

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКА ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ
УНИВЕРСИТЕТИ

«Савдо менежменти» кафедраси

“МЕНЕЖМЕНТ”

Ўқув қўлланма

ТОШКЕНТ-2005

1-Мавзу. Менежмент фанининг предмети, объекти ва методи.

Режа

- 1.1. Менежмент фанини мазмуни ва моҳияти
- 1.2. Менежмент объекти ва субъекти
- 1.3. Менежмент фани фойдаланадиган усул (метод)лар

1.1. Менежмент фанини мазмуни ва моҳияти

Менежмент-бу инглизча сўз бўлиб, инглиз тилининг Оксфорд луғатида берилган таърифга биноан у:

-бошқарув ҳокимияти ва санъати;
-ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмалар тушунилади.

Бошқача сўз билан айтганда, менежмент-бу бошқарув, яъни ресурсларни, одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш ва фойда олишни билиш, уни кўпайтириш жараёнидир. Шу нуқтаи назардан бошқарув-бу ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов, шу танлов асосида қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилишдир.

Бугунги кунда менежмент ва бошқарув тўғрисида қуйидаги умум қабул қилинган фикрлар мавжуд:

Бошқарув	-Юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов -Мустақил фан -Фаолият тури, функция -Жараён -Ташкилотларни бошқарувчи кишилар -Бошқарув аппарати ёки органи	Менежмент
----------	---	-----------

Ҳар қандай фаолиятнинг ижобий натижа бериши, энг аввало танловни тўғри бажара олишга, маъқул ва ишончли қарорни қабул қила олишга ҳамда бу қарорнинг бажарилишини назорат қила олишга боғлиқ. Масалан, юқори фойда олиш қуйидаги учта жиҳат бўйича тўғри танловни ва ишчан қарор қабул қилишни талаб қилади (1-расм).



1.1.-расм. Юқори фойда олишнинг уч шарти

Ҳаражат-бу маҳсулотни ишлаб чиқариш ва уни сотиш ҳамда иш ҳақи тўлашга сарфланадиган маблағлар йиғиндисидир. Ҳаражат таркибига:

- маҳсулот (хизмат) таннархи;
- маъмурий ҳаражатлар;
- ижара ва фоиз тўловлари;

- иш ҳақи;
- солиқлар киради.

Бозор иқтисодиётида танлаш қоидаси янада жиддийлаштирилади. Зеро, ишлаб чиқариш (хизмат) учун ресурслар тўғри танлангандагина ва улардан самарали фойдалангандагина харажатлар юқори фойда келтириши мумкин.

Наф-бу маҳсулот (хизмат)нинг истеъмолчиларга қанчалик ижобий натижа келтиришидир. Харидор харид қобилияти доирасида энг нафли молни танлашга интилади. Шундагина у қониқади. Аммо товарнинг нафлилиги қанча юқори бўлса, унинг нархи ҳам шунча баланд бўлади. Бу эса, ўз навбатида харидорнинг сотиб олиш қобилиятини пасайтиради.

Баҳо-бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир. Баҳо иккита асосий вазифани бажаради:

- ресурслар истеъмолини чеклаш имконини беради;
- ишлаб чиқариш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

Маълумки, бирор ашё (ресурс ёки товар) қанча камёб бўлса, унинг нархи шунча баланд ва бинобарин, уни сотиб олмоқчи бўлганлар шунча кам бўлади. Иқтисодчилар буни нархнинг чекловчилик самараси деб атайдилар.

Нархнинг ошиши ишлаб чиқарувчилар сафининг кенгайишига, нархнинг тушиши эса ишлаб чиқарувчиларнинг камайишига, уларнинг бир қисмини бозордан бездиришга олиб келади. Иқтисодчилар бундай таъсирни нархнинг ишлаб чиқаришга туртки вазифаси деб атайдилар.

Фойдага таъсир этувчи бу уч унсурнинг моҳиятини англаган бошқарувчигина танловни тўғри амалга ошириши ва оқил қарорни қабул қила олиши мумкин. Бошқариш санъати ва маҳорати, яъни менежмент, шундагина намоён бўлиши, пировардда эса юқори фойда олишга эришилиши мумкин. Шундай қилиб, содда қилиб айтганда:

Бошқарув - бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир.

Менежмент фани бу - бошқарувчига танловни тўғри амалга оширишни ва оқил қарорни қабул қилишни ўргатувчи фандир. Унинг асосий мақсади бозор муносабатлари шароитида барча бўғинларда самарали ишлай оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат. Шундан келиб чиқиб, менежмент қуйидагиларни ўрганади:

- бошқариш назарияси ва амалиёти;
- бошқариш объекти ва субъекти;
- бошқариш принципи ва усуллари;
- бошқариш маданияти;
- менежер ва унинг фазилатлари;
- менежер рейтинги;
- бошқаришда киришувчанлик ва қарор қабул қилиш;
- бошқариш функциялари;
- ходимларни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- самарадорликни бошқариш;

- ўз-ўзини бошқариш;
- худудий бошқариш ва хоказолар.

Бу фаннинг мазмуни бошқарув тизими ва бошқарув объекти орасидаги ўзаро муносабат бўлиб, унинг асосий вазифаси ўқувчиларга бошқарувнинг замонавий усуллари, раҳбарлик санъати сирларини ўргатишдан иборат.

Фанни ўқитишдан мақсад талабаларга бошқариш муаммоларига нисбатан қизиқиш, амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ уйғотишдан иборат. Чунки, ҳозир бошқариш асосларини ўрганаётган талабалар келгусида бошқариш тизимининг ходимлари, кичик, ўрта ва катта жамоаларнинг раҳбарлари, корхона ва фирмалар иқтисодий, ижтимоий, ташкилий-техник фаолиятининг турли томонларини бошқариш бўйича лойиҳалар, тадбирлар ишлаб чиқишга даъват этилган мутахассислар бўлиб етишадилар.

Бошқариш тизимини такомиллаштириш юзасидан тадбирлар ишлаб чиқиш ҳам уларнинг зиммасида бўлади.

1.2. Менежмент объекти ва субъекти

Менежмент *объекти* ҳақида сўз юритганда, энг аввало, объект сўзининг луғавий маъносига эътибор бериш керак бўлади. Шу маънода объект-бу:

-биздан ташқарида ва бизнинг онгимизга боғлиқ бўлмаган ҳолда мавжуд бўлган борлик, воқелик, моддий дунё, мавжудот;

-киши-фаолияти, диққат-эътибори қаратилган ҳодиса, нарса, шахс;

-хўжалик ёки муҳофаа аҳамиятига эга бўлган корхона, қурилиш, айрим участка ва б.

Демак, объект тушунчаси микро воқеиликдан (киши ва унинг фаолиятидан) тортиб, то макро воқелик (моддий дунё, жамият) даражасигача бўлган маънони ўз ичига олади. Масалан, «Ҳайдовчи ўз машинасини бошқара олмаганлиги сабабли у йўлдан чиқиб кетган». Бу ерда бошқарув объекти бўлиб машина ҳисобланади.

Ёки, «У киши ўзини жуда яхши бошқара олади». Бу ерда бошқарув объекти бўлиб киши, шахс ҳисобланади. Бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари менежментнинг субъекти, яъни бошқарув органлари ёки менежерлар-бошқарувчилар бўлиб ҳисобланади.

Шу нуқтаи назардан объект ва субъектларни қуйидагича тавсифлаш мумкин (1-жадвал).

1-жадвал. Менежмент объекти ва субъекти

№	Менежмент	
	Объекти (бошқарилувчи ҳодиса, воқелик)	Субъекти (бошқарув органи, раҳбарлик)
1	2	3
I. Макродаражада		
1	Мамлакат (республика)	-Қонун чиқарувчи ҳокимият (Олий Мажлис) -Ижро этувчи ҳокимият (ЎЗР)

2	Вилоят	Вазирлар Маҳкамаси) -Суд ҳокимияти -ҚҚР Жоқарги кенгаши ва вилоят депутатлари
3	Туман (шаҳар)	-ҚҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳокимиятлари -ҚҚР Олий суди, вилоятлар судлари -Туман (шаҳар) халқ депутатлари -Туман (шаҳар)лар ҳокимликлари -Туман (шаҳар) судлари
II. Мегодаражада		
4	Концерн (кўп тармоқли корпорация)	-Кўмиталар ва уларнинг раислар
5	Сектор (тармоқ)	-Вазирликлар ва вазирлар
III. Микродаража		
6	Корхона (фирма), корпорация	-Жамоа кенгаши ва раислар, президент
7	Ходимлар	-Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
8	Ишлаб чиқариш	-Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
9	Самарадорлик	-Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
10	Ўз-ўзини бошқариш	-Фуқаролар йиғини, раис (оқсоқол)лар

Шундай қилиб ҳар қандай ҳодиса ёки жараён негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади.

1.3. Менежмент фани фойдаланадиган усул (метод)лар

Менежмент фани воқеликни билишга бағишланган умумфалсафий усулларни қўллайди. Энг аввало, бошқарувчи объектни акс эттирувчи, уни талқин этишга ёрдам берувчи маълумот (факт)лар жамлаб баҳоланади. Бу маълумотлар микро, мего ва макро даражадаги воқеликка оид бўлиши мумкин. Бу бошқарувни идрок этишдаги эмпирик босқич ҳисобланади.

Бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда ўрганиш, таҳлил қилиш мақсадида бу фан қуйидаги услублардан фойдаланади (2-жадвал).

2-жадвал. Менежмент фанининг таҳлил усуллари

№	Таҳлил усуллари	Мазмуни
---	-----------------	---------

1.	Системали ёндошув	-Бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида олиб қаралади. Бу ёндошув турлича бўлиши мумкин: -системали-комплекс ёндошув -системали-функционал ёндошув -системали-таркибий ёндошув -системали-коммуникацион ёндошув
2.	Комплес ёндошув	-Бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликда қаралади
3.	Таркибий ёндошув	-Бошқарилувчи объект таркибий қисмларга бўлиб ўрганилади
4.	Вазият (ситуация)ли ёндошув	-Бошқарилувчи объектнинг конкрет шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услуби қўлланилади
5.	Интеграцион ёндошув	-Бошқарилувчи объект юқоридаги услублар (вазиятли, комплекс, таркибий ёндошувлар)ни биргаликда қўллаш ёрдамида бошқарилади
6.	Моделлаштириш усули	-Бошқарилувчи объектни бошқариш бўйича турли схема, график ва чизмалар, хамаки материаллар тайёрланади
7.	Иқтисодий-математик ёндошув	-Оптимал бозор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машиналарини кенг миқёсда қўллаш
8.	Кузатиш усули	-Бошқарилувчи объект тўғрисидаги маълумотларни режали, илмий, уюштирилган асосда тўплаш усули
9.	Эксперимент (тажриба) усули	-Бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усулларни қўллаш
10.	Социологик кузатув усули	-Бошқариш мақсадида турли анкетали сўровлар, суҳбатлар, тестлар, инфратузилмавий таҳлилларни ўтказиш

Илмий жихатдан асосланган бошқарув қайд қилинган усулларнинг ҳаммасидан узвий боғлиқликда фойдаланишни тақозо этади.

Менежмент фани бошқариш тўғрисидаги билимлар мажмуидир. У ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий, кибернетика ва бошқа фанлар билан алоқадордир.

Менежмент, даставвал иқтисодий назария билан яқиндан боғлиқдир. У иқтисодий қонунларни билиб олишга уларга мос равишда бошқариш жараёнида иқтисодий методларни қўллаб, ҳар бир ходимга ва жамоага таъсир кўрсатишга асосланади. Менежмент макроиқтисодиёт, микроиқтисодиёт, статистика, истиқболни белгилаш, меҳнат иқтисодиёти кабилар билан чамбарчас боғлиқдир.

Менежмент фани бошқаришнинг умумий қонуниятларини, бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотларни идрок қилиш ва қайта

ишлаш жараёнларини ўрганувчи кибернетика фани билан узвий боғлангандир.

Назорат саволлари:

1. Менежмент нима?
2. Менежмент фани нимани ўргатади?
3. Менежмент объекти ва субъекти деганда нимани тушунаси?
4. Менежмент фани қандай усул (метод)лардан фойдаланади?
5. Менежмент фани қандай фанлар билан алоқадор?
6. Бошқариш таълимотидаги тўртта йўналиш (мактаб) тўғрисида нималар дея оласиз?

Таянч иборалар:

Менежмент. Харажат. Баҳо. Наф. Бошқарув. Менежмент объекти ва субъекти. Таҳлил усуллари.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менеджмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

2-Мавзу. Менежмент назариясининг шаклланиши ва ривожланиши.

Режа

1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар
2. «Илмий менежмент» мактаби Ф. Тейлор таълимотининг мазмуни ва моҳияти
3. Мумтоз менежмент намоёндаси А. Файоль олға сурган тамойиллар
4. Инсоний муносабатлар мактаби намоёндаси
5. Д. Мак Грегорнинг Х ва У назарияси
6. «Тизимли» ёки замонавий менежмент моҳияти
7. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва тамойиллари

2.1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар

Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклари қадим замонларга бориб тақалиб, Ю. Цезар, А. Македонский, Туркистонда эса ўрта аср даврида Амир Темур хукмронлиги вақтидан бошлаб шакллана бошлаган. Дастлабки пайтларда у оддий бўлиб, асосан ҳарбий тавсифга эга эди.

Ўша давр менежерлари ҳарбий интизомни ўрнатиш мақсадида одамларни жазо билан кўрқитиш, ҳар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш каби усулларни қўллаганлар. Бундай бошқарувга меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, улардан иложи борица кўпроқ қўшимча қиймат ундиришнинг ғоятда самарали усули, деб қаралган. Амир Темур даврида марказлашган, интизомли давлатнинг барпо этилганлигига ҳам Соҳибқироннинг ўз қўл остидагиларни «кўрқув билан умид ўртасида ушлаш» бўйича бошқаргани сабаб бўлган.

Капитализм тузумининг бошланғич даврида тадбиркор-мулк эгаси ишлаб чиқаришни ўзининг шахсий тажрибасига таяниб бошқарган. XVIII асрнинг охирларида Англияда бўлган саноат инқилоби бошқарувга бўлган қизиқишни янада кучайтиради. Бошқарув ходимларини тайёрлашга алоҳида эътибор берила бошланди.

Аммо XIX асрнинг иккинчи ярми XX аср чегарасида техника ва технологиянинг такомлилашуви, ишлаб чиқаришнинг кескин ўсиши бошқаришни мураккаблаштириб юборади ва уни махсус билимларини талаб этувчи, фаолиятнинг махсус соҳасига айлантирди. Ушбу муаммоларни ҳал этиш учун бошқарув соҳасидаги тажрибани умумлаштириш, ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқаришнинг самарали усулларини излашга олиб келди. Натижада бошқарув тўғрисидаги илм, фан вужудга келди.

Ўша даврдан бошлаб то бугунги кунга қадар бошқарув таълимотида қуйидаги тўртта йўналиш (мактаб) эволюцион тарзда ривожланган ва ўзининг тегишли ҳиссасини қўшган (1-жадвал).

1-Жадвал. Бошқариш таълимотидаги тўрт йўналиш (мактаб)

№	Мактаб номлари (йиллар)	Номояндалари	Турли мактабларнинг бошқарув таълимотига қўшган ҳиссаси
1.	1340-1400 йиллар	Амир Темур	<p>-Мамлакатни идора қилиш ва салтанатни бошқариш услуби, стратегияси ва тактикасини жорий қилди.</p> <p>-XIV-XV асрлар воқеалари ва ижтимоий ҳаётни ўзида акс эттирган қимматли асар Темур тузукларини яратди. Мазкур асарда баён этилган бошқариш йўл-йўриқлари, қонун-қоидалари, панд-насихатлари Ўзбекиситон мустақиллигини мустаҳкамлаш йўлида хизмат қилмоқда.</p> <p>-Кучли давлатни барпо этиш, давлат ҳокимиятининг қайси ижтимоий тоифаларига таяниши, мансабдор шахсларни уларнинг сифатларига кўра танлаш ва вазифаларга тайинлаш борасида амалий жиҳатдан мукамал бўлган таълимотни яратди.</p> <p>-Буюк давлат арбоби, дунёвий билимларнинг соҳиби бўлган Соҳибқирон марказлашган давлатни барпо этиши орқали ўрта асрларда буюк шахслар етишиб чиқиши учун моддий, ғоявий заминни яратди.</p>
2.	(1885-1920) йиллар	Ф. Тейлор Г. Эмерсон ва бошқалар	<p>-Вазифани бажаришнинг мақбул усулларини топиш мақсадида илмий таҳлилни қўллаш.</p> <p>-Вазифани бажарувчи энг мақбул ходимни танлаш ва унинг ўқитилишини таъминлаш.</p> <p>-Вазифани самарали бажарилишини таъминловчи ходимларни зарур ресурслар билан таъминлаш.</p> <p>-Юқори меҳнат унумдорлигини таъминлаш мақсадида ходимларни</p>

			мунтазам рағбатлантириб туриш.
3.	Мумтоз ёки маъмурий менежмент (1920-1950)	А. Файол, М. Вебер ва бошқалар	-Бошқарув принципларини ривожлантириш. -Бошқарув функцияларини баён этиш. -Ташкилотни ялпи бошқаришда системали ёндошувни асослаш.
4.	«Инсон муносабатлари» мактаби (1950 йилдан ҳозиргача)	Э. Мэйо, Р. Лайкерг ва бошқалар	-Меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ўзаро муносабатлардан қониқиш ҳосил қилувчи усулларни қўллаш. -Компаниянинг сиёсати ва истиқболини ходимларнинг хулқ-атвориغا, асосланган ҳолда ташкил этиш.
5.	Миқдорий тизимли ёки замонавий менежмент (1950 йилдан ҳозиргача)	Г. Саймон, П. Друкер, Э. Дейл ва бошқалар	-Мураккаб бошқарув муаммоларини чуқурроқ тушуниш мақсадида турли моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш. -Мураккаб вазиятларнинг ечими бўйича бошқарув ходимларига ёрдам берувчи миқдорий усулларни ишлаб чиқиш.

2.2.«Илмий менежмент» мактаби Ф. Тейлор таълимотининг мазмуни ва моҳияти

«Илмий менежмент» мактаби XIX асрнинг охири XX асрнинг бошларида Америкада шакллана бошлаган. Бу мактаб бошқача ном билан, яъни «бошқарувнинг мумтоз мактаби» деб ҳам юритилган. Бу мактаб ибтидосида америкалик муҳандис ва ихтирочи Ф. Тейлор (1856-1915) турган эди. Унинг назарияси кейинчалик «Тейлоризм» деган ном олган. У яратган тизим эса ишчиларнинг «сиқиб сувини олиш»нинг илмий деб аталган.

Ф. Тейлор таълимотининг асосий мазмуни-ёлланма ишчилар унумдорлигини оширишда ғоятда ва мақбул усулларни излашдир.

Унинг принципларига биноан :

-меҳнатнинг ҳар бир жараёни, унинг кўлами ва кетма-кетлиги аниқ-пухта ихтисослаштирилиши шарт;

-ҳар бир меҳнат тури қатъий вақт оралиғида тақсимланиши лозим;

-ҳар бир меҳнат жараёни ва ҳатто ҳар бир ҳаракат пухта ишлаб чиқилган қоидаларга бўйсундирилган бўлиши керак;

-юқоридан белгилаб берилган иш усуллари ва қоидаларни бажариш учун доимий талабчан назорат амалга оширилиши лозим;

-ишчилар малакаси ва савиясига қараб жой-жойига қўйилиши шарт;

-бошқарувчи билан бошқарилувчи масъулиятини аниқ белгилаш ва вазифаларини тўғри тақсимлаш шарт.

Ф. Тейлорнинг меҳнатни ташкил этиш ва уни бошқариш борасидаги таклифлари ишлаб чиқаришга тадбиқ этилганда меҳнат унумдорлиги икки баравар (100%)га ўсишига олиб келган. Айниқса, қўллаган харонометраж усули диққатга сазовордир.

Ф. Тейлор назариясига кўра раҳбар ва мутахассисларни кам малака талаб қиладиган ижрочилик меҳнатидан ва уларга хос бўлмаган вазифалардан озод қилиш, ишчидан эса бошлиқларнинг барча буйруқларини ҳеч қандай мулоҳаза юритмасдан, бирор-бир шахсий ташаббус кўрсатмасдан аниқ ҳамда тез бажаришни талаб қилиш керак эди.

Ф. Тейлор бошқаришни «аниқ қонун ва қоидаларга таянадиган ҳақиқий илм, шунингдек, нима қилиш кераклигини аниқ билиш ва уни пухта ҳамда арзон усулда бажариш санъати» деб баҳолаган.

Шундай қилиб, Ф. Тейлор «бошқарувнинг мумтоз мактаби»ни яратишга асос солди. У яратган бошқарув мактаби фақат Америкада эмас, балки Европанинг бошқа мамлакатларида ҳам турли назария ва оқимлар кўринишида ривожланиб борди.

Ф. Тейлорнинг замондоши ва ишининг давомчиси америкалик иқтисодчи Г. Эмерсон меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича йирик мутахассислардан бўлиб, у бошқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг комплекс, системали тизимини ишлаб чиққан. Унинг «Меҳнат унумдорлигининг 12 принципи» номли асарида ёритилган.

Г. Эмерсон илмий бошқарув принципини моҳиятига кўра қуйидаги кетма-кетликда баён қилган.

1. Аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар.
2. Оқил, соғлом фикр.
3. Жозибали, эътиборли маҳсулот.
4. Интизом.
5. Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.
6. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва мунтазам ҳисоб-китоб.
7. Диспетчерлаш.
8. Меъёрлар ва жадваллар.
9. Шароит билан таъминлаш.
10. Операцияларни меъёрлаш.
11. Стандарт йўриқномаларни тайёрлаш.
12. Унумдорликни рағбатлантириш.

Кўриниб турибдики, Г. Эмерсоннинг диққат-эътиборида, энг аввало икки, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоя, шунингдек оқилона фикр турибди. Г. Эмерсон ишчининг иш вақтида бажарадиган ҳаракатларини ўрганиб, ишчига бериладиган иш хажми нормаларини, ишни бажаришнинг ортиқча, унумсиз ҳаракатларини бартараф этувчи энг мувофиқ усулларини ишлаб чиқди.

Бунда масалан, нисбий иш ҳақининг махсус тизими оқилона фикр асосида қўлланилиб, унга кўра бирилган нормани бажарган ишчиларга тариф ставкалари

ва коэффициентлари оширилар (8-банд), уни бажара олмаган ишчиларга эса ставкалари 20-30% пасайтирилиб, жарима солинган. Шу билан бирга берилган вазифани юқори даражада бажарилиши учун шароит ҳам яратилган.

2.3. Мумтоз менежмент намоёндаси А. Файоль олға сурган тамойиллар

«Илмий менежмент» намоёндалари ўз илмий ишларини асосан корхона, ташкилот, бошқарувини такомиллаштиришга бағишлашган. Улар бошқарувининг қуйи даражасидаги масалалар билан, яъни фақат ишлаб чиқариш даражасидаги бошқарув билан шуғулланишган. Маъмурий мактабнинг вужудга келиши муносабати билан мутахассислар энди умумташкилот даражасидаги бошқарув муаммолари билан шуғуллана бошладилар.

Тейлор ва Гилбретлар оддий ишчидан муваффақиятга эришиб, шуҳрат қозониб мартабага минганлар. Айнан шу тажриба уларнинг бошқарув тўғрисидаги тушунчаларига кескин таъсир этган. Улардан фарқли ўларок, мумтоз маъмурий мактабининг асосчилари:

Йирик бизнесс соҳасида машҳур, бошқарувнинг юқори бўғинида эса юксак тажрибали амалиётчи раҳбарлар бўлишган.

Уларни ташвишлантган бош масала-бу умумташкилот миқёсида самарадорликка эришиш бўлган. Шундай мақсад қўйилган бўлса-да, улар бошқарувнинг социал жиҳатларига унчалик эътибор беришмаган, устига-устак уларнинг ишлари шахсий тузатувлар доирасидан чиқмаган. Шу сабабли уларнинг ёндошувлари илмий методологик асосга эга бўлмаган.

«Мумтоз»чилар ташкилотга кенг қамровли келажак нуқтаи назаридан ёндошиб, ундаги умумий хусусиятлар ва қонуниятларини яратиш орқали муваффақиятга эришиш эди. Улар бошқаришнинг қуйидаги икки жиҳатига эътиборни қаратишган:

-ташкилотнинг оқилона бошқарув тизимини ишлаб чиқиш. Улар ташкилотни бўлинмалар ёки ишчи гуруҳларга бўлишни, молия, ишлаб чиқариш ва маркетинг бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим томонлари деб ҳисоблашган;

-ташкилотнинг оқилона таркиби ва ишловчиларнинг оқилона бошқарилишига эришиш. Шу мақсадда бошқаришда яккабошлик бўлишини ва ишчи фақат битта бошлиқдан топшириқ олиши ва унга бўйсунити лозим деган ғояни илгари суришган.

А. Файоль бошқарув фанинг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган француз олимлардандир. У. Франциядаги кўмир қазиб олувчи йирик компанияни бошқарган. А. Файоль ўзининг бой амалий тажрибасини «Умумий ва саноат бошқаруви» (1916 номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган қуйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган (2-жадвал).

2-Жадвал. Анри Файолнинг бошқариш тамойиллари

№	Тамойиллар	Изоҳ
1	2	3
1.	Меҳнат	-Ихтисослашув натижасида кўп миқдорда ва юқори

	тақсимоти	сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилади. Бунга эътибор қаратилиши лозим бўлган мақсадлар сонини кескин қисқартириш эвазига эришилади
2.	Ваколат ва масъулият	-Ваколат-бу буйруқ бериш учун берилган ҳуқуқ. Масъулият эса бунинг акси. Қаерда ваколат берилган бўлса, ўша ерда масъулият вужудга келади
3.	Интизом	-Интизом раҳбар билан ходим ўртасида ўзаро ҳурматни, кулоқ солишни талаб қилади. Шартномаларнинг сўзсиз бажарилишини тақозо этади.
4.	Яккабошлик	-Ходим бевосита бошлиғидан буйруқ олиши керак.
5.	Йўналишнинг бир хиллиги	-Ягона мақсад доирасида фаолият кўрсатаётган ҳар бир гуруҳ, ягона режа асосида ишлаши ва битта раҳбарга эга бўлиши керак.
6.	Шахсий манфаатларни умумий манфаатга бўйсундириш	-Алоҳида ходим ёки гуруҳнинг манфаатлари бир-бирига зид келмаслиги керак.
7.	Ходимларни тақдирлаш	-Ходимларнинг ишончини қозониш ва уларнинг ҳамдардлигини ошириш учун уларга адолат юзасидан барча меҳнатига ҳақ тўлаш лозим.
8.	Марказлашиш	-Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
9.	Бошқарувдаги иерархия	-Бунда қуйи даража юқоридан назорат қилинади ва юқорига бўйсуннади.
10.	Тартиб	-Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
11.	Адолат	-Ташкилотда адолатнинг ҳукм суриши-бу қонуннинг устуворлиги билан раҳмдилликнинг уйғунлашуви.
12.	Ходим учун иш жойининг доимийлиги	-Юқори даражадаги қўнимсимзлик ташкилот фаолияти самарадорлигини пасайтиради. Ўз иш жойини мустаҳкам эгаси бўлиш ҳаракатида бўлган оддий раҳбар бир жойда муқим ишлашни истамайдиган истеъдодли раҳбардан минг чандон яхши.
13.	Ташаббус	-Ташаббус-бу том маънода режани ишлаб чиқиш ва унинг ўз вақтида бажарилишини таъминлашдир.
14.	Корпоратив руҳ	-Иттифоқ-бу куч. У эса ходимлар ўртасидаги ҳамжиҳатликнинг ва манфаатларнинг ҳамоҳанглашуви натижаси бўлиши мумкин.

2.4.Инсоний муносабатлар мактаби намоёндаси

«Илмий менежмент» ва «мумтоз менежмент» намоёндалари меҳнатни илмий ташкил қилиш усуллари ишлаб чиқишди ва меҳнатни технократик

бошқарилишига асос солишди. Бу усулга кўра:

- раҳбарнинг ходимга бўлган муносабатлари алоҳидалаштирилади;
- меҳнатни рағбатлантириш қатъий нормалаштирилди;
- меҳнатни режалаштириш ва назорат қилиш қатъийлаштирилди;
- меҳнатни «жисмонан мажбурлаш» жорий қилинди;
- ёлланма ишчидан «фикрсиз робот» сифатида фойдаланиш усули қатъий ўрнатилди.

Меҳнатни технократик бошқариш усули ёлланма ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усул сифатида кўп йиллар давомида хизмат қилди. Айниқса, бу усул Г. Форд заводларида юқори ривожланишга эришди. Унинг бошқа издошлари ишлаб чиқаришни узлуксиз-конвейнер усулида ташкил этиш орқали бошқаришни марказлаштиришга, меҳнатни илмий ташкил этишга, унумдорликни кескин оширишга эришдилар.

1850-1860 йилларда фан-техника омилининг кучайиши меҳнатни ташкил қилиш ва уни бошқаришда қўлланилаётган технократик усулнинг такомиллаштирилишини тақозо этди. Фан техника тараққиёти янги технологияларнинг кириб келишини жадаллаштиради. Энди ишчи кучига бўлган муносабат тундан ўзгаради.

Шундай бир шароитла 1820-1830 йиллари АҚШда илмий ва мумтоз менежментларга муқобил ҳаркат сифатида «тейлоризм»га қандайдир даражада қарши янги назария-«инсоний муносабатлар» мактаби пайдо бўлди. Бу мактабга америкалик жамияшунос ва рухшунос Э. Мейо (1880-1949) асос солди.

Бу мактаб нуқтаи назаридан:

-ишчи-бу фикрсиз робот эмас,балки обрў-эътиборга, ўз-йзини ҳурмат қилишга, ўз кадр-қимматини ҳис этишга;

-бошқа кишилар томонидан маъқулланишга, шахсий мақсадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган индивиддир.

Айни индивидлар компания ва фирмаларнинг манбаи эканлигидан келиб чиқиб, инсоний муносабатлар мактаби бошқарувининг:

-ташаббускорликдан;

-ишчилар билан ҳамкорликдан;

-компаниядан «бирламлик руҳи» ва «муштараклик туйғуси»ни шакллантиришдан фойдаланиш ҳамда уларни рағбатлантиришга асосланган тегишли усулларни ишлаб чиқди.

2.5.Д. Мак Грегорнинг Х ва У назарияси

Америкалик олим Д. Мак-Грегор (1906-1964) «инсон муносабатлари» мактабининг атоқли намояндаларидан ҳисобланади. У инсон хулқ-атворининг икки модели, ходимнинг ўз меҳнатига икки хил муносабатда бўлиши мумкинлигини инобатга олиб Х (икс) ва У (игрик) назариясини яратди.

Х (икс) назариясига кўра, намунавий ёлланма ишга-табиатдан ялқов бўлган киши, шу сабабли у топширилган ишдан бўйин товлашга уринади, унда иззатгалаблик, масъулият сезиш, фаҳм-фаросат етишмайди. Бундай ҳолатда

ходимни доимо мажбурлаш, назорат қилиш, жазолаш ва жарима солиш кўрkitиб туриш зарур.

У (*игрик*) назарияси биринчисига қарама-қарши: ёлланма ишчилар табитан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, ўз зиммасига масъулият олиш салоҳияти хосдир. Бундай ҳолда менежернинг вазифаси кишилар ўз мақсад ва манфаатларига ғоят мақбул тарзда эришадиган шарт-шароитни яратишдан иборат бўлган. Компаниянинг сиёсати ва истикболи эса ходимларнинг хулқ-атворига асосланган ҳолда ташкил этилиши керак. Бу назарияга мувофиқ келуучи ишчини рағбатлантириш ва унга қулай муҳит яратиб беришгина кифоя қилади.

Албатта, ҳар иккала назария ҳам фақат назариядир. Амалиётда улар соф кўринишда учрамайди. Инсон мураккаб ва зиддиятли мавжудот. У ўзида ҳам биринчи, ҳар иккинчи моделлар сифатини мужассамлаштиради. Бошқаришнинг юксак санъат эканлиги ҳам ана шу икки жиҳатни уйғунлаштиришдир.

2.6. «Тизимли» ёки замонавий менежмент моҳияти

XX асрнинг 60-80-йилларида Ғарбда замонавий менежмент ривожлана бошланди. Ғарб назариётчилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида:

- тизимли ёндошув асосларини ишлаб чиқишди;
- яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини кўриб чиқишди;

- бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини ўрганишди.

Бу мактаб намояндалари (америкалик Ч. Барнард, Г. Саймон) замонавий менежментда қуйидаги тўрт ёндошувни асослаб беради:

3-Ҳадвал. «Тизимли» ёки замонавий менежмент

№	Бошқаришга ёндошув турлари	Изоҳ
1.	Тизимли ёндошув	-Тизим-бу бир-бири билан ўзаро боғланган қисмлар мажмуидир. Ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини кўшади. Ташкилот-бу яхлит очиқ тизимдир. Унинг тақдири ташқи ва ички муҳитга боғлиқ. Ташкилотни бошқаришга тизимли ёндошувда асосан унинг ички муҳитига (иқтисодий, илмий-техник, ижтимоий -сиёсий), эътибор берилади.
2.	Вазиятли ёндошув	-Ғарчи тизимли ёндошувда яхлит ташкилот қандай қисмлардан ташкил топган деган саволга жавоб тополсак-да, бу ўринда қисмларнинг қайси бири муҳим, қайси бири иккинчи ёки учинчи даражали деган савол кўндаланг турмайди. -Яхлитнинг қайси бир қисми ўта муҳим деган

		саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бунда ташкилотнинг ички таркибидаги ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан боғлаб ўрганилади. Аммо турли даражадаги вазият турли даражадаги билимни талаб қилади.
3.	Функционал ёндошув	-Бошқарувга ташкилий механизмларнинг энг оқилона йўллари ишлаб чиқиш имконини беради. Шу нуқтаи назардан бошқариш қуйидаги функцияларни бажаради: -режалаштириш; -ташқиллиштириш; -раҳбарлик қилиш; -мувофиқлаштириш; -назорат қилиш ва ҳк.
4.	Микдорли ёндошув	-Бундай ёндошувда асосан: -менежментнинг операцион принципига; -қарор қабул қилиш назарияси принципларига; -математик ёки илмий менежмент кабиларга эътибор қаратилади. Микдорли ёндошувдаги бошқариш жараёнида нафақат математик; статистика, кибернетика, муҳандислик фанлари билан социология бирга руҳшунослик, тизимлар назарияси каби фанлардан ҳам кенг фойдаланилади.

Замонавий менежментнинг мақсади қарор қабул қилиш жараёнини электрон ҳисоблаш техникаси ҳамда энг янги математик усул ва воситаларни қўллаган ҳолда тадқиқ қилишдир. Тизимли менежмент қарорларнинг оқилоналигини таъминлашни ўз олдига вазифа қилиб қўяди.

2.7. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва тамойиллари

Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва унинг асосий принциплари қадим замонларда ҳам у ёки бу кўринишда мавжуд бўлган. Аммо улар Амир Темур ҳукмронлиги даврига келиб маълум шаклни касб этган, бунга Амир Темурнинг «Темур тузуклари» асари ёрқин мисол бўла олади.

«Темур тузуклари» жаҳонга машҳур асардир. Унинг қўлёзма нусхалари дунёнинг деярли барча мамлакатлари (Ҳиндистон, Эрон, Англия, Дания, Франция, Россия, Германия, Арманистон, Ўзбекистон ва б.) кутубхоналарида мавжуд. Асар икки қисмдан иборат.

Биринчи қисм Амир Темурнинг ўз давлатини барпо этиш уни ҳар жиҳатдан мустаҳкамлаш, мукамал қуролланган қудратли қўшин тузиш борасида тадқиқ этган «тузуклари» ва режаларидан иборат бўлиб, унда ҳатто қўшиннинг жанговор сафланиш тартиби ҳам махсус жадваллар орқали кўрсатиб берилган.

Асарнинг ўн уч қисм (кенгаш)дан иборат иккинчи бобида эса Соҳибқироннинг кучли феодал давлатни барпо этиш, қўшин тузиш ва душман лашкарини синдириш юзасидан тузган кенгашлари ва амалга оширган ишлар ўз ифодасини топган.

«Тузуқлар» муаллифнинг фикрича, ҳар бир соҳиби тож давлат ва жамиятни маълум ижтимоий-сиёсий гуруҳга таянган ҳолда бошқариши лозим.

Давлатни идора қилишда вазирлар, амирлари ва вилоятларда ўтирган ноибларнинг роли бениҳоя катта бўлган. Шунинг учун ҳам Амир Темур уларни танлаш ва вазифаларга тайинлаш ишига алоҳида аҳамият берган. Улар Соҳибқироннинг фикрича садоқатли, ахлоқий пок, адолатпеша, тинчликсевар ва ташаббускор одамлар бўлиши керак. «Тузуқлар» муаллифининг фикрига кўра, масалан, вазирлар тўрт сифатга эга бўлишлари шарт:

1. Асиллик, тоза наслик ва улуғворлик.

2. Ақлу фаросатлик.

3. Сипоҳ билан раият аҳволдан боҳабарлик ва уларга ғамхўрлик кўрсатиш, улар билан яхши муомалада бўлиш.

4. Сабру бардошлилик, мулойимлик.

«Тузуқлар»да келтирилган маълумотларга кўра Амир Темур ўз давлатини, бир учи Чину Мочин ва иккинчи учи Шом ҳудудида бўлган улкан малакатни бор-йўғи етти нафар вазир ёрдамида бошқарган. Булар қуйидагилар (4-жадвал):

4-Жадвал. Вазирлар ва уларнинг вазифалари

№	Вазирлар	Вазирларнинг вазифаси
1.	Мамлакат ва раият вазири	-Бу вазир эл-юртнинг муҳим ишларини, кунда чиқиб турадиган муаммоларни, раият аҳволини, олинган ҳосил, даромаднинг миқдори, олиқ-солиқ, давлат харажатлари, эл-юртнинг ободончилиги ва аҳолининг фаровонлиги қай даражада эканлигидан олий ҳукмдорни хабардор қилиб турган.
2.	Сипоҳ вазири	-Сипоҳийларнинг маош ва танҳоларини бошқарган, унинг қийинчилик ва паришонликка тушиб қолмаслигининг чора-тадбирларини кўрган, сипоҳ аҳволдан доимо подшоҳни огоҳ этиб турган.
3.	Мол-мулк, даромад, харажатлар вазири	-Турли сабабларга кўра эгасиз қолиб кетган ер-сув ва мол-мулкни бошқарган, закот ва бож йиғимиға мутасаддилик қилган.
4.	Саркори ҳосса ва салтанат ишларини юритувчи вазир	-Подшоҳга қарашли ер-сув ва мол-мулк, шунингдек давлат муассасаларининг фаолиятини назорат қилиб турган.
5.	Қозикалон	-Адлия муассасаларини бошқарган.
6.	Жалол ул-ислом	-Подшоҳнинг фавкулудда ҳуқуқларга эга бўлган назоратчиси.
7.	Вазири девони	-Турли мамлакатлар билан олиб бориладиган

иншо	ёзишмалар девонининг бошлиғи.
------	-------------------------------

Назорат саволлари:

1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар.
2. «Илмий менежмент» мактабининг мазмуни ва моҳияти нималардан иборат?
3. А. Файоль олға сурган тамойиллар.
4. Инсоний муносабатлар мактаби ҳақида.
5. X ва Y назарияси нима?
6. «Тизимли» ёки замонавий менежмент моҳияти нималардан иборат?
7. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва тамойиллари.

Таянч иборалар:

Бошқарув таълимотлари. “Илмий менежмент” мактаби. Тейлоризм. Эмерсон бошқарув тамойиллари. “Инсоний муносабатлар” мактаби. Технократик бошқарув. Э.Мейо назарияси. X ва Y назарияси. “Тизимли” менежмент.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебние об управлении – Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менеджмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

1.Мақсад бир маъноли ва аниқ бўлиши керак
•Агар еяеяе боришни билмасангиз, у хилда бирор йўлни танлашга хам му³/₄ожат килмайди.

2.Иааад реал ва бажарилиши мумкин бўлиши керак
• Еайси томонга сузишни аниқ мақсад килиб олмаган елканли кайикқа ³/₄еч кандай шамол хам хамрох була олмайди.

3.Мақсад микдоран ўлчовга эга булиши керак.

Микдоран улчовга, меъерга эга булмаган мақсад - бу сароб.

4.Мақсад барча бажарувчиларга тушунарли булмори даркор

5.Мақсад булимлар ва маъсуллар буйича деталлаштирилган булиши керак.

Мақсад, уни бошқариш принциплари, пировард натижаси бажарувчиларга тушунарли булиши ва уларга ёзма равишда содда содда тилда етказилиши керак.

6.Мақсад куп киррали булиши керак

Мақсад ³/₄ар бир фаолият тури, хар бир масъул шахъ буйича майда-чуйдасигача батафсил тақсимлаб чиқилган бўлиши лозим. Бу — умумий, бош мақсаднинг хусусий ва якка амаадларга булинишини, "Мақсадлар шажараси" (дерево целей)ни тузишни талаб килади.

Боёарув мақсадлари жуда ³/₄ам хилма-хилдир. Ао эса уларни муайян тарзда туркумлашни такъзо этади.

Мааадни туркумлаш белгилари:

1. Умумжамият микёсидаги муносабатларни акс эттиришига қараб

2. Бошқарув поёналари (даражалари)га қараб

3. Амалга ошириш муддатига сараб

4. Бошқарувнинг амалга оширилишига қараб

5. Кутиладиган натижаларга қараб.

6. Мураккаблик даражасига сараб

Иакъааааа:

1) сиёсий мақадлар, иктисодий мақсадлар, социал мақсадлар, маърифий-маънавий мақсадлар, халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқ.

2) Худудий бошқариш мақсадлари:

— мамлакат мақсадлари

— вилоят мақсадлари

— туман мақсадлари

— кишлок мақсадлари

— ишлаб чикариш мақсадлари

— халқ хужалиги мақсадлари

— тармок (сектор) мақсадлари

— корхона (фирма) мақсадлари

— якка шахъ мақсади

3) аорий мақсадлар

4) истикболдаги (перспектив) мақсадлар

— узлуксиз (кундалик) мақсадлар

- фурсатли мақсадлар
- бир марталик мақсадлар
- 5) пировард мақсадлар оралик мақсадлар
- 6) оддий, анъанавий мақсадлар
- муаммоли мақсадлар
- инновацион мақсадлар

Мазкур туркумланишдан куришиб турибдики, мақсадлар узаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва куйи мақсадларга бўлиниши, бир мақсад бошқа бир мақсадга бўйсунуши мумкин.

Жорий мақсадлар деганда бир йил ичида, йил ораги, бир ой ва ундан ҳам камроқ муддат мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхона булимлари олдида бир йил мобайнида амалга оширилиши мувапфаланган куйидаги функционал жорий мақсадлар куйилган бўлиши мумкин

Мақсадларни белгилашда **жорий мақсадлар** нуқдони назаридан ёндошув, яъни хар бир булимга мақсадлари, уларни бажариш муддатлари, аниқ ижрочилар, аниқ мақсадли тадбирлар, ресурслар манбалари, белгиланган тадбирлар бажарилишининг асослаб берилиши барча бўлимлар ва даражаларда бошқарув ишончилигини ошириш кафолатини беради, бундан бошқарувнинг аппарати харакатларининг пухта бўлишини белгилайди.

Истебол (перспектив) мақсадлар деганда беш йил ёки ундан камроқ муддат мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, республикада ишлаб чиқилган "Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури"ни рўйбга чиқаришдек улугвор мақсад куйидаги уч босқичдаги муддатни ўз ичига олади:

-1997—2001 — мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида ушбу тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун кадрлар жихатдан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратиш.

-2001—2005 — миллий дастурни тулик рўйбга чиқариш, меънат бозорининг ривожланиши ва реал ижтимоий-иқтисодий шароитларни ислоҳ қилишга олган ҳолда унга аниқ кўрсаткичлар киритиш.

-2005 ва ундан кейинги йиллар — тўпланган тажрибане таслил қилиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истикболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш.

Узлуксиз мақсадлар деганда хар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган оддий мақсадлар тушунилади. Масалан, меҳнат унумдорлигини ўстириш, интизомни мустаҳкамлаш, маънавий-сулоҳ таннархини пасайтириш, махсулот сифатини ошириш кабилар мунтазам, кунда талаб қилинадиган мақсадлардир.

Айюқадёре жараёнида берилган мақсадларга қўшим зарурият тузилиши мумкин. Бундай мақсадлар, одатда, корхона учун кутилмаган, фавқулодда

вужудга келган муаммони ечиш учун урта-га қўёлади. Бу мақсад, масалан, табиий офат юз аъдган ¾олда шу офатни бартараф қилиш учун зарурий маблағи ажратиш кўри-нишида бўлиши мумкин.

Боёсаришга мақсадли ёндошув намояндалари барча мақсадёрни суйидаги тўртда гуруҳга бўлишади:

- *оддий, қотиб қолган анъанавий мақсадлар;* ^
- *муаммоёи мақсадлар;*
- *инновацион мақсадлар;*
- *ходимлар малакасини, ма³орàтини ошириш буйича мақсадёар.*

Аёдёл÷ё ёорухдагё мақсадлар ¾ар кун сабул қилёнадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар булиб, уларнинг бажа-рилишини таъминлаш тегишли бугиндаги рахбарнинг бевосита бурчига киради

" Иккёнчё гуруҳдагё мақсадлар одатий мақсадлардан фарк. кила-ди. Бу мақсадлар корхонага ва айрим ходимга ёёинчиликлар ту³диради.

Ўаммоёлё мақсад. Ёотиш хажмини киска муддат (2 ой) ичида кескин купайтириш:

- *ма³айулотга булган талабнинг кескин пасайиш сабабларини анёслашни;*
- *кўп ёмилли корреляцион-регриссион та³ёилни амалга оширишни;*
- *ёнг маёбул қарорлар қабул қилишни тақозо этади.*

Инновацион мақсадлар — бу янги махсулотни ишлаб чикариш, янги технологияни жорий қилиш буйича қўйиладиган учинчи гуруҳдаги мақсадлардир. Масалан, тадқиқит бўлими ходимлари-нинг мақсади қуйидагича бўлиши мумкин: "1 июлгача экспорт учун мулжалланган уч турдаги янги масулотни синовдан ўтказишни таъминлаш".

Мақнад қанчалик мураккаб бўлса, у айёқадёа÷ё учун шунчалик муаммоли ёки инновацион булиши мумкин.

Ўдёл÷ё ёодó¾ àкпàёёад — бу корхона ходимлари малакасини ошириш соҳасидаги маёсадлар бўлиб, улар узок, муддатли (стра-тегик) режа асосида мунтазам равишда амалга оширилиб бори-лади. Масалан, "3—5 йил ичида 20% корхона ходимлари малакасини ошириш".

Корхона умумий мақсадининг самарадорлиги якка, яъни хар бир ходим маёсадининг санчалик тў³ри аникёанганлиги ва нақадар самарали адо этилганлигига боёёё бўлади. Шу сабабли ¾ар бир ходим олдига қўйиладиган маёсадга нисбатан суйидаги талаблар сўйилади.

Ходим маёсади юқори бў³индагё бўлимлар мақсадига бўйсун-ниши, унга моё бўлиши керак.

Маёсадлар каскадё (по³оналари).

Суйидаги ¾олларда якка маёсадлар корхона маёсадининг са-марали бўлишига хизмат кёёади:

- *ходимнинг ўз ёёдига қўйёёай мақсади 4 тадан 8 тагача були-ши, уадан ошмасанги керак.;*
- *якка мақсаднинг пировард натижаси ва анёё муддати белги-ёайёан бўлиши керак. Акс ¾илда у ма³уёикка юз тутуди;*

• *режлалаштириладиган мақсад ¾аракат эвазига эришиладиган, шу биёан бирга, амалга ошириладиган даражада бўлиши керак.*

Умуман сар бёр киши îақсадга эрешешинг йўеи о|ёр ва мураккаб бўлиёе мумкинлэгени англаше керак. У ўз мақсадига осонлёр билан эришешига умед бо|еамасеиги керак.

Шу|дагина у хар кандай кутёлмаган муваффаеятсизликка о|ае,ё бўладе, оушкунлиека тушмайди.

Маесад, хусусан, умумий (бош) маесад жуда кенг қамровли ва ўта мураккаб категориядир. Ун|а куйидаги сифатлар хос:

- *тобе бўлишлик;*
- *ейиб бўлишлик;*
- *ўзаро муносабат (бо|ланиш)да бўлишлик.*

Мақсаднинг тобелиге деганда мақ|адни кўйиш ва уни амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга бо|ликлйги, ёхуд стра-тегик мақсаднинг қатор тактик мақсадларга, истиқбол мақсаднинг эса ўрта ва қисеа муддатли мақсадларга бо|ликлйги, бир мақсаднинг бошка мақсадга бўйсунйиши тушунилади. '

Мақсаднинг ёйеб бўлишлиги сифати деганда унинг

- *уз мосияти бўйича;*
- *амалга ошириш даври (вақти) бўйича;*
- *по|иналар бўйича;*
- *бў|енлар ва ¾|ақизалар бўйича бир еатор локал ва хусусий мақ-садларга ёйишлиши тушунилади.*

Мақсаднинг ўзаро му|осабат (бо|ланеё)да бўлёллик сифати деганда унинг мухймлиги жисатедан ранжирланиши, тартиблани-ши тушунилади. Мақсаднинг бу жихати барча локал, хусусий ва якка маесадларни устуворлиги бўйича тартиблаш, шунингдек мазкур мақсадларни амалга ошириш бўйича анёк амалий тад-бирларни ишлаб чиеиш имконини беради.

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиги, яъни бир мақсаднинг бошка бир мақсадга бўйсунйиши (тобе бўлиши), юк|ри маесаднинг куйи мақ|адларга эга бўлиши (ейиб бўлешёеге), мақ|адларнинг бир-бири билан узаро муносабатда булиши уларни еандайдир бир тартибга солиш заруриятини ту|диради. Бундай вазифани бажариш учун менежмент фанида "мақсадлар шажараси" деб аталган махсус усул еўлланилади.

"Мақсадлар шажараси" — бу мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўдтасидаги алоканинг график тасвирдир.

У бўлажак вокеалар ўзаро алоқ|асининг тўла манзарасини та-саввур қилиш, конкрет вазифалар рўйхатини олиш ва уе|днинг нисбатан мухймлиги тў|рисидаги ахборатга эга бўлиш имконини беради. У ташкилий структура билан маесадлар структураси ўрта-сида мослашувни вужудга келтириш йўли билан мақсад топши-рикларийи бевосита ижрочиларга етказишни таъминлайди.

Б|оқариш фу|еёияе|ди

Дастлаб "функция" ва "вазифа" ибораларининг лу|авий маъноси тў|рисиди икки о|из сўз.

"Функция" —бу лотинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш,

фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради.

"Вазифа" — бу амалга оширилиши, $\frac{3}{4}$ қилиниши лозим бўлган масала, ўришилиши лозим бўлган, кўзда тутиёган мақсад. Ҳе бирор-бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб, амал демакдир.

"Функция" тушунчаси "вазифа" тушунчасига нисбатан торроқ, маънога эга. Зеро, функция фақат ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади.

"Вазифа" эса ўз фаолият доирасидан ташқарида ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарув объектига оид бўлган у ёки бу объектга бошқарувчи бўлиши мумкин.

Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, уларнинг моҳиятини очиш ва ўрганиш бошқарув жараёнини тўри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

Бошқарув функцияларининг мазмуни у ёки бу фаолиятни ташкил қилишдан келиб чиқади. Масалан, ишлаб чиқаришнинг дастлабки босқичида:

- *лойиҳалаш;*
- *конструкторлик;*
- *режалаштириш каби ишларни бажариш беварида бошқарув функциялар пайдо бўлади. Кейинги функциялар ишлаб чиқаришни тайёрлаш, яъни,*
- *маълумот тайёрлаш технологиясини ишлаб чиқиш;*
- *меънат нормалари, материаллари сарфини белгилаш;*
- *асбоб-ускуналарни тайёрлаш каби ишларни бажариш билан бошқарув функциялар пайдо бўлади.*

Ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш ва унга узлуксиз давом эттириш учун:

- *ишлаб чиқариш воситалари, техника;*
- *ҳом ашё;*
- *энергия;*
- *транспорт каби моддий таъминот воситалари зарур. Шундан кейин:*
- *кадрларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш;*
- *меънатни ташкил қилиш;*
- *ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш каби бир қатор ташкилий функциялар келиб чиқади.*

Кўриниб турибдики, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлаяпти. Зеро:

Функцияларнинг ҳар бири турларга, объектига анис тасвир қилиш йўллари акс эттиради.

Бошқарув функцияларидан ташқарида бошқарув жараёнининг ўзи ҳам бўлиши мумкин эмас. Функциялар таркибини, уларнинг қўламини ва мазмунини аниқлаш бошқарувчи ходимлар сонини белгилаш, бошқарув аппаратининг ташкилий таркибини лойиҳалаш учун муҳим асос бўлиб қўйилган.

Бошқарув функцияларини — кўп қўрали тушунчадир. Шу сабабли уларни муҳим белгилар буйича туркумларга ажратиш зарурияти туғилади

Бошқарув функцияларининг моҳияти, таснифи ва мазмунини ўрганиш аҳолининг бутун жарағини тартибга солиш турғи учун зарурдир, чунки юсурида ошқарув мазмуни жарағи сифатида унинг функцияларида намоён бўлади.

Ҳарб менежментининг бугунги замонавий назарияси бошқариш функцияларини таснифлашда, энг аввало унинг асосий (умумий) функцияларига устуворлик беради:

режалаштириш;

ташқил қилиш;

тартибга солиш ва мувофиқлаштириш;

назорат;

рабатлантириш (мотивлаштириш).

Бу функциялар бошқарувнинг барча бўғинларида ва ҳамма босқичларида қуйидаги изчилликда амалга оширилади :

Ражалашдириш;

Ташқил қилиш;

Мувофиқлашдириш;

Назорат;

Рабатландириш.

Бошқариш функциялари амалга оширишда кетма-кетлик.

Ашқариш режалаштиришдан бошланиб, фаолиятни ташқил қилиш, уни рабатлантириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу ерда мувофиқлаштириш барча функциялар жарағида ўз аксини топади.

Бу функциялар бошқарувнинг ҳамма босқичларига хос бўлган умумий хусусиятларга эга бўлиб, бошқарув аппаратининг барча раббарлари ва мутахассислари фаолиятида мавжуд бўлади. Улар-ни, шунингдек, бошқарувнинг ҳамма томонларини еамраган функциялар дайиш хам мумкин, чунки улар бошқарув тизимини хам бўйига (вертикалига), хам энига (горизонталига) еамраб олади.

Бошқариш функциясини таснифлашнинг иккинчи ёндошувида бошқариш ишини аниқ; ижрочилар бўйича таснифлашга ус-туворлик берилади. Бунда бир бутун аниқ функциялар тизими ажратилади. Масалан, замонавий ҳарб фирмаларида ишлаб чиқаришга оид 20—25 тадан кам бўлмаган функциялар ажратилади. Булар қуйидагилардир: .

• *асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;* •

• *қўшимча ишлаб чиқаришни бошқариш;*

• *ишлаб чиқаришга хизмат қўйишчи ишлаб чиқаришни бошқариш;*

маркетингни бошқариш; молиявий бошқариш; сифатни бошқариш;

меҳнатни бошқариш; ходимларни бошқариш; инновацияни бошқариш ва ҳаказо.

Бундай ҳолда ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятининг айрим турлари ва шакллари алоҳида ажратиб туради.

Бошқаришнинг юқорида санаб ўтилган асосий функциялари ишлаб чиқаришни бошқариш жарағида муҳим ўрин тутиши зарур бўлганлиги туфайли уларни муфассал қуриб чиқарамиз .

Асосий функциялар:

(Функцияларнинг мазмуни ва ўрни)

1. Ражалаштириш

• Бошқаришнинг асосий ва дастлабки функцияси дир. Хар сандай бошқариш режа тузишдан бошланади. Бу ражада;

• бошқарув маасадлари ва вазифалари, уларни амалга ошириш муддатлари белгиланади,

• вазифаларни амалга ошириш усуллари ишлаб чиқилади

• халк хўжалиги бўлиларининг ўзаро алоқалари

ўрнатилди.

Ражадоиришнинг умумийлик хусусияти шундаки, бунда $\frac{3}{4}$ бир бошқарув ходими ўзининг шахсий ишини режалаштиради, ўз иш жойидаги фаолияти кўрсаткичларини ишлаб чиқади, режаларни сандай бажараётганини назорат қилеётган бўлади.

2. Ташкил қилиш - бу функция объект доирасида барча бошқарилувчи ва бошқарувчи жараёнларнинг уюштирилиши.

3. Мувофиқлаштириш ва тартибга солиш;

Режалаштириш бошқаришнинг стратегияси ҳисобланса, мувофиқлаштириш бошқаришнинг тактик масалаларини сал қилади.

Мувофиқлаштириш маблағларни тежаш мақсадида бўшқарувдаги параллелизм ва бир-бирини такрорлашни бартараф қилиш имкони беради.

Тартибга солиш мувофиқлаштиришнинг давоми бўлиб, у содир бўлиб турадиган оқишларни бартараф қилиш йўли билан ишлаб чиқариш жараёнларини амалга оширишни маасад қилиб қўяди. Унинг ёрдами билан вужудга келиши эҳтимол тутилган оқишларнинг олди олинади.

3. Назорат - бу функциянинг мақсади "тутиб олиш", "айбини очиш", "илинтириш" эмас, балки бошқарув объектида содир бўлаётган жараёнларни тизимга олиш, текшириш, таълим қилиш ва маълум тартибда шу объект фаолиятини ўз вақтида сошлаб туради.

• Таъсирчан назоратни ташкил қилиш сар бир расбарнинг функционал ишидир. Мунтазам назорат йўқ жойда юзори пировард натижаларга эришиб бўлмайди.

Бошқариш фаолиятининг турларига кўра, функциялар қуйидагича бўлади:

• бошқаришнинг иетисодий функциялари:

• бошқарушнинг социал функциялари:

• бошқаришнинг маънавий-аърофий функциялари:

• айди қелинган функциялар бир-бири билан болиб, ва маълум даражада тартибга солинган кўп унсурлардан, таркибий қисмлардан иборат бўлиб, улар яхлитликка эга. Шунинг учун ҳам бошқариш жараёнида уларнинг бирорбаси ҳам эътибордан четда қолмайди.

Ташкил қилиш:

1. Метод нима? Бошқарув методлари қандай?

2. Функционал тизимости объектларни бошқариш усули деганда нимани тушунаси?
3. Бошқардеш функцияларини баъаришда еандай усуллар қўлланилади?
4. Бооқарув еарорларини қабул еилишда еандай усуллар қўлланилади?
5. Дельфа усули тўрисида нима дея оласиз?
6. Ташкилий-маъмурий методнинг моъёети нимада?
7. Ташкилий-маъмурий методнинг қандай шаклларини биласиз?
8. Ташкилий таъсир ўтказиш шакли еандай амалга оширилади?
9. Фармойишли таъсир кўрсатиш шакли еандай амалга оширилади?
10. Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари қандай талабларга жавоб бериши керак?
11. Бошқарёёнг хукукий воситалари деганда нимани тушунаси? 12. ½óкóкёй нормалар қандай санкцияларни назарда тутуди?
13. Иқтисодий методларнинг моъияти ва вазифалари нималардан иборат?
14. Иқтисодий методларнинг қандай шаклларини биласиз? 15. Кредитнинг бошқаришдаги ролини нима билан изоъёайси?
16. Солиқнинг бошқаришдаги роли нимадан иборат?
17. Субсидия ва санаця бошқариш воситаси бўла оладими?

Таянч иборалар:

Мақсад. Сиёсий мақсадлар. Жорий мақсадлар. Истикболли мақсадлар. Инновацион мақсадлар. Мақсадлар каскади. Функция. Вазифа. Бошқариш функциялари. Режалаштириш. Ташкил этиш. Назорат.

Аъаае,òеаò:

1. Êaðеiîâ È.À. ¼çáâеёñòîíiеiâ áíçîð íóííñáâàòеàðеââ ýòеёiеiâ ўçеââ õîñ еýеè. Ò. 1. Ò.,”¼çáâеёñòîí”,1996.
2. Êaðеiîâ È.À. Èкòеñiâе,òiе ýðееiеâøòеðеø ââ еñеi¼àòеаòiе ÷óкóðеâøòеðеø – ýiâ íó¼еi ââçеòâiеç Ò. 8. Ò.,”¼çáâеёñòîí”,2000.
3. Âññеüââ Â. Îðâiеçàòеü îðiеçâiñòââ â ðií÷ðið õñеiâеüð. Ì
4. Ìеðâââ Â. Í. Ñiòеàеií-iñеòiеiâе÷âñеââ аñiâеòú óiðââеâiеü. Ñòеèü è iâòiâü ðââiòú ðóеiâiâеòâеü. Ì., 1975
5. Ìâеü. “Òà,òà”. Ìâòiâü ýòââеòеâiîâi óiðââеâiеü. Ì., è “Ýеiíiеèâ”, 1989.
6. Ìâiââæiâiò îðâiеçàòеè. Ó÷ââiîâ iññiâеâ iñâ. ðââ. Ç.Ì. Ðóiyiòâââ. Ì., ÈÍÒÐÀ, 1997.

4-Ìââçó. Âiøқaðеёiеiâ òâеèеèеè ñòðóеòóðâñе

Ðâæà:

1. Âiøқaðеø ñòðóеòóðâñеiе è àçióiе
2. Âiøқaðеø ñòðóеòóðâñеiе òâеèеèеè òóðеâðе
3. Âiøқaðеø ñòðóеòóðâñеiе қæòà òâеèеè кèеèø õñóеèâðе,øâеèеâðе ââ еýеèâðе
4. Âiçîð íóííñáâàòеàðеââ ýòеø æàðà,iеââ áóæóâââ еâеââi ýiâè òеiâââè еiððiâ, òеðiâеâðiеiâ i¼еüòе ââ àçióiе

БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАСИ

"Структура" – лотинча сўз бўёб, нарсалар таркибий қەйланининг ўзаро боʻлик, равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Бошқариш структураси деганда боʻсариув маъсадларини амалга оширувчи ва функциялариде бажарувчи бир-бири билан боʻланган турли бошқарув органлари ва бўйларининг мажмуи тушунилади.

Бошқаришнинг у ёки бу вазифаларини сал қилиш учун муайян органлар тузилади. Боʻсариш органлари тизими, қуйи орган-ларнинг юёри органларга бўйсунуши ва улар ўртасидаги ўзаро алоёа боʻсариш структураси тушунчасини ташкил ёилади. Бун-дай структура одатда "боʻсариув аппарат структураси"дд юри-тилади. У бирон-бир бошқарув органининг (вазирликнинг боʻсариув аппарата, корхонанинг боʻсариув аппаратё ва ¼.к) бўлимлари таркибини билдиради.

Боʻсариш структураси **ишлаб чёсариш структураси** билан ¼ам ифодаланadi. Бунда боʻсаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи омили ишлаб чиёариш жараёни бўёиб хисобланади. У ўзаро боʻланган асосий, ёрдамчи ва хизмаё кўрсатувчи жа-раёнлардан иборат бўлиб, бу жараёнлар бўлимлар ва ходимлар ўртасида ме¼ат таёсимотини талаб ёилади. Шу маъсадда ишлаб чиқариш бўлимлари ва уларга хос бўлган бошқарув аппарати тузилади.

Бўлимлар йи'индиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакл-лари корхоналарнинг ишлаб чиқариш структурасини ташкил эта-ди. Хар бир корхона ўзига хос ишлаб чиқариш структурасига эга-дир.

Шундай ёиёб, бошқаришнинг маъсадлари, функциялари, вази-фалари, объектлари ва органлари унинг ташкилий структурасини белгилаб беради.

Ташкилий структураларни ¼сил киладиган бошқариш органлари бошқарув бугинлари ва бошқарув босқичлари шаклида булади.

Боʻсариш аўйёе — бу бошқаришнинг айрим ёки сатор функ-цияларини бажарувчи мустақил структураси бўлимларидир . Бу бўлимлар ўртасидаги боʻланиш ва алоёалар горизонтал характерга эга: $\hat{A}a\check{e}d\acute{e}e\grave{e}, \acute{a}e\grave{d}e\grave{a}\grave{a}\grave{a}, \acute{e}\grave{t}\grave{d}\grave{o}\grave{i}\grave{a}, \grave{o}\grave{a}\grave{d}, \acute{o}=\grave{a}\grave{n}\grave{o}\grave{e}\grave{a}$.

Боʻсариш босёичлари бир боʻсариш бў'инининг иккинчисига, одатда, ёуйи бў'ённинг юёри бў'инга изчиллик билан бўйсёнишини кўрсатади. Бу вертикал бўйича бўлинишдир.

Барча бў'ин ва босқичларнинг таркиби ва уларнинг ўзаро бўйсунуши тартиби, сар бир бошқарув органи ва бў'иннинг ¼оқоқ ва бурчлари, шунингдек, улар ўртасидаги муносабатлар тартиби, ахборот каби бошқаришнинг ташкилий унсурлари бошқариш тизимини ташкил килади.

Бошқариш тизими турли миқ, сларга эга бўлиши мумкин. **Чу-нончи:**

- бутун халк. хўжалигини (тармоқларни ва мамлакат туманла-рини) бошқариш;
- хар бир тармоқ; ва туман тасарруфидаги кархоналарни бошқариш;
- корхоналар ичидаги булимларни (цехлар, участкалар ва х.ока-золарни)

Аммо норасмий алоқдларнинг салбий жە³⁄⁴атлари ³⁄⁴ам йўқ эмас. Эҳтиёткорлик, сезгарлик йўқ; бўлган жойда гуруҳбозлик, махал-лийчилик, кариндош-уругчилик ва шунга ўхшаш кўриёшларнинг содир бўлиши ³⁄⁴еч гап эмас.

¹⁄²д бир раҳбар ўзига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини яккабошчилик асосида бошқаради ва барча зарур сарорларни мус-тақил равишда қабул қелади.

Бўйсунувчи ходимлар фақат ўзларининг бевосита раҳбарларининг фармойишларини бажарадилар. Юқ³ри турувчи расбар хо-димларга уларнинг бевосита бошлигини "четлаб" мурожаат қеё-маслиги керак. Масалан, корхона дедаёетори цех бошли³ени четлаб мастерга буйруе. бермаслиги керак. Шу тарика ра³⁄⁴аарликнинг вертикал линияси ва бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишнинг тўгри-дан-тў³ри ёўли очилади.

Чизикли структуранинг узига хос ижобий томонлари ва камчи-ликлари бор.

Ижобий томонлари:

- бундай структура бир-бирига зид, чалкаш топшириқлар берилиш холларини камайтиради;
- яккабошчиликни ва шахсий жавобгарликни муста³⁄⁴еамлайди;
- бу структура оддий, пухга ва тежамлидир;
- босқе³лар сони кам бўлганда бошқариловчи объект ишига кам киши аралашади;
- вазифалар тезкор сал этилади бутун тизим самарали ишлайди;
- ходимлар фақт ўз ра³⁄⁴барига хисобот б³арадилар, натижада ижро-чилик ва интизом даражаси анча ошади.

Ñàëáëé òìííëàðè:

- бундай структура оддий, бар³арор масалаларни ечишга мўлжалланганлиги сабабли унинг доирасида комплекс масалаларни сал қелиш анча еийин к³чади бундай шароитда расбарлар кўпроқ тезкор ишлар билан банд бўлиб, стратегик комплекс муаммоларни э³тибордан четда еолдирадилар.

- бундай бошқаришда тен³ ³⁄⁴óқóкëè структура бирликлари негизида гаризонтал бо³ланиш бўлмайд³ бундай бошқариш шароитида буйрукбозлик ва расмиятчиликнинг пайдо бўлиш хавфи кучли, чунки, структуранинг ³⁄⁴д бир бў³ида раҳбар ўз лавозими бўйича фармойиш бериш учун барча ³⁄⁴óқóкëàðàà úàà бўлади.

Чизикли-штабли структура ³⁄⁴д бир раҳбар сузурида ихти-сослашган хизматлар, масласатчилар кенгаши, я³ни штаблар ту-зиш орқали ташкил этилади. Бу структура еуйидаги кўринишга эга:

Масла³⁄⁴атчилар, референ³лар, юридик хизмат бўлими ва áош³арувè

Маркетинг тадкë³ìðè бўёича маркетинглоглар гуруси, ме³⁄⁴натни му³⁄⁴íфаза қилиш хизмати, аудит гуру³⁄⁴и ва бошқарув

Штабларнинг вазифаси ³⁄⁴р хил муаммоларни ўрганиш орқали ра³⁄⁴барга қарор қабул қеёèèøàà ёрдам беришдан иборат. Бундай штабларга э³⁄⁴òèë³нинг пайдо бўлишига асосий сабаб — бу таш-килотлардаги функцияларнинг

мураккаблашувидир. Бу ерда ме³/₄-нат таксимоти икки турдаги мақсад ва вазифалар билан белгиланади.

Чизикли раҳбарлар корхонанинг бош маъссадига эришиш йўлидаги бирламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгар бўлсалар, штабдагилар эса бирламчи вазифаларга тобе бўлган иккиламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгардирлар. Улар масласат бе-риш функциясини бажарадилар. Чизиели ра³/₄барларнинг асосий вазифаси таклиф этилган ижобий ва салбий маслахатлар ичидан маъссадга мувофиқини аниелаш ва уни узил- кесил еабул қелиш-дан иборат.

Штабларнинг ташкил килиниши ва бундай ёрдамчиларга эга бўлгани учун корхона фаолиятини бошариш бир томондан ен-гиллашади, бошеа томондан эса берилган маслахатлар еарама-қадёе бўлганлиги сабабли мураккаблашади.

Шундай солларда ³/₄ар иккала томон ўсеёёёёёё маъкуллашга, уз обрулларини сакёашга ³/₄аракат еилади. Натижада ўртада низо чиеади.

Бу структуранинг афзаллиги шундан иборатки, чизикли раҳ,-барлар уз дёққатларини илмий-тадқиқий ишларга эмас, балки асосан, корхонанинг жорий фаолиятига қаратадилар. Камчилиги эса бошқарув тизимида ортиқча бў'инларнинг пайдо бўлиши, бошеариш тезкорлигининг сусайиши, бошеариш харажатларининг ўсишидадир.

Чизикли-штабли структурадан фаркли ўларое бошқарувнинг функционал структураси раҳбарлар ва структура бў'инларининг бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилгандир. Бунда сар бир бошқарув бў'инига муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни, учинчиси эса молияни бошқариш билан шу'улланади.

Бошариш апаратини функционал ихтисослаштириш унинг самарадорлигини анча оширади. Бошқаришнинг барча функция-ларини бажариши лозим бўлган универсал раҳбарлар ўрнига ўс сохасини пухта биладиган,ўс штатига эга булган, ўзига топши-рилган иш участкаси учун жавоб берадиган мутахассислар апаратё пайдо булади.

Албатта, функционал хизматлар раҳбарлари ва мутахассислари:

ўс ñ³/₄аёёёё чуқур ва пухта биладиган;

жараёнлар ва содисаларни тахлил килиш ва басолаш қоби-лиятига эга булган;

уз хулоса ва тавсияларини симоя қёла оладиган;

чизикли структура раҳбарларини шу тавсияларни амалга оши-риш маъссадга мувофиқлигига ишонтира оладиган кишилар булиши керак.

Функционал булинмалар бевосита барча куйи структура булин-маларининг фаолиятини бошқаради. Функционал бошқариш у ёки бу функция ваколлатига тааллуқли тор доирадаги масалалар буйича куйи босқич органлари ва бўлинмалари фаолиятига раҳбарликни таъминлайди. Масалан, корхонанинг режа булими цехларнинг режа бюроларига раҳбарлик еилади.

Бунда хам функционал булимлар раҳбарларининг вертикал буйича иерархияси ва буйсуниёе мавжуд. Аммо чизикли структурадан фаркли ўларое бундай бўйсиеёе маъмурий эмас, балки соф услубий маслахадёе бўйсениёаир.

Функционал структура хам узининг ижобий ва салбий томон-ларига эга.

Салбий томонлари бунда бошқарув фаолияти чуқур ихтисослашади. Бу эса бошқарув самарадорлигининг, касб масорати даражасининг узишени таъминлайди

функционал со³/₄ада мувофиқлаштириш ишени яхшилашга эришилади. Хизматчилар бунда яхши ва тез кўникма ³/₄иш еиладилар

моддий харажатларни камайтиради ва бошқаришдаги такрорла-нишларга чек еўяди ва соказо.

Ёаіаёё оіііёаёё:

- функционал органлар узига топ-ширилган функцияларни сифатли бажаришдан манфаатдор булиб, "бетона" функциялар учун хам, бутун корхонанинг умумий фаолияти учун хам жавоб бермайди Бунда хар бир рахбар уз функциялари буйича фармойиш бериш суеуеига эга булади. Бинобарин, бу нарсa: яккабошчилик тамойилларининг бузилишига;

ижрочилар масъулиядеёёёа сусайишига олиб келади, чўнки ижро-чи бир бошликка эмас, бир неча бошликка бўйсенади, кўпинча улардан бир-бирига зид кўрсатмалар олади

Функционал структурадаги кайд килинган камчиликлар, яъни:

- функционал булимлар ишлашларини мувофиқлаштириш да-ражасининг юкўри эмаслиги;

- рахбарлар вазифалари ва хукуklarининг етарли даражада мувофиқлашмаганлиги;

- ишнинг пировард натижалари учун аюе ва масъул ходим-ларнинг йўелиги;

- функционал бўлимлар ўртасида иш юзасидан низоларнинг мавжудлиги;

- бошқарув аппаратида ишга тураларча муносабатда бўлиш хўлларининг мавжудлиги кабиларни бартараф этиш учун чизикли-функционал (аралаш) турдаги бошқарув структураси тузилади.

Чизикли-функционал бошқарув структурасида асосий бошқарув чизикли бошқарув бўлиб хисобланади.

Барча бошқарув босқичлари ва мустакил участкалар ўз расбарига эга бўлади. Рахбар ишлаб чикариш хўжалик фаолиятини яккабошчилик асосида бошқариш ³/₄суеуеига эга булади ва фаолият натижалари учун тўла жавобгар хисобланади.

Бошқарувнинг чизикли структура шароитида ишлайдиган рах,-барларга малакали ёрдам курсатиш учун функционал ва идоравий ташкилотлар ташкил этилади ва бу ташкилотларнинг вазифаси бошқарув карорларини тайёрлаш ва рахбарларга малакали ёрдам бериёан иборат.

Хозирги замон корхоналари фаолиятидаги кўпгина муаммоларни сал этиш горизонтал бўйича келёшиб олишни ва мувофиқлашни талаб этади.

Буларни мазмун ва мудаатларига кўра келишиб олиш, ишлаб чикаришнинг кўпгина унсурларини туташтириш ишларини турли хизматлар бажаради. Госо

функционал хизматлар уртасёдаги бу горизонтал алокалар жуда чузилиб кетади, бахс ва нёсолар билан амалга оширилади. Чизикли структура ра³/₄бари эса кўп сонли бўлинмалар ишини мувофиқлаштиришга жуда қийналади.

Бу муаммоларни янги ташкилий бошқарув структураларини тузиш йўли билан, аниқроқи, чизикли-функционал бошқарув структура-ларига тузатишлар киритиш йўли билан хал этилади.

Бундай структура дастурли-максадли структура деб аталади.

Бундай структура куйидаги уч кўринишда бўлади:

- лойи³/₄а бўйича бошқарув;
- махсулотга кўра бошқарув;
- матрицавий структура.

Лойиха бўйича аёқабдан янги техника ва технологияни еиска муддатда жорий қилиш зарурияти тутилган солларда фойдаланилади. Бунда вақтинчалик махсус хизмат булими тузилиб, унта ресурслар берилади. Бу булим лойиха тайёрлайди ва унинг ижро этилишини назорат қилади.

Махсулотга кўра аёқабдан афзаллиги ахборотларнинг келиш йўллари ва оқимининг қисқаришида, яқка бошчилик тамойилига тўла риоя қилинишида, бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан халос қилишда намоен бўлади. Бундай структура бозорда талабнинг узгаришига тезкор муносабат билдиришга ёдир.

Матрицавий структура бўйича бошқариш анча мураккаб бўлиб, у махсулоти нисбатан еисеа "умр" кўрадиган ва тез-тез ўзгариб турадиган корхоналар томонидан кўлланилади. Бу структура корхонада горизонтал алокаларни йулга еўйишга ва уларни мураккаб буюртмаларни бажарувчи турли хил корхоналар фао-лияти билан компьютерлар ёрдамида болашга, техника соҳасида юеори малакали хизмат кўрсатишга ва экспертизани таъминлашга қаратилган.

Ушбу структурани "Тўр" кўринишида тасаввур этиш мумкин. У икки турдаги структуранинг, яъни:

- функционал структура;
- махсулот бўйича структуралар комбинациясини ифодалайди

Ғарб адабиётларида "структурани такомиллаштириш" ибораси умуман кўлланилмайди. Унинг ўрнига:

"структурага ўзгартириш" киритиш;

- структурани алмаштириш;
- структурани танлаш;
- структурани интеграциялаш каби иборалар ишлатилади.

Структурага ўзгартириш киритиш ва уни алмаштириш — бу жасон амалиётидаги доимий жараён бўлиб, ³/₄ар қандай ташкилотда менежер фаолиятини ифодаловчи асосий курсаткичлардан хисобланади. Бундай узгаришларнинг бош омили — бу илмий-техника тараққёети ва кучли рақибатдир. Аёқ фирмаларида, Ғарбий Европа ва ривожланган Шарк. давлатларида бошқарув структураси ўртача сар 3—5 йилда алмаштирилиб турилади.

Айокабоб нодободобанеие оакомиллаодериш йўллари:

1. Амалдаги структурани соддалаштириш усули

Бўқарув бўгинлари сонини еисеартириш ва бошқарувнинг куйи бўёнига сукук ва ваколатни кўпрок бериш (аамарказлашув). Бундай усул инқилобий усуллар қаторида киради.

Штаблар ёки улардаги ходимлар сонини камайтириш, матрицали структурадан чизикёи функционал структурага утиш Бошқарувчилар сонини хар 3-7 кишига битта рахбар эмас, балки 10—12 кишига битта рахбар тўри келёиго эришиш лозим, ўни бошқарув нормасига эришишга интилиш керак

2. Механик тарзда ташкил этилган структурани кўникма $\frac{3}{4}$ сил қи-лингган структура билан алмаштириш

Механик тарзда ташкил этилган структурага куйидаги салбий томонлар хос: горизонтал табакаланишдаги каскинлик иерархик алокалардаги қатъийлик меёрлаштирилган масъулият юеори даражадаги расмиятчилик еарорлар еабул еилинишидаги ўта марказлашув ва унда кўпчилик бошқарувчиларнинг еатнаша олмаслиги.

Бу структурани кўникма $\frac{3}{4}$ осил еилинган, синовдан ўтиб ўзини оқлаган структура билан алмаштириш маъеуедир

3. Механик тарзда ташкил этилган структура ичида турли шакллардаги узвий структураи ташкил еилиш

Бу деган сўз корхона таркибига:

- венчур ва инновация, яъни "бизнесга таваккалчилик" бўлимлари
- бизнес-марказлар
- эксперт гурухёари
- ишчи, бригадалар гурухларини ташкил кёеишни билдиради

Ванчур ва инновация бўлимларидаги тадбиркорлар янги технология учун ўзларининг капиталини ёки олган еарз маблаларини таваккал киладилар "Венчур" ибораси тадбиркор, рахбар ёки менежернинг таваккалчиликидаги:

- уддабуронлиги, эпчиллиги
- сер $\frac{3}{4}$ аракатлилигини
- еунтли, матонатлилигини
- дадиллиги, жасоратлилийёе
- жўшкёи, бизнесга берилиб кетишини билдиради.

4. Конгломерат, модулли ва "атомистик" структурани барпо этиш.

"Конгломерат" — бу турли структураларни биргаликда еўшиб олиб борилишини англатади. Бундай структурани йирик ёорпорация-ларда, яъни чизикёи, функционал, дастурли максадли структура-ларнинг биргаликда амал еилишида кўришимиз мумкин.

Ахборот инкдлоби бюрократияга болта урувчи модулли структура-нинг, турридан-турри маъмурий буйсунувчанликка чек еўювчи "атомистик" структураларнинг ташкил топишини тақизо этади

Корхона — бу хар еандай иктисодий тизимда асосий ва бирламчи бўён бўлиб $\frac{3}{4}$ ёнобланади. Корхона тўрисиддаги кинунда корхона юридик шахс хукукёарига эга бўлган хўжалик субъекте аўлиб, ўзига тегишли ёки тўлик.

хўжалик $\frac{3}{4}$ ёсобидаги мулкдан фойдала- ниш асосида махсулот ишлаб чиқаради, сотади ёки алмашади, ишлар бажаради, хизматлар кўрсатади, деб таъкидланган.

Улар уз фаолиятларини амалдаги қўнунчиликка мувофиқ равишда ўзаро раёбат ва мулкчиликнинг барча шакллари ва уларнинг тенъ хукуклилиги шаръитларида амалъа оширади.

Хар бир айрим корхона юёри бошқарув органлари томонидангина эмас, балки корхонанинг узидаги бошқарувчи кичик тизим томони- дан хам бошқарилади. Корхоналар яккахъкимлик тамойили асосида ва айни замонда уларнинг оператив-хўжалик жихатдан мустақёё иш кўриши ва ташаббус кўрсатиши асосида боёёарилади. Шу сабабли:

Корхона бошқарув тизимёда шунчалик ижрочи сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг шитирокчиси сифатида $\text{\`{a}\`{e}\`{a}\`{i}\`{i}\`{a}\`{a}}$ чикади.

Корхонага давлат вакили сисобланган директор (бошлиё, бошқарувчи) расбарлик ёилади.

Фирма — бу корхонадан фарели ўларок, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш сохаларида турли-туман тадбиркорлик фаоли-ятини билдиради. Бундай номни саноат корхонаси, даволаш му-ассасаси учун хам, қурилиш трестё ва воситачилик ташкилоти

учун хам, саадо ва консуллик фаолияти учун хам, ходимлар тай-ёрлаш ва малакасини ошириш, сайёхлик ва боёёа ташкилотлар учун хам нисбатан ишлатиш мумкин.

Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида бутунлай янги типдаёё фирмалар вужудга келади

Фирмалар турлари:

Лиёийъ фирмалар- аунда салохияти ёудратли хужалик тизими атарлича молиявий воситалари бўлмаган бошеа бир корхонага машина-ускуналар ва бошқа мулкларни шартнома асосида муайян мудаатга бериб туради. Муддат тугагайдан сўнг ижарачи бу мулк-ни қёёёёк қёйматини бўйича сотиб олиш хукукига эга булади.

Инжиниринг фирмалари- ёлар турли иншоотлар ва тузилмаларни лойихалаш, қуриш, фойдаланишга топшириш билан шуълланади. Экспорт инжиниринг фирмалари бошқа мамлакатларга хизмат кўрсатади, чет элдаги илмий гоюлар ва техник ишланмалар бозорида лиценёиялар сотади. Техник янгиликларни хорижда жорий этади, мураккаб ва улкан лойихаларни амалга оширади, инжиниринг билан бирга машина ва ускуналарни экспорт килиб, $\text{\`{a}\`{d}\`{e}\`{a}\`{z}\`{i}\`{b}}$ туради.

3. Консалтинг фирмалар-ёлар ишлаб чиқаришнинг турли муаммолари юзасидан маслахатлар беради, лойихалаш билан шуълланади, хўжалик юритишнинг янги шаклларига ўтиш, бошқарув тизимларини такомиллаштириш ва шунъа ўхшаш фаолият турларига кўмаклашади.

4. Вандчур фирмалари - ау фирмаларни таваккалчилик фирмалари деб хам аташади. Улар кичик бизнеснинг бир тури бўлиб: илмий-мухандислик ишлари; янги техника, технология, товар намуна- ларини яратиш;

тижорат ишини ташкил этиш усулларини ишлаб чиқиш ва амалиётга

жорий этиш; йирик фирмалар ва давлат ижара контракти буюртмаларини бажариш; ишлаб чиқариш бошқариш билан шуғулланади. •

6. Селенг фирмалари - ёлар жисмоний ва юридик шахсларнинг мулк-ларини жалб этиш ва бу мулклардан ўз эҳтиёжлари бўйича эркин фойдаланиш масалалари билан шуғулланадилар. Бу мулкларга ер майдонлари, бинолар, машина-ускуналар, пул, қimmatли соʻозлар киради

. Траст фирмалари-ау хусусий шахслар ва ташкилотлар учун сир сақланадиган (ишончли) хизматларни бажаради Улар ишончли вакил сифатида фаолият кўрсатади. Траст фирмалар шартнома шартларига биноан ишончли вакил сифатида суйидаги хизмат-ларни бажаради:

-корхона банкротликка учраган пайтда мулкни сотиш;
-номли акциялардан фойдаланиш ҳуқуқларини бошқа шахсга бериш;
молиявий маблағлар, хусусийлаштириш чеклари, қimmatли соʻозлар ва соказолардан фойдаланиш.

Ўқидида саволлари:

1. "Структура" нима? Бошқариш структурасичи?
2. Бошқариш бўлини ва бошқичи деганда нималар дея оласиз?
3. Бошқариш структурасини белгилаш нималарга болие?
4. Бошқариш структурасининг сандай ташкилий турларини биласиз?
6. Чизикли (поionali структуранинг моети нимада? Унинг сандай афзалликлари ва камчиликлари бор?
7. Чизикли-штабли структура тўрисида нималар дея оласиз?
8. Функционал структуранинг узига хос хусусияти нимада? Бунинг сам камчиликлари борми?
9. Дастурли-маасадли структуранинг мосияти нимада? Унинг сандай турларини биласиз?
10. Матрицавий структура деганда нимани тушунаси? Унинг афзалликлари нимада?
11. Бошқаришнинг ташкилий структурасини такомиллаштиришнинг сайси йўналишларини биласиз?
12. Бошқаришнинг мааллий органлари қандай структурага эга? 20. Масаллий бошқарув амалиётидаги коллегиял органларининг ва-киллик органлари билан алмаштирилиш зарурияги нимада?
13. Масаллий бошқарув органлари ихгёрига нималар киради?
22. Масаллий халқ. депутатлари Кенгашлари сандай ваколатларга эга?
14. Шаар ва туман кимликлари аппаратè зиммасига сандай вазифалар юклатилган?
15. Хокимлар сандай ваколатларга эга?
16. айси органлар тармоқ органлари бўлиб ҳисобланади?

17. Вазирликлар давлат қўмитасидан нима билан фарқ еилади?

Таянч иборалар:

Структура. Ишлаб чиқариш структураси. Бошқариш бугини. Бошқарув ташкилий структураси. Чизикли структура. Функционал структура. Чизикли шатабли структура. Чизикли функционал структура. Норасмий алокалар. Корхона. Фирма. Конгломерат. Венчур.

Адабиёт:

1. Ёадеиіа Ё.А. ıçááêèñòííéíã ŷç èñòèķēīē àà òàðàķķè,ò éŷèè. Ò. 1. Ò.,”ıçááêèñòíí”,1996.
2. Ёадеиіа Ё.А. ıçááêèñòíí èķòèñíáèé èñēí³/4àòèàðíè ÷óķóðèàøòèðèò éŷèèàáí. Ò. 3. Ò.,”ıçááêèñòíí”,1996.
3. Áááóèèááá . Áıçíð èķòèñíáè,òè àññèàðè. Ò.,”Íá³/4íàò”,1997.
4. Àéáàðäèí Đ., Êéááííá À. Ñíááðøáíñòáííááíèá ñòðóèèòóðú, ôóíéèèé è úéííèè÷áñèèð áçàèííòííòáíéé óíðíàèèáí÷áñèèð ííàðçááèáíéé íðááíðèŷòèé ïðè ðàçíúð óíðíàð òíçŷéñòáííááíèŷ. Ó÷ááííá íñíáèá, Ì, ÁÁÓ, 1993.
5. Ááóèèáá Ñ., Êáíàòóáá À. Íðááíèçàòèíííúé íáíááæíáíò. Ì.1995

5-Íáâçó. Áíøķàðèø óñóèèàðè

Đáæà:

1. Áíøķàðèø óñóèèàðè òŷğðèñèää òóøóí÷à
2. Áíøķàðèøíéíã òàøèèèèèè-íàúíóðèé óñóèèàðè
3. Áíøķàðèøíéíã èķòèñíáèé óñóèèàðè
4. Áíøķàðèøíéíã èæòèííèé-ðóçèé óñóèèàðè.

ÁÍØҚÀÐÓÂ ÓÑÓËËÀÐÈ

Усул — бу тадеикіт қилиш ёки таъсир кўрсатиш усулидир. Тадеикіт еилиш нуқтаи назаридан услуб деганда бошеарув объектини ўрганиш жараёнида қўлланиладиган усуллар, яъни:

- система (тизим)ли ёндошув;
- комплекс ёндошув;
- таркибий ёндошув;
- интеграцион ёндошув;
- моделлаштириш;
- иктисодий-математик ёндошув;
- кузатиш;

- эксперимент;
- социологик кузатув каби та³/4ёёлнинг илмий усуллари тушу-нилади.

Таъсир кўрсатиш нуктаи назардан эса усул деганда бошқариш функцияларини амалга ошириш учун бошқарув объектига таъсир ўдказиш усуллари тушунилади. Бундай усулларга еуйидагилар киради:

- функционал тизимости объектларини бошқариш усули;
- бошқариш функцияларини бажариш усуллари;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари.

½аё ёёл ёндашувлар, йўсинлар, йўллар ёрдамида амалга оши-риладиган турли-туман бошқарув ишларининг мажмуи — бошқ-арувнинг аниқ ва ўзига хос усуллари деб юритилади.

БОШҚАРУВ усуллари — бу ходимларга ва умуман ишлаб чи-қариш жамоаларига таъсир кўрсатиш усуллари бўлиб, бу усул-

лар қўйилган маъсадларга эришиш жараёнида мазкур ходимлар ва жамоаларнинг фаолиятини уйўнлаштиришни назарда тутди.

Бошқариш усуллари ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жа-раёнидаги мавжуд муносабатлардан объектив тарзда келиб чиқади.

Функционал тизим-ости объектларини бошқариш усули бошқари-ладиган объектнинг тузилиши билан бо-лиқ бўлиб, унинг таркиби- даги бўёимларни бошқаришда қўлланиладиган ўзига хос усулларни ўз ичига олади. Уларни еуйидаги тизимости бўлимлар мисолида кўриш мумкин.

Тизимости булимлар

1. Ишлаб чиқариш" бўлими

- ма³/4сулотнинг пишиқ (ишончли) лиёёни та³/4ёёл килиш;
- масулот сифатини назорат килиш;
- омилли таслил;
- функционал та³/4лил;
- ишчи кучи, ускуна ва материаллардан фойдаланишни назорат қеёёш;
- ишлаб чиқариш опарацияларини ўрганиш;
- ишлаб чиқаришни программалаштириш, режалаштириш ва назорат килиш;
- харажатларни ҳисоб-китоб еиёиш ва бошқалар.

2. "Маркетинг" бўёими

- товарлар бозорида корхонанинг мавкеини диагностика килиш;
- корхонанинг бозорга чиқиш имкониятларини тахлил килиш;
- янги махсулот ва янги бозорларга чиқиш буйича талаб ва эхтиёжларни аниқдаш;

- маркетинг концепциясини ишлаб чиқиш ва

3. "Ходим" булими

- ишчи кучини режалаштириш;
- ходимлар меҳнатини ва иш хакини ташкил килиш;
- ходимлар ва уларнинг мартабаларини бошқариш;
- ходимларни бошқариш тизимини шакллан-тириш, тахлил килиш ва бошқалар.

Бу усулларни еўллаш ёрдамида бошқариладиган объект таркибидаги бўлимларнинг мақсадлари ва уларнинг ечими бўйича зарур тадбирлар аниқлаб олинади.

Бу усуллар бошқариш функцияларини, яъни:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- назорат қилиш;
- мувофиқлаштириш;
- мотивация (важлар, исботлар келтириш) кабиларни бажариш учун еўлланиладиган усуллардир. Масалан, режалаштириш функциясини бажаришда мутахассислар:

- прогноз (олдиндан айтиш);
- экстраполяция;
- регрессион таҳил;
- моделлаштириш;
- сужум;
- Дельфа;
- омилли таҳлил;
- мақсадлар шажараси ва уни ечиш каби усулларни еўллайди.

Бошқаришнинг назорат функцияси бажаришда қўлланиладиган усуллар тезкор, бухгалтерия $\frac{3}{4}$ исоби ва статистика сўлатига бошқарув ва шуларга асосланади. Мотивация усуллари ходимларни меънатга ундайдиган барча усулларни, яъни:

иш хақи;

рақатлантириш тизими;

фойда тақсимоида қатнашиш;

маънавий рабатлар;

юқори лавозимларга тайинлаш;

малакани ошириш кабиларни ўз ичига олади

Бошқарув қарорларини қабул қилиш еуйидаги услубларга асосланган холда амалга оширилади:

- муаммони еўйиш;
- муаммони сал қилиш;
- қарорни танлаш;
- маълумотларни ёқ, ёқ, ёқ, уларни қайта ишлаш ва та $\frac{3}{4}$ -лил қилиш усуллари;

еилинган қарорларнинг бажарилишини таъминлаш.

- му $\frac{3}{4}$ им воқеаларни еайд қилиш усуллари;

- қеёслаш усуллари;

- декомпозиция ва моделлаштириш усуллари муси ўрин берилади.

Муаммони хал қилиш, яъни ечим вариантларини ишлаб чиқиш босеида $\frac{3}{4}$ ам маълумотларни йишда еўлланиладиган усуллардан фойдаланилади. Аммо бу усулларни қўллашга "Нима со-дир бўлди" ва "еайси сабаблар таъсири остида бўлди" деган муаммони $\frac{3}{4}$ ал еилишига эмас, балки "Муаммони еай тарзда сал

қилиш, қандай бошеарув усулини еўллаш лозим" деган саволга жавоб тоїё нуктаи назардан ёндошилади.

аарорни танлаш боскичида, энг аввало танлаш меёр (критерия) ларини шакллантиришга эътибор берилади. Бу ерда сўз кўпинча максимумлаштирадиган ёки минимумлаштирадиган мақсадёи функция туїрисиди боради. Одатда бундай танловни опти-мумлаштириш деб аталади. Оптимумлаштириш критерияларига қўйидагилар мисол бўла олади:

- фойдани, даромадни, меҳнат унумдорлигини, самарадорликни максимумлаштириш;
- харажатни, кўнимсизликни, унумсиз иш вақолари ва соқа-золарни минимумлаштириш.

ааоё кееёіааі қарорларнинг бажарилишини таъминлаш бўйича тадбирлар еарор қабул еилиниб, тасдиқлангандан сўнг тузилади. Бу боскичда қарорлар шажараси тузилиб, унда мақсадга эришишнинг барча йўналиш ва йўллари икир-чикиригача аниелаб чикилади.

Дельфа усуле аксарият холларда еарор қабул қилиш жараёнида еатнашувчи аъзоларни тўплаш имконияти бўлмаган солларда, яъни бошеарувнинг марказий аппаратидан узоқда яшайдиган, филиал ва бўлимларда ишлаётган ходимларни йиїиш мақсадга мувофёқ бўлмаган соёларда еўлланилади. Бу усулга биноан ечилиши лозим булган муаммо бўйича қарор еабул кееиш жараёнида еатнашувчи гуру^{3/4} аъзоларининг бир-бири билан учрашиш ва фикр алмашишига рухсат этилмайди.

Дельфа усулини еўллаш қуйидаги кетма-кетликда амалга оши-рилади:

- 1) муаммо юзасидан тузилган саволлар жавоб берилиши учун еатнашчиларга тареатилади;
- 2) хар бир еатнашчи саволларга мустаеил ва хуфия тарзда жавоб беради;
- 3) жавоблар марказий аппаратда йеїилади ва улардаги таклифлар асосида умумлашган сужжат тайёрланади;
- 4) тайёрланган хужжатнинг нусхаси хар бир қатнашчига жуна-тилади;
- 5) ^{3/4}ар бир еатнашувчининг умумлашган ^{3/4}ужжатга нисбатан билдирган фикри яна марказий аппаратда тўпланади. У кўрилаётган муаммо ечимига ўзгаргириш киритишга асос бўлиши мумкин. Шу сабабли:

б) бу иш умумий еарорга келинмагунга еадар такрорланаверади.

Бу усулнинг узига хос хусусияти шундаки, унда хар бир қатна-шувчи фикрининг мустакиллиги таъминланади.

Бошқаришнинг ташкилёй-маъмурий усуллари

Ташкилий-маъмурий усуллар бошқариш усуллари тезимида ало^{3/4}ида ўрин тутди. Бу усулларга: .

- бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузиш;
- хар бир бошеарув бўїинининг функцияларини белгилаш;
- кадрларни тўїри танлаш;
- буйруқлар, фармойишлар ва кулланмалар чиқариш, улар-нинг бажарилишини назорат қилиш;
- топшириелар ва директив кўрсатмаларни бажармаётган бўлинма ва

шахсларга нисбатан мажбурий чораларни еўллаш киради.

Ташкилий-маъмурий усуллар юеори органлар сокимиятига ва куйи органларнинг бўйсунушига асосланади. Шунинг учун улар-ни кўпинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юеори маъмурий органлар бошқдрилувчи объектнинг бажариши мажбурий булган тартиб-еоидаларни ишлаб чиқади, шунингдек бўйсунувчи орган-ларга фармойишлар беради.

Ташкилий усуллар шу йўл билан бошқариш тизимида ички онгли алосаларнинг таркиб топишига ёрдам беради. Бу услублар бошқариш функциялари бажарилишининг:

- ташкилий барқарорлигини;
- интизомлилигини;
- мувофиқлилигини;
- узлуксизлигеге таъминлайди.

Ташкилий-маъмурий усуллар бошқарув органларининг ўзаро алоқда ишлашини, бошқдрув муносабатларини акс эттириб, бо-шқарилувчи объектларга маъмурий таъсир кўрсатишнинг бутун механизмини ифодалайди.

Шу билан бирга, маъмурий ёки тўридан-тўри бошқарув усули хўжалик юритувчи субъектнинг танлаш эркинлигини чеклаб еўяди, муайян суеуеий чегараларини белгилайди. Ўз мосиятига кўра маъмурий бошқариш бозорга хос бўлган тартибга солиш хара-катига тўсқеилик еилади.

Бироқ, ривожланган бозор шароитида сам бошқаришнинг маъмурий усуллари ўз ахамиятини саелаб еолади ва зарур бўлганда улардан фойдаланилади. Хусусан, бозор иктисодиети ривожланган хамма мамлакатларда маъмурий усуллар воситасида монополияга еарши сиёсат амалга оширилади. Давлат бозорнинг монополлаштирилишига тўскинлик кёеадиган маъмурий чекловлар тизимини белгилайди, монопол компаниялар фаолиятини директив йўсинда бошқаради.

Маъмурий усуллардан;

- истеъмолчиларнинг хукукларини симоя қилиш;
- атроф-мухитни му³/₄фаза қилиш; ,
- хавфли технологиялардан фойдаланиш, зарарли ишёаб чи-еариш чиқитларини чиёариб ташлашни таёеиклаш;
- одамлар со³/₄ли³/₄ига зарарли масулотни реклама еилишни таъқиқлаш каби сосаларда фаол фойдаланилади.

Бошқарёшнинг ташкилий-маъмурий усуллари икки шаклда:

- ташкилий таъсир кўрсатиш усуллари;
- фармойиш бериш усуллари шаклларёда намоён бўлади.

Ташкилий усулларнинг бу иккала шакли биргаликда еўлланилади, бир-бирини тўлдиради ва ривожлантиради. Хар иккала шаклнинг уй³/₄унлашуви ишлаб чиқариш шароитларини сисобга олинган ³/₄лда оптимал бўлиши керак.

Ташкилий таъсир кўрсатиш турли ташкилий чораларни, яъни:

- ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ташкилий структураларини белгилаш;
- ички тартиб-еоидаларини ўрнатиш;
- бошқарилувчи ва боёсарувчи тизимлар ўртасида оптиаллик ва осилона

нисбатни ўрнатиш кабиларни ўс ичига олади.

Фармойиш бериш йўли билан таъсир кўрсатиш барча бошқариш бўлимлари ва органларининг (уй|ун) ишлашини жорий таъминлаб туришдан иборат бўлиб, бундан эълон еилинадиган ёзма ёки о|заки кўрсатмалар бериш, ёзма шаклда нашр этилган ёки о|заки буйруқлар воситаси билан эришилади. •'

Ташкилий таъсир кўрсатиш бошқариладиган объект (корхона)ни лойё³/4лаш босеичидан бошланади. Сўнгра регламентлаш, нормалаш ишлари бажарилади.

Жиноий жавобгарлик — бу мансаб билан бо|лик. жиноят содир этилганда суд томонидан еўлланиладиган жазодир. Шундай қелиб:

Моддий жавобгарликка — моддий зарар еоёзиш. ёнтизомий жавобгарликка — интизомий ножўя саракат. Маъмурий жавобгарликка — маъмурий суқуқбузарлик. Жиноий жавобгарликка — жиноят асос бўлади.

Бошқарёвнёнг ёқоёсодий усуллари - иктисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади. Зеро, сар еандай жамиятнинг иетисодий муносабатлари, энг аввало манфаатларда намоён бўлади. Манфаатлар уч хил бўлади:

- умумжамияг манфаатлари;
- жамоа манфаатлари;
- шахсий манфаатлар.

Бу манфаатларни уй|ун суръатда бо|лаб олиб бориш муаммоси бир еатор муаммоларни)³/4ал еилёшга, сар бир давр шароитларига мувофиқ келадиган муносабатларни ўрнатишни талаб қилади.

Масалан, бозор иетёсодиёти шароитида умумжамияг манфа-атларини руёбга чиқариш массадида еуйидаги иетисодий бош-сарув усулларига, яъни:

- корхоналар ва хўжаликларга фаолият юритишларида эркинлик ва мустаеиллик бериш;
- хўжаликларни пировард натижаларига биноан моддий ра|-батлантириш, солёк имтиёсларини бериш;
- корхона ва хўжаликлар ўртасидаги ўзаро шартномаларнинг бажарилиш интизомини мустакамлаш ва уларнинг ролини ошириш;
- молия-кредит муносабатларини такомиллаштириш;
- бозор муносабатлари механизмлари: ба³/4¹, фойда, солиё, рентабеллик, раёбат ва соказоларга кенг эътибор берилади.

Иқоисодий бошқарув усуллариининг асосий вазифаси ишлаб чиёариладиган масулот (хизмат) бирлигига сарфланадиган ха-ражатни камайтиришга имкон берувчи хўжалик механизмлари-нёнг янги усуллариини, шунингдек, манфаатдорлик музитини вужудга келтириш ва улардан самарали фойдаланишдир.

Ау усулда кишиларнинг шахсий ва гурухий манфаатларини юзага чиқариш ореали уларнинг самарали ишлаши таъминланади. Бу мақсадда еўшимча иш хаеи тўлаш, мукофотлар бериш, бир йўла катта пул билан тақдирлаш кабилар мухим

ахамият касб этади. Иктисодий методлар бошқаришнинг барча методлари ичида етакчи ўринни эгаллайди. Сар қандай даражадаги ра³/4бар бу усулнинг мазмунини яхши билиши ва уларни тўғри ёўллаш олиши керак. Бошқарилувчи объектга иктисодий усуллар ореали кўрса-тиладиган таъсир корхоналарни:

- жиддий режалар сабул кёёишга;
- меҳнат ва молия ресурсларидан янада унумлироқ. фойдала-нишга;
- янги технологияларни жорий кёлишга;
- меҳнат унумдорлигини оширишга;
- раёобатбоп масулотларни ишлаб чиёаришга рабатлантирувчи ва шунга

даъват этувчи бўлиши керак.

Шу билан бирга иктисодий методлар шундай танланиши ва ёўлланилиши керакки, бунда жамоалар ва хар бир ходимнинг манфаатларигагина эмас, балки бутун жамият манфаатларига риоя қилинадиган бўлсин. Бир корхона учун фойдали тадбир давлатга ҳам фойдали бўлсин.

Бошқаришнинг иктисодий усуллари жумласига:

- кредит ва фойиз ставкаси;
- солиқ, ва солиқ юки;
- бож туловлари;
- субсидия ва санкция;
- лицензия;
- трансферт туловлари;
- нарх-наво ва соказолар киради.

Бошқарув органлари, хусусан, давлат бу усулларни ёўллаб, бозорни шакллантириш чоўида ҳам, унинг ўзёёё ўзи бошқариши босёичида ³/4ам оят муҳим жараёнларни бошқаради.

Агар маъмурий бошқариш усуллари ўзини ўзи бошқарадиган бозор механизмларига қаршилиқ кўрсатса, уларга тўсқинлик қилса, иктисодий усуллар эса аксинча, улардан фойдаланишга таянади. Хўжалиқ сосасига давлатнинг таъсири сам туадан ўзгаради. Бинобарин, маъмурий бошқариш усулида давлат корхоналарга ўс таъсирини еатьий белгиланган режа ореали ўтказади.

Бошқарувнинг социал-ру³/4ёё усуллари

Социал-рухий усулларнинг асосий мақсади жамоаларда ёўлимий-русий музитни яратишдир. Бу усул ижтимоий-маънавий вазиятга таъсир этиш ёўли билан кишиларнинг феъл-атвори, русиятини хисобга олиб уларнинг ижтимоий (социал) талабларини қондириш орқайи бошқаришни билдиради.

Бошқача еиёиб айтгайда, социал-рухий усуллар бу ишлаб чиёариш жамоаларини, улардаги "психологик вазиятни", сар бир ходимнинг шахсий хусусиятларини ўрганишга асосланган усул-лардир

Бошқаришнинг социал-ру³/4ий усуллари еуйидаги муаммоларни сал ўдёшга саратилган:

1. Ёишиларнинг социал-рухий хусусиятлари, чунончи, еобилиятлари, мижозлари, саракатлари ва соказоларни сисобга олган солда меҳнат жамоаларини ташкил топтириш. Бунинг натижасида жамоани ривожлантириш, ишлаб чиёариш самарадорлигини ошириш мақсадида самкорликда ишлаш учун

сулай шарт-шароитлар яратилади. _____

2. Социал юриш-туриш меъёрларини ўрнатиш ва ривожлантиришга яхши ва намунали анъаналарни қўёёаб-қувватлаш ва миллий урф-одатларни жорий этиш самда жамоа онгини ўстиришга ёрдам беради. _____

3. Социал ривожлантиришни ва кишиларнинг интилишини, ташаб-бусини раъбатлантириш, умумий таълим даражасини ошириш, маданий, маънавий ва маърифий ўсиш, малака ошириш, эстетик раванқ ва меъодатга ижодий муносабатни таъминлайди.

4. Кишиларнинг маданий ва социал-маиший эҳтиёжларини еондириш, чунончи, уй-жойлар, болалар боқчалари, клублар, профилакторийлар, спорт иншоотлари ва ўқазоларни кўришга шароит туъдиради.

5. Мехнат жамоаларида талабчанлик, ўзаро ёрдам, интизомни бузувчиларга мурасасизликдан иборат психологик муомилани вужудга келтириш ва уни еўллаб-қувватлашга шароит туъдиради.

6. Одамларнинг ўз меънатидан, танлаган мутахассислиги ва касбидан еониёишлари учун, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва иш сифатини ошириш учун шарт-шароитларини вужудга келтиради. _____ •

Бу муаммоларнинг ечими боёёаришнинг янада уюкёк самарали бўлишини талаб кёёади.

Амалий бошқаришда социал-руҳий методёардан самарали фойдаланиш учун боёқариш объектининг ўқазимидан кенг ахборотга эга бўлиш керак. Бундай ахборот олиш учун жамоада бевосита социологик таёёикотлар ўтказиш лёзим.

Социал таёёикотлар жуда хилма-хил ахборотлар олиш имконини беради, чунончи:

- *жамоа аъзоларининг мехнатга ва рахбарларга муносабати;
- *боёқариш усулларининг бир-бири билан ўзаро муносабати;
- *жамоанинг эҳтиёжлари ва еизиёишлари; .
- *ходимлар шахсияти;
- *ходимлар еўнимсизлиги сабаблари;
- *ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги фаоллиги;
- *жамоа аъзоларининг маънавий ва жисмоний раванқи;

Орансферт бошқаруви амалга оширилаётган конкрет шароитларни хисобга олиб оптимал вариантни излаш зарур.

Бошқаришнинг кўриб чиёилган иётисодий усуллари ўзаро борлик кёсмлар тизимидир. Хўжалик механизмининг оптимал ишлаши учун бу кёсмларнинг бошқарув объектига бўлган таёсирини доимо ошириб бориё ва фаоллаштириш лозим бўлади.

ёз моёиятига кўра боёёариш усулларининг бу гуруёи жамоанинг шаклланиш ва юксалиш жараёнига, кишиларнинг онгига, маънавий манфаатларига жамият манфаатларини хисобга олган солда таёсир қилувчи воситаларнинг мажмуидир.

Социал-руҳий усуллар "Бошқариш социология"си ва "Бошқариш психологияси"га асосланади.

Бошкарёо социологияси инсоннинг ишлаб чиқариш омиллари билан ўзаро алоқаси, жамоанинг социал ривожланишини ре-жалаштириш, меҳнат жамоасини таркиб топтириш, ходимларнинг ташаббуси ва ижодий фаоллигини ошириш каби муҳим муаммоларни кўриб чиқади.

Бошкарёо психологияси кишиларнинг бошқариш фаолиятлари хусусиятларини ва натижаларни аниқлашга хизмат еиладиган содисаларни ўрганади. У кадрларни танлашда, уларни жой-жо-йига қўйишда, топшириқларни, функцияларни таъсимлашда, хо-димларни раббатлантиришда, интизомни мустақамлашда ва соқа-золарда еўлланилади.

Психология инсоннинг русиятини ўрганувчи фандир. Инсон русиятига эса сезиш, идрок еилиш, тасаввур, тафаккур, таафсуф жараёнлари, хотира, диесат, эътибор, ирода, шунингдек иёсон шахсининг рухий хусусиятлари, чунончи, қизиқиш, еобилият, характер ва миждоз киради.

Социал психология — бу кишилар ва жамоа фаолияти психологик ва социал омилларнинг ўзаро алоқаси еонунларини, турли

социал гуруҳлар хусусиятларини, жамоа мулоёоти ва ўзаро таъ-сир кўрсатиш шакллариини ўрганадиган психология фанининг соасидир.

аайд келинган социологик тадқиқотларнинг сам иждобий жисат-лари, сам камчиликлари бор. Шунининг 3/4исобга олган солда, у ёки бу усулни воёеаликни реал акс эттириши ва кўпроқ самара беришига қараб танлаш лозим. Таждрибалар эса бу усулларни маълум даражда бирга еўшиб еўлланиши маесадга мувофиё эканлигини кўрсатади.

Меҳнат жамоаларидаги социал-рухий вазият юзага келган низолар сони билан белгиланади.

Ннзо — бу расбар, ишчи ва бооқа ходимлар орасида муайян масалаларни 3/4ал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлигини билдиради.

Жамоа аъзолари орасидаги низолар, асосан ишлаб чиёаришнинг еониқадсиз ташкил келинганлиги, жамоа аъзоларининг руҳий солатлари 3/4исобга олинмаганлиги, зарур иш шароитининг яра-тилмаганлиги ва бошка сабаблар натижасида вужудга келади.

Меҳнат жамоалари орасида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши э3/4тимолдан узое эмас. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига, ўзларининг ўринсиз эъти-розларини гапириб 3/4аи ўёёадёни, 3/4ам боёеаларни ишдан чалғи-тиб, ишлашга 3/4алақит беради.

Бундай ишчи вазият жамоа аъзоларининг кайфиятёга салбий таъсир еилади, уларни асабийлаштиради, натижада социал-рухий вазият монлашди. Бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

Натижадаги наволлари:

1. Бошқариш маесоди нима? У еандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Бошқариш маесоди қандай турларга бўлинади?
3. Жорий ва исдиқболдаги маесадлар билан узлуксиз ва фурсатли маесадлар ўртасида қандай фарқ бор?

6-Мавзу. Менежерни раҳбарлик услуги ва бошқаришдаги ўрни

Режа

- 6.1. Менежер ва раҳбарлик услуги тушунчаси
- 6.2. Раҳбарлик услубига қараб раҳбарнинг турларга ажратилиши
- 6.3. Раҳбар фазилатлари тўғрисида Гиппократ фикрлари
- 6.4. Раҳбарга қўйиладиган талаблар. Раҳбар маданияти

6.1. Менежер ва раҳбарлик услуги тушунчаси

Менежер-бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сир-асрорлари, қонун-қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Менежер бу ёлланма бошқарувчи бўлиб, алоҳида ижтимоий қатламга мансуб бўлади.

Компания, фирма, корхона, банк, молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятига эга бўлган бошқарувчи, директор, раҳбар, мудир, маъмурий бошқарувчилар менежерлар деб юритилади.

Менежерлар бошқарув поғонасига биноан уч тоифага бўлинади:

- Юқори поғона менежерлари.
- Ўрта поғона менежерлари.
- Қуйи поғона менежерлари.

Юқори поғона менежерлари фирма истиқболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Бир сўз билан айтганда фирма режасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади.

Ўрта поғона менежерлари фирма фаолиятининг айрим томонларини, чунончи, ишлаб чиқариш, товарларни сотиш, нарх белгилаш, молия фаолияти, янги товарларни ўзлаштириш, технологияни қўллаш, меҳнатни ташкил этиш қабиларни бошқариш билан шуғулланади.

Қуйи поғона менежерлар қуйи бўғинда, масалан, цех, бўлим, бригада

доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, хафталик, ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

Тўғри, корхонани бошқариш бевосита мулк эгасининг вазифаси дейишимиз мумкин. Аммо бошқариш учун мулк эгаси бўлиш шарт эмас. Шу хусусда оркестрни бошқарувчи дрижёр мусиқа асбобларининг эгаси бўлмаса ҳам ўзи ёки ёлланган, аммо мулкдор номидан иш қилувчи менежер бажаради.

Иқтисодий алоқалар мураккаблашган сари менежер хизматида талаб ошади, ўз ишининг устаси бўлган махсус ижтимоий тоифа-менежерлар тоифаси пайдо бўладики, унинг алоҳида ижтимоий мақоми бор. Менежер ғоят мураккаб, ўта масъулиятли иш билан шуғулланиши, фирманинг ҳаёт-момотида жавобгар бўлганлиги учун ҳам ёлланиб ишловчилар орасида энг катта хизмат ҳақи олади.

Бошқарув функцияларини бажаришда ва жамоат ишлаб чиқаришида замонавий менежер:

- раҳбар-бошқарувчи;
- раҳбар-дипломат;
- раҳбар-мураббий, тарбиячи;
- раҳбар-инсон;
- раҳбар-тадбиркор;
- раҳбар-инноватор сифатида майдонга чиқади.

Ҳар бир менежер ўзига хос бошқарув услубига эга. Услуб-бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йўл, усул маъносини англатади. Шу нуқтаи назардан қуйидаги тушунчаларни ажрата билиш лозим:

- бошқарув услуби;
- иш услуби;
- раҳбарнинг иш услуби.

Бошқарув услуби - бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуидир.

Иш услуби - бу бошқарув функцияларини самарали бажариш мақсадида бирор-бир органнинг ёки раҳбарнинг бўйсинувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир кўрсатиш усули ва йўллари мажмуидир. Масалан:

- мамлакат бошқарув органларининг иш услуби;
- вазирлик, қўмита, ҳокимларнинг иш услуби;
- суд, прокуратуранинг иш услуби;
- корхона, цехларнинг иш услуби;

-айрим раҳбарларнинг иш услуби ва ҳк. Бошқарувнинг турли поғона ва босқичларида турган бошқарув органлари ва раҳбарларнинг иш услублари ҳар хилдир. Шу нуқтаи назардан иш услуби ғоят кўп қиррали тушунчадир.

Раҳбарнинг иш услуби - бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндошишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилганда ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

Бироқ, ҳар бир раҳбар бунда ўзига хом равишда, бошқарув жараёнида ўзи учун мос бўлган, ўз раҳбарлик услубини белгилайдиган усуллар билан ҳаракат қилади. Мутлақо бир хил икки киши бўлмаганидек, раҳбарликда ҳам мутлақо бир

хил услуб йўқ. Раҳбарлик услуби раҳбарларнинг ўз қўл остидагилари билан алоқасида, уларнинг ўзаро муносабатларида таркиб топади.

Услуб бошқарув органининг интеллектуал салоҳияти, сифатлари, унинг индивидуал хусусиятлари билан белгиланади.

6.2. Раҳбарлик услубига қараб раҳбарнинг турларга ажратилиши

Раҳбарлик услуби бошқариш методлари билан айрим муайян ўзаро алоқада бўлади.

Бошқариш методи ҳам бошқариш фаолиятини амалга ошириш усуллари ва йўллари мажмуидан, бошқариш тизимига самарали, мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатишидан, яъни бошқариш функцияларини амалга ошириш механизмидан иборатдир.

Лекин шуни эътиборга олиш лозимки, метод-бу тамомила объектив, раҳбарга боғлиқ бўлмаган ва мустақил тушунчадир. Услуб гарчи у ҳам таъсир ўтказиш усуллари мажмуидан иборат бўлса-да, методдан фарқ қилади, у ёки бу раҳбарнинг субъектив, индивидуал хусусиятлари билан белгиланади.

Қиёслаш учун шуни айтиш мумкинки. Барча раҳбарлар ходимларни рағбатлантириш мақсадида бошқаришнинг иқтисодий методидан фойдаланишлари керак. Лекин баъзи раҳбарлар индивидуал рағбатлантиришга, бошқа бир раҳбарлар эса жамоани рағбатлантиришга кўпроқ маблағ ажратишга ҳаракат қилади. Баъзи раҳбарлар йил чораги натижаларига, иккинчи бир раҳбарлар эса йиллик иш натижаларига қараб мукофотлашни афзал кўради.

Буйруқ ва фармойишлар чиқариш каби бошқаришнинг ташкилий-маъмурий методларидан ҳам раҳбарлар турлича фойдаланади. Булар бўлмаса ҳам буйруқ чиқариш ва аксинча, бошқариш функцияларини буйруқсиз ҳам муваффақиятли бажариш мумкин.

Буйруқ чиқариб, уни назоратсиз қолдириш ҳам, унинг бажарилиши устидан аниқ ва амалий назорат ўрнатиш ҳам мумкин.

Шундай қилиб, муайян методларни амалга оширишга ҳар хил раҳбарлар ўз индивидуал услуби билан ёндошади.

Шу билан бирга, раҳбарлик услуби бутунлай индивидуал асосга эга деб қараш нотўғри бўлар эди. Раҳбарлик услубига бошқариш қонунлари ва тамойиллари, раҳбарларга бўлган ягона талаблар, жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳит.ю юқори раҳбарларнинг бошқаришда қўлланиладиган усуллари каби кўпгина объектив омиллар таъсир кўрсатади. Демак, ҳар бир раҳбарнинг фаолиятида раҳбарлик услубининг субъектив ва объектив унсурлари аралашиб кетади.

Субъектив унсурлар раҳбарнинг:

- ишчанлик ва шахсий сифатлари;
- мижози, қобилияти ва қизиқиши;
- билими, кўникмаси ва маҳорати;

-тадбиркорлиги ва ташаббускорлиги каби фазилатларида намоён бўлади.

Раҳбарнинг ишчанлик ва маънавий-маданий хислатларини баҳолаш амалиёти шуни кўрсатадики, бунда биринчи ўринда эътиқодлилиқ, топширилган

иш учун шахсан жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилик, кишиларга нисбатан меҳрибонлик ва эътибор билан муносабатда бўлиш туради. асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қилиш қобилияти, шахсан интизомли бўлиш, меҳнатсеварлик, ташкилотчилик, жамоада интизомни йўлга қўйиш ва сақлай билиш қобилияти жуда юксак баҳоланади.

6.3. Раҳбар фазилатлари тўғрисида Гиппократ фикрлари

Фазилат-бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир. Кишиларда фазилатларнинг турлича бўлиши ҳамда ҳар хил хулқ-атворлар инсоннинг баданида айланиб юрадиган суяқ моддаларга кўп жихатдан боғлиқ эканлиги тажрибада кузатилган.

Қадимги тиббиётнинг йирик намояндаси Гиппократнинг инсон баданида қон асосий ўринни ишғол этса, бундай одам ҳаракатчан, енгил бўлади, таасуротларнинг алмашилишига тез кўникаб кета қолади, ўз атрофида содир бўлаётган воқеаларга дарҳол ва иштиёқ билан аралашади, деган фикри бежиз эмас.

Мана шу хил кишиларни Гиппократ сангвиниклар (хушчақчақ кишилар) деб атаган. Бу латинча «сангвинис», яъни «қон» деган сўздан келиб чиққан.

Сангвиниклар туйғу (жўшқин) хусусиятлари билан ажралиб туради.

Улар:

-янги кишилар билан тез тил топишадиган;

-бир иш туридан иккинчи иш турига тезда кўникадиган;

-бир турда бажариладиган ишларни ёқтирмайдиган;

-янги шароитга осонлик билан ўрганадиган;

-хушчақчақ;

-ҳаракатлари шиддатли;

-нутқи тез;

-келажакка ишонч билан қарайдиган;

-сўзини аниқ ва маъноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир.

Сангвиниклар иш жараёнида кечган кўнгилсиз ҳодисаларни тезда унутадилар. Улар ўз кучи ҳамда қобилиятларига ортиқча баҳо бериш хусусиятига эга бўладилар.

Раҳбарлар сангвиникларнинг ишини салбий баҳолашдан кўра уларга нисбатан қаттиққўл ва талабчан бўлсалар, ижобий натижага эришишлари мумкин.

Сангвиниклар юқори лавозимга интиладиган кишилар бўлади.

Агар кишида шиллиқ ҳукмрон ўрин тутса, ундай кишилар оғир, тепса тебранмас, кайфиятлари ва интилишлари анча барқарор, воқеалар ва ҳаёт таасуротларига лоқайд қарайдиган бўладилар. Бундай хил кишилар флегматиклар деб аталган. Қадимги шиллиқни «флегма» дейишган.

Флегматиклар:

-таъсирчанлиги суст бўлади;

-бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан кўчадилар;

- фаолликлари кам;
- янги шароитга қийинчилик билан мослашадилар;
- ҳаракатлари ва нутқлари суст;
- кўнгилсиз ҳодиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар;
- сабр-тоқатли, чидамли бўлиб, сўзлаганда хотиржам, ўзга шахслар билан ҳаяжонланмай гаплашадилар.

Флегматиклар чидамлилиги, матонати, ўзини тута билиши билан ажралиб туради.

Гиппократнинг фикрича, агар кишида заъфарон сафро устун турса, бундай киши тезкор, қатъий, ҳаракатчан бўлади. Бу тоифа кишиларни Гиппократ холериклар (қони қизиқ кишилар) деб атаган. Қадимги юнонлар сафрони «холей» дейишган.

Холериклар - кўтаринки руҳда ишлай оладиган, қаршиликларни енга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи кайфиятининг бузилиши биланоқ тез ўзгариши мумкин. Улар сержаҳл, ўзини яхши кўрадиган, тез гапирадиган одамлар бўлиб, бошқалардан гапининг оҳанги ўзгарувчанлиги билан ажралиб туради. Холерикларнинг вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек бўлади. Раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан ўзини тўғри тутади.

Ниҳоят, Гиппократ яна бир тур кишиларни ажратадики, бундайларнинг аҳволи, руҳияти бир хилда турмайди. Улар ёмон кайфиятга кўпроқ мойил бўладилар, арзир-арзимас нарсалардан қаттиқ қунонаверадилар. Бундай кишиларни улуғ шифокор меланхоликлар деб атаган. Қадимги юнонларда «меланхолик» сўзи «қора сафро» деган маънони бирдирган.

Меланхоликлар:

- ўта таъсирланувчи хусусиятга эга;
- тез толиқадиган ва ўзига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- ниҳоятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчоқ, камгайрат;
- арзимаган сабабларга кўзидан ёш оқиб кетаверадиган;
- янги ходимлар билан қийинчилик билан тил топишадиган кишилардир.

Меланхоликлар қулай шароитда олдига қўйилган масалаларни муваффақиятли бажаради. Агар ишда шароит, яъни вазият ўзгарса, қийинчилик туғилса, улар ўзларини олиб туришади.

6.4.Раҳбарга қўйиладиган талаблар. Раҳбар маданияти

Раҳбар бир қатор талабларга жавоб бериши керак. «Раҳбарлик қилиш» деган сўзга изоҳли луғатларда бошқариш, маслаҳат бериш, кузатиш, йўналтириш, кўрсатма бериш деган турли маълумотлар берилган. Бундан кўриниб турибдики, ҳозирги даврда менежер (раҳбар)лар қондириши зарур бўлган талаблар жуда кўпдир. Уларни қуйидаги бешта йирик гуруҳга бўлиш мумкин (1-жадвал).

1-Жадвал. Раҳбарга қўйиладиган талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1.	Маънавий етуклик	сиёсий етуклик; ҳуқуқий етуклик; ахлоқий етуклик; юқори савия ва онг; маърифатчилик; маданиятлилик; ходимларни ватанпарварлик руҳида тарбиялашга қодирлик; топширилган иш учун шахсий жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилик; шахсий манфаатларни жамоа манфаатларига бўйсундиришга қодирлик; кишиларга нисбатан меҳрибон ва эътиборли бўлиш; ташаббус ва илғорликни қўллаб-қувватлаш қобилияти; принципиаллик; танқидга чидамли бўлиш, ўз-ўзини танқид қила билиш.
2.	Интизом ва меҳнатга бўлган муносабат	меҳнатсеварлик; жамоа ўртасида интизомни йўлга қўя билиш; атрофдагиларга меҳнатсеварликни тарбиялай билиш; Бир ношуд раҳбарнинг беғамлиги юзлаб, минглаб кишилар тақдирининг бедахл қирраларига таъсир этиши мумкин. Боқибеғам бу тоифа раҳбарларнинг иш услуби билан муроса қилиб бўлмайди.
3.	Билим даражаси	иқтисодиётни билиш; техника ва технологияни билиш; бошқариш илмини, функция ва структурасини билиш; истиқболни билишга қодирлиги ва ҳқ. Раҳбар аниқ, чуқур ва кенг билимга эга бўлиши, уни доимо тўлдириб ва янгилаб бориш керак. Акс ҳолда у обрў қозона олмайди, ходимларнинг ишончига сазовор бўла олмайди.
4.	Ташкилотчилик қобилияти	ходимларни танлай билиш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлай олиш; қўл остидагиларни меҳнатга ўргатиш ва тарбиялашни билиш; жипслашган жамоани вужудга келтира олиш; мақсад сари интилувчанлик; кутилмаган вазиятларда бошқариш қобилиятини йўқотмаслик. «Ёмон корхона ёки ташкилот йўқ, лекин ёмон раҳбарлар бор». Бу ибора шуни билдирадики, ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қўйилса, у корхонани тезда яхши корхона сафига қўшади. Агар ишлаб турган корхонага тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар келиб қолса, у корхона аста-секин таназзулга юз тутари.
5.	Бошқариш самарадорлигини	бошқаришни коллегиал тарзда ташкил қила олиш қобилияти; иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш қобилияти; ишга оид хат, буйруқ, фармойишлар ёза билиш турли манбаалардан иш

	таъминлай олиш	учун зарур ахборотларни олиш қобилияти; раҳбарларни ва қўл остидагиларни тинглай билиш қобилияти; асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш қобилияти; режаларни бажаришдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш қобилияти; бошқарув органи қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш; бошқариш структурасини такомиллаштириб бориш қобилияти ва ҳк.
--	----------------	---

Раҳбарнинг сифат хислатларини белгиловчи мезонлар кўп. Бирок куйидаги ижобий хислатлар улар орасида алоҳида мавқега эга:

Довюраклик - бундай раҳбарда мардонаворлик, ботирлик, дадиллик мавжуд бўлади. Улар омадсизликдан кўркмайди. Кўркув уларни жасоратга чорлайди ва зафарларга олиб келади. Ҳар бир янги ҳаракатни тараққиётга ва ҳаётий тажрибаларга эриштиради.

Сабрлилик - бундай раҳбар муваффақиятга бирданига эришиш мумкин эмаслигини яхши тушунади. Унга фақат бардош ва сабр-тоқатли бўлиб, сабот-матонат билан қийинчиликларни енгиш орқали эришиш мумкинлигини биледи.

Яхши ниятлик - бундай раҳбар хайрихоҳ ва илтифотли бўлади, кишиларга нисбатан доимо яхши ниятда бўлади. Ўзидаги қаноатсизликни ғирром рақобатчилик йўли билан эмас, балки хайрихоҳлик йўли билан бартараф қилишга ҳаракат қилади. Унинг ҳаётидаги шиори ҳасад эмас, балки:

«Бирни кўриб шукр қил, бирни кўриб фикр қил» - деган шиордир.

Соғлом шубҳалилик - бундай раҳбар кўпинча «ҳар нарсада шубҳада бўлади» деган шиорга амал қилса-да, бироқ носоғлом шубҳали - бу хоин, у кишиларни уриниб кўришдан кўрқитиб, эришишлари мумкин бўлган нарсалардан маҳрум этилишини яхши биледи. Шу билан бир қаторда улар ўз кучига ишониш, унга соғлом шубҳа билан қараш ишчан масъулиятли қарорларни қабул қилишга чорлашини, уларни бажариш йўлида киши кучига куч қўшишни яхши тушунишади.

Камтаринлик - бундай раҳбар камтарликнинг деярли ҳар доим истеъдодга тўғри мутаносиб эканлигини, камтарликни етишмаслиги эса нодонликнинг даракчиси эканлигини яхши тушунади.

Самимий хушмуомалалик - бундай раҳбар софдил, очиқ кўнгил бўлади, чин юракдан гапиреди. Қўл остидагиларга садоқат билан ихлос қўйиб хизмат қилади. Улар самимийликнинг оғир ва жуда нозик масала, у ақл ва чуқур маънавий одобни талаб этишини, шунингдек, кимки ўзгалар билан носамимий муносабатда бўлишга одатланган экан, у пировард натижада ўз-ўзига ҳам самимий бўлаолмай қолишини яхши тушунишади.

Раҳмдиллик - бундай раҳбар барчага раҳм-шафқатли бўлади. Улар бошқаларни кўп нарсада кечиришади, аммо ўзларини эса ҳеч нарсада кечиришмайди. Улар раҳм-шавқат инсонларнинг энг олий фазилатларидан бири эканлигини, раҳм-шавқатли киши доимо одамларга ёрдам қўлини чўзишини, ожиз ва нотавон кишилардан хабар олиб туриш лозимлигини яхши тушунадилар.

Хушхулқлилик - бундай раҳбар инсон гўзаллигининг асоси унинг чиройли

хулқида эканлигини, айнан хушхулқлик инсонни улуғликка олиб боришини, ёқимли хулқ эгасидан барча катта-кичик хурсанд бўлишини, бундай хулқ эгасига бошқаларни хурсанд қилишдан ташқари, ўзи ҳам доимо хурсанд юришини, бошқалардан эса ўзига муҳаббат ва мулојимлик қайтишини яхши тушунади.

Қаноатлилиқ - бундай раҳбар қаноатсизликдан келадиган офатларни, яъни нафс балоси, ҳасад, худбинлик, бахиллик, тамагирлик кабиларни яхши англайди. Улар нафс балоси одамни ҳар куйга солишини, нафсини тийган урмат-иззат топишини ва бежавотир яшашини, қаноатни эса иззатнинг асоси, ўлмайдиган боқий хазина, қуримайдиган дарахт, завол топмайдиган мулк эканлигини яхши тушунишади.

Обрў - бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига орттирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир. Айни пайтда ҳар бир раҳбар ўзидан юқори турувчи раҳбарлар олдида ҳам, ўзига бўйсинувчи ходимлар олдида ҳам, ўзи билан ҳуқуқи тенг бошқа раҳбарлар олдида ҳам обрўга эга бўлиши лозим.

Раҳбар юқорида келтирилган талабларга риоя қилмас экан у ўз раҳбарлик усулида куйидаги салбий ҳодисаларга йўл қўйиши, пировардида эса ўз обрўини кетказиши ва эл назаридан қолишига сабаб бўлиши мумкин.

Назорат саволлари:

1. Менежер ким?
2. Раҳбарлик услуги деганда нимани тушунаси?
3. Раҳбарлик услуги бошқариш методларида нима билан фарқ қилади?
4. Раҳбарлик услубининг қайси бир турини танлаган бўлар эдингиз ва нима учун?
5. Раҳбар қандай талабларга жавоб бериши керак?
6. Раҳбарда қандай ижобий хислатлар мужассамлашган ўлиши керак?
7. Қайси хислатлар раҳбарни эл назаридан қолишига олиб келади?

Таянч иборалар:

Менежер. Замонавий менежер. Юқори менежер. Урта менежер. Куйи менежер. Бошқарув услуги. Иш услуги. Раҳбар иш услуги. Фазилат. Сингвиник. Флегматик. Холерик. Меланхолик. Раҳбар хислатлари.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997

- 6.Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
 7.Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Мехнат», 1997
 8.Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
 9.Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
 10.Менеджмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

7-Мавзу. Бошқарув қарорлари

Режа

- 7.1.Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар
 7.2.Бошқарув қарорларини таснифи
 7.3.Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш
 7.4.Қарорларни ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш

7.1.Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар
 Қарор-бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор-бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келишдир. Бундай қарорларни ҳар биримиз бин кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз. Масалан, кийим жамонидаги қайси бир кийимни танлаб кийиш, таомномадан қайси овқатни, манзилга етиб олишда транспорт турини, касбни танлаш ва ҳк. Бундай мисолларни кўплаб келтиришимиз мумкин.

Қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатъий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида ўз функциясини бажара олмайди. Шу сабабли нархларни эркинлаштириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

Қарор қабул қилиш имкониятининг муқобил йўллари бўлганда вужудга

келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбулини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантини топиш учун раҳбар «етти ўлчаб бир кес» мақолига риоя қилиши даркор.

Қарор қабул қилиш менежерни фикри-зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир. Менежер жуда хилма-хил масалалар юзасидан-ишлаб чиқариш ва кадрларга оид, ташкилий ва хўжалик масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади. Менежер қарорни якка бошчилик асосида, ёрдамчиларни ва жамоатчиликни жалб қилиб қабул қилиши мумкин. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Қарор қабул қилиш - бу ташкилот раҳбарининг олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир.

Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар қабул қиладиган қарорнинг аҳамияти ортиб боради. Иқтисодчиларнинг фикрича, цех (бўлим)нинг бошлиғи қабул қиладиган битта қарор шу цех (бўлим)нинг беш-олти ойлик ишига таъсир қилар экан. Қабул қилинадиган қарорнинг оқиллиги бир неча омилларга боғлиқ. Улардан асосийлари қуйидагилардир:

-қарор қабул қилиш жараёнида ахборотнинг тўлаллиги ва сифати;

-қарор қабул қилувчи раҳбарнинг шахсий сифати;

-қарор қабул қилишда ташкилий масалаларнинг оқилона ечилиш даражаси (масалан, қарор қабул қилишда мутахассисларни жалб этиш, қарор қабул қилиш тизимининг такомиллик даражаси, қарорни ижрочиларга етказиш, назорат қилиш ва бажарилиш даражаси ва ҳоказо).

Тўғри қарорни танлашда муайян тамойилларга таяниш ва қарорга бўлган талабларни ҳисобга олиш, қабул қилинадиган қарор мақсадини хўжалик мақсадига мувофиқлаштириш, меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатларига мувофиқлигини аниқлаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Қайд қилинганларни умумлаштириб айтганда, бошқарув қарорлари қуйидги талабларга жавоб бериши керак (1-жадвал):

1-Жадвал. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

Т/р	Талаблар	Изоҳ
1.	Илмий асосланган бўлиши лозим	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа ижтимоий қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизида қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим.
2.	Бир-бири билан алоқадор ва яедил бўлиши	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул

	керак	қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.
3.	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидаги қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами нисбати тўғрисида боряпти. Ҳуқуқлар катта, масъулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчалikka, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар озу, масъулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4.	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак	Ҳар қандай қарор ва аниқ бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.
5.	Вақт бўйича қисқа бўлиши керак	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.
6.	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлинмайди.
7.	Тезкор бўлиши керак	Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошқалоқлик билан қабул қилинган қарорнинг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
8.	Самарали бўлиши лозим	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда қўйилган мақсадга энг кам харажат билан эришиш тушунилади

1-Чизма. Бошқарув қарорлари қуйидаги унсурлардан ташкил топади



7.2. Бошқарув қарорларини таснифи

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади. Уларни

қуйидаги белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин (2-жадвал).

2-Жадвал. Бошқарув қарорларининг таснифи

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Бошқарув қарорлари турлари
1	Амал қилиш даврига кўра	-стратегик қарорлар -тактик қарорлар
2	Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра	-ижтимоий-иқтисодий қарорлар -техникавий қарорлар -стереотип қарорлар -ташаббусли қарорлар
3	Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра	-анъанавий қарорлар -тавсияли қарорлар
4	Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра	-аниқ қарорлар -ноаниқ қарорлар
5	Амал қилиш хусусиятига кўра	-вақтинчалик қарорлар -оператив (тезкор) қарорлар -мунтазам қарорлар -вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
6	Қарорни қабул қилиш шаклига кўра	-яккабошлик принципи асосида қабул қилинган қарорлар -келлегиаллик асосида қабул қилинган қарорлар -консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар «Ринги» -усули асосида қабул қилинган қарорлар

Стратегик қарор мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади. Бундай дастурларга:

-Хусусийлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш.

-Рақобат муҳитини шакллантириш.

-Чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш.

-Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

Тактик қарорлар мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлардир. Масалан:

-Корхона, фирманинг жорий режаларини тузиш ва жорий қилиш.

-Кадрлар масаласини ҳал қилиш ва ҳк.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўғин раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

Умумий қарорлар бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунининг бошланиши ва тугаши, тушлик вақти,

иш ҳақини тўлаш муддатлари ва бошқа танаффуслар.

Махсус қарорлар тор доирадаги муаммога таалукли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлари юзасидан қабул қилинади.

Стереотип қарорлар одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга таалукли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар ўз тавсифига кўра нотоварлик мазмунига кўра эса истиқболни назарда тутадиган қарорлардир. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус кузатув материалларига асосланишни, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади.

Ташаббусли қарорлар эркин ҳаракатга асосланиб қилинади.

Анъанавий қарорлар - бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга, корхона ёки фирманинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилишга оид қилинган қарорлар мисол бўла олади.

Тавсияли қарорлар ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

Аниқ қарорлар тўла-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли, бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги бирга яқин бўлади.

Ноаниқ қарорлар - бу таваккал билан - тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кутиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Тезкор (оператив) қарор кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни бартараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумига киради.

Мунтазам қарорлар белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (декада, ой, йил чораги, ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

Қабул қилинадиган қарорлар таркибида яккабошчилик ва якдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар ҳам бўлади. Аммо яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80-90% буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан,

бошқарувчи билан бўйсинувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

«Ринги» усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Б усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади (3-жадвал).

3-Жадвал. «Ринги» усулини қўллаш босқичлари

Т/р	Босқичлар	Изоҳ
1.	Биринчи босқич	-Бу босқичда фирма раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришга) доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди
2.	Иккинчи босқич	-Муаммо «пастга», яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади
3.	Учинчи босқич	-Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи назарларни бартараф этиш босқичидир
4.	Тўртинчи босқич	-Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади
5.	Бешинчи босқич	-Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат фирма раҳбарияти томонидан тасдиқланади

Японияда «Ринги» усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида унинг шаънига айтилган танқидни учратиш мумкин бўлса-да, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

7.3. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдида кўйилган мақсаднинг оқилона ечимини топишдан иборат. Шу сабабли, қарорни ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва кўламига кўра хилма хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни куйидаги босқичларни ўз ичига олади.

2-Чизма. Қарор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар



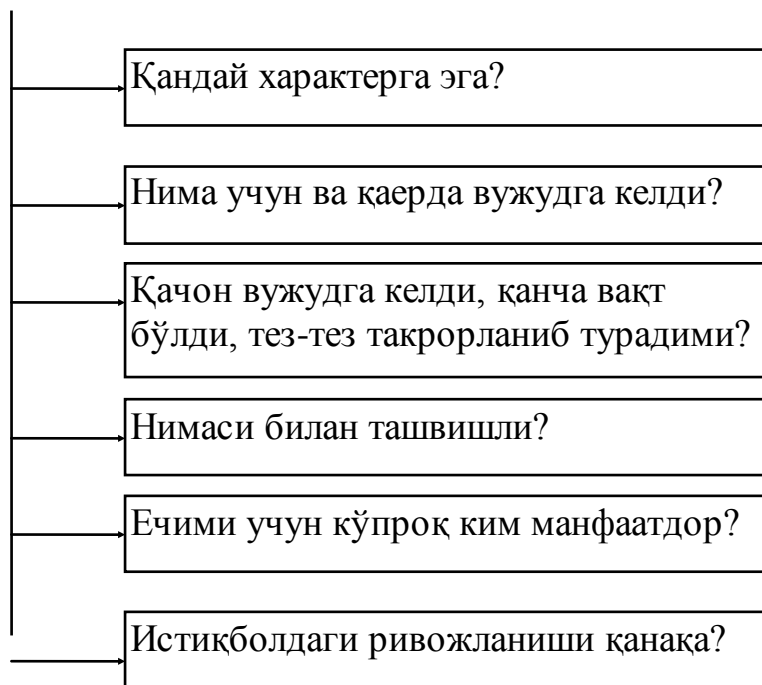
Бошқариш жараёнида доимо бирон-бир масalani ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият туғилади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил ғилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангач, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммони келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади (3-чизма).

3-Чизма. Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлаш жараёни

Мазкур муаммо



Қарор моделини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантни ажратиш олиш эса мезонларни танлаш билан бевосита боғлиқ. Мезонларни танлаш вазифаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлашдан бошланади. Бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вариантларни таҳлил қилишда математик, график, мантикий ва бошқа усуллар қўлланилади. Танлаб олинган вариантнинг мақсадга мувофиқлиги ва афзаллиги иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, техник ва бошқа мезонлар бўйича умумий тарзда баҳоланади.

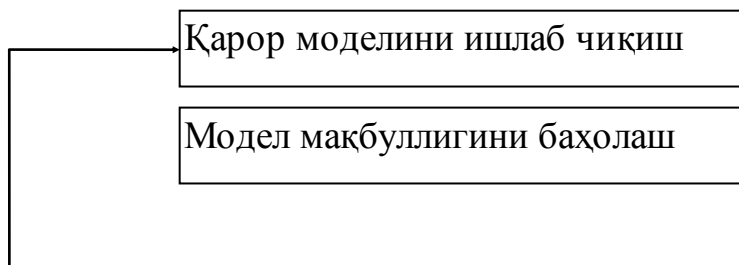
Модел – бу бошқарув олдида турган вазифани ҳал этиш чизмасидир.

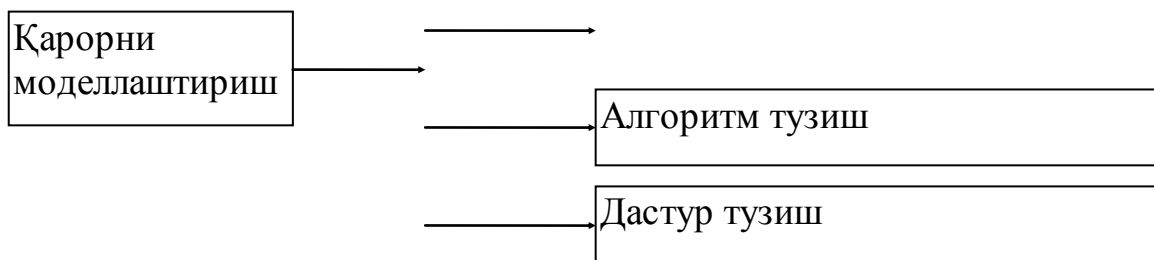
Модел оддий ёки дастурлашни талаб қилувчи, мураккаб бўлиши ҳам мумкин. Мураккаб қарорларни қабул қилишда математик ёки статистик моделлардан фойдаланилади. Бу моделлар муаммоларни миқдор жиҳатдан тавсифлайди ва оптимал вариантли бошқариш қарорини қабул қилиш учун асос хизматини ўтайди.

Моделлаштириш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- таҳлил қилинадиган муаммолар таркибий қисмларга бўлинади, омиллар аниқланади;
- танлаб олинган омилларнинг ўзаро алоқаси аниқланади ва ўзаро таъсири баҳоланади, вазифани ҳал этиш модели белгиланади;
- тадбирлар мажмуи ишлаб чиқилади;
- қарорлар вариантларининг самарадорлиги, уларни ошириш йўллари аниқланади.

Буларни қуйидагича ифодалаш мумкин:





Қарорни танлаш, уларни узил-кесил қабул қилиш раҳбар томонидан амалга оширилади. Бунда раҳбар қарорни яккабошчилик асосида қабул қилиши мумкин. Одатда, яккабошчилик кўпчилик фикри билан биргаликда қўшиб олиб борилади, яъни:

- танланган қарор варианти тегишли ташкилотлар билан келишиб олинади;
- қарор узил-кесил қабул қилинади ва ҳужжат (буйруқ, фармойиш бериш, режани тасдиқлаш ва ҳоказолар) билан расмийлаштирилади;
- қарор ижро этувчи шахсларга етказилади.

7.4. Қарорларни ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш

Қарорларни бажариш - бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демакдир. Қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳоказолар кўрсатилган бўлади.

Қарорнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш - бу фирма, корхона, цех, участка, бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнида раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.

Бунда ҳар бир бўлинма ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, бошқаришнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, бош режаларнинг бажарилишини таъминлайди.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан ва ўзи учун ишлаб чиқаришнинг туб масалалари билан шуғулланиш мқониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умумманфаатлари билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага мувофиқли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билишгина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Эришилган ютуқларни раҳбар фақат ўзининг хизматлари этиб кўрсатмаслиги лозим. Қарор ижро этилмай қолганда айбдорни жазолашдан

олдин бунинг сабабларини диққат билан ўрганиш зарур.

Кўпчилик раҳбарлар яхши қарор қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас, балки уларни амалга оширишни ташкил қила билмасликлари сабабли ўз лавозимларига мос келмай қоладилар. Баъзида бир масала юзасидан икки-уч марталаб қарор қабул қиладилар. Қарорларнинг бажарилмай қолиш сабаблари ҳам мана шундадир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш муайян меъёрий хужжатга таянади. Корхона, фирма тўғрисидаги қонун ёки Низом ана шундай меъёрий хужжатлардан ҳисобланади. Бу хужжатда мазкур корхона (бўлинма)нинг асосий вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларидан ташқари унинг штат жадвали ва маъмурий раҳбар (бошлиқ, мудир) кўрсатилган бўлади. Низомда кўпинча ушбу бўлинманинг бошқа хизматлар билан функционал алоқалари тартибга солинади.

Низомга биноан одатдаги шароитларда раҳбар фақат бевосита бўйсинувчиларгагина фармойиш беради. Бошқа бўйсинувчиларга фармойиш фақат уларнинг бевосита раҳбарлари орқали берилади. Масалан, цех бошлиғи формал жиҳатдан хизмат бўйича ўзидан паст турган барча ходимларга буйруқ бериш ҳуқуқига эга. Бироқ, у бевосита раҳбарларни четлаб буйруқ берганда бу ҳол:

- ташкилий парокандаликка олиб келади;
- интизомга салбий таъсир кўрсатади;
- кўнгилсиз ижтимоий оқибатларни келтириб чиқаради.

Баъзан раҳбарлар ўртасида бир-бирининг ишига аралашиб холлари рўй беради. Бундай ҳаракат ҳам раҳбарлар орасида маълум норозиликни келтириб чиқаради.

Бошқариш жараёнидаги охириги босқич - бу қабул қилинган қарор ижросини назорат қилишдир.

Назорат - бу қайта (жавоб) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва белгиланган режаларнинг жойларда бажарилиш даражаси тўғрисидаги маълумотни аниқлаш усулидир.

Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлганлиги сабабли у шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришга мас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказиши, яъни уларнинг ишида кечикишлар, узилишлар пайдо бўлишига сабабчи бўлиши мумкин.

Ўз қарорининг ижросини текширмаган раҳбар, интизомсиз, ижрочиларни нотўғри тарбиялаган раҳбар ҳисобланади.

Қарорни бажарилишини назорат қилиш хулосалар чиқаришни ҳам ўз ичига олади. Бундан мақсад қарорнинг ҳақиқий натижаси ва самарасини аниқлаш, шунингдек, қарор қабул қилиш воситаларидан фойдаланиш

тажрибасини умумлаштиришдир.

Назорат саволлари

1. Бошқарув қарорлари қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Бошқарув қарорлари қандай тавсифланади?
3. Стратегик ва тактик қарорлар умумий ва махсус қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
4. Стратеотип ва ташаббусли қарорлар қандай ҳолларда қабул қилинади?
5. Анъанавий ва тавсияли қарорлар аниқ ва ноаниқ қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
6. Амал қилиш хусусиятига кўра бошқарув қарорлари қандай турларга бўлинади?
7. Қарор қабул қилишнинг коллегиял ва консенсус тамойиллари тўғрисида нималар дея оласиз?
8. Қарор қабул қилишда «Ринги» усулининг моҳияти нимада?
9. Қарорни ишлаб чиқиш қандай босқичларни ўз ичига олади?
10. Қарорнинг бажарилиши қандай назорат қилинади?

Таянч иборалар:

Қарор. Қарор қабул қилиш. Қарор қабул қилиш имконияти ва зарурияти.

Бошқарув қарорлари. Қарорларга қуйиладиган талаблар. Стратегик қарор. Тактик қарор. Умумий қарорлар. Махсус қарорлар. Оператив қарорлар. “Ринги” усули. Модел. Моделлаштириш босқичлари. Қарорларни бошқариш. Назорат. Назорат функцияси.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ қаби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебни об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менежмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

8-Мавзу. Ишлаб чиқаришни бошқариш

Режа

- 8.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш мазмуни ва моҳияти
- 8.2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари
- 8.3. Ишлаб чиқилган маҳсулот сифатини бошқариш
- 8.4. Сифат менежменти. Сифатни назорат қилиш босқичлари

8.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш мазмуни ва моҳияти

Объектив дунё жонсиз ва жонли табиатдан ташкил топган. Ҳар иккиси ҳам доимо ривожланишда ва ҳаракатда бўлади. Шу сабабли улар бошқаришга муҳтождир. Шунга биноан бошқарув ҳам икки асосий турга бўлинади:

- жонсиз табиатни бошқариш;
- жонли табиатни бошқариш.

Бошқаришнинг бу турларидан ҳар бири, ўз навбатида, бир неча хилларга бўлинади. Масалан, жонли табиатни бошқариш:

- жамиятни бошқариш;

- жамоат ташкилотларини бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ходимларни бошқариш кабиларга бўлинади.

Бошқарув ижтимоий ривожланиш маҳсули ва ижтимоий меҳнат жараёнининг объекти зарурий унсуридир. Бинобарин, ҳар қандай нисбатан катта миқёсда амалга ошириладиган бевосита ижтимоий ёки биргаликда қилинадиган меҳнат идора қилувчига маълум даражада муҳтождир. Бу идора қилувчи яқка ишлар ўртасида уйғунлик ўрнатади ва ишлаб чиқариш организмнинг мустақил органлари ҳаракатидан фарқ қилиб, бутун ишлаб чиқариш организмнинг ҳаракатидан келиб чиқадиган функцияларни бажаради.

Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги алоҳида фаолият тушунилади. Бундай бошқаришда икки томон:

- ижтимоий-иқтисодий;
- ташкилий-техник томонлар фарқ қилинади. Бу ҳар иккила томонлар ўзаро боғлиқдир, лекин ишлаб чиқаришнинг боришига ижтимоий-иқтисодий томон ҳал қилувчи таъсир кўрсатади, чунки ишлаб чиқаришни бошқариш энг аввало, одамларни, уларнинг меҳнатини бошқаришдир.

Ижтимоий меҳнат тақсимотида кўра бошқарув: саноат ишлаб чиқаришини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини, транспортни, савдони ва ҳоказоларни бошқаришга бўлинади. Худудий бошқариш даражасига кўра бошқарув: туман вилоят, мамлакат миқёсидаги ишлаб чиқаришни бошқариш турларига бўлинади.

Бошқаришга корхона нуқтаи назаридан қуйидагича таъриф бериш мумкин.

Корхонани бошқариш - бу хўжалик раҳбар органлари, корхона маъмурияти ҳамда жамоат ташкилотларининг иқтисодий ва ижтимоий натижаларга эришишини кўзда тутган ҳолда кишилар жамоасига, улар орқали ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм унсурларига, уларнинг ўзаро амал қилишини уюштириш учун аниқ мақсад йўналишида тартибли таъсир кўрсатишдир.

Ҳар қайси ишлаб чиқариш хоҳ у корхона даражасида, хоҳ у мамлакат миқёсида бўлсин ўзининг бошқарилувчиси (объекти) ва бошқарувчиси (субъекти)га эга бўлади.

Бошқарилувчи ёки бошқарув объекти кўп қиррали ишлаб чиқариш жараёни бўлиб, у:

- моддий ва техникавий тайёргарлик (асосий ва айланма фондлари);
- ташкилий меҳнат тайёргарлиги (кадрларни танлаш, ишга қабул қилиш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш ва ҳк.);
- хизмат кўрсатишни ташкил қилиш (энергия бериш, таъмирлаш, ташиш ва ҳк.);

-маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бевосита жараёни ва уни сотишни ташкил қилишни ўз ичига олади.

Бошқарувчи ёки бошқарув субъекти - бу бир гуруҳ кишилар ҳамда бошқарув органларидан иборат бўлиб, турли шакллар, усуллар ва техникавий

воситалар ёрдамида бошқарилувчи объектга таъсир ўтказади. Бошқариш объектлари бўлмаса, унинг субъектлари ҳам бўлмайди. Демак, бошқарувчи ички тизимнинг негизида бошқарувчи кичик тизим ётади.

Масалан, корхона бўғинида субъект бўлиб, шу корхонанинг директори ва унга бўйсинувчи бутун бошқарув аппарати ҳисобланади. Объект бўлиб эса шу корхонадаги барча цехлар ва участкалар ҳисобланади

Цех бўғинида субъект бўлиб, цех бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати ҳисобланса, бошқариладиган объектни эса барча цехлар ташкил қилади.

Участка бўғинида бошқарилувчи объектга ишчиларнинг иш жойлари киради. Бошқарув субъекти бўлиб, участка бошлиқлари ҳисобланади.

Иш жойларида ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа кўринишда амалга оширилади. Бундай бошқариш меҳнат воситаларини, яъни буюмни бошқариш дейилади (1-жадвал).

1-Жадвал. Ишлаб чиқаришни бошқаришда «объект» ва «субъект» тушунчалари

Ишлаб чиқариш бўғинлари	Бошқарилувчи тизим (объект)	Бошқарувчи тизим (субъект)
Корхонада	-Цехлар, участкалар	-Директор ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати
Цехда	-Участкалар	-Цех бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати
Участкада	-Ишчиларнинг иш жойлари	-Участка бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати
Иш жойларида	-Меҳнат воситалари	-Ишчилар, хизматчилар ва бошқа ходимлар

Бошқарувнинг ҳар иккала тизими ўзаро алоқадор бир бутунни ташкил қилади ва бир-бирига таъсир кўрсатади. Бир томондан, бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимга таъсир кўрсатган ҳолда унинг таркибини ўзгартиради, уни муайян энг қулай ва энг мувофиқ нисбатга келтиради. Иккинчи томондан эса, бошқарилувчи тизим бошқарувчи тизимга акс таъсир кўрсатади.

8.2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари

Ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришни ташкил қилади:

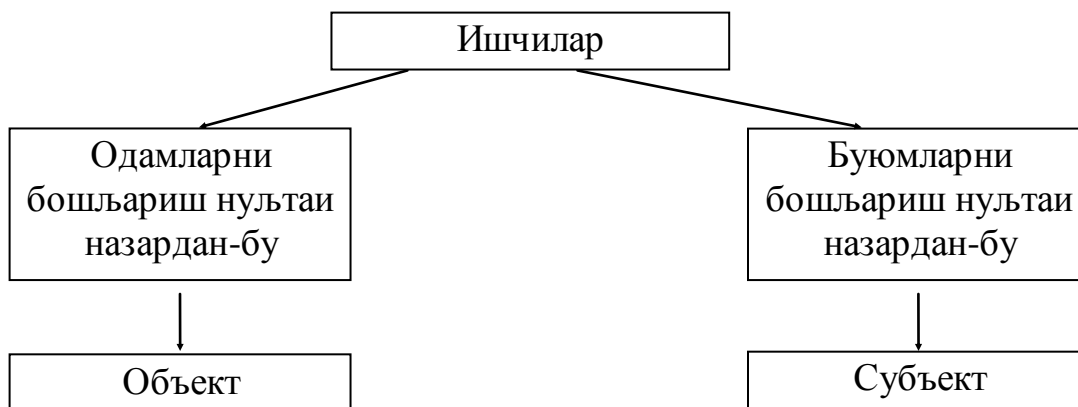
- буюмни, яъни меҳнат воситаларини бошқариш;
- одамлар (ишчилар)ни бошқариш.

Буюмни бошқариш унинг ўзини ишлаб чиқариш жараёнидан иборат. Бу жараёнда ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир кўрсатадилар ва бошқариш субъекти ролини бажарадилар. Моддий бойлик олиш учун меҳнат буюмларига бевосита таъсир кўрсатадиган ишчилар:

- бошқарувчи тизимда бошқаришнинг объекти (одамларни бошқариш);
- бошқариладиган тизимда бошқаришнинг субъекти (буюмни бошқариш)

сифатида иштирок этадилар (1-чизма).

1-Чизма. Бошқарув объекти ва субъекти

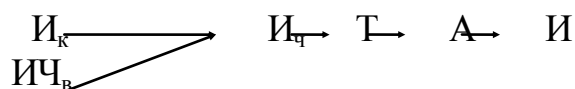


Ишлаб чиқаришни бошқариш - ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Одамларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир кўрсатишдир.

Масалан, ҳар бир корхона цехлараро асосий ва ёрдамчи цехлар ўртасида, ҳар бир цехда эса участкалараро; ўз навбатида ҳар қайси участка ёки бригадаларнинг ишчилари ўртасида ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари мавжуд бўлади.

Шунингдек, корхоналар бошқа корхоналар билан маҳсулот сотиш, ишлаб чиқариш воситалари билан таъминлаш борасида ҳам ишлаб чиқариш алоқаларини ўрнатади. Бу муносабатлар кооперация ва меҳнатни, ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш даражасига боғлиқ.

Иқтисодий фаолият ишлаб чиқаришдан бошланади. Ҳар қандай ишлаб чиқаришда икки омил - шахсий-инсоний омил ва моддий-ашёвий омил иштирок этади. Чунончи:



Бу ерда: И_к - ишчи кучи (шахсий инсоний омил);

ИЧ_в - ишлаб чиқариш воситалари (меҳнат предметлари, яъни хом-ашё, материаллар ва меҳнат қуроллари, яъни машина, асбоб-ускуналар, ўлчаш, ҳисоблаш асбоблари ва ҳк.);

И_ч - ишлаб чиқариш жараёни;

Т - тақсимот;

А - айирбошлаш;

И - истеъмол.

Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот яратилади ва у тақсимот, айирбошлаш орқали истеъмол қилиш билан тугалланади.

Ишлаб чиқариш муҳитида бошқариш фаолиятининг асосий мақсади - бу ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва юқори фойда олишдир. Фойда олиш эса:

-ишлаб чиқариш омилларидан фойдаланиш самарадорлигига;

-инвестиция самарадорлигига;

- маҳсулот сифати ва унинг рақобатбардошлилигига;
- тез ва самарали қарорларнинг қабул қилинишига;
- янги техника ва технологиянинг жорий қилиниш даражаси каби қатор омилларга боғлиқдир.

Демак, ишлаб чиқаришни бошқариш бевосита, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир қилувчи ташқи ва ички омилларни бошқариш жараёнларини ўз ичига олади. Чунончи:

- ишчи кучини бошқариш;
- ишлаб чиқариш воситаларини бошқариш;
- техникуа ва технологияни бошқариш;
- ишлаб чиқариш самарадорлигини бошқариш;
- маҳсулот сифатини бошқариш;
- инвестиция самарадорлигини бошқариш;
- инновацион жараённи бошқариш ва б.

Қайд қилинган объектларни бошқариш дастлаб режалаштиришдан бошланиб, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, уни тартибга тушириш, мувофиқлаштириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу ерда рағбатлантириш ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча функциялари жараёнида ўз аксини топади.

8.3.Ишлаб чиқилган маҳсулот сифатини бошқариш

Маҳсулот сифатини бошқариш деганда, буюмларни истеъмолчилар талабларига бутунлай мос келувчи сифат тасрифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи мақсадга қаратилган фаолият тушунилади.

Маҳсулот сифатини баҳолаш ва уни бошқариш зарурияти:

- режалаштириш ва истиқболни белгилашда;
- янги маҳсулот яратиш вариантини танлашда;
- норматив (меъёрий) хужжатларни ишлаб чиқишда;
- маҳсулот сифатини назорат қилишда;
- маҳсулот сифатини оширгани учун ходимларни рағбатлантиришда;
- сифат тўғрисида ахборот йиғишни ташкил этишда ва ҳоказо ҳолларда вужудга келади.

Сифатли товар деганда унинг мустаҳкамлиги, чидамлилиги, истеъмол хусусиятлари, ташқи кўриниши стандартлаштирилганлик даражаси, тайёрланиш технологияси ва бошқаларни ўзида жам этган товар тушунилади.

Маҳсулот сифати мазкур товардан, маълум ижтимоий эҳтиёжнинг мазкур истеъмол қийматидан қоникқанлик даражасини ифодалайди. Маҳсулот сифати хом-ашё, ишлаб чиқариш воситаларининг сифатини оширишдан олинадиган иқтисодий самарада намоён бўлади.

Хом-ашё сифатини оширишдан олинадиган иқтисодий самара:

- материаллар сарфи нормаларининг камайишида;
- унга ишлов беришга қилинадиган меҳнат сарфининг қисқаришида;
- пировард маҳсулот чиқишининг кўпайишида;
- маҳсулот сифатининг яхшиланишида намоён бўлади.

Машиналар сифатини оширишнинг самарадорлиги:

- мехнат унумдорлигининг ошишида;
- машиналар чидамлилигининг узайишида;
- захирадаги машиналарга бўлган талабнинг қисқаришида;
- таъмирталаб машиналар сонининг камайишида;
- капитал сарфларига бўлган тежамкорликда намоён бўлади ва ҳк.

Маҳсулот сифатига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

- ишлаб чиқариш воситалари сифати;
- хом-ашё, материаллар сифати;
- ишловчиларнинг малакаси, иш қобилияти, уюшқоқлиги, ташаббускорлиги, изланувчанлиги ва ижодий ёндошуви;
- ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш санъати.

8.4. Сифат менежменти. Сифатни назорат қилиш босқичлари

Сифат менежменти маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида сифат ҳақида қайғуришни англатади. Шу нуқтаи назардан сифатни бошқариш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

-ишлаб чиқаришгача - конструкциялаш, самарали технологияни, стандартларни ишлаб чиқиш ва ҳк.;

-ишлаб чиқариш жараёнида - бу ерда яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқаришга йўл қўймаслик;

-ишлаб чиқаришдан кейинги босқич - сақлаш, сотиш, ташиш, хизмат кўрсатиш ва бошқа жиҳатлар устидан қатик, назоратни ўрнатиш.

Сифатни назорат қилиш ҳам уч босқичдан иборат:

-келаётган хом-ашё, материаллар, ярим фабрикатлар ва бутловчи қисмларни текширишдан иборат бўлган кириш назорати;

-ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулотлар параметрларни текширишдан иборат эҳтиёт ёки жорий назорат;

-тайёр маҳсулотни текширишга оҳқаратилган қабул қилиш назоратларига бўлинади.

Сифатни назорат қилиш - маҳсулот сифати кўрсаткичларининг белгиланган талабларга мувофиқлигини текширишдир.

Назорат саволлари:

1. Ишлаб чиқаришни бошқариш мазмуни ва моҳиятини тушунтиринг.
2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.
3. Ишлаб чиқилган маҳсулот сифатини бошқариш қандай амалга оширилади?
4. Сифат менежменти нима?
5. Сифатни назорат қилиш босқичлари

Таянч иборалар:

Ишлаб чиқаришни бошқариш. Корхонани бошқариш. Бошқарилувчи. Бошқарувчи. Маҳсулот сифатини бошқариш. Сифатли товар. Сифат менежменти.

Сифатни назорат килиш.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менежмент организаци. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

9-Мавзу. Меҳнат жамоаларини режалаштириш ва бошқариш

Режа

- 9.1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси
- 9.2. Ходимларни бошқариш тизими
- 9.3. Ходимларни бошқариш тамойиллари
- 9.4. Ходимларни режалаштириш
- 9.5. Ходимларни бошқариш самарадорлиги

9.1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси

«Ходим» ибораси ўзбек тилининг изоҳли луғатида «бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи» маъносида талқин этилади. Масалан, савдо ходими, халқ маорифи ходими, медецина ходими, илмий ходим ва ҳк.

Бугунги амалиётда ходим ва уни бошқариш муаммосига икки хил ёндошув мавжуд:

- инсон ресурсларини бошқариш;
- ходимларни бошқариш.

«*Инсон ресурсларини бошқариш*» тушунчаси бошқаришнинг стратегик жиҳатларини, шунингдек ижтимоий ривожланиш масалаларини ўз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. «Ходимларни бошқариш» тушунчаси эса кўпроқ кадрлар билан тезкор ишлашни англатади. Агар биринчи ёндошув давлат миқёсида бандлик ва уни мувофиқлаштириш вазифаларидан келиб чиқса, иккинчи ёндошув бевосита корхона даражасидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади (1-жадвал).

1-Жадвал. Инсон ресурсларини бошқаришдаги фаолият турлари

Фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Қандай функциялар бажарилади	Бажарилиши тўғрисида кимга маълумот берилади
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик ёндошув)	-Мутлоқ янги вазифаларни ечишга -Глобал, узок муддатли вазифаларни ечишга	-Инсон ресурсларини режалаштириш -Шахсий қобилият ва малакани ошириш -Корхонанинг ходимларга сарфланадиган ҳаражат доирасида ходимлар учун ҳаражатларни режалаштириш	Корпорация Президентига
Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	-Маъмурий аралашувга зарурий туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга	-Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш -Меҳнат мотивациясини бошқариш -Техника хавфсизлигини назорат қилиш -Низоларни ҳал қилиш	Корпорация вице-президентига

Ходимларни бошқариш деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (мўътадил) фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

Функционал бошқарув деганда бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва ҳоказолар тушунилади.

Ташкилий бошқарув тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, каксаб уюшмалар ва бошқаларни ўз ичига олади.

9.2. Ходимларни бошқариш тизими

Ходимларни бошқариш тизими деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган иқтисодий-ташкилий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади. Таркибан бу тизим қуйидагиларни ўз ичига олади (2-жадвал):

2-Жадвал. Ходимларни бошқариш тизими

Т/р	Тизим ости тизимлари	Бошқариш объектлари
1.	Иш шароити	-мехнатнинг рухий-физиологик талабларига риоя қилиш; -мехнат эргономикаси талабларига риоя қилиш; -мехнат муҳофазаси ва техника хавфсизлигини таъминлаш; -табиатни муҳофаза қилиш ва ҳқ.
2.	Мехнат муносабатлари	-шахсий ва гуруҳлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; -раҳбарлар муносабатларини таҳлили қилиш ва мувофиқлаштириш; -ишлаб чиқаришдаги ихтилофлар, низолар, асаббузарликларни бошқариш; -касаба уюшмалари билан ўзаро муносабатларни бошқариш ва ҳқ.
3.	Кадрларни ҳисобга олиш ва расмийлаштириш	-ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, бир жойдан иккинчи жойга ўтишларини расмийлаштириш; -кадрлар бошқарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш; -касбий йўналишларни аниқлаш; -бандликни таъминлаш.
4.	Ходимларни режалаштириш ва ходимлар маркетинги	-ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш; -кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш; -мехнат бозорини ўрганиш, ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш, рекламани уюштириш; -корхонани кадрлар билан таъминловчи ташқи манбаалар билан алоқасини ўрнатиш; -вакант (бўш) жойларга номзодларни аниқлаш ва баҳолаш; -кадрларни жорий юаҳолаб бориш.
5.	Кадрларни ривожлантириш	-кадрларга иқтисодий ва техникавий билимлар бериш; -қайта тайёрлаш ва малака ошириш; -захирадаги кадрлар билан ишлаш; -амал ва мартабани назорат қилиш ва режалаштириш;

		-янги ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик кўникмаларини таъминлаш
6.	Меҳнатни рағбатлантириш воситаларини такомиллаштириш	-меҳнат жараёнларини нормалаштириш ва тарификациялаш; -иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш; -маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш; -фойда ва капиталга қатнашиш ҳиссасини ишлаб чиқиш; -мотивация ва уни бошқариш
7.	Ҳуқуқий хизмат	-меҳнат муносабатларидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш; -ходимларни бошқаришга таалукли, фармойишли хужжатларни келиштириш; -хўжалик фаолиятидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш;
8.	Ижтимоий тузилмани ривожлантириш	-умумовқатланиш муассасаларини бошқариш; -коммунал хўжалик соҳасини бошқариш; -жисмоний тарбия ва маданиятни ривожлантириш; -соғлиқни муҳофаза қилиш ва ҳордиқ чиқаришни таъминлаш; -болалар муассасалари билан таъминлаш; -ижтимоий низоларни бошқариш; -халқ истеъмол моллари ва озиқ-овқат маҳсулотларининг сотилишини таъминлаш
9.	Бошқаришнинг ташкилий таркибини ишлаб чиқиш тизими	-бошқаришнинг шакланган ташкилий таркибини таҳлил қилиш; -бошқаришнинг ташкилий таркибини лойиҳалаштириш; -штатлар рўйхатини ишлаб чиқиш; -бошқаришнинг янги ташкилий таркибини тузиш.

9.3. Ходимларни бошқариш тамойиллари

Ходимларни бошқариш икки гуруҳдан иборат тамойилларга асосланади.

Ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг у ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади. Масалан, илғорлик тамойили корхона доирасидаги бошқарув тизимининг чет эл ёки маҳаллий илғор корхоналар бошқарув тизимига мос келадими, замон талабига жавоб берадими ёки йўқми деган саволга жавоб берса, мувозийлик тамойили эса ходимлар бошқарувидаги тезкорликни оширади ва ҳоказо (3-жадвал).

3-Жадвал. Ходимларни бошқариш тамойиллари

Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойиллари	Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари
1.	Самарадорлик	1.	Концентрация
2.	Илғорлик	2.	Ихтисослаштириш

3.	Истиқболлилик	3.	Мувозийлик (параллелность)
4.	Комплекслилик	4.	Ихчамлик (адаптивность)
5.	Тезкорлик	5.	Изчиллик (преественность)
6.	Оптималлик	6.	Узлуксизлик
7.	Оддийлик	7.	Бир меъёрлилик
8.	Илмийлилик	8.	Технологик бирлик
9.	Кўп бўғинлилик	9.	Бадастирлик (комфортность)
10.	Автономлик	10.	Бошқаришда коллегиялик
11.	Барқарорлик		
12.	Кўп қирралилик		
13.	Режалилик		
14.	Рағбатлантирувчи		
15.	Танлаш ва жой-жойига қўйиш		
16.	Самарали бандлик		

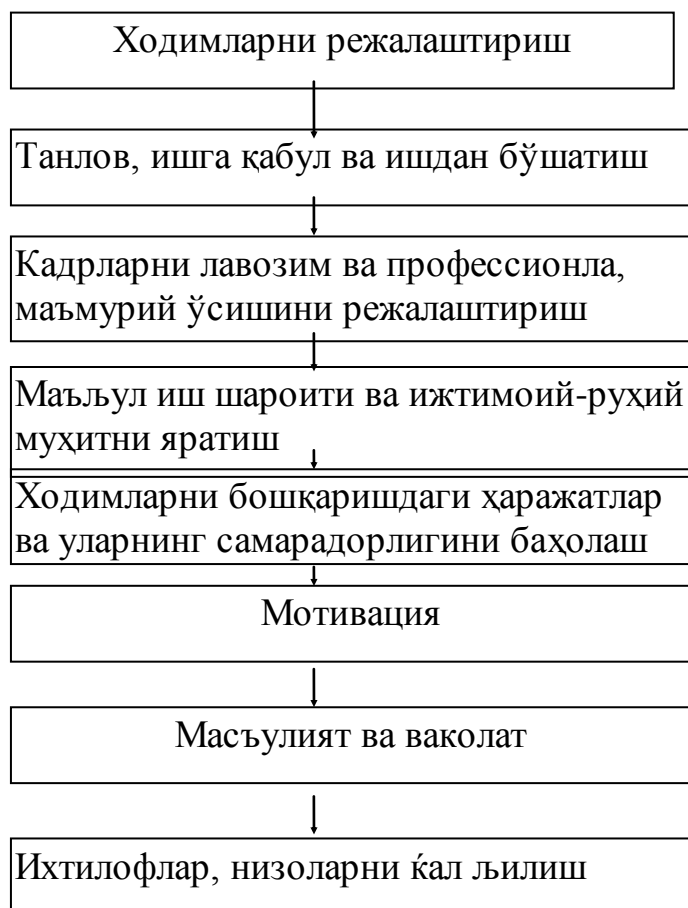
Корхонада банд бўлган барча ходимлар икки тоифадан иборат:

-ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар;

-бошқарувчилар (раҳбарлар, мутахассис-менежерлар).

Ходимларни, яъни инсон омилини бошқариш куйидаги жиҳатларни бошқаришни ўз ичига олади (1-чизма).

1-Чизма. Меҳнат ресурсларини бошқариш чизмаси



Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида меҳнат ресурсларини бошқариш жуда ҳам мураккабдир. Чунки ишлаб чиқариш ва бошқариш масалаларининг

марказида одамлар-ишчилар, мутахассислар ва раҳбарлар туради. Корхона мақсадига эриши ва режаларнинг бажарилиши фақат шулар иштирокида бўлади. Инсон омилини ҳисобга олмаслик, инсонга безътиборлик иқтисодда камсамараликка ва ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайтишига олиб келади.

Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг асосий мақсади ишчилар ва ходимларнинг қобилиятларини, янада жадал ва унумли меҳнат қилишга қўзғатишдир.

Инсон омилига эътибор, одамларга нисбатан жиддий, масъулият билан ёндошиш меҳнат ресурсларини бошқаришнинг бош ғоясидир.

9.4. Ходимларни режалаштириш

Ходимларни режалаштириш - бу инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашдир. Бу жарараён уч босқичдан иборат (2-чизма).

2-Чизма. Ходимларни режалаштириш

1	Мавжуд ходимларни баҳолаш	→	2	Истикболда ходимларга бўлган талабни режалаштириш	→	3	Ходимларни ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш
---	---------------------------	---	---	---	---	---	--

Мавжуд ходимларни баҳолашда, энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи омилларга, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни нқаратмоқ лозим. Зеро, меҳнат бозоридаги ҳолат кўп жиҳатдан қуйидагиларга боғлиқ:

- аҳоли сони, ёши, жинси салмоғидаги ўзгаришлар;
- тармоқ ва ҳудудий бандликдаги ўзгаришларга;
- қўшимча ишчи кучини ёллаш даражасига;
- ишлаб чиқариш ҳажми, таркиби ва ўсиш суръатига;
- меҳнат ресурсларини бошқариш усулига ва ҳк.

Ички омилларни баҳолаш учун қуйидаги маълумотлар таҳлилини бажармоқ зарур:

- доимий банд бўлган ходимлар сони, фамилияси, яшаш жойи, ишга қабул қилинган вақти ва ҳк.;
- ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ногиронлар, салмоғи, ишчи ва хизматчилар, ИТХ ва ҳк.);
- ходимлар қўнимсизилиги;
- иш кунининг давомлилиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси сменада ишлаши, таътилнинг давомлилиги ва ҳк.);
- иш ҳақи, унинг таркиби, қўшимча иш ҳақи, таъриф ёки таърифдан юқори тўлова ва ҳк.;

-давлт ёки хукукий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган ижтимоий-маиший хизмат (ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган маблағ)лар.

Қайд қилинган ташқи ва ички омилларнинг таъсирида меҳнат бозоридаги вазият ўзгариб туради ва шунга мос равишда меҳнат ресурсларига бўлган талаб ва таклиф кўлами аниқланади.

Меҳнат ресурсларига бўлган талабни режалаштириш ходимларни режалаштириш жараёнининг бошланғич босқичи бўлиб, уни тузишда қуйидаги маълумотлар асос вазифасини бажаради:

-мавжуд ва режалаштирилаётган иш жойлари;

-ташкилий ва техник тадбирлар режаси;

-штатлар рўйхати ва бўш лавозимларни тўлдириш режаси.

Ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштиришда маҳсулот ишлаб чиқариш режаси, маҳсулот бирлигига сарфланадиган вақт нормаси ва бир йилда ўрнатилган иш вақти фойдидан фойдаланилади. Амалдаги технология даражаси доирасида ходимларга бўлган талабни режалаштириш учун қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$T_i = \sum q_i * H_i / \sum B_i$$

Бу ерда: T_i - i гуруҳидаги ходимларга бўлган талаб нормаси (касби, малака даражаси);

q_i - бир йилда i маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси;

H_i - i маҳсулотнинг бир бирлигига мазкур гуруҳ ходимининг сарфлайдиган иш вақти нормаси;

B_i - мазкур гуруҳдаги битта ходимга тўғри келган йиллик вақт фонди.

Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжини режалаштириш меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб ва таклиф мувозанатига боғлиқ.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кўпроқ, яъни:

талаб > таклиф

бўлса, у ҳолда корхонага ишчи кучининг кўшимча манбааларидан кўшимча таклиф режалаштирилади. Бундай манбаа бўлиб - меҳнат нафақаси олувчилар, талабалар ва ўқувчилар ҳисобланади. Бундай вазиятда меҳнат биржаларининг фаолиятлари кучайтирилади ва такомиллаштирилади, бошқа ҳудудлардан кўшимча ишчи кучининг оқиб келиши рағбатлантирилади, ҳар бир ишсизнинг шахсий ҳисоби юритилади ва ҳк.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кам, яъни:

талаб < таклиф

бўлса, у ҳолда кўшимча иш жойларини ташкил этиш, иш сменасини кўпайтириш, иш билан бандликнинг ноанъанавий йўлларида фойдаланиш, бошқа ҳудудларга ортиқча ишсизларни жалб қилиш режалаштирилади.

Агар ишчи кучига бўлган талаб таклиф билан тенг, яъни

талаб = таклиф

мувозанатда бўлса, у ҳолда корхонада:

-ишлаб чиқариш воситаларини замонавийлаштириш ва қайта тиклаш;

-иш вақтини йўқотишни камайтириш;
-ишчиларнинг малакасини ошириш;
-меҳнатни рағбатлантириш ва иш ҳақини самарали ташкил этиш каби тадбирлар режалаштирилади.

Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув вазифаларининг мураккаблашуви корхона раҳбарларига ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш ишларига жуда катта масъулият билан ёндошишни талаб қилади.

9.5. Ходимларни бошқариш самарадорлиги

Ходимларни бошқариш самарадорлиги кўп жиҳатдан ходимларни танлашга боғлиқ. Ходимларни танлаш - бу икки томонли жараёндир. Бир томондан корхона даъвогарга иш бериш ёки бермасликни ҳал қилса, иккинчи томондан даъвогар агар ишга таклиф қилинса, у бу таклифни қабул қилиш керакми ёки керак эмаслигини ҳал қилади. Бу жараёнда раҳбар қуйидаги ҳолатларга ўз эътиборини қаратмоғи лозим.

-Даъвогарларни, айниқса, ўзи тўғрисида қисқача маълумотларни тақдим этганларни билиб олиш учун иложи бўлган барча тадбирларни кўрмоқ керак.

-Очиқ берилган тавсияларга ортиқча ишонавермай, ўзингиз шахсан, суриштириб билганингиз дуруст. Анча очиқ фикр олиш учун номзоднинг собиқ иш берувчисига қўнғироқ қилиш ёки у билан шахсан учрашиш лозим. Ўша раҳбарнинг мазкур ходимдан ажралаётганига қандай қараётганини эътибор билан кузатиш керак.

-Ҳар бир даъвогарнинг оилавий хотиржамлигини суриштириб кўриш лозим.

Даъвогар билан суҳбатни шундай олиб бориш керакки, токи иш биринчи ўринда бўлсин, шунда оддий корхона ходими ўрнига даъвогар ўзини бош вазир лавозимига даъвогардек тутмайди.

Биринчи навбатда шуни таъминламоқ керакки, ишга қабул қилинаётган одам музокаралар чоғида ўзининг бўлажак ишининг барча хусусиятларини тасаввур қилсин, келгусида хафа бўлиб юрмасин, бунда бирон-бир салбий ҳолларга йўлиқмасин.

Даъвогарга берилган баҳолар ва тавмсияларни таҳлил қилганда, шунингдек музокаралар олиб борилганда:

- унинг топширилаётган ишни бажара олишига;
- зарур бўлиб қолганда касбий маълумотини ошира билишига;
- техникага нисбатан эътиборига;
- феъл-атвориغا;
- ҳалоллиги, мулоҳазалилиги, турмушда ҳозир-нозирлиги ва тўғрилигига;
- ташаббускорлиги, ҳаётга талабчанлигига;
- ишга ҳамда иш кунинг давомийлигига;
- оғир шароитда ўзини тутишига;
- саломатлиги, ташқи кўриниши, вақтни тақсимлай билишига;
- ҳунари ва бўш вақтлардаги машғулотларига диққат қилиш лозим.

Ҳар бир даъвогарга у билан турмуши тўғрисида суҳбатлашиш ва барча зарур саволларга жавоб олиш учун етарли даражада вақт ажратиш керак.

Булардан ташқари шуни унутмаслик керакки, ишга қабул қилинаётган номзод топшириладиган ишни бажаришга яроқлигина бўлиб қолмай, балки корхонанинг бошқа ходимлар билан чиқишиб кетадиган ҳам бўлиш керак. Агар у шу кейинги талабга мувофиқ келмаса, одатда яхши мутахассиснинг ҳам баҳридан ўтиш керак.

Ишга қабул қилинган одам ўз ҳамкасбларига қўшилиб кетганда ўзини ўз уйидагидек ҳис этиши муҳимдир. У ўз бурчларини қандай эплаётганини диққат билан кузатиш, ҳамда унга ёрдам бериш керак, унинг янги жойда ўзини тутиб олиши учун вақт кераклигини англамоқ лозим.

Ходимларни танлаш ва уларга адолатли баҳо бериш бошқаришнинг энг мураккаб қирраларидан ҳисобланади. Шу сабабли уларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйишда зарур масъулият билан ёндошилмаса иш якунлари қутилган самарани бермаслиги аниқ. Ходимларни танлаш услуби қанчалик пухта ишлаб чиқилган бўлса, шунчалик корхонанинг меҳнат фаолиятида қутилмаган самарадорликка эришиш амалиётда исбот этилган.

Ходимларни танлашда уларнинг кўп қиррали ҳислатларини аниқлаш имконини берувчи қуйидаги махсус усуллар қўлланилади:

- анкета маълумотларини таҳлил қилиш усули;
- руҳий тестлаш усули;
- амалий иш ўйинларини ўтказиш усули;
- малакавий тестлаш усули;
- тақризларни текшириш усули;
- суҳбат ўтказиш усули;
- аттестациядан ўтказиш усули;
- рейтинг усули.

Аттестация жараёнида ходимларни малакасига, унинг бажараётган ишига ёки лавозимига лойиқлигига ҳолисона баҳо берилиши керак. Аттестация қилинаётган ходимнинг ишига баҳо беришда унинг режа топшириқларини бажаришдаги шахсий хизмати, меҳнат интизоми, ўз вазифасини сидқи дилдан бажариши кабилар инобатга олиниши зарур. ана шулар асосида аттестация ўтказувчилар очик овоз бериш йўли билан қуйидаги баҳоларни бериши мумкин:

- бажараётган лавозимига лойиқ;
- ходим кўрсатилган нуқсонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса, бажараётган лавозимига лойиқ;
- эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

Назорат саволлари:

1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси деганда нимани тушунасиз?
2. Ходимларни бошқариш тизими нима?
3. Ходимларни бошқариш тамойиллари нималардан иборат?
4. Ходимларни режалаштириш қандай амалга оширилади?
5. Ходимларни бошқаришда самарадорлика эришиш йўллари аниқланг.

Таянч иборалар:

Ходим. Инсон ресурсларини бошқариш. Ходимларни бошқариш. Функционал бошқарув. Ташкилий бошқарув. Ходимларни бошқариш тизими. Ходимларни бошқариш тамойиллари. Мехнат ресурсларини бошқариш. Ходимларни режалаштириш. Ходимларни бошқариш самарадорлиги.

Фойдаланилган адабиётлар

- 1.Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 2.Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 3.Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 4.Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
- 5.Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
- 6.Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
- 7.Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Мехнат», 1997
- 8.Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
- 9.Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
- 10.Менежмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

10-Мавзу. Менежментда мотивлаштириш

Режа

- 10.1.Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти
- 10.2.Мотивлаштириш моделлари ва стратегияси
- 10.3.Мотивлаштириш назариялари

10.1. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти

Русча-ўзбекча луғатда мотивация тушунчаси бирор иш ёки ҳаракатнинг юзага келишига сабабчи бўлган мотивлар, далиллар, исботлар, баҳоналар, важлар ёки сабаблар мажмуи маъносида талқин этилади. Бу тушунча бевосита инсон омили билан чамбарчас боғлиқдир. Шу нуқтаи назардан:

Мотивлаштириш - бу руҳий омил бўлиб, шахс фаоллигининг манбаи, сабаби, далили ва ҳар хил турли эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Бошқача қилиб айтганда мотивлаштириш - бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади.

Инсон тирик жон сифатида овқат ейиш, ухлаш, дам олиб ўз кучини тиклаш, ўзини иссиқ-совуқдан асраш эҳтиёжларига эга. Мазкур эҳтиёжлар моддий, яъни кийим-кечак, озиқ-овқат, турар жой ва бошқалар шаклида ифода этилади.

Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан бирга ижтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, буларга билим олиш, маданий савияни ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узок умр кўриш киради. айтилган эҳтиёжлар моддий шаклга эга бўлмаган ҳар хил хизматлар кўрсатиш орқали қондирилади.

Умуман:

Эҳтиёж одамларни ҳаракатга интиштирувчи, қўзғатувчи мотивдир.

Эҳтиёж қатъиян табақалашган бўлади. Яъни у кишиларнинг одати, диди ва руҳиятига, ёши ва жинсига, оилавий аҳволи ва миллатига, меҳнат ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ.

Энг муҳими хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун хилма-хил фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади. Эҳтиёж орқали кишиларни мотивлаштириш жараёнини қуйидаги чизмада ифодалаш мумкин (1-чизма):

1-Чизма. Эҳтиёж ва у орқали кишиларни мотивлаштиришни ифодаловчи модел



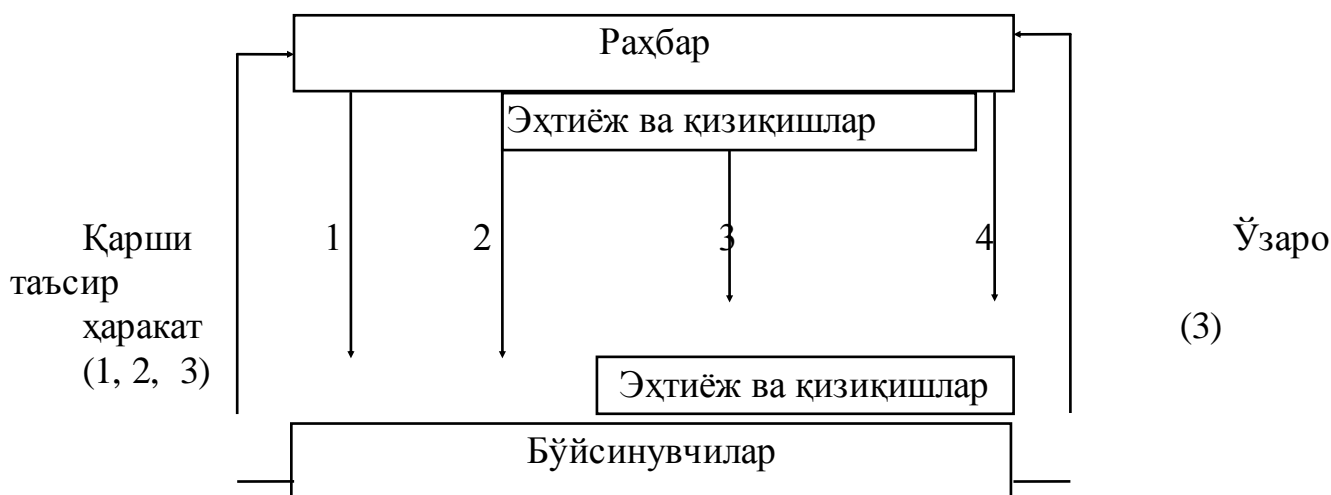
Кўриниб турибдики мотивация жараёни қандайдир (билиб ёки билмай орзу қилинаётган) эҳтиёжга бўлган етишмовчиликдан ёки қониқишнинг етарли, ёхуд умуман йўқлигидан бошланади. Сўнгра шу қониқишга эришиш учун мақсад сари ҳаракат қилинади. Эҳтиёжнинг қондирилиши даражаси кишини келажак сари интилишини белгилаб беради. Агар у муайян нарсадан қониқиш ҳосил қилса, у ҳолда кейинги мотив уни бошқа юқорироқ эҳтиёжга рағбатлантиради.

Жаҳон амалиётида мотивация воситасида унумли меҳнатга чорлашнинг турли назариялари мавжуд. Булар жумласига:

- «Х» (икс) ва «У» (игрек) назарияси;
- кутиш назарияси;
- боисий (гигиеник) тозаланиш назарияси;
- адолатлилик (ҳаққонийлик) назарияси;
- эҳтиёжлар устунлиги назарияси.

Эҳтиёжлар устунлиги назарияси негизда кишилар эҳтиёжлари ва қизиқишлари орқали уларнинг меҳнатларини мотивлаштириш ғояси ётади. Буни қуйидаги чизмадан кўриш мумкин (2-чизма):

2-Чизма. Мотивлаштириш воситасида бошқариш усули



Бу ерда: 1 - раҳбар бўйсинувчиларга эҳтиёж ва қизиқишларни четлаб таъсир кўрсатади (бу ерда қарорларнинг бажарилиши ҳеч кимни қизиқтирмайди);

2 - қўл остидагиларга фақат раҳбарнинг эҳтиёжи ва қизиқишини инобатга олинган ҳолда таъсир ўтказилади (бу ерда қарорларнинг бажарилиши фақат раҳбарнинг манфаатини кўзлайди);

3 - бошқариш ўзаро таъсир остида амалга оширилади. Бу ерда қарорнинг бажарилишига ҳар икки томон манфаатдор;

4 - таъсир қилиш фақат бўйсинувчиларнинг эҳтиёжи ва қизиқишига асосланади.

1, 2 ва 4 ёндошувлар билан ходимлар ўртасида қарши ҳаракатга олиб келади. Натижада раҳбар ва жамоа, раҳбар ва айрим ходимлар эҳтиёжлари ўртасида номувофикликнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади. Шку сабабли раҳбар мотишлаштиришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар ёрдамида амалга ошириши лозим.

Эҳтиёжлар устунлиги назарияси ҳам раҳбарлардан бошқаришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар воситасида, яъни 3-ёндошув орқали амалга оширишни талаб қилади. Чунки бошқа (1, 2 ва 4) ёндошувлар қарши ҳаракат бўлиб, ходимлар ва жамоа билан раҳбарият ўртасида ихтилофларга олиб келиши мумкин.

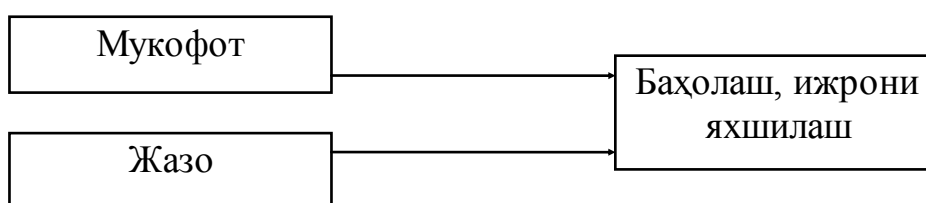
10.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегияси

Мотивлаштириш назариясига асосланиб унинг турли моделлари ишлаб чиқилган ва амалиётда қўлланиб келинмоқда. Уларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- оқилона (рационал) модел;
- инсоний муносабатларни мотивлаштириш;
- комплекс мотивлаштириш модели.

Оқилона (рационал) модел қуйидаги чизмага эга (3-чизма):

3-Чизма. мотивлаштиришнинг оқилона модели

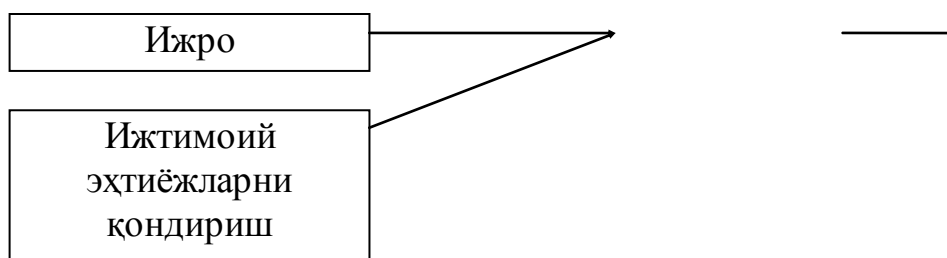


Бу ерда кишиларни мотивлаштириш учун молиявий дастак мукофот ва жазо қўлланилади. Бу «ширин кулча» ва «қамчи» тактикасидир. Баъзи ҳолларда бундай ёндошиш тўғри бўлар, аммо унинг самараси жуда қисқа бўлади. Бошқа ҳолларда эса у кишилар ўртасидаги муносабатга путур етказиб узоқ муддатга зарар етказиши мумкин.

Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели қуйидаги чизмага эга (4-чизма):

4-Чизма. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш





Бу моделнинг муаллифи америкалик рухшунос Эмирсон Майо бўлиб, унинг негизида қуйидаги ғоя ётади.

Ички омиллар: шуҳрат топиш, ижрони яхшилаш ва ижтимоий эҳтиёжларни қондириш ишдан қониқишга олиб келади. Ишдан қониқиш эса меҳнат унумдорлигини оширади. Бундай ёндошув энг муҳим ташқи омилни, яъни иш ҳақини инобатга олмайди. Гўёки «мамнун (эҳтиёжи қондирилган) киши бу унумли (самарали ишлайдиган)» киши» эмиш. Бундай ўйлаш, албатта, нотўғри ва соддаликдир.

Ўзини-ўзи мукаммаллаштиришни мотивлаштириш ва модели қуйидаги чизмага эга (5-чизма):

5-Чизма. Ўз-ўзини мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели



Бу модел Маслоу ва Хецберг ёндошувларига асосланган бўлиб, узоқ муддатли мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафақат ички омиллар, шунингдек ташқи омиллар ҳам муҳим деб қаралади.

Мотивлаштириш стратегиясини танлашда учта ёндошув мавжуд:

1. *Разбатлантириш ва жазо стратегияси*, яъни, кишилар мукофот олиш учун ишлайдилар:

- ким кўп ва яхши ишласа, унга яхши ҳақ тўланади;
- ким ундан кўп ишласа шунчалик кўп ҳақ тўланади;
- ким сифатсиз ишласа, у жазоланади.

2. *Иш орқали мотивлаштириш*: ходимга уни қониқтирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юқори бўлади.

3. *Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш* стратегияси: бўйсинувчилар

билан бирга мақсадни аниқлаб олиш, унга ижобий акс алоқага имкон бериш, ҳаттоки у тўғри ёки нотўғри, ёхуд янглишган ҳолларда ҳам. Бу мотивлаштириш модели раҳбар билан ходим ўртасидаги муносабатни таҳлил қилиш ва унга устуворлик беришга асосланади.

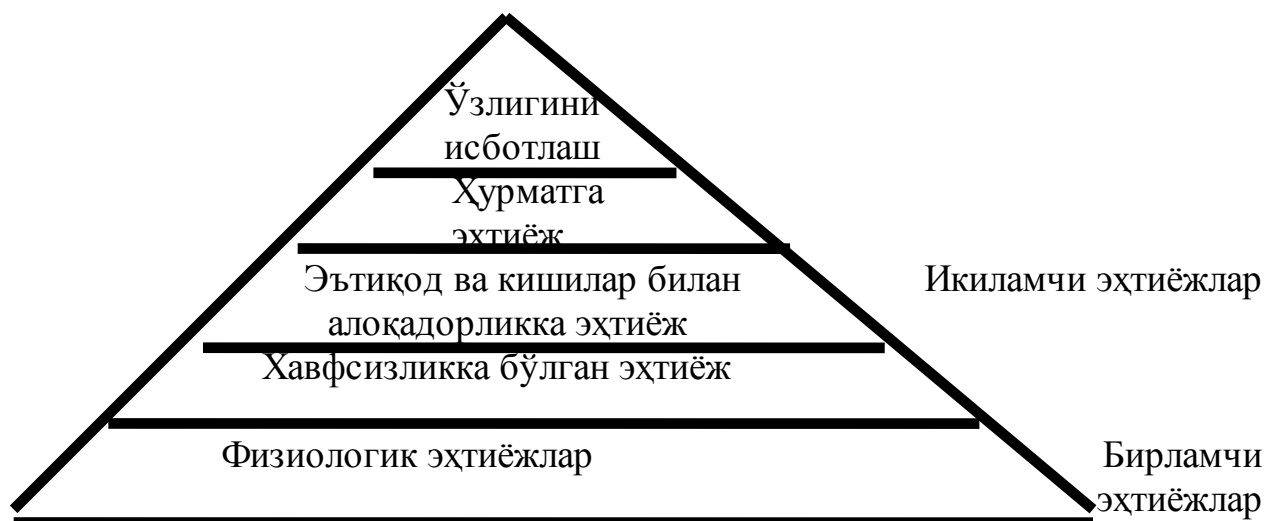
Мотивлаштиришни қуйидаги усуллари қўлланилади:

- пулни рағбатлантириш ва мукофотлаш сифатида ишлатиш;
- жазолаш;
- рақобатни кучайтириш;
- иш орқали мотивлаштириш;
- ютукни тан олиш ва тақдирлаш;
- ходимларни ўқитиш ва юксалтириш;
- салбий таъсирни чеклаш ва меъёрлаш;
- гуруҳ меҳнатини мукофотлаш ва рағбатлантириш;
- ходимларни бошқариш ишларига жалб этиш ва ҳк.

10.3.Мотивлаштириш назариялари

Америкалик руҳшунос Амрахам Маслоу XX асрнинг 4-йилларида ўзининг эҳтиёжлари устунлиги назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишнинг 5 турига таянадилар деди. Унинг эҳтиёжлар иерархияси қуйидаги кўринишга эга (6-чизма):

6-Чизма. Мотивация босқичлари (А. Маслоу бўйича)



Биринчи ўриндаги эҳтиёжлар - бу базис эҳтиёжлар, яъни яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А. Маслоунинг фикрича, инсон, энг аввало ана шу базис эҳтиёжларини қондириш учун ишлайди. Базис эҳтиёжлар, яъни озиқ-овқатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйқуга бўлган эҳтиёж қондирилса, бошқа джаражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчлик, тартиб, ҳимояга бўлган эҳтиёж ҳам бирламчи босқичдаги эҳтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришиш эҳтиёжи иерархиянинг учинчи бўғинига киради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни *ижтимоий*

эҳтиёжлар деб ҳам юритилади.

Ҳурматга бўлган эҳтиёж эҳтиёжлар пирамидасини тўртинчи бўғинини ташкил қилади. Бу эҳтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олинишига бўлган эҳтиёж, яъни мавқе, нуфуз, шон-шуҳрат, муваффақият, диққат-эътибор. *Ўзлигини исботлаш эҳтиёжи*, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юқори даража яширин имкониятларнинг ҳақиқатга айланиши, нимага эришиш мумкин бўлса, шунга эришиш. Бу эҳтиёжлар шахснинг ўсишида ўз аксини топади.

А. Маслоу, одамлар - қонмаган эҳтиёжларини қондиришга интилувчи «очкўз махлук»лардир, деган эди.

Бирдамчи эҳтиёжлар қондирилгач бошқа заруриятлар кишиларни юқори даражадаги эҳтиёжларга қараб ҳаракат қилишга мажбур қилади. Бу эҳтиёжларни қондириш учун раҳбар қуйидаги усул ва ёндошувларни қўллаши керак. Қуйидаги жадвалда уларни айримларини келтирамиз (1-жадвал):

1-Жадвал. Юқори даражадаги эҳтиёжларни қондириш усуллари

Т/р	Эҳтиёжлар	Эҳтиёжларни қондириш усуллари
1.	Ижтимоий эҳтиёжлар	-ходимларга шундай иш бегинки, удар бир-бири билан алоқада бўлиш имкони бўлсин; -иш жойларида бирдамлик руҳи, муштараклик туйғусини яратинг; -қўл остидагилар билан даврий кенгашларни ўтказиб туринг4 -нормал гуруҳларни «тинчитиш»га ҳаракат қилманг, (агар унинг корхона мавқеига таъсири бўлмаса); -ходимларга корхона доирасидан ташқарида ҳам ижтимоий фаоллик қилишга имкон беринг
2.	Ҳурматга бўлган эҳтиёж	-қўл остидагиларга мазмунлироқ ишни таклиф қилинг; -ходимларнинг эришган ютуқлари билан акс алоқани таъминланг; -ходимлар ютуқларини юқори баҳоланг ва рағбатлантиринг4 -ходимларни мақсадни аниқлашга ва қарор қабул қилишга таклиф қилинг; -қўл остидагиларга ваколат ва ҳуқуқ беринг; -қўл остидагиларни амал пилапоялари сари кўтаринг.
3.	Ўзлигини исботлашга бўлган эҳтиёжлар	-қўл остидагиларнинг ўз имкониятларидан тўлиқ фойдаланиши учун уларнинг ўқишига шароит яратиб беринг; -қўл остидагиларга мураккаб ва муҳим иш беринг, токи улар бутун вужудини бериб ишласин; -қўл остидагиларнинг ташаббусини ивожлантиринг ва рағбатлантиринг.

Бу эҳтиёжларни ҳеч қачон тўла тўқис қондириш имконияти бўлмайди. Шу сабабли эҳтиёжларга асосланган мотивация жараёни чексиздир.

Фредрик Герцбергнинг мотивация назарияси боисий тозаланиш (мотивационная гигиена) деб юритилиб, унинг асосида қониқиш келтирувчи рухий соғлом бўлишга ҳам ҳамкорлик кўрсатади деган фикр ётади. У қуйидаги икки гуруҳ омилларига эътиборни қаратади (2-жадвал):

2-Жадвал. Ишдан қониқиш омиллари

Т/р	Боисий омиллар (қониқмаслик манбаалари)	Т/р	Мотивация (юқори қониқтириш манбаалари)
1	Корхона ва маъмурият сиёсати	1	Ютуқларга эришиш
2	Меҳнат шароити	2	Хизмат пиллапоялари бўйича кўтарилиш
3	Иш ҳақи	3	Юқори масъулият
4	Ишчилар билан ўзаро муносабат	4	Натижани тан олиш ва қўллаб-қувватлаш
5	Меҳнат хавфсизлиги	5	Ижодий ва хизмат доирасида ўсиш имконияти
6	Меҳнат интизомини назорат қилиш даражаси		

Биринчи гуруҳ омиллар «гигиеник омиллар» деб аталади. Агар иш жойи ифлос, қоронғи, кўримсиз бўлса, бу меҳнатга интилишни сусайтиради. Аксинча, иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса, меҳнатга аниқ йўналтирилган мотивлари пайдо бўлади. Бу ерда пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга инсон кадр-қимматининг ўлчови сифатида қараш ҳам хавфлидир. Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у кўпайишга мойиллик туғдириб, уни бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади. Натижада кишилардан ва жамоадан ажраб қолади.

Герцберг назарияси Маслоу назариясига зид эмас, балки уни тўлдиради.

Назорат саволлари:

1. Мотивлаштириш деганда нимани тушунасиш?
2. Эҳтиёжлар қандай тавсифланади?

3. Мотивлаштириш услубида бошқаришнинг ўзига хос хусусияти нимада?
4. Мотивлаштириш стратегиялари ва ва усуллари тўғрисида нималар дея оласиз?
5. А. Маслоунинг мотивлаштириш назарияси нимага асосланади? Унинг моҳияти нимада?
6. Ф. Герцбергнинг мотивация назариясида қандай омилларга эътибор қаратилади?

Таянч иборалар:

Мотивлаштириш. Эҳтиёж. Мотивлаштиришнинг оқилона модели. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш. Комплекс мотивлаштириш. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси. Иш орқали мотивлаштириш. Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш. Мотивация босқичлари.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под. ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убеждение об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менеджмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

11-Мавзу. Бошқаришда ахборот ва коммуникация

Режа

- 11.1. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли
- 11.2. Бошқаришда фойдаланиладиган адабиётларга қўйиладиган талаблар
- 11.3. Бошқарув ахборотларини туркумланиши
- 11.4. Коммуникация ва коммуникацион жараён
- 11.5. Ахборот алмашув жараёнидаги муаммолар

11.1. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли

Ахборот бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди.

Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади (1-чизма):



Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объект боғлиқ бўлган ташқи муҳим ҳолати ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи ва орган томонидан қабул қилинади ва шу ахборот асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ)ни ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижроия органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади.

Бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўғрисидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга муттасил келиб тушади. Бу:

- иш ўринларигва хом-ашёнинг келиб тушиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариши;
- тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулотларни сотиши ҳақидаги ахборотлар.

Ташқи ахборотлар, яъни:

- юқори ташкилотлардан олинadиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
- маҳсулот истеъмолчилари талаблари;
- бошқа корхоналарнинг илғор тажрибалари;
- рақобатдошларнинг хатти-ҳаракатлари;
- бозорлардаги ҳолат, улардаги мувозанат
- инфляция ва ишсизлик даражаси;
- бюджетга тўловлар ва ҳоказоларда оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига киради. Булар ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.

Агар корхона ичида ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунй билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади.

11.2.Бошқаришда фойдаланиладиган адабиётларга қўйиладиган талаблар

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қуйидаги талаблар қўйилади:

- ишонччилик;

- тушунарли, бир маънолилик;
- тезкорлик;
- тўлиқлик;
- тежамлилик.

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, тезкорлик билан иш олиб бориши, вазият ўзгаришни ўз вақтида пайқаб олиш, ресурслар билан маневр қила олиши, ҳар бир конкрет шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим. Ортиқча, бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, ортиқча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

Ахборот тушунарли бўлиши керак, чалкаш, бир-бири билан таққослаб бўлмайдиган кўрсаткичлар тўғри раҳбарлик қилишга ва ўз вақтида қарор қабул қилишга путур етказди.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарувчиларга юборилиши, яъни тезкорлик ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнининг, ишлаб чиқаришнинг узлуксиз боришига ёрдам беради. Шунингдек, дастлабки ахборотни бошқариш турли мақсадлар учун осон ўзгариш, ундан бошқарувнинг барча бўғинларида фойдаланиш мумкинлиги, ахборотнинг узил-кесил ишланиши, ундан қўшимча ишлов бермасдан фойдаланиш ҳам катта аҳамиятга эга.

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Кечи берилган ахборотлар ўз қимматини йўқотади.

Ишлаб чиқариш вазиятига тўғри баҳо бериш ва аниқ қарор қабул қилиш учун бошқарув органи ахборот билан тўлиқ таъмин этилиши, ахборот ҳажми мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Ахборот етишмаслиги ёки ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши тезкор ва тўғри бошқаришга халал беради. Бошқариш аппарати ходимлар қанчалик юқори малакали бўлсалар, ахборот қиммати ҳам шунчалик юқори ва тартибга солинган бўлади. Бошқариш органлари маълумотлар қабул қилувчи техника воситалари билан қанчалик мукамал таъминланган бўлса, раҳбарларга ортиқча, бефойда маълумотлар шунчалик кам келиб тушади. Бу эса ўз навбатида ахборот оқимидаги тежамкорликни таъминлайди.

Бошқариш тизимининг муваффақиятли ишлашининг зарур шарти фақат тўғри алоқагагина эмас, балки тескари алоқанинг ҳам мавжуд бўлишидир. Тескари алоқа ҳар қандай даражадаги тизимлар ҳаракатини ростлаб туриш учун универсал механизм ҳисобланади.

Бошқарилувчи тизимдан бошқарувчи тизимга (бўйсинувчидан бошлиққа) келиб тушадиган ахборотни, яъни берилган фармойиш ва буйруқнинг натижалари тўғрисидаги ахборотни тескари алоқа деб тушуниш қабул қилинган.

Бошқарув тизими унсурлари ичида мураккаб, кўп томонлама ва хилма-хил алоқалар мавжудлиги шароитида тескари алоқанинг аҳамияти айниқса ортади. Бошқарувчи тизим фармойиш ёки буйруқ (топширик) бергандан кейин шу фармойиш ёки буйруқ қандай бажарилаётганлиги тўғрисида тескари алоқа йўли бўйича ўз вақтида ахборот билан таъминланиб турилмаса, бошқариш жараёни бузилади ва бошқарув тизими бутунлай издан чиқади.

Ишлаб чиқаришни ва давлат бошқарувининг барча даражаларида мустаҳкам тескари алоқа мавжудлиги характерлидир. Одатий бир мисол. Мамлакатимизнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожланиши бўйича ишлаб чиқиладиган барча қонунлар, албатта умумхалқ муҳокамасига қўйилади, уларга меҳнаткашларнинг мулоҳаза ва истаклари ҳисобга олиниб, қўшимчалар ва ўзгаришлар киритилади.

Тескари алоқа ёрдамида ахборотни жўнатувчи билан уни қабул қилувчи ўртасида алоқа ўрнатилади. Бу жараёнда ахборотни қабул қилувчи ахборот билан ўзаро алмашув жараёнининг барча босқичларини такрорлайди, натижада ахборотни юборувчи энди уни қабул қилувчига айланади, яъни ҳар икки томон ўз вазифаларини ўзаро алмагандек бўлади.

Тескари алоқа - эшитганга, ўқиганга ёки кўрганга тан акс таъсир ёки таъсирланиш таянчи. Бунда мазкур ахборотни олган шахс шу ахборотга бўлган муносабатини, тушунганлиги ёки тўлиқ тушунмаганлигини, қўллаб-қувватлаши ёки инкор этишини шу ахборотни юборган шахсга билдиради. Бундай алоқа ҳар иккала томоннинг бир-бирини қанчалик тушунганини билиш учун зарур.

Раҳбар берилган топшириқ ёки айтилган сўз ҳар доим бўйсинувчилар томонидан бирдек қабул қилинади, деб ўйламаслиги керак. Бундай хато фикрга боровчи раҳбар ўзини реал воқелиқдан узоқлаштиради. Тескари алоқани самарали ўрнатмаган раҳбарнинг бошқарув фаолияти заифлашади ва инқирозга юз тутади.

Шов-шув ахборот алмашув жараёнида салбий таъсир кўрсатувчи унсурлардан ҳисобланади. Ахборотларни узатиш назарияси тили билан айтганда шов-шув - бу ғояни бузиб талқин қилишда намоён бўлади. Айтилган сўздан тортиб, то уни қабул қилингунгача бўлган масофадаги турли тўсиқлар, шов-шувлар ахборотни кодлаштириш ва декодлаштириш, шунингдек раҳбар билан бўйсинувчи ўртасидаги алоқа жараёнига катта таъсир ўтказиши мумкин.

Шу сабабли шов-шувни ҳам эътиборсиз қолдириш мумкин эмас.

11.3. Бошқарув ахборотларини туркумланиши

Ҳозирги даврда халқ хўжалигининг турли бўлинмалари фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш турли-туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотларнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектининг фаолияти кўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли-туманлиги билан белгиланади. Булар эса пировард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари миқёсининг катталиги, ўта мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

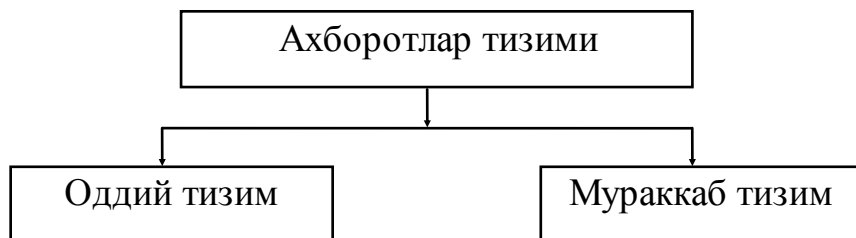
Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлганлиги туфайли мазкур бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ахборотларни ўзига хос белгиларга қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликни баратараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради.

Туркумланда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, шунингдек,

уни тўплаш, узатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади.

Ишлаб чиқариш доимий ривожланишда бўлганлиги сабабли ахборот турлари, сони ва кўлами ҳам кўпайиб бораверади. Шу боис юқорида келтирилган туркумлашни тўлиқ деб бўлмайди. Барча бошқариш вазифаларини комплекс ҳал этиш учун ахборотлар ҳар бир бошқариш объектининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб аниқ туркумланади.

2-Чизма. Ахборотлар тизими



Оддий тизим. Ахборот пайдо бўлган жойдан истеъмол жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими куйи бошқарув босқичига тўғри келади. Иш жойидан устага берилган ахборот бунга мисол бўла олади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

Мураккаб тизим. Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боғлиқ. Бу ерда дастлабки ахборот юзага келади. Ишлов беришда ҳисоблаш техникасидан кенг фойдаланилади.

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада механизациялаш турлари куйидагилардан иборат:

Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври. Бунда ахборот оддий механизмлардан фойдаланилган ҳолда бутунлай қайта ишланади.

Аралаш ахборот тизими. Бунда ахборотни механизациялашган ва автоматлашган курилмалари ёрдамида ўзгартиришларга эришилади. Бу тизим аавтоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

Ахборот-маълумот тизими. Бунда кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

Кузатув ахборот тизими. Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди. Кейинги иккила тизим асосан технологик жараёнлар тўғрисидаги ахборотларни қайта ишлаш учун қўлланилади.

Ахборотлар тизими - бу мураккаб тизим бўлиб, ўз ичига турли хужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар ва автоматик бошқарув тизимларини олади. Бутун ахборотлар тизими аниқ ва доимий ишлаши лозим.

Ишлаб чиқаришни бошқариш - бу ижодий жараён, ўзига хос бир санъат. У раҳбарнинг хилма-хил иш усулларида намоён бўлади. Бу усуллар эса раҳбарга

ушбу соҳада оз омилкор кишиларнинг фикрини турли каналлар орқали аниқлаш ва бу ижобий фикрлардан бошқариш жараёнида фойдаланиш имкониятини беради. У ўз фикрларини ҳар бир кишининг онгига етказиш учун ҳам маълум хислатларга эга бўлиши керак.

Раҳбарнинг ёзишни билиши - бу фақат саводли ёза билишни эмас, балки фикрни қисқа ва раво, давлат тилида бадиий, содда баён қилиш демакдир. Раҳбарликда бу ўз қарорини бўйсинувчига етказиш услубидир. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ёзиш мумкин бўлган ҳамма нарсани ёзиб қўйиши керак, деган қоида амал қилади. Бу бўйсинувчига ёзилганларга қараб ўз хатти-ҳаракатини аниқ текшириб бориш, раҳбарга эса қарорнинг бажарилишини назорат қилиб турим имкониятини беради.

Раҳбар ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан омилкорлик билан фойдаланиши керак. Нотўғри, паст қийматли ахборот туфайли ёмон бошқарув қарори қабул қилишдан эҳтиёт бўлиши, энг муҳими унга келаётган ахборотларни саралаб олиши даркор. Функционал хизмат ходимлари, ёрдамчилар, референтлар раҳбарга энг зарур ахборотларни текшириб бериши мақсадга мувофиқ бўлади.

11.4. Коммуникация ва коммуникацион жараён

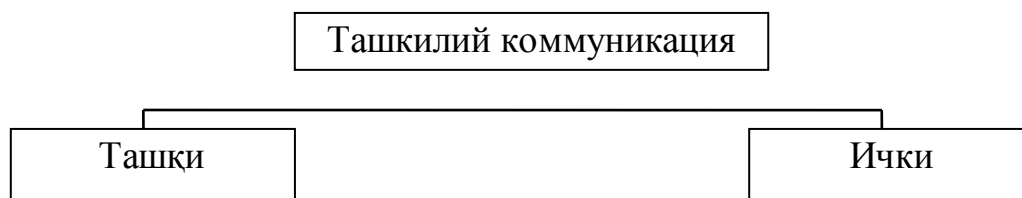
Коммуникация - бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73% америкалик, 85% япон, 63% англиялик раҳбарлар, коммуникация, қўйилган мақсадга эришиш йўлидаги бош тўсиқ деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа сўровга кўра 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг қийин масаладан бири деб биладилар.

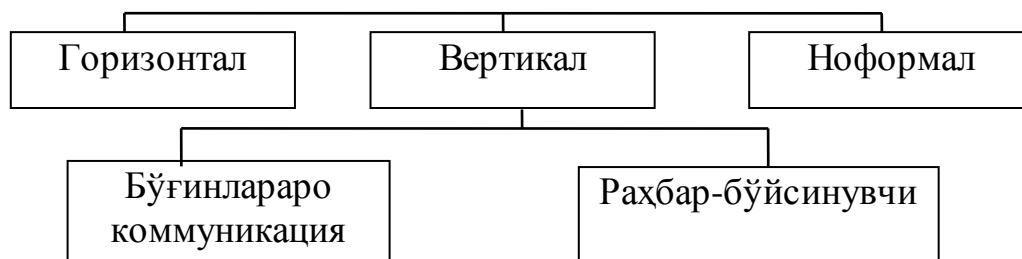
Умуман ҳар бир раҳбар 50 дан 90% гача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Шу сабабли, шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлигига, яъни:

- кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- телефонда сўзлашув қобилияти;
- расмий ҳужатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;
- мажлисларда қатнашиш маданияти кабиларга боғлиқ.

Корхона (ташкilot) коммуникацияси - бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкilot ичидаги, шунингдек унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам олади (3-чизма).

3-Чизма. Ташкилий коммуникациянинг таснифий схемаси





Ташкилот - бу давлат назорати ва бошқарувчи остидаги объект бўлиб, у ўзидан юқори тегишли ташкилотларга (макроиқтисодиёт ва статистика вазирлигига) турли ҳисоботлар, маълумотлар, ахборотлар бериб туради.

Ташқи коммуникация - бу ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашувидир. Ташқаридан келадиган ахборотлар, жумладан юқори бошқарув органлари, ҳокимият, вазирлик кўмиталар, Вазирлар Маҳкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

Ички коммуникация деганда корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги, корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашуви тушунилади. Бу ерда бошқарув бўғинлари (вертикал коммуникация) ва бўлимлараро (горизонтал коммуникация) ахборот алмашуви амалга оширилади.

Раҳбар ва бўйсинувчи ўртасидаги коммуникация - бу ташкилотларда энг кўп учрайдиган ахборот алмашувидир. Масалан, цех бошлиғи ёки мастернинг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада раҳбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, бўйсинувчиларга таъсир кўрсатиши, уларда қарорни яхшироқ бажариш учун ташаббус ва хоҳиш уйғотиши мумкин. Қўполлик билан бақариш, «сўқиниш»га ва ҳоказоларга асло йўл қўймаслик керак. Раҳбарнинг шахсий обрўси кўп жихатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришига, қандай сўзлашига боғлиқ.

Ноформал коммуникация - бу раҳбар атрофидаги шов-шувлар, раҳбарнинг хизматга доир бўлмаган шахсий алоқалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви чегара доирасида бўлиши керак.

Коммуникацион жараён - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

- ахборотни жўнатувчи;
- ахборотнинг ўзи (хабар);
- алоқа канали, яъни ахборотни узатиш воситаси;
- ахборотни қабул қилувчи.

Ана шу тўрт унсур бир-бири билан ҳамоҳанг ишлагандагина, ахборот ўз вазифасини бажаради. Ахборотларни алмашув жараёнида ҳар иккала томон (жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол рол ўйнаши керак.

Коммуникацион жараён 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин:

1. *Ахборотни танлаш ва зояни шакллантириш*. Бу босқичда ахборотни қабул қилувчига қандай топшириқни, қайси зояни бериш тўғрисида фикрлайди

ва уни шакллантиради.

2. *Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш.* Бу ерда ахборотни жўнатувчи ўзининг ғоясини график ва чизмаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.

3. *Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборот (хабар)ни узатиш.* Кодлаштириш билан бир қаторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофиқ равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шохобчаси ва бошқалар киради.

4. *Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш.* Декодлаштириш деганда узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади. Агар бир томон ахборотни таклиф этса, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиқсиз сабабли, ахборот етказилгунча йўл-йўлакай турли шов-шувларга дуч келиб асл моҳиятини йўқотиш мумкин. Шу сабабли тескари алоқа ҳам мавжуд.

5. *Ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш.* Бу босқичда ахборот узатувчи билан ахборотни қабул қилувчи ўз ўринлари билан алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобни шакллантиради.

6. *Жавобни узатиш.* Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди. Ҳозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида компьютерлар хизмат кўрсатмоқда. Улар ёрдамида ахборот тўпланади, дастурлар тузилади, маълумотлар банки ҳосил қилинади. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳалари учун ўта зарур.

11.5. Ахборот алмашув жараёнидаги муаммолар

Шуни қайд қилиш лозимки, шахслараро ахборот алмашув жараёнида айрим муаммолар туғилиши мумкин. Шундай муаммолар туркумига қуйидагиларни қайд қилиш мумкин:

- Идрок қилишдаги руҳий фарқ.
- Маънавий (семантик) тўсиқ.
- Новербал имо-ишоралар.
- Филтрлаш.
- Алоқа каналларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши.
- Номақбул ташкилий структура (таркиб).

Кишилар бир хил маълумотни ўзларининг билим даражалари, ҳаётий тажрибалари, ҳиссий туйғуларининг турличалигидан ўзларича турлича талқин қиладилар ва қабул қиладилар. Бу ўринда раҳбар билан бўйсинувчи ўртасидаги муносабат ҳам муҳим рол ўйнайди. Бир-бирига ишонч ва ўзаро бир-бирини англаш бор жойда ахборот кўлами кенгаяди, уларнинг аниқлиги ошади, жавобгарлик ҳам бир хилда бўлади.

Маънавий семантик тўсиқ узатилаётган ахборотни кодлаштиришда қўлланилган белги (символ)ларнинг ахборотни қабул қилувчилар дидларига

(уларнинг лавозимлари, мавқелари, минталитет, миллий урф-одатлар нуқтаи назаридан) мос тушмаганлигида намоён бўлади.

Символ, (белги)лардан ташқари ахборотлар билан алмашув чоғида новербал, яъни оғзаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чехра, савлат, важоҳат, товушнинг ўзгариб туриши кабилар ҳам бажарувчига айтиладиган сўз моҳиятини тубдан ўзгартирилган ҳолда етказилишига сабаб бўлиши мумкин. Рухшуносларнинг фикрича, сўз билан айтиладиган ахборотни 90% игача қисма сўз орақи эмас, балки новербал йўл билан қабул қилинар экан.

Филтрлаш - ахборотни истемолчига тез етиб бориши жараёнида уни ихчамлаштириш, нохуш «маълумотлар»дан тозалаш мақсадида ахборот содалаштирилади, қайта ишланади, тегишли жамлар чиқарилади. Бундан ташқари куйи бўғиндаги раҳбарлар, ўзлари хоҳламаган, аммо юқори бўғиндаги раҳбарлар бўлиши шарт. Бўлмаган ахборотларни юбормайдилар. Шу тарика ахборотлар филтрланади.

Алоқа капиталларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши ҳам коммуникацион жараёнга салбий таъсир кўрсатади. Бундай муаммо ахборотларни қайта ишлаш ва уларни узатиш воситаларининг етишмовчилиги ёки уларнинг номукамаллиги оқибатида содир бўлади.

Номақул ташкилий структура ҳам коммуникацион жараёнда муаммо туғдирувчи омиллардан бири ҳисобланади. Қанчалик бошқарув бўғинлари кўп бўлиб, функциялар, вазифалар ва ваколатлар бир-бирини кўп такрорласа, шунчалик ахборотнинг манзилига етиб бориши секинлашади. Натижада шу дпавр ичида ҳар бир бўғинда ўзига мақбул бўлган «тузатишлар» киритилади. Бу жараёнда бўлимлар ва бўғинларда содир бўладиган ихтилофлар, ахборотлар алмашувига ва қарорларни қабул қилишга жиддий тўсиқларни яратади.

Ахборотни узатиш ва қабул қилиш кўп жихатдан самарали кулоқ солиш санъатига эга бўлиш даражасига боғлиқ. Америкалик олим профессор Кит Девис самарали кулоқ солиш санъатининг 10 та қоидасини келтириради. Қоидаларни навбатма-навбат ўқиб, бир зум ўзингизни ҳоли тутинг. Юзма-юз гаплашаётган аниқ кишини кўз олдингизга келтиринг ва ушбу қоидаларга нечоғлиқ риоя қилганингизга баҳо беринг (1-жадвал).

Табиат одамга иккита кулоқ, аммо фақат битта тил ато этган. Оҳистагина айтмоқчи бўлсак, бу деган сўз - гапиришдан кўра кўпроқ эшитиш керак. Эшитиш учун иккита кулоқ зарур: бири - сўз моҳиятини қабул қилиш, иккинчиси - сўзловчи ҳиссиётини илиб олиш учун керак.

1-Жадвал. Самарали кулоқ солишнинг 10 қоидаси

Т/ р	Қоидалар	Изоҳ
1.	Сўзлашдан тўхташ	-Гапира туриб кулоқ солиш мумкин эмас. Ҳар бир кишига шивирлаб, аммо «ҳеч кимга овоза қилма» деган нақл бор
2.	Сўзловчига	-Гапирувчи кишига ўзини эркин тутиши учун шароит

	ўзини эркин тутишга ёрдамлашинг	яратинг. Кўпинча буни ҳал қилувчи муҳитни яратувчи деб аташади
3.	Ўзингизни сўзловчига кулоқ солаётганингизни кўрсатинг	-Ўзингизни манфаатдор эканлигингизни кўрсатинг ва шунга мос равишда ҳаракат қилинг. Сўзлашув жараёнида газета, журнал ўқиманг. Эшитатуриб уни рад қилиш баҳоналарини изламасдан, балки уни тушунишга ҳаракат қилинг
4.	Ғашга тегадиган ҳолатларни бартараф қилинг	-Расм чизиб турманг, столга урманг, қоғозларни бир жойдан иккинчи жойга кўзғатаверманг, эҳтимол эшик ёпиб қўйилса, хонада сокинлик бўлади
5.	Бардошли бўлинг	-Вақтни аяманг. Сўзлагувчини бўлманг. чиқишга зўр берманг, эшик томон қадам босманг
6.	Сўзловчига ҳамдард бўлинг	-Сўзловчини ўзингизнинг ўзингизга қўйиб кўринг
7.	Характерингизни сақлай билинг	-Ғазабланган киши суҳбат мазмунига ноаниқлик киритиш пайида бўлади
8.	Баҳсга ва танқидла йўл қўйманг	-Бундай ҳол сўзловчини ҳимояга ўтишга мажбур қилади. У жим бўлиб қолиши ёки жаҳли чиқиши мумкин. Айнан баҳсда ғолиб чиқиб, бу билан ютқазган бўласиз
9.	Саволлар беринг	-Бу сўзловчини илҳомлантирида, у у Сизнинг уни кулоқ солаётганингизга яни бир бор иқроп бўлади. Бу олдинга жилишга ёрдам беради
10.	Сўзлашдан тўхтаг	-Биринчи маслаҳат ҳам шундан бошланган. Охири ҳам шу билан тугайди. Зеро, қайд қилинганларнинг барчаси шунга боғлиқ. Сиз гапиришдан тўхтамас экансиз, демак, самарали кулоқ солишни ҳам билимайсиз

Кулоқ солишни истамайдиганлар асосли қарорлар қабул қилиш учун етарли ахборотлар олигга муваффақ бўлмайдилар. Ўзингизнинг кулоқ слиш қобилиятингизни ўстириш ниятида бўлсангиз сўзлашувдан сўнг ўзингизга ўзингизга-ўзингиз баҳо беришга ҳаракат қилинг. Бунинг учун шу жараёнда қайд қилинган 10 қоидага баноан қандай самарали иш қилганингизни ўзингиздан сўранг. Шундан сўнг қайси қоидалар устида ишлашингиз ва ўзингизни такомиллаштиришингиз аён бўлиб қолади.

Назорат саволлари:

1. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
2. Ахборотга нисбатан қандай талаблар қўйилади?
3. Тескари алоқа нима?
4. Ахборотлар қандай туркумланади?

- 5.Коммуникация нима?
- 6.Коммуникацион жараён деганда нимани тушунасиз?
- 7.Самарали кулоқ солиш санъатининг 10 та қоидасини биласизми?

Таянч иборалар:

Ахборот. Ички ахборотлар. Ташки ахборотлар. Тескари алоқа. Оддий тизим. Мураккаб тизим. Аралаш ахборот тизими. Коммуникация. Ташки коммуникация. Ички коммуникация. Ноформал коммуникация. Коммуникацион жараёнлар. Фильтрлаш.

Фойдаланилган адабиётлар:

- 1.Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 2.Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 3.Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 4.Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
- 5.Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
- 6.Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
- 7.Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
- 8.Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
- 9.Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
- 10.Менежмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

12-Мавзу. Бошқарув ваколатлари

Режа

- 12.1.Бошқарув ваколатлари тушунчаси ва унинг зарурияти
- 12.2.Бошқарув тизимида ваколатни тақсимлаш
- 12.3.Бошқарув ваколатларининг турлари

12.1.Бошқарув ваколатлари тушунчаси ва унинг зарурияти
Ўзбек тилининг изоҳли луғатида ваколат тушунчаси қуйидагича берилган:

Ваколат - бу бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номидан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқи. Масалан, халқ нойиби ўзининг юксак ваколатини сайловчилардан олади.

Ваколатли - ваколоти бор, вакиллик ҳуқуқига эга бўлган субъект. Масалан, ваколатли муассаса, ташкилотлар бўлмаса халқ демократиясининг бўлиши мумкин эмас.

Ваколатнома - вакиллик ҳуқуқини берувчи ҳужжат, ишонч қоғози, тилхат.

Ваколатхона - бирор давлат томонидан ўзга ерда таъсис этилган ва унинг манфаатларини кўзлаб иш кўрадиган муассаса. Масалан, Ўзбекистоннинг чет элдаги мухтор ваколатхонаси.

Бошқарув тизимида раҳбарлар томонидан ўз қўли остидаги ходимларга ўзи жавобгар бўлган вазифаларни амалга ошириш ҳуқуқини бериб қўйиши *бошқарув ваколатлари* деб юритилади. Ваколатларни топшириш қўйиш туфайли раҳбар бошқа ишларни талайгинасини бажариши, истиқболли ва энг асосий масалаларга диққат-эътиборни кўпроқ жалб этиш имкониятига эга бўлади. Айни чоғда у умумий раҳбарлик ва умумий назоратни ўз қўлида сақлаб қолади.

Ваколат шахсга эмас, лавозимга берилади. Бундай ёндошув ҳарбийча, яъни «зобит ҳестни командирга эмас, балки унинг унвони (мундири)га берилади» деган «матал»га ўхшаб кетади. Шахснинг лавозими ўзгариши билан унга берилган ваколат ҳам ўз кучини йўқотади. Масалан, маҳсулотни сотиш бўлимида раҳбар бўлиб ишлаган, сўнгра маҳсулот русумига жавоб берувчи юқори лавозимга кўтарилган бўлса, энди у олдинги бўлимдаги ходимларга тўғридан тўғри буйруқ бера олмайди.

Бундай ҳолларда, яъни бўшаган лавозимгаи раҳбар тайинланмаганлиги сабабли, одатда ваколат лавозимга эмас, балки индивид (Шахс)га вакиллик берилади.

Ваколат - бу вакиллик ҳуқуқи бўлса, масъулият бу бирор иш, хатти-ҳаракат, натижаси учун бўлган жавобгарликдир. Демак, ваколатни масъулият билан адаштирмаслик керак, чунки ваколатлар бошқа одамлар ишини бошқариш ҳуқуқини назарда тутаяди. Бошқа томондан, бу иккала тушунча бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Яъни ваколатли шахс қабул қилган қарорлари, у қарорларнинг тўғри ёки нотўғри шахс қабул қилган ёки ишчан эмаслиги тўғрисида юқори раҳбариятга ҳисобот берилиши керак. У шуларга масъулдир ва жавобгардир.

Масъулият қанчалик юқори бўлса, уни таъминлаш механизми ҳам шунчалик юқори бўлади. Одатда икки турдаги масъулиятни ажратишади:

-умумий масъулият;

-функционал масъулият.

Умумий масъулият - бу корхонанинг бошқарув фаолиятини таъминловчи шарт-шароитларни яратиш бўйича масъулиятлар мажмуасидир. Масалан, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, ҳужжатларни тайёрлаш ва ҳк. Бу ишларни одатда корхона раҳбарлари бажаради ва у шуларга масъулдир.

Функционал масъулият - бу аниқ ишларни бажариш билан боғлиқ бўлиб, у

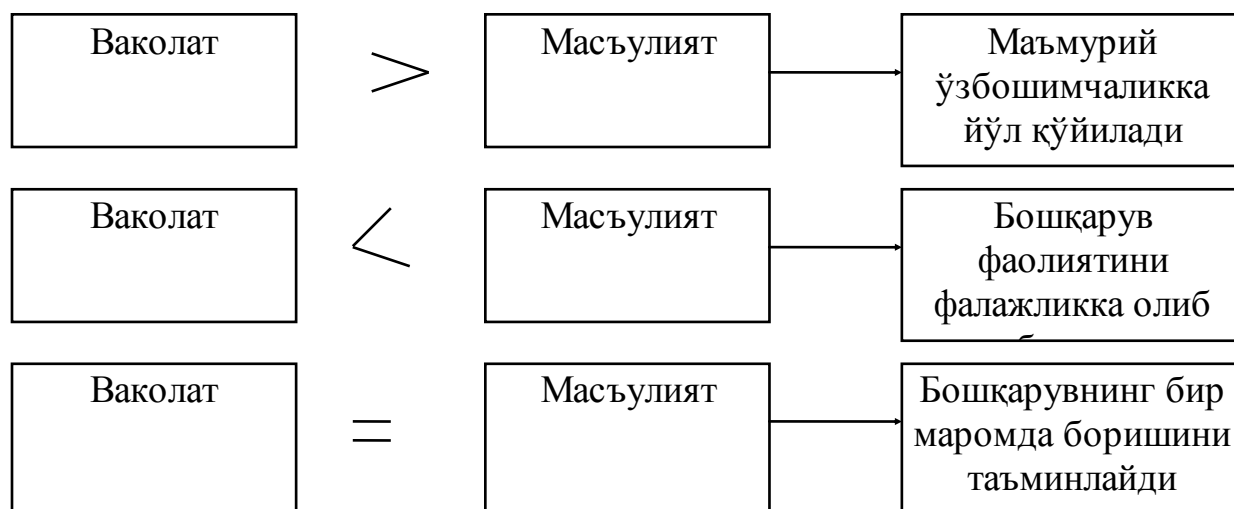
одатда бажарувчиларга юкланадиган масъулиятдир.

Бошқарув ваколоти ва масъулияти бир-бири ҳамоҳанг бўлиши керак. Акс ҳолда корхона ва унинг ходимлари учун кутилмаган нохушликлар пайдо бўлиши ҳеч гап эмас. Масалан, топширилган ваколатнинг масъулиятдан баланд бўлиши маъмурий бебошликка, дабдабазликка йўл очади. Чунки бундай шароитда раҳбарларнинг хатти-ҳаракати жазоланмасдан қолиши мумкин.

Бунинг тескариси эса, яъни масъулиятнинг ваколатдан баланд келиш ҳолатлари фаол ҳаракатни шол (фалаж) қилишгача олиб келади. Чунки бундай шароитда кишилар ўзларига нохуш ҳолатларни туғдириб қўйишларидан хавотирда бўлиб, ортиқча ҳарккат қилишдан ўзларини тиядилар.

Шу сабабли ваколат билан масъулиятнинг мутаносиблиги бошқаришнинг ҳар бир бўғинидаги раҳбар ва ходимлар учун ўта зарурдир. Шундагина корхона фаолияти бир маромда тараққий этиши мумкин. Бу нисбатларни қуйидагича тасфирлаш мумкин (1-чизма):

1-Чизма. Ваколат ва масъулият нисбатлари



Ваколатнинг ҳам чегараси бўлади. Акс ҳолда ваколат ҳуқуқини олган лавозим эгаси, масъулиятсиз бўлса, мансабига хос бўлмаган қарорларни қабул қилмаслиги керак. Уларга ваколат берилса «Дўпписини деса бошини олиб» келади. Шу сабабли:

Ваколат - бу корхона ресурсларидан фойдаланиш ва кишиларни бошқариш бўйича у ёки бу лавозимдаги шахсга чекланган шарт билан берилган ҳуқуқдир.

Бошқариш бўғини юқорилашиб борган сари ваколат чегараси ҳам муайян даражада кенгайиб боради. Аммо бу деган сўз юқори раҳбарларнинг ваколоти чексиз деган сўз эмас. Уларнинг ваколоти ҳам чекланган бўлади. Масалан, йирик очиқ шаклдаги акционерлар жамиятининг президенти ёки директорлар кенгашининг раиси томонидан қилинган ҳаражатлар умумий бюджетдан ошиб кетса, бунинг учун улар президент ёки раис бўлишларидан қатъи назар, ўзларига юклатилган ваколат чегарасида акционерлар олдида жавоб берадилар.

Раҳбарлар ўрнатилган қонун-қоидаларга зид бўлган юмушларни бажариш

учун ваколат беришга ҳақли эмасдурлар. Масалан, фирма олдинги забт этган бозорига пора талаб қилингани сабабли олаётган юқори фойдасидан воз кечиб энди ўз товарларини у бозорга чиқаришни тўхтатиб қўйди, дейлик. Агар шундай ҳолатда раҳбар бу ишга масъул бўлган ходимга бизнесни давом эттиришга ваколат берса, бу ерда у конунни қўпол равишда бузган бўлади. Чунки конун порахўрликка нисбатан аёвсиздир.

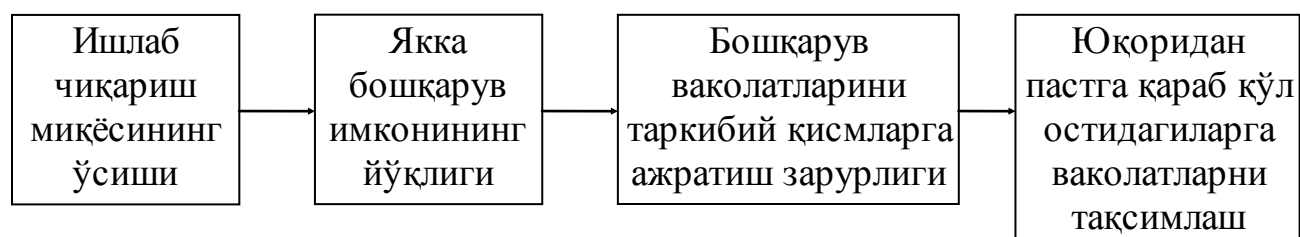
Раҳбарларга қўйиладиган муҳим талаблардан бири - кундалик майда-чуйда ишлар билан банд бўлиб қолмаслик ва стратегик, шунингдек корхона фаолияти учун катта аҳамиятга эга бўлган, яъни раҳбардан бошқа ҳеч ким ҳал эта олмайдиган масалаларга диққат-эътиборни қаратишдир. Раҳбар «бажариш қийин эмас, балки ўйлаб топиш қийин» деган рус нақлини ёдда тутиши керак.

Бу хусусда П.М. Керженцев бундай деган эди:

«Агар раҳбар ҳал хил майда-чуйда ишлар билан ўралашиб қолиб, уларга ўз вақтини сарфласа, бу жуда хунук иш бўлади... Ташкилотчининг қоидаси ишни бошқаларга топшириш, ўзи эса шу ишнинг бажарилиши устидан раҳбарлик ва назорат қилиши керак».

Ҳақиқатдан ҳам корхонадаги мавжуд ва пайдо бўладиган муаммоларнинг барчасини фақат битта раҳбарнинг ўзи ечишга қодир эмас. Юмушларнинг кўплиги, раҳбар вақтининг етишмаслиги, муаммоларнинг турли-туманлиги туфайли уларни бажариш учун малакали шахслар қарорларининг зарурлиги кабилар лавозимли шахсларга ваколат бериш заруриятини туғдиради (2-чизма).

2-Чизма. Бошқарув ваколатларини бериш зарурияти



Ваколат бериш билан раҳбар, бир томондан иккинчи даражали ишлардан ўзини озод этса, иккинчи томондан қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш жойини яқинлаштиради. Бошқаришнинг у ёки бу бўғинига топшириладиган ваколат миқёси ечиладиган муаммоларнинг:

-мураккаблигига;

-муҳимлигига;

-турли-туманлиги каби омилларга боғлиқ. Қанчалик шу жиҳатлар мавжуд бўлса, шунчалик ваколат миқёси, кўлами кенгаяди.

Ваколатларни топшириб қўйиш имконияти қўл остидаги кишиларнинг тайёргарлик даражаси ва таркибига боғлиқ. Масалан, ходимлар қанчалик малакали ва мустақил бўлса, уларга ваколатларни топшириб қўйиш шунчалик осон бўлади.

Коммуникация, алоқа воситаларининг ривожланганлик даражаси ҳам

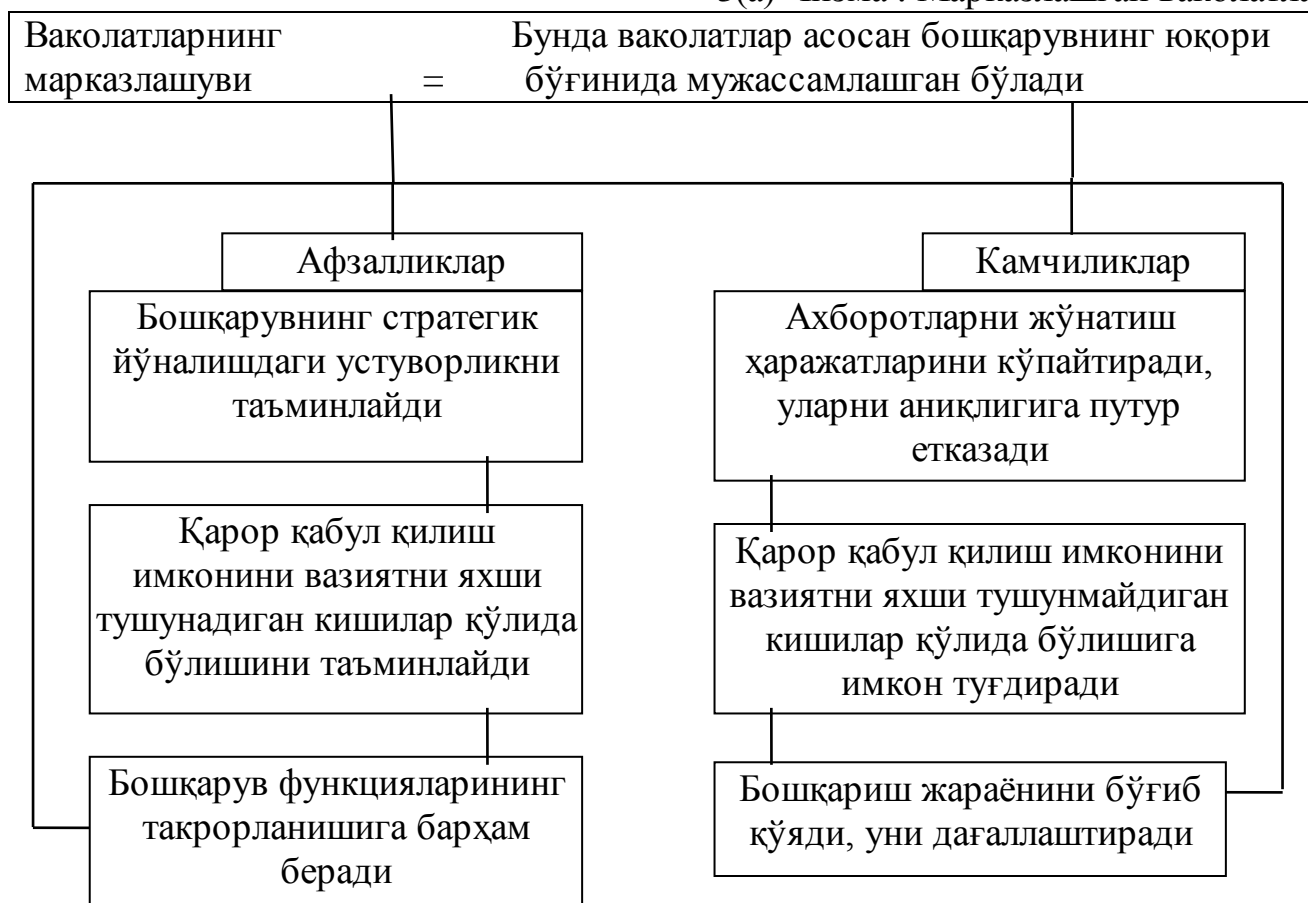
ваколат миқёсига ўз таъсирини кўрсатди. Агар бу соҳа ривожланган бўлса, раҳбар ваколат топширмасдан тўғридан-тўғри юқори раҳбариятдан топширик олиши ва қуйи раҳбарларга топширик бериши мумкин.

12.2. Бошқарув тизимида ваколатни тақсимлаш

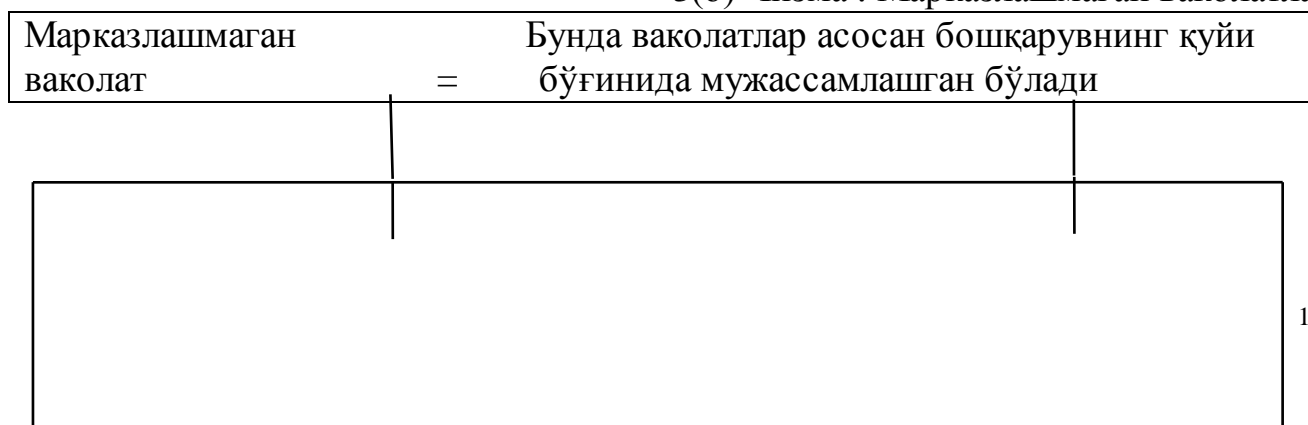
Бошқарув тизимида ваколатни тақсимлаш ҳар доим ҳам бир хилда бўлавермайди. Улар у ёки бу сабабларга биноан бошқаришнинг ё юқори бўғинида ёки қуйи бўғинида тўпланиши мумкин. Шунга қараб ваколатлар:

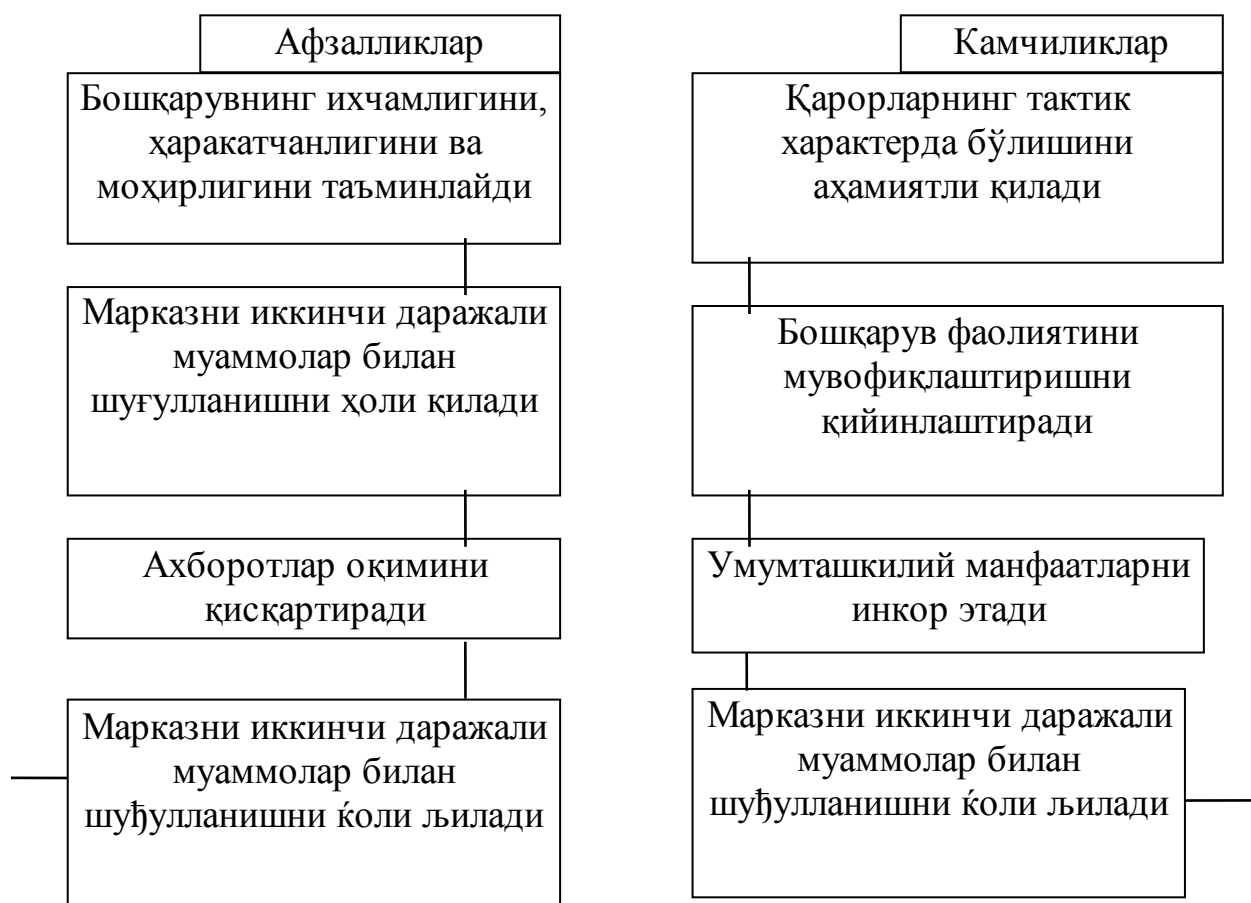
- марказлашган ва
- марказлашмаган бошқарув ваколатларига бўлинади.

3(а)-Чизма . Марказлашган ваколатлар



3(б)-Чизма . Марказлашмаган ваколатлар





Марказлашган бошқарув ваколатларига устуворлик беришда куйидагилар назарда тутилади:

-бошқарувда стратегик йўналишни кучайтириш ва барча ресурсларни корхонанинг энг муҳим томонларига сафарбар қилиш;

-харажатларни қисқартириш мақсадида ўзини оқламаган бир-бирини такрорловчи бошқариш функцияларини йўқотиш (масалан, ҳар бир бўлимдаги бухгалтериянинг ўрнига ягона марказлашган бухгалтерияни жорий қилиш);

-қарор қабул қилиш жараёнини жойлардаги аҳволни жуда яхши биладиган, тажрибали кишилар кўлида жамлаш.

Аmmo бундай устуворлик ўзининг салбий томонларига ҳам эга. Банобарин: ахборотларни узатиш кўп вақтни талаб қилади, шу жараёнда уларнинг аксарият қисми йўқолиб ва бузиб етказилиши мумкин;

-муҳим қарорлар жойлардаги аниқ ҳолатни аниқ ва батафсил билмадиган кишилар томонидан қабул қилинади ва уларга жойлардаги фаолиятга зўрлаб ўтказилади.

Натижада қабул қилинган қарорлар самарасиз бўлиб, амалиётга ўз тадбиқини топиши бесамар бўлади.

Ваколатларни тақсимлаш усулларига ҳам катта эътибор берилади. Ваколатларни топшириб ўйишда раҳбар учун энг муҳим ваколатлар топшириб қўйилган кўл остидаги ходимнинг ана шу ваколатлари доирасидаги хатти-ҳаракати учун ҳам, чора кўриш лозим бўлган вазиятда ҳеч нима қилмаслик учун ҳам жавобгарлигини белгилаб қўйиш муаммосидир.

Шуни ҳам таъкидлаш лозимки, раҳбарлар ҳам доим ваколат беришни хуш кўрмайдилар. Америкалик олим Уильям Ньюмен бунинг бешта сабабини кўрсатади:

1-Жадвал. Ваколат беришни хуш кўрмаслик сабаблари

Т/р	Сабаблар	Изоҳ
1.	«Мен бундан яхшироқ бажараман» деган янглиш фикрга бориш	-Бундай фикр аксарият ҳолларда нотўғридир. Чунки бундай ёндошув <i>биринчидан</i> , раҳбарга корхонанинг стратегик, муҳим масалаларни ечиш учун имкон бермайди. Аксинча у майда-чуйда ишлар домига тортилади. <i>Иккинчидан</i> , ходимларига ишонмасдан ваколат бермаслик, уларнинг юксалишига йўл бермаслик билан баравардир. Бу демотивлаштиришнинг ўзидир.
2.	Бўйсинувчиларга ишонмаслик	-Раҳбарки қўл остидагиларга шу тариха муносабатда бўлар экан, энди улар айнан шундай ишлашга мослашадилар. Улар ташаббусни ва ўзларига бўлган ишончни йўқота борадилар.
3.	Таваккалчиликдан кўрқиб	-Ваколатни топшириш муаммоларни туғдириши, раҳбарнинг эса унга жавоб бериш хавфи туғилиши мумкин деб фиурлайдилар ва таваккалга бормайдилар.
4.	Раҳбарлик қилиш қобилиятига нисбатан гумонсираш	-айрим раҳбарлар ваколат берадиган кишиларда раҳбарлик қобилияти борлигидан гумонсирайдилар. Меҳнатни малакали кишиларга тақсимланиш аҳамиятини тушуниб етмайдилар.
5.	Раҳбариятни кутилиши мумкин бўлган хавфдан огоҳ қилиш учун танлама назоратнинг йўқлиги	-Ваколат бериш орқали раҳбарият жойлардаги ходимлар ишини самарали назорат қилишга ва натижалар тўғрисида ахборот олишга имкон туғдириши лозим. Бундай ваколатларни олиш жойлардаги ташаббускорликни рағбатлантиради, ходимларни мақсадни амалга оширишга чорлашга имкон беради

Бўйсинувчилар ҳам ваколатни жон-дили билан қабул қилмас эканлар. У. Ньюмен фикрича бу сабаблар қуйидагилардан иборат:

-Бўйсинувчи муаммони ўзи ечишдан кўра, уни ҳал олиш йўлини раҳбардан сўраб олишни афзал кўради.

-Бўйсинувчи йўл қўйган хатоси учун танқидга учрашдан кўрқади. Катта масъулият хато қилиш эҳтимоллигини оширишини билган бўйсинувчи ундан қочишқга ҳаракат қилади.

-Берилаётган топшириқни муваффақиятли бажариши учун бўйсинувчи ихтиёрида зарурий ресурслар ва ахборотлар бўлмайди.

-Бўйсинувчи зиммасига юклатилган иш у бажариши лозим бўлган иш кўлаמידан ҳам кўп ёки у айнан шундоқ деб ҳисоблайди.

-Бўйсинувчи ўзига нисбатан ишончи йўқ.

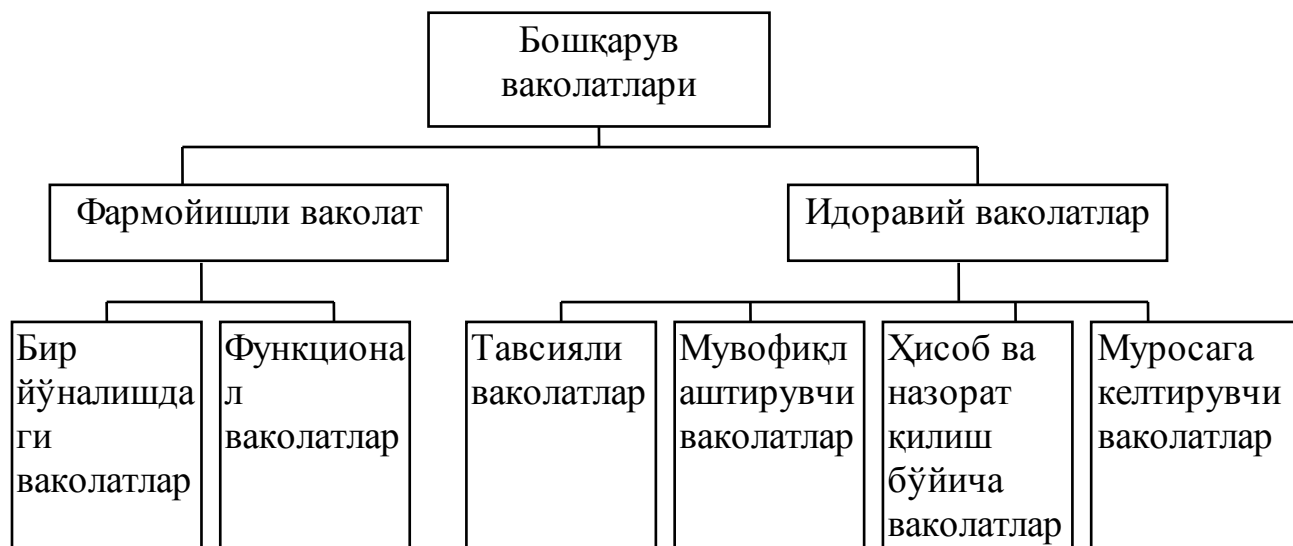
-Бўйсинувчига топширилаётган кўшимча ваколат ёки масъулият кўшимча рағбатлантирилмайди.

Сўнгги сабаб барча сабаблар таркибида энг муҳими бўлиб, аксарият кўпчилик раҳбарлар шунга риоя қилмайдилар, яъни кўшимча масъулият ёки ваколат учун шунга тегишли равишда мукофот билан ёки маънавий томондан тақдирлашни ёддан чиқариб кўядилар. Бунга фақат ношуд раҳбарлар йўл кўядилар.

12.3.Бошқарув ваколатларининг турлари

Бошқариш жараёнидаги функцияларнинг турли-туманлиги, муҳим ва номуҳимлиги ваколатларнинг ҳам шуларга мос равишда турлича бўлишини тақозо этади (4-чизма).

4-Чизма. Бошқарув ваколатлари ва уларнинг турлари



Бошқарув тизимида ташкилотлар, корхоналар расмий ва норасмий равишда ўрнатилган алоқаларда бўладилар. Шу жараёнда раҳбарлар билан бўйсинувчилар ўртасидаги бевосита ва билвосита алоқалар ваколатларнинг у ёки бу турини белгилаб беради.

Одатда, раҳбарлар билан бўйсинувчилар ўртасидаги ваколатлар вертикал тарзда бўлади. улар раҳбарликнинг ва бўйсунушнинг шаклига қараб фарқ қилади.

Фармойишли ваколатнинг моҳияти шундан иборатки, бу ваколатга эга бўлган шахс кимга таалукли бўлса, ўшаларнинг ижро этиши учун зарур бўлган қарорларни қабул қилишга ҳақлидир. Бу ваколатлар икки турга бўлинади:

-чизиқли ваколатлар;

-функционал ваколатлар.

Чизиқли ваколатлар, ваколат турларининг энг асосийси бўлиб, ташкилотларнинг иерархик тузилишининг пайдо бўлиши биланоқ вужудга келган. У якка ҳокимлик тарзда раҳбарлик қилишга, яъни қонун доирасида:

- буйруқ ва фармойишлар беришга;
- барча масалалар бўйича қарорлар қабул қилишга асосланган.
- Чизиқли ваколатли раҳбарни одатда, чизиқли раҳбар деб аталади.

Чизиқли ваколатли раҳбар билан бўйсинувчи ўртасида тўғридан тўғри маъмурий (лавозимли) алоқа ўрнатилиб, раҳбар бўйсинувчига мўлжалланган мақсадни бажариш учун қачон, қаерда ва нимани бажариш ёки бажармаслик тўғрисида бевосита кўрсатма беради. Уни фармойиш ёки буйруқда ифода этади.

Чизиқли ваколатга эга бўлган раҳбар зиммасига, одатда корхона фаолиятини тезкорлик билан бошқариш билан боғлиқ бўлган масалалар, яъни:

- ходимлар меҳнатини ташкил қилиш;
- уларга меҳнат шароитларини яратиш бериш;
- ходимларни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш;
- ходимлар меҳнатига баҳо бериш;
- уларни мукофотлаш ёки жазолаш;
- жамоада қулай маънавий ва руҳий иқлимни яратиш ва уни барқарор тутиб туриш кабилар ҳам киради.

Функционал ваколатлар, одатда билвосита алоқа шароитида амалга оширилади. Бунда ваколатлар маълум доирада чекланган бўлади. Чунки ҳар бир бошқарув бўғинидаги раҳбарга муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни, учинчиси эса молияни бошқариш билан шуғулланади.

Идоравий ваколатлар корхонадаги функцияларнинг мураккаблашиб, у билан боғлиқ бўлган бошқариш жараёнининг қийинлашиб бориши сабабли вужудга келади. Ушуб бошқариш структураси ҳар бир йўналишдаги ваколатга эга бўлган раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штабларни тузиш орқали ташкил этилади. Ўз ваколатига эга бўлган штабларнинг вазифаси ўзларига тегишли муаммоларни ўрганиш орқали юқори бўғин раҳбарларига қарорлар қабул қилишда ёрдам беришдан иборат.

Идоравий ваколатлар қуйидаги аппаратлар хизматлари орқали амалга оширилади:

- маслаҳат берувчи аппарат;
- хизмат қилувчи аппарат;
- шахсий аппарат.

Маслаҳат берувчи аппарат. Бир йўналишдаги раҳбар бирор-бир муаммога дуч келиб, унинг ечими учун махсус малакага эга бўлган мутахассисларга зарурият туғилса, бундай ҳолларда корхона қошида вақтинчалик ёки доимий фаолият кўрсатувчи махсус маслаҳат берувчи аппарат тузилади.

Уларнинг асосий вазифаси ўз билим соҳалари бўйича бир йўналишдаги раҳбарга маслаҳатларини беришдан иборат. Бундай маслаҳатлар кўпинча қонунчилик, янги ёки махсус технологияни жорий қилиш, малака ошириш,

шунингдек кадрлар билан ишлаш соҳалари бўйича талаб қилинади.

Хизмат қилувчи аппарат. Бу аппаратнинг асосий вазифаси раҳбариятга ўз ваколати доирасида хизмат қилишдан иборат. Бундай аппаратга кадрлар бўлими мисол бўла олади. Унга қуйидаги ваколатлар берилади:

- ходиларнинг шахсий делоларини юргизиш;
- ишга қабул қилиш учун потенциал кадрларни излаш ва текшириш;
- бир йўналишдаги раҳбарларга номзодларни тавсия этиш ва ҳк.

Шахсий аппарат. Хизмат кўрсатувчи аппаратларнинг бир кўриниши бўлиб, бу раҳбарнинг ё шахсий ёрдамчиси, ё котиби ё референди бўлиши мумкин. унинг вазифаси раҳбар нимани талаб қилса ўшани бажаришдир. Бу шахслар ҳеч қандай ваколатга эга бўлмайдилар. Улар фақат раҳбар номидан ва унинг топшириғи билан иш тутадилар.

Гарчи шахсий аппарат расмий ваколатга эга бўлмаса-да, унинг аъзолари катта ҳуқуқга эга бўлишлари мумкин, агар раҳбар уларга астойдил ишонч билан ёндошса.

Тавсияли ваколатлар фақат тавсия характериға эға. Бу ваколатға эға бўлган шахслар раҳбарларға ёки бажарувчиларға у ёки бу мураккаб масалалар ечими бўйича ўз таклифларини, зарурият туғилган ҳолларда берадилар. Раҳбар бу таклифларни қабул қилиши ёки эътиборсиз қолдириши ҳам мумкин.

Аммо эътиборсиз қолдирган ҳолларда тавсия берувчи мутахассис ўз таклифларини мазкур масала ечими учун ўта зарурлигини, ўз хизматини беҳудаға қилмаганини раҳбарға тушунтириб, уни ишонтиришға ҳаракат қилмоғи даркор.

Мувофиқлаштирувчи ваколатлар ҳамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш билан боғлиқ. Мазкур ваколатға эға бўлган шахс ёки бўлим юқори раҳбарият номидан айрим бошқарув субъектлари фаолиятини мослаштириб, уни корхона мақсадига қараб йўналтиришға ҳақлидурлар. Одатда, бундай ваколатға корхона мураккаб ёки баҳсли муаммолар вужудға келиб уларни ечиш зарурияти туғилган ҳолларда эҳтиёж туғилади.

Ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига эға бўлган шахс ёки гуруҳлар текширилаётган объект бўйича уларнинг раҳбарларидан барча зарур маълумотларни талаб қилишға ҳақлидурлар. Текширув асосида тайёрланган материалларни ўзларининг хулосалари билан бирға юқори бўғинға тақдим этиш ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига эға бўлганларнинг асосий вазифасидир.

Эҳтиёткорликка даъват этувчи ваколатға эға бўлган шахс, масалан, юрист раҳбар қабул қилган қарорларнинг қонун ва ўрнатилган тартибларға мос тушиш ёки тушунмаслигини текширади ва ундаги камчилик ёки қонунни бузганлигини айтиб, уни тўғрилашға даъват этади. агар раҳбар ҳаққонийлигини исботласа-ю, юрист бу билан қоникмаса, у ҳолда раҳбарнинг зиммасида мазкур қонунбузарликнинг оқибати сақланиб қолади.

Муҳосара қилиш ваколатига бош бухгалтер эға бўлади. Унинг розилигисиз, имзосисиз бирор-бир пул маблағи билан боғлиқ бўлган қарор қабул қилинмайди.

Назорат саволлари:

1. Бошқарув ваколатлари деганда нимани тушунасиз?

- 2.Ваколат ва масъулият бир хил тушунчаларми?
- 3.Ваколатнинг чегараси бўладими?
- 4.Ваколат бериш зарурияти нимада?
- 5.Марказлашган ва марказлашмаган ваколатлар тўғрисида нималар дея оласиз?
- 6.Бошқарув ваколатлари қандай турларга бўлинади?

Таянч иборалар:

Ваколат. Ваколатнома. Бошқарув ваколатлари. Умумий масъулият. Марказлашган ваколатлар. Марказлашмаган ваколатлар. Фармойишли ваколат. Идоравий ваколат. Чизикли ва функционал ваколат. Тавсияли ва мувофиқлаштирувчи ваколатлар.

Фойдаланилган адабиётлар:

- 1.Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 2.Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 3.Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
- 4.Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
- 5.Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
- 6.Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
- 7.Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
- 8.Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
- 9.Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
- 10.Менежмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

13-Мавзу. Тавакалчиликни бошқариш

Режа

13.1.Тавакалчилик ва хавф турлари

13.2. Таваккалчилик турлари

13.3. Таваккалчиликни бошқариш

13.1. Таваккалчилик ва хавф турлари

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида «таваккал» тушунчаси: «узок мулоҳаза қилиб ўтирмай, нима бўлса бўлар ё остидан ё устидан» зайлида қилинган ҳаракат маъносида талқин қилинади. Таваккалчи тушунчаси эса таваккалига, таваккал билан иш қилувчи маъносини беради.

Америкача таърифга кўра, таваккалчилик - бу бирон иш билан шуғулланиш оқибатида зарар кўриб қолишдан қутулиб қолиш имконияти. Албатта, баъзи хавфларни суғурта компаниялари билан шартнома тузиш орқали олдини олиш мумкин. Бироқ, хавфнинг асосий оғирлиги, яъни:

-менежернинг хатоси;

-нарх ўзгариши;

-талабнинг сусайиши;

-нотўғри танланган лойиҳа;

-ишчиларнинг норозиликлари ва бошқалар ишбилармоннинг етказига тушади.

Ишбилармон ўн минг ёки миллионларни ҳали чиқармаган маҳсулотининг бозори юришиши кафолатига эга бўлмасдан, улар устида тадқиқотлар олиб боришга, ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва янгиларини қуришга таваккал қилиб сарфлайди. Унинг ҳар бир ҳаракатида одамсизлик хавфи яширинган.

Хавфлилик омили маблағ ва қувватларни тежашнинг кучли рағбатлантирувчиси ҳисобланади: У:

-корхона (фирма)нинг лойиҳалар рентабеллигини минг бора таҳлил этишга;

-харажатлар бўйича ҳисоб-китобни пухта билишга;

-қувватларни сотиб олиш ва кадрларни ёллашга ўта жиддий ёндошишга мажбур этади.

Таваккалчилик ҳар қандай ишлаб чиқарувчи ёки ҳар қандай банк фаолиятининг вазиятига боғлиқ бўлган томони бўлиб, шу фаолиятнинг охири нима билан тугаши ноаниқлигини ва омад юришмаса, оқибатда зарар кўриши мумкинлигини акс эттиради.

Таваккалчилик фойдалан маҳрум бўлиш ва бошқа сабабларга кўра зарар кўриш сингари ёмон оқибатлар рўй бериш эҳтимоли билан ифодаланади.

Хавф - бирор кўнгилсиз ҳодиса ёки фалокат юз бериш эҳтимоллиги; хатар; кўрқинч.

Хатар - бирор бахтсизликка, фалокатга олиб келиши мумкин бўлган шароит; хавф; таҳлика.

Хавф-хатар - хавф ва хатар, бирор нарсадан кўрқинч.

Бошқаришда, хусусан, таваккалчиликда хавф тушунчасини қўллаш маъқулроқдир. Чунки айнан бу тушунча эҳтимоллик, ноаниқлик тушунчалари билан ўзаро ҳамоҳангдир. Масалан, янглишиш хавфи, режанинг бажарилмаслик хавфи ёки эҳтимоллиги, компьютернинг ишламаслик хавфи, қарор қабул

қилишда йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф, таваккалчиликда хавф ва ҳк.

Бу ерда янглишиш хатари ёки режанинг бажарилмаслик хатари ва ҳоказо юқоридагидек пурмаъноликни бермайди ва у эҳтимоллик даражаси билан эмаас, балки аниқ бир шароит, вазият билан чамбарчас боғланган ҳолда қаралади. Шундай қилиб, таваккалчилик бир бутун жараёндр. Уни қуйидагича тасвирлаш мумкин (1-чизма):

1-Чизма. Таваккалчилик жараёни



Қуйидаги ҳолларда хавф даражаси ортиши мумкин:

- тўсатдан ва қутилмаганда ўртага муаммо кўндаланг бўлиб қолганида;
- банкнинг илгари орттиргани тажрибасига тўғри келмайдиган янги вазифалар ўртага қўйилганда;
- рахбарият зарур ва шошилиш чоралар кўра олмайдиган ва бу нарса молиявий зарар етказа оладиган маҳалларда;
- банк ёки бошқа ташкилот фаолиятининг мавжуд тартиби ёки қонунларнинг номукамаллиги аниқ вазиятга тўғри келадиган чора-тадбирларни кўришга ҳалал берадиган маҳалларда.

Булардан ташқари тижоратга доир хавфлар, яъни:

- товарларни бозорда сотишга алоқадор хавф;
- юкларни ташиш маҳалидаги хавф ёки транспортга алоқадор хавф;
- товарни харидор томонидан қабул қилинишга алоқадор хавф;
- харидорнинг ҳақ тўлашга қодир ёки қодир эмаслигига алоқадор хавф;
- харидорнинг ҳақ тўлашни истамаслигига алоқадор хавф.

Сиёсатга доир хавфлар.

- харидор мамлакатда импортнинг тақиқланишига алоқадор хавф;
- юкларни харидорга ташиб етказиб бериш маҳалидаги иш ташлашлар (уруш, ғараёнлар)га алоқадор хавф;
- валюталарнинг алмашинишига ёки пул ўтказишнинг тақиқлаб қўйилишига алоқадор хавф.

Иқтисодиётга доир хавфлар.

- пулнинг қадрсизланиши;
- ишсизлик даражаси;
- солиқ сиёсати;
- технологик ўзгаришлар;
- хомашё базаси билан боғлиқ хавфлар ҳам хавф даражасининг ортишига олиб келиши мумкин.

Хавфни бошқарув соҳасидаги ишларни малакали йўлга қўйиш, унинг бир қисмини бошқа ҳамкорларга ўтказиш, бизнесни ва ходимларни суғурта қилдириш орқали анча камайтириш мумкин.

Хавфни камайтириш ва рентабелликни оширишнинг бир қанчат усуллари мавжуд. Уларни баъзилари қуйидагилардан иборат:

-қўшимча ишчи кучига, бозорнинг аҳволи ва хусусиятлари тўғрисидаги ахборотга, етарлича молиявий маблағларга эга бўлган корхоналар орасида шериклар ахтариш;

-тор соҳаларнинг қайси бирида хавф ҳаммадан кўп бўлса, ўша соҳадаги ташқи маслаҳамчи-экспертлар хизматидан фойдаланиш;

-хавфни олдиндан билиш, тусмоллаш: тор жойларни ва хавф манбааларини аниқлаб олиш;

-ўзини суғурта қилиш учун корхона айланма маблағларининг бир қисми ҳисобига захира жамғармаси тузиш;

-бизнесни ва ходимларни суғурта қилиш йўли билан хавфнинг бир қисмини бошқа шахслар ёки ташкилотларга ўтказиш.

Сўнгги иккита усул, яъни ўз-ўзини ва бизнесни суғурта қилиш махсус захира фондини ташкил этиш ва зарарларни айланма молия маблағлари ҳисобидан қоплаш билан боғлиқ. Бу усулда фойдаланиш йўқотилиши мумкин бўлган мол-мулк бутун бизнеснинг мулкӣ ва молиявий миқёсларга нисбатан жуда кичик бўлган ҳолларда мантиқан тўғри бўлади.

Хежир (йўқотишлардан сақланиш) қилиш деган суғурта шакли ҳам бор. унинг моҳияти шундайки, айтайлик, хомашёни қайта ишлашга ихтисослашган фирма кўтиляётган даромадларининг хавфини бошқа томонга ўтказиш орқали суғурта қилади. Хежирлашда сотувчи (харидор) фьючерс келишуви тузиш билан айна бир вақтда ўз савдосига тенг келадиган фьючерс шартномаларини харид ёқилади (ёки сотади).

Хежирлаш томонлар кўрадиган эҳтимолдаги зиённи камайтириш имконини беради. Товар нархи ўзгариши билан кўриладиган зарар фьючерс бўйича олинадиган ютуқ билан қопланади.

Банк, биржа, тижорат амалиётида валюта хатарини суғурта қилишнинг турли усуллари ҳам хежирлаш деб юритилади.

Хежир - бу баҳо бўйича таваккалчилик суғуртаси; фьючерс шартномаси.

Қуйидаги омиллар хавфдан холи бўлишига ёрдам беради:

-миллий валютадаги қатъий баҳолар ёки чет эл валютасининг миллий валютага нисбатан курсининг олдиндан белгиланиши;

-экспорт ва импорт хавфини ўзаро мослаштириш;

-ўз миллий банкларидан фойдали шартлар билан қарз олиш;

-банклар билан маълум муддатга мўлжалланган махсус валюта битимлари тузиш ва ҳк.

13.2. Таваккалчилик турлари

Амалиётда раҳбар ёки тадбиркор ўз фаолиятида:

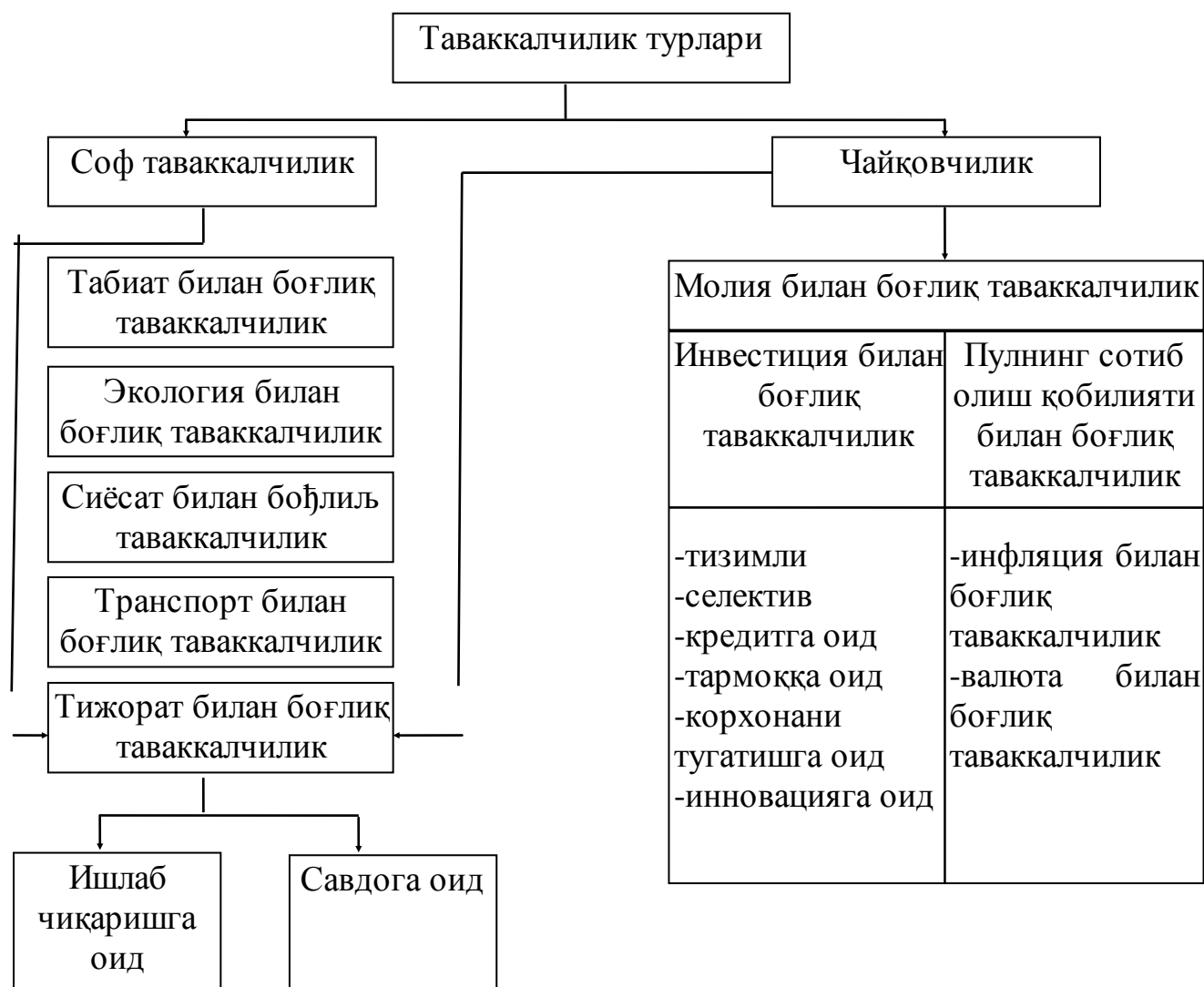
-мол-мулк талофотиға;

-молиявий йўқотишларға;

-даромадларнинг камайишига;

-фойда даражасини аниқлашдаги хатоликларга йўл қўймасли ва шу жиҳатларни яхшилаш мақсадида турли-туман таваккалчиликка борадилар. Шундай шароитда қайси бир турдаги таваккалчиликни танлаш, қайси бири кўпроқ самара бериши мумкинлигини аниқлаш кўп жиҳатдан таваккалчилик турларининг илмий асосланган тавсифномасини билишни тоқазо этади. Шундай тавсифнома куйидаги кўринишга эга (2-чизма):

2-Чизма. Таваккалчилик таснифи



Экология билан боғлиқ таваккалчилик - бу атроф-муҳитнинг ифлосланиши оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки қўшимча харажат.

Сиёсат билан боғлиқ таваккалчилик - сиёсат беқарорлик оқибатида эҳтимол қилинадиган моддий (молиявий) зарарлар. Бу таваккалчилик корхона фаолиятига эмас, балки мамлакатдаги ижтимоий-сиёсий барқарорликка боғлиқ. Бунга оммавий тартибсизликлар, иш ташлашлар, ғалаёнлар, эмбаргони жорий қилиш, ҳукуматнинг олдинги шартномаларини бажаришдан бош тортиш каби оқибатлар натижасида кўрилиши таваккал қилинадиган зарарлар киради.

Транспорт билан боғлиқ таваккалчилик - бу автомобиль, темир йўл, денгиз, ҳаво транспортларида юкларни ташиш жараёнида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир.

Тижорат билани боғлиқ таваккалчилик - бу хўжалик субъектларининг тадбиркорлик фаолияти оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир. Бундай турдаги таваккалчилик ўз навбатида ишлаб чиқариш, савдо ва қисман молия билан боғлиқ бўлган таваккалчиликларга бўлинади.

Ишлаб чиқариш билан боғлиқ таваккалчилик - бу ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолиши ёки бир марода ишламаётганлиги, технологиянинг бузилиши, сифатсиз хомашё оқибати ёки ходимларнинг сифатсиз ишлашлари эвазига эҳтимол (таваккал) қилинадиган зафар ёки қўшимча ҳаражатлардир.

Савдо билан боғлиқ таваккалчилик - бу ўзаро тўловларнинг кечиктирилиши, шартнома шартларининг бажарилмаслиги оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки олинмайдиган даромад.

Молия билан боғлиқ таваккалчилик - бу эҳтимол қилинадиган молиявий зарарлар бўлиб, у ўз навбатида инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган, охиргиси эса ўз навбатида,

-инфляция ва

-валюта билан боғлиқ бўлган таваккалчилик турларига бўлинади.

Инфляция билан боғлиқ таваккалчилик - бу олинган даромадларнинг кадри юқори инфляция оқибатида тезроқ қадрсизланишини билдиради.

Валюта билан боғлиқ таваккалчилик - бу чет эл валютаси курсининг ўзгариши оқибатида кўриладиган катта зарарни билдиради. Бу таваккалчилик экспорт-импорт операцияларини, шунингдек, валюта операцияларини баҳолашда ўта зарурдир.

Инвестиция билан боғлиқ таваккалчилик қуйидаги турларга бўлинади:

Тизимли таваккалчилик - бу, у ёки бу бозорда конъюктуранинг ёмонлашиши ёки тушиб кетиши оқибатида эҳтимол қилинадиган зарар. Бу таваккалчилик инвестицияни аниқ бир объектга эмас, балки муайян бозор (масалан, валюта бозори, қўзғалмас мулк бозори ва б.) учун барча қўйилган маблағ бўйича таваккалчиликни ифодалайди. Бунда инвестор катта зарар етказмасдан туриб ўз маблағини қайтара олмайди.

Селектив таваккалчилик - бу у ёки бу бозорда инвестиция объектини нотўғри танлаб олиниши оқибатида кўриладиган таваккал зарар ёки бой берилган наф. Масалан, қимматли қоғозлар портфелини шакллантиришда фонд биржасидаги қимматли қоғозлар турини нотўғри танлаш оқибатида кўриладиган зарар шундай таваккал турига киради.

Кредит таваккалчилиги - бу қарз олган томоннинг ўз мажбуриятларини тўлай олмаслик хавфи. Банк яхши фойда кўриши учун кредитлаш хавфини камайтириш шарт. Банк ҳамиша қарзнинг ўз вақтида ва фоиз билан қайтиб келиши қай даражада мумкинлигини назарда тутиб таваккалга боради. Бундай таваккалчиликка кредитни тўлаш муддатини кечиктириш ёки облигацияларга тўлашни музлатиб қўйиш мисол бўлади.

Регионла таваккалчилик - муайян регионларнинг иқтисодий ҳолати билан

боғланган бўлиб, у:

-мазкур регионнинг асосий маълумотига (масалан, республикамизда пахтага) бўлган конъюнктура нархининг пасайиши оқибатида кўрилиши мумкин бўлган зарар хавфи;

-иқтисодий ва сиёсий мустақилликка эришиш оқибатида кўрилиши мумкин бўлган зарар хавфи;

-ишлаб чиқаришнинг кескин тушиб кетиши ёки ишсизлик даражасининг ошиши оқибатида кўрилиши эҳтимол қилинадиган зарар хавфини ифодалайди.

Тармоқ билан боғлиқ таваккалчилик айрим тармоқ иқтисодиёти билан боғлиқ бўлиб, у икки омил таъсири остида бўлади:

-тармоқдаги даврий барқарорликка;

-тармоқ ишлаб чиқаришининг ҳайтиё босқичларига.

Корхона таваккалчилиги инвестиция объекти бўлган аниқ корхона фаолияти билан боғлиқ. Гарчи бу таваккалчилик тармоқ ва регионал таваккалчиликлар таъсири остида бўлса-да, ундаги таваккалчилик даражаси корхонанинг бозордаги мавқеи, доимий мижозлар (истеъмолчилар)нинг бўлиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифати ва бошқаларга боғлиқ. Корхона фаолиятидаги таваккалчилик қуйидаги кўринишларда бўлади:

-ишлаб чиқаришни истеъмолчи томонидан талаб қилиб олмаслиги оқибатида кўриладиган таваккал зарар;

-хўжалик шартномаларини бажармаслик оқибатида кўриладиган таваккал зарар;

-рақобатнинг кучайиши оқибатида кўриладиган таваккал зарар;

-кўзда тутилмаган харажатларнинг вужудга келиши ва даромаднинг камайиши оқибатида кўриладиган таваккал зарар;

-корхона маблағининг талофоти туфайли кўриладиган таваккал зарар.

Инвестиция таваккалчилиги деганда янги товар ёки хизмат, янги технологияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш учун сарфланган харажатларнинг қопланмаслиги оқибатида кўриладиган таваккал зарар тушунилади.

Таваккал капитал - бу фан-техника янгиликларини жорий этиб, янгит технологияни ўзлаштириб, бозор рақобатига бардош берадиган янги товарларни ишлаб чиқариш учун таваккалга қўйиладиган (сарфланадиган) капитал.

Таваккал капитални, одатда майда бизнес вакиллари ёки уларга лоқадор йирик фирмалар қўяди. Таваккал капитал фан-техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий этишда катта роль ўйнайди.

Инвестиция объекти бўлиши у ёки бу товарни сотиш жараёнида унинг сифатини баҳолашдаги ўзгариш оқибатида кўзланган зарар хавфи инвестиция объекти (қимматли қоғозлар, қимматбаҳо нодир металллар, қўзғалмас мулк ва ҳк.)нинг тугатилиши таваккалчилиги деб аталади.

13.3. Таваккалчиликни бошқариш

Аксарият ҳолларда иқтисодий баҳолашлар ва бошқарув қарорлари кўп вариантли бўлиб, эҳтимоллик характериға эға. Шу сабабли хато ва янглишишлар бу жараёнда табиий бўлганда, барибир нохуш ҳолдир. Шундай шароитда

менежер:

- таваккалчиликдаги хавф эҳтимолини;
- у хавф даражасини пасайтириш чораларини;
- эҳтимол қилинаётган зарарни қоплаш йўлларини олдиндан ҳисоб-китобини қилиши лозим. Таваккалчиликни бошқаришнинг моҳияти ҳам ана шунда.

Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад - бу корхонани фақат банкротликдан сақлаб қолиш эмас, балки қандай шароитда бўлса ҳам фойдани минимал даражадан паст бўлишига йўл қўймасликдир.

Бошқаришдаги хато ва янглишишлар, банкрот бўлишнинг асосий сабабларидан бўлиб ҳисобланади. Буни халқаро бизнес тажрибаси тасдиқламоқда. Шунинг учун ҳам менежер ва тадбиркор таваккалчиликни бошқариш самарадорлигига жуда катта аҳамият бермоқликлари лозим.

Бу ўринда менежер олдидага асосий вазифалар қуйидагилардан иборат:

- юқори хавф соҳасини билиб олиш;
- хавф даражасини баҳолаш;
- тадбирларни ишлаб чиқиш ва уларни қўллаш;
- хавфни таҳлил қилиш ва огоҳлантириш.

Амалиётда қуйидаги сабаблар оқибатида юқори даражадаги хавфларнинг туғилиш ҳоллари учрайди:

- нотўғри қарорлар қабул қилинганда;
- бўйсинувчиларнинг топшириқларни қоникарсиз бажарганларида;
- бажарувчиларни нотўғри танлашда;
- маркетинг истиқболини аниқлашда хатога йўл қўйилганда;
- рахбариятнинг менежер таклифини қатъий рад этган ҳолларда.

Зарар кўриш хавфини камайтириш ёки унинг олиш олдини олиш мумкинми? Мумкин. Бунинг учун 1-жадвалда кўрсатилган тадбир-чораларни амалга ошириш лозим.

Зарар кўриш хавфини камйтириш мақсадида таваккалчиликнинг ўзи қуйидаги муҳим белгилар бўйича гуруҳланади:

1.Объектга қараб:

- умумий таваккалчилик (бу корхонанинг умумий фаолиятига хавф туғдиради);
- махсус таваккалчилик.

2.Ишлаб чиқариш омилиги қараб:

- хомашё таваккалчилиги (микдорий, сифат, муддати бўйича);
- ускуналар, энергия, ходимлар, капитал таваккалчилиги.

3.Маҳсулотни ишлаб чиқариш, уни сақлаш жараёнига қараб:

- ишлаб чиқаришдаги таваккалчилик (ишлаб чиқариш усули, яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқариш хавфи ва б.);
- тадқиқот ва ишланмалар таваккалчилиги;
- сақлашдаги таваккалчилик.

1.Хавфни камайтириш	2.Хавфнинг олдини олиш
<p>1.1.Ахборот тизимини яхшилаш -ахборот олишни яхшилаш; -ахборотни қайта ишлашни яхшилаш; -ахборот ғамлашни яхшилаш; -ялоқани яхшилаш.</p> <p>1.2.Фойдани ҳисобга олиш. -эластикликни ҳисоблаш; -режага ўзгартиришлар киритиш; -муқобил режаларни тузиш.</p> <p>1.3.Хатога йўл қўйишни камайтириш. -ходимларнинг таваккалчиликдаги масъулиятини ошириш; -ходимларни рағбатлантириш; -ходимлар танловига жиддий ёндошиш -ходимларни ўқитиш; -таъминот бўйича ваколатни таъминлаш; -хавфли ҳолатни зудлик билан олдини олиш.</p>	<p>2.1.Хавфни чегаралаш. -зарар кўриш хавфини чегаралаш; -зарарни қоплаш; -таваккалчилик ва хавфга эҳтиёткорона ёндошиш;</p> <p>2.2.Хавфни бошқариш зиммасига юклаш. -хавф ва унинг оқибатида кўрилган зарарни учинчи шахс (кредиторлар, ҳамкорлар, истеъмолчилар, давлат) зиммасига юклаш; -зарарни қоплаш учун суғурта шартномаларини тузиш.</p>

4.Маҳсулотни баҳолашга қараб:

- сотишдаги таваккалчилик;
- баҳолашдаги таваккалчилик;
- тўлашдаги таваккалчилик;
- кафолат бўйича таваккалчилик.

5.Суғурталанишига қараб:

-суғурталанадиган таваккалчилик (буни суғурта фондидан қоплаш мумкин);

-суғурта қилинмайдиган таваккалчилик (буни суғурта фондидан қоплаш мумкин эмас).

Бундай гуруҳлаш хавф олдини олиш ва уни камайтириш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш учун жуда қўл келади.

Зарар кутилмайдиган, яъни хўжалик фаолиятининг натижаси ижобий бўлган зона хавфсиз зона деб аталади.

Йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонаси деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар кутиладиган фойдадан кўп бўлмаган зона тушунилади. Шунда тадбиркорлик фаолияти иқтисодий нуқтаи назардан мақсадга мувофиқ деб

топилади. Йўл кўйилиши мумкин бўлган хавф зонасининг чегараси куйидагича кўринишда бўлади:

$\text{Зарар даражаси кўлами} = \text{Ҳисобланган фойда даражаси, кўлами}$
--

Жиддий (кескин) хавф зонаси деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар нафақат кўтиладиган фойда, шунингдек ҳисобланган нақд пул даромаддан ҳам кўп бўлган зона тушунилади, яъни жиддий хавф зонасининг чегараси куйидагича бўлади:

$\text{Зарар даражаси, кўлами} > \text{жами харажат} + \text{фойда}$
--

Бу ерда тадбиркор нафақатт ҳеч қандай фойда олишни, шунингдек барча ишлаб чиқариш харажатлари миқдорида тўғридан-тўғри зарар кўришгача таваккал қилади.

Фожиали хавф зонаси деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарарнинг жиддий хавф зонасини ўз домига тортиб, ундан ошиб корхонанги хусусий капиталига тенг бўлган зона тушунилади, яъни бундай хавф зонасининг чегараси куйидаги кўринишда бўлади:

$\text{Зарар даражаси, кўлами} = \text{хусусий капитал}$
--

Бундай таваккалчилик оқибати корхонани ёки тадбиркорни банкротликка ва емирилишга олиб келади. Фожиали хавф тадбиркор ҳаёти, унинг соғлиғига хавф туғдириши мумкин.

Таваккалчиликни эгри чизигини чизиш, ундаги хавф зоналарини аниқлаш, таваккалчилик самарадорлигига баҳо бериш бир қатор усулларни қўллашни талаб қилади. Улар куйидагилар:

- статистик усул;
- эксперт усули;
- аналитик усул.

Статистик усул - ёрдамида ўхшаш фаолият билан шуғулланадиган хўжаликларда кўриладиган зарар, унинг даражалари ва такрорланиб туриш ҳоллари ўрганилади.

Эксперт усули - ёрдамида тажрибали тадбиркорлар фикри йиғилади, у қайта ишланади, менежер ва мутахассисларнинг аниқ тижорат операцияларида хавфнинг кутилиш даражалари тўғрисидаги фикрлари таҳлил қилинади.

Аналитик усул - эҳтимоллар назарияси, ўйинлар назариясидаги математик моделларни қўллашга асосланади.

Таваккалчиликни бошқаришда асосан икки усул қўлланилади:

- Таваккалчиликни оғохлантириш ва уни чегаралаш усули.
- Зарарни қоплаш усули.

Таваккалчиликни пасайтириш усуллари куйидагилардан иборат:

-Қарор қабул қилиш муқобилларини ва таваккалчилик даражасини обдон экспертизадан ўтказиш.

-Таваккалчиликни муайян даражасини белгилаш (лимитлаш), яъни муайян қарорни қабул қилиш билан боғлиқ бўлган харажатлар суммасини ўрнатиш.

-Қарздорларнинг мажбуриятларини бажарилишини таъминлаш учун турли-туман кафолат ва қарз операцияларидан фойдаланиш.

Иккинчи усул, яъни зарарни қоплаш учун қуйидаги тадбирлар амалга оширилади:

-махсус захира ва суғурта фондларини ташкил қилиш;

-таваккалчиликни суғурта ташкилотларида суғурта қилдириш.

Назорат саволлари

1. Таваккалчиликни бошқариш деганда нимани тушунаси?
2. Хавфнинг қандай турларини биласиз? Қайси хавфлар суғурта билан боғлиқ бўлмаган хавфлар ҳисобланади?
3. Таваккалчилик қандай тавсифланади?
4. Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад нима?
5. Таваккал капитал деганда нимани тушунаси?
6. Таваккалчилик қандай усуллари ёрдамида бошқарилади?

Таянч иборалар:

Таваккалчилик. Хавф. Хатар. Тижорат хавфлари. Сиёсат хавфлари. Иқтисодиёт хавфлари. Хежир. Хежирлаш. Таваккалчиликни бошқариш мақсади. Жиддий ва фожиали хавф зонаси. Таваккалчилик самарадорлигини бохолаш.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Мехнат», 1997
8. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менежмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

14-Мавзу. Корхонани ички фаолиятини бошқариш

Режа

14.1. Корхонани ички ишлаб чиқариш фаолиятини бошқаришни асосий вазифалари

14.2. Янгиликларни бошқариш ва жорий этиш

14.3. Сифатни бошқариш: сифатни бошқаришнинг ташкилий шакллари

14.1. Корхонани ички ишлаб чиқариш фаолиятини бошқаришни асосий вазифалари

Корхонанинг ички ишлаб чиқариш фаолиятини бошқаришнинг асосий вазифаларига қуйидагиларни киритиш мумкин: режалаштириш, раҳбарлик ва етакчилик, лавозимларни бутлаш, меҳнатни асослаш, янгиликларни бошқариш, сифатни бошқариш.

Режалаштириш. Фирма ичидаги режалаштиришдан мақсад-фирма олдида турган мақсадларга эришиш учун нима, ким томонидан ва қандай қилиниши кераклигини аниқлашдир. Марказий режалаштириш хизмати бевосита олий маъмурият қошида жойлашиши ва тўғридан-тўғри компания президенига бўйсунуши одати унинг ҳозирги фирма учун катта аҳамиятга молик эканидан далолат беради.

Режалар узоқ муддатли, ўртача муддатли ва қисқа муддатли бўлади.

Узоқ муддатли режалаштириш - фирманинг умумий мақсадлари ва истиқболини белгилаш бўлиб, мавжуд ресурсларни ривожлантириш, тақсимлаш ва улардан фойдаланиш бўлимига бўйсунди. Узоқ муддатли режалар бизнеснинг диверсификациялаш, мулкчилик сиёсати, хориждаги сиёсат сингари ҳоказо кенг масалалар бўйича истиқболга эга. Узоқ муддатли режалар одатда 10, 15, 2 йилга ишлаб чиқилади. Ўртача муддатли режалаштириш ходим сиёсатини, умумий ишлаб чиқариш истиқболи умумий молия сиёсати ва ҳоказоларни қамраб олади. Қисқа муддатли режалар (одатда 1 йил учун) муайян муаммоларни ҳал қилиш мақсадида мавжуд ресурслардан фойдаланишни белгилайди.

Раҳбарлик ва етакчилик. Менежерларнинг иккита асосий тури маълум: етакчи-маъмур ва нисбатан янги тур-қайта тузувчи тур-қайта тузувчи етакчи. Биринчи ҳолда бошқаруви полиция ҳаками, технократ сифатида ходимга унга қатъиян ажратилган чегараларда ва аниқ таърифлаб берилган қоидалар бўйича ўз-ўзидан ҳаракат қилувчи «муруватча» сифатида қарайди.

Замонавий бошқарув - ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва кенгайтириш имконияти, катта миқдорда фойда ва даромад олишгина эмас. Бу аввало уларнинг ижодий имкониятларини ўз-ўзидан рўёбга чиқариш асосида ходимларни муваффақиятга йўналтириш маҳорати, бу, пировард натижада, - фирма ходимларининг ҳар кунги меҳнати уларга фақат катта пул келтирадигангина эмас, балки ўзининг аҳамиятга эгаллиги, умумий иш учун фойдали эканини ҳис этиш имкониятини берадиган, шодлик келтирадиган шарт-шароит барпо этишдир.

Дунёдаги барча энг йирик компанияларга амалда Г. Форд («Форд»), А. Слоун («Женерал моторс»), Т. Уотсон (ИБХ), С. Жоббс («Эпл компьютерс»), К. Мацусита («Мацусита») сингари ижодкор етакчилар асос солганлиги

бошқарувнинг бундай услубий самарадорлигининг яққол исботидир.

Лавозимларни бутлаш. Фирманинг етакчиси қанчалик қобилиятли, ташаббускор, собитқадам бўлмасин, барибир, унинг ўзи йирик ташкилотга раҳбарлик қилишга қодир эмас. Европа компаниялари менежерларини сўраб чиқишнинг кўрсатишича, самарадор бошқарув дастасини шакллантира олиш энг муҳим етакчилик сифати ҳисобланади, ишбилармонлик ва таваккал қилиш каби хусусиятлар бешинчи ўриндагина қолган. Бундай дастани бунёд этиш - фирма муваффақиятининг энг муҳим шартларидан биридир. Истеъдоли бошқарувчилар, муҳандислар, олимлар ғоятда тақчил стратегик ресурслар жумласига кириши бежиз эмас.

Бошқарув лавозимларини бутлаш уларни уларни уч тоифага: олий, ўрта ва қуйи бўғин раҳбарига бўлиш асосида амалга оширилади. Олий бўғин раҳбарлари - компаниялари, фирмаларнинг президентлари, вице-президентлари, бошқарувчилардир. Уларнинг асосий вазифаси, одатда, фирманинг умумий мақсадлари ва истикболини, шунингдек ишлаб чиқаришни диверсификациялаш сиёсатини белгилашдан иборатдир. Ўрта бўғин раҳбарлари - заводлар бошқарувчиларчиларининг ўринбосарлари, бўлимлари, турли идоралар, бўлимларнинг бошлиқларидир. Қуйи бўғин раҳбарлари таркибига ишлаб чиқариш усталари, даллоллар, цех назоратчилари киради. Бу тоифадаги ходимлар ўз таъсирлари, оладиган иш ҳақлари, касбий ўсиш имкониятлари билан фарқланадилар.

Меҳнатни асослаш. Бу ерда асослаш деганда кишининг хулқ-атворини белгилайдиган ҳаракатлантирувчи кучлар тушунилади. ишлаб чиқаришда меҳнатни асослашнинг иккита асосий тури - моддий ва номоддий турлари мавжуд. Биринчи турга меҳнатга ҳақ тўлашнинг турли усул ва шакллари киради. Иш ҳақининг вақтбай ва ишбай шаклларидан ташқари рағбатлантиришнинг жамоа усуллари ҳам мавжуд, булар: корхона акцияларини имтиёзли нархларда ишчи ва хизматчилар ўртасида тарқатиш йўли билан сарможда иштирок этиш; меҳнат унумдорлигини ошириш натижаларида иштирок этиш; ходимларни фойданинг муайян улушини тўлаш йўли билан фирманинг равнақида иштирок этиш (масалан, ходим қимматли таклиф киритса, уни жорий қилишдан келган фойданинг 10% ини олади).

Кейиги вақтда ривожланган капиталистик мамлакатларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг бригада шакли кенг тарқалди. Бунда бригаданинг иш ҳақи фонди унинг умумий унумдорлигига, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатига, хомашёни тежаш, вақт, сарф кўрсаткичларига, жамоа қанча янги ғояларни илгари сурганлиги ва ҳоказоларга боғлиқ бўлади. Шундай қилиб, бригаданинг фирма иши самарадорлигини оширишга доир бригадаликда куч-ҳаракатлари рағбатлантирилади.

Бироқ фақат пулнинг ўзи етарлича асос эмас. Зеро, энг муҳим моддий эҳтиёжларни (овқат, кийим-бош, турар жой масаласида) қондиришдан ташқари, кишининг умумий ишга дахлдорлик, нуфуз, жамиятдаги мавқе, жамоат томонидан эътироф этилиш сингари талқинлар ҳам ҳаракатлантиради. Яъни ходим учун унинг ижтимоий мавқеи, унинг муайян жамоасига, фирмага

мансублиги катта аҳамиятга эга. Рағбатлантиришнинг тегишли усуллари: маълум «хурмат тахталари» жамоатчилик томонидан турли хил шарафлашлар ва ҳоказолар ҳам шундан келиб чиқади. «Фирма-кадрдон уй, ягона оила» сингари йўл-йўриқнинг аҳамияти катта.

14.2. Янгиликларни бошқариш ва жорий этиш

Янгиликларни бошқариш. Иқтисод фанида янгилик ён инновацияларнинг бир бутун таърифи мавжуд эмас. Қуйидаги таъриф ғоятда тез-тез учраб туради: янгилик-янги ресурсларни барпо этиш ёки аллақачон мавжуд бўлганларидан янгича, анъанавий бўлмаган усул воситасида фойдаланишдир. Янгиликлар илмий-техникавий, бошқарувга доир, ижтимоий ва иқтисодий бўлади.

Инновация жараёнининг тузилиши оддий, янгиликни мавжудлиги ҳақида дастлабки ахборотни олиш, ундан фойдаланишнинг мақсадга мувофиқлигига баҳо бериш, эксперимент, тижоратда фойда келтиришини текшириш ва жорий этиш (янги маҳсулотни, янги ташкилий тузилма ва янги ижтимоий муносабатларни оммавий қўлланишга жорий этиш).

Янгилик ҳақидаги ахборотни ташқи иқтисодий муҳитдан-рақобатчиларнинг янгиликни жорий этишдаги муваффақиятли уринишлари ҳақидаги маълумотлардан ҳам олиш мумкин. Кутилмаганда муваффақият қозониш ёки бу ишдаги муваффақиятсизлик компания раҳбарияти ҳеч қандай янгиликларни кўзда тутмаганлигини, уларга тайёр бўлмаганлигини кўрсатади. Бундай монанд эмаслик-фирманинг хўжалик юритиши иқтисодий тайинликка мувофиқ келмаслигининг белгисидир, синмаслик учун фирма шошилиш равишда ўз сиёсатини тубдан ўзгартириш билан шуғулланиши керак бўлади.

Тез ўзгариб боровчи бозор талаби ортидан «қувиш» учун ишлаб чиқаришда доимий ўзгаришлар зарур. Лекин бу нарса унчалик осон эмас. Янгиликлар муаммоси Америка, Европа, Жануби-Шарқий Осиёнинг етакчи компанияларини жуда ҳам бевосита қилаётгани бежиз эмас. Ривожланган бозор механизми доимий янгиланиш, модернизациялаш ва қайта қуришнинг етарлича кафолати эмас. Яхши ғоялар ўз холича ҳеч нарсани ўзгартирмайди. Агар ташаббускор жонқуярлар - уларни амалда рўёбга чиқариш учун масъулият ва таваккалчиликни ўз зиммасига оладиган кишилар бўлмаса, ғоялар фирма бўйлаб йиллар давомида «сайр қилиши» ва рўёбга чиқарилмаслиги лозим. Шу сабабли фирмалар янги ғояларни қўллаб-қувватлашнинг турли дастурларини: мақсадли гуруҳлар, мўъжаз корхоналарни барпо этмоқдалар. Шунини айтиш ўринлики, цивилизациянинг ҳозир машҳур бўлган антибиотиклар, инсулин, шарикли ручка, кондиционер, электролампа, целлофан, микрокомпьютер ва ҳатто вертолёт сингари ютуқлари айни шундай корхоналар томонидан ишлаб чиқарилган ва илк бор ўзлаштирилган. Бу нарса уларнинг тижоратдаги таваккалчилик юғори бўлишига қарамай моҳият жиҳатдан янги материаллар, маҳсулотларни излашга йўналганлиги; уларнинг йирик ишлаб чиқаришдан ташкилий жиҳатдан алоҳидалиги, уларда кўп сонли бюрократик расм-русумлар ва чеклашларнинг йўқлиги; ижод қилиш муҳитининг барпо этилиши ва майда бизнес раҳбарларининг тезроқ бойишлари мумкинлиги билан изоҳланади.

Янгиликларни самарали бошқаришнинг асосий қоидаларини ажратишга уриниб кўрамиз. Биринчидан, бу - янгиликнинг чекланган дастлабки миқёси ва бир ерга жамланганлиги. Янгиликларни самарали жорий этиш аввалги арзимас маблағ ва озгина кишиларни талаб қилади ва кичик бозорга йўналган бўлади. Иккинчидан, бу - доимий эксперимент. Инновацион жараён зиддиятли ва уни олдиндан башорат қилиб бўлмайди, шу сабабли илдам бошлаб юборилган ташаббусларгина яхши натижа келтириши мумкин. Учунчидан, янгиликнинг муваффақиятли - эҳтимоллик масаласидир. Шу сабабли кўпроқ уруниб кўриш зарур. Исталган уринишнинг муваффақият қозониши учун умидворлик қанча оз бўлмасин, бирор-бир ғоядан фойда чиқиши эҳтимоли, агар бир вақтнинг ўзида кўп йўналишларда ҳаракат қилинадиган бўлса, юқори даражада бўлади. Зеро, «нишонга тегизиш» кўпроқ бўлишини таъминлашнинг ишончли усули - ўқушилар сонини кўпайтиришдир. Тўртинчидан, бу - ташаббускор жонкуярларни қўллаб-қувватлаш, уларга нисбатан юқори раҳбарият томонидан сабр-тоқатли бўлишдир. Хатоларни лозимича қабул қилиш ва ундан сабоқлар чиқариб олиш, зарур, токи кейинги қадамни янада пухта ўйлаб босиши мумкин бўлсин. Бешинчидан, бу - ташкилот ичида ҳам, рақобатчилар билан ҳам самарадор муносабатни рағбатлантириш, норасмий муносабатлар ва ишбилармонлар ички «муҳит»ни ривожлантириш, инновацион маданиятни шакллантириш, ташаббускорлик, хатти-ҳаракатлар эркинлиги, новаторликдаги ишончнинг пайдо бўлишига имкон яратувчи кадриятларни қарор топтиришдир.

Бироқ ана шу тушунрали қоидаларга амалиётда эргашиш ҳар доим ҳам осон бўлавермайди. Шундай бўлса-да, америкалик таниқли тадқиқотчи П. Дракернинг маслаҳатини эътиборга олиш зарар қилмайди: Янгиликсиз қабул қилишингиз керак бўлган даъватдир, чукни бозордаги етакчилик ва рақобатдаги устунликнинг негизи шундадир. Айни шу сабабли новатор ташкилот бўлиш учун куч-ҳаракатларни аямаслик керак.

14.3. Сифатни бошқариш: сифатни бошқаришнинг ташкилий шакллари

Сифатни бошқариш. Сифат - буюмнинг белгиланган стандартларга мос келиш даражасидир. Бироқ сифатнинг юксак даражасини таъминлаш мезонларига риоя қилиниш устидан шунчаки назорат қилишдан иборат эмас, балки у бошқарувнинг барча даражаларида устивор вазифага айланади. Янги сифат фойдали даромаддидир. Японларнинг автомобиль, телевизор, видеомагнитофон, маиший электр асбоблари, баъзи классларга мансуб ЭҲМлар ишлаб чиқариш сингари соҳаларда эришган ютуқлари бунинг яққол исботидир.

Бошқа мамлакатнинг шу сингари товарларидан устунликка, рақобат курашидаги ютуқ ва жаҳон бозорларини кенг миқёсда эгаллашга сифат орқали эришилади.

Сифатни бошқаришнинг ташкилий шаклларида сифат тўғараклари «юлдуз» бўлиб қолди. Япон компанияларида тахминан бир миллионга ана шундай тўғараклар ишламоқда, улар салкам ўг миллион кишини бирлаштирган. Одатда бундай тўғаракка, цех, участканинг 6-8 ходими киради. Машғулотлар кўпинча дасрдан ташқари соатларда мажлислар шаклида ўтказилади. Уларда

тўғарак қатнашчилари меҳнат унумдорлиги ва сифат захираларини излаш, рационализаторлик, янгиликлар, техника хавфсизлик қоидаларига амал қилиш масалалари билан шуғулланадилар. Биргаликдаги таҳлил умумлаштирилади ва кўриб чиқиш учун фирма раҳбариятига топширилади. Сифат тўғараклари ишидан олинган иқтисодий самара ўртача олганда уларга қараш учун кетган харажатлардан 5 баравар ортади. БУ нарса нафақат фирмага, балки тўғарак қатнашчиларига ҳам фойдали - улар кўшимча тўловлар, мукофотлар оладилар, маънавий тақдирланиш сифатида эса жамоат олдида фахрий нишонлар, ёрликлар билан мукофотланадилар.

Сифат тўғараклари АҚШдаги энг йирик корпорацияларнинг 90% ида ҳам ишлаб турибди. Лекин уларнинг ютуқлари анча камторона. Бунинг сабаби япон ва америка фирмалари умумий бошқарувидаги жиддий тафовутларга бориб тақалади. Асосий тафовутларнинг бири шундай иборатки, япон корхоналаридаги ходимлар «жамоалик»ни гуруҳ мақсадлари устуворлиги ва жамоа масъулиятни мўлжаллаб иш тутадилар, ҳолбуки Ғарбда «индивидуализм» - шахсан масъулиятлилик, индивидуал ваколатларни чеклаш устун туради. Бундан сифат муаммоси қандайдир ташкилий ўрин алмаштиришлар воситасидагина эмас, балки бошқарув муаммолари бутун мажмуининг таркибий муаммоси сифатида ҳам ҳал қилинади, деган хулоса чиқариш мумкин.

1. Корхона ишлаб чиқариш фаолиятини бошқариш вазифалари.
2. Корхонанинг ички фаолияти бозор иқтисодиётида қандай амалга оширилади?
3. Корхона ички фаолияти қандай режалаштирилади?
4. Фирмани муваффақиятга эришиш шартлари нималардан иборат?
5. Инновация жараёнининг тузилиши?
6. Янгиликларни самарали бошқариш қоидалари.
7. Сифатни бошқаришнинг ташкилий шакллари.

Таянч иборалар:

Режалаштириш. Узок муддатли режалаштириш. Урта ва киска муддатли режалаштириш. Рахбарлик ва етакчилик. Лавозимларни бутлаш. Меҳнатни асослаш. Янгиликларни бошқариш. Сифат. Сифатни бошқариш.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Н. Бекнозов ва б. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «ТДИУ» 1993

Режа

15.1.Бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатувчи корхоналарнинг асосий муаммолари

15.2.Бозорни комплекс ўрганиш

15.3.Маҳсулот ассортиментини режалаштириш

15.4.Корхона (фирма)нинг нархга оид сиёсати

15.5.Сотишни ташкил этиш ва рағбатлантириш

15.1.Бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатувчи корхоналарнинг асосий муаммолари

Бозор иқтисодиёти тизимида фаолият кўрсатувчи корхонанинг асосий муаммоларидан бири маҳсулотни сотишдир. Ишлаб чиқарувчилари ўртасида кескин рақобат бориши ва бозорнинг хилма-хил молларга тўлганлиги шароитида уни ҳал этиш учун жуда катта куч-ҳаракат сарфлашга тўғри келади. Ушбу ҳол билан боғланган тадбирлар «маркетинг» атамаси билан ифодаланади. Жуда умумий қилиб олинганда у ишлаб чиқарувчиларнинг ўз молини бозорга олиб чиқиш бўйича фаолиятини англади. Маркетингга бозорни тадқиқ қилиш, турлиликни режалаштириш, маҳсулотни сотишни ташкил этиш, фирманинг нархларга доир сиёсати ва баъзи бир бошқа жиҳатлар киради.

Бозор иқтисодиёти ва иқтисод фани тадрижий жиҳатдан ривожланиб борган сари маркетинг тушунчаси мунтазам тарзда ўзгариб борди. Маҳсулотни сотиш муаммосини ҳал этишнинг долзарблигига боғлиқ ҳолда маркетинг дейилганда қуйидагилар тушунилади:

-савдо фаолияти (талаб жуда катта даражада қондирилмаган ва бозорда жиддий рақобатчилар бўлмаган шароитда бундай тор тушуниш етарли бўлади);

-жумладан бозорни ўрганиш ва сотишни рағбатлантиришга доир тадбирларни қўшганда молни сотиш бўйича тадбирлар тизими;

-фирманинг бошқаришнинг бозор концепцияси (агар корхонада хўжаликка доир қабул қилинган қарорлар асосида бозор ахбороти ётган бўлса, бу хил қарорларнинг асосли эканлигини эса бозор молларни сотиш давомида текширади).

Ҳозирги корхонада фақат хизматларгина эмас, балки фирманинг барча асосий бўлинмалари маркетинг билан шуғулланиши керак. Бунда маркетинг фирманинг барча ходимлари амал қиладиган бизнес фалсафаси сифатида қаралади. Бошқача айтганда, фирма ва унинг барча ходимлари аввало харидорнинг эҳтиёжларини қондиришга бел боғлаганлар. Бунинг маъноси шуки, фирманинг маркетингга доир фаолияти асосий қоидалари фақат ўз фойдаси ҳақида ўйлайдиган «бизнес наҳанглари» ҳақидаги тасаввурларимиздан сезиларли даражада тафовут қилади. Қандай ғайритабиий туюлмасин, бугунги кунда бу хил «наҳанглари» лаёқатсиздир, зеро фирманинг асосий «сармояси» - унинг мижозлари, сармояни кўпайтиришнинг энг яхши воситаси эса - улар ҳақида ғамхўрлик кўрсатишдир.

15.2.Бозорни комплекс ўрганиш

Ривожланган капиталистик мамлакатларда бозорлар истеъмол тавсифлари бир-бирига ўхшаш, яъни вазифаси, хоссалари ва сифати бир хил бўлган моллар билан тўлиб кетган. Масалан, АҚШда автомобиль харид қилишни хоҳловчиларга энгил машина ва микроавтобусларнинг салкам 300 маркаси, пиво ишқибозларига эса қарийб 400 хил пиво таклиф қилинади. Бундай бозорга муваффақиятли ўрнашиб олиш учун уни аввалдан комплекс тадқиқ қилиш лозимлигини тушуниш мушкул эмас.

Харидор хатти-ҳаракатларининг мотивларини ўрганиш бундай тадқиқотнинг асосий йўналишларидан биридир. Масалан, амкрикалик маркетинг мутахассиси Д. Шварцнинг концепциясига мувофиқ, харидорлар асосан, 1) эмоционал (ҳиссий) мотивлар-устуворлиги туйғуси, урф бўлган ва ўзига хос нарсалар воситасини (томоша ёки дорини) излашга мажбур этувчи кўрқув, кино юлдузлар, машхур спортчиларга ўхшашга интилиш, оммавий маданият санамларига тақлид қилиш (айниқса ёшларга хос); 2) самарали мотивлар-тежамкорлик (ўзининг истеъмол хусусиятларига кўра ўхшаш моллар ўртасида кўпроқ арзонроқлари харид қилинади) узоқ муддатли кафолат далолати мавжуд ва тезда, қийинчиликсиз сервис хизмати кўрсатилиши мумкин бўлган шароитда янада сифатли маҳсулотлар ҳамда кенг истеъмол молларини харид қилишга интилиш сингари мотивларга асосланадилар.

Субъектлари фирмалар бўлган ишлаб чиқариш аҳамиятидаги моллар бозорига келсак, бунда қиймат, сифат, сервис ва ҳоказо шу сингари самарили мотивлар белгиловчи аҳамиятга эга.

Бозорни атрофлича ўрганиш тизимига харидорлик хулқ-атвори мотивларини таҳлил қилишдан ташқари харидорлар турли тоифаларининг потенциал талабини аниқлаш киради. Бунинг учун маркетинг мутахассислари бозорни сегментациялайдилар, яъни харидорларни муайян белгилар бўйича гуруҳларга ажратадилар. Ҳар бир бозор сегментининг вакиллари бир ёки бир неча умумий белгиларга эга бўладилар (масалан, оғир жисмоний меҳнат билан банд бўлган ва шаҳар ноҳияларидан бирида яшовчи 30-40 ёшли эркеклар) ва, одатда, фирманинг маркетингга оид тадбирларига (масалан, рекламага) бир хилда муносабатда бўладилар. Сегментларга бўлиш ишбилармонларга маркетингнинг самарадор стратегия ва тактикасини амалга ошириш, ўз фаолиятини бозорда мавжуд бўлган харидорлар гуруҳларининг ўзига хос тавсифларига асосланиб куриш имконини беради.

Бозорни комплекс тадқиқ этиш ўз ичига фирма бевосита алоқада бўлган хўжалик субъектлари-хом ашё ва ускуналарни етказувчилар, корхона молларини сотишдаги воситачилар, рақобатчиларнинг фаолиятини ўрганишни ҳам ўз ичига олади. Бозордаги вазиятни фирма ишлайдиган минтақалардаги ижтимоий-иқтисодий, демографик, сиёсий-ҳуқуқий вазиятни, ана шу минтақаларда яшовчи халқларнинг ўзига хос маданий хусусиятларини ҳисобга олмай туриб амалша ошириб бўлмайди.

15.3. Маҳсулот ассортиментини режалаштириш

Истеъмолчиларнинг эҳтиёж ва истаклари тўғрисидаги таҳлил қилинган ахборотдан ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортиментини режалаштиришда фойдаланилади. Бунда ҳар бир мол унинг бозорда бўлиши тўрт босқичдан: киритиш, ўсиш, етуклик ва инқироздан иборат бўлган ўз ҳаётий кечими эгаллиги ҳисобга олинади.

Киритиш босқичи-молнинг бозорда пайдо бўлиши, сотиш ҳажмининг аста-секин кўпайиши давридир. Сўнгра ўсиш босқичи-молни тезда тан олиш ва фойданинг жуда жадаллик билан ўсиш даври бошланади. Кейинги босқич-етуклик босқичида энг юқори даражага етган сотиш ҳажмининг ўсиш суръатлари аста-секин пасаяди. Бу босқичда ҳам фойда энг кўп даражага етади. Шундан сўнг инқироз босқичи-сотиш ва фойда олиш ҳажмининг кескин пасайиши, молнинг йўқолиши даври бошланади.

Ҳар бир мол юқорида таъкидланганидек, ўзининг ҳаётий кечимига эгадир. Чунончи, эрувчан қахва, сут порошоги ёки «скоч» тасмасини бозор узоқ вақт тан олмай келди, лекин, улар ҳаётий кечимининг тугалланишига ҳам, кўринишича анча бор. Аксинча, мисол учун, бозорда жуда муваффақиятли ҳамда тезкорлик билан пайдо бўлган товушдан тез учувчи «Конкорд» типидagi самолётларнинг ҳаётий кечими ғоятда қисқа бўлди.

Ишлаб чиқарилаётган молларнинг ҳаётий кечимларини билган маркетинг мутахассислари фирманинг ассортимент сиёсатини ишлаб чиқишда фойда келтирмайдиган (киритиш босқичида бўлган) молларни янада даромадли маҳсулот билан мувозанатлаштиришга ҳаракат қиладилар. Сотишни ташкил этиш ва рағбатлантириш сиёсати ҳам молнинг муайян ҳаётий кечимига асосланади.

15.4. Корхона (фирма)нинг нархга оид сиёсати

Харидорни танловини белгиловчи энг муҳим омил молнинг нархидир. Агар баркамол рақобатчи молга оқилона арзда қўйилган нархга деярли ҳеч қандай таъсир кўрсата олмаса, баркамол бўлмаган рақобатчи эса (ишлаб чиқарувчиларнинг кўпчилиги айни шу гуруҳга мансуб) муайян чегарада, бозорда банд этилган мавқеларга боғлиқ ҳолда таклиф даражасини, демак молларнинг нархини ҳам бошқариши мумкин. Шу сабабли баркамол бўлмаган рақобатчиларда нарх белгилаш сиёсати маркетингга доир тадбирлар мажмуида етакчи ўринни ишғол этади.

Нарх белгилаш стратегияси ҳамда тактикасини ишлаб чиқишда фирма бир талай хилма-хил омилларни: ўз сарф харажатларининг миқдори ва динамикасини, харидорларнинг руҳиятини ҳисобга олиши керак. Шунингдек маркетингга доир ассортимент сиёсати, сотишни ташкил қилиш ва рақобатлантириш сингари тадбирларни ҳисобга олиш талаб этилади.

Нарх танлови кўп жиҳатдан фирма ўзининг бозор сиёсатида кўзлайдиган мақсадларга боғлиқ бўлади. Агар фирмага рақобат курашидан мағлуб бўлиш хавф солса, унинг мақсади омон қолишдан иборат бўлади. Бундай ҳолда нарх кам деганда мол ишлаб чиқаришга кетган харажатларнинг ўрнини қоплаши керак. Агар фирма ўзининг рақобардошлигига ишончи комил бўлса, у ўз олдига олаётган фойдасини энг кўп даражага чиқариш вазифасини қўйиши мумкин,

бунга эса нархни энг юқори нуқтага чиқариб қўйиш ҳисобга эришилади. Бунда, бироқ корхона юқори даражадаги нарх билан рақобатчилар эътиборини ўзига тортиш ва харидорларнинг бир қисмидан ажралиш хавфига дуч келади. Ниҳоят, фирма ўз олдига бозорда етакчиликни эгаллаш вазифасини қўйиши мумкин. Бу ҳолда, у одатда, ўз молларининг нархини энг кам даражага келтиради. Айтмоқчи, нархни пасайтирмасдан (баъзида эса уни оширган ҳолда ҳам) туриб ҳам етакчи бўлиш мумкин-бунинг учун мол сифатини яхшилаш ва талабни рағбатлантиришга доир самарадор компания ўтказиш даркор.

15.5. Сотишни ташкил этиш ва рағбатлантириш

Молни сотиш чоғида маркетинг мутахассисининг вазифаси сотишнинг мақбул усулини танлаш ва сотишни рағбатлантиришнинг самарадор усулларини топишдан иборатдир.

Ривожланган капиталистик мамлакатларда истеъмол молларининг асосий қисми (60-90%) чакана савдо орқали сотилади. Харидорни жалб этиш учун нархни камайтириб сотишдан, кредитга, яққа тадбирдаги бюртма асосида, турли консултив, тузатиш, намойиш этиш хизмати кўрсатган ҳолда сотишдан фойдаланилади. Одатда харидор унга ёқмаган молни дўконга қайтариб бериши ёки бошқасига алмаштириш мумкин. Таъзан моллапр уларга нисбатан талабни текшириш мақсадида текинга берилади ҳам. Саноат фирмаларининг дўконлари ўзига хос тадқиқотгоҳлардир. Фирмпа улар ёрдамида бозор ва истеъмолчиларнинг потенциал имкониятларини ўрганади, уларнинг янги молларга бўлган муносабатини таҳлил қилади. Истеъмол маҳсулотини сотишда каталогларга, телефон орқали буюртмаларга асосланиб сотиш сингари илғор шакллар кенг қўлланилади.

Сотишни рағбатлантиришда реклама катта аҳамиятга эга. Фирманинг маркетингга оид фаолияти барча чиқимларининг 70-80 фоизи унга сарфланади. Масалан, Американинг маиший кимё маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи энг йирик корпорацияларидан бири бўлмиш «Проетер энд Гэмбл» бир йилда ўз маҳсулотини реклама қилиш учун 1,6 миллиард доллар сарфлайди.

«Америка маркетинг ассоциацияси» берган таърифга кўра, реклама-ғоя, мол ва хизматларни шахсиз тақдим этиш ёки илгари суришнинг исталган шаклидир. Бунга истеъмолчининг мол хусусида хабардор қилиш, уни таништириш, шунингдек қандайдир молга бўлган эҳтиёж ва уни сотиб олиш истагини уйғотиш ёки чўзишга даъват этилган ҳаракатлар киради. Америкалик таниқли иқтисодчи Ж. Гелбрейтнинг айтишича, истеъмолчи ва талаб таклиф ҳамда йирик корпорацияларнинг хўжалик юритиш принципларини белгилаш хусусидаги хомхаёлдан аллақачон воз кечиш пайти келган. Харидор (унинг физиологик, хомхаёлдан руҳий ва ижтимоий хусусиятларини) чуқур тадқиқ этиб, замонавий корпорация ўзи учун талабни ўзи шакллантиради, бунинг устига доим ҳам энг яхши сифатга эга бўлмаган дид, мода, хулқ-атворни тикиштиради. Мақсад, охир-оқибатда, битта-«имидж», яъни фирма маҳсулоти учун юксак нуфузлилик барпо этиш ва бу билан ўз маҳсулотлари сотилишини кўпайтириш.

Рекламанинг қуйидаги шакллари маълум: умуммиллий реклама, ундан

фирма маҳсулотларини (алкоголсиз ичимликлар, автомобиллар, озиқ-овқат маҳсулотлари ва ҳоказоларни) мамлакат миқёсида сотиш учун фойдаланилади. Бунинг учун компания умуммиллий тавсифдаги ойнома ва рўзномалардан жой ёки асосий телекўрсатувлардан оширилади; чакана ёки маҳаллий реклама, универмаг, супермаркетлар, автомобиль, сотувчи ва бошқа чакана савдогарлар томонидан қўлланилади. У яхши безатилган ўров қоғозлари, плакатлар, самарадор витриналар ёрдамида ёки почта орқали юбориладиган реклама буклетлари, откриткалар воситасида амалга оширилади; индустриал реклама ишлаб чиқариш воситаларининг сотиш учун хизмат қилади ва бевосита ишлаб чиқарувчиларга қаратилган; институцион реклама фирманинг обрўсини яхшилашга йўналтирилган ва бошқа маҳсулотларнинг қандайдир аниқ турларини реклама қилиш билан боғланмаган. Мисол учун фирма ўз бюджетининг қандайдир қисми хайрия мақсадларига, жамоат ишларига кетиши хусусида кенг хабардор қилади. Энг йирик корпорациялар ва молия тартиботлари ҳузуридаги турли хайрия фондлари: Форд фонди, Рокфеллер фонди ва ҳоказолар ана шунга хизмат қилади. Зеро, улар билан бирга ушбу фирмаларнинг ижтимоий йўналганлиги, жамиятга хизмат қилиши, ишончлилиги, этуклигининг рекламавий «имиджи» яратилади.

Маркетинг соҳасидаги фаолиятнинг бошқа турлари каби реклама ҳам фирма барча даромадларининг муайян фоизини ҳар йили унга ажратиш воситасида режалаштирилади.

Биз тижорат фаолиятининг замонавий шаклларида бири-маркетинг билан умумий тарзда танишиб чиқдик. Лекин шуни ҳисобга олиш зарурки, агар маркетингни умуман «хўжалик юритиш фалсафаси» сифатида қарайдиган бўлсак, ушбу тушунчага фирманинг барча вазифаларини: маъмурий, ишлаб чиқариш (янгиликларни жорий этиш, сифат), молиявий вазифаларни ва, албатта бозорга мол киритиш фаолияти сифатида маркетингнинг ўзини киритиш лозим. Шундай бўлса-да, маркетинг харидорларнинг талаб ва эҳтиёжларини аниқлаш ҳамда уларни тўлиқ кондиришга қаратилган фирмани атрофлича бошқаришнинг таркибий қисмига айланган тақдирдагина самарадор бўлади.

Назорат саволлари:

1. Бозор шароитида корхонанинг асосий муаммолари нималардан иборат?
2. Фирмани бошқаришнинг бозор концепцияси.
3. Бозорни комплекс ўрганиш.
4. Харидорнинг потенциал талабини аниқлаш.
5. Маҳсулот ассортиментини режалаштириш.
6. Фирманинг нархга оид сиёсати нималардан иборат бўлиши керак?
7. Сотишни рағбатлантиришда рекламани аҳамияти.

Таянч иборалар:

Маҳсулот сотиш. Бозорни урганиш. Комплекс таҳлил қилиш. Маҳсулот ассортиментини режалаштириш. Нарх белгилаш. Маҳсулот сотишни рағбатлантириш. Реклама.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Н. Бекнозов ва б. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «ТДИУ» 1993
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менеджмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997

Режа

- 16.1.Бошқарув самарадорлиги тушунчаси
- 16.2.Бошқарув самарадорлиги мезонлари
- 16.3.Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари
- 16.4.Бошқариш тизими самарадорлигини ҳисоблаш усуллари

16.1.Бошқарув самарадорлиги тушунчаси

Дастлаб «самара» ва «самарадорлик» тушунчали тўғрисида икки оғиз сўз. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида бу иборалар куйидагича талқин этилган:

«Самара» - бу натижа, оқибат, мева. Масалан, ижодий меҳнат самараси.

«Самарадорлик» - бу кутилганича ёки ундан ҳам ортиқ самара. Самарали, сермахсул. Масалан, самарали меҳнат.

Иқтисодиётда «самара» - бу яратилган:

-ялпи ички маҳсулот (ЯИМ)

-ялпи миллий дарома (ЯМД)

-ялпи соф маҳсулот (ЯСМ)

-ялпи соф даромад (ЯСД) кабиларда ўз аксини топади. Аммо биргина самаранинг ўзи киши фаолиятини тўлиқ ифодамайди. Энг муҳимм шу самарага қандай харажатлар орқали эришилганини аниқлашдир. Зеро, бир хил харажат қилиб турли самара олиниши мумкин бўлганидек, бир хил самарага турли хил меҳнат сарфи туфайли эришиш ҳам мумкин.

Ижтимоий ишлаб чиқаришнинг мақсади ҳам оз меҳнат, моддий ва пул маблағлари сарфлаб кўпроқ самарага эришишдир. Бу деган сўз эришилган самарани (С) сарфланган харажатга (Х) бўлиш керак. Бундай таққослаш самарадорлик (СД) нисбий кўрсаткичини беради: $СД = С/Х$

Касрнинг махражи - бу абсолют миқдорлар бўлиб, улар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнида сарфланган:

-ялпи меҳнат (ЯМ)

-ялпи хомашё (ЯХ)

-ялпи фондлар (ЯФ)

-ялпи инвестиция (ЯИ)лардир.

1-Чизма. Бошқарув ресурслари ва самаралари

<i>Ресурслар</i>	<i>Бошқарув функциялари</i>	<i>Самара (ижобий)</i> <i>Яхши сифатли товар ва</i>
Материаллар хизматлар Меҳнат Капитал Энергия Ахборот	-Алоқа -Қарор қабул қилиш -Режалаштириш -Ташкил қилиш -Мотивлаштириш -Назорат қилиш	Фойда ва харажатлар Бандлик Ижтимоий нафлар <i>Самара (салбий)</i> Яроқсиз товар ва хизматлар Молиявий зарарлар Ишсизлик Ижтимоий нохушликлар

Самара ва самарадорлик тушунчаларига нисбатан бундай ёндашиш бошқариш объектига, яъни яхлит ишлаб чиқаришга хосдир. Бошқариш самарадорлигини аниқлашда бу тариха ёндашиш, албатта нотўғри бўлади. Чунки бу ерда асосий урғу бошқарилувчи объект (корхона, фирма ва ҳк.) самарадорлигига эмас, балки кўпроқ бошқарув меҳнати самарадорлигига хусусан, бошқарув функцияларининг самарадорлигига берилади.

Шундай қилиб, бошқарув самарадорлиги - бу ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда бошқаришнинг ролини оширишдан иборатдир.

16.2. Бошқарув самарадорлиги мезонлари

Мезон (критерия) - бу таққослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андаза. Масалан, меҳнат - киши қадр-қимматининг мезонидир. Ёки аниқроқ мисоллар:

1-Жадвал.

Т/р	Мезонлар	Ҳисоблаш тартиби	Изоҳ
1.	Самарадорлик мезони	$C/x > 1$	С-самара х-мазкур самара учун сарфланган харажат
2.	Интенсивлик мезони	$J_{му} / J_{фк} > 1$	$J_{му}$ - меҳнат унумдорлигининг ўсиш суръати $J_{фк}$ - фонд билан қуролланишнинг ўсиш суръати
3.	Иқтисодий барқарорлик мезони	$J_{му} / J_{ихф} > 1$	$J_{ихф}$ - иш ҳақи фондининг ўсиш суръати
4.	Давлат бюджетидаги тақчиллик мезони	$B_d / B_x = 0,97$ ёки 0,965	B_d - бюджетнинг даромад қисми B_x - бюджетнинг харажат қисми Бу тақчиллик 3-3,5 фоиздан ошмаслиги керак
5.	Эҳтиёжни қондириш мезони	$ИФ_n / A > 1$	$ИФ_n$ - озиқ-овқат, кийим-кечак, оёқ кийими ва ҳоказоларнинг жон бошига истеъмол қилиш меъёри А - стандартлашган аҳоли сони

Бошқарув меҳнати самарадорлигининг мезони қуйилганча кўринишга эга:

$$C/B_x \geq 1$$

Бу ерда, С - самара; B_x - бошқарув харажатлари.

Бошқарув харажатлари:

- ахборот олиш ва уни ишлаш билан боғлиқ харажатлар;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга ошириш билан боғлиқ харажатлар;
- илмий ишланмалар, лойиҳалаш, тажриба ва серияли ишлаб чиқаришни ўз ичига олувчи босқичлар харажати;
- маҳсулотлардан фойдаланиш харажатларидан иборатдир.

Бошқача қилиб айтганда, бунга бошқарувнинг барча функцияларини бажариш билан боғлиқ харажатлар киради.

Кўрсаткич - бу бирор нарсанинг ривож, ўзгаришини билдирувчи белги ёки нарса. Кўрсаткичлар мутлақ ва нисбий кўринишларда бўлиши мумкин. Мутлақ кўрсаткичлар аниқ шароитда содир бўлган вақеа ва ҳодисанинг миқдорини, ҳажмини, қийматини ифодалайди. Нисбий кўрсаткичлар эса у ёки бу мезоннинг интенсивлик даражасини тавсифлайди.

Бошқариш объекти фаолиятини тавсифлаш учун қуйидаги самарадорлик мезонлари қўлланилади:

Умумлаштирувчи мезонлар:

-Ресурслар самарадорлиги → тах

-Харажатлар самарадорлиги → тах

Хусусий мезонлар:

-маҳсулот ишлаб чиқаришга энг кам жонли меҳнат сарфлаш;

-энг кам моддий ресурслар сарфлаш;

-энг кам молиявий ресурслар сарфлаш.

Сифат мезонлари:

-юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш;

-шартномаларни муддатида бажариш;

-ходимларнинг барқарорлиги;

-рақобатдош технологияга эришиш ва ҳк.

Бошқариш жараёни самарадорлигини ошириш берилган мезонлар ёки мезонлар тизимига мувофиқ равишда бошқарувчи орган томонидан муайян натижага эришиш мақсадида аниқ объектни энг қулай, энг самарали бошқариш усуллари топишдан иборатдир.

Бошқариш субъекти фаолиятини тавсифлаш учун қуйидаги самарадорлик мезонлари қўлланилади:

Бошқариш тизимидаги молиявий харажатларни тежаш.

-Бошқариш аппарати харажатларининг камайиши бошқарилувчи тизим самарадорлигининг иқтисодий мезони бўлиши мумкин. Бу ўринда бошқарув аппарати штатларини оқилона қисқартириш, хизмат сафарларини камайтириш кабилар тежамкорликнинг муҳим омиллари эканлигини таъкидлаш зарур.

Бошқариш тизимида жонли ва буюмлашган меҳнатни тежаш.

-Бу мезон кучларни энг қулай даражада тежаш ва меҳнатдан энг унумли фойдаланишни кўзда тутди. У сермеҳнат ишлар ва операцияларни қисқартиришда, моддий ва меҳнат воситаларини тежашда ифодаланади. Меҳнатни тежашга бошқарув таркиби ва технологияси жараёнларини рационализациялаш, бошқарув аппаратидаги меҳнатни компьютерлаштириш йўли билан эришилади.

Айрим операцияларни бажаришга ва бутун бошқарув жараёнига сарф бўладиган вақт.

-Бу мезонда бош омил - вақтдир. Ахборот тўплаш ва уни қайта ишлашга, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга оширишга сарф бўладиган

вақтни ҳар томонлама қисқартириш; бизнес режани тузишга кетадиган вақтни қисқартириш, тезкор топшириқларни бажариш муддатини тезлаштириш, фаолият натижаларини тезкорлик ила баҳолаш билан иқтисодий кўрсаткичларни яхшилашга ҳал қилувчи таъсир кўрсатади.

Қайд қилинган мезонларнинг ҳар бири мазкур давр учун иқтисодий сиёсатда белгиланган мақсадлардан, корхона ёки тармоқнинг аниқ иш шароитлари эътиборга олинга ҳолда бошқарув фаолиятига баҳо бериш учун танлаб олиниши керак. Бошқарув тизимининг турли вазифаларни мақсадга мувофиқлаштириш учун ҳам мезон танланади.

16.3. Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари

Бошқариш самарадорлиги ўз табиати билан мураккаб жараён. Уни фақат битта ёки иккита кўрсаткич билан ифодалаб бўлмайди. Бунинг учун кўрсаткичлар тизими зарур. Бу тизимни иккита йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

Бошқариш тизими фаолиятини тавсифловчи миқдорий кўрсаткичлар, яъни:

-бошқарувдаги жонли меҳнатнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;

-бошқарув учун сарфланган молиявий ресурсларнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;

-бошқариш учун сарфланадиган вақтни тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар.

Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлигини тавсифловчи сифат кўрсаткичлари, яъни:

-бошқаришнинг илмий-техник даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар;

-бошқарув аппарати ходимларининг малакаси даражасини тавсифловчи кўрсаткичлар;

-қабул қилинган қарорлар самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар;

-бошқарув жараёнидаги ахборотларнинг ишончлилиги ва тўлиқлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;

-бошқариш маданиятини тасифловчи кўрсаткичлар;

-коммуникациянинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;

-бошқарув аппаратидаги меҳнат шароитини тавсифловчи кўрсаткичлар ва ҳк.

Бошқарув самарадорлигига баҳо бериш учун жуда кўп турли-туман миқдорий ва сифат кўрсаткичлари қўлланилади. Ҳар бир кўрсаткични қуйидаги тарзда тақсимлаш керак:

-бирор давр ҳақиқий кўрсаткичларини режадаги, нормативдаги кўрсаткичлар билан;

-жорий давр ҳақиқий кўрсаткичларини ўтган даврлар кўрсаткичлари билан;

-бир корхона ҳақиқий кўрсаткичларини бошқа корхона ҳақиқий кўрсаткичлари билан.

Шундагина иқтисодий таҳлил ҳам макон, ҳам замон нуқтаи назардан

амалга оширилган бўлади.

Бошқарув меҳнати самарадорлиги (бир йил ҳисобида) қуйидагича ҳисобланади:

$$J_{bc} = C_1/BX_1 : C_0/BX_0$$

Бу ерда: J_{bc} - бошқарув самарадорлиги индекси;

C_0 ва C_1 - базис ва жорий даврларда эришилган самара (ялпи ёки товар маҳсулоти);

BX_0 ва BX_1 - базис ва жорий даврлардаги бошқарув харажатлари.

Йиллик бошқарув харажатлари қуйидаги харажатларни ўз ичига олади:

-муҳандис-техник ходимлар ва хизматчилар иш ҳақи;

-материал учун харажатлар;

-ЭХМ ва оргтехникани эксплуатацияси учун сарфланган харажатлар;

-қўшимча ва бир йўла қилинадиган харажатлар (бошқарув техникаси ва ускуналарини сотиб олиш, ташкилий лойиҳаларни молиялаштириш ва ҳк.).

Ишлаб чиқаришни бошқариш учун сарфланадиган йиллик умумий сарф ($BX_{бак}$) қуйидагича аниқланалди:

$$BX_{бак} = ЖХ_{и} + E_{и} * БИХ$$

Бу ерда: $BX_{бак}$ - бошқариш учун сарфланган бир асосга келтирилган харажатлар;

$ЖХ_{и}$ - йиллик жорий харажатлар;

$E_{и}$ - самарадорликнинг норматив коэффиценти (0,15);

БИХ - бир йўла харажатлар.

Йиллик жорий харажатлар қуйидагича ҳисобланади:

$$ЖХ_{и} = БМХ + ИХ_б * (1+a)$$

Бу ерда: $ИХ_б$ - бошқарув ходимларининг иш ҳақи учун сарфлар;

$БМХ$ - бошқариш учун зарур бўлган материалларга сарфланган харажатлар;

a - қўшимча ва турли харажатлар коэффиценти.

Қўшимча харажатлар:

-хизмат сафарлари;

-транспортни молиялаш;

-ихтиро ва рационализаторлик таклифларини тадбиқ қилишга ажратилган сарфлар;

-меҳнатни ҳимоя қилиш каби харажатлардан ташкил топади.

Бир йўла харажатлар (БЙХ) қуйидаги формула ёрдамида ҳисобланади:

$$БЙХ = X_{би} + X_{ии}$$

Бу ерда: $X_{би}$ - бошқарув техникаларини сотиб олиш учун харажатлар;

$X_{ии}$ - бошқарувни такомиллаштириш учун бажарилган илмий ишланмалар, лойиҳалар учун харажатлар.

Бошқарув ходимлари:

-корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг меҳнат талабчанлик даражасини қисқартиришга;

-корхонанинг бир маромда ишлашини таъминлашга;

-ишлаб чиқаришни моддий-техник базасини мустаҳкамлашга;

-бизнес-режа ва техник-иқтисодий кўрсаткичларни оптималлаштиришга катта таъсир кўрсатади. Шу сабабли, меҳнат унумдорлигининг ошиши эвазига тежалган бошқарув харажатлари (меҳнати)ни ($ИТ_{му}$) аниқлаш ўта зарурдир:

$$ИТ_{му} = J_{муx} : J_{бс}$$

Бу ерда: $J_{муx}$ - меҳнат унумдорлиги индекси;

$J_{бс}$ - бошқарув харажатлари индекси.

Бошқарув ходимининг меҳнат унумдорлиги қуйидагича аниқланади:

$$МУ_{бх} = ЯМ (ТМ) / Т_T$$

Бу ерда: $МУ_{бх}$ - бошқарув ходимларининг меҳнат унумдорлиги);

ЯМ (ТМ) - бир йилда ишлаб чиқарилган ялпи ёки товар маҳсулоти, сўм;

T_T - бошқарув ходимларининг ўртача йиллик сони, киши.

Агар меҳнат унумдорлиги ошиб борса, у ҳолда меҳнат сарфи камаяди, аммо тўғридан-тўғри нисбатда камаймайди, яъни ишлаб чиқаришнинг ўсиши меҳнат сарфининг камайиш фоизига тенг эмас. Бу боғланишни қуйидагича ифодалаш мумкин:

Меҳнат сарфининг камайиш фоизи	Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи	$\square 100 = 15$	$\square 100 = 13\%$
	$100 + \text{Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи}$	$100 + 15$	

Масалан: агар меҳнат унумдорлиги 15 фоизга ошса, у ҳолда меҳнат сарфи 13 фоизни ташкил қилади.

Меҳнат унумдорлигининг ошиш фоизи	Меҳнат сарфининг камайиши	$\square 100 = 15$
$\square 100 = 17\%$	$100 - \text{Меҳнат сарфининг камайиши}$	$\square 100 = 15$

Масалан: агар меҳнат сарфи 15 фоизга камайса, у ҳолда меҳнат унумдорлиги 17 фоизга ортади.

Бошқарув ходимлари маҳсулот таннархининг хусусан шартли ўзгарувчан харажатлар ($ИТ_{шўx}$)нинг пасайишига таъсир кўрсатади. Буни қуйидагича ифодалаш мумкин.

$$ЙИТ_{шўx} = \frac{ИТ_{шўx}}{БХ}$$

Бу ерда:

$ЙИТ_{шўx}$ - шартли ўзгарувчан харажатларнинг пасайиши эвазига эришилган

йиллик иқтисодий тежам;

БХ-йиллик бошқарув ҳаражатлари;

ИТ_{шўх}-шартли ўзгарувчан ҳаражатларнинг йиллик тежами, яъни:

$$T_{\text{шўх}} = T_{\text{мх}} + T_{\text{иқ}} + T_{\text{ям}} + T_{\text{уқ}} + T_{\text{ичк}} + T_{\text{у}}$$

Бу ерда:

$T_{\text{мх}}$ -моддий ҳаражатларнинг пасайиши эвазига олинган тежам;

$T_{\text{э}}$ -ёқилғи ва энергиянинг тежалиши эвазига олинган тежам;

$T_{\text{иқ}}$ -ишчиларнинг иш ҳақи ва унинг тежалиши эвазига олинган тежам;

$T_{\text{ям}}$ -яроқсиз маҳсулотнинг камайиши эвазига олинган тежам;

$T_{\text{уқ}}$ -унумсиз ҳаражатларнинг камайиши эвазига олинган тежам;

$T_{\text{ичу}}$ -ишлаб чиқаришни ўзлаштиришдаги сарфларнинг камайиши эвазига олинган тежам;

$T_{\text{у}}$ -ускуналарни сақлаш ва эксплуатация билан боғлиқ бўлган сарфларнинг камайиши эвазига олинган тежам.

Фойданинг кўшимча ўсими асосида бошқарув ходимининг иқтисодий самарадорлиги ($BX_{\text{ис}}$) куйидагича аниқланади:

$$BX_{\text{ис}} = \frac{\text{ЙИТ}_{\text{ф}}}{\text{БХ}}$$

Бу ерда:

$\text{ЙИТ}_{\text{ф}}$ -фойданинг кўшимча ўсиши эвазига эришилган йиллик иқтисодий тежам;

БХ-йиллик бошқарув ҳаражатлари.

$$\text{ЙИТ}_{\text{ф}} = \frac{(A_2 - A_1)}{A} * \phi_1 + \frac{(T_1 - T_2)}{100} * A_2$$

Бу ерда:

A_1 ва A_2 - бошқарув ишини такомиллаштирмаган (A_1) ва такомиллаштиришдан сўнг (A_2) реализация қилинган йиллик маҳсулот хажми;

T_1 ва T_2 - бошқарув ишини такомиллаштирилмаган (A_1) ва такомиллаштиришдан сўнг (A_2) реализация қилинган бир сўмлик маҳсулотнинг таннари;

Φ_1 - бошқариш ишини такомиллаштиргунгача реализация қилинган маҳсулотлан келиб тушган фойда.

Тежамни бошқарув соҳасининг ўзида ҳам аниқлаш мумкин. Бу ерда унга куйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

-бошқарув ходимларидаги меҳнат талабчанлигининг пасайиши;

-бошқарув ходимларининг шартли қисқариши;

-иш вақти йўқотилишининг қисқариши.

Ахборотни қайта ишлашдаги меҳнат талабчанликнинг пасайиши эвазига олинган иқтисодий самара ($ИС_{\text{мт}}$) куйидагича аниқланади:

$$ИС_{\text{мт}} = \sum (MT_1 - MT_2) S$$

Бу ерда:

MT_1 ва MT_2 - i операция бошқаришини такомиллаштирилмаган (MT_1) ва такомиллаштиришдан сўнгги меҳнат талабчанлик (MT_2) даражаси, одам-кун;

S - бошқарув ходими бир иш кунининг ўртача йиллик қиймати.

Механизациялаш ва автоматлаштириш туфайли бошқарув аппарати таркибини такомиллаштириш-корхона фаолиятини яхшилашнинг муҳим йўналишларидан бўлиб хисобланади. Шу нуқтаи назардан бошқарув аппарати таркибини такомиллаштириш эвазига тежалган ҳаражатни аниқлаш катта аҳамиятга эга.

$$TX_{\text{шкх}} = \left[\frac{ИВФ_1}{1 * ХС} * ИК \right] / ИВФ_2$$

Бу ерда:

$TX_{\text{шкх}}$ - шартли қисқарган ходимлар эвазига тежалган ҳаражат;

$ИВФ_1$ ва $ИВФ_2$ - бошқаришни такомиллаштирилмаган ($ИВФ_1$) ва такомиллаштиришдан сўнгги битта ходимга тўғри келган иш вақти фонди ($ИВФ_2$), соат;

$ХС$ - бошқаришни такомиллаштирилгунгача бўлган ходимларнинг сони, киши;

$ИХ$ - битта ходимга тўғри келган йиллик ўртача иш ҳақи.

Унумсиз иш вақтининг камайиши ва унумсиз бошқарув ҳаражатларининг пасайиши эвазига олинган тежам ($T_{\text{уивк}}$) қуйидагича аниқланади:

$$T_{\text{уивк}} = (Y_{\text{ивк}} * Y_{\text{хс}} * ИВФ) * ОС_к$$

Бу ерда:

$Y_{\text{ивк}}$ - иш куни давомида унумсиз бошқарув ҳаражатининг камайиши, соат;

$Y_{\text{хс}}$ - унумсиз иш вақтини камайтирган ходимлар сони, киши;

$ИВФ$ - бошқарув ходимининг йиллик иш вақти фонди, кун;

$ОС_к$ - бошқарув ходими бир иш соатининг ўртача йиллик қиймати, сўм.

Маълумки, ишлаб чиқариш жараёнига кадрлар қўнимсизлиги ҳам жуда катта зиён етказди. Шу сабабли, бошқарув ходимлари корхонада оптимал иш шароитини яратишга, меҳнатни тўғри ташкил қилишга, шахсий эҳтиёжларни қондиришга ва жамоада меъёрдаги социал-руҳий муҳитни яратишга ўз фаолиятларини қаратмоғлари лозим.

Кадрлар қўнимсизлигининг камайиши эвазига олинган тежам қуйидагича аниқланади:

$$ИТ_{\text{кљ}} = \sum_{\text{кк}i}^3 \left(\frac{ЛК_х}{ЛК_к} \right)$$

Бу ерда:

$ИТ_{\text{кк}}$ - кадрлар қўнимсизлигининг камайиши эвазига олинган тежам;

$Z_{\text{ккi}}$ - кадрлар қўнимсизлиги оқибатида кўрилган ўртача йиллик зарар (икки ҳафта ичида ишдан бўшайман дейдиган ходимлар меҳнат унумдорлигининг пасайиши; ишга янги қабул қилинганлар меҳнат унумдорлигининг пастлиги, ўқиш билан боғлиқ ҳаражатлар ва ҳк.);

$КК_x$ ва $КК_k$ - кадрлар қўнимсизлигининг ҳақиқий ва кутиладиган коэффициентлари.

Кадрлар қўнимсизлиги коэффициенти (КК) муайян муддат ичида ўз ихтиёри билан ишдан бўшаган ($И_{\text{ик}}$) ва меҳнат интизомини бузганлиги учун ишдан бўшатирилган ($МИБ_{\text{иб}}$) ходимлар сонини жами ишловчиларнинг рўйхатдаги ўртача сонига (Т) нисбати тарзида ҳисоблаб чиқилади.

$$ЛК = \frac{И_{\text{иб}} + МИБ_{\text{иб}}}{Т} * 100$$

16.4. Бошқариш тизими самарадорлигини ҳисоблаш усуллари

Бошқарув тизими самарадорлигини тавсифлаш учун умумлаштирувчи кўрсаткич ва бир гуруҳ хусусий кўрсаткичлар қўлланилади. Умумлаштирувчи кўрсаткич қуйидагича ҳисобланади:

$$БТС = \frac{БХ * 100}{АФ * K_1 + ОФ * K_2}$$

Бу ерда:

БТС - бошқарув тизими самарадорлиги;

БХ - йиллик бошқарув ҳаражатлари;

АФ - асосий ишлаб чиқариш фондлари (актив);

ОФ - айланма фондлар;

K_1 ва K_2 - ишлаб чиқаришни кооперативлаштириш ва концентрациялаш (тўплаш) даражалари.

$$K_1 = \frac{d_{\text{mk}}}{d_{\text{tk}}}$$

Бу ерда:

K_1 - кооперативлаштириш коэффициенти;

d_{mk} - мазкур корхона маҳсулоти қийматидаги кооперативлашган ярим фабрикатлар салмоғи;

d_{tk} - таққосланаётган (таққослаш базаси бўлиб қабул қилинган) корхонанинг умумий таннархидаги кооперативлашган маҳсулот салмоғи.

$$K_2 = \frac{АФ_{\text{mk}}}{АФ_{\text{tk}}}$$

Бу ерда:

K_2 - концентрациялаш даражаси;

$A\Phi_{MK}$ - мазкур корхонанинг асосий фондлари қиймати;

$A\Phi_{TK}$ - таққсоллаш базаси қилиб шартли қабул қилинган корхонанинг асосий фондлари қиймати.

Юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарилаётган объект, яъни корхона ишлаб чиқариш самарадорлиги корхона соф маҳсулотига асосланиб ҳисобланган меҳнат унумдорлиги даражаси билан ифодаланади, яъни:

$$ИЧС = CM / T * 100.$$

Бу ерда:

ИЧС - ишлаб чиқариш самарадорлиги;

CM - корхонанинг соф маҳсулоти;

T - корхонада банд бўлган ходимларнинг ўртача сони.

Бошқариш тизими самарадорлиги кўрсаткичи ($K_{бтс}$) куйидаги боғланишда ўз аксини топади:

$$K_{бтс} = \frac{БТС}{ИЧС}$$

Шундай қилиб, $K_{бтс}$ қанча кичик бўлса, бошқариш тизими самарадорлиги шунча юқори бўлади, чунки, бошқариш учун ҳаражат даражаси кам бўлиб, меҳнат унумдорлиги юқори бўлса, ишлаб чиқариш шунча тежамли ва мақсадга мувофиқ бошқарилган бўлади.

Бошқаришни такомиллаштириш тадбирлари бошқарув аппаратини қисқартириш, унинг ташкилий таркибини ихчамлаштириш ва ишлаб чиқариш ҳажмини кўрпайтириш имкониятини беради. Бу натижаларга эришилганлик даражаси куйидаги кўрсаткичларда ўз аксини топади:

-йиллик иқтисодий самара;

-меҳнат унумдорлигининг ўсиши;

-қўшимча сарфланган капитал қўйилманинг қопланиш муддати.

Бошқарув апаратынинг қисқариши оқибатида иш ҳақи фонди тежаллади. Бу эса ўз навбатида маҳсулот таннархининг пасайишига олиб келади:

$$T_{иx} = T_{бx} * \overline{ИХ_б} * (1 + C_{аж} / 100)$$

Бу ерда: $T_{иx}$ - тежалган иш ҳақи;

$T_{бx}$ - қисқартирилдиган бошқарув аппарати ходимлари сони;

$ИХ_б$ - бошқарув аппаратида банд бўлган ходимларнинг ўртача иш ҳақи;

$C_{аж}$ - ижтимоий суғуртага ажратмалар, фоиз;

Жорий қилинган тадбирлар натижасида ишлаб чиқарилган жами маҳсулот таннархи куйидагича ҳисобланади:

$$T_2 = T_1 * ИТ_{иx}$$

Бу ерда: T_1 ва T_2 - тадбир жорий қилингунгача (T_1) ва жорий қилингандан сўнг (T_2) жами ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг таннари.

Йиллик иқисодий самара харажатларни бир асосга келтириш ёрдамида аниқланади:

$$ИС_{й} = [T_1 + (E_n * KK_1)] - [(T_2 + (E_n * KK_2))] = [T_1 + (E_n * KK_1)] - [T_1 - T_{ик} + (E_n * RK_2)]$$

Бу ерда: KK_1 ва KK_2 - тадбир жорий қилингунгача (KK_1) ва жорий қилингандан сўнг (KK_2) капитал қўйма харажати;

E_n - иқтисодий самара нормативи (яъни техникани жорий қилишда -0,15).

Меҳнат унумдорлигининг ўсиши:

$$\Delta MY = MY_2 - MY_1 / MY_1 * 100$$

Бу ерда: MY_1 ва MY_2 - тадбир жорий қилингунгача (MY_1) ва жорий қилингандан сўнг (MY_2)ги меҳнат унумдорлиги даражаси.

$$MY_1 = Q_1 / T_1; \quad MY_2 = Q_1 / T_1 - T_6$$

Бу ерда: Q_1 - тадбир жорий қилингунгача бўлган ишлаб чиқариш ҳажми;

T_1 - тадбир жорий қилингунгача банд бўлган ходимлар сони.

T_6 - тадбир жорий қилингандан сўнгги бошқарув аппаратида бўлганлар сони.

Қўшимча сарфланган капитал қўйилманинг қопланиш муддати қуйидагича аниқланади:

$$KK_{км} = KK_2 - KK_1 / T_1 - T_2$$

Бу ерда: $KK_{км}$ - капитал қўйилманинг қопланиш муддати.

Агар бошқаришни такомиллаштириш бўйича бир неча муқобил вариантлар ишлаб чиқилса, у ҳолда қайси бир вариант учун кам харажат қилиш кўзда тутилган бўлса, шу вариантни танлаш керак:

$$T_1 + (E_n / KK_1) \rightarrow \min.$$

Назорат саволлари:

1. Бошқарув самарадорлиги деганда нимани тушунаси?
2. Бошқариш объекти фаолиятини тавсифлаш учун қандай самарадорлик мезонлари қўлланилади?
3. Бошқариш субъекти фаолиятини тавсифлаш учун қандай самарадорлик мезонлари қўлланилади?
4. Меҳнат унумдорлигини ошириш эвазига тежалган бошқарув харажатлари қандай ҳисобланади?
5. Қандай кўрсаткич ёрдамида бошқарув тизими самарадорлиги аниқланади?
6. Қандай кўрсаткичлар бошқарув тизимини хусусий кўрсаткичлари бўлиб ҳисобланади?
7. Бошқаришни такомиллаштириш мақсадида жорий қилинадиган тадбирлар самарадорлиги қандай аниқланади?

Таянч иборалар:

Самара. Самарадорлик. Бошқарув самарадорлиги. Мезон. Бошқарув харажатлари. Умумлаштирувчи мезонлар. Хусусий мезонлар. Сифат мезонлари. Самарадорлик мезонлари. Курсаткич. Сифат курсаткичлари.

Фойдаланилган адабиётлар:

1. Каримов И.А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1-Т.: «Ўзбекистон», 1996
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т.2, Т.: «Ўзбекистон», 1996
3. Каримов И.А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т.3 Т.: «Ўзбекистон», 1996
4. Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т.: ТДИУ, 1998
5. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М.: Центр 1997
6. Файоль А. Убебние об управлении-Рязань, 1927
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т.: «Меҳнат», 1997
8. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т.: ТошДУ, 1997
9. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т.: ТашГАУ, 1997
10. Менежмент организации. Учебной пособие. Румянцева З.П. и др. М. ИНФРА-М, 1997