

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

ГУЛИСТОН ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

“Умумий иқтисодиёт” кафедраси

Менежмент фанидан

**Бошқарув функциялари ва уни ривожлантириш механизмлари
мавзусидаги**

КУРС ИШИ

Топширди: Розиков Р.

Қабул қилди: Сатторқулов О

ГУЛИСТОН 2015

МУНДАРИЖА

Кириш	3
1. Бошқарув фаолиятининг моҳияти	6
2. Бошқарув функцияларининг таснифи	7
3. Режалаштириш функцияси ва унинг босқичлари	9
4. Ташкиллаштириш функцияси ва унинг ўзгарувчанлиги	17
5. Мотивация ва унинг моҳияти	23
6. Назорат функцияси ва уни амалга оширилиши	28
Хулоса	30
Фойдаланилган дадбиётлар рўйхати	33

КИРИШ

Мамлакатимиз ҳаётида муҳим иқтисодий ўзгаришлар рўй бермоқда. Бозор иқтисодиёти муносабатларининг таркиб топиши ва шаклланиш жараёни ўзига хос кўринишда амалга ошмоқда. Бу шароитда хўжалик субъектларининг янги шакллариининг ҳосил бўлиши ва уларни бошқариш билан боғлиқ бўлган муаммолар, айниқса, долзарб аҳамиятга эга. Олиб борилаётган иқтисодий ислохотларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан тайёрланаётган раҳбарлар уларнинг замонавий бошқарув санатидан боҳабарлиги, бозор қонунларини олдиндан кўра билиши, ходимларни бошқаришда тез ва адолатли қарор қабул қила олиши, замонавий билимларга эгаллиги, ишни тўғри ташкил этиши ва бошқаришга боғлиқ.

Раҳбарнинг фаолияти бошқа фаолият турлари каби доимийликка эга эмас, у ҳар хиллиги, тезкорликни талаб этиб туриши, вақти-вақти билан бошқа тур фаолият билан тўқнаш келиши билан ажралиб туради. Бошқарув фаолиятининг яна бир хусусияти шундаки, унда кўпчилик ҳаракатлар, қарорлар, ҳозирни ўзида ҳал қилинишни талаб этади. Демак, раҳбар ўз фаолияти ва ходимларига жуда талабчан, вазиятни тўғри тушуниши ва баҳолаши, махсус билим ва кўникмаларга эга бўлиши лозим.

Бошқарув-ташкilot мақсадларини шакллантириш ва уларга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат каби асосий (умумий) функцияларни амалга ошириш жараёнидир.

Бошқарув функциялари деганда ишлаб чиқаришни бошқаришга, бир қатор аниқ вазифаларни бажаришга қаратилган бир хил ишлар мажмуасига айтиш мумкин. Бошқарув таъсир сифатида қатор функциялар орқали амалга оширилади. Бошқарув функцияларининг мазмуни ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилинишидан келиб чиқади. Бу эса менежердан бошқарувнинг ҳар бир элементиға эътиборсиз бўлмаслигини англатади. Асосий функциялар қаторига режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат киради. Ушбу

функцияларнинг узлуксиз, ўзаро боғлиқ равишда амалга оширилиши менежментнинг циклини ташкил қилади.

Режалаштириш ҳар қандай бошқарув фаолиятининг муҳим қисмидир. Режалаштириш бошқарув меҳнати маҳсули, ишни ташкил қилишни эса маҳсулотни пайдо бўлишига олиб боровчи жараён сифатида қараш мумкин.

Режалаштириш ва қарор қабул қилиш ҳар хил босқичдаги менежерлар томонидан амалга оширилади ва ушбу ишлар ташкилотнинг битта бўлинмасига ёки бутун фаолиятига ўз таъсирини ўтказиши мумкин. Шунинг учун қабул қилинаётган режа учун масъулият қуйидагича: одам томонидан амалга ошириладиган онгли, мақсадли фаолияти, қадриятлари йўналишига ва далилларга асосланган хулқи; ташкилий муҳитнинг ижтимоий ва сиёсий ҳолати чегараларида муқобил вариантлар танлаш; умумий бошқарув жараёнининг бир қисми; менежернинг ҳар кунлик ишининг зарурий қисми; барча бошқа бошқарув функцияларини бажарилиши учун аҳамиятли босқичдир.

Оптималь режани ишлаб чиқиш жуда кўп нарсаларга, жумладан, билим, тажриба, вазиятни яхши билиш ва тўғри баҳолаш, етарли маълумотларга эга бўлиш ва вақтга боғлиқ бўлади. Ишни тўғри ташкил қила олиш бошқарув санъати доирасига киради. Билимлар ва кўникмалар мажмуаси эса раҳбарнинг маҳорат даражасини белгилайди. Шу жиҳатдан ҳам мавзу долзарблик аҳамият касб этади.

Курс ишидан кўзланган мақсад бошқарувда менежмент функциялари механизмини ўрганиш, уни баҳолаш, бошқарувга таъсир кўрсатиш жараёни сифатида, авваламбор, кишиларга таъсир ўтказиш; улар фаолиятини бошқариш ҳамда ўзаро муносабатларни созлаш билан боғлиқлигини ёритишдан иборат.

Инсон ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг бош компоненти, яъни бошқарувнинг ҳам субъекти, ҳам объекти эканлигини инкор қилиб бўлмайди. Демак, бошқарув фаолияти билан шуғулланувчиларда алоҳида ўзига хос қобилият, руҳий хусусиятлар бўлиши зарур, чунки бошқарув фаолияти

кишилар орасидаги муносабатларни шакллантириш, улар билан мулоқотда бўлиш, тўғри мақсад ва вазифаларни белгилаш, кишиларни турли фаолиятга қизиқтириш ва назорат қилишни тақозо этади. Раҳбарнинг асосий вазифаси одамлар билан ишлаш ва оқилона қарор ва режани қабул қилишдан иборат. Раҳбар жамоа олдига қўйилган мақсадни, режа ва топшириқни миқдор ва сифат кўрсаткичлар бўйича бажариши учун ишловчиларнинг билимдонлигидан, касбидан мақсадга мувофиқ фойдаланиши ва уларни бир оқимга йўналтира олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

1. Бошқарув фаолиятининг моҳияти

Бошқарув фаолияти бошқа фаолият турларидан тубдан фарқ қилади. Чунки раҳбар ўз фаолиятини амалга ошириш жараёнида кундалик амалиётида жуда турли, бир-бирига ўхшамаган ҳаракатлар билан тўқнаш келади. Минцберг хулоса қилишича, раҳбарнинг фаолияти бошқа фаолият турлари каби доимийликка эга эмас, у ҳар хиллиги, тезкорликни талаб этиб туриши, вақти-вақти билан бошқа тур фаолият билан тўқнаш келиши билан ажралиб туради. Г.Гестнинг изланишларига кўра, ҳар бир раҳбарнинг раҳбарлик фаолияти кунига ўртача 583 та турли бошқарув операцияларидан иборат. Бошқарув фаолиятининг яна бир хусусияти шундаки, унда кўпчилик ҳаракатлар, қарорлар, ҳозирни ўзида ҳал қилинишни талаб этади. Демак, раҳбар ўз фаолияти ва ходимларига жуда талабчан, вазиятни тўғри тушуниши ва баҳолаши, махсус билим ва кўникмаларга эга бўлиши лозим. Бундан ташқари, бу ҳаракатларнинг барчаси совуққонлик билан, эмоцияларга берилмаган ҳолда бажарилиши зарур. Минцберг фикрига кўра, менежерлар ташкилотда ўзига хос лавозимларга эга бўлиб, ҳар хил бўлинмаларнинг раҳбарлари сифатида, шу лавозим тақозо этадиган хизмат хулқига ҳам эга бўлиши керак. Бу маънода бошқарувда, айнан, ўз лавозими тақозо этиб турган хулқни амалга оширгани ҳолда, ўзлигини сақлаб қолиш ҳамда бу ишни ўзига хос тарзда бажара олиш- бу ҳақиқий санъатдир.

Минцбергнинг фикрича, ҳамма раҳбарларга кишилар орасидаги муносабатларни мувофиқлаштириш, ахборотни қайта ишлаш ва узатиш, қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ бўлган рольлар мансуб. Қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ бўлган субъект сифатида раҳбар-тадбиркор камчиликлар ва нуқсонларни бартараф этувчи, ресурсларни тақсимловчи ва мунозаралар олиб боровчи рольларни бажаради. Ушбу рольлар бир-биридан алоҳида эмас, балки ўзаро бир-бири билан боғлиқ, бир бутунликни яратиш йўлида ўзаро биргаликда бажарилади. Ушбу рольлар менежер ишининг ҳажмини ва мазмунини аниқлайди.

2. Бошқарув функцияларининг таснифи

Бошқарув-ташкilot мақсадларини шакллантириш ва уларга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкilot қилиш, мотивация ва назорат каби асосий (умумий) функцияларни амалга ошириш жараёнидир.

Бошқарувга оид икки муҳим ҳолатни кўрсатиш мумкин:

-биринчидан, ҳар қандай ташкilotнинг бошқарув тизими нечта босқичдан иборат бўлмасин, шартли равишда уч босқичга келтирилади: олий босқич, ўрта ва қуйи бошқарув босқичи. Бу босқичларга бўлиниш бошқарув ҳажми, махсус меҳнат тақсимотига боғлиқ бўлади. Социолог Талкотт Парсонс фикрига кўра, қуйи босқичдаги, яъни техник босқичдаги раҳбарлар, асосан, ҳар кундалик операциялар ва ҳаракатлар билан шуғулланиб, ишлаб чиқаришда ёки хизматлар кўрсатишда узлуксизликни таъминлайдилар. Ўрта бошқарув раҳбарлари асосан ташкilot ичида бошқарув ва ўзаро келиштириш ишлари билан, ташкilotнинг турли бўлимларини ҳаракатлари ва фаолият шакллари ўзаро келиштириш билан шуғулланадилар. Ва ниҳоят, олий бошқарув босқичи, яъни институционал босқич раҳбарлари, асосан, узоқ муддатли режаларни, мақсадларни ишлаб чиқиш ҳамда ташкilotнинг турли шароит, ўзгаришлар ва ижтимоий жараёнларга мослашиш масалалари билан шуғулланадилар.

-иккинчидан, ҳозирги давр ташкilotлари шунчалик тез ўзгарувчан, турғун бўлмаган муҳитда ишлашга мажбурки, бозор иқтисодиёти шароити улардан жуда тез тарзда шароитга мослаша билишни тақозо этади. Раҳбарлар ўзгаришларни кутиб ўтириб, кейин ҳаракатга тушишлари керак эмас, балки шу ўзгаришларни олдиндан кўра билган ҳолда, аниқ тадбирларни қўллашлари керак бўлади. Ҳозирги кунда ташкilotлар раҳбарлари худди тадбиркорлардек фикрлашлари ва фаолият юритишлари зарур. Тадбиркор-менежер имконият излайди ва ўзини хавф-хатарга солади.

Функция лотин тилидан келиб чиққан бўлиб фаолият, мажбурият, иш маъносини англатадиган сўз. Демак, функция бирор бир орган бажарадиган

ишни, кишиларнинг мажбуриятларини ёки фаолият доираларини англатади. Бошқарув функциялари деганда ишлаб чиқаришни бошқаришга, бир қатор аниқ вазифаларни бажаришга қаратилган бир хил ишлар мажмуасига айтиш мумкин. Бошқарув таъсир сифатида қатор функциялар орқали амалга оширилади. Бошқарув функцияларининг мазмуни ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилинишидан келиб чиқади. Бошқарув функциялари жуда кенг маъноли тушунчадир. Улар, маълум белгиларига кўра, асосий (умумий) ҳамда аниқ (конкрет) функцияларга бўлинади. Асосий функцияларга режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация, назорат киради. Бу функциялар ҳамма бўғинлар ва босқичларда амалга оширилади. Аниқ функциялар ичида эса кўпинча қуйидаги аниқ функциялар ажратилади: техник-иқтисодий режалаштириш, моддий-техник таъминот, меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил қилиш ва ҳоказолар. Бошқарув функциялари ишлаб чиқариш жараёнининг алоҳида элементлари ва параметрлари, бошқариш белгиси бўйича ҳам фарқланади. Бошқарув объектлари бўйича эса горизонтал ва вертикал босқич функцияларини ажратиш мумкин.

Асосий функциялар қаторига режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат киради. Ушбу функцияларнинг узлуксиз, ўзаро боғлиқ равишда амалга оширилиши менежментнинг циклини ташкил қилади. Асосий функциялар қаторига ташкилотнинг туридан қатъий назар, доимий тарзда бажарилиши шарт бўлган вазифалар киради, улар бир неча майда аниқ (конкрет) функцияларни ўз ичига олади.

3. Режалаштириш функцияси ва унинг босқичлари

Режалаштириш аҳамияти жиҳатидан, бошқарувнинг асосий функцияларидан биридир. Ҳар қандай бошқарув режа тузишдан бошланади. Режа тузиш эса бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини аниқлаш, уларнинг бажарилиш муддатларини кўрсатиш, вазифаларини амалга ошириш усуллари ҳамда иқтисодиётнинг бошқа тармоқлари билан узвий боғлиқлигини белгилашдан бошланади. Режалаштириш воситаси орқали жамиятнинг мақсадга мувофиқ динамик, пропорционал тарздаги ривожланиши таъминланади.

Бошқарув функцияси сифатида ички фирма режалаштириш мазмуни бозор талаби ва моддий ресурслар манбаини инобатга олган ҳолда ишлаб чиқаришни ривожланиш пропорциялари ва асосий йўналишларининг асосли аниқлашдан иборат. Режалаштириш моҳияти-белгиланган муддатда ташкилот ва унинг бўлинмаларини ривожланиш мақсадларини аниқлашда; хўжалик масалалари ва вазифаларни, уларни бажариш воситалари, реализация қилиш кетма-кетлиги ва муддатларини белгилашда; қўйилган вазифалар ечиш учун керакли молиявий, меҳнат ва моддий ресурсларни излаб топишда намоён бўлади.

Бошқарув функцияси сифатида режалаштириш - ташкилотни самарали фаолият юритиши ва ривожланиши учун қулай шарт-шароитларни таъминловчи ички ва ташқи муҳит омилларини имкон қадар ҳаммасини ҳисобга олишга қаратилган.

Ҳозирги замон трансмиллий корпорацияларда режалаштиришга бўлган эҳтиёжлар халқаро майдонда олиб борилаётган ишлаб чиқаришни катта ҳажмидан; саноат ташкилотларининг йирик хўжалик мажмуалари доирасидаги ишлаб чиқаришни ихтисослашуви ва кооперациясидан; ташкилот доирасидаги кўп миқдордаги таркибий тузилмаларнинг мавжудлиги ва ФТТ талабларидан келиб чиқади.

Режалаштириш даражаси ва сифати:

-бошқарувнинг барча бўғинларида ташкилот раҳбариятининг чуқур билимга асосланганлиги ва бой иш тажрибаси;

-функционал бўлинмаларида фаолият юритувчи мутахассисларнинг малакаси;

-информация база мавжудлиги ва компьютер техникаси билан таъминланишига боғлиқ.

Режалаштириш жараёни қўйилган мақсадларга боғлиқ ҳолда қуйидаги хусусиятларга эга:

а)Америка компанияларида асосийси-барча бўлинмалар стратегиясини бирлашуви ва ресурслар тақсимооти:

б)Инглиз компанияларида–ресурс тақсимоотига йўналтирилганлиги;

в)Япон компанияларида–қарорлар сифатини ошириш ва янгиликларни жорий этишга йўналтирилганлиги.

Режалаштириш қуйидагиларни талаб этади: мақсадларни асосли танлаш; сиёсатни аниқлаш; чора-тадбирларни ишлаб чиқиш; мақсадларга эришиш усуллари; келгусидаги узок муддатли қарорларни қабул қилиш учун асос тайёрлаш. Режани амалга ошириш бўйича ҳаракатларни бошлаш билан бирга режалаштириш ҳам тугайди. Режалаштириш–бу бошқарувнинг бошланғич босқичи, лекин бу бир муддатли акт (жараён) эмас, балки операцияларни режалаштириш мажмуасини тугашигача давом этувчи жараёндир.

Режалаштириш–бу, аввало истиқболда ташкилотни самарали фаолияти ва тараққиёти, ноаниқликларни камайтиришга қаратилган қарорлар қабул қилиш жараёнидир. Режага тааллуқли қарорлар одатда, корхона мақсади ва вазифаларини белгилаш, стратегияни ишлаб чиқиш, ресурсларни тақсимлаш ва қайта тақсимлаш, стандартларни аниқлаш билан боғланган бўлиб, уларга мос ҳолда ташкилот келажакда фаолият юритиши лозим. Қисқа маънода эса қабул қилинган қарорларни амалга ошириш борасида ташкилот қўядиган қадамларини аниқловчи-махсус ҳужжатлар-режаларни тузиш режалаштириш деб ҳисобланади.

Режа бу расмий ҳужжат бўлиб, унда истиқболда ташкилотнинг ривожланиши; ташкилот ва унинг бўлинмалари олдида турган мақсадлар, оралиқ ва пировард вазифалар; ресурсларни тақсимлаш ва жорий фаолиятни мувофиқлаштириш механизмлари; фавқулоддаги вазиятлар учун ишлаб чиқилган стратегиялар ўз аксини топади.

Режани 3 та типи мавжуд;

-режа- мақсадлар;

-такрорланувчи ҳаракатлар учун режалар;

-такрорланмайдиган ҳаракатлар учун режалар.

Ташкилотда режалаштириш қуйидаги тамойилларга асосланади:

а)режалаштиришни илк босқичларида ташкилот персоналини максимал қисми (сони)нинг иштирокини таъминлаш;

б)режалаштиришни доимий узлуксизлиги;

в) мослашувчанлиги;

г)ташкилот бўлинмалари фаолиятини мувофиқлаштириш (координация);

д)бошқарув бўғинлари фаолиятини интеграцияси;

е)тежамкорлик.

Режаларни тузишда 3 та ёндашувдан фойдаланишади:

1)Агар ташкилот ресурслари жуда чекланган бўлса, уларга боғлиқ ҳолда мақсадлар қўйилади. Бунда қониқарли ёндашувдан фойдаланишиб, кичик ташкилотлар (уларни асосий мақсади қандай бўлмасин узоқроқ яшаш) ўз режаларини тузишади.

2)Жуда бой ташкилотлар эса шароитларга қараб режаларга ўзгариш киритишлари мумкин. Бундай режалаштириш тузишда улар адаптация ёндашувдан фойдаланишади.

3)Жуда катта миқдордаги ишлаб чиқариш ресурсларига эга ташкилотлар эса режалаштиришни тузишни оптималлаштириш ёндашуvidан фойдаланишади. Ушбу ташкилотларда режалар ресурслар ҳажмидан эмас, балки мақсадлар миқдоридан келиб чиққан ҳолда тузилган.

Режаларни тузишнинг усуллари 3 та: балансли, меъёртив ва математика-статистик.

Режалаштириш функцияси:

- ташкilotнинг мақсадлари қандай бўлмоғи лозим;
- ушбу мақсадларга эришиш учун ташкilot аъзолари нима қилмоғи лозим;
- қандай воситалар ёрдамида-каби саволларга жавоб берувчи қарорларни тақозо этади.

Режалаштириш-бу раҳбарият ҳаракатларининг ягона йўналишини, ташкilot аъзоларининг умумий мақсадларига эришиш йўлидаги ҳаракат бирлигини таъминлаш воситаларидан биридир. Ташкilotда режалаштириш бир хиллик ҳодиса эмас, у доимий узлуксиз жараён бўлиб, бунга икки сабаб мавжуд:

- ташкilot мақсадига эришганидан сўнг, яна янги мақсад танлаб олинади ва иложи борича ўз умрини узайтиришга ҳаракат қилади;
- у доим ноаниқ келажакни бироз бўлса-да, кўра билишлик заруратидан келиб чиқади.

Режалаштиришни бошлашда энг биринчи қадам сифатида стратегик режалаштириш юзага чиқади. Стратегик режалаштириш остида барча бошқа бошқарув функциялари бирлашади. Стратегик режалаштириш-раҳбарият томонидан қўлланадиган ва ташкilot ўз мақсадларига эришиши учун ёрдам берадиган, ўзига мос стратегияни ишлаб чиқишга олиб келадиган ҳаракатлар, тадбирлар, қарорлар тўпламидир. Стратегик режалаштириш-бошқарув қарорларини қабул қилишга ёрдам берадиган восита сифатида хизмат қилади, унинг мақсади-ташкilotда етарли даражада янгиликларни жорий қилиш, ҳаракатчанлик ва керакли ўзгаришларни таъминлашдан иборат.

Стратегик режалаштириш жараёни доирасида 4 хил бошқарув фаолияти амалга оширилади:

- ресурсларнинг тақсимланиши;
- ташқи муҳитга мослашиш;

-ички координация;

-башорат қилиш.

Стратегия-бу ҳар томонлама деталлашган узоқ муддатли комплекс режа бўлиб, у ташкилот миссиясини амалга ошириши ва мақсадларига эришишини таъминлаш учун мўлжалланган. Стратегия олий раҳбарият томонидан ишлаб чиқилади, аммо уни амалга оширишда барча бошқарув босқичлари бирдек қатнашади. Стратегияга қуйидаги талаблар қўйилади:

-стратегия аниқ индивид учун эмас, балки бутун ташкилот истиқболи инобатга олиниб, ишлаб чиқилади;

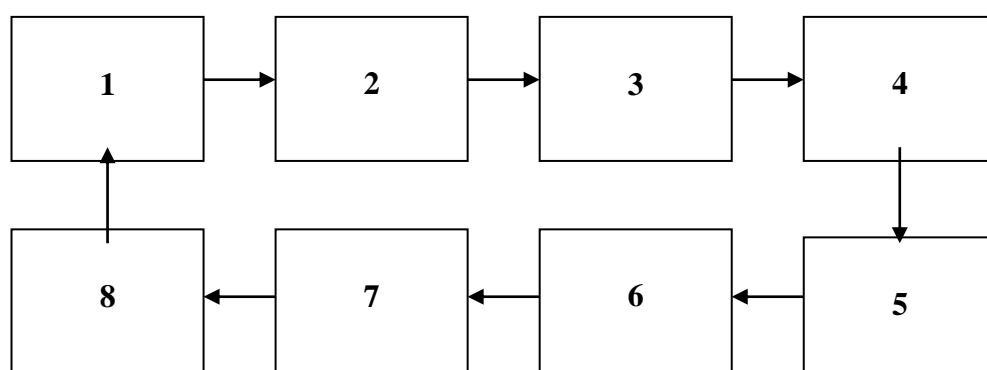
-стратегик режа кенг қамровли изланишлар ва амалий маълумотлар билан асосланиши зарур;

-стратегик режа фирмага, ташкилотга ўзига хослик, индивидуаллик бериб туриши зарур, яъни ташкилот алоҳида тур ходимларини жалб қилиб, бошқа тур ходимлардан воз кечишини аниқлаб туриши зарур;

-ташкилотнинг стратегик режалари нафақат узоқ вақт давомида ўзининг бир бутунлигини сақлаши, балки етарли даражада эгилувчан ва мослашувчан ҳам бўлиши зарур.

Режалаштиришни ташкил этмаган ҳолда иш бошлаш-бу аввалдан муваффақиятсизликка учраш демакдир. Ҳозирги даврдаги билимлар, ўзгаришларнинг жадаллиги ва кўлами шунчалик каттаки, стратегик режалаштириш келажакдаги муаммоларни, имкониятлар ва расмий истиқболни белгилашнинг ягона воситаси бўлиб қолмоқда. У олий бошқарув босқичига узоқ муддатли йўналиш бирлиги, шу йўналишда қарорлар қабул қилиш имконини, ҳаракат усулларини белгилаш, хавф-хатарни олдини олиш ёки юмшатиш ва ташкилот ичида умумий мақсад бирлигини таъминлашнинг имконини беради. Иқтисодиётда иш бошлашдан аввал стратегик режа тузиш-қоида бўлиб бораётгани бежиз эмас. Стратегик режаларни ташкилотнинг бирор бўғини ёки ташкилотдан ташқари махсус марказлар тузиб бериши ҳам мумкин.

Стратегия доирасида мақсад белгилаш ва ташкилотнинг миссиясини аниқлаш муҳим ўрин тутди. Режалаштириш жараёнида муҳимлиги жиҳатидан, биринчи ўринда, ташкилотнинг мақсадларини тўғри танлай билиш туради. Шу жиҳатдан, йирик ташкилотлар, одатда, кўп қаватли тизимларга ва бир неча кенг тавсифланган мақсадларга зарурат сезадилар. Асосий ва ҳамма ташкилотларга хос мақсад-ҳар томонлама унинг нима учун мавжудлиги ва юзага келганлигини аниқ ифодаловчи миссиясидир (1-чизма).



1-чизма. Стратегик режалаштириш жараёни

1-ташкilot миссияси; 2-ташкilot мақсади; 3-ташқи муҳитни таҳлил этиш ва баҳолаш; 4-ташкilotнинг кучли ва кучсиз томонларини ўрганиш; 5-стратегик муқобилларни таҳлил қилиш; 6-стратегияни танлаш; 7-стратегияни амалга ошириш; 8-стратегияни баҳолаш.

Мақсадлар айнан шу миссияни амалга ошириш учун белгиланади. Ташкilot миссияси ўзида қуйидагиларни акс эттириши лозим:

-фирма қандай тадбиркорлик билан шуғулланаётганлиги, асосий маҳсулотлари ва хизматларини ишлаб чиқариш борасидаги вазифалари, асосий бозорлари;

-фирманинг ишчи тамойилларини белгиловчи ташқи муҳити борасидаги маълумот;

-ташкilot маданияти, фирма ичидаги ишчи муҳит ва ушбу муҳит қандай одамларни жалб этиши борасидаги маълумотлар.

Миссия расмий тарзда тавсифланган бўлиб, ундан ташкilot ходимлари хабардор бўлишлари шарт. Жуда кенг миссия танлаш ташкilot муваффақиятига зарар қилиши мумкин, ҳудди шундай тор миссия танлаш

хам раҳбарият имкониятларини, муқобил ечимларни танлаш имконини чегаралаб қўйиши мумкин. Миссия ва мақсадларнинг қандай аниқланиши ташкилот раҳбариятининг иш тажрибалари, малакалари ва имкониятлари доирасига боғлиқ. Ташкилот муваффақиятига сезиларли ҳисса қўшиши учун ташкилот мақсадлари бир қатор талабларга жавоб бериши лозим. Мақсадлар аниқ ва ўлчанадиган, қисқа ва узоқ муддатли, ҳақиқатга яқин ҳамда бир-бирини қувватловчи бўлиши зарур.

Ташкилот учун ташқи муҳитнинг таҳлили ва баҳоланиши муҳим аҳамиятга эга. Бу баҳолаш ва таҳлил қилиш, айнан, режалаштириш босқичида рўй беради. Раҳбарият бу тадбирлар орқали ўз имкониятлари ва хавф-хатарларни ўрганади, ташкилотнинг ички кучли ва заиф томонларини ҳам аниқлаб олади. Бусиз самарали режалаштиришни ташкил қилиш мумкин эмас. Ҳозирги диверсификациялашган ишлаб чиқариш шароитида ҳар қандай ташкилот олдида ривожланишнинг тўртта стратегик муқобил варианты мавжуд, булар: чекланган ўсиш, ўсиш, қисқариш (камайиш) ва шу усулларнинг қоришмаси.

Режалаштириш босқичида ҳар қандай ташкилотнинг яна амалга ошириши шарт бўлган ишларидан бири-бу ички ва ташқи рақобатчиларининг фаолият доирасини аниқлаш, уларнинг кучли ва заиф томонларини ўрганган ҳолда стратегиясига баҳо беришдир. Режалаштиришнинг кейинги босқичи - жорий режалаштиришдир. Жорий режалаштириш тактик, ташкилий, операцион, оператив, функционал шаклларда амалга оширилади. Режаларни ўзаро боғлаш механизми тактика, фаолият ёки ҳаракат сиёсати, қоида ва тадбирларга таянади. Маълумки, режалаштириш босқичи билан назорат ўзаро узвий боғлиқ, чунки режалаштириш вақтида кейинчалик назорат учун асос бўлиб хизмат қиладиган кўрсаткичлар ишлаб чиқилади. Режалаштириш ва назорат жараёнларини ўзаро мувофиқлаштиришнинг усулларидан икки бошқарув воситасини келтириш мумкин:

-биринчиси, бюджет, яъни миқдоран ифода этиладиган мақсадлар йўналишларида миқдорий тарздаги тақсимот усули;

-иккинчиси, мақсадлар бўйича бошқарувдир.

А.Райо, П.Друкер, Мак Грегор ва бир қатор бошқа тадқиқотчи олимлар мақсадлар бўйича бошқарувни ҳар томонлама ўрганиб, кенг доирадаги ташкилотларга тавсия этганлар. Ҳозирги кунда энг илғор соҳадаги ташкилотлар мақсадлар бўйича бошқариш усулидан кенг фойдаланадилар. Уларнинг фикрича, ташкилотнинг ҳар бир босқичидаги бўғини ташкилотнинг умумий мақсадидан келиб чиққан ҳолда ўзининг аниқ мақсадларига эга бўлиши ва ушбу мақсадларни аниқ тарзда, чегараланган ҳолда тавсифлай олиши зарур. Бундай мақсадлар тақсимооти асосида умумий мақсаднинг қандай даражада амалга ошаётганлиги яққол намоён бўлади ҳамда бу усул ўз вақтида, керакли жойда тузатиш киритиш имконини беради. У бир нечта босқичлардан иборат бўлиши мумкин:

-мақсадларнинг қисқа ва аниқ таърифларини ишлаб чиқиш;

-уларга эришиш бўйича ҳақиқатга яқин реал режаларни тузиш;

-доимий назорат, ишни ўлчаш ва баҳолашни амалга ошириш;

-режалаштирилган натижаларга эришиш йўлида тузатиш киритувчи чоралар.

4. Ташкиллаштириш функцияси ва унинг ўзгарувчанлиги

Бошқарувнинг кейинги функцияси ташкил этишдир. Ташкил қилиш ҳар қандай тизимнинг фаолият тартибини, аввал тузилган тузилмани сифат жиҳатидан такомиллаштириш ва янги тузилмаларни тузишни билдиради. Ташкил қилишнинг асосий мақсади бошқарув объекти ичида бошқарувчи ва бошқарилувчи жараёнларнинг тартибли амалга ошишини таъминлашдан иборатдир. Бундай тарздаги ташкил қилиш бошқарувнинг барча функциялари билан уйғунлашиб, бошқарув жараёнига сингиб кетади.

Бошқарувнинг ташкил этиш функцияси ташкилотнинг барча бўлинмалари ўртасида доимий ва вақтинчалик ўзаро муносабатларини ўрнатиш, ташкилотни фаолият юритиш шарт-шароитлари ва тартибини аниқлашдан иборат. Ташкил этиш функцияси 2 хил йўл орқали амалга оширилади:

А) Маъмурий-ташкилий бошқарув;

Б) Оператив бошқарув.

Маъмурий-ташкилий бошқарув-ташкилот тузилмасини аниқлаш, барча бўлинмалар ўртасида функцияларни тақсимлаш ва ўзаро алоқаларни ўрнатиш, бошқарув аппарати ходимлари ўртасида масъулиятни белгилаш ва уларга ҳуқуқларни берилиши каби жараёнларни қамраб олади. Оператив бошқарув эса тасдиқланган режага мувофиқ ташкилот фаолиятини таъминлайди. У олинган ва эришилган натижаларни режада белгиланган кўрсаткичлар билан таққослашдан иборат. Оператив бошқарув жорий режалаштириш билан узвий боғлиқ.

Ташкилотнинг ташкилий тузилмаси-бу ташкилотни алоҳида бўлинмаларининг ўзаро алоқаларидан ташкил топиб, ушбу алоқалар ташкилот ва унинг бўлинмалари олдида турган мақсадлари ҳамда улар ўртасида қарор қабул қилиш ваколатлари ва функцияларини тақсимлашни назарда тутди.

Бошқарув тузилмасини ишлаб чиқишда қуйидаги муаммолар пайдо бўлиши мумкин;

а) алоҳида бўлинмалар ўртасида аниқ ва тўғри ўзаро муносабатларни ўрнатиш. Ушбу муносабатлар эса иш шароитлари, рағбатлантириш ва мақсадларни аниқлаш билан бевосита боғлиқдир;

б) раҳбарлар ўртасида масъулиятни тақсимлаш;

в) қарорларни қабул қилишда процедураларнинг кетма-кетлиги ва бошқарувнинг аниқ чизма (схема) ларини танлаш;

г) информация оқимларини ташкил этиш;

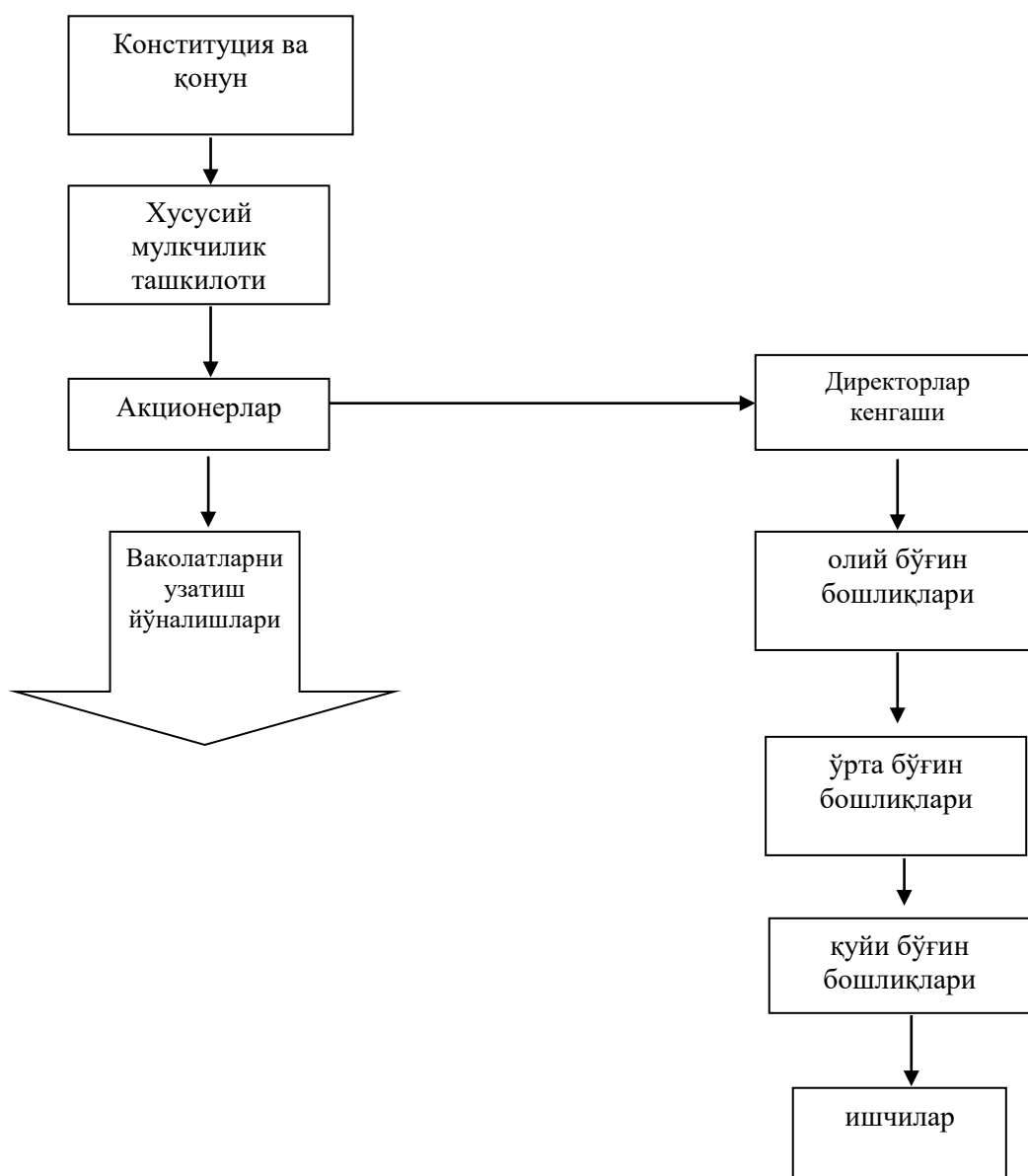
д) техник воситаларни танлаш.

Ташкилий тузилма, авваламбор, ташкилот бўлинмалари ўртасида аниқ ўзаро алоқаларни ўрнатиш, улар ўртасида ҳуқуқ ва масъулиятни тақсимлашга қаратилгандир.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш муаммоси— бўлинмалар функцияларини аниқлаш, ҳар бир раҳбар ва ходимнинг мажбуриятлари, вазифалари ва ҳуқуқларини аниқлаш, кўп поғоналикни чеклаш, информацион оқим ва функцияларни такрорланишига йўл қўймасликни назарда тутати. Лекин бу ерда асосий вазифа—бу бошқарув самарадорлигини оширишдир.

Маълумки, меҳнат турлари ва меҳнат тақсимоти аниқлаб олинмаса ихтисослашувнинг самараси бўлмайди. Шунинг учун ташкил қилиш жараёни ваколат узатишдан бошланади, чунки ваколат узатиш орқали ташкилот аъзоларининг расмий мулоқоти ва тартиби белгиланади. Ваколат узатиш ва вазифалар белгилаш орқали раҳбарият аниқ жавобгар шахслар доирасини белгилайди. Ташкил қилиш ташкилот доирасидаги кишиларнинг ташкилот мақсадларига эришиш йўлида биргаликда амалга ошириладиган самарали ишларига мос келадиган корхона тузилмасини тузиш жараёнидир. Ваколат узатиш, вазифа ва ваколатларни белгилаш воситасида раҳбарият ўз ходимлари орасида ташкилот мақсади йўлида бажарилиши керак бўлган кўп сонли вазифаларни тақсимлайди. Агар вазифа бошқа бир шахсга узатилмаган

экан, унда раҳбар уни ўзи бажармоғи керак. Аммо ҳар бир вазифани раҳбар томонидан ўзига юкланиши самарали бошқарувга олиб келмайди. Айнан ваколат ва вазифаларни узата билиш раҳбарликнинг моҳиятини ташкил қилади. Ваколат узатиш ўзини аҳамиятига қарамасдан кўпчиликда юзаки эътиборсиз нарсадай қабул қилинади. Масъулият мавжуд вазифаларни бажаришни, мажбуриятни ўз бўйнига олишни ва қониқарли бажарилишига жавобгарликни билдиради. Ваколат узатишсиз масъулиятни юклаш рўй бермайди. Ваколат ва масъулият шахсни ўзига эмас, балки у эгаллаган лавозимга бириктирилади.



2-чизма. Ташкилот ваколатларининг мумтоз концепцияси.

Ташкилий ваколатлар деганда, ташкилот ресурсларидан ва унинг айрим ходимларидан маълум вазифаларни бажариш йўлида фойдаланиш бўйича чекланган ҳуқуқ демакдир. Ваколатларнинг раҳбарлар томонидан қуйига қараб узатилиши табиий ҳол, аммо сўнги вақтларда ривожланган мамлакатларда узатилган ваколатларни қабул қилинишининг янги концепцияси юзага келди, унга кўра, раҳбар ёки ходим томонидан ваколатлар қабул қилинмаса, ваколат узатиш рўй бермади, дейилади. Ваколатлар ҳар доим чекланган бўлади. Ваколатлар режа ва тадбирлар билан, қоидалар ва раҳбарларнинг буйруқлари билан ташқи муҳит омиллари билан чекланади. Расмий ваколатлар чегараси, кўпинча, ҳокимият ва норасмий ташкилотлар томонидан тузилади. Ваколатларга нисбатан олганда ҳокимлик фаолият кўрсатишнинг ёки вазиятга таъсир кўрсата билишнинг ҳуқуқий имкониятини билдиради. Ваколатлар чизиқли ва аппаратли (штабли) бўлади.

Чизиқли ваколатлар-бевосита раҳбардан ходимга қарата, сўнг бошқа босқичга ўтадиган ваколатларга айтилади. Айнан чизиқли ваколатлар раҳбарларга қонуний ҳокимликни беради. Чизиқли ваколатлар ташкилотнинг бошқариш босқичлари иерархиясини ҳосил қилади. Иерархияни ҳосил қилиш жараёни эса скаляр жараён дейилади. Яқунловчи, тугалланган иерархия эса скаляр занжир ёки буйруқлар занжири, дейилади.

Аппаратли (штаб) ваколатларда бирор бошқарув босқичи ёки бўғини билан баробар ваколатли яна бир горизонтал босқичлар бўлади. Уларнинг кенг тарқалган хилларига маслаҳат, хизмат кўрсатувчи, шахсий аппарат киради. Штаб ваколатлари тавсиявий ваколатларни, шарт бўлган келишувларни, параллел ва функционал ваколатларни ўз ичига олади. Чизиқли раҳбарлар кўпинча айрим доираларда аппарат ваколатларига эгалар, штаб аппаратларининг бошлиғи аппаратнинг ўзида чизиқли ваколатларга эга. Раҳбарга бевосита бўйсунганлар сони бошқариш меъёрсини ташкил этади. Ваколат узатиш самарали бўлиши учун раҳбарлар адолатли мослик тамойилига риоя қилишлари лозим. Ваколатларнинг қай тарзда узатилиши тузилма турини белгилайди.

Ташкилот тузилмасини танлашдан сўнг, ташкил қилиш босқичида кейинги қадам бўлиб, ташкилотни барпо этиш, шакллантириш юзага чиқади. Ишларни ташкил қилиш ҳамма менежерлар бажариши лозим бўлган функциялардан биридир. Юқорида кўринадики, ваколат узатиш орқали горизонтал ва вертикал тарздаги меҳнат тақсимоли амалга ошади, аммо шунга мос тузилмани шакллантирилиши ҳам муҳим. Ваколат узатиш ҳамма босқич раҳбарлари томонидан амалга оширилади, тузилма танлаш эса олий бошқарув босқичининг вазифасидир. Бу ҳолда менежернинг вазифаси-айнан ташкилот мақсадларини рўйга чиқариш имконини берадиган тузилмани танлай билишдир. Энг яхши тузилма деб ташкилотга ташқи муҳити билан самарали мулоқотда бўлиш, ўз ходимларининг ҳаракатларини маҳсулдор ва мақсадли равишда тақсимлаш ва йўналтириш, тез орада мижозларнинг эҳтиёжини қондириш орқали ташкилот мақсадларига эришиш имконини берадиган тузилмага айтилади. Ташкилотни бошқариш тузилмасини ташқи муҳит билан алоқадорлиги жиҳатидан механистик ва органик, шахсга бўлган муносабат нуқтаи назаридан индивидуалистик ва кооператив, ҳамда ташкилотнинг функционал бўғинларини ўзаро бир-бирига алоқадорлиги жиҳатидан эса иерархик (бюрократик, функционал, дивизионал) ва адаптив (матрицавий, лойиҳавий ва маҳсулотли) тузилмаларга гуруҳланади.

Ташкил қилиш функциясига кўра, ташкилий тузилма лойиҳалаштиришдан бошланади. Тузилманинг лойиҳалаштирилиши ташкилотнинг мақсадларига жавоб берадиган тарзда бўлиши зарур. У ташкилотнинг стратегиясига асосланади. Айрим менежерлар ташкилот тузилмасини танлаш стратегик режалаштиришнинг қарорларидан бири, деб таъкидлайдилар. Тузилма стратегияга таянади, унга мос равишда шаклланади. Тузилма айрим ташкилотлар учун жуда ҳаракатчан ва динамик ҳолатда бўлади. Масалан, изланишлар шуни кўрсатадики, ”Дюпон”, ”Дженерал моторз” каби фирмаларнинг бир неча йиллар давомида ташкилий тузилмалари тез-тез ўзгариб турган.

”Тузилмани стратегия аниқлайди” деб ҳисобланади. Тузилма ташкилот стратегиясини амалга ошириб бера оладиган ҳолда бўлиши керак. Ташкилот тузилмаси юқоридан пастга қараб ишлаб чиқилади. Маълум жиҳатдан ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш кетма-кетлиги режалаштириш жараёнининг кетма-кетлигига ўхшаш. Улар қуйидагича:

-ташкилотни горизонтал жиҳатдан стратегияни амалга ошириш бўйича энг асосий фаолият йўналишларига мос ҳолда кенг блокларга ажратиш ва қандай фаолият турлари чизиқли ёки штабли бўлинмалар томонидан бажарилишини белгилаш;

-ҳар хил лавозимлар ваколатларининг ўзаро муносиблигини аниқлаш ҳамда ихтисослашув ва иш юкларини самарали қўллаш мақсадида бўйруқлар кетма-кетлигини белгилаш;

-лавозим мажбуриятларини аниқлаб, уларнинг бажарилишини маълум вазифалар ва функциялар мажмуаси сифатида алоҳида шахсларга, аниқ кишиларга юклаш.

Юқоридаги тадбирлар натижасида юзага келган тузилма қотиб қолган бир шакл эмас, балки ҳар бир йўналиш ва, умуман, ташкилот мақсадларидан келиб чиққан режалар асосида ўзгарувчанлик хос бўлган тузилмадир. Ҳозирги кунда фаолият юритувчи барча ташкилотлар ўз ташкилий тузилмаларининг мослиги ва ҳаракатчанлиги даражаси борасида доимий изланишлар олиб борадилар. Айрим иқтисодий адабиётларда менежментнинг учинчи функцияси деб тартибга солиш (координация) ёки бошқариш функцияси келтирилади. Аммо назаримизда, бошқарув бу фақат махсус функцияларни бажариш бўйича ўзига хос фаолиятни амалга оширишгина эмас, балки айнан одамлар билан мулоқотда бўла олиш, уларга таъсир эта олишдир. Демак, ташкилотдаги ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштиришдан кенгроқ маънода ишга қизиқтириш, йўналтириш, тақдирлаш ва танбеҳ бериш орқали, яъни бу ҳамма жиҳатларни ўз ичига олган мотивация функциясини бошқарувнинг учинчи функцияси деб тушуниш ўринли.

5. Мотивация ва унинг моҳияти

Мотивация деганда ўзини ва бошқаларни ўз мақсадларига ёки ташкилот мақсадларига эришиш йўлида фаолиятга, ҳаракатга келтириш, қизиқтириш, туртки бериш тушунилади. Мотивация қабул қилинаётган қарорларнинг ва белгиланган ишларнинг маҳсулдор тарзда бажарилиши учун зарур.

Азалдан мавжуд концепциялардан бири-“тақдирлаш ва жазо бериш” усулидир. Ушбу усул кишиларнинг қон-қонига шунчалик сингиб кетган эдики, ҳар қадамда ундан фойдаланишга ўрганиб, ҳозир ҳам бу усулни фақат ягона таъсирчан усул сифатида қабул қиладиган раҳбарлар жуда кўп. Чунки ушбу усул бош қотиришни, алоҳида қобилиятлар ва дипломатик тадбирларни талаб этмайди. Кейинчалик ушбу усулнинг ўрнини бошқарувда психология усуллари қўллаш эгаллаб боради ҳамда ходимларни билим савияси ошиб боргани сари оддий мажбур қилиш ёки алдаб ишга солиш усуллари самара бермай қўяди. Энди ҳар бир кишига унинг психологик хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда, мос ва ўзига хос таъсир этиш воситаси ва йўлини топа билиш зарур бўлади. Ҳозирда қўлланиладиган барча мотивация назариялари ишчи-ходимларнинг психологик жиҳатларини ҳисобга олган ҳолда олиб борилади.

Мотивация кишининг бирор фаолиятига туртки берадиган ички ва ташқи ҳаракат кучларининг мажмуаси бўлиб, улар фаолият шакли ва унинг чегараларини белгилайди. Мотивациянинг киши хулқига, ҳаракатлари ва фаолиятига бўлган таъсири жуда кўп омилларга боғлиқ. У кўп жиҳатдан индивидуалликка эга. У киши фаолияти томонидан рўй берадиган акс алоқа таъсири остида ўзгариши мумкин. Эҳтиёжлар-инсон ичида мавжуд бўладиган, ҳамма учун умумий асосга эга, аммо бир вақтнинг ўзида ҳар кимда индивидуал кўринишига эга бўлган заруратлардир. Мотив эса инсоннинг маълум ҳаракатларини юзага келтирадиган ички турткиларидир.

Мотивлаш-кишини бирор ҳаракатга келтириш мақсадида унга кўрсатилган таъсир (қизиқтириш) жараёнидир. Ҳозирда мотивлаштиришнинг

икки турини ажратиш мумкин: биринчисига кўра, кишиларга айрим ташқи таъсирни амалга ошириш йўли билан уларнинг ички турткиларини ҳаракатга келтириш мақсади кўзланади. Бу мотивлаштириш типига “мен сенга нима хоҳласанг, бераман, сен эса менга” қабалида таклиф асос бўлади. Иккинчи тип мотивлаштиришнинг моҳияти эса-инсоннинг ўзига хос мотивацион тузилмасини ташкил қилиш ва шакллантириб боришдан иборат. Бу ҳолда бирор инсоннинг ҳаракатларини мотивлаштиришни мақсад қилган субъектнинг асосий эътибори шу инсон учун қўл келадиган турткиларни ривожлантириш ва кучайтиришдан иборат. Иккинчи типдаги мотивлаштириш кўпроқ билим ва қобилиятларни талаб этади. Иккала тип мотивлаштириш ҳам бир-бирига қарши қўйилмайди, балки буларнинг иккисидан ҳам бирдек фойдаланилади.

Мотивация жараёни бир нечта босқичдан иборат, булар:

- эҳтиёжни юзага чиқариш;
- эҳтиёжни қондиришнинг йўллари излаш;
- ҳаракат йўналишини аниқлаш ва ҳаракатни амалга ошириш;
- амалга оширилган ҳаракатларнинг эвазига тақдирлаш;
- эҳтиёжларни қондиришдан иборат.

Руҳий нуқтаи назардан тизимли равишда ўрганилишига қарамай, кишиларни айнан нима ҳаракатга мажбур қилишини аниқлаш жуда қийин, бу борада ҳар ким ўз тахминини билдиради. Таклиф этилаётган мотивация назариялари икки тоифага бўлинади: мазмундор ва жараёнли назариялар. Мазмундор назариялар одамларни айнан шундай ҳаракат қилишига мажбур қиладиган ички турткиларини идентификациялаштиришга асосланади. Бу борада А. Маслоу, Д. Мак Клееланд ва Фредерик Герцберг назарияларини яққол мисол қилиш мумкин. Жараёнли назариялар биринчи галда кишиларнинг ўз тафаккури, характери, билимларига таянгани ҳолда турли вазиятларда ўзларини айнан қандай тутишларига, қандай ҳаракатларни ўзларига эп кўришларига асосланади. Жараёнли назарияларга мисол қилиб

“кутиш назарияси”, ”адолат назарияси” ва «Портер-Лоулер мотивация назарияси»ни олиш мумкин.

Барча мазмундор назариялар кишиларда юзага келадиган эҳтиёжларнинг таркибини аниқлашга қаратилган. Эҳтиёжлар-бу англандан тарздаги бирор нарсага зарурат сезиш бўлиб, у ҳаракатга чорлайди. Бирламчи эҳтиёжлар генетик тарзда одамга сингиган, иккиламчи эҳтиёжлар эса билим ва ҳаётий тажрибага эришиш натижасида юзага келади. Эҳтиёжларни тақдирлаш орқали қондириш мумкин. Тақдирлаш-бу киши ўзи учун қадрли деб билган нарса. Ташкилотда менежерлар ички ва ташқи тақдирлашни қўллайдилар. Ташқи тақдирлашга пул тўловлари, мартаба, хизмат босқичига кўтарилиш ва ички тақдирлашга эса-мақсадга эришишдаги муваффақият ҳисси киради.

А. Маслоу назариясига кўра кишиларнинг эҳтиёжлари 5 хилга бўлинади.

Булар пастдан тепага қараб ўсганда қуйидагича тартибда жойлашади:

- физиологик эҳтиёжлар;
- хавфсизлик эҳтиёжи;
- ижтимоий эҳтиёжлар;
- муваффақиятга эришиш эҳтиёжи;
- ўз қобилиятларини тўла намоён қилиш эҳтиёжи.

Киши эҳтиёжлари ўзига хос иерархия тузилмасини ташкил қилади ва ушбу эҳтиёжларнинг кейинги поғонаси олдинги эҳтиёжнинг қондирилишига боғлиқ равишда юзага келади. Демак, ишчи кучини самарали фаолият даражаси ташкилотга зарур бўлса, ушбу кетма-кетликдаги барча олдинги эҳтиёжларнинг табиий равишда қондирилишига шароит яратиш зарур.

Д. Мак Клелланд ушбу назарияни ўзича тўлдиради. Унинг фикрича, одамлар уч тоифа эҳтиёжларнинг бирини ўзида устун ҳолда бўлгани билан бир-биридан фарқ қилади. Баъзи одамларда ҳокимлик қилиш эҳтиёжи кучли, иккинчи бир тоифадаги одамларда ўз муваффақиятини ҳис қилиш билан қониқади, учинчи бир тоифадаги одамларда эса қандайдир бир жамоага ёки умумий ишга алоқадор бўлиш эҳтиёжини биринчи ўринга қўяди. Одамда қайси эҳтиёжлар устун эканлигидан келиб чиққан ҳолда, унга айнан бошқача

ёндашув ва ўзига хос шароит яратиш даркор бўлади. Ф.Герцберг иш жараёнида ишга таъсир ўтказаётган омиллар эҳтиёжларнинг қондирилишига таъсир этади деган хулосага келиб, ҳамма омилларни гигиеник ва мотивацион омилларга бўлади. Гигиеник омиллар қаторига иш ҳақи миқдори, меҳнат шароити, ўзаро мулоқот ҳамда бевосита бошлиқ томонидан амалга оширилаётган назорат характери киради. Гигиеник омиллар етарли тарзда ташкил қилинган бўлса, улар ўзи шундай бўлиши керак тарзида қабул қилинади. Аммо улар етарли даражада бўлмаган, ёки шундай деб ҳисобланмаган ҳолларда, улар иш билан қониқиш даражаси ва мотивацион омиллар таъсирига қарши таъсир кўрсатади. Мотивацион омиллар қаторига муваффақият ҳисси, хизмат босқичига кўтарилиш, ҳурмат ва обрў эътиборга эга бўлиш, масъулият доирасининг кенгайиши ҳамда киши имкониятларининг ошиб бориши киради. Мотивацион омиллар кўламининг ошиши киши ҳаракатларининг янада яхшиланишига имкон беради.

Жараёнли назариялардан бири бўлган “кутиш назарияси”- киши ўз ҳаракатларини фақат ўзи кутган нарсасига эриша олишини билгани ҳолдагина амалга оширади, деб таъкидлайди. Мотивация бу ҳолда кутиш омилининг функцияси бўлиб келади, яъни: (Меҳнат сарфи-натижа)*(Натижа-Тақдирланиш)* (Валентлик”)-формуласи амал қилади. Кишилар ўз ҳаракатлари улар кутганчалик тақдирланиш даражасига олиб келишини билганлари ҳолдагина энг самарали мотивация рўй беради. Аксинча, тақдирланиш даражаси паст бўлса, мотивация кучсизланади. Адолатсиз тарзда рўй берган, тақдирлаш эса психологик тангликка олиб келади. Агар ходим ўз меҳнатини етарли даражада баҳоланмади деб билса, у ўз ҳаракатларини сусайтириб боради. Агар, аксинча, киши ҳаракатларининг натижаси керагидан ортиқ баҳоланса, унинг ҳаракатлари аввалгидан зиёд бўлади. Бу адолат назариясининг моҳиятини ташкил қилади. Ва ниҳоят, ҳозирги даврда кенг тан олинган Портер-Лоулер назариясига келсак, унга кўра киши ҳаракатларининг тақдирланиши унинг эҳтиёжларига, кутган натижаларига мос келиши ва адолатли рўй берган деб тан олинishi-

мотивация функциясининг моҳияти деб қаралади. Ходимнинг меҳнати натижалари у томондан қилинган ҳаракатларига, мавжуд имкониятларига ва иш жараёнида ўз ролини қандай баҳоланишига боғлиқ бўлади. Портер-Лоулер назариясига кўра, меҳнат натижаси қониқишга, қониқиш эса киши кадриятларига таъсирини ўтказиши орқали, кейинчалик унинг бажараётган иши юзасидан ҳаракатларининг тўлиқ амалга оширилишига олиб келади.

Мотивация ўз ичига ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштиришни ҳам бошқариш ва тартибга солишни ҳам олади.

6. Назорат функцияси ва уни амалга оширилиши

Бошқарувнинг асосий функцияларидан яқунловчиси-назорат функциясидир. Ташкилот фаолияти ва бошқарув жараёнини кўпинча ноаниқлик ўраб туради. Масалан, режаларни кўзлангандек бажарилмаслиги, кишилар ўзларига узатилган ваколатларни қабул қилмаслиги, ёки раҳбарият ходимларини керакли тарзда биргаликдаги фаолиятга мотивация қила олмаслиги мумкин. Ташкилот раҳбарияти мақсадларига эришган ёки эришмаганлигининг таҳлили, ўз хатоларини кўра билиши, ходимларининг хатоларини ўз вақтида тузата билиши, ташқи муҳит ўзгаришларига мослаша олиши назорат ёрдамида амалга оширилади. Кўпчиликда назорат сўзи унга нисбатан акс ҳиссиётларни юзага келтиради, чунки кўпчилик одамлар учун назорат чекланиш, бирор ҳаракатда чегаралаш маъносини англатади. У мажбур қилиш, мустақилликни, эркин чегаралаш билан бирдек қабул қилинади. Бинобарин, назорат ходимларни маълум чегарада ушлаб туриш имконини берадиган восита, деб тушунилади, мантиқан бу тўғри. Аммо назоратни фақат бирор нарсага буйсиниш, ҳаракатларни чегаралаш, деб тушуниш нотўғри. Назорат, бу-авваламбор, ташкилот мақсадларига эришишни таъминлаш жараёнидир. Назорат жараёни стандартлар белгилаш, баҳолаш ҳамда зарур бўлган ҳолларда тузатишлар киритиш демакдир. Назорат бошқарувнинг муҳим ва мураккаб функциясидир. Назорат кенг миқёсда ва доимий бўлиши зарур. Назорат олинаётган натижалар талаб этилаётган даражаларга яқин бўлишини таъминлаши, шунга ёрдам бериши керак. Бу назоратнинг асосий мақсадини ташкил қилади. Назорат доимий ҳисоб, таҳлил, текширувлар, кузатиш орқали амалга оширилади. Назорат, аввало, ёрдам беришга, таъсирчан тавсияларни ишлаб чиқиш ва камчиликларни вақтида бартараф этишга қаратилган.

Назоратни қуйидаги турлари мавжуд: дастлабки, жорий ва яқунловчи назорат. Дастлабки назоратни амалга ошириш воситалари сифатида маълум қоидаларни, тадбирларни ҳаракат йўналишларини белгилаш тушунилади.

Дастлабки назорат биринчи галда инсон ресурслари, моддий ва молиявий ресурслар борасида амалга оширилади. Жорий назорат бевосита ишнинг бажарилиш жараёнида амалга оширилади. Унинг моҳиятини ходимлар билан ишлаш ташкил қилади. Айрим фаолият турларида жорий назорат бевосита иш билан бирга амалга ошмайди, балки қисқа-қисқа иш натижаларини ўлчаш билан олиб борилади. Демак, жорий назоратнинг амалга ошишида доимий акс алоқа рўй бериши зарур. Яқунловчи назоратнинг амалга оширилишида эса акс алоқа ишни тугатилганидан сўнг рўй беради. Яқунловчи назорат муаммога вақтида реакция қилиш имконини бермайдиган вақт оралиғида амалга ошса ҳам унинг икки муҳим ўзига хос жиҳати мавжуд. Биринчидан, яқунловчи назорат келгусида шундай фаолият ишини амалга оширишда зарур бўладиган маълумотларни беради ва режалаштиришга асос бўлади. Иккинчидан эса, у келгусида мотивацияга хизмат қилади, яъни натижаларга қараб баҳолаш ва тақдирлаш имконини беради.

Назорат жараёни бир нечта босқичлардан иборат. Булар: стандартларни белгилаш, эришилган натижаларни стандартлар билан солиштириш, мос келадиган ҳаракат йўналишини белгилаш. Назоратнинг тўғри амалга ошишида стандартларни тўғри белгилашга, икки ёқлама мулоқотни ўрнатишга, белгиланган стандартларга эришилган ҳолларда тақдирлашга эътибор бериш зарур. Керагидан ортиқ тарзда назорат тизимини ўрнатиш ҳам муваффақиятга олиб келмайди, балки раҳбариятга нисбатан ёмон кескин муносабатни кучайтиради. Назоратга қуйидаги талаблар қўйилади: назорат стратегик йўналишга эга бўлиши, бирор бир аниқ натижани кўзлаши, ўз вақтида амалга оширилиши, эгилувчан, мослашувчан, оддий ва тежамкор бўлиши зарур. Халқаро миқёсдаги ташкилотларда назоратни амалга ошириш, айниқса, мураккаб, чунки, фаолият доиралари кўп ва бу жараён алоқа тўсиқлари билан боғлиқ. Ҳозирги кунда самарали бошқарувни амалга ошириш мақсадида ҳамма йирик кўзга кўринган ташкилотлар режалаштириш ва назоратни амалга ошириш орқали хатоларни юзага чиқариш ва вазиятни қайта таҳлил қилишни амалга ошираётдилар.

Хулоса

Бошқарув-ташкilot мақсадларини шакллантириш ва уларга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкilot қилиш, мотивация ва назорат каби асосий (умумий) функцияларни амалга ошириш жараёнидир.

Бошқарувга оид икки муҳим ҳолатни кўрсатиш мумкин:

-биринчидан, ҳар қандай ташкilotнинг бошқарув тизими нечта босқичдан иборат бўлмасин, шартли равишда уч босқичга келтирилади: олий босқич, ўрта ва қуйи бошқарув босқичи.

-иккинчидан, ҳозирги давр ташкilotлари шунчалик тез ўзгарувчан, турғун бўлмаган муҳитда ишлашга мажбурки, бозор иқтисодиёти шароити улардан жуда тез тарзда шароитга мослаша билишни тақозо этади. Ҳозирги кунда ташкilotлар раҳбарлари худди тадбиркорлардек фикрлашлари ва фаолият юритишлари зарур. Тадбиркор-менежер имконият излайди ва ўзини хавф-хатарга солади.

Асосий функциялар қаторига режалаштириш, ташкilot қилиш, мотивация ва назорат киради. Ушбу функцияларнинг узлуксиз, ўзаро боғлиқ равишда амалга оширилиши менежментнинг циклини ташкilot қилади.

Режалаштириш аҳамияти жиҳатидан, бошқарувнинг асосий функцияларидан биридир. Ҳар қандай бошқарув режа тузишдан бошланади. Режа тузиш эса бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини аниқлаш, уларнинг бажарилиш муддатларини кўрсатиш, вазифаларини амалга ошириш усуллари ҳамда иқтисодиётнинг бошқа тармоқлари билан узвий боғлиқлигини белгилашдан бошланади. Режалаштириш воситаси орқали жамиятнинг мақсадга мувофиқ динамик, пропорционал тарздаги ривожланиши таъминланади.

Ҳозирги замон трансмиллий корпорацияларда режалаштиришга бўлган эҳтиёжлар халқаро майдонда олиб борилаётган ишлаб чиқаришни катта ҳажмидан; саноат ташкilotларининг йирик хўжалик мажмуалари доирасидаги ишлаб чиқаришни ихтисослашуви ва кооперациясидан;

ташкилот доирасидаги кўп миқдордаги таркибий тузилмаларнинг мавжудлиги ва ФТТ талабларидан келиб чиқади.

Режалаштириш даражаси ва сифати:

-бошқарувнинг барча бўғинларида ташкилот раҳбариятининг чуқур билимга асосланганлиги ва бой иш тажрибаси;

-функционал бўлинмаларида фаолият юритувчи мутахассисларнинг малакаси;

-информация база мавжудлиги ва компьютер техникаси билан таъминланишига боғлиқ.

Режалаштириш қуйидагиларни талаб этади: мақсадларни асосли танлаш; сиёсатни аниқлаш; чора-тадбирларни ишлаб чиқиш; мақсадларга эришиш усуллари; келгусидаги узок муддатли қарорларни қабул қилиш учун асос тайёрлаш..

Режани 3 та типни мавжуд;

-режа- мақсадлар;

-такрорланувчи ҳаракатлар учун режалар;

-такрорланмайдиган ҳаракатлар учун режалар.

Режаларни тузишнинг усуллари 3 та: балансли, меъёртив ва математика-статистик.

Режалаштириш функцияси:

-ташкилотнинг мақсадлари қандай бўлмоғи лозим;

-ушбу мақсадларга эришиш учун ташкилот аъзолари нима қилмоғи лозим;

-қандай воситалар ёрдамида-каби саволларга жавоб берувчи қарорларни тақозо этади.

Стратегик режалаштириш жараёни доирасида 4 хил бошқарув фаолияти амалга оширилади:

-ресурсларнинг тақсимланиши;

-ташқи муҳитга мослашиш;

-ички координация;

-башорат қилиш.

Бошқарувнинг ташкил этиш функцияси ташкилотнинг барча бўлинмалари ўртасида доимий ва вақтинчалик ўзаро муносабатларини ўрнатиш, ташкилотни фаолият юритиш шарт-шароитлари ва тартибини аниқлашдан иборат. Ташкил этиш функцияси 2 хил йўл орқали амалга оширилади:

А) Маъмурий-ташкилий бошқарув;

Б) Оператив бошқарув.

Мотивация кишининг бирор фаолиятига туртки берадиган ички ва ташқи ҳаракат кучларининг мажмуаси бўлиб, улар фаолият шакли ва унинг чегараларини белгилайди. Мотивациянинг киши хулқига, ҳаракатлари ва фаолиятига бўлган таъсири жуда кўп омилларга боғлиқ. У кўп жиҳатдан индивидуалликка эга. У киши фаолияти томонидан рўй берадиган акс алоқа таъсири остида ўзгариши мумкин. Эҳтиёжлар-инсон ичида мавжуд

Назоратни қуйидаги турлари мавжуд: дастлабки, жорий ва яқунловчи назорат. Дастлабки назоратни амалга ошириш воситалари сифатида маълум қоидаларни, тадбирларни ҳаракат йўналишларини белгилаш тушунилади. Дастлабки назорат биринчи галда инсон ресурслари, моддий ва молиявий ресурслар борасида амалга оширилади. Жорий назорат бевосита ишнинг бажарилиш жараёнида амалга оширилади. Унинг моҳиятини ходимлар билан ишлаш ташкил қилади. Айрим фаолият турларида жорий назорат бевосита иш билан бирга амалга ошмайди, балки қисқа-қисқа иш натижаларини ўлчаш билан олиб борилади. Демак, жорий назоратнинг амалга ошишида доимий акс алоқа рўй бериши зарур. Яқунловчи назоратнинг амалга оширилишида эса акс алоқа ишни тугатилганидан сўнг рўй беради. Яқунловчи назорат муаммога вақтида реакция қилиш имконини бермайдиган вақт оралиғида амалга ошса ҳам унинг икки муҳим ўзига хос жиҳати мавжуд.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

- 1.Каримов И.А. «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари.Т.: Ўзбекистон, 1997. 326 б.
- 2.Каримов И.А.Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.: Ўзбекистон, 1995. 240 б.
- 3.Каримов И.А. Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, уни Ўзбекистон шароитида бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т. Ўзбекистон, 2009.
- 4.Каримов И.А. “Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади”. 2012 йилнинг асосий яқунлари ва 2013 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси//Халқ сўзи, №16, 22.01.2013й.

Дарсликлар

- 5.Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента.М.: Дело. 2000.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.:ЮНИТИ , 2001. 667 стр.
7. Зайнутдинов Ш.З.Менежмент асослари. Т.: Молия, 2001. 290 б.
8. Абдуллаев Ё. .Менежмент. Т.: Меҳнат, 2000. 558б.
10. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. Т.: Фан, 2002. 365 б.
- 11.Қосимов Ғ.М. Транспорт корхоналарида менежмент.Т.: Ўзбекистон, 2001.
- 12.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.
- 13.Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пос.- М.: Финансы и статистика, 2009.

Ўқув қўлланмалар

14. Менеджмент организации. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2006 .- 305 с.
- 15.Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. Учеб. пособ. Ростов – на – Дону.: Феникс, 2007.-305 с.

16.Бовыкин В.Новый менеджмент: Учеб. пособ. – М., 2004. – 100 с.

17.Кадирходжаева Н.Р. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий мажмуаси.
“Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан Т.:ТДИУ, 2006.-
210 б.

18.Кадирходжаева Н.Р. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим
технологияси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан
Т.:ТДИУ, 2006.-215 б.

Сайтлар:

www.google.ru.

www.reviem.uz

www.cer.uz

www.obo.ru. www.Ziyo.net

www. Management.ru

www. MBA.ru