos xususiyatlarga ega bulsa, boshqaruv funktsiyalari xam faoliyat ko'rsatadi. Birok, korxona tamsolida ^kuyidagilarni^ funktsiyalarni ajratish mumkin:

- a) asosiy ishlab chikarishni boshqarish;
- b) yordamchi ishlab chikarishni boshqarish;
- v) maxsulot sifatini boshqarish;
- g) mexnat va ish xakini boshqarish va boshqalar.

Xar bir anik funktsiya menejment funktsiyasining tarkibiy kismi bulib, ular uz navbatida yana bir necha kismga bulinadi. Masalan, asosiy ishlab chikarishni boshqarish marketing, rejalashtirish, ragbatlantirish va boshqalarni uz ichiga oladi. xamma funkdiyalar uzaro aloqada buladi.

Bozorning menejment funktsiyasiga ta'siri

Bozor muxitining tez o'zgarishi korxonaga doim "tashvish" keltarib turadi. Axoli daromadi, xarid kilish kobiliyati, maxsulot va xizmatlarga bulgan talab, demografik sharoit tee-tez uzgarib turadi.

Masalan, axoli turmush darajasining usishi diltortar tovarlarga extiyojni oshiradi. Shunday tovarlarga talabni kondirgan korxona katta foyda oladi. Bozor munosabatlarining o'zgarishi ishlab chikarish va boshqarishni o'zgarishini talab etadi. Menejment funktsiyasini uzgartirishga extiyoj tugiladi. Yana kuyidagilar kayta kuriladi:

rejalashtirish, tashkil etish, muvofiklashtirish, ragbatlantirish, xisobga olish va nazorat kilish va boshqalar.

Bozor munosabatlariga ugish, barcha Nizom, yuriknomalar qonunga zid me'yoriy xuquqiy xujjatlarni kayta kurishni talab etadi. Boshqarish, lizing, moliya va kredit, narx belgilash va rejalashtirishda yangi nizomlar kabul kilinadi. kuyi va yuqori tashkilotlar urtasida oshkoralik kengayadi, boshqaruv organlari funktsiyasi uzgaradi.

Menejment funktsiyasining "boshqarish" roli xam tubdan uzgaradi. Xalk; xujaligining barcha bo'ginlari, xuquqiy boshqarish boshqatdan kuriladi.

Asosiy e'tibor ishlab chikarish va iste'mol urtasidagi zaruriy munosabatni urnatishga qaratiladi. Ishlab chikarish va ta'minot, mexnat va ish xaki, ishchi o'rni soni va mexnat resurslari, talab va taklif urtasidagi ziddiyatlar bartaraf etiladi.

Boshqaruv organlarining nixoyatda samarali ishlashi ijtamoii-iqtisodiy rivojlantirish va unga erishish vositalarini muvofiklashtirishni kuzda tutadi.

Mexnatni pirovard natijasiga karab xodimlarni ragbatlantirish kundalang turadi. Bunda moddiy ragbatlantirish bilan birga xodimlarni ma'naviy ragbatlantirish usuli qo'llaniladiki, aksariyat xollarda u katta samara beradi.

Shunday kilib menejment funktsiyasi xech kachon sunmaydi, u doim anik milliy xolatlarni xisobga olgan xolda xamda inson ruxiyatidagi o'zgarish jarayonlariga karab takomillashaveradi.

Tayanch iboralar.

Strategik rejalashtirish, strategiya, missiya, maqsad, ichki muxitni taxlil etish, motivatsiya, tartibga solish, koordinatsiyalash, nazorat, boshqarish tadbikoti, usish strategiyasi.

Savollar:

1. Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma'lum?
2. Moddiy dialektikaqonunlari moxiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering.
3. Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar moxim rol o'ynaydi.
4. Boshqaruvning qaysi printsiplari sizga ma'lum?
5. Raqobatchilik qonunining moxiyati nimada?

Mavzu 8. Menejmentning tashkiliy tuzilishi.

1. Menejment tashkiliy tuzilishi xaqida tushuncha.

2. Tashkiliy tuzilmalar turlari.

3. Tashkiliy strukturalarni loyihalashtirish.

8.1. Menejment tashkiliy tuzilishi xaqida tushuncha.

Menejmentning tarkibiy tuzilishi deganda boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi uning ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi.

Boshqaruv bo'g'inlari - bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma elementlari, ularning bo'linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Boshqaruv bosqichlari - bu boshqarish biror darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisidir. Shu belgisiga ko'ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari - ko'p bosqichli (ko'p bo'g'inli), uch, ikki bosqichli (bo'g'inli) bo'ladi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi alqa vertikal va gorizontal bo'lishi mumkin. Vertikal bo'g'inlar rahbarlarning ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gorizontal aloqalar boshqaruvning teng xuquqli bo'g'in va unsurlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

Iqtisodiyotni boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng xuquqli tashkilotlarga bo'linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradilar. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Xalq xo'jaligini boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va budjetining bajarilishi xaqida xisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Xalq xo'jaligini boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar mahkamasi va xokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruvi tashkilotlarining asosiy vazifalari: FTTning asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muxofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, xisob va statistikani tashkil etish, narx, tariflar belgilash, xalq xo'jaligi tarmoqlariga rahbarlik qilish kiradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko'ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molli va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni o'rnatish, mahsulot etkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ularni moddiy texnikaviy ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy ta'minot tashkilotlari xo'jalik xisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdoni ta'minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladilar.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini ximoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo'jalik yuritish samaradorliginisom bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shirkat va individual mehnat faoliyatini

moliya-kredit vositasida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan soliq olish, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, budget tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy meyor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag'batlantirish va ajratilgan mablag'lardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy rag'batlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi.

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va xisob kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik xisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosiga o'tkaziladi.

Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo'linmalari to'li bandlikni, band bo'lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o'rgatish, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishni ta'minlaydilar.

Respublika vazirliklari respublika xududidagi kontsernlar tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradilar. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir vazirlikda vazir tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot - kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

Xalq xo'jaligi tarmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxona, firma, aksioner jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxona, firma, aksionerlar jamiyatlari fan-texnika salohiyatidagi samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg'unlashtirish va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik xisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarida faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va xisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

Korxona, firma, aksionerlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni birliktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan xuqqulari doirasida unga birliktirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, A.J.lari nomidan boshqa tashkilotlar biln shartnomalar tuzadilar. Korxona, firma, aksionerlar jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish xuquqini beradi.

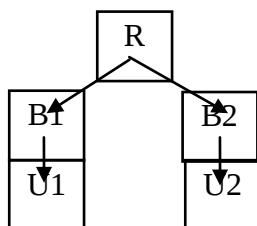
Korxonani boshqarish korxona to'g'risida qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z-o'zini boshqarish tamoyilidir.

8.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari.

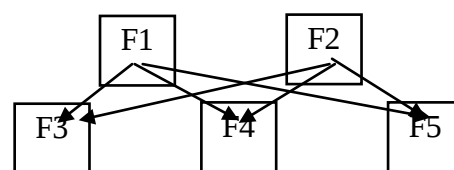
Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga bo'ysunadi.

Boshqarishning tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funktsional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chiziqli-funktsional tuzilmalar tarkib topadi.

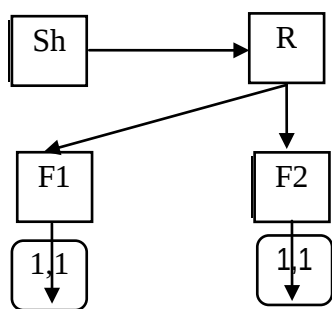
Chiziqli



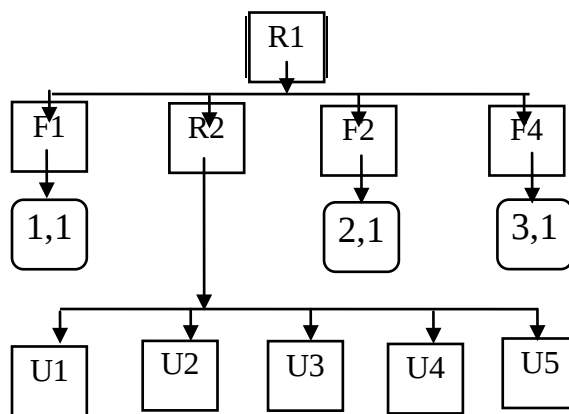
Funktsional



Chiziqli shtabli



Chiziqli funktsional



Shartli belgilar: R - rahbar, B - boshliq, U - usta, F - funktsional rahbar, Sh - shtab, 1,1; 1,2;1,3 - funktsional bo'limlar.

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo'g'inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo'ysunishi bilan tavsiflanadi. Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo'ysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog'langan bo'ladi. chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamxarjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo'yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish xuquqi markazlashishiga olib keladi.

Chiziqli tuzilmalarni xal etiluvchi masalalar doirasi keng bo'lmagan, bu masalalar echilishi oson bo'lgan xollarda qo'llash maqsadga muvofiqdir. Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, bo'lim, shirkat, kichik korxonalarda qo'llaniladi.

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi bo'g'inlar koordinatsiyasi puxta bo'lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo'lishi va unga bo'ysnuvchi barcha bo'g'inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

Funktsional tuzilma - boshqaruv vazifalarining funktsional bo'g'inlar va rahbarlar o'rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruv murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog'liq holda vujudga kelgan.

Funktsional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'ladi, lekin yakka boshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funktsional bo'g'inlar soni ortishi bilan har bir bo'g'in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta ham bo'g'in bu masalani etarli darajada asoslangan holda va to'g'ri hal qila olmasligi, echimlar maydalashib, to'liq bo'lmay qolishidadir. Bu boshqaruvni marakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funktsional tuzilmaning kamchiliklari qo'shma, birlashtirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqli-funktsional va boshqa tuzilmalar vujudga kelishiga sabab bo'ldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga ega har bir bo'g'inida ayrim muhim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada boshqaruv sifati xshilanadi, lekin avzifalar miqdori ko'p bo'lsa.

Lekin, vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi. Ular orasida eng keng tarqalgani chiziqli-funktsional tuzilmadir.

Chiziqli-funktsional strukturada, funktsional zvenolar quyi turgan bo'linmalarga o'zlari buyruq bera oladilar, lekin ular kompetentsiyasiga taaluqli bo'lgan aniq belgilangan savollar bo'yicha. Masalan, rejalashtirish - iqtisodiy bo'limi tsex boshlig'iga rejalashtirishni rivojlantirish savollari bo'yicha buyruq berishi mumkin, Zavodnnig bosh buxgalteri esa tsexda xisob va xisobotni yaxshilash bo'yicha va x.k. Chiziqli funktsional strukturasi ustunligi uning boshqaruv

printsipalarini buyruq berishning yagonaligi printsipli bilan uzviyligidadir. Lekin bu ustunlik strukturada aloqalarning murakkab tiplari mavjud: loyiha bo'yicha boshqarish; matritsali struktura va boshqalar.

Loyiha bo'yicha boshqarish ishlab chiqarish texnologiyasining o'zgarishi bilan bog'liq qayta qurishlar va yangi texnologiyalar kiritilishi zarur bo'lgan korxona va tashkilotlarda qo'llaniladi. Bunday qayta qurishni amalga oshirish uchun faqatgina shu loyixaga javob beruvchi boshqaruv organi tuziladi. Boshqaruvning loyiha bo'yicha organi vaqtinchalik tashkilot hisoblanadi. Unga yuklatilgan vazifalar amalga oshirilgandan so'ng u tugatiladi.

Matritsali struktura chiziqli va loyiha bo'yicha boshqaruv strukturalarining birlashtirilishi natijasida quriladi. chiziqli boshqaruv printsipli saqlanib qolinadi, loyiha bo'yicha boshqarishga mos ravishda esa mavzularni, ilmiy izlanishlar bo'yicha dasturlar, loyixalashtirish texnologik tayyorgarlik eksperimental ishlab chiqarish mahsulotini tayyorlash, sotish va x.k.lar tashkil qilinadi.

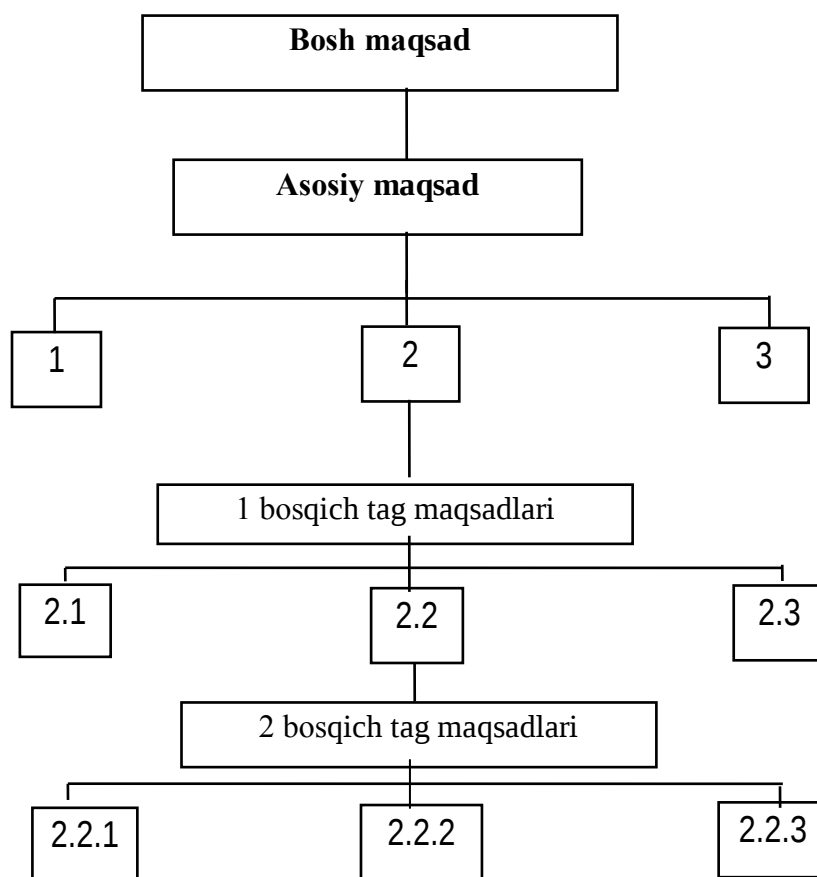
Boshqaruvni tashkil qilishning matritsali strukturasida loyixa yoki dastur rahbarlarining faoliyati erkinligi ta'minlanadi, ular oldiga qo'yilgan masalalar maqsadli hal qilinadi. Ishni tashkil qilish bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi, ularning bajarilish muddati, yakuniy natijalar bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv apparatini belgilangan darajada qisqartirishga, boshqaruvning har-xil darajalari va har bir zveno chegarasida aloxida darajalarning vazifalari va funktsiyalarini aniq ajratish, xalq xo'jaligi, korxonalar (firmalar) tarmoqlarining xo'jalik mustaqilligini ta'minlashga imkon beradigan yangi tashkiliy strukturalar tuziladi.

8.3. Tashkiliy strukturalarni loyihalashtirish.

Menejmentning tashkiliy strukturalarini tashkil qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va tipiga eng yaxshi mos keluvchi boshqaruv apparatini yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning har bir zvenosining ishlab chiqarish-texnik, xo'jalik ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo'yicha hamma funktsiyalarni bajarilishining zaruriyatidan kelib chiqadi. Bu muammolarning echimi boshqaruvni isloh qilish boshqaruv ishlari va funktsiyalarini ratsional taqsimlash boshqaruvning aniq maqsad va vazifalarini belgilash bo'yicha bir qator tadbirlarni o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruvning boshlang'ich, unga erishish esa yakuniy bosqich hisoblanadi. Boshqarish maqsadi boshqaruv ob'ekti va uning alohida parametrlarining istalgan xolatidir. Aniq bir korxona uchun boshqaruv maqsadi aniq bir maxsulot turini eng kam resurslar xarajatini sarflagan holda kerakli miqdorda va yuqori sifatda chiqarishdan iborat.

Maqsadli yondashuv boshqaruv organlari ishining kollektiv oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishga bo'ysunishni talab qiladi. Boshqaruvning har bir tagtizimi o'zining maqsadlari (tashkiliy, iqtisodiy, marketing, texnik, ijtimoiy)ga ega, shuning uchun maqsadlarning mos kelishi muammosi yuzaga keldi. Boshqaruvning har xil darajalari umumiy maqsadga javob berishlari, bir-birini to'ldirib turishi zarur. Maqsadlarni tartiblashni usullaridan biri maqsadlar daraxtini tuzish hisoblanadi. Maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalarning grafik tasviri.



Umumiy maqsadga erishish uchun asosiy maqsadga erishish kerak, asosiy maqsadga erishish uchun esa, birinchi darajaning maqsadiga erishish kerak va x.k.

Davlat masalalarini bajarishning maqsadi aniqlovchi hisoblanadi, u ilmiy texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa maqsadlar bilan uzviy bog`liq.

Maqsadli yondashuv boshqaruvning zamonaviy strukturasiga o`tishga imkon beradi. Bu maqsadlar, maqsad osti va rivojlanish masalalari tarkibini va loyixalashtirayotgan boshqaruv ob`ektini faoliyat yurgizishni ishlab chiqsin.

Maqsadlar daraxtini qurishda uning sifat va miqdor tavsifini to`g`ri aniqlash muhimdir. Sifat tavsifi boshqaruv funksiyalarining namoyon bo`lishining asosi hisoblanadi, sifat tavsifi esa strukturali bo`linmalar (bo`lim, tsex va x.k.) turining asosi bo`lib xizmat qiladi. loyixalashtirilayotgan tashkiliy struktura sistemasi elementalari oldida turgan maqsad va vazifalar rahbarlar va mutaxassislar tarkibini asoslashga imkon beradi, vazifalar nomenklaturasi esa strukturali bo`linmalar hodimlari o`rtasidagi vazifalar taqsimlanishidir.

Tashkiliy strukturani loyixalashtirishning mustaqil metodi bo`lib tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish hisoblanadi. Uning asosida ijro etuvchilarning vakolatlari va ma`suliyatining taqsimotining grafik, matematik, maketli-devoriy tasviri yotadi.

Boshqaruv tashkiliy strukturasini shakllantirishda boshqaruv pog`onalari va zvenolari soni, chiziqli va funktsional boshqaruvning markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo`limi va funktsiyalari tarkibi, bitta rahbarga to`g`ri keladigan bo`ysunuvchilar sonini asoslash zarur. Boshqaruv sistemasida pog`onalar qancha ko`p bo`lsa buyruqni yuqoridan pastga va axborotni pastdan yuqoriga uzatish shuncha qiyin bo`ladi. Buyruqni va axborotni uzatish jarayonida buzilishning xavfi shunchalik yuqori bo`ladi. Shuning uchun boshqaruv tashkiliy strukturasini loyixalashtirish va mukammallashtirishda boshqaruv pog`onalari soni optimal bo`lishiga intilish zarurdir.

Har qanday tashkiliy strukturaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilingani bilan aniqlanadi:

- sistemali yondashuv, ya'ni boshqaruv ob'ekti va organiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma faktorlarni hisobga olish;
- boshqaruv markazlashuvi va birlamchi zvenolar mustaqilligining optimal birligi;
- oliy rahbarlar to'g'ridan-to'g'ri ijro etuvchiga axborotni borishi va vaqtning maksimal qisqarishi;
- loyixalashtirilayotgan strukturada har bir tarkibiy qismning funktsiyasi vazifasi va xuquqini to'g'ri aniqlash;
- boshqaruv sistemasidagi o'zgarishlarga javob qaytarishning imkoniyati;
- har bir aniq xolat bo'yicha qaysi bo'linmada axborot ko'p bo'lsa shu savolni echish bo'yicha bo'linmaga vakolat berish.

Boshqaruv apparati strukturasi asosiy talab uning operativligidadir. Apparat strukturasi shunchalik darajada egiluvchan va oddiy bo'lishi kerakki boshqaruv sistemasida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish kerak. Operativlik bilan faoliyat yurgizishning ishonchliligiga bog'liqdir. Bu degani boshqaruv apparati axborot uzatishning to'g'riligiga kafolat berish uzatilayotgan ma'lumotlarning btszilishiga yo'l qo'ymasligi kerak, boshqaruv sistemasida aloqaning uzluksizligini ta'minlash kerak.

Apparat strukturasi boshqaruv iqtisodini ta'minlashi kerak. Buning ma'nosi shundaki, boshqaruvdan keladigan samara boshqaruv apparatiga bo'lgan xarajatlarning minimalligi orqali erishilsin.

Apparat strukturasi ishlab chiqarish xarakterining o'zi, uning tarmoqli xususiyatlari (ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi, tayyorlash texnologiyasi, ishlab chiqarish masshtabi va tipi, texnik jixozlanganlik va mehnat jarayoni darajasi va boshqalar), shuningdek boshqaruv ishining mexanizatsiyalanganligi va avtomatlashganligi darajasi ishchilar malakasi, ular mehnatining samaradorligi bo'ysunuvchilar soni va boshqaruvchi tomonidan ularni nazorat qila olish imkoniyatlari o'rtasidagi bog'liqlik ta'sir ko'rsatadi.

Tayanch iboralar: Tashkiliy tuzilma, aralash tuzilma, davlat organlari, matritsa, divizional, boskich, tashki omil, ichki omil, egiluvchan tuzilma, ma'muriy xududiy tuzilma.

Savollar:

1. Boshqarishning tashkiliy qurilmalari qanday bozor talablariga javob berishi kerak?
2. Boshqaruv bo'g'ini va zvenosi o'rtasida qanday farq bor?
3. Xududiy va tarmoq boshqarish organlari o'rtasida qanday farq bor?
4. Chiziqli tuzilma va chiziqli-funktsional tuzilmalar qanday ustunlik va kamchiliklarga ega.
5. Korxona boshqaruvi qanday maqsadni ko'zlaydi?
6. Boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini boshqarishda maqsadli yondashish mohiyati nimada?

Mavzu 10. Menejment usullari

1. Menejmentning iqtisodiy usullari.
2. Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli.
3. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari.

Boshqaruv usullari bu boshqaruv sub'ektining boshqaruv ob'ektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ishlab chiqarish kollektiviga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati koordinatsiyasini ta'minlashdir.

Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish qatnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko'p jihatdan boshqaruv usullari mukammalligi va to'g'ri shakllanligi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muhim o'rinni egallab, boshqaruv qonun va tamoyillari bilan uzviy bog'liqdir. Mehnat jamoasiga ta'sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv ob'ektiv qonunlari talablariga muvofiq keluvchilarigina eng

maqbul va maqsadga muvofiq deb xisoblanadi. Buning mohiyati shundaki, boshqaruv usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi. Tashqi omillarga: tashqi va ichki sharoit o'zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohatlarni amalga oshirish, xalq xo'jaligining texnikaviy qurollanganlik darajasini boshqarish tizimida o'zgarishlar (iqtisodiy islohatlar, iqtisodiyotni boshqarishning tarmoq tizimidan xududiy tizimiga o'tish va x.k.) kiradi. Ichki omillarga: jumlasiga yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish kontsentratsiyasini amalga oshirish; korxona kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruxdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarish ixtisoslashish darajasi o'zgarishi; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tarmoqli rejalashtirish va boshqarish; ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va x.k.) kiritish mumkin.

Boshqaruv usullari bevosita ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga ta'sir etuvchi ishlab chiqarish usuli rivojlanishi va jamiyat ishlab chiqarish kuchlari o'sishi bilan o'zgarib boradi. Iqtisodiyot muvaffaqiyatli rivojlanishda boshqaruv usullarini to'g'ri tanlash ham muxim ahamiyatga ega.

Boshqaruv usullarini iqtisodiyotning ma'lum aniq sohalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy xodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari bo'yicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, tsex, korxona, birlashma, mintaqani boshqarish usullari), yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini boshqarish usullari) xaqida so'z yuritish mumkin. Shuningdek, turli sub'ektlr tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari. Yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo'llaniladigan boshqaruv usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni ham ko'zda tutish lozim.

Boshqaruv tashkilotlari tizimi bilan turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu erda so'z vazirliklar, assosatsiyalar, aksionerlar jamiyati, davlat qo'mitalarini boshqarish usullari xaqida so'z boradi.

Va nihoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo'limlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Demak, boshqaruv nazariya va amaliyotida turli boshqaruv usullari mavjuddir. Ular boshqaruv usullarining har bir guruhi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan.

Xalq xo'jaligini boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va xuquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning normal borishi buzilishiga olib keladi. Xozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

10.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullari.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar etakchi o'rinni egalaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish xaqi, iqtisodiy rag'batlantirish va x.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlaridan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir.

Bozor - bu tovar-pul munosabatlarining doimo soqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi o'rnatiladi. Bozor tamoyillari

xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxona faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avvalo ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish xaqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va xuquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksioner jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'ektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari va maqsadlarni amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish; xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxona, aksionerlar jamiyati, kontsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish; moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish xaqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va x.k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng xuquqlar beriladi.

10. 2. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usuli.

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari. Xuquqiy aktlarni xisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi xarakati tartibga solinadigan ma'muriy xujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyillariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning ma'muriy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy xuquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, «boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror. Farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va x.k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruxga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni, vazifa, majburiyat. Javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va x.k. Ma'muriy ta'sirning tashkiliy shakllarining ikki tashkiliy reglamentlash va

tashkiliy meyorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsadida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar xaqida Nizomni ko'rsatish mumkin. Tashkiliy meyorlash xujjatlari vositasida xom-ashyo, materiallar sarfini meyorlash, maxsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik meyorlar (standartlar, meyorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va x.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish meyorlari (maqbul ishlanma ko'lam).

Ta'sir etishning farmoyish usullari cheklovchi xujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan xolda kundalik jadal boshqarish maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq xarakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa meyoriy xujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq - bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda alab qilishidir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi. Farmoyish - xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi. Boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri - og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir qilish usullaridan biri - og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko'pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo'llaydilar.

Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatda mo'ljallangan bo'ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish usulining qo'llanish ko'lam boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan xoldagina bajarilishi qat'iy bo'lgan xuquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka bo'ysungan xolda amalga oshishi lozim.

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgandir.

10.3. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy xodisalarni chuqur o'rganish xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik (ruxiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. ijtimoiy psixologiya gurux va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, xissiyoti, xotirasi, anglash va xis etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jixatlari) faoliyatini o'rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning extiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo'lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy extiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruxlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostdash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy extiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Boshqaruvning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik xolat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik gurux va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish va x.k.lar kiradi.

Kichik gurux va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruxdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruxiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati - kishilarning ruxiy xususiyatlari ular bajaruvchiishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruxiy xususiyatlari juslasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruxiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruxiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Inson xayoti va ommaviy faoliyati uning ruxiy xolatini shakllantiradi. Insonning qanday xayot kechirishi, nima bilan shug'ullanishini bilmay vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyat rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson avvalo o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qarashga darrov kelmaydi: moddiy extiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy extiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil - maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil - bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xoxlagan narsadir. Rag'batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo'lish manbaidir.

Rahbarga xos bo'lgan muxim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muximdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi erga qo'yish kerakligini bilishi lozim bo'lgan dirijer mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruxiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o'z kasbidan qoniqmaslik uni o'zgartirishga xarakat qilishga, xato qilish extimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi.. aksincha, agar inson o'z qobiliyatini to'liq namoyon qila oluvchi ish bilan bo'nd bo'lsa, u o'z mehnatidan mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muxim deb xisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa katta umumiy ishda o'z xissasi borligini xis etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanishi, o'rtoqlari xurmatiga sazovor bo'lish va x.k.lar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar xisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati xisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnat mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish xaqi, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

Tayanch iboralar: Iqtisodiy vositalar, boshqarish usullari, sotsiologiya, psixologiya, xuquqiy usullar, tarbiyaviy usullar, nomarkazlashtirish printsiplari, ijtimoiy javobgarlik, nizo, asabni buzish.

Savollar:

1. Iqtisodiy boshqaruv usullarining qanday yutuq va kamchiliklarini Siz tasavvur etasiz?
2. Tashkiliy-farmoyish (ma'muriy) usullarning mohiyati nima?
3. Sotsiologiya nimani o'rganadi?
4. Tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi ta'sir mehnat jamoalariga nimaga kerak?
5. Shaxsning qanday ruxiy xossalari bilasiz?
6. Psixologiya nimani o'rganadi?
7. Ma'naviy rag'batlantirish deganda nimani tushunasiz?

Mavzu 11. Axborot va kommunikatsiya.

1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash.
2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va klassifikatsiyasi.
3. Kommunikatsiya

11.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash.

«Informatsiya» axborot - atamasi lotincha so'z bo'lib, xabardorlik, biror xodisa yoki biror kishi faoliyati xaqida xabarga ega bo'lish ma'nosini bildiradi. Axborot boshqaruv tizimiga uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol ta'sir etish uchun zarur ma'lumotlar yig'indisidan iboratdir. Etarli va aniq axborotga ega bo'lmay boshqarish mumkin emas.

Ishlab chiqarish axboroti boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida aloqa usulidir. Boshqaruvchi tizim boshqariladigan tizimdan ishlab chiqarish xolati va uning xo'jalik faoliyati to'g'risida axborot oladi. Boshqaruvchi tizim olingan axborot asosida boshqariluvchi tizim faoliyatiga baho beradi, boshqarishni yanada takomillashtirish maqsadida ko'rsatma, farmoyishlar chiqarib, boshqariluvchi tizimga ijro uchun yuboradi.

Axborot boshqaruv tizimida alohida bo'g'in bo'lib xisoblanadi. Unga qator o'ziga xos xususiyatlar mansub bo'lib, ular axborot boshqaruvining barcha bo'g'inlari, barcha vazifalarini qamrab olishiga bog'liqdir. Axborot - bu boshqaruv apparati faoliyatining ham dastlabki nuqtasi, ham natijasidir, shuningdek, amalga oshirilayotgan xarakatlar mavjudligi sharti, mustahkamlash usulidir. Axborot xajmi ortishi bilan boshqaruv axborotining sifat ko'rsatkichlariga bo'lgan talab ham ortib boradi.

Boshqarish jarayoni boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida axborot to'plash, uzatish va qayta ishlash, boshqaruv buyruqlari ko'rinishida axborot berish va uni ijrochilarga etkazishdan iborat.

Axborotning quyidagi turlari mavjud: statistik, operativ, iqtisodiy, xisob, moliya, ta'minot, kadrlar bo'yicha, texnologik, konstruktorlik, marketing, ijtmoy va boshqalar.

Ishlab chiqarishni boshqarishda iqtisodiy axborot alohida o'rin egallaydi, chunki u kishilarning moddiy boyliklarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish jarayonidagi munosabatlarini aks ettiradi. Shu bilan birga fan-texnika taraqqiyoti asosida ishlab chiqarish rivojlanishini aks ettiruvchi ilmiy-texnikaviy axborot ahamiyatini ham ta'kidlab o'tish lozim.

Kelib chiqish manbaasiga bog'liq ravishda axborot tashqi va ichki axborot turlariga bo'linadi. Tashqi axborot tashqi muxitdan olinadigan xabarlardan iborat bo'ladi. Bular jumlasiga yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja topshiriqlari, mahsulotni sotish shartlari xaqida axborotlar kiradi. Ichki axborot korxona yoki uning boshqaruv bo'g'inida shakllanib, iste'mol qilinadi. Korxona miqyosida ular jumlasiga tseklar tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnikaviy ta'minot, maxsulot tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi xaqida axborotlar kiritilishi mumkin.

Yo'nalishi bo'yicha axborot - boshlang'ich va boshqaruvchi (rahbarlik) axboroti turlariga bo'linadi. Rahbarlik axboroti boshlang'ich axborotni qayta ishlash asosida qaror qabul qilish natijasidir. Boshlang'ich axborot doimo boshqaruv tizimining quyi darajasidan yuqoriroq darajaga qarab xarakat qiladi, rahbarlik axboroti esa teskari yo'nalishda xarakatlanadi.

Axborot vaqt o'tishi bilan turli ahamiyat kasb etadi. Barqarorlik darajasi bo'yicha uni barqaror shartli-barqaror, o'zgaruvchan turlarga bo'lish mumkin. Barqaror axborot uzoq muddat davomida o'z ahamiyatini o'zgartirmaydi (korxona, uning bo'linmalari nomi, maxsulot turi). Shartli-barqaror axborot ahamiyati ma'lum muddat davomida saqlanib turadi. Korxona miqyosida bunday axborotga turli meyor va meyoriy xujjatlarni (moddiy, mehnat sarfi, tariflar meyorlari)ni kiritish mumkin. Axborotning bunday turi korxona bo'yicha umumiy axborotning 35%dan ko'pini tashkil etadi. O'zgaruvchan axborot boshqaruv ob'ekti faoliyati va unga mos holda boshqaruv jarayonlari o'zgaruvchanligini aks ettirib, qaror qabul qilish uchun tez qayta ishlashni talab etadi.

Boshqaruv faoliyatida shuningdek, boshlang'ich axborotni qayta ishlash natijasida olingan xosila (ikkilamchi) axborotdan ham foydalaniladi.

Axborotni ro'yxatga olish va saqlash maqsadida uni saqlovchi turli vositalar inson xotirasi, xujjat, perforatsiya kartalari, magnit lentalar, baraban disk, elektr impulslar kombinatsiyasidan foydalaniladi.

Axborot yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etib, u boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash shaklida namoyon bo'ladi. Axborot to'g'ri, aniq, o'z navbatida, ob'ektiv. Mazmunli va qarorlarni qabul qilish uchun tushunarli bo'lishi kerak. Axborot xajmi jixatidan kichik, mazmunjihatidan chuqur, uning matni tushunarli va sodda bo'lishi lozim. Korxonani axborot bilan to'g'ri aloqalar ko'rinishidagi turli-tuman axborot oqimlari vositasida ta'minlanib, ular aniq ishlab chiqarish vazifasini xal etish imkonini beradi.

Zamonaviy yirik korxonalarda axborot xajmi million xujjat satri gacha etadi., bu o'rinda barcha axborot tez qayta ishlanishi zarurligini ham inobatga olish zarur. Masalan, Toshkent aviatsiya zavodida kundalik birlamchi axborot million ko'rsatkichni tashkil etadi. Bunday sharoitda axborot bilan ishlashni tashkil etish bo'yicha quyidagi qator muammolarni xal etish lozim bo'ladi:

- 1) maqbul axborot tizimini ishlab chiqishi;
- 2) axborot aqimlarini shakllantirish usullarini ishlab chiqish;
- 3) axborot qabul qilish va yuborishning maqbul usullarini tanlash;
- 4) axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;
- 5) axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish.

Bu yo'nalishda olib boriladigan barcha ishlar axborotni yig'ish va qayta ishlashning yagona umumdavlat tizimini yaratishni ta'minlashi zarur. Axborotlar yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etadi. Axborot tizimi - xujjatlar axborot oqimlari, aloqa kanallari va boshqaruv ob'ekting texnikaviy vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuidir. Boshqaruv ob'ekting qandaydir bir qismi bo'yicha axborot yig'indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish boshqaruvning u yoki bu tashkiliy tizimini loyixalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishining muxim shartlaridan bo'lib xisoblanadi.

Axborot tizimlari oddiy va murakkab tizim bo'lishi mumkin. Oddiy axborot tizimi uni qayta ishlashni talab etmaydi, axborot manbaasidan u iste'mol qilinish joyigacha etkazishda o'zgarish yuz bermaydi. Bunday axborot telefon yoki boshqa xabar berish vositalari yordamida bir marta beriluvchi xabar sifatida etkaziladi. Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi bo'yicha turlarga ajratiladi. **Birinchi** guruxga qo'lda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi.. **Ikkinchi** guruxga axborotni to'plash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizatsiya keng qo'llaniladigan axborot tizimlari kiradi. **Uchinchi** guruxga ma'lumotlarni kompleks mexanizatsiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qo'llab qayta ishlash va to'plash qo'llanilgan axborot tizimlari kiradi.

Axborot qabul qilish, uzatish va qayta ishlash sikli avtomatlashtirilgan axborot tizimi to'rtinchi guruxni tashkil etadi.

Axborotni qayta ishlashda EXMlar qo'llaniladigan boshqaruv tizimlari avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT) nomini olgan. ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

- axborot qabul qilish;
- axborotni qayta ishlash;
- axborotni saqlash, yig'ish;
- boshqaruv tashkilotiga axborot berish;
- ijrochilarga buyruq uzatish.

Ilg'or axborot tizimini loyixalashtirish jarayoni quyidagi vazifalarni amalga oshirishga asoslanishi lozim:

- korxonada mavjud axborot tizimini taxlil qilish, axborotning asosiy yo'nalishlarini o'rganish;
- axborot tizimining iqtisodiy-modelini ishlab chiqishi; zarur axborot xajmi va mazmunini aniqlash;
- axborot to'plash va qayta ishlash uchun texnikaviy vositalarni aniqlash;
- axborotni qayta ishlash texnologiyasini yaratish;
- axborot vujudga kelishi va foydalanish davriyligini belgilash;
- korxonada qo'llaniladigan axborot uchun shifrlar tizimini yaratish;
- axborotni uzatish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish qulay bo'lishi uchun standart ma'lumotlarni loyixalashtirish;
- loyixalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va rasmiylashtirish.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlanishi va loyixalashtirishga tizimiy yondashish asosida kompleks tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma'lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy xisob mashinalari, EXM, inson mashina tizimini har tomonlama qo'llash asosida loyixalashtirish mumkin.

11.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va klassifikatsiyasi.

Boshqaruv texnikasi - bu aqliy mehnat texnikasi, boshqaruv tizimida axborotni qayta ishlash texnikasi, boshqaruv tizimida axborotni qayta ishlash texnikasi. Texnika vositalari qanchalik takomillashgan bo'lsa boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv mehnatini tashkil etish va butun boshqaruv jarayoni shunchalik samarali bo'ladi. Xisoblarga asosan mamlakat iqtisodiyotini maqbul boshqarish uchun yil davomida 10 ta elementar arifmetik operatsiya bajarishi zarur bo'lsa, boshqaruv apparati xodimlari 10 ta, ya'ni 10 ming marta kam operatsiya bajarish qobiliyatiga ega ekanlar. Bu muammoni muvaffaqiyatli hal etish uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish, axborot to'plash va qayta ishlashni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish zarur. Boshqaruv texnikasini faqat xisoblash mashinalari bilangina bog'lash noto'g'ridir. Dastlabki texnika vositalari 100 yil burun paydo bo'lgan hisoblash texnikasi, chizg'ichdan tortib EXM va kompyutergacha bo'lgan texnika vositalarini quyidagi ikki guruxga ajratish mumkin: orgtexnika va xisoblash mashinalari.

Orgtexnika vositalariga juda turli-tuman uskuna va qurollar (oddiy qurol va vosita, axborot olish va qayta ishlash, ko`chirish, ko`paytirish, aloqa vositalari va axborot uzatish, xizmat ko`rsatish, xizmat xonalari uskunalari) kiradi. Boshqaruv mehnati turli oddiy qurol va uskunalaridan (qalam, ruchka, idora daftarlari, jadval, grafik va boshqalar) foydalanishga asoslanadi. Eng so`nggi avlodagi EXM va kompyuterlar oddiy texnika vositalari (qalam va chizg`ich) o`rni to`liq bosa olmaydi. Qulay, oddiy chidamli bu vositalar texnika vositalari singari juda muximdir. Oddiy qurol va uskunalarini axborotni qayta ishlash bosqichlari bo`yicha guruxlarga ajratish mumkin. Bu avvalo yozuv vositalari (qalam, ruchka, mo`yqalam, trafaret), tasvir vositalari (grafik, diagramma, nazorat va nozirlik oynalari, marshrut sxemalari), xujjatlar saqlash vositalari (tokcha, konvert, kartoteka, pefokarta va x.k.), axborot qabul qilish va mustaxkamlash vositalari (tarozi, soat, xisob mashinasi, o`lchov vositalari, ko`chiruvchi mashinalar), aloqa vositalari (talafon, ATS, rahbar va dispecher kommutatori, radio aloqa, radiofon, signal uskunalari, ovoz berish uskunalari), axborot uzatuvchilar (ovoz, nur, kartochka, oyna, metall), boshqaruv mashinalarida qo`llaniladigan axborot uzatuvchilar (magnit lentalar, disklar, qog`oz).

11.3. Kommunikatsiya

Kommunikatsiya - bu axborot almashishdir. Ana shu axborot negizida rahbar ma'lumotlar olib, samarali qarorlar qabul qiladi va ishchi xodimlarga etkazadi.

Rahbarlik faoliyati samarali axborot almashinuvni talab qiladi. Agar insonlar uzaro axborot almashinmasa, ular birgalikda ishlay olmaydi va oldilariga kuygan maqsadning shakllanishi, unga erishishi kiyin buladi.

Boshqaruv faoliyatida axborot almashuv muxim ahamiyatligi uchun rahbar o`zining vaqtining 50% - 90%ni kommunikatsiyaga sarflaydi. Axborot almashishning sifati boshqaruv qarorlariga ta'sir ko`rsatadi.

Kommunikatsiyaning majlislar, xizmat yozuv-chizuvlari, telefon orqali muloqotlar, xisobotlar, videotasmalar va yuzma-yuz suxbatlar orqali kupgina muammolarni hal kilishda yordam beradi.

Korxona tashqi muxit bilan aloqa bog`lashda, turli-tuman vositalardan foydalanadi. Mavjud haridorlar bilan ular reklama orqali bog`lanibgina qolmay, maxsulotni bozorga olib kiradigan boshqa dasturlardan ham foydalanadi.

Axborotlar korxona ichida bosqichma-bosqich, ya'ni vertikal kommunikatsiyalar orqali o`tadi. Axborotlar yuqori boshqaruv organlaridan, pastki organlarga o`tadi. Shuningdek pastki organlardan yuqori boshqaruv bo`limlariga axborotlar oqimi keladi. Aynan ikkinchi jarayon korxonalarda ijobiy o`zgarishlarga olib keladi.

Korxonada vertikal kommunikatsiyalardan tashqari, gorizontal kommunikatsiyalar ham mavjud. Ma'lumki korxonalarda turli-xil funktsional bo`limlar, tsexlar va boshqa bo`limlarning mavjudligi ular orasidagi axborot oqimining kerakligini anglatadi. Masalan, fundamental texnologiya asosida, korxona turli-xil maxsulotlar ishlab-chikarishi mumkin, shuning uchun ham marketing bulimining axborot ahamiyatligini saklab koladi va uning talablarini o`z vaqtida qondirilishini ta'minlaydi.

Tyaanch iboralar: axborot, kommunikatsiya, kommunikatsion jarayon, boshqarish texnikasi, vertikal kommunikatsiya, gorizontal kommunikatsiya, axborotni almashish jarayoni, axborotni uzatish kanallari, filtratsiya, kayta aloqa, semantika.

Savollar:

1. Ishlab chiqarish axborotlari ko`rinishi qanday farqlanadi?
2. Iqtisodiy axborotni qanday tushunasiz?
3. Ilmiy texnik axborotlar roli qanday?
4. Ichki va tashqi axborotlar mohiyati nimada?
5. Rahbar ishida axborot qanday rol o`ynaydi?
6. Menejmentda kommunikatsiya roli qanday?

Mavzu 12. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

- 1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularning tasnifi.**
- 2. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar.**
- 3. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari.**
- 4. Boshqaruv qarorlarini (optimizatsiyalash) usullari va ularni bajarilishini tashkil etish.**

12.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularning tasnifi.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi kupincha qabul qilinayotgan qarorlarga bog'liq korxonadagi butun savol va muammolar zanjiri ularning aniq echimi va boshqaruvchiga yuklangan, ishlab chiqarish, texnik, ijtimoiy, iqtisodiy, marketing va xuquqiy vazifalar qarorlarni to'g'ri qabul qilish va o'z vaqtida bajarilishiga bog'liq. Echilayotgan muammolarning hammasi har-qanday boshqaruvchi tomonidan xisobga olinadi va bu narsa uning boshqaruv uslubida hamda butun boshqaruv jarayonida aks etadi.

Iqtisodiyotni boshqarishdagi echimlarning mohiyati ko'pgina ob'ektiv omillarga bog'liq. Ulardan eng asosiysi - ishlab chiqarish vositalariga turli mulkchilik; ishlab chiqarish va mehnatni chuqur taqsimlanishi va ixtisoslashuviga; mehnat va material texnik resurslarni boshqarish; soxalararo, ishlab chiqarishlararo aloqalarni kengayishi; Qo'shma korxona tuzish; marketingni amalda qo'llash; korxona va ohalarni tashqi iqtisodiy aloqalarga chiqish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi tavakkalchiliklar.

Boshqaruv qarori - keng ma'noda jamiyatdagi moddiy va ma'naviy ehtiyojlarning real qondirilish imkoniyatlari bilan bir nuqtada kesishuvi xalq xo'jaligidagi bir nuqtada kesishuvi. Xalq xo'jaligidagi bu muammoning echimi mavjud qonunlar, farmonlarning bizga bog'liq bulmagan qonuniyatlarning bizga bog'liq bo'lmagan qonuniyatlarning bir-biriga muvofiq kelishishidir. Boshqaruv qarori - shuningdek korxona oldida turgan maqsadlar va missiyasini amalga oshirish demakdir. Aynan shu jarayonda yuzlab, minglab insonlar o'z ehtiyojlarini qondiradi, mavqega ega bo'ladi, har tomonlama o'sadi va umuman jamiyat o'sadi.

Qarorlarni ishlab chiqarish va amalda qo'llash rahbarning keyingi faoliyatidagi siljishlariga bog'liq. Bitta muammo bo'yicha bir necha qarorlar ishlab chiqiladi va ulardan bittasi amalda qo'llaniladi. Bu qarorlar tasnifi muhim nazariy va xayotiy ahamiyatga ega.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi nuqtai nazaridan qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi: strategik va operativ.

Strategik qaror - bu korxonaning faoliyati bilan bog'liq bulgan maqsad va missiyalarning shakllanishi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida bu qarorlar korxonaning faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin burilishlarni silliq o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar korxona, hudud, soxa darajasida qarorlar jamiyatdagi yangi manbaalar xisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni echishga yordam beradi.

Operativ qarorlar bu mohiyati bo'yicha xo'jalik boshqaruv qarorlaridir. Ular boshqariladigan ob'ektni uzluksiz ishlash jarayonini qo'llab-quvvatlashi uchun joriy shaxsiy muammolar bo'yicha qabul qilinadi. Ya'ni, uning murakkab mexanizmini struktura va uzaro aloqalarni o'zgartirmasdan ushlab turishdir. Bu qarorlarni rahbar maxsus tayyorgarliksez etarlicha tez qabul qiladi. Bunday qarorlarga xodimlarni ishga olish va bo'shatish, ularning ish xaqclarini o'zgarishi, korxonani qishga tayyorlash xaqcidagi va shu kabi xujjatlarni kiritish mumkin.

Xarakat doirasi bo'yicha boshqaruv qarorlarini iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, texnik va texnologik qarorlarga bo'lish mumkin.

Shuningdek, boshqaruv qarorlari boshqaruv darajasi bo'yicha ham quyidagi bosqichda bo'linadi: usta, uchastka boshlig'i, tsex boshlig'i, ishlab chiqarish boshlig'i, korxona va birlashva rahbari, vazir

Qarorlar ta'sir qilish yo'nalishi bo'yicha tashqi va ichki bo'ladi. Tashqi qarorlar boshqa darajaga qaratiladi, ichki qarorlar esa aloxida bo'limlar yoki qaratiladi, ichki qarorlar esa aloxida bo'limlar yoki korxonani qamrab oladi.

Boshqaruv qarorlari funktsional mazmuni bo'yicha iqtisodiy, tashkiliy, koordinatsion, rag'batlantiruvchi, boshqaruvchi va nazorat qarorlarga bo'linadi.

Qayta ishlashni tashkillashtirish bo'yicha shaxsiy, hamkasbiy va malakaviylarga bo'linadi. Shaxsiy qarorlar rahbarning jamoadagi kelishuviz va muxokamasiz yoki aloxida shaxslar tomonidan ishlab chiqariladi. Ko'pincha bular korxona taraqqiyoti yo'lidagi printsipl muammolarga daxli bo'lmagan operativ qarorlardir. Hamkasb qarolari asosan moddiy tayyorgarlik talab qiladigan, bir guruh mutaxassislar va rahbarlar tomonidan ishlab chiqariladigan va qabul qilinadigan qarorlardir. Ular har tomonlama mazmunga egadirlar. Jamoa qarorlari mansab yoki xodimlardan qat'iy nazar bugun ishtirokchilar tomonidan umumiy majlisda ishlab chiqariladi. Bunday qarorlar ishlab chiqarishning baholi savollarini ko'rib chiqishda qabul qilinadi.

Mehnat turi bo'yicha qarorlar standart va nostandart qarorlarga bo'linadi. Standart, ba'zan dasturiy qarorlar - bu qarorlarning o'zini ishlab chiqish va uni qabul qilish jarayonidagi qarorlardir. Dasturlash va uni qabul qilish jarayonidagi qarorlardir. Dasturlash mumkin bo'lgan qarorlar orasida shunday standart bosqichga etdiki, ularni matematik model shaklida tasvirlash mumkin. Ya'ni EXMning texnik ishiga ahamiyatli qismni kiritish imkoniyati tug'iladi. Nostandart qarorlar - bu eng murakkab, asosiy qarorlar. Ham qilinadigan muammoga ijodiy yondashish uchun kengligi bilan ajralib turadi. Ijodiy qarorlar har doim jadallik va yangilikda namoyon bo'ladi. Biroq nostandartlikning xarakterini diqqat bilan taxlil qilish zarur. Chuqur, keng taxlilda bu xollarni unchalik va yangi emasligini ko'rish mumkin, agarda uni bir qator aloxida muammolarga bo'lib chiqsa.

Shu tariqa boshqaruv qarorlari inson faoliyatining har qanday doirasida tashkiliy boshlanishi bulib xisoblanadi. Uning asosida qonunlar tasdiqlanadi, yu material-texnik, moliyaviy va mehnat resurslari ishlatishni rejalashtirish, ijrochilar va rahbarlar ma'sliyat oshiriladi va maqsadga etishish yo'lida ularning o'rni belgilanadi.

12.2. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar.

Bozor munosabatlari mezonida boshqaruv qarori menejmentning bosh omili xisoblanadi, qaysiki unda korxona, tarmoq taraqqiyotining butun iqtisodiy va ijtimiy muammolari kesishadigan va bir joyda to'planadi. Boshqaruv qarorlarining samarasiga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi:

- Rahbariyatning yoki guruhning shaxsiy sifatleri;
- Qarorni ishlab chiqishdagi sharoitning axborot ta'minoti;
- Tashkiliy xarakter omillari (qarorni ishlab chiqishda mutaxassislarni taklif qilish, usullar tizimi va qabul qilingan qarorni bajaruvchilarga etkazish shakli, nazorat tizimi va x.k.);
- Texnik omillar (EXM texnik vositalaridan foydalanish va x.k.);
- Qarorni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishdagi vaqtinchalik omillar.

Bundan kelib chiqqan xolda boshqaruv qarorlariga asosiy talablar quyidagilardir:

1. Qabul qilinadigan qarorning demokratligi;
2. Ilmiy asoslash;
3. Aniq yo'nalganlik;
4. Aniq yo'naltirilganlik;
5. Vaqt bo'yicha qisqalik va konkretlik;
6. Qarorni bajarish operativligi.

12.3. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari.

Menejment amaliyotida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amaliyotga qo'llashning ko'plab shakl va metodlari yig'ilgan. Savollarning murakkabligi va mazmuniga qarab, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishda, iqtisodiy taxlil, eksport baxolarni kabi usullardan foydalanishdan rahbar faoliyat xarakterinnig ketma-ketligini umumiy sxemasi mavjud, uni bilish konkret qarorlini ko'rib chiqishga yordam beradi. Qaror qabul qilishdan oldin rahbar quyidagilarni aniqlab olish shart.

1. Xarakat maqsadi va unga erishish yo'llari.
2. Muammoning muxim taraflarini;
3. Kerakli moddiy, pulli va mehnat resurslarini;
4. Bajaruvchilarning vazifalarini;
5. Vzifa bajarilishini tashkil etish tartibini.

Menejmentga qarorlarni qabul qilish xos, chunki har bir rahbar faoliyati, u qabul qilgan qarorlarda aks etadi. Boshqaruv qarorlari jamoa demokratiyasi va o'zini boshqarish printsipli asosida kollektivni qaror qabul qilishda qatnashuvida amalga oshadi. O'zini boshqarish asosida ishlab chiqarish kuchlarining birlashtirishi va ular fikrlarni rivojiga olib keladi.

Tashkilot faoliyati bilan bog'liq boshqaruv qarorlari bevosita rahbar tomonidan ishlab chiqiladi, bu qarorlar tashkilot mezonini va qonunchilikka zid kelmasligi kerak. Jamoa «soveti» qabul qilinadigan qarorlarni ishlab chiqilishining barcha bosqichlarida faol ishtirok etadi. Har bir murakab qarorlarni qabul qilish jarayoni o'z ichiga quyidagilarni oladi:

1. Maqsadni aniqlanishi, muammoni tushunish va kerakli axborotni yig'ish;
2. Yig'ilgan axborotni klassifikatsiya qilish, taxlil qilish va baxolash, ya'ni axborotni qayta ishlash;
3. Qarorlarni turli variantlarini ishlab chiqish;
4. Variantlarni taxlil qilish, muxokama qilish va baxolash;
5. Oxirgi va optimal variantni qabul qilish;
6. Har bir qarorni kerakli shaklda xujjatlashtirish;
7. Qarorlarni muxrlab qo'yish;
8. Qarorni bajaruvchiga qo'yilishi;
9. Qabul qilingan qarorlar bajarilishini tashkil qilish;
10. Qarorni bajarilishini nazorati va xisobi.

Har bir bosqichni ko'rib chiqamiz:

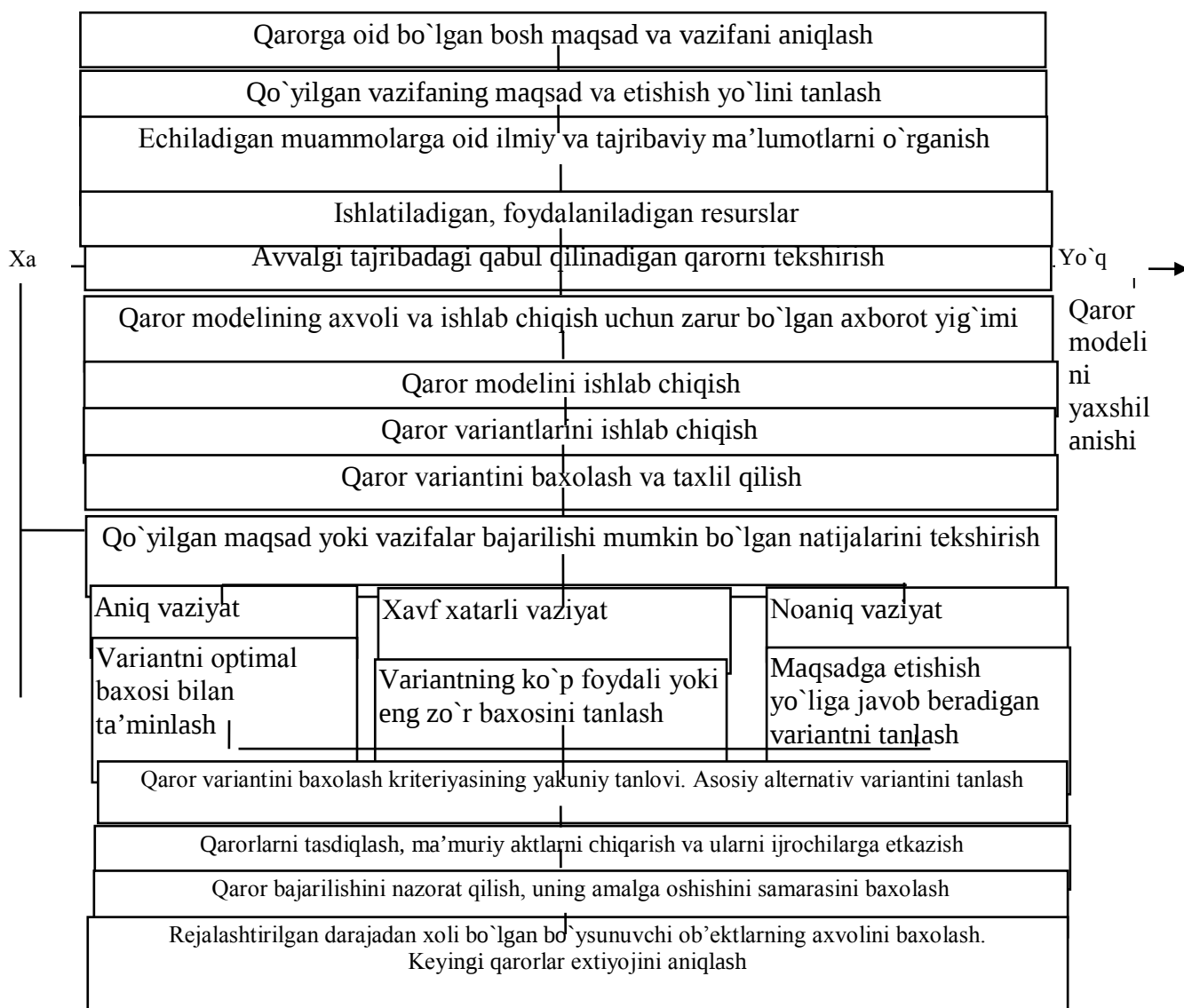
- 1) Birinchi bosqichda kollektivdagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayoni taxlil qilish asosida amalga oshadi. Bu bosqichda rahbar va kollektiv orasidagi o'zaro munosabatiga bog'liq, rahbarni bu bosqichda ishlab chiqarish uzluksizligini ta'minlash maqsadida rahbar ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni echishga katta e'tibor berishi kerak;
- 2) Ikkinchi bosqichda yig'ilgan axborot klassifikatsiyalanadi, taxlil qilinadi va baxolanadi. Bu bosqich murakkab jarayon bo'lib malaka, bilim va tadbirkorlikni talab qiladi;
- 3) Uchinchi bosqichda axborotni yig'ish davom etib, uning haqiqiy imkoniyatlari baholanib, bir necha o'zaro almashuvchan variantlar, 'ni alternativalar ishlab chiqiladi. Alternativ variantlar mas'ul shaxslar tomonidan ishlab chiqilib bevosita rahbar nazorati ostida bo'ladi.
- 4) To'rtinchi bosqichda alternativ qarorlarning tahlili va har tomonlama muxokamasida qarorlar ishlab chiqiladi. Qanchalik alternativ ko'p bo'lsa, shunchalik qarorni optimal variantni tayyorlash samarali bo'ladi. Boshqaruv qarorlarning turli variantlarini tahlil va baholash odatda ularning tahlili va xisobini EXMda taqqoslash orqali kelad. Keyin diqqat bilan har bir variantning bahosini ko'rib chiqishadi, shuning asosida oxirgi va optimal variant tanlanadi. (5-bosqich);

6-7- bosqichlarda, shuningdek kam ahamiyatli mazmunga ega bo'lgan, tanlangan qarorni aniq tasvir beriladigan bosqichdir. Bu jarayonda xujjatning ikki qismi ko'rib chiqiladi.: analitik va konstruktiv. Analitik qismida muammoni kelib chiqish sabablari, konstruktivlikda esa muammoni echish uchun vositalar va resurslar, asosiy yo'llar va uslublar ko'riladi. Qaror ishbilarmon xususiyatiga ega bo'lishi kerak. Boshqaruv qarorlari amaliyotda umumiy so'zlar bilan ko'pincha ishlanadi (majbur qilmoq, talab qilmoq, ko'rsatmoq, nazarda tutmoq va x.k.).

Oxirgi va eng zarur bosqich bu 8.3. va 10 bosqichlar bo'lib, ular qabul qilingan qarorni batafsil jarayonini tashkil etish bilan bevosita bog'liqdir. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish jarayonini aniq tizimli yondashishni nazorat qilishni talab qiladi:

- axborotning yagona kompleks tizimini yaratish. U ishlab chiqarish jarayonining tarkibiy qismlarini qamrab oladi, o'z vaqtida va aniq korxonaning iqtisodiy. Ijtimoiy-psixologik axvolini tavsiflash;

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish sxemasi



- muammolar echishni tezlashtirish iqtisodiy ishlab chiqarish va ijtimoiy psixologik muxitlar uning o'zgarishi bilan bog'liq;
- aloxida bo'lmagan va shu bilan birgalikda barcha variantli echimlar taxlili;
- ishlab chiqarishga ta'sir qiladigan kuchlarni aniqlashgina emas, balki ular samaradorligini ham;
- taxlil qilish uchun operativ, xisob-kitob va statistikadan foydalanish (sxemaga qaralsin).

12.4. Boshqaruv qarorlarini (optimizatsiyalash) usullari va ularni bajarilishini tashkil etish.

Boshqaruv qarorlarining asosi deb optimal variantga eng yaqin bo'lgan, eng zo'r variant qabul qilinadi. Bu variant mehnatni, moliyaviy-texnik resurslarni va vaqtni eng kam sarf qilingan xolda, korxonadagi mavjud xolat haqidagi mantiqiy axborotlarni yig'ib, tahlil qilish orqali kelib chiqadi.

Optimal qarorni yoki unga yaqin qarorni tanlashda kerakli usul va uslubni qo'llash darkor. Boshqaruv amaliyotida qarorlarni qabul qilish va ular bilan ishlashning quyidagi usullari mavjud:

- * tizimli-iqtisodiy va ijtimoiy taxlil, statistik javoblar va baxolar usuli;
 - * variantli qatorlarning, ya'ni reja - ishlab chiqarish kabi modellarni tahlili, rivojlanish tendentsiyalarini va ishlab chiqarishning mavsumiy xarakterini aniqlash usuli;
 - * tajriba javoblarini statistik tahlilini o'z ichiga olgan, tajribaviy modellashtirish usuli.
- Echilayotgan muammolarni, jarayonlarni modellashtirish usuli, EXM va iqtisodiy-matematik

metodlar orqali bajarilsa, xo'jalik yurituvchi sub'ektning faoliyatidagi kamchilik va yutuqlari optimal ravishda kuzatish mumkin;

- * matematik dasturlash usuli;

- * maqsadlarni baholash va kutilayotgan xavf nazariyasi usuli. Bu usul o'qitish va motivatsiya nazariyasini xisobga olib tabiatni o'lchash va bashorat qilish uchun ishlatiladi;

- * modellashtirish va tadbirkorlikka oid o'yinlar usuli. Bu usul EHM ishlatilishini taqozo etadi;

- * Noaniqlik sharoitida individual qaror qabul qilishga har-hil yondashishlarni o'z ichiga olgan qidirishlar nazariyasi;

- * xarajatlar usuli. Bu usul ya'ni, axborotlar yig'ish, taxlil qilish va ishlatish juda ko'p mablag' talab etadi, bunda boshqaruvchi agar bu usul optimal javob topishga yordam bersa xarajatlar oldida to'xtashi kerak emas;

- * noma'lum va noaniq vaziyatlarni baholash va tahlil qilish, odatda, mavjud ishonchli ma'lumotlar orqali amalga oshiriladi. Bu holda qabul qilinadigan qaror korxona o'z oldiga qo'ygan maqsadga bog'liq. Ba'zan qaror qabul qilish iqtisodiy-ijtimoiy tizimining rivojlanish qonuniyatiga va tendentsiyasi, shuningdek taxliliy hisob-kitoblar asosida amalga oshirish mumkin bo'ladi. Boshqa hollarda albatta muammoning chuqur tahlili va har tomonlama birlashuvi kerak bo'ladi, ya'ni muammoning turlicha qarab kerakli tahlil va hisob-kitoblar o'tkaziladi;

- * qaror qabul qilish jarayonini soddalashtirish boshqaruv jarayonidagi mehnat doirasini pasaytiradi. Agar tizimli tahlil doimo o'tkazilsa, qarorlarni ishlab chiqish usuli borgan sari soddalashib aniq holatga keladi. Soddalashgan holdagi qarorlar qabul qilish va ularning samarasini baholash ko'pincha korxona faoliyatining tahlili takrorlanuvchi holatida qo'llaniladi.

- * mutaxassislar bahosi, mutaxassislar tahlili asosida olinadi. Bu narsa hatolarni oldini olish uchun qilinadi. Shundan so'ng mutaxassislar mavjud mavjud qarorlar ro'yxati mavjud fikrlar, takliflar va xulosalar bilan tanishib chiqadilar va o'zlarining yakuniy xulosalarini etadilar;

- * Bir guruh mutaxassilar tomonidan qandaydir qiyin muammoni ijodiy muhokama qilish. Bu usul jamoa tajribalari va jamoaning bilimlari Boshqaruvning echimlariga asoslanishi va shu bilan birga yaxshi g'oyalarning yuzaga kelishiga muhit yaratish hamda muhokamadagi ishtirokchilarning yaxshi tanlanganligi alternativ echimni topishga va muammoni to'g'ri hal qilishga katta ta'sir ko'rsatadi.

Qabul qilingan qarorlarning maqsadga muvofiq holda bajarilishi uchun ishlab chiqarish jarayonida maxsus maqsadga yo'naltirilgan dasturlar, tarmoqli grafiklarni, matritsali boshqaruv tizimini ishlab chiqarish zarur. Bu marosimlarning 3 ta guruhga ajratish mumkin:

1. Qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga etkazib berish;
2. Kadrlar va resurslar optimal joylashtirish operativ zahiralarini shakllantirish;
3. Qarorlarni bajarilishini nazorat qilish.

Birinchi guruh marosim. Qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga etkazib berish. Bu erda uni o'z holiga tashlash mumkin emas. Qarorlarni bajaruvchilarga bir oy-ikki oyda etib borishini kuzatish mumkin. Bu holda u o'z faolligini va mazmunini yo'qotadi. chunki u kech etib boradi.

Bajaruvchilarning fikrlarini keng tarqalgan shakllaridan biri ularni qaror qabul qilishga jalb shilish. Shu asosda ishlab chiqarishning ishtirokchilari qaror kontseptsiyasi va masalalar echimlari bilan tanishadilar. Ba'zan shu maqsadda ishlab chiqarish novatorlari va sardorlaridan komissiya tuziladi. Kelgusidagi ijro etuvchilar qarorlarni tayyorlashda ishtirok etishadi va bu echimlarni xaqiqatga yaqinroq qilishadi. Chunki ular ishlab chiqarish jarayonini chetdagilarga qaraganda yaxshiroq bilishadi.

Shuningdek, kollektiv ishchilarining muxkamada, seminarlarda, yoki loyixa rejalashtirini qabul qilishda qatnashishganida ijobiy natijalarga erishadilar. Lekin, bu kollektivlik faqatgina ayrim shartlar bajarilganda amalga oshiriladi. Qachonki yakkaboshchilik va aniq personal javobgarlikka ega bo'lganda..

Ikkinchi guruh marosimi - bu kadrlar va resurslar manyovri shuningdek operativ rezervlar. Har bir echim moddiy ta'minotga muhtoj bo'lib, odamlarning qayta orientatsiyasi va ularning qayta tayyorlashga va almashtirishga to'g'ri keladi.

Shuning uchun ishlab chiqarishdagi yirik dasturlarning realizatsiyasi va ishlab chiqarishni qayta qurish ishlarining uslub va formalarini keskin o'zgarishiga olib keladi. Bu kadrlar strukturasiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Uchinchi marosimlar guruhi - bu nazorat, ya'ni chuqur malakali tahlil. Tizimli nazoratsiz yuqori natijalarga erishib bo'lmaydi. Boshqaruvning yuqori darajasida, bunday nazoratni tashkilot aniq maqsadga va kerakli mexanizmga erishish uchun talab qiladi.

Tayanch iboralar: karor, tashkiliy karor, programmalashtirilgan karor, programmalashtirilmagan karor, ratsional karor, karor kabul kilish mezonlari, tavakkalchilik, aniklik sharti, noaniklik sharti, extimol.

Savollar:

1. Boshqaruv qarorlari qanday ko'rinishlarga bo'linadi?
2. Tezkor va strategik qarorlar nima bilan farqlanadi?
3. Boshqaruv qarorlari samaradorligiga qanday omillar ta'sir etadi?
4. Boshqaruv qarorlariga qanday talab qo'yiladi?
5. Boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligi deganda nimani tushunasiz?
6. Qarorni bajarishning yakunlovchi bosqichi deganda nimani tushunasiz?
7. Qarorning bajarilishini nazorat qilishdan qanday foydalaniladi?

Mavzu 13. Menejer faoliyatini tashkil etish.

1. Menejer mehnati va uning xususiyatlari.
2. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi.
3. Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baholash usuli sifatida.
4. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.

13.1 Menejer mehnati va uning xususiyatlari.

Menejning mehnati, tovar ishlab chiqaruvchilarning mehnatini ajralmas qismi, menejmentning funktsiyalari operativ bajarilishi to'g'ri tashkil qilinishiga bog'liq bo'ladi va ishlab chiqarish natijasiga ta'sir ko'rsatadi. Menejning mehnati aqliy, ijodiy xarakterlarni o'zida mujassam etadi. Boshqaruv mehnatini ishchilari bevosita moddiy ta'sir ko'rsatmaydi, ammo ularning mehnati samarali bo'ladi. Boshqaruv mehnatini natijasi egri xisoblanadi, agar ishlab chiqarish faoliyati mehnat kollektivining ko'rsatkichlari bilan boshqaruvchilik mehnatining o'ziga xos xususiyati ham qiyin, bir xillari uni aniq o'lchovini belgilash mumkin emas.

Boshqaruvchilik mehnatining predmeti ishlab chiqarishning moddiy elementi emas, balki axborot, har-xil xujjatlar, boshqaruv echimlari hisoblanadi. Menejer mehnatida va texnik bajaruvchilarning ulushi - bu mehnat xarajatlarini olish uchun axborotni qayta ishlash, ta'minlash va saqlash asosiy o'rinni egallaydi. Bitta buyum ishlab chiqaruvchining taxnologik operatsiyasiga beshtagacha va undan ko'p operatsiyalar to'g'ri keladi.

Boshqaruv maqsadga yo'naltirilgan jarayondek, avvalambor insonlarni boshqarishdir.

Inson ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga ta'sir etuvchi asosiy komponentdir va har qanday jamiyatda u bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham ob'ekt ham sub'ekti bo'la oladi. Har qanday inson u egallagan lavozimidan qat'iy nazar vakolatli organlarda o'z aksini topgan jamiyat tomonidan boshqariladi. Har qanday darajadagi rahbar o'zining hoxishi bo'yicha boshqarmaydi. Teng xuquqli jamiyatda jamiyat tomonidan nazoratdan hech kim erkin emas, hattoki eng yuqori darajali rahbar ham, Prezident ham jamiyatning har bir a'zosi boshqariluvchi hisoblanadi, chunki u ma'lum bir kollektivga kiradi. Shu bilan birga jamiyatning har bir a'zosi boshqaruvchi bo'lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishning haqiqiy xo'jayiniga, ya'ni mulkdoriga aylanadi, shuning uchun u butun iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va ma'naviy xayot bilan boshqaruvchi sifatida bo'lib chiqadi. U yoki bu darajada u kollektivning ishlari bilan boshqarishda qatnashadi.

Jamiyatning turli a'zolarining ishtiroki bir xil bosqichda bo'lmaydi. Ko'pchilik ishga passiv qatnashadi, shu bilan birgalikda turli jamoa-tashkilot va komissiya a'zolari bo'lib xisoblanadi.

Professional muhandislar guruxi ham bo`lib, ishlab chiqarishni tashkillashtiruvchi, davlat, xo`jalik organlari rahbarlari xisoblanadi. Ular maxsus boshqaruv mehnati bilan shug`ullanib, jamoa foydali mehnati turlari bo`lib xisoblanadi.

Menejer mehnati o`zini xarakterlarida, operatsiyalarda, ya`ni insonlar boshqaruv jarayonida bajarganda jipslashadi. U yopiq siklik formaga egadir. Boshqaruv jarayoni qo`yilgan maqsaddan boshlanib, vazifa va vazifaning echilishi bilan yakunlanib, maqsadga erishish bilan tugaydi. Masala echilgandan keyin, maqsadga erishishda, yana boshqa vazifa qo`yiladi, yangi maqsad va yana boshqaruv jarayoni boshlanadi.

Maqsad $\Rightarrow$ xarakat $\rightarrow$ natija $\rightarrow$ maqsad - uzilmas boshqaruv siklining sxematik ko`rinishi shunday.

Lekin bunda boshqaruv jarayoni nazariy jixatdan to`g`ri bo`ladi, amaliyotda boshqaruv ko`pgina, bir-biridan farqlanadigan jararlarda namoyon bo`lshi mumkin.

Korxonalarda menejer mehnati ko`pgina masalalarni hal qilishga qaratilgan bo`ladi:

- texnik, ya`ni uskunalaridan foydalanishi, ishlab chiqarish maydonlari bilan bog`liq, ishlab chiqarishni tashkillashtirish va x.k.;
- texnologik, ya`ni loyixalashtirish va texnologik jarayonlarni takomillashtirish bilan bog`liq;
- iqtisodiy, ya`ni korxona ichki va tashqi muhitida iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirishdir;
- tashkiliy, ya`ni ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishda boshqaruv strukturasini takomillashtirish bilan bog`liq;
- ijtimoiy, ya`ni ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish bilan bog`liq va x.k.

Menejer mehnati qo`yilgan maqsadga erishishdagi jamoa a`zolarining harakatini koordinatsiya qilishga qaratilgan. U korxona rivojida asosiy o`rin tutadi.

Shunday vaziyatlar bo`lganki, bunda yangi tayinlangan rahbar zarar bilan ishlayotgan korxonani foyda keltiradigan korxonaga aylantirgan. Bu shundan dalolat beradiki, boshqaruv devoni xo`jalik faoliyatiga bevosita ta`sir ko`rsatadi.

Zamonaviy boshqaruv xodimlarining xarakteristik xususiyatlari - yuksak professionalizm va ishbilarmonlik xususiyatlari, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritishdan xabari bo`lishi kerak. Yuksak ma`rifatli va madaniyatli, demokratik, moxirlik va xalqqa xsob qila olish, xalqning extiyojini bilishi kerak. Bundan tashqari maqsadni ko`ra olish ijtimoiy muammolarni echa olish, kollektivni yarata olish va yo`naltirish xususiyatlariga ega bo`lishi kerak.

13.2. Bozorning menejerlarga bo`lgan talabi.

Bozor iqtisodiyotiga kirib borishning strategik kursi yangi yondoshuvchilarni talab qiladi. bu talablar asosan iqtisodiyotda, boshqaruvda va ijtimoiy muammolar echimida namoyon bo`ladi. Insoniyat bo`lmagan yoki qatnashmaydigan yuqori texnologiya va mexanizmlar keraklicha ta`sirchan bo`la olmaydi. Menejment sistemasida xo`jalik mexanizmining islohati asosiy omil bo`ladi, bundan tashqari faoliyatchanlik va ta`sirchanlik islohatlari boshqaruv kadrlari ya`ni menejerlar tomonidan aniqlanadi.

Bozor iqtisodiga o`tgan, ishlab chiqarishda strukturali siljish, ilmiy-texnik yutuqlarni amalda qo`llash, xo`jalikning ijtimoiy ahamiyatining o`sishi, jamiyatning demokratizatsiyalashtiriluvchi, bularning hamaasi menejer ishlaini qiyinlashtiradi va bir qator islohatlar talab qiladi.

Xo`jalik mexanizmining har qanday islohati ongimizdagi eskicha fikrlashning inkor etilishidan boshlanadi: Yangi vazifalarning aniq tushunilishini talab qiladi. maqsad va vazifalar belgilanganidan so`ng, bularning amaliyotda qo`llanilishi ko`p tomonlama boshqaruv apparatiga bog`liq.

Kadrlar tanlanishi shunaqa jarayonki, mansabning talablariga javob beradigan kishilarni qidirish. Ayni paytda bu tanlov orqali ularni ratsional joylashtirish muammosi ham hal qilinadi. Kadrlar joylashtiriluv, eng yuksak ishlab chiqaruvni ta`minlash maqsadida, ularni (kadrlarni) maqsadga muvofiq shaklda boshqaruv apparatida joylashtiriluviga bog`liq.

Kadrlar tanlovi, bozor sharoitida ishlay oladigan kishilar va ularda kollektiv yuzaga keltirish bilan bog`liq. Bozor iqtisodiyoti munosabati menejerlardan, tadbirkorlik va tez qaror qabul qilishni

talab qiladi. muxim bo'lgani nafaqatgina islohat tamoyillarini umumiy tushunish, balki ularni kadrlarni har kungi xayotida ishlata olish, ishning tarzini va uslubini o'zgartira olish. Bularni inobatga olgan holda ma'suliyatli faoliyat ko'rsatish, yangi xuquqlardan foydalanish va sezilarli darajada intizomni mustahkamlash kerak.

Menejerlar yaxshi taktikkina bo'lib qolmay, strateg ham bo'lishlari kerak. Ular bozor extiyojlarini inobatga olishlari, bozorning shakllanishida ta'sir etish, talabdagi o'zgarishga egiluvchan shaklda javob berish, u maqsadni aniq tasavvur qila olish, ertangi kun muammolarini echish uchun bugundan taraddud ko'ra olish, texnik yutuq va iqtisodiy ijtimoiy rivojdan orqada qolmaslik uchun va samarali xo'jalik yuritish kera. Bunga erishish uchun iqtidorli boshqaruv apparatiga extiyoj seziladi. Bozor sharoitlarida yaxshi natijalarga erishish uchun.

13.3. Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baholash usuli sifatida.

Boshqaruv mansabiga tavsiya qilinayotgan kishining ishbilarmonlik va kishilik xususiyatlarini baholash, avvalambor shartnoma tuzilishi kerak. Bugungi kunda kadrlar faoliyatchanligini baholashda attestatsiya usuli keng tarqalgan. Ushbu attestatsiyani o'tkazish uchun rahbar buyrug'i bilan rais, sekretar (kotib) va boshqalardan tarkib topgan attestatsiya komissiyasi tuziladi. Ushbu komissiya tarkibini yuqori malakali mutaxassislardan, imtixon bo'layotganlarning bevosita rahbarlaridan, yuqori malakali ishchilardan va jamoa tashkilotlari vakillari tashkil etadi. Attestatsiya bo'layotgan har bir kishiga o'zining rahbari xarakteristika tuzadi, bu tavsifnomada o'sha kishining ijtimoiy va ish faoliyati o'z aksini topadi.

Attestatsiya bo'layotgan ishchi avvaldan, (bir hafta oldindan) tavsifnoma bilan tanishishi shart. Komissiya ushbu materiallarni ko'rib chiqadi, attestatsiya bo'layotgan kishini tinglaydi va qaror beradi:

- a) O'zining mansabi talablariga javob beradi;
- b) O'zining mansabi talablariga javob beradi ish sharoiti yaxshilaganida va komissiyaning tavsiyalarini bajo keltirganida, 1 yildan so'ng qayta attestatsiya qilinadi;
- v) O'z mansabi talabiga javob bermaydi.

Komissiya ba'zi ishchilarni martabasini yuksaltirishga va ba'zi xizmatlari uchun taqdirlashga va boshqa ishga o'tkazishga tavsiya qilish mumkin.

Menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yana ham ob'ektiv baholash uchun attestatsiyadan tashqari boshqaruv amaliyotida uch guruxga bo'linadigan turli xil usullar qo'llaniladi:

1 gurux. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholaydigan, sb'ektiv xarakterga ega bo'lgan ta'rif beruvchi yoki sifat usullarini o'z ichiga oladi. Ularga «kadrlar xisob varag'i» va «Avtobiografiyadagi» boshqaruvchi talabiga da'vogarlik qiluvchi kondidatning biografik ma'lumotlarini o'rganish, rahbarlardan o'sha odam xaqida ma'lumot yig'ish kiradi.

2 gurux. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini etarli darajadagi ob'ektivlikdan miqdoriy bahosini aniqlash ta'minlaydi. Eng ko'p tarqalgan usul ball bo'yicha baholash usulidir. Bu usul bo'yicha xodimning har bir bajargan vazifasi va erishgan yutuqlariga qarab ballar qo'yilib boriladi va uning o'rtacha balli chiqarilib aniqlanadi.

3 gurux. Yuqoridagi 2ta guruxni ya'ni ta'rif beruvchi va miqdoriy usullarni o'z ichiga oladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani test usuli bo'lib, oldindan tayyorlab qo'yilgan masalalar natijalariga qarab baho beriladi. Ishbilarmonlik o'yinlari usuli - qo'yilgan ishlab chiqarish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to'g'ri javobga qarab baho qo'yilad. Rahbarlar va mutaxassislarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini ball bo'yicha baholash uchun xodim xususiyatlarini ball bo'yicha baholash yoki attestatsiya o'tkazish bilan aniqlash mumkin. Buning uchun xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun eng kamida 2 ta qo'l ostidagi ishchisi, 2 ta rahbari va 2 ta xamkasbini baholashlarini xisobga olishadi. Oxirgi natijaviy bahoni komisiya beradi. Kadrlarni baholash kriteriyasi bitta bo'lishi kerak, ya'ni konkret ishlar.

Attestatsiya menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli bo'lishi bilan birga ularni qayta tayyorlash bilan chambarchas bog'liqdir. Menejerni tayyorlash va qayta

tayyorlash - bu ta'limning ilmi asoslangan sistemasi bo'lib ma'lum sohada faoliyat ko'rsatish uchun bilim, tajriba va yo'l yo'riq o'rgatadi.

Menejerlarni qayta tayyorlash va tayyorlashdan asosiy maqsad ularning nazariy bilimlarini oshirish, fan va texnika sohasida erishilgan yutuqlarini to'la-to'kis qamrab olish, boshqarish va ishlab chiqarishni tashkil etishdan iborat.

Bozor iqtisodiyoti kadrlar tayyorlash tizimiga yangi talablar qo'yadi, bu tizimda universitet va institutlar alohida o'rin egallashi lozim, oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarida yangi tipdagi, iqtisodiyotni yaxshi biluvchi, boshqaruvning iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik usullari va texnika vositalarini qo'llay oluvchi menejerlar tayyorlanishi lozim.

Boshqaruvni islohat qilish sharoitida o'quv jarayoni mazmuni va uni tashkil etishga ishlab chiqarish darajasi o'sishi va xo'jalik yuritishning bozor o'tilishini xisobga olgan holda yangiga yondashuv qo'llaniladi. «Korxonalar to'g'risida» qonunda ta'kidlab o'tilganidek: «Korxona kadrlar kasbiy mahorati va madaniy darajasi uzluksiz o'sib borishi xaqida doimo g'amxo'rlik qiladi, xodimlar malakasi va ishlab chiqarish manfaatlarini xisobga olgan holda ular lavozimini o'zgartirib boradi. Bu maqsadda korxona kadrlar tayyorlashni amalga oshiradi va bevosita ishlab chiqarishda o'quv yurtlarida xodimlar malakasini oshirishga imkon yaratadi, o'quv-uslubiy bazani kengaytiradi, biznes maktablari, kurslar, markazlar tashkil etadi. Korxona o'quv jarayonini ish bilan qo'shib olib borish uchun zarur sharoit yaratadi va qonunda ko'zda tutilgan imtiyozlar beradi. Ishchilar o'z hohishlariga ko'ra o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlariga, shuningdek stipendiya to'lash sharti bilan aspiranturaga yuborishlari mumkin. Korxona yoshlarni mehnatga tayyorlash, kasbga qiziqishlarini shakllantirishda o'quv yurtlariga yordam ko'rstadi».

Mutaxassis egallagan bilimlar tez eskirgani sababli, uni doimo takomillashtirib berish lozim. Agar rahbar o'z bilimini takomillashtirib bormasa, eski bilimlariga tayanib qolishi, ishlab chiqarish bundan zarar ko'rish mumkinligini tajribada ko'rish mumkin. Olingan maxsus bilimga doimo to'ldirilib borilishi lozim bo'lgan asos sifatida qarash kerak. Bozor munosabatlari sharoitida texnik ma'lumotga ega bo'lgan ishlab chiqarish rahbarlari ayniqsa iqtisodiyot, marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish masalalarini chuqur o'rganishlari kerak.

O'z dunyoqarashini kengaytirish bo'yicha mustaqil ishlash ham katta ahamiyatga egadir.

13.4. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.

Menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilash lozimki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Boshqaruv jarayonida, ham shu korxonada, ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnati taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar xaqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim qo'llanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'g'risida» qonun asosida korxona va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim qo'llanmalari ishlanadi. Lavozim qo'llanmalari, xuquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunushi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi beliglanadi.

Lavozim qo'llanmalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini xisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib berilishi kerak.

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar xajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (70%) xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli xujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxona va tashkilotda axborot oqimlari yo`nalishi va xujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta ta`sir ko`rsatadi. Bu erda xujjatlar o`tdigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo`lsa, xujjatlar o`tish bosqichlari o`rnini almashtirish ham yaxshi natija beradi.

Xujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ular o`tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo`llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo`lmagan xujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog`liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxona va tashkilotlar o`rtasida yozishmalarda kelgan xujjatni javobi bilan qaytarish keng qo`llaniladi.

Xujjatlarni bir xillashtirish va standartlash - menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo`nalishidir. Standart blanklarni qo`llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot xajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko`ra boshqaruv apparatida tashkiliy va xisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7g`% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo`nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bo`linmalar o`zaro aloqasini ishlar muhimligini xisobga olgan xolda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo`l etadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jixozlashda uzluksiz ishlashni ta`minlash talablarini xisobga olinishi kerak. Tajribadan ma`lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (50% va undan ko`pga) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiena meyorlari, temperatura, namlik, yorug`lik meyorlari, shovqin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini xisobga olgan xolda sharoit yaratish muxim ahamiyatga ega.

Mehnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek xodimlar o`rtasidagi o`zaro munosabatlar ham katta ta`sir ko`rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, oxir natijada mehnat natijalari bu omilga bog`liq bo`ladi.

Boshqaruv samaradorligi asosan rahbar o`z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarish bilan bog`liq bo`ladi. Xozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy echimlari, usullarini qo`llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma`muriyatchi sifatlariga ega bo`lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. o`z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug`ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini taxlil qilishgagina ulgurub, kelajakda qilinishi lozim bo`lgan ishlarni xal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda avvalo undan yuqoriroq boshqaruv tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqishi lozim, chunki aks xolda butun tizim faoliyatiga to`g`ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko`rishi mumkin.

Rahbar ishi sur`atining tezligi uning mehnat faoliyati to`laqonli dam olish bilan, shuningdek ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali bo`lishi, ish qobiliyati to`liq tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur`atini o`rnatish, u amalga oshiruvchi xarakatlarning doimiy tartibini o`rnatish juda muximdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, xujjat va x.k.lar) xajmi juda katta. Bunday xolda axborotni «filtrdan» o`tkazish juda

muximdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali xodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga bo'ysnuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash rahbar ish avqtini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko'proq xujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 70%i sarf bo'ladi. Shu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim.

1. Majlisda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim.
2. Majlis qatnashchilari muxokama etilayotgan muammo bo'yicha etarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak.
3. Majlisda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rish uchun vaqtga ega bo'lishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim.
4. Yig'ilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.
5. Yig'ilish rahbari avvaldan yig'ilish maqsadi va o'tkazilish shaklini belgilash lozim.

Yig'ilish o'tkazilish tartibi, erkin, ishchan muxokama uchun sharoit yaratish ham muximdir.

Rahbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suxbat o'tkazishni alohida ajratib ko'rsatish lozim. Qo'l ortida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida vaqt ajratish muximdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsada, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suxbat davomida rahbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suxbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suxbat vaqti va maqsadi xaqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suxbat davomida o'zaro ishonch muhitini yaratish u muvaffaqiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda rahbar muxbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga olishi kerak. Suxbat oxirida rahbar albatta muxokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyincha hal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida xisobga olinishi lozim, hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida xisobga olishdir.

Rahbar butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun boshqaruv tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.

Tayanch iboralar: menejer, personalni boshqarish, liderlik, uslub, menejer etikasi, menejer madaniyati, attestatsiya, reyting, menejer psixologiyasi, motivatsiya.

Savollar:

1. Menejer mehnati qanday baholanadi? U samaralimi?
2. Menejer mehnati nimadan boshlanib, nima bilan tugaydi?
3. Bozor menejer mehnatiga anday talablar qo'yadi?
4. Korxonani muvaffaqiyatli boshqarishda menejer uchun qanday bilimlar kerak?
5. Xamma narsaga ulguruvchi menejer qanday sifatlarga ega bo'lishi kerak?
6. Yaxshi korxonada menejer mehnati qanday tashkil etiladi?
7. Menejerning yaxshi ishlashi uchun nima xalaqit beradi?

Mavzu 14. Menejment uslubi va madaniyati.

- 14.1. Madaniyat va menejment.
- 14.2. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.
- 14.3. Raxbarlik uslubi tushunchasi.
- 14.4. Menejmentda qo'llaniladigan uslublar.

14. Madaniyat va menejment.

«Madaniyat» tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nixoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati xaqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'sundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, axoli ma'lumot darajasi, meditsina xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy meyorlari, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy xayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o'suvchan, o'zgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalni avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli insonlari -fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

Inson xayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. chunki, menejment yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo'li bilan, ularning eng yaxshilari jaxon tajribasida qo'llanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejmentjarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman meyorlarga, jumladan, axloqiy, xuquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik meyorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy meyorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro xurmat, vijdonlilik, xaqiqatgo'ylik, kamtarlik va x.k.lar kiradi. Boshqaruv jaaryonida axloqiy meyorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda xuquqiy meyorlar davlat-xuquqiy va tashkiliy-xuquqiy meyoriy xujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga daslvt korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik xaqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar xar bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxona, qonunga asoslangan xolda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga oluvchi meyoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy meyorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit meyorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya meyorlari, maxsulotning xisoblangan bahosi, foyda meyorlari, rentabellik meyorlari, fondlar uchun to'lovlar, budjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish meyorlari kiradi.

Tashkiliy meyorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy meyorlar korxonaning va uning bo'linmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblari bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va meyorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalarini, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

14.2. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.

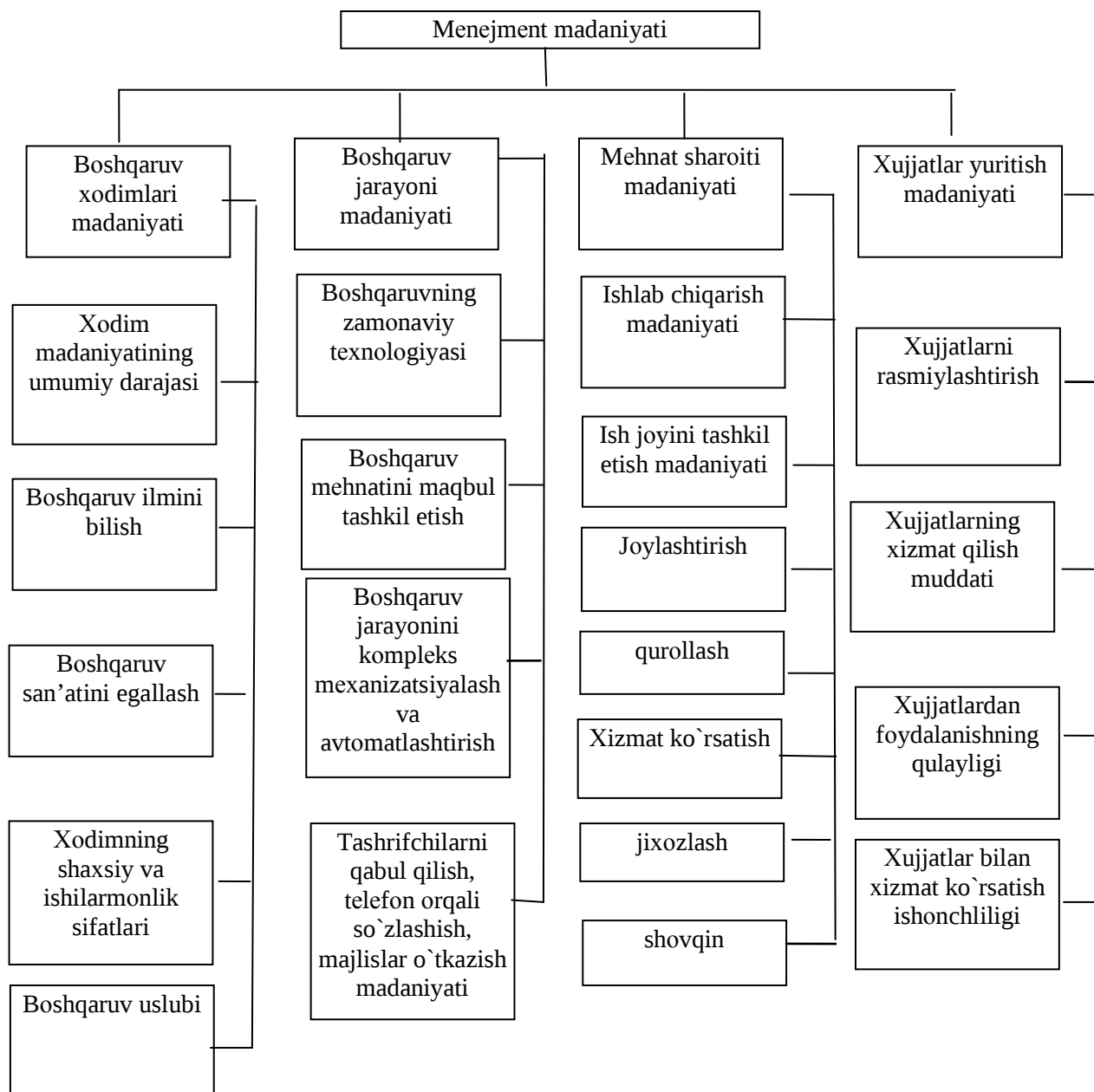
Imenejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va xujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati etakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatleri, boshqaruv ilmini chuqur va har tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan xarakterlanadi.

Har bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan ishbilarmonlik sharoiti o'rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Har bir jamoada xayriyohlik, insonga xurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'pollikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat meyorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Amaliy faoliyatda fandan foydalanish. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, byurokratizm, qonun buzuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.



Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari - boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini taxlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatleri rivojlantirishdan iborat.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo'llanilishini bildiradi.

Boshqaruv jarayoni madaniyati shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini meyorlash, kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suxbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so'rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonida turli-tuman texnika - oddiy kalkulatordan tortib murakkab EXMlarga qo'llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va maqbul foydalanish sohalarini bilishlari lozim bo'lib, bu boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas unsuri - xujjatlar yuritish madaniyatidir. Xujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini xujjalar asosida etkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Xujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonining barcha operatsiyalari amalda xujjatlardan boshlanib, xujjatlar bilan tugaydi.

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish - uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

14.3. Raxbarlik uslubi tushunchasi.

Boshqaruv uslubi - bu ma'lum bir raxbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va xarakatlari yig'indisidir.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi vazifalar ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Raxbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub raxbari shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, raxbar jamoaning natijaviy maqsadin ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Raxbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan xolda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak.

Tshlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha raxbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga som usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig'indisidan iborat bo'lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o'zaro birlashib, bir-birini boyitadi va natijada, butun boshqaruv apparatiga xos bo'lgan o'ziga xos boshqaruv uslubi vujudga keladi.

Xisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikning xiyotkorligi, iqtisodchining rejaliligi va x.k.bilimlarni boshqarish uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo'ladi jamoaning har bir a'zosi o'z uslubini kiritadi, va shu yo'l bilan ushbu jamoa boshqaruv uslubi vujudga keladi. Ko'pincha jamoadan biror xodim ketib, o'rniga yangi kishi kealdi. U, odatda jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi, va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruxiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyati ni yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari raxbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va etkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Raxbar menejment, iqtisodiyot va moliya, xuquq, soyiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv faqat ilmiy bilimlariga ega bo'lishni emas, balki boshqarish sn'atini bilishni ham talab qiladi. boshqaruv tashkil etish bilan qug'ullanuvchi avvalo o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Raxbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Raxbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Bozor sharoitida ishlovchi raxbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yilad. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lshi, axil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta'minlay olishlari kerak. Zamonaviy raxbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr

yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik xissi bilan yondoshish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak. Raxbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak. Javobgarlik oldida qo'rqish - kuchsizlik belgisidir. Javobgarlikdan qo'rqqan kishi raxbar bo'lolmaydi. Raxbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishi kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bemalol kirsinar. Raxbar o'z qo'l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suxbatlashishi, ular kobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, qabilyat, malaka va axloqiy sifatlaridan foydalanish etarli ekanligini aniqlash lozim.

Obro'ga ega bo'lmay muvaffaqiyatli raxbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish xaqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan raxbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson raxbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Raxbar ish uslubi korxona faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta'sir ko'rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog'liq xolda ta'sir qiladi va uslubning foyda hamda korxona faoliyatini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarga ta'sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi bog'lovchi bo'g'in vazifasini bajaradi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalari o'zaro aloqasi tizimi raxbarlar bilim va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va raxbar tomonidan qo'llaniluvchi boshqaruv usuli bilan bog'liq bo'ladi.

14.4. Menejmentda qo'llaniladigan uslublar.

Menejmentda uchta asosiy uslub ajratib ko'rsatiladi: avtoritar (yoki buyruq, avtokrat); demokratik (yoki kollegial), liberal.

Avtoritar raxbar o'z qo'l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an'analarni ro'kach qilish yo'li bilan o'z irodasiga bo'ysundiradi. Duglas Mark Gregor (boshchilik sohasida mashhur amerikalik olim) «X» nazariyasi deb atagan avtokrat faoliyati ijrochilar qobiliyatini xisobga olmaydi. Mak Gregor uning usullarini «U» nazariyasi deb atovchi demokratik raxbar, o'z qo'l ostidagilar qaror qabul qilishda qatnashuvga qo'l qo'yadi, ularga ishontrish yo'li bilan ta'sir ko'rsatadi. Liberal raxbar o'z qo'l ostidagilarga to'liq erkinlik beradi.

Michigan universiteti professori R. Laykert raxbarlarni ishga yo'nalgan, hamda insonga yo'nalgan turlarga ajratadi. Ishga yo'nalgan raxbar maksimal unumdorlik va yaxshi mehnatni rag'batlantirish tizimi mavjud bo'lishi xaqida g'amxo'rlik qiladi. insonga yo'nalgan raxbar insoniy munosabatlarni yaxshilash yo'li bilan ta'sir ko'rsatishga intiladi.

Menejmentning avtoritar uslubida xodimlar faqat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular faqat eng kam zarru axborotga ega bo'lishlari kerak. Raxbarlikning avtoritar usuli armiya va flotda qo'llaniladi. U rasmiy tizim, nizomda ko'rsatilgan xarbiylar xuquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni bo'ysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan bo'lishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul bo'lishga oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirmaydi. Raxbar o'z xodimlari mehnati samaradorligini oshirishda qiyinchilikka duch keladi. Bunday raxbarning eng katta kamchiligi - tashabbusni bo'g'ish, qo'l ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Raxbar tomonidan avtoritar uslub qo'llanilishini saqlovchi tashqi omillar - yomon intizom, tashkiliy ish yaxshi tashkil etilmaganligi, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishga vaqt etishmaslikdir. Ba'zan jamoa murakkab sharoitga duch kelganda avtoritar uslub zarur bo'ladi. Raxbarning shaxsiy sifatlaridan kelib chiquvchi ichki omillar ham mavjud. Bunday raxbar ish uslubini o'zgartirishi uchun u o'z ustida doimo ishlashi, shuningdek, yuqori tashkilot tomonidan ta'sir etish zarur.

Raxbarlik qilishning demokratik uslubi qarorlar qabul qilish va echishda jamoa a'zolarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Bunda muxokama qilishning muvofiqlashtirish va nazorat

qilishning jamoa shakllaridan ko'proq foydalaniladi, raxbar o'z vakolatining bir qismini qo'l ostidagilarga topshiradi. Raxbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar o'z ishi istiqboli xaqida tushunchaga ega bo'lish uchun etarli axborot oladilar. Demokratik uslubning afzalligi - xodimlar tashabbuskorligi va o'z ishidan mamnun bo'lishi uchun qulay sharoit yaratilishidir. Demokratik uslub «pastdan pastga» munozara qilish va tanqid tamoyillariga asoslanadi. Eng muhim qarorlar jamoa faollari tomonidan rahbar boshchiligida qabul qilinadi. Ko'p xollarda qarorlar majlis va yig'ilishlarda qabul qilinadi. Lekin bu uslub ham kamchiliklardan holi emas. U manozara va muhokama uchun vaqt bo'lmagan, boshqaruv qarorini tez qabul qilish zarur bo'lgan vaziyatlarda foyda bermaydi.

Demokratik uslubni qo'llovchi raxbar o'z qo'l ostidagilarga shaxsiy tashabbuskorlik, mustaqillikni namoyon qilishga imkon yaratadi, lekin ular izmida bo'lmaydi. U odatda o'ziga bo'ysunuvchilar ishi tavsilotlarini surishtirmaydi, mayda-chuyda ishlarda yo'l-yo'riq ko'rsatmaydi va nazorat qilmaydi, lekin doimo ular faoliyati natijasi bilan qiziqadi, zarru bo'lgan xollarda maslahat beradi. Bunday raxbarlik ostidagi xodimlar ishdagi vaziyat xaqida to'liq axborotga ega bo'ladilar. Raxbar mutaxassis fikrini xisobga oladi, jamoada hamkorlik uchun qulay vaziyat yaratish uchun xarakat qiladi.

Raxbarlikning liberal uslubi raxbarning jamoa faoliyatiga minimal aralashuvi bilan xarakterlanadi. Raxbar bunday xolda mehnat jamoalar o'rtasida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta'minlaydi. Liberal uslub maqsad aniq va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo'lgan xoldagina qo'llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar, raxbarga esa faqat zarur xollardagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko'proq ilmiy-tadqiqot ishlariga raxbarlik qilishda qo'llaniladi, chunki bu holda ijodiy faollik va mustaqillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo'llab bo'lmaydi.

Amalda aniq bir uslub sof xolda qo'llanilmaydi ko'p xollarda bir qancha uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol raxbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy tomonlarini bartaraf etishga xarakat qiladi.

Lekin barcha uslublar bir xil kuchga ega deb xisoblash noto'g'ri bo'ladi. Doimo raxbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko'riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Tayanch iboralar:

Menejer madaniyati, madaniyat turlari, raxbarlik uslubi, profil belgichi, gurux, formal gurux, ishlab chiqarish guruxlari, nofolmal tashkilot, xokimlik shakllari, vakolat kuchlari.

15. Marketing menejmenti.

15.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.

15.2. Marketing imkoniyatlarini o'rganish.

15.3. Korxona bozorlari.

15.4. Korxonada marketing xizmati.

15.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.

Marketing - insonning ayirboshlash vositasida talab va extiyojni qondrishga qaratilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish. Iste'molchi buyurtmasiga ko'ra maxsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga etkazib berish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Marketing konstruktor, muxandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislarga bozor extiyojlari bilan tanishish, iste'molchi ushbu maxsulotning qanday bo'lishini istashi, unga qancha xaq to'lashi, u kim uchun zarurligi xaqida muloxaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining boshiga qo'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki

bozor talablari, xaridor ehtiyojlari yotadi. Oxir natijada korxona ko'lamini, korxonani boshqarish tashkiliy tarkibini, boshqaruv tamoyil va usullarini, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxona bozor konyukturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi xaqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozoridan (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, hamda moddiy-te'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi. Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari vazifalari o'zgaradi. chunki korxona muxandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan erkin bo'lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxona ishlab chiqarish va moliya siyosati masalalari bo'yicha axborot manbaasi, bo'lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish ehtiyoji vujudga keladi.

Marketing bo'limi bozorni, ijtimoiy talab xolati va o'zgarishi, konyukturani o'rganish natijasida korxonada ishlab chiqariladigan maxsulot zarurligi, istiqboli masalasini xal etadi.

Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha mushkul bo'lib, katta xajmda reja-xisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, boshqaruv vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talabqiladi. Faqat korxona, butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendentsiyasini qo'llash mumkin. Aks xolda korxona tez o'zgaruvchan talabga moslasha olmay raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxona foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlariga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini xisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z maxsulotini sotishdan foydaolishi mumkin.

Bu ma'noda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini ta'kidlab o'tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo'lganligini so'raganlarida quyidagicha javob bergan: «Juda oson. Men o'z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o'z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko'p xaq to'laganman». Bunday xolda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagani uchun millioner bo'ldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini boshqarish mexanizmi bilan qo'llantirgani uchun bebaxo xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, boshqaruv tamoyili va usullarini qayta qurish, korxona maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi Filipp Kotler o'zining mashxur «Marketing bo'yicha boshqaruv» qo'llanmasida marketing turlarining klassifikatsiyasini bergan.

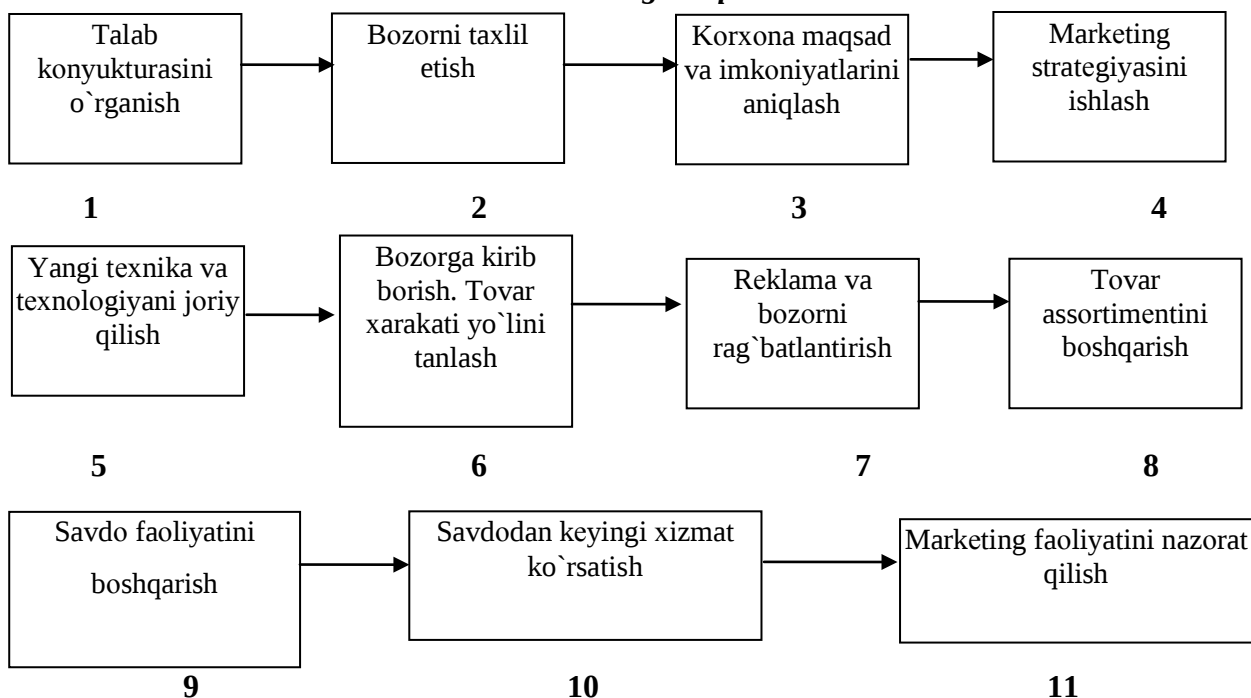
Marketing turlari.

Talab xolati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yo'q	Talabni rag'batlantirish	Rag'batlantiruvchi marketing
Mumkin bo'lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
O'zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxrommarketing
To'liq talab	Talabni qo'llash	Qo'llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo'lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing strategiyasi jamiyat va korxona jamoasining uzviy manfaatlarini ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini xal qilishga xizmat qilish kerak.

Marketing strategiyasi bosqichlarini sxema tarzida ifodalash mumkin.

Marketing bosqichlari.



1-bosqich - talab konyukturasini o'rganish. Korxona bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o'rganadi, talab konyukturasini, shuningdek. Xaridor imkoniyatlarini o'rganadi.

2-bosqich - bozor sig'imini o'rganadi. Korxona ko'zda tutilgan savdo sig'imini aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

3-bosqich - mavjud bozor sharoitida korxona maqsad va imkoniyatlarini aniqlash. Bozor extiyojlarini bilish ularni korxona imkoniyatlari bilan taqqoslashga imkon beradi.

4-bosqich - marketing reja va strategiyasini ishlash. Ham maqsadga erishishning umumiy strategiyasi, ham korxona yo'nalishi va bo'linmalari uchun batafsil reja sifatida ishlanadi.

5-bosqich - limiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo'llari belgilangandan so'ng bevosita sotish uchun maxsulot ishlab chiqarishga ilmiy-tadqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va x.k.ga o'tiladi. Nixoyat, maxsulot yaratildi.

6-bosqich - maxsulotni bozorga kiritish. Buning eng muxim sharti bozorga chiqishning eng maqbul yo'lini tanlash bilan birga, narx siyosatini ham belgilashdir.

7-bosqich - reklamayu bozorda o'ylab samarali ish yuritmay muvaffaqiyatga erishib bo'lmaydi. Tovar xaqida xaridorlarga axborot berish va uni sotib olishga undash - murakkab va ma'suliyatli vazifa bo'lib, u bilan bir vaqtda savdoni rag'batlantirish xaqida ham g'amxo'rlik qilish kerak.

8-bosqich - maxsulot assortimentini boshqarish. Talab xaridorning assortiment o'zgarishiga talabi o'zgarishini o'rganish. Assortimentni o'zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga tuzatish kiritish.

9-bosqich - savdo faoliyatini boshqarish. Savdo, ikni tashish, yuklarni qadoqlashga aloxida e'tibor beriladi.

10-bosqich - savdodan keyingi xizmat ko'rsatish, iste'molchiga servis xizmati ko'rsatish, tovardan foydalanishda ko'maklashish.

11-bosqich - marketing faoliyatini nazorat qilish. Butun faoliyat dasturini nazorat qilish. Oxirgi bosqichning tugashi, birinchi bosqichning boshlanishini bildiradi.

Marketing strategiyasini bilish «marketingni boshqarish» tushunchasiga ta'rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish - bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo xajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta'minlash, mustaxkamlash maqsadida o'rganish va taxlil etishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida tutgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta'sir etish ham kiradi. Boshqacha qilib aytganda marketingni boshqarish - bu talabni boshqarishdir. Xaqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday xolat bilan marketing bo'yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

Marketing bo'yicha boshqaruvchi - tashkilotning marketing vaziyatini taxlil qilish, belgilangan rejalarni amalga oshiruvchi va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag'batlantirish bo'yicha mutaxassislar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo'yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo'yicha mutaxassislar kiradilar.

15.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish.

Bozor o'zgarmas emas va doimo uni o'rganishi, savdo imkoniyatlari masalasi bo'yicha ma'lumotlarni taxlil etishni talab qiladi. Bozorni o'rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini tuzishdan belgilanadi. Undan keyin bir necha yil davomida maxsulot sotish natijalari taxlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo'yicha mutaxassislar fikri o'rganiladi. Axborot turli manbaalar: matbuot, reklama, telefon orqali, so'rov anketalari tarqatish va yig'ish vositasida yig'iladi. Anketa so'rovi intervyu olish yoki telefon orqali so'rov o'tkazish bilan to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan xolda korxonada ishlab chiqarish va ta'minlov - savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavisiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z xolatini anqlash lozim. Bozor potentsial sig'imi deganda ma'lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo xajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15-20 yilni, o'rta mudatli 5 yil, qisqa muddatli 1-2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozor yangi maxsulot chiqarishda bozor sig'imini aniqlash muxim ahamiyatga ega. Bozor sig'imi va konyukturasini o'rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning tapshirig'i bilan boshqa xo'jalik xisobida ishlovchi tashkilot (KITI, marketing izlanuvlari bo'yicha shirkat) shug'ullanishi mumkin. Xo'jalik xisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar barmog'ini tashkil etish maqsadida muvofiqdir. Bu tashkilotlar o'rtasida raqobat munosabatlari bo'lishi ham muhimdir.

Bozorni o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borish ko'p mablag' talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbaalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muximdir. Bozor sig'imini o'rganish bo'yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmati, bo'limlartashkiliy tuzilishini taxlil etishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, ba'zan shavqatsiz, xayolni tan olmaydigan, o'ylanib qadam bosish lozim bo'lgan xaqiqatdir.

Bozor korxonalarni demopollashtirish, qat'iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo'jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilg'or texnologiyani joriy qilish, loyixa-konstruktor mutaxassislarning malakasi yuqori bo'lishiga, marketing bo'yicha tajribaga ega bo'lish va boshqalarni ko'zda tutadi. Juda ilg'or g'oya va tajriba konstruktorlik loyixalari mavjud bo'lsa ham, zamonaviy texnologiyasiz jaxon bozori talablariga javob beruvi maxsulot ishlab chiqarib bo'laydi. Yangi texnologiya sotib olish uchun valuta ishlab topish kerak. Umumiy xolda bozorni egallash strategiyasi quidagicha bo'ladi:

1. Qator tadbirlarni amalga oshirish xisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va x.k.).
2. Yangi texnologiyalarni, imkoni bo'lsa qo'shma korxona tuzish yo'li bilan sotib olish.
3. Iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo'li bilan yangi, yuqori sifatli maxsulot ishlab chiqarish.

4. Xalqaro talabga javob beruvchi maxsulot ishlab chiqarish va uni jaxon hamda ichki bozorga olib chiqish.
5. Korxonani ulgurji savdo bilan shug'ullana oluvchi yuqori samarali xo'jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli maxsulot etishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishini ta'minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlar muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir a'zosi ishning oxirgi natijasidagi manfaatdor bo'lishiga bog'liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi ijtimoiy faolligi va javobgarlik xissini oshirishi zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga 1g'-15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash odatda ko'plab yangi g'oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa-ularning eng yaxshi, korxona maqsadlariga to'g'ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Masalan, korxona bozor imkoniyatlariga baho berish natijasida, eng qiziqarlisi - «bolalar velosipedi» bozori ekanligini aniqladi. Raxbariyat bolalar velosipedini ishlab chiqariluvchi maxsulotlar ro'yxatiga kiritish korxona maqsadiga ham, resurslariga ham to'g'ri keladi deb xisoblashi mumkin. Bunday turdagi tovar mavjud marketing doirasiga to'g'ri keladi. Lekin korxona bolalar velosipedi bozori vakillari bilan yaxshi ishlay olishi, iste'molchilar bilan yaxshi aloqa o'rnatish, raqobatchi korxonalar ishlab chiqargan velosipeddan xaridorgir velosiped ishlab chiqara olishiga ishonishi kerak. Bunday imkoniyatning har birini bozor xajmi va xususiti nuqtai nazaridan o'rganish zarur. Bu jarayon to'rtta bosqichdan iborat: talabni o'lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash. Korxona bozor ko'lamini baholash maqsadida unda sotiluvchi bolalar velosipedini aniqlab har bir model sotilish xajmiga baho beradilar. Korxona bozorni egallamoqchi bo'lsa bolalar velosipedi bozorining istiqboldagi xajmini bilish ham muhimdir.

Bozorni segmentlarga ajratish - bu iste'molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruxlarga bo'lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni stib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi xolda narxga e'tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini, ularga xos xususiyatlarini o'rganish asosida tasvirlash ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai nazaridan korxona uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxona bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Xaridorlar negabir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni pozitsiyalash sxemasi tarzida keltirish mumkin.

Shunday qilib bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Ko'pchilik AQSh kompaniyalarini tadqiq qilish bo'yicha ma'lumotlar u yoki bu tovarga talab shakllanishi va uni iste'molchiga etkazib berish amsalasi ishlab chiqarish va texnologiyasidan muhimroq ekanligini namoyon qiladi. ularning fikriga ko'ra, yangi tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalarini xalq etish ularni bozorda sota olish masalalariga nisbatan ancha oson.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazaryasidan ijodiy foydalanish korxona xo'jalik muxanizmini am xarajat tizimlar tomoniga og'ishtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni iste'molchilar va jamiyat xayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berish lozim.

15.3. Korxona bozori.

Korxona - bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uchkuna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozori. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan qug'ullanadilar.

Korxona ehtiyojlari uchun xarid qilish bu aniq tovarlarga bo'lgan ehtiyojni anqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud to'vminotchilar arasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxona bozorlarning uch turi mavjud: sanoat uchun zarru tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori - boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida boshqarish va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarning komeklaturasi va pul oboroti xajmi jixatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori kng iste'mol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z maxsulotlarini mashinasozlarga sotishlarilozim, mashinasozlar esa tayyor maxsulotni iste'molchilarga sotadilar.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan farq qiluvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

1. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ana kam xaridorga ega bo'ladi.
2. Xatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir nechta yirik iste'molchi xissasiga to'g'ri kelad.
3. Xaridorlar xududiy jixatdan va neft sonoati, rezina, po'lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo'yicha to'plangan.
4. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng iste'mol mollariga bo'lgan talab bilan o'lanadi. Masalan, xayvonlar terisi poafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.
5. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talab keng iste'mol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o'zgaradi. Bu ayniqsa yangi ishlab chiqarish uskunalarida yaxshi namoyon bo'ladi. Ba'zan iste'mol tovarlariga bo'lgan talab 1g% ortishi sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talabning 2g% ortishiga olib keladi.
6. Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi. Keng iste'molchi xarid qilish soxasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo'lsa, u xaqda qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok etadi. Eng muhim tovarlarni sotib olishda odatda maxsus xarid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va raxbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinayotgan vaziyatga bog'liq bo'ladi. Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

1. O'zgarishsiz qayta xarid qilish - bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.
2. O'zgarishli qayta xarid qilish - bu vaziyatda xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan, yoki qisman ta'minotchilarni o'zgartirgan xolda yuz beruvchi vaziyatdir. Avvalgi ta'minotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga xarakat qiladilar.
3. Birinchi marta tovar yoki xizmatlar sotib oluvchi firma yangi masalalarni xal etish uchun xarid qilishi. Masalan, firma birinchi kompyuter tizimini o'rnatmoqchi bo'lsin. Eng kam qaror o'zgarishsiz qayta xarid qiluvchi xaridor xissasiga, eng ko'p qaror - yangi masalalarni hal etish uchun xarid qiluvchi xissasiga to'g'ri keladi. Birinchi marta xarid qilishda tovarning texnikaviy texnikaviy xususiyatlarini, narxlar chegarasi, ta'minot vaqti va sharti, texnik xizmat ko'rsatish shartlari to'lov shartlari, buyurtma xajmini aniq, maqbul ta'minotchilarni tanlash masalalarini xal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozori boshqa iste'molchilarga qayta sotish yoki ijaraga brish yo'li bilan foyda ko'rish maqsadida, yoki o'z xususiy korxonasi beto'xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo'ljallangan qayta sotish uchun mo'ljallangan juda katta xajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko'radilar. Bundan tashqari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar bo'yicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini xal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozoriga tovar birjalari, ulgurji savdo va chakana savdo firmalari kiradi.

Davlat muassasalari bozori o'z vazifalarini bajarishi uchun tovarlar sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi respublika xukumati muassasalari, avtonom respublika va maxalliy xokimiyat tashkilotlari

kiradi. Xukumat mamlakat miqyosida eng yirik xaridordir. Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni xal etish uchun zarur turli tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va x.k.) sotib olinadi.

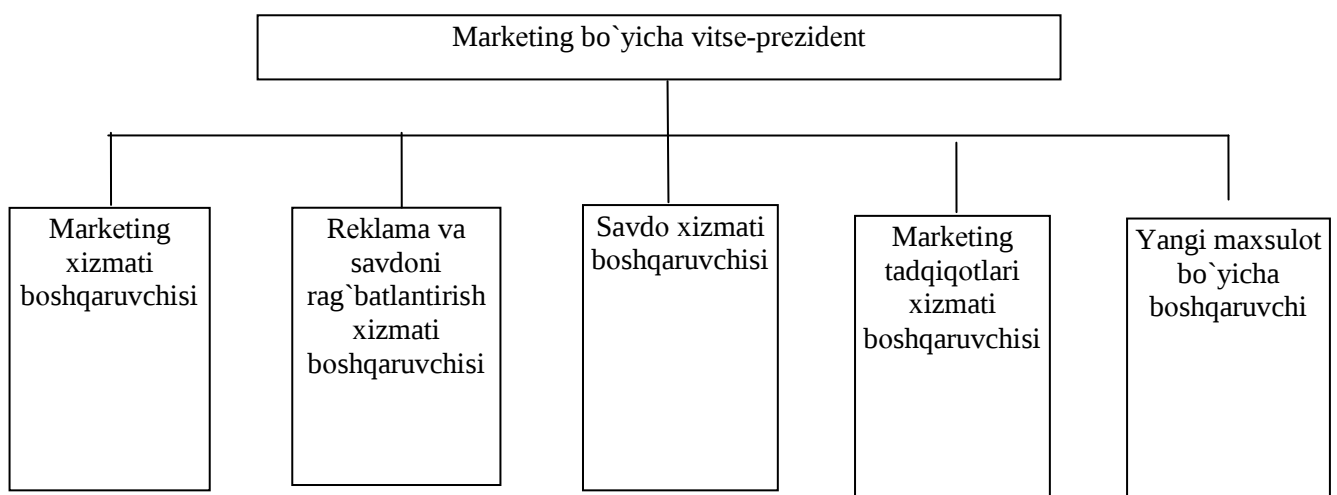
15.4. Korxonada marketing xizmati.

Korxona butun markting faoliyati va rejalashtirishni amalga oshiruvchi marketing tizimini yaratishi kerak. Agar bu kichik korxona bo`lsa, marketing xizmatini bir kishi bajarishi kerak. U xam marketing tadqiqotlarini olib boradi, ham savdo va reklamani tashkil etadi., ham mijozlarga xizmat ko`rsatishni amalga oshiradi. Agar korxona katta bo`lsa, marketing xizmati bilan marketing bo`limi shug`ullanadi. Bo`limda agentlar, marketing bo`yicha tadqiqotchilar, reklama bo`yicha mutaxassislar, maxsulot ishlab chiqarishni boshqaruvchilar, bozor segmentlari bo`yicha boshqaruvchilar, mijozlarga xizmat ko`rsatuvchi xodimlar ishlaydi.

Har bir korxona marketing bo`limini u ishlab chiqarish barqarorlashuvi va maxsulot sotish ko`payishiga yordam berishi uchun tuziladi.

Marketing xizmatini tashkil etishning eng keng tarqalgan turi - funktsional tur bo`lib, unda marketing bo`yicha mutaxassislar marketing faoliyatining turli vazifalarini bajarishga raxbarlik qiladilar. Ular faoliyatini tartibga soluvchi marketing bo`yicha vitse-prezident (direktor o`rinbosari)ga bo`ysunadilar.(sxemaga qarang).

Marketing xizmati



Sxemada beshta mutaxassis ko`rsatilgan. Bulardan tashqari mijozlarga xizmat ko`rsatish xizmati boshqaruvchisi, marketingni rejalashtirish bo`limi va tovar xarajati xizmati boshqaruvchisi bo`lish mumkin.

Funktsional xizmatning afzalligi - uni boshqarish osonligidadir. Shu bilan birga tovar assortimenti va korxona bozori kengayishi bilan bu sxema samaradorligi kamayib boradi, har bir aloxida bozor uchun reja ishlash qiyinlashadi, butun marketing faoliyatini tartibga solish mushkullashadi.

Marketing majmui - bu to`rtta tarkibiy qism: tovar, narx, taqsimlash usullari, va savdoni rag`batlantirish usullarini birlashishidir. Butun marketing faoliyatini amalga oshirish uchun ishlab chiqarishda to`rt tizim - marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmatini tashkil etish va marketing nazoratini yaratish kerak. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi.

Tayanch iboralar:

Marketing, marketolog, market, marketing menejmenti, marketing strategiyasi, marketingni rejalashtirish, tovarlar segmentatsiyasi, marketing tadkikotlari, marketing kichik tizimi, bozor.

Savollar:

1. Marketing turlarini sanang.

2. Marketing strategiyasi nimaga xizmat qiladi.
3. Marketing strategiyasini bosqichma-bosqich sanang.
4. Bozorni potentsial xajmi deganda nimani tushunasiz.
5. Bozorga yorib kirish strategiyasi deganda nimani tushunasiz.
6. Bozorni bo'g'inlarga (segmentlarga) ajratish deganda nimani tushunasiz.
7. Xaridor bozori sotuvchilar bozoridan nima bilan farq qiladi.
8. Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori bilan oraliq sotuvchmlar bozori o'rtasida nima farq bor.
9. Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori va keng iste'mol tovarlari bozorining farqi nimada.
10. Korxonada marketing xizmati tuzilmasini aytib bering.

16. Ijtimoiy menejment.

- 16.1. Ijtimoiy boshqaruv ob'ekti.
- 16.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.
- 16.3. Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.
- 16.4. Inson xulki omillari tizimi.

16.1. Ijtimoiy boshqaruv ob'ekti.

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishigina emas, balki kishilar, ular munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarini ham boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi - ishchilar, dexqonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi munosabat, shaxar va qishloq o'rtasidagi munosabat, aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning to'rtinchi darajasi - mehnat jamoalari o'rtasidagi va jamoa a'zolari munosabatlaridir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy boshqaruvning har bir darajasining ob'ekti - inson. Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish - insonni, kishilarni boshqarishdan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar mohiyatini aks ettiruvchi insonni boshqaruv bu munosabatlarni boshqarishni bildiradi.

Birinchi ikki darajada ijtimoiy munosabatlarni boshqarish davlat tomonidan, Konstitutsiya, qonun va qarorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat jamoalari darajasida mehnat jamoalarini boshqarish korxona ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshiriladi.

Korxona faoliyatida asosiy o'rinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxona faoliyati samaradorligi kadrlar tanlashga, ular topshirilgan vazifaga qay darajada unumli mehnat qilishlariga bog'liqdir. Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- Har bir insonning ijtimoiy axamiyati, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, xuquq va majburiyatlarini belgilash. Kishi tomonidan egallashuvchi o'rin jamoa xal etuvchi masalalar, kishining tayyorgarlik darajasi qobiliyat va qiziqishlariga bog'liq bo'ladi. Bu o'rin turli xuquq, texnika-texnologik meyor va vakolatlar bilan belgilanadi;
- Har bir inson o'z ijtimoiy o'rni, vazifasi, majburiyat a xuqqularini bilishi. Bunga ilm olish, tarbiya, mutoala orqali erishiladi;
- Har bir inson o'z ijtimoiy vazifasini bajarish, bunga eng avvalo moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomlilik va javobgarlik darajasi bilan erishiladi. Kishi ma'lum bir jamoa a'zosi bo'lgani sababli uning egallaydigan ijtimoiy o'rni ko'p jixatdan jamoaga bog'liq bo'ladi.

16.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson xayoti bilan bog'liq xal qilinishi lozim bo'lgan masalalar majmui, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni xal etishda ancha erkinliklarga ega bo'ldilar. Korxona jamoasi o'z mablag'i bilan o'zi mustaqil ravishda foydalanish xuquqiga ega, jamoaning har bir a'zosi uning va u oqali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy ma'naviy masalalarni xal qilishda faol qatnashish uchun kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxona jamoasi texnikaviy iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda o'z ijtimoiy muammolarini echishga ham xarakat qiladi. bu asosan korxonani ijtimoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruxga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi. *Birinchi gurux tadbirlar* jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan. Fan texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi ortadi, ishlovchilar malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab ortadi, yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yo'qolib boradi.

Fan texnika taraqqiyoti, mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ko'pchilikni oldin shug'ullangan ishidan bo'shatadi. Qachon, qancha ishchi ishdan bo'shashi, ularning qanchasini qayta tayyorlash, qaerga ishga joylashni oldindan ko'ra bilish zarur.

Bozor munosabatlariga o'tish shuningdek, ishlovchilar ijtimoiy tabaqalanuviga o'zgartirish kiritadi. Bozor iqtisodiyoti uchun tadbirkor, mehnat ijodiy yondashuvchi, bilimlarini qo'llay oluvchi, menejment, marketing, va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanish tadbirlari ichida kadrlarni barqarorlashtirish vo' ularning qo'nimsizligini tugatish bo'yicha tadbirlar aloxida o'rin egallaydi.

Ikkinchi guruxga kiruvchi tadbirlar ishchilar moddiy farovonligini oshirish(ish xaqini tartibga solish, moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish), madaniy-maishiy xayot sharoitini yaxshilashga (yashash sharoiti, madaniy maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovqatlanish, dam olishni tashkil etish va x.k.) qaratilgandir.

Ijtimoiy rivojlanish bo'yicha tadbirlar iqtisodiy jixatdan asoslangan va texnikaviy-iqtisodiy tadbirlar bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerak. Boshqa tomondan texnik iqtisodiy tadbirlar ijtimoiy tadbirlarni amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va mehnat jamoasi a'zolari extiyojlari va manfaatlarini har tomonlama qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, mehment jamoasining ijtimoiy rivojlanishi korxona umumiy biznes-rejasining tarkibiy qismidan iboratdir.

16.3. Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.

Korxonani muvaffaqiyatli boshqarish uchun mehnat jamoasida normal ruxiy sharoit yaratish, xamkorlik va o'zaro yordam munosabati o'rnatish, intizomni mustaxkamlash va jamoa oldida javobgarlik xissini tarbiyalash zarur. Inson shaxsiyatiga uning imkoniyatlari va talablariga e'tiborni kuchaytirish ham muvaffaqiyatli boshqaruv gorovidir. Korxonani ijtimoiy boshqarishda butun boshqaruv apparati, raxbar esa ayniqsa ayniqsa faol ishtirok etadi. Bunda boshqaruvning funktsional tashkilotlari - korxona ijtimoiy-psixologik xizmati, sotsiolog, psixolog, kadrlar bo'limi aloxida o'rin egallaydi.

Xozirgi paytda faqat yirik korxonalarda ijtimoiy psixologik xizmatlar mavjud bo'lib, ular vazifasi maxsus tadqiqot olib borish bilan cheklangandir. Kichik va o'rta korxonalarda sotsiologik izlanishlar bilan deyarli shug'ullanilmaydi.

Shu sababli barcha korxonalarda ijtimoiy-psixologik xizmatlar tashkil etish dolzarb masala bo'lib xisoblanadi. Bu bo'linmalar ijtimoiy axborot bilan ta'minlash, turli tavsiyalar ishlashdan tashqari ma'lum bilim berish boshqaruv xodimlariga ijtimoiy boshqaruv bo'yicha bilim berish, mehnat jamoasi a'zolariga muomala madaniyatini urgatish, eng ko'p ruxiy vazifa yuklatilgan boshqaruv kadrlarini aniqlash va x.k.lar bilan shug'ullanishi mumkin.

Mehnat, xayot, salomatlik sharoitini yaxshilash, mehnat jamoasi a'zolarini majburiy tibbiy sug'urtalashni kafolatlash masalalari ijtimoiy rivojlanish masalalari bilan birgalikda mehnat va fuqarolik kodeksiga muvofiq hal etilishi kerak.

Korxonani ijtimoiy boshqarishda boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari keng qo'llanilib, ularni bilib qo'llash korxonada ro'y berayotgan ijtimoiy xodisalarni chuqur o'rganish, ishlovchilar kayfiyati-nerv tizimiga ta'sir etuvchi psixologik omillarni bilishni talab etadi. Boshqaruvning

ijtimoiy psixologik muammolari xayot, inson xayot tarzi xar tomonlama o'zgarish uning madaniy va bilim darajasi ortishi bilan dolzarbligi ortib bormoqda.

Bozor iqtisodiyoti ijtimoiy vazifalar qo'llashni kengaytiradi, chunki xozirgi davrda mehnat samaradorligi faqat ishlab chiqarishning texnika bilan qurollanish darajasiga emas, balki, ishlab chiqarish jamoasi ijtimoiy tarkibi, jamoada kishilar munosabatini boshqarish darajasi, ishlovchilar faolligi darajasiga ham bo'liq. Shuning uchun jamoa ijtimoiy riojlanishi, yuqori unumli mehnat uchun qulay sharoit yaratishga aloxida e'tibor berish kerak.

«Korxonalar to'g'risida»gi Qonunda korxona o'z ishchilari va ularning oilalari mehnat va maishiy sharoitini yaxshilashga, ular manfaat va extiyojlarini qondirish to'g'risida g'amxo'rlik qilishi zarurligi ta'kidlab o'tilgan. Jamoa ijtimoiy extiyojlarini qondirish extimoli korxona ishi natijalari, jamoa daromadi bilan belgilanadi. Korxonada ijtimoiy rivojlanish masalalari barcha mehnat jamoasi a'zolari bevosita ishtirokida hal etiladi.

16.4. Inson xulqi omillari tizimi.

Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson xulqi nimaga bog'liqligi, o'z xayotida nimaga asoslanishini bilish zarurdir. Kishi xulqi, faoliyati. Xarakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror xarakatni rag'batlantiruvchi kuch - moddiy va ma'naviy extiyojlardir. Lekin, insonning barcha xarakati ham o'z extiyojini qondirishga qaratilmagan. Masalan, inson ma'lum moddiy va ma'naviy boyliklarni faqat o'zi iste'moli uchun yaratmaydi.

Inson extiyoji bilan xarakati, xulqi o'rtaida qator bevosita ifodalanuvchi bo'g'inlar mavjud. Bular manfaat, xoxish, qizqishdir. Ma'lum sharoitlarda ular inson xulqini rag'batlantiruvchi kuchga aylanadi. Rag'bat xarakat qilishni qaror qilishga oilb kelsa, qaror xarakatga olib keladi.

Inson xulqiga ijtimoiy muxit, moddiy ishlab chiqarish extiyojlari ham ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish iste'molchida extiyojni vujudga keltiradi va bu bilan insonning bu extiyojlarni qondirish vositalarini yaratishga qaratilgan mehnat va ma'naviy faolligini rag'batlantiradi. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- ijtimoiy va tabiiy muxit (ishlab chiqarish, ijtimoiy munosabatlar, tarbiya tizimi, madaniyat, tabiiy sharoit va x.k.);
- extiyojlar (moddiy va ma'naviy);
- extiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va x.k. shaklida anglash;
- xarakatga rag'batlantirish,;
- yo'l-yo'riq (ichki mobilizatsiya, amaliy xarakat qilishga tayyorgarlik);
- maqsadga erishish va extiyojlarni qondirishga qaratilgan xarakat.

Omillarining bu tizimida xali extiyojlar shakllanishning asosiy manbaasi, ham ularni qondirish sharti bo'lgan ijtimoiy muxit muhim o'rin egallaydi. Bu tizimning barcha bo'g'inlari o'zaro bog'liq va bir-biriga ta'sir qiladi. muxitga qaratilgan xarakat uni o'zgartiradi, lekin bu bilan birga shaxsning o'zi, uning extiyoj va manfaatlari ham o'zgaradi. Inson xulqining bu barcha omillarini xisobga olish jamoa ijtimoiyrivojlanishini samarali boshqarish garovidir. Belgilangan maqsadga erishish yo'lida kishilarni jipslashtirish uchun ular manfaat va extiyojlarini ustalik bilan muvofiqlashtirish, onglilikni shakllantirish, ular faoliyatini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish zarur. Kishilarda sog'lam va ongli extiyojlarni - avvalo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustaxkamlashga extiyojni tarbiyalash zarur.

Jamoani boshqarish jarayonida har br xodim extiyojini qondirish meyorini xodim extiyojini qondirish meyorini uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifat va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan xissasi bilan muvofiqlash lozim. Ishchi yoki xizmatchi mehnat xissasi meyor va mos xolda ular extiyojlarini qondirish meyor butun korxona jamoasi mehnat xissasiga bog'liqdir. Demak, shaxsiy moddiy manfaatdorlik jamoa moddiy manfaatdorligi bilan uzviy bog'liqdir.

Moddiy rag'bat - mehnat faoliyatini rag'batlantiruvchi muhim kuch bo'lishi bilan birga u yagona kuch emas. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, ma'naviy rag'batlantirish ham muxim.

Tyaanch iboralar:

Ijtimoiy siyosat, ijtimoiy dasturlar, ijtimoiy loyixalar, mehnat motivatsiyasi, ijtimoiy ximoya, imtiyoz, sotsiologik tadqiqotlar, ishsizlik, ish joyi, bandlik.

Savollar:

1. Ijtimoiy munosabatlarning uch bosqichini ayting.
2. har bir odam o'zining ijtimoiy rolini bajarishiga qanday erishadi.
3. Jamoaning ijtimoiy tuzilmalarini o'zgartirishga qaratilgan tadbirlar guruhini sanab bering.
4. Xodimlar moddiy turmush darajalarini yuksaltirishga qaratilgan tadbirlar guruhini sanab bering.
5. Korxonada mehnat jamoalarida ijtimoiy boshqarishning amalga oshiradi.
6. Korxonalar haqidagi qonunda qanday ijtimoiy kafolatlar ko'zda tutiladi.
7. Inson hulqi nimaga bog'liq, u o'zining xatti-xarakatlarini nima bilan asoslaydi.
8. Inson hulqini belgilovchi omillar tizimini ayting.
9. Mehnat jamoalarini samarali boshqarish uchun zaruriy shartlar nima.

17. Menejment samaradorligi.

- 17.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv.
- 17.2. Biznes-reja va samaradorlik.
- 17.3. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.
- 17.4. Kommunikatsiya, qaror kabul qilish va samaradorlik.

17.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv.

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha boshqaruv vazifalari va biriktiruvchi jarayon kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oon va tez xal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham kompleks yondashuvni talab qiladi. unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari ta'sir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarmas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar raxbarlari o'z xarakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga e'tibor bermay faqat ishlab chiqarish xajmi ko'rsatmalarini xisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan maxsulot xajmini ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan maxsulot miqdori va kafolatli ta'mirlash xajmining qisqarishi xisobiga xarajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'shimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv xajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi. Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmasligi butun maxsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Korxonalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror bir asosiy maxsulotning sifatsiz bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqtisodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin bo'lgan mablag'lar qisqarishiga olib keladi.

Atrof muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya xolatini yaxshilash va korxona ishchilari sog'lig'ini ximoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko'payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof muhitni

yaxshilash va mehnatni muxofaza qilish ish vaqti taqsimlashiga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil - korxonani boshqarish ilmi ega bo'lishdir. Korxona umumiy ishlashi uchun boshqaruv tizimini takomillashtirish zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida raxbariyat nega maqbul bo'lgan qarorlar bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim.

17.2. Biznes-reja va unumdorlik.

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdorlikni oshirayotgani, qaysisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Ragts va Feliks unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb xisoblaganlar.

Korxona u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan maxsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'laydi. Ya'ni strategik rejalashtirish doimo bozorni raqobatni, korxona imkoniyatlarini muntazam taxlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh-o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy-tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini klajakka asoslanib belgilashlari lozim. Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanliklaridir. Bunday korxonalar klajakka ega emas.

Xozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darhol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni xisobga olish zarurligini tushunib etdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan kompleks rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustaxkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga xali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan aksincha ularni qo'llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'shish yo'li bilan o'z xamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish boshqaruvning barcha jarayonlarida kuzatilish kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalarini bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

17.3. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.

Unumdorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvining boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv ishini loyixalashtirish va boshqaruv tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Boshqaruvning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Xozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyixalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi

amerikalik va Yaponiya ishlab chiqaruvchilari bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki yuqori sifatli maxsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiya afzalliklari unga ishlovchilarning salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmashligi mumkin. Texnologiya darxaqiqat unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun raxbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi raxbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlikka ma'muriy-boshqaruv soniga bo'lgan nisbati orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxona o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jaxon bozoriga o'z vaqtida masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxona ba'zan yirik korxonaga nisbatan masaraliroq bo'ladi. Korxona samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish biror aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unumdorlikni javob beruvchi biror shaxs yoki guruxga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish xuquqi ham kirishi kerak.

17.4. Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik.

Korxonalarda axborot xajmi va u bilan bog'liq kishilar soni muntazam ortib bormoqda. Axborot xajmining ortishi unumdorlikni oshirishda aloqa jarayonini boshqarish ahamiyatining ortib borishiga sabab bo'lmoqda. Axborotni qayta ishlash jarayonida texnika taraqqiyoti (kompyuterlardan foydalanish, aloqa sun'iy yo'ldoshlar, xalqaro telefon va televidenie tarmog'i) uzatiluvchi axborot xajmi ortishi va uni uzatish vaqti qisqarishiga olib keldi. Axborot uzatish vaqti bu uni berishdan qabul qilib olishgacha o'tgan vaqtni o'z ichiga oladi. Masalan, baliq ovlovchi flot kemalari belgilangan joyga etib borganligi xaqida axborot olishi uchun oylab vaqt kerak edi. Xozirgi paytda flot shtabi bir necha daqiqada bunday axborotga ega bo'ladi. Axborot uzatish vaqti qisqarganligi sababli uni qayta ishlash va foydalanishga jadallik bilan uzatilishi jismoiy va xuquqiy shaxslar faoliyatini koordinatsiya qilishga yordam beradi. Axborotdan samaraliroq foydalanish korxona faoliyatini oshirish uchun imkon yaratadi. Bunda texnika, kishilar, tashkilot tarkibi, tashqi muxitning o'zaro ta'siri xisobga olinishi kerak.

Axborotni qayta ishlash sohasiga yangi texnika va texnologiya joriy etilishi bilan boshqaruvning barcha darajasida unumdorlik ortishiga olib keladi. Axborotni qayta ishlashning yangi texnologiyalari imkoniyatlari takrorlanuvchi vaziflarni bajarish to'g'ri kelgan, dasturlangan qarorlarni ko'zda tutuvchi, yoki katta xajmda mexanik mehnatni talab qiluvchi masalalarni bo'ladi. Kompyuter texnikasi barcha ijodiy jarayonlarni tezlatish imkonini beradi. Aloqa texnikasi zarur axborotni o'z vaqtida olishga imkon yaratadi. Kishilarni texnika bilan uning organlaridan foydalanishga o'rgatish lozim.

Axborot texnikasi raxbarga katta xajmda axborotdan foydalanishga imkon berish va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ko'p mehnatni talab etuvchi operatsiyalarni qisqartirish yo'li bilan qaror qabul qilish jarayonini yaxshilashga yordam beradi. Xisob va qiyoslash uchun EXMdan foydalanuvchi menejer qog'ozda xisob-kitob qiluvchi menejerga nisbatan rejaning bir ncha marta ko'p variantlarini taxlil qila olish imkoniyatiga egadir.

EXMni qo'llash tashkilot tarkibi o'zgarishiga ham olib keladi. Xozirda mutaxassislar xalq etishi zarur bo'lgan ko'plab qarorlarni quyi bo'g'in boshqaruvchilari, jumladan, ustalar bajarishi mumkin.

Agar raxbar sifatliroq qaror qabul qilish va kattaroq xajmda axborotni qayta ishlash qobiliyatiga ega bo'lsa, u nazorat qiluvchi masalalar xajmi, javobgar soha doirasini kengaytirish mumkin. EXMni qo'llash ilgari bo'lg'in raxbarlari to'plagan axborotning katta qismini axborot texnikasi yordamida ancha tez, tejamkorlik va aniqlik bilan to'plashi va bu bilan ishlovchilar sonini qisqartirish va boshqaruv qarorini qabul qilish jarayonini jadallashtirish yo'li bilan unumdorlikni oshirish mumkinligini namoyon qildi.

Tayanch iboralar:

Mezon, samara, samaradorlik. Iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy samaradorlik, iqtisodiy ko'rsatkichlar, boshqarish sifati, kirish-chikish sikllari, unumdorlik nazorati, ishlab chikarishni loyixalashtirish.

Savollar:

1. Boshqaruv samaradorligi deganda nima tushuniladi?
2. Boshqaruv samaradorligining qanday turlari Sizga ma'lum?
3. Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik nima?
4. Iqtisodiy samaradorlikning qanday xisob usullarini bilasiz?
5. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini aysi ko'rsatkichlar aniqlaydi?

Asosiy adabiyotlar

1. N.Yu. Chausova, O.A. Kalugina Menedjment: Uchebnoe posobie – M.: KNORUS, 2010. – 496 str.
2. . S. Choudxari Menedjment XXI veka Uchebnik. Per. s angl. – M.: INFRA-M, 2009. – 448 str.
3. Semenov A.K. Osnovi menedjmenta. Uchebnik. «Dashkov i K». 2010.-576 str.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax. Uchebnoe posobie. – M.: Prospekt, 2009. – 120 str.
2. Danilin V.I. Finansoviy menedjment: zadachi, testi, situatsii: Uchebnoe posobie. – M.: Prospekt, 2009. – 360 str.
3. Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N, Sxirtladze A.G. Sistemi, metodi i instrumenti menedjmenta kachestva: Uchebnik dlya vuzov – SPb.: Piter, 2009. – 560 str.
4. Lapigin Yu.N. Strategicheskiy menedjment. Uchebnoe posobie. – M.: Eksmo, 2010. – 432 str.
5. Goleniщev E. P., Klimenko I. V. Informatsionnoe obespechenie sistem upravleniya. Uchebnoe posobie Rostov-na-Donu.: Feniks, 2007-300 str.
6. Kostrov A. V. Osnovi informatsionnogo menedjmenta. Uchebnoe posobie M.: FiS, 2007-350 str.
7. Kruglova N. Yu., Kruglov M. I. Strategicheskiy menedjment. Uchebnik. M.: RDL, 2006.- 317 str.