

O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O`RTA MAXSUS TA`LIM VAZIRLIGI

QARSHI MUHANDISLIK-IQTISODIYOT
INSTITUTI

“MENEJMENT”
fanidan
MARUZALAR MATNI

QARSHI

Tuzuvchilar:

F.Temirova.

Taqrizchilar:

i.f.n.dots.I.E.Tursunov
i.f.n. dots. SH.SH.Fayziyeva

Mazkur ma'ruzalar matni Oliy ta'limning iqtisodiy bakalavr ta'lim yunalishidagi talabalari uchun

Ma'ruzalar matni «Ishlab chiqarish menejmenti» kafedrasining umumiy yig'ilishida (Bayonnoma №__ «__»__ 201_ yil), «Iqtisodiyot» fakul'tetining uslubiy kengashida (Bayonnoma №__ «__»__ 201_ yil), QMIIning uslubiy kengashida (Bayonnoma №__ «__»__ 201_ yil) muhokama qilinib o'quv jarayoniga foydalanish uchun tavsiya qilingan.

KIRISH

Bugungi kunda hal etilishi lozim bo'lgan masalalarni yechimi uchun mamlakatimizga menejment sohasida jahon andozalariga mos keluvchi yuqori malakali mutaxassislar kerak. Shu kunning mutaxassisiga, birinchidan, iste'molchilarni ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda bozorni har tomonlama tahlil qila bilish, ikkinchidan bozorga ta'sir eta bilish talabi quyiladi. Har bir bo'lajak boshqaruvchi boshqaruv sohasining nazariy va ilmiy-uslubiy jixatlarini yetarli darajada bilishi lozim. Bu boshqaruvchining har qanday vaziyatlarni chuqur tahlil etishi, mavjud muammolarni hal etishda oqilona yondashishi va eng asosiysi, menejment asoslarining asl mazmuni va mohiyatini chuqur anglab olishi kabilarda namoyon bo'ladi.

Menejment tamoyillariga muvofiq zamonaviy korxonalar xo'jalik faoliyatining barcha tomonlari bozor talablarini, iste'molchilarning ehtiyojlarini hisobga olgan holda rejalashtirishi va amalga oshirishi kerak. Aytish kerakki, zamonaviy korxonalarining ishlab chiqarish sotish faoliyati sohasidagi katta yutuqlari, ishlab chiqariladigan tovarlarning xilma-xilligi va sifati, ularning sotish bozorlariga kirib borishi, operatsiyalar miqyosiga ko'ra optimal bo'lgan ishlab chiqarishni yaratish bularning hammasi marketingni qollash natijasidir.

Mamlakatimizda bozor iqtisodiyotining barqaror rivojlanishida menejment va marketing asoslarining o'ziga xos tomonlarini chuqur o'rganishni taqozo etadi. Chunki, menejmentning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish tijorat xavf-xatarini o'z vaqtida xis qilish va kamaytirishga, uning har xil muqobil turlarini, variantlarining eng maqbulini tanlashga, raqobat sharoitida bozorni yuqori sifatli tovar va xizmatlar bilan tuyintirish, doimiy talab mavjud bo'lgan sharoitda xaridorlarning turli guruxlari uchun sotish, narxini aniqlash va oqibatda ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

"Menejment" fani umumkasbiy fanlar majmuasiga taalluqli bo'lib 4-semestrda o'qitiladi.

Bu dasturni amalda bajarish uchun talabalar "Iqtisodiyot nazariyasi", "Mikroiqtisodiyot" fanlaridan yetarlicha ma'lumotga ega bo'lishlari lozim.

Mazkur fan boshqa iqtisodiy fanlarning nazariy va uslubiy asosini tashkil qilib, o'z rivojida aniq yunalishdagi iqtisodiy fanlar uchun zamin bo'lib xizmat qiladi.

1-Mavzu. Fanning nazariy mashg'ulotlari mazmuni

“Menejment” - iqtisodiyot sohasidagi yo‘nalish bo‘lib, u davlat, aksionerlik va xususiy kompaniyalar (firmapar), ishlab chiqarish birlashmalari, iqtisodiyotning turli soha va tarmoqdagini boshqarish, ularni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollarini belgilash bo‘yicha iqtisodiy, tashkiliy masalalar yechimlarini menejmentning rivojlanish qonuniyatlari va zamonaviy konsepsiyalari asosida ishlab chiqish va amalga oshirishni o‘z ichiga oladi.

Tayanch iboralar: “Menejment”, boshqarish, naf, baho, menejment ob‘yekti, menejment sub‘yekti.

Menejment fanining mazmuni va mohiyati.

Menejment- bu inglizcha so‘z bo‘lib, ingliz tilining Oksford lug‘atida berilgan tarifga binoat u:

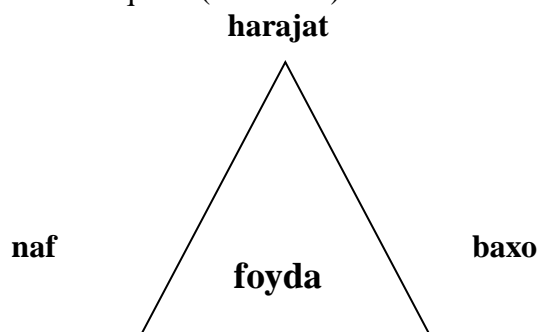
- boshqaruv hokimiyati va san‘ati;
- resurslarni boshqarish buyicha alohida mohirlik va ma‘muriy ko‘nikmalar tushuniladi.

Boshqacha so‘z bilan aytganda, menejment – bu boshqaruv, ya‘ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko‘paytirish jarayonidir. Shu nuqtai nazardan boshqaruv-bu o‘ziga xos yuksak san‘at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv to‘g‘risida quyidagi umum qabul qilingan fikrlar mavjud:

Boshqaruv	- Yuksak san‘at va mahoratni talab qiluvchi tanlov - Mustaqil fan - Faoliyat turi, funktsiya - Jarayon - Tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar - Boshqaruv apparati yoki organi	Menejment
-----------	---	-----------

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo tanlovni to‘g‘ri bajara olishga, maqul va ishonchli qarorni qabul qila olishga hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bog‘liq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat bo‘yicha to‘g‘ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilishni talab qiladi (1-chizma).



1.1-chizma. Yuqori foyda olishning uch sharti.

Harajat – bu mahsulotni ishlab chiqarish va uni sotish hamda ish haqi to‘lashga sarflanadigan mablag‘lar yig‘indisidir. Harajat tarkibiga:

- mahsulot (xizmat) tannarxi;
- ma‘muriy harajatlar;
- ijara va foiz to‘lovlari;
- ish haqi;
- soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyotida tanlash qoidasi yanada jiddiylashtiriladi. Zero, ishlab chiqarish (xizmat) uchun resurslar to‘g‘ri tanlangandagina va ulardan samarali foydalangandagina harajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

Naf – bu mahsulot (xizmat) ning iste`molchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Haridor xarid qobilyati doirasida yeng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning nafiligi qancha yuqori bo`lsa, uning narxi ham shuncha baland bo`ladi. Bu esa, o`z navbatida haridorning sotib olish qobilyatini pasaytiradi.

Baho – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi.

- resurslar iste`molini cheklash imkonini beradi;
- ishlab chiqarish uchun turtki bo`lib xizmat qiladi.

Ma`lumki, biror ashyo (resurs yoki tovar) qancha kamyob bo`lsa, uning narxi shuncha baland va binobarin , uni sotib olmoqchi bo`lganlar shuncha kam bo`ladi. Iqtisodchilar buni narxning **cheklovchilik samarasi deb ataydilar**

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar sarfning kengayishiga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar bunday ta`sirni narxning ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foyda ta`sir etuvchi bu uch unsurning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to`g`ri amalga oshirishi va oqil qarorni qabul qila olishi mumkin. Boshqarish san`ati va mohorati, ya`ni menejment, shundagina namoyon bo`lishi, pirovardda esa yuqori foyda olishga yerishilishi mumkin. Shunday qilib, sodda qilib aytganda:

Boshqaruv – bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

Menejment fani bu – boshqaruvchiga tanlovni to`g`ri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni o`rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo`g`inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o`rganadi.

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish ob`yekti va sub`yekti;
- boshqarish printsipi va usullari;
- boshqarish madaniyati;
- menejer va uning fazilatlarini;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish funktsiyalari;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o`z-o`zini boshqarish;
- hududiy boshqarish va hokozolar.

Bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob`yekti o`rtasidagi o`zaro munosabat bo`lib, uning asosiy vazifasi o`quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini , rahbarlik san`ati sirlarini o`rgatishdan iborat.

Fanni o`qitishdan maqsad talabalarga boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq uyg`otishdan iborat. Chunki, hozir boshqarish asoslarini o`rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari , kichik, o`rta va katta jamoalarning rahbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy , ijtimoiy , tashkiliy – texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo`yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishda davat etilgan mutaxassislar bo`lib yetishadilar.

Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqarish ham ularning zimmasida bo`ladi.

Menejment ob`yekti va sub`yekti.

Menejment ob`yekti haqida so`z yuritganda, yeng avvalo, ob`yekt so`zining lug`aviy ma`nosiga e`tibor berish kerak bo`ladi. Shu ma`noda ob`yekt – bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog`liq bo`lmagan holda mavjud bo`lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi – faoliyati, diqqat-e`tibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs;
- xo`jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo`lgan korxonalar, qurilish , ayrim uchastka va b.

Demak , ob`yekt tushunchasi mikro voqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makro voqelik (moddiy dunyo , jamiyat) darajasidagi bo`lgan ma`noni o`z ichiga oladi. Masalan, “haydovchi o`z mashinasini boshqara olmaganligi sababli u yo`ldan chiqib ketgan ”. Bu yerda boshqaruv ob`yekti bo`lib mashina hisoblanadi.

Yoki , “U kishi o`zini juda yaxshi boshqara oladi” . Bu yerda boshqaruv ob`yekti bo`lib kishi, shaxs hisoblanadi. Boshqaruv ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning sub`yekti, ya`ni boshqaruv organlari yoki menejerlar boshqaruvchilar bo`lib hisoblanadi.

Shu nuqtay nazardan ob`yekt va sub`yektlarni quyidagicha tavsiflash mumkin (1-jadval).

1.1-jadval. Menejment ob`yekti va sub`yekti

№	Menejment	
	Ob`yekti (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	Sub`yekti (boshqaruv organi, rahbarlik)
1	2	3
I-Makrodarajada.		
1	Mamlakat (respublika)	Qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) ijro etuvchi hokimiyat (O`zR Vazirlar Mahkamasi)
2	Viloyat	Sud hokimiyati. QQR Jokargi kengashi va viloyat deputatlari. QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari.
3	Tuman (shahar)	QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari Tuman (shahar) xalq deputatlari Tuman (shahar) lar hokimliklari - Tuman (shahar) sudlari
II-Megodaraja		
4	Kontssern (ko`p tarmoqli korporatsiya)	Qo`mitalar va ularning raislari
5	Sektor (tarmoq)	Vazirliklar va vazirlar
III-Mikrodaraja		
6	Korxonalar (firma) , korporatsiya	Jamoa kengashi va raislar, prezident
7	Xodimlar	Korxonalar (firma) rahbarlari , bo`g`in boshliqlari
8	Ishlab chiqarish	Korxonalar (firma) rahbarlari, bo`g`in boshliqlari
9	Samaradorlik	Korxonalar (firma) rahbarlari , bo`g`in boshliqlari
10	O`z-o`zini boshqarish	Fuqarolar yig`ini rais (oqsoqol) lar

Shunday qilib har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob`yekt va boshqaruvchi sub`yekt tizimlaridan tashkil topadi.

Menejment fani foydalanadigan usul (usul) lar.

Menejment fani voqelikni bilishga bag`ishlangan umumfalsafiy usullarni qo`llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi ob`yektni aks ettiruvchi, uni talqin yetishga yordam beruvchi ma`lumot

(fakt) lar jamlab baholanadi. Bu ma`lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqelikka oid bo`lishi mumkin. Bu boshqaruvchi idrok yetishdagi yempirik bosqich hisoblanadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o`rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi (2-jadval).

1.2-jadval. Menejment fanining tahlil usullari.

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1	Sistemali yondashuv	- Boshqariluvchi ob`yekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo`lishi mumkin: - sistemali-kompleks yondashuv - sistemali-funksional yondashuv - sistemali-tarkibiy yondashuv - sistemali-kommunikatsion yondashuv
2	Kompleks yondashuv	- Boshqariluvchi ob`yekt boshqa ob`yektlari bilan o`zaro bog`lanishda va aloqadorlikka qaraladi.
3	Tarkibiy yondashuv	- Boshqariluvchi ob`yekt tarkibiy qismlarga bo`lib o`rganiladi.
4	Vaziyat (situatsiya)li yondashuv	- Boshqariluvchi ob`yektning konkret sharoitida ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma`qul uslubi qo`llaniladi.
5	Integratssion yondashuv	- Boshqariluvchi ob`yekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondashuvlar) ni birgalikda qo`llash yordamida boshqariladi.
6	Modellashtirish usuli	- Boshqariluvchi ob`yekt boshqarish bo`yicha turli sxema , grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi.
7	Iqtisodiy-matematik yondoshuv	- Optimal bozor qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo`llash.
8	Kuzatish usuli	- Boshqariluvchi ob`yekt to`g`risidagi ma`lumotlarni rejali, ilmiy , uyushtirilgan asosda to`plash usuli
9	Eksperiment (tajriba) usuli	- Boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob`yektga nisbatan namunaviy tajribadan o`tgan usullarni qo`llash.
10	Sotsiologik kuzatuv usuli	- Boshqarish maqsadida turli anketali so`rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o`tkazish.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog`liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

Menejment fani boshqarish to`g`risidagi bilimlar majmuidir. U ijtimoiy, iqtisodiy huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment , dastavval iqtisodiy nazariya bilan yaqindan bog`liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy usullarni qo`llab, har bir xodimga va jamoaga ta`sir ko`rsatishga asoslanadi. Menejment makroiqtisodiyot , mikroiqtisodiyot, statistika , istiqbolni belgilash. Mehnat iqtisodiyoti kabilar bilan chambarchas bog`liqdir.

Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini , boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bog'langandir.

Nazorat savollari.

1. Menejment nima?
2. Menejment fani nimani o'rgatadi?
3. Menejment ob'yekti va sub'yekti deganda nimani tushunasiz?
4. Menejment fani qanday usul (usul) lardan foydalanadi?
5. Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?
6. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab) to'g'risida nimalar deya olasiz?

2-Mavzu. Menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati

Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari. Hozirgi zamon o'zbek menejmentining xususiyatlari. Menejmentni paydo bo'lishi. Mashinali ishlab chiqarishni rivojlanishi. Bozor subektlarining katta miqdorini vujudga kelishi, xajmini usishi va bozor aloqalarini kuchayishi. Boshqaruvga kasbiy yondashuv zarurligini asoslab beruvchi raqobatni o'sishi va bozor iqtisodiyotining barqarorligi. Yirik korporatsiyalarni paydo bulishi va shunga ko'ra faqat xodimlarning mahsus apparati bajarishi mumkin boshqaruv ishlari xajmi va murakkabligini ko'payishi. Mulknii aksiyadorlar o'rtasida jamlanishi, buning natijasida aksiyadorlik sarmoyasini boshqarishning yangi vazifalari.

Tayanch iboralar: Boshqaruv ta'limotlari. "Ilmiy menejment" maktabi. Teylorizm. Emerson boshqaruv tamoyillari. "Insoniy munosabatlar" maktabi. Texnokratik boshqaruv E.Meyo nazariyasi. X va YE nazariyasi "Tizimli" menejment.

Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib tarqalib, Y.Sezar, A.Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur huqumronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish , har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar.Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish , ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumning boshlang'ich davrida tadbirkor-mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni har etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtta yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli hissasini qo'shgan (3-jadval).

2.1-jadval. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab).

№	Maktablar nomi	Namoyondalar	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
1	Ilmiy menejment maktabi 1340-1400 yillar	Amir Temur	-Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qilish - XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy xayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalari, pand-nasixatlari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. - Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga mukammal bo'lgan ta'limotni yaratadi. - Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rtta asrlarda buyuk shaxslar yetishib chiqishi uchun moddiy, g'oyaviy zaminni yaratdi.
2	(1885-1920) yillar	F.Teylor G.Emirson va boshqalar	- Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash. - Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash. - Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash. - Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.
3	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A.Fayol, M.Veber va boshqalar	- Boshqaruv prinsiplarini rivojlantirish. - Boshqaruv funksiyalarini bayon etish. - Tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali yondoshuvni asoslash.
4	"Inson munosabatlari" maktabi (1950 yildan hozirgacha)	E.Meyo, R Laykert va boshqalar	- Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash. - Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.
5	Miqdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 yildan hozirgacha)	G.Saymon, P.Druker, E.Deyl va boshqalar	- Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqarish va qo'llash. - Murakkab vaziyatlarning yechimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

"Ilmiy menejment" maktabi F.Teylor ta'limotining mazmuni va mahiyati

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvshning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F.Teylor

(1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik “Teylorizm” degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning “siqib suvini olish” ning tizimi deb atalgan.

F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni - yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda va maqbul usullarni izlashdir.

Uning prinsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lam va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'sundirilgan bo'lishi kerak;
- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi ma'suliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F.Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbir etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (100%) ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan haronometraj usuli diqqatga sazovordir. F Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi. F. Teylor boshqarishni “aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati” deb baholagan.

Shunday qilib F. Teylor “boshqaruvning mumtoz maktabi” ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

F.Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G.Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning “Mehnat unumdorligining 12 prinsipi” nomli asarida yoritilgan.

G.Emerson ilmiy boshqaruv prinsipini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan.

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.
2. Oqil, sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli mahsulot
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam xisob-kitob.
7. Despetcherlash
8. Me'yorlar va jadvallar
9. Sharoit bilan ta'minlash.
10. Operatsiyalarni me'yorlash
11. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash.
12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G.Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya shuningdek oqilona fikr turibdi. G.Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish xajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffisientlar oshiriladi (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 % pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan.

Mumtoz menejment namoyondasi A.Fayol olg`a surgan tamoyillari.

“Ilmiy menejment” namoyondalari o`z ilmiy ishlarini asosan korxonada, tashkilot. Boshqaruvini takomillashtirishga bag`ishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasida masalalar bilan, ya`ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug`ullanishgan. Ma`muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug`ullana boshladilar.

Taylor va Gilbertlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuxrat qozonib, martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv tug`risidagi tushunchalariga keskin ta`sir etgan. Ulardan farqli o`laroq. Mumtoz ma`muriy maktabning asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashhur boshqaruvning yuqori bo`g`inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo`lishgan.

Ularni tashvishlantirgan bosh masala – bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo`lgan. Shunday maqsad quyilgan bo`lsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e`tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy usulologik asosga ega bo`lmagan.

“Mumtoz” chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e`tiborni qaratishgan:

- tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo`linmalar yoki ishchi guruhlariga bo`lishni, moliya ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan.
- tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo`lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo`ysunishi lozim degan g`oyani ilgari surishgan.

A.Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo`shgan fransuz olimlardandir. U Fransiyadagi ko`mir qazib oluvchi yirik boshqargan. A.Fayol o`zining boy amaliy tajribasini “Umumiy va sanoat boshqaruvi” (1916-nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g`oyalari hozirgi kunda ham o`z ahamiyatini yo`qotmagan (4-jadval).

2.2-jadval. Anri Fayolning boshqarish tamoyillari.

№	Tamoyillar	Izoh
1	2	3
1	Mehnat taqsimoti	- Ixtisoslashuv natijasida ko`p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e`tibor qaratilishi lozim bo`lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.
2	Vakolat va ma`suliyat	- Vakolat – bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Ma`suliyat esa buning aksi. Qayerda vakolat berilgan bo`lsa, o`sha yerda ma`suliyat vujudga keladi.
3	Intizom	- Intizom rahbar bilan xodim o`rtasida o`zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so`zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4	Yakkaboshchilik	- Xodim bevosita boshlig`idan buyruq olish kerak.
5	Yo`nalishning bir xilligi	- Yagona maqsad doirasida faoliyat ko`rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo`lishi kerak.
6	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga buysundirish	- Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir- biriga zid kelmasligi kerak.

7	Xodimlarni taqdirlash	- Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to`lash lozim.
8	Markazlashish	- Hamma o`z o`rnida bo`lishi va o`z burchini ado etishi lozim.
9	Boshqaruvdagi iyerarxiya	- Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo`ysunadi.
10	Tartib	- Hamma o`z o`rnida bo`lishi va o`z burchini ado etishi lozim.
11	Adolat	- Tashkilotda adolatning hukm surishi-bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg`unlashuvi.
12	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	- Yuqori darajadagi qo`nimsizlik tashkilot faoliyat samaradorligini pasaytiradi. O`z ish joyini mustahkam egasi bo`lishi harakatida bo`lgan oddiy rahbar bir joyda muhim ishlashni istamaydigan iste`dodli rahbardan ming chandom yaxshi.
13	Tashabbus	- Tashabbus-bu tom ma`noda rejani ishlab chiqish va uning o`z vaqtida bajarilishini ta`minlashdir.
14	Korparativ ruh	- Ittifoq-bu kuch. U esa hodimlar zrtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo`lishi mumkin.

Insoniy munosabatlar maktabi

“Ilmiy menejment” va “mumtoz menejment” namoyondalari mehnati ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko`ra:

- rahbarning hodimga bo`lgan munosabatlari alohidalashtiriladi.
- mehnatni rag`batlantirish qat'iy normalashtirildi.
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat`iylashtirildi.
- mehnatni “jismonan majburlash” joriy qilindi
- yollanma ishchidan “fikrsiz robot” sifatida foydalanish usuli qat`iy o`rnatildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarining mehnati unumdorligini oshirishda g`oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko`p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G.Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz-konveyner usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshirishga erishdilar.

1850-1860 yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mehnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo`llanilayotgan texnologik usulning takomillashtirishini taqozo etdi Fan texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarning kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo`lgan munosabat tubdan o`zgaradi.

Shunday bir sharoitda 1820-1830 yillari AQShda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harakat sifatida “teylorizm”ga qandaydir darajada qarshi yangi nazariya “insoniy munosabatlar” maktabi paydo bo`ldi. Bu maktabda amerikalik jamiyatshunos va ruhshunos E.Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi- bu fikrsiz robot emas , balki obro`-e`tiborga, o`z-o`zini hurmat qilishga, o`z qadr-qimmatini his etishga;

- boshqa kishilar tomonidan ma`qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo`lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining:

- tashabbuskorlikdan;
- ishchilar bilan hamkorlikdan;
- kompaniyadan “birdamlik ruhi” va “mushtaraklik tuyg`usi” ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag`batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

“Tizimli” yoki zamonaviy menejment mohiyati.

XX asrning 60-80 yillarida g`arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlaydi, g`arb nazariyotchilarning boshqaruvning ijtimoiy tizimlari maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko`rib chiqishdi;
- bir qancha o`zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta`sirini o`rganishdi.

Bu maktab namoyondalari (amerikalik CH.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to`rt yondoshuvni asoslab beradi:

2.3-jadval. “Tizimli” yoki zamonaviy menejment.

№	Boshqarishdagi yondoshuv turlari	Izoh
1	Tizimli yondoshuv	- Tizim-bu bir-biri bilan o`zaro bog`langan qismlar majmuyidir. Har bir qism yaxlit tizimning o`zgarishiga o`z hissasini qo`shadi. Tashkilot-bu yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri tashqi va ichki muhitga bog`liq. Tashkilotini boshqarishga tizimli yondoshuvda asosan uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy), e`tibor beriladi.
2	Vaziyatli yondoshuv	-Garchi tizimli yondoshuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topsak-da. Bu o`rinda qismlarning qaysi biri muhim qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko`ndalang turmaydi. - Yaxlitning qaysi bir qismi o`ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o`zgarishlar tashqi muhitning ta`siri bilan bog`lab o`rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi.
3	Funksional yondoshuv	- Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning yeng oqilona yo`llarini ishlab chiqish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funktsiyalarni bajaradi: * rejalashtirish; * tashkillashtirish; * rahbarlik qilish; * muvofiqlashtirish; * nazorat qilish va hk.
4	Miqdoriy yondoshuv	-Bunday yondoshuvga asosan: - menejmentning operatsion prinsipiga; - qaror qabul qilish nazariyasi prinsiplariga; - matematik yoki ilmiy menejment kabilar e`tibor qaratiladi. Miqdorli yondoshuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat matematik; statistika. Kibernetika, muhandislik fanlari bilan sotsiologiya birga ruhshunostlik, tizimlari nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi.

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo`llangan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarining oqilonaligini ta`minlashni o`z oldiga vazifa qilib quyiyadi.

O`rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari.

O`rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy prinsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko`rinishda mavjud bo`lgan. Ammo ular amir Temur hukmronligi davrida kelib ma`lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning “Temur tuzuklari” asari yorqin misol bo`la oladi.

“Temur tuzuklari ” jahonga mashhur asardir. Uning qo`lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamalatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Fransiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O`zbekiston va b.) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o`z davlatini barpo etish uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo`shin tuzish borasida tadbiriq etgan “tuzuklari” va rejalaridan iborat bo`lib, unda hatto qo`shinning jangovor sarflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko`rsatib berilgan.

Asarning o`n uch qism (kengash) dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo`shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o`z ifodasini topgan.

“ Tuzuklari” muallifning fikricha, har bir sohibi toj davlat va jamiyat ma`lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim.

Davlatni idora qilishda vazirlar. Amirlari va viloyatlarda o`tirgan noiblarning roli benihoya katta bo`lgan. Shuning uchun ham amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayanish ishiga alohida ahamiyat bergan. Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo`lishi kerak. “Tuzuklar” muallifning fikriga ko`ra, masalan, vazirlar to`rt sifatga ega bo`lishlari shart.

1. Asillik, toza nastlik va ulug`vorlik.
2. Aqlu farosatlik.
3. Sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g`amhurlik ko`rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo`lish.
4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

“Tuzuklar” da keltirilgan ma`lumotlarga ko`ra Amir Temur o`z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom hududida bo`lgan ulkan malakatni bor yug`i etti nafar vazir yordamida boshqargan. Bular 6-jadvalda berilgan.

2.4-jadval. Vazirlar va ularning vazifalari.

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifalari
1	Mamlakat va raiyat vaziri	- Bu vazir el-yurtning muhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat harajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan.
2	Sipoh vaziri	- Sipohiylarning maosh va tanholarini boshqargan , uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini ko`rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan.
3	Mol-mulk, daromad harajatlar vaziri	- Turli sabablarga ko`ra egasiz qolib ketgan yer-suv va mol-mulkni boshqargan , zakot va boj yig`imiga mutasaddilik qilgan.
4	Sarkori hossa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	- Podshohga qarashli yer-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazarat qilib turgan.

5	Qozikalon	- Adliya muassasalarini boshqargan.
6	Jalol ul-islom	- Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7	Vaziri devoni insho	- Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonning boshlig'i.

El-yurtning obodonligi, saltanatning ustuvorligi ko'p jihatdan mana shu vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlanadi.

Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib ketgan boshqaruv nazariyasi faqat u davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Nazorat savollari.

1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.
2. "Ilmiy menejment" maktabining mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?
3. A.Fayol olg'a surgan tamoyillar.
4. Insoniy munosabatlar maktabi haqida.
5. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati nimalardan iborat?
6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari tamoyillari.

3-Mavzu. Menejmentning nazariy asoslari

Boshqaruv va menejment. Moliyaviy menejment. Innovatsion menejment. Savdo menejmenti. Boshqaruv (menejment)ning mohiyati va tizimi. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari. To'g'ridan to'g'ri aloqa. Teskari aloqa. Menejment tizimining tuzilishi. Menejmentga nisbatan yondoshuvlar. Menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari. Boshqaruv usullari. Ma'muriy yondashuv. Qayta ishlab chiqaruvchi yondashuv. Dinamik yondashuv. Integratsiyali yondashuv. Majmuaviy yondashuv. Marketingli yondashuv. Meyoriy yondashuv. Axloqiy yondashuv. Jarayonli yondashuv. Tizimli yondashuv. Vaziyatli yondashuv. Vazifaviy yondashuv. Boshqaruv usullari. Ma'muriy yondashuv. Qayta ishlab chiqaruvchi yondashuv. Dinamik yondashuv. Integratsiyali yondashuv. Majmuaviy yondashuv. Marketingli yondashuv. Meyoriy yondashuv. Axloqiy yondashuv. Jarayonli yondashuv. Tizimli yondashuv. Vaziyatli yondashuv. Vazifaviy yondashuv. Menejment tamoyillari. Mehnat taqsimoti tamoyili. Vakolatlar va javobgarlik tamoyili. Intizom tamoyili. Yakka hukmronlik tamoyili. Harakatlar birligi tamoyili. Shaxsiy manfaatlarni bo'ysindirilishi tamoyili. Xodimlarni mukofatlash tamoyili. Markazlashtirish tamoyili. Qoyali zanjir tamoyili. Tartib tamoyili. Adolat tamoyili. Xodimlarning barqarorligi tamoyili. Tashabbus tamoyili. Korporativ ruh tamoyili. Boshqaruv usullari. Boisharuvning iqtisodiy usullari. Boshqaruvning ma'muriy usullari. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.

Tayanch iboralar:

Sistema, vaziyat. egiluvchi sistema, boshqarishga yondoshish, sistemali yondoshish, vaziyatli yondoshish, strategik yondoshish, ishlab chiqarish vaziyatlari, axborotaviy sistema, sistema konsepsiyalari.

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

Tizimlar to'g'risida tushuncha va ular xususiyatlari.

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

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

Harakat - bu materiyaning mavjud bo'lish usulidir. Dunyoda harakatsiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat, energiyani ifodalaydi.

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

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

Bog'liqlik - obektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Bog'liq mavjudligi tufayli dunyo hodisalarining betartib yig'indisi emas, balki qonuniy harakat jarayonidan iboratdir.

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

Tizimning har bir turi o'zining aniq vazifalariga ega:

- ◆ texnikaviy tizim, uskunalar majmuining o'zaro bog'liq yig'indisidan, shu jumladan orgtexnika, EHMdan iborat (bu korxonaning ishlab chiqarish kuvvatlaridir);

- ◆ texnologik tizim qonun-qoida, meyor, standartlar yig'indisi, marketing xizmatidan iborat;

- ◆ tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonni amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, boshqaruv tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi;

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

- ◆ Xalq xo'jaligining iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xo'jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim boshqaruv tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. (masalan, ijtimoiy tizim).

- ◆ ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, boshqaruvning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, ya'ni iqtisodiyotni boshqarishning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Hozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o'zgarishlar amalga oshishi, boshqaruvda demokratiyaning asoslari kengayishi, hamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o'tilishi, butun xalq xo'jaligi tarkibi qayta qurilishi bilan bog'liq ravishda ijtimoiy tizim ahamiyati ortib bormokda.

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

Inson eng muhim va faol unsur bulgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar: siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, mehnat manfaatlarini tashkil etadi.

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

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

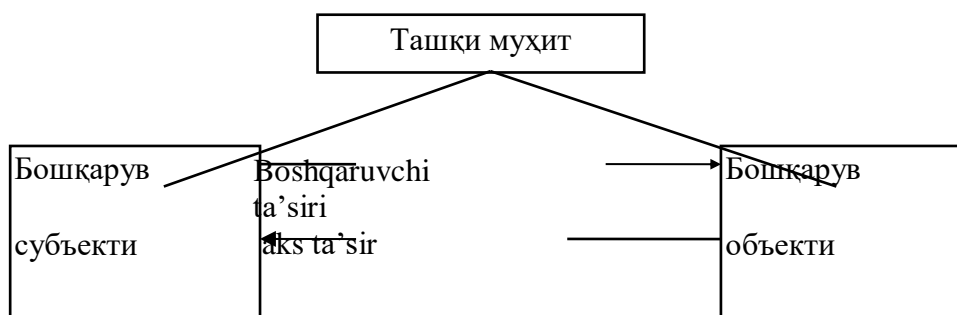


Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o'zida boshqaruvchi tizim ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruvchi tizimga korxonalar, konsernlarning boshqaruv jarayonini, ya'ni kishilar jamoasida ochiq maqsadda qaratilgan ta'sir etish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi. Boshqariladigan tizimga korxonalar konsernlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko'rsatish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.

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

Iqtisodiyotni boshqarish boshqaruv obekti va subektdan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi.



Subekt boshqaruv maqsadlarini aniqlaydi va boshqaruv obektiga bir maqsadga yunaltilgan ta'sir qiladi, shuningdek, o'zaro ta'sir natijalariga baxo beradi (boshqaruvchi ta'sir). Obekt o'ziga utkazilgan boshqaruvchi ta'sirini qabul qiladi va boshqaruv subektiga natijalar haqida axborot beradi (aks ta'sir).

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

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida

O'zbekiston Respublikasi xalq xo'jaligi, korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalar murakkab, o'zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim bo'lib, uning har bir bo'g'ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste'molning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog'liq va bir-birini to'ldiradi. O'zbekiston Respublikasi xalq xo'jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo'shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika xalq xo'jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o'zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o'zaro ta'sirda bo'ladilar, o'z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar. Demak, ijtimoiy munosabatlar subektlari

kishilardan, obektlari esa ularning turli sohalardagi turli tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, san'at va h.k.) iborat.

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

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

Tarkibiy jihatdan respublika xalq xo'jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, sex, korxonalar, konsern, tarmoq va x.k.) iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini - korxonadir. Korxonalar (firma) uz ish natijalari bo'yicha tulik javobgardir. Korxonalar daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog'liqdir.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimi ikki kichik tizimdan axborot okimlari bilan bir tizimga bog'langan ishlab chiqarish jamoasi va boshqaruvchilar jamoasidan iborat boshqaruv obekti va subektidan tashkil topgan. To'g'ri aloqa yullari bo'yicha yukoridan pastga boshqaruv buyruklari, aks ta'sir yullari bo'yicha pastdan yukoriga qarorlar baarilishi haqida axborot yuboriladi.

Korxonalar (firma) sex bulinma, xizmat kabi unsurlarning o'zaro boglanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o'zi tashkil topgan unsurlarning korxonalar tashkil etilishida kuzda tutilgan maqsadga erishish uchun o'ziga xos birikishdan iborat. Korxonalar (firma) yirikrok ijtimoiy iqtisodiy tizim - tarmoq tarkibiga kiradi va uning unsuridan iborat bo'ladi, tarmoq esa uz navbatida yaxlit tizim - xalq xo'jaligining tarkibiy qismidir (sxemaga qarang).

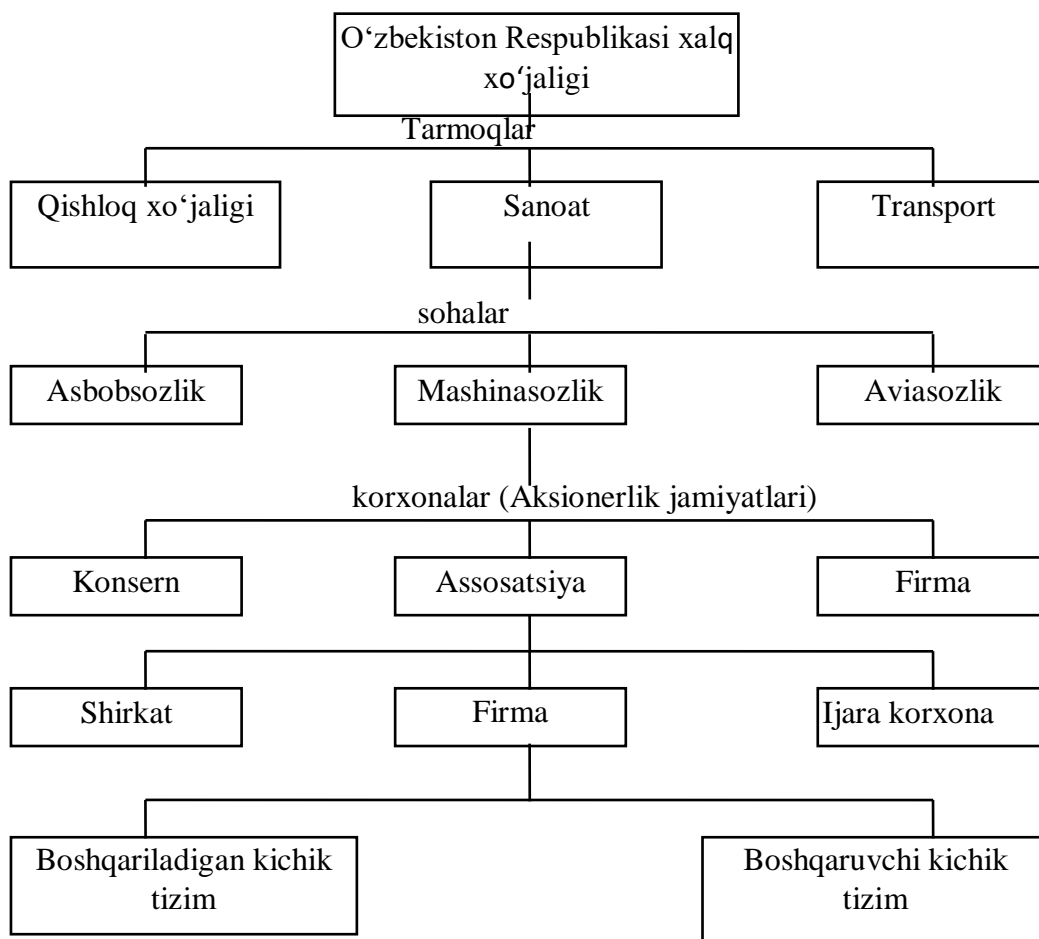
Shunday qilib, O'zbekiston xalq xo'jaligi yaxlit yirik tizim bo'lib, barcha tarmoqlarni xo'jalik yuritishning murakkab mexanizmiga biriktiradi.

Menejmentda tizimli yondashuv.

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

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

- boshqaruv maqsadlarini yaratish;
- kuyilgan maqsadlarni amalga oshirishdan eng kam xarajat qilib, eng katta samaraga ega bo'lish;
- maqsad, usul va va ularga erishish vositalariga mikdorani baxo berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo'lishning barcha imkoniyatlarini baxolash.



Xar bir murakkab tizim yirik tizim unsuri sifatida o'rganiladi, uning bu yirik tizim boshqa unsurlari bilan o'zaro ta'siri va aloqasi tahlil etiladi. Nisbatan mustaqil (alohida) tizim o'rganilganda uni unsurlar kuyi tartibdagi kichik tizimga ajratiladi xamda bu unsurlarning o'zaro aloqa va ta'siri tadvik kilinadi. Masalan, agartxalq xo'jaligini o'rganiladigan bulsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida, boshqa tomondan xalq xo'jaligi tarmoqlari unsurlari (sanoat, kishlok xo'jaligi, transport, kurilish va x.k.) yig'indisi sifatida tahlil kilinishi mumkin. Sanoat xalq xo'jaligi tizimining unsuri sifatida xamda kichik tarmoqlar, sohalar, ishlab chiqarishbirlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxonona esa xam assosatsiya, aksionerlik jamiyatlari, firma, birlashmalar unsuri sifatida, xam sex, bulinma, brigadalar majmui sifatida o'rganish mumkin.

Menejmentda tizimli yondashuv ko'plab muammolarni samarali xal etish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Uni kullash maqsadlarni aniq bayon kilish, vazifalar ko'lami va bajarilishi lozim bulgan ish xususiyatlari haqida tasavvurga ega bo'lish, tizim doirasida buysunush tartibini urnatish, karor qabul kilish va uni bajarish borasida majburiyat va javobgarlikni taksimlash imkonini beradi.

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

Tizimli yondashuvni kullash umuman vaziyatga baxo berish barcha holat va okibatlarni xisobga olgan xolda boshqaruv karorlari qabul kiluvchi xar bir raxbar uchun zarurdir. Boshqaruvda tizimli yondashuvni kullash raxbardan mantiqiy fikr yuritishni ya'ni, xar bir karorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yunaltirishni talab etadi. Bunda xar bir tizim undan yirikrok tizimning tarkibiy qismi sifatida o'rganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiklashtiriladi.

Tizimli yondashuvda vazifalar tashkilotga moslashtirilmaydi, aksincha tashkilot kuyilgan maqsadlar va ularni xal etish usullariga muvofik xolda tashkil etiladi yoki qayta to'ziladi.

Kibernetika va unga bog'liq ravishda maqsadlarni va boshqaruv karorlarini aniqlash, ishlab chiqarish, tekshirish, tadbik etish, matematik usul va EXMni kullash tizimli yondashuvning muhim unsurlaridan biriga aylanib koldi. Model so'zlar vositasida, formulalar yordamida bayon kilinishi, chizma bilan ifodalanishi, EXM yordamida tizimni amalda tushunish, yangi, ilgari noma'lum bulgan haqiqatni topishga yunaltiriladi.

Bilimlarning xozirgi darajasi murakkab tizim bulgan iqtisodiyotni boshqarishda chizikli va dinamik dasturlash, yoppasiga xizmat ko'rsatish, uyinlar nazariyasini kullash, statistik ma'lumotlarni o'rganish jarayonida xar tomonlama korrelyatsiya usulidan foydalanish imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning kompyuterlarni kullash natijasida rivojlanishi ma'lumotlarning aniqlashtirilgan, kengaygan bazasidan samarali foydalanish imkonini beradi vauz navbatida axborot yigish va uni qayta ishlashni talab etadi. Iqtisodiyot tarkibi o'zgarishi haqida ilmiy asoslangan, aniq axborotga ega bulmay turib, uning samaradorligini oshirishyullarini aniqlab bulmaydi.

Shunday qilib, rsepublika iqtisodiyotiga o'zaro bog'liq jarayonlar tizimi sifatida qarash mumkin. Kandaydir bir jarayon natijasida ma'lum maxsulot yaratiladi va bu ma'lum xarajatlar yig'indisi bilan bog'liqdir.

Ikki jarayon o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjud bo'lib, bunda bir jarayon maxsuloti bulgan kumir elektroenergetika uchun resursdir. Bunday aloqalar tarmogi bir-biriga bog'liq unsurlar tizimini tashkil etadi.

Menejmentda vaziyatli yondashuv.

Boshqaruv vazifalarini bajarishda korxonalar va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farq larga e'tibor berish lozim. Ular ikki xil bo'ladi: tashki va ichki. Ichki o'zgarishlar aniq korxonalar, tarmoqni tavsiflaydi. Ichki muhitga korxonalar maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va x.k. kiradi. Korxonalar o'rtasidagi ichki farq lari binolar o'rtasidagi farq ka uxshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, materiali, kattaligi bilan farq qilib. Bu farq natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo'lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarining ichki farq lari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o'zgarishlarni ma'lum darajada nazorat kilish mumkin va ular boshqaruv karorlari natijasida vujudga keladi. Raxbariyat tomonidan ichki o'zgarishlar borasida qabul kilinadigan karorlar kanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxonalar kattaligi ichki farq lar korxonani boshqarishga kandy ta'sir etishning yorokin namoyon qiladi. Yirik aksionerlar jamiyatini boshqarish bilan kichik korxonalar, dukonni boshqarish o'rtasida katta farq mavjud. Korxonalar kancha katta bulsa, uni boshqarish xam shunchalik kiyin bo'ladi.

Tashki o'zgarishlar korxonadan tashkaridagi muhit omillaridir. Ular katoriga yirik rakobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbaalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashki muhit, tashki o'zgarishlar korxonalar faoliyatiga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli boshqaruv karorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Qaysi o'zgarishlar korxonalar muvaffaqiyatiga kuchliroq ta'sir kilishini ko'rsatish yetarli emas. Turli tuman vaziyat kursatkichlari va boshqarish jarayonining barcha vazifalari o'zaro bog'liq, xamda ularni bir-biridan ajratib kurib chikish mumkin emasligi ma'lum kiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun kul buylab tarkaluvich tulkinlarni xosil kilgani kabi, biror muhim omilning o'zgarishi butun korxonalar faoliyatida aks etadi.

Korxonalar faoliyati samaradorligiga ko'plab xam ichki xam tashki omillar ta'sir etishi sababli uni boshqarishning eng yaxshi usuli aniq vaziyatni xisobga olgan xolda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bulgan usul eng samarali usul bo'ladi. Shu sababli muvaffakiyatli boshqaruv integratsiya kilingan yondashuvni talab etadi.

Vaziyat yondashuvibilan uzviy bog‘liq tizimli yondashuvda turli xususiy yondashuvlar, boshqaruv vazifalari uzviy bog‘liq bo‘lib, korxonalar o‘zaro bog‘liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o‘rganiladi; tizim nazariyasi raxbarlarga tizimning alohida qismlari o‘rtasidagi tizim va uni o‘rab turgan muhit o‘rtasidagi bog‘liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazaryasini amalda kullashni korxonaga ta’sir etuvchi asosiy ichki va tashki o‘zgarishlarni aniqlash yuli bilan kengaytiriladi, kuyilgan maqsadga erishish uchun boshqaruvning aniq usullarini aniq vaziyat bilan boglab amalga oshirish imkonini beradi.

Boshqaruv usullari to‘grisida tushuncha.

Usul – bu tadqiqot qilish yoki ta’sir ko‘rsatish usulidir. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqaruv obektini o‘rganish jarayonida qullaniladigan usullar tushuniladi.

Ta’sir ko‘rsatish nuqtai nazaridan esa usul deganda boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obektiga ta’sir utkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

funksional tizimosti obektlarini boshqarish usuli;

boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;

boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari;

har hil yondashuvlar, yusunlar, yullar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui – boshqaruvning aniq va o‘ziga xos usullari deb yuritiladi. Shunday qilib:

Boshqaruv usullari – bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta’sir ko‘rsatish usullari bo‘lib, bu usullar quyilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uygunlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan obektiv tarzda kelib chiqadi.

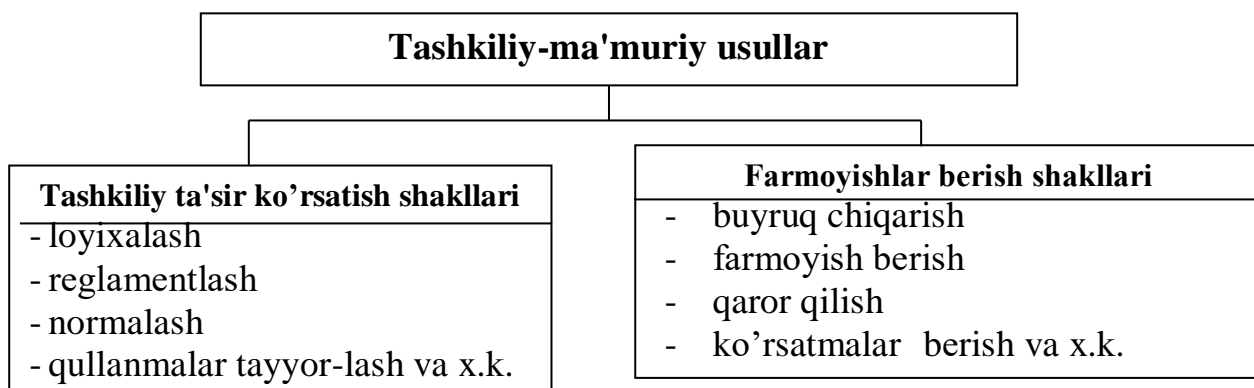
Boshqaruvning tashkiliy – ma’muriy usullari

Tashkiliy-ma’muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o‘rin tutadi. Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan strukturasi to‘zish;
- har bir boshqaruv bug‘inining funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni tug‘ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va qullanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv ko‘rsatmalarni bajarmayotgan bo‘linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo‘llash kiradi.

Tashkiliy-ma’muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning buysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularning ko‘pincha ma’muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma’muriy organlar boshqariluvchi obektning bajarishi majburiy bo‘lgan tartib-qoidalarni ishlab chiqadi, shuningdek buysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

- Boshqarishning tashkiliy ma’muriy usullari ikki shaklda:
- tashkiliy ta’sir ko‘rsatish usullari;
- formoyish berish usullari shakllarida namoyon bo‘ladi (3.1 -chizma).



3.1- chizma. Tashkiliy – ma'muriy usullar shakllari.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakl birgalikda qullaniladi, bir-birini tuldirdi va rivojlantirdi. har ikkala shaklning uygunlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olgan holda optimal bulishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralarini, ya'ni:

- ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalarini belgilash;
- ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;
- boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'z ichiga oladi.

Farmoyish berish yuli bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bulimlari va organlarining (uygun) ishlashini joriy ta'minlab turishidan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki ogizaki kursatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki ogizaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqarishning iqtisodiy usullari iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch hil buldi:

umumjamiyat manfaatlari;
jamo'a manfaatlari;
shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uygun sur'atda boglab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishni, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chikariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan harajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularni samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadda kushimcha ish haqi tulash, mukofotlar berish, bir yula katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi urinni egallaydi. har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni Tug'ri qullay olishi kerak. Boshqariluvchi obektga iqtisodiy usullar orqali kursatiladigan ta'sir korxonalarini: jiddiy rejalar qabul qilishiga:

mehnat va moliya resurslaridan yanada unumlirok foydalanishga;
yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
mehnat unumdorligini oshirishga;
raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bulishi kerak.

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qullanishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bulsin. Bir korxonaga uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bulsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

kredit va foiz stavkasi;
soliq va soliq yuki;
boj tulovlari;
subsidiya va sanksiya;
lizensiya;
transfert tulovlari;
narx-navo va xozolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usulni qullab, bozorni shakllantirish

chogida ham, uning o'zini o'zi boshqarish bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma'muriy boshqarish usullari o'zini o'zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik kursatsa, ularga tuskinlik kilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi.

Boshqarishning sotsial-ruxiy usullari

Sotsial-ruxiy usullarning asosiy maqsadi jamoalarda soglom ijtimoiy-ruxiy muhitni yaratishdir. Bu usulda ijtimoiy–ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yuli bilan kishilarning fe'l-atvori, ruxiyatni hisobga olib ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, sotsial-ruxiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi «psihologik vaziyatni», har xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

Boshqarishning sotsial-ruxiy usullari quyidagi muammolarni hal qilishga qaratilgan:

1.	Kishilarning sotsial-ruxiy xususiyatlari, chunonchi, kobiyatlari, mijozlari, harkatlari va hokozolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.
2.	Sotsial yurish–turish meyorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qullab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish hamda jamoa ongini ustirishga yordam beradi.
3.	Sotsial rivojlantirishni va kishilarning intilishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy usish, malaka oshirish, estetik ravnak va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.
4.	Kishilarning madaniy va sotsial-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bogchalari, klublar, profilaktoriylar, sport ishootlari va haqozolarni kurishga sharoit tugdiradi.
5.	Mehnat jamoalarda talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat soglom sotsial-psihologik muhitni vujudga keltirish va uni qullab-quvvatlashga sharoit tugdiradi.
6.	Odamlarning o'z mehnatidan, tanlangan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarni yechimi boshqarishning yanada yumshoq, samarali bulishini talab qiladi.

Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.

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

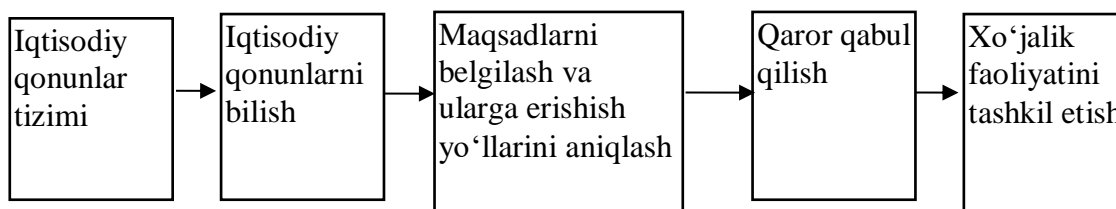
Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, xodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning obektiv yunalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini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

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

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

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

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



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

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

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar.

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan tug'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri ijtimoiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanishi qonuniyatlari va yunalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar fani umumiy falsafiy, ham iqtisodiy nazariya umumiy qonunlarga buysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar bu avvalo quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va xodisalar miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bog'likligi va ta'sirini tavsiflaydi.

2. Qarama-qarshiliklar birligi va ko'rashi qonuni xarakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan xarakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.

3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yunalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.

Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

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

5. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv

vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqa qonunlari menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustaxkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bogliqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yullarini izlash, ular erishilgan natijalariga baxo berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablari aniq hisobga olish lozim.

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

– ishlab chiqarishning obektiv yunalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;

– insonlar xujalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligini;

– ishlab chiqarish samaradorliginining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

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

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

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

$$K_{\text{talab elas.}} = \frac{\text{talab xajmi usishi \%}}{\text{narxlarning pasayishi \%}}$$

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

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

5. Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, ya'ni raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga ega bo'lib bo'lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilarning daromadi oshishi tartibini o'rnatib bo'lmaydi.

6. Iste'molchi nuqtai nazaridan eng sunggi naflilik qonuni. Naflilik - tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; sunggi naflilik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

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

Menejmentning asosiy tamoyillari.

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

qonunlar — tamoyillar — usullar — uslublar.

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

Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi:

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

2. Ilmiylik tamoyili. tamoyili o'zaklarning o'zagidir. Amalda bu tamoyil, avvalo jamiyat rivojlanishining obektiv qonunlari va fan-texnika yutuqlaridan xabardor bo'lishni talab qiladi. Uning yordami bilan ishlab chiqarish va boshqaruvning zaruriy mutanosibligi ta'minlanadi, boshqaruv qarorlaridagi xatolar kamaytiriladi, og'irlik markazi eng katta sifat va miqdor yutuqlariga erishishga o'tkaziladi.

Ilmiylik tamoyili ishlab chiqarish masalalarini hal qilishda iqtisodiy-matematik usullardan keng foydalanish, boshqaruvning maqsadli-dasturiy usullarini amalga kiritish, zamonaviy elektron-hisoblash texnikasi va boshqaruvning avtomatlashtirilgan tizimlaridan foydalanishni ko'zda tutadi.

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

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

4. Boshqaruv shakli va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Boshqaruv xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini o'zi tuluq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi kamchiligini esarsoyaning uncha katta bo'lmasligi va bir kishi boshqaruvning turli vazifalarini bajarishiga majburlidir. Mulkdor boshqaruvning barcha vazifalarini amalga oshirishi: rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va boshqalarni shaxsan amalga. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor sinmasligi uchun doimo o'z bilimlarini ko'paytirib, boshqaruv usullarini takomillashtirib, ya'ni ishchilarga ta'sir etish yo'llarini bozorda mavjud holatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va xuquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxonalar yoki aksionerlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklining afzalligi sheriklar aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir. Boshqaruvning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan

amalga oshirilib, u asosiy boshqaruv siyosatini va boshqaruvning majud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruvchilik, ijtimoiy-psixologik, xuquqiy usullarini tanlaydilar. Boshqaruvning jamoa shaklining asosiy kamchiligi barcha sheriklar - aksiya egalari boshqaruvda va korxonada faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi. Uning yana bir kamchiligi - korporatsiya, aksionerlar jamiyati yoki korxonada aksionerlaridan «ikki yoklama» soliq olinishidir, chunki korxonada foydadan, aksionerlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun tiliq javob beradi.

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

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

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

8. Tizimlilik va komplekslilik tamoyili ilmiylik tamoyilining davomi bo'lish bilan birga, o'zining mustaqil ahamiyatiga ham ega. U boshqarilayotgan tizimning vertikal va gorizonta yo'nalishlari bo'yicha barcha xususiyatlarini qamrab olishni ko'zda tutadi. Tizimlilik va komplekslilik tamoyili boshqaruv usullarining tarqoqlikdagi tamoyillariga hamda bir daqiqalik foyda va ehtiros tufayli yuzaga keluvchi qarorlarga qarshi qo'yiladi. U ishlab chiqarishning bir maromda amalga oshirilishini ta'minlashga xizmat qiladi, ishlab chiqarish uchun qulay sharoit yaratadi.

9. Tartib va adolat – bu, boshqaruvning har bir qadamda o'zini eslatib turuvchi tamoyilidir. Ko'p hollarda aynan shu tamoyilga ko'ra korxonada va uning rahbariga tavsifnoma beriladi. Korxonada rahbari qanchalik bilimli va tajribali, uning kasb mahorati va madaniyati qanchalik yuqori bo'lsa hamda u jamoa to'g'risida qanchalik ko'p qayg'ursa, tartib va adolat ko'rsatkichlari shunchalik yuqori bo'ladi. Qisqaroq qilib aytganda, tartib – bu, har bir kishi va hamma narsa o'z joyida bo'lishini, adolat esa rahmdillik va odillikning uyg'unligini anglatadi. Boshqaruvning tartib va adolat tamoyili kadrlar tez-tez almashishini oldining olib, korxonada obro'sining o'sishiga hamda bunga korxonada jamosini qiziqtirishga xizmat qiladi.

10. Xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tamoyili- mehnat unumdorligini oshirishda muhim turtki hisoblanadi va boshqaruv tizimining samaradorligini aks ettiradi. Xodimlarning sadoqati va qo'llab-quvvatlashiga erishish maqsadida ular o'z xizmatlari uchun, ishchilar esa bajarilgan ishning sifati va miqdori uchun adolatli tarzda haq olishlari zarur. Bundan tashqari, ma'naviy rag'batlantirish moddiy rag'batlantirishdan kam ahamiyatga ega emas. Rahbarning iqtidori, xodim (xodimlar, ishchilar)ning tashabbus va yutuqlarini o'z vaqtida ilg'ab olib, munosib baholash hamda ularni ham moddiy ham ma'naviy rag'batlantirish tizimini mohirona qo'llashida ko'zga tashlanadi.

11. Tejamkorlik va samaradorlik tamoyili – bu, korxonada boshqaruvining barcha bo'g'inlarida amalga oshirilishi lozim bo'lgan tamoyildir. Bu tamoyilning mohiyati moddiy va mehnat resurslaridan tejamkorlik bilan foydalanish, eng kam xarajatlar bilan eng ko'p natijalarga erishish, ishlab chiqarish zahiralariidan to'liq foydalanishda ifodalanadi. Biroq bu tamoyil istisno tariqasida qo'llanmay, faqat korxonada rahbarining emas, balki butun jamoa va birinchi o'rinda xom ashyo va materiallardan tayyor masulot yaratuvchi ishchilarning mehnat qoidasiga aylangan taqdirdagina haqiqiy tasdig'ini topadi.

12. Tashabbuskorlik va korporativ ruhiyat -boshqaruvning muhim tamoyili bo'lish bilan birga, korxonaning bozor tizimida muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga turtki hamdir. Umuman olganda, boshqaruv tashabbuskorliksiz, istiqbolni ko'rmasdan, ijodiy yondashuvsiz

muvaffaqiyatlarga erishishi amrimaholdir. Boshqaruv ijodiy negizni, tashabbuskorlikni korporativlik bilan bog'lagan holda boyitadi.

Agar korporativ ruhiyat ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi jamoa uyg'unligining natijasi, ittifoqi bo'lsa, **tashabbuskorlik** faol harakatlarni anglatib, korxonada jamoasiga va har bir xodimga ishlab chiqarishni rivojlantirishning turli xil dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda qo'shimcha kuch-quvvat baxsh etadi.

13. Vakolat va majburiyat tamoyili - boshqaruvning ratsional, aniq va yo'lga qo'yilgan tashkiliy tizimini yaratish, lavozimlarga oid yo'riqnoma hamda rahbar va mutaxassislarining huquq va burchlari to'g'risidagi hujjatlarni ishlab chiqish, bajarilgan ish uchun moddiy javobgarlikni belgilash, buyruq va ko'rsatmalarni o'z vaqtida tayyorlashni anglatadi. Har bir lavozim egasi - bo'lim yoki xizmat boshlig'idan, to korxonada rahbarigacha - boshqaruv faoliyatidagi o'z vakolatlarini yashirmasligi va majburiyatlarini kamaytirmasligi - boshqalarning, ya'ni unga bo'ysinuvchi shaxslarning zimmasiga yuklamasligi lozim.

Yuqorida ko'rsatilgan tamoyillar ham alohida, ham birgalikda boshqaruv tizimining ishonchliligiga va korxonada rahbari hamda har bir boshqaruv tuzilmasining obro'sini o'stirishga xizmat qilishi lozim. Bundan tashqari, ular doimiy ravishda mukammallashtirib borilishi hamda zamon ruhi va xo'jalik yuritish mexanizmi talablariga javob beruvchi yangi tamoyillar bilan to'ldirilishi zarur. Bu esa boshqaruv tizimi va jarayonlarining yangi shakl va usullarini rivojlantirishga imkon yaratadi.

Nazorat savollar

1. Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma'lum?
2. Moddiy dialektika qonunlari mohiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering.
3. Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o'ynaydi.
4. Boshqaruvning qaysi prinsiplari sizga ma'lum?
5. Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?
6. Boshqaruv usuli nima?
7. Tashkiliy-ma'muriy usullarini boshqarishdagi ahamiyati qanday?
8. Tashkiliy-ma'muriy usullarining shakllarini kursating?
9. Tashkiliy ta'sir ko'rsatish qanday amalga oshiriladi?
10. Farmoyish berishning mohiyati nimadan iborat?
11. Manfaatlarning boshqarishdagi urni va turlari?
12. Boshqarishning iqtisodiy usullarini mohiyati nimalardan iborat?
13. Sotsial-ruxiy usullarning mohiyati nimalardan iborat?
14. Boshqaruv tizimi kaysi unsurlardan tashkil topgan?
15. Boshqaruv tizimining iqtisodiy kategoriyalariga aniqlik bering.
16. Menejmentda tizimli yondashuvning mohiyati nimada?
17. «Ichki» va «tashki» o'zgarishlar nima?
18. Korxonada faoliyatining samaradorligiga kandy omillar ta'sir etadi?
19. Tizimli yondashuvning kompyuterlarni kullash natijkasida kandy kulayliklar yaratadi?

4-Mavzu. Mehnatni boshqarish usullari

Mehnatni boshqarishning xarakteri. Iqtisodiy o'sishning har xil bosqichlarida mehnatni boshqarish turlari. F.Teylorning mehnatni boshqarish usullari. Mehnatni texnokratii boshqarish. Sanoatda bandlikning umumiy tamoyillari va mehnat munosabatlarini o'rnatish. D.Makgregorning "X" va "Y" nazariyasi. Mehnatni innovatsion boshqarish. Mehnatni innovatsion boshqarishga o'tishning asosiy omillari va shartlari. Korporatsiyalarda "Sifat to'garaklari" ishchi guruhini tashkil etish.

Tayanch ibora: taylorizm, sanoatda bandlik, XvaU nazariyasi, innovatsion boshqarish.

Mehnatni boshqarishning xarakteri

Boshqaruv jamiyat munosabatlarining muhim ko'rsatkichi sifatida jamiyat hayotining barcha jabhalariga tegishlidir. U insonning jamiyatdagi mohiyati, mehnati taqsimoti, kooperatsiya va muomala zarurati, iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy munosabatlardan kelib chiqadi. Boshqaruvsiz tabiatni o'zgartirish, mehnat qurollari va predmetlarini yagona ishlab chiqarish jarayonida birlashtirishga yo'naltirilgan faoliyat yuritishning iloji yo'q. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruv ishlab chiqarishning barcha qatnashchilari va elementlari o'rtasida kelishuvni yo'lga qo'yib, yuzaga kelgan munosabatlarning mazmuni va meyorini tartibga soladi hamda resurslardan foydalanishning samarali yo'llarini topishga o'z hissasini qo'shadi.

Boshqaruvning mohiyati va obyektiv zaruriyatini yanada osonroq va tezroq tushunish uchun adabiyotda mashhur bo'lgan misol - orkestr va dirijerga murojaat qilish lozim. Orkestr va dirijerning o'zaro aloqasini ilg'ab olish uchun musiqiy qobiliyat talab qilinmaydi.

Konsert tomoshalarida bo'lgan har bir kishi dirijerning sahnada paydo bo'lish chog'ini ko'rgan, albatta. Orkestr tomon o'girilgach, dirijer tayoqchasini ko'taradi va musiqachilar musiqa chalishni boshlaydilar. Shunga o'xshash holat boshqaruvda ham ro'y beradi - yo'lga qo'yilgan tashkilotchilik tizimi boshqaruv komandalari asosida ishlaydi.

Bundan kelib chiqqan holda **boshqaruv** - ijtimoiy mehnat jarayoniga ishlab chiqarish rivojlanishining obyektiv qonunlari asosida yo'naltirilgan tarzda ta'sir o'tkazish tizimi, har bir ishchining va butun jamoaning mehnatini bir vaqtning o'zida nazorat qilish, motivatsiya va tartibga solish usulidir. Moddiy boyliklar va ne'matlar hamda ularga tenglashtirilgan qadriyatlarni taqsimlash, iste'mol qilish va ayirboshlash ham boshqaruvni talab qiladi.

Hozirgi paytda, iqtisodiy va ilmiy-texnik o'zgarishlar davrida boshqaruv usullari, tamoyillari va texnikasida sezilarli o'zgarishlar ro'y bermoqda. Boshqaruv alohida tizim sifatida tobora ko'proq tajriba almashish sohasi, reklama, ishlab chiqarish vazifalarini tezkor hal qilish vositasi bo'lib bermoqda. Bunga esa boshqaruvni professionallashtirish, biznes va tadbirkorlik maktablari hamda maslahat markazlarining ochilishi sabab bo'lmoqda. Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi borgan sari xo'jalik yuritishning iqtisodiy usullariga asoslangan boshqaruv tizimiga o'rnini bo'shatib bermoqda.

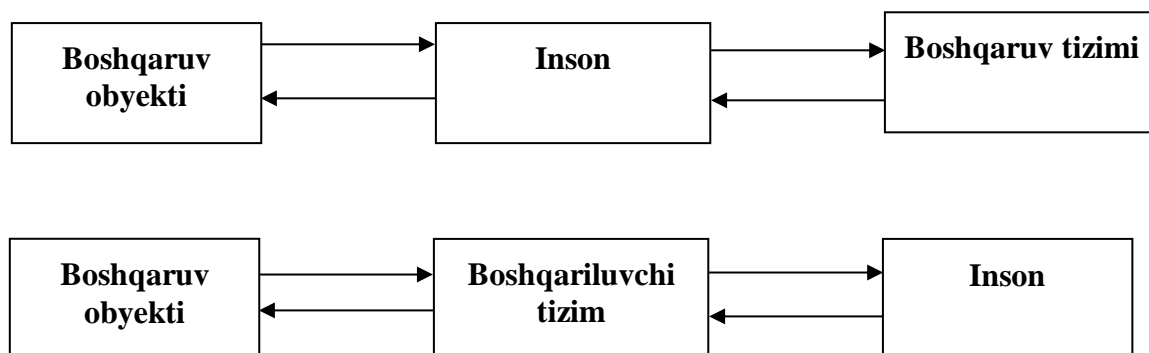
Boshqaruvga yondashishdagi zamonaviy usullarning muhim ahamiyati inson omilini faollashtirish, o'z-o'zini boshqarish va tashabbuskorlikni rivojlantirish, bozor iqtisodiyoti talablariga javob beruvchi yangi tashkiliy tuzilmalarni yaratishda namoyon bo'ladi. Ma'lumki, o'z korxonasi yoki sexida, o'z ish yoki xizmat joyining "xo'jayini" bo'lmay turib iqtisodiyotning har tomonlama rivojlanishini talab qilib bo'lmaydi. Insoniyat hayotida shu narsa isbotlab berilganki, moddiy to'kin-sochinlik o'zidan-o'zi paydo bo'lmaydi, uni mehnat faoliyati va oqilona boshqaruv yordamida yuzaga keltirish mumkin. Bu holatni aniq tushunish va unga to'g'ri baho berish zamonaviy menedjmentni boshqaruv to'g'risidagi fan sifatida qabul qilishni asoslab beradi.

Mehnat taqsimoti va uning ijtimoiy tavsifini kuchaytirishda boshqaruvni, mustaqil faoliyat shaklida alohida ajratib ko'rsatish mumkin. Bundan korxonalar va xalq xo'jaligi miqyosida maxsus boshqaruv tizimlarining vujudga kelishi va faoliyat yuritishiga obyektiv zaruriyat kelib chiqadi. Bunday tizim o'zining gorizontaal va vertikal aloqalari bilan birga fan-texnika taraqqiyoti va ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi, shuningdek, siyosiy kayfiyatlar

va ishlab chiqarish munosabatlaridagi o'zgarishlar ta'siri ostida doimiy harakatda va yangilanishda bo'ladi. Shu sababli, boshqaruvni baholash va tahlil qilish jarayonida, biz xalq xo'jaligi rivojlanishining har bir tarixiy bosqichida shakllanuvchi boshqaruv tizimini o'rganamiz.

Boshqaruv tizimi deganda nimani tushunish lozim? Agar jamiyatning butun iqtisodiy tizimini oladigan bo'lsak, uning tarkibiga kiruvchi ko'plab kichik tizimlarni - tarmoqlar, korxonalar, birlashmalar va hokazolarni ko'rishimiz mumkin. Ularning har birini ikki jihatidan: mustaqil faoliyat yuritish nuqtai nazaridan yoki butun birlikning tarkibiy qismi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Masalan, korxonalar (firma) mustaqil boshqaruv tizimi yoki tarmoqning (ishlab chiqarishning) bo'linmasi, bo'g'ini sifatida faoliyat yuritishi mumkin. Bunga bog'liq bo'lgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi, uning vazifalari va funksiyalari shakllantiriladi

O'zaro aloqada va ma'lum jihatdan bir-biriga bo'ysinuvchi bo'lgan boshqaruv **obyektlari** va **subyektlari** faoliyatning alohida ko'rinishi sifatida boshqaruvning muhim elementlari hisoblanadi. Bu aloqani quyidagi tarzda chizma yordamida ko'rsatish mumkin:



4.1.-chizma. Boshqaruv obyekti va subyekting o'zaro aloqasi.

Korxonada boshqaruvning ta'siri **boshqaruv obyektiga** yo'naltirilgan bo'lib, ishlab chiqarish va xo'jalik yuritish jarayonlari, ishlab chiqarish uskunalari ekspluatatsiya qilish, turli miqyosdagi mehnat kooperatsiyasi va hokazolalar **boshqaruv obyekti** bo'lishi mumkin. **Boshqaruv subyekti** esa qoidaga ko'ra, **korxonalar rahbari** yoki boshqaruv obyektlarini maqsadli ravishda boshqarishni amalga oshiruvchi **xizmat rahbarlaridir**. Agar yuqorida keltirilgan misolga qaytadigan bo'lsak, orkestr, bu – boshqaruv obyekti, dirijer esa, boshqaruv subyektidir.

Boshqaruv obyektlari va subyektlari doimo o'zaro aloqada bo'lib, bunda asosiy o'rin boshqaruv obyektiga, ya'ni boshqaruvchi tizimga ajratiladi. Boshqaruv obyektining mazmuni, unda yuz berayotgan o'zgarishlar boshqaruv subyekti vazifalari va harakatlarini belgilab beradi. Bu esa boshqaruv shakllari va usullarini mukammallashtirishda aks etadi. Albatta, bu boshqaruv subyektlarining passivligini anglatmaydi, aksincha, boshqaruv tizimining bo'limlari shu boshqaruv tizimining eng faol qismini tashkil etadi va tavsiflaydi. Aynan boshqaruv subyekti ishlab chiqarish resurslari va asbob-uskunalardan foydalanish siyosatini belgilaydi, ishlab chiqarish vositalarining ishchi kuchi bilan birlashuviga ko'maklashadi. YA'ni korxonaning **nima, qachon, qayerda, kimga ishlab chiqarish** bilan bog'liq bo'lgan siyosati, birinchi o'rinda boshqaruv subyekti tomonidan hal qilinadi. Shu sababli, boshqaruv obyektlari va subyektlari orasidagi aloqa, jumladan, ularning ichki tashkil qilinishi qanchalik mustahkam bo'lsa, bir xil sharoitlarda ishlab chiqarish hamda boshqaruv tizimining samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Boshqaruv faoliyati - boshqaruvchi shaxs yoki organ tomonidan boshqaruv amallarini bevosita va bilvosita komandalar (buyruq, tavsiya va ko'rsatmalar) shaklida ishlab chiqish va amalga oshirishdir. Boshqaruv amallari ishlab chiqarish jarayonining yakunlanishi uchun moddiy shart-sharoit vazifasini bajaradi. Aytish mumkinki, boshqaruv amallari boshqaruv faoliyati va natijalari o'rtasidagi bog'lovchi bo'g'in bo'lib xizmat qiladi.

Faoliyatning ushbu turi ahamiyati, aynan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonida korxonaning joriy va istiqboldagi siyosati shakllanishida namoyon bo'ladi. Shu jihatdan kadrlarni to'g'ri tanlash va joylashtirish, ularning malakasi, o'zlariga yuklatilgan vazifalarni

to'g'ri tushunishlari ham muhim ahamiyatga egadir. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, hozirgi boshqaruvchilar uchun yaxshi muhandis, texnolog, konstruktor bo'lishning o'zigina kamlik qilib, ishlab chiqarish iqtisodiyoti, biznes-strategiya, marketing, xo'jalik huquqi va shu kabilarni bilish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Faqat ushbu bilimlar majmuasiga va boy mehnat tajribasiga ega bo'lgan taqdirdagina boshqaruvchilar bozor iqtisodiyoti vazifalarini muvaffaqiyatli ravishda bajarishlari mumkin.

Shuni ham e'tiborga olish kerakki, boshqaruv faoliyati boshqaruv apparati (organi) tushunchasiga qaraganda keng talqin qilinadi. Boshqaruv faoliyati tarkibiga jamoatchilik tashkilotlaridagi faoliyat, ish joylarida ijodiy tashabbuskorlikning yuzaga kelishi hamda ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlarning taklif va maslahatlarini ham kiritish mumkin. Bu esa boshqaruv faoliyatini, **bevosita boshqaruv** (korxonada boshqaruv apparatining faoliyati) va **o'zini-o'zi boshqarish** (boshqaruv faoliyatining jamoatchilik shakli) turlariga ajratilgan holda tasniflash imkonini yaratadi. Faoliyatning ikkala turi ham amalda birgalikda yuritilib, ularning o'zaro aloqalari ishlab chiqarishni boshqarishning samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ishlab chiqarishning, jumladan, boshqaruv faoliyatining o'zining samaradorligini oshirishda, ishlab chiqarishning alohida elementlari va bo'g'inlari o'rtasida yuzaga keluvchi **boshqaruv munosabatlari** muhim o'rin egallaydi. Bu yerda boshqaruv organi (subyekti) yoki boshqaruvchi shaxs tomonidan boshqariluv organiga nisbatan ta'sir ko'rsatishning o'zigina kamlik qiladi. Boshqarilayotgan obyektдан boshqaruv obyektiga javob tariqasida teskari aloqa ham bo'lishi zarur. Agar bunda teskari aloqa bo'lmasa yoki boshqaruv organi tomonidan qabul qilinmasa, boshqarilayotgan obyekt nazorat ostidan chiqishi hamda boshqarilmaydigan obyektga aylanishi mumkin.

Bu vazifa amalda boshqaruvning har bir elementi yoki bo'g'ini tomonidan ma'lum bir vazifani bajarishni ko'zda tutuvchi bir-biriga bo'ysinuvchanlik tizimi yordamida bajariladi. YA'ni gap korxonada direktori, bosh muhandisi va boshqalardan, to'g'ri boshliqlari va boshqa ishlab chiqarish bo'linmalarining boshliqlarigacha - korxonaning boshqaruvchilari yoki maxsus xizmatlariga yuklatiluvchi funksional vazifalar haqida bormoqda. Munosabatlarning bunday ko'rinishdagi bir-biriga bo'ysinuvchanligi boshqaruv tizimining samarali tarzda faoliyat yuritishi uchun muhim shart hisoblanadi.

Shu tariqa, **boshqaruv tizimi** ishlab chiqarish samaradorligiga erishish va korxonaning iqtisodiy salohiyatini mustahkamlashda muhim omillardan biri bo'lib xizmat qiladi. Shu bilan bir paytda ishlab chiqarish samaradorligining o'sish sur'ati, qabul qilingan yoki amalga oshirilayotgan boshqaruv tizimi progressivligining o'lchovi xizmatini ham o'taydi. Bundan kelib chiqqan holda, qo'yilgan maqsadga qisqa muddatda va ishlab chiqarish resurslaridan unumli foydalangan holda yaqinlashish darajasini korxonani boshqarish samaradorligining bevosita mezon sifatida ko'rsatish mumkin. Bugungi bozor munosabatlari sharoitida boshqaruv tizimi birinchi o'rinda korxonaning barqarorligini ta'minlashi, xo'jalik tavakkalchiligini kamaytirishi, sifatli va raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga ko'maklashishi zarur. Shuningdek, u xodimlarning o'z mehnatlari natijasiga qiziqish darajasi ortishiga, ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar va yo'qotishlarga yo'l qo'ymaslikka hamda mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlashga xizmat qilishi lozim.

Korxonada yopiq tizim bo'lmaganligi sababli, boshqaruv tizimiga korxonada yuzaga keluvchi ichki muhitdan tashqari, tashqi muhit, avvalo, aholining turmush tarzi, jamiyat qurilmasi, davlat siyosati va hokazolarda ta'sir ko'rsatishi mumkin. Biroq har qanday holda ham boshqaruv tizimi, xo'jalik hayotining zamonaviy talablari va korxonaning raqobatchilik muhitidagi barqarorligiga javob berishi lozim.

Amerikalik muhandis va ixtirochi F.Teylor (1856-1915)ning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish" ning tizimi deb atalgan.

F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni - yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda va maqbul usullarni izlashdir.

Uning prinsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko‘lami va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat’iy vaqt oralig‘ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo‘ysundirilgan bo‘lishi kerak;
- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo‘yilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi ma’suliyatini aniq belgilash va vazifalarini to‘g‘ri taqsimlash shart.

F.Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbiiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (100%) ga o‘shishiga olib kelgan. Ayniqsa , qo‘llagan haronometraj usuli diqqatga sazovordir. F Teylor nazariyasiga ko‘ra rahbar va mutaxassilarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo‘lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko‘rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi. F. Teylor boshqarishni “aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek , nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san’ati” deb baholagan.

Shunday qilib F. Teylor “boshqaruvning mumtoz maktabi” ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko‘rinishida rivojlanib bordi.

Korxonani boshqarishni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimini takomillashtirib borish mulkchilik shakli, faoliyat natijasi va yuzaga kelgan tashkiliy tuzilmaning qandayligidan qat’i nazar, har bir korxonaga uchun muhim vazifa hisoblanadi. Ushbu vazifani muvaffaqiyatli hal qilish korxonalariga, birinchi o‘rinda, boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga, ikkinchidan, xarajatlarni kamaytirish va ishlab chiqarish faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichlarini yaxshilashga imkon yaratadi.

Bugungi kunda boshqaruv tizimini mukammallashtirish sohasida quyidagi tendensiyalar yuzaga kelmoqda: boshqaruv faoliyatining maqsadli tavsifini kuchaytirish; boshqaruvning moslashuvchan tuzilmalarini yaratish va boshqaruv apparatining faoliyatini yaxshilash, jumladan, ortiqcha boshqaruv bo‘g‘inlarini qisqartirish hisobiga; ishlab chiqarishni boshqarishda jamoalar rolining o‘shishi va ularning yuqori natijalarga erishishga yo‘naltirilganligi; mehnat faoliyati ijtimoiy sharoitlarining yaxshilanishi. Bu tendensiyalarga asosan korxonalarining boshqaruv organlari tuzilmalarini takomillashtirish yo‘nalishlari ham aniqlanib, ularga avvalo sifat ko‘rsatkichlari asos qilib olingan. Bu ko‘rsatkichlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

Optimallik – tuzilma bo‘linmalari o‘rtasida eng kam boshqaruv bo‘g‘inlariga ega bo‘lgan holda o‘zaro aloqalarni ratsional tarzda o‘rnatishdir. Shu sababli ko‘p bo‘g‘inlilikni qisqartirish boshqaruv tizimini takomillashtirish oldiga qo‘yiluvchi asosiy talablardan biri hisoblanadi.

Tezkorlik (operativlik) – barcha funksional bo‘linmalarning, zarur hollarda ishlab chiqarish bo‘linmalarining, boshqaruv qarorlari o‘z vaqtida va sifatli bajarilishini ta’minlash uchun o‘zaro aloqalar aniqlik bilan olib borilishi.

Ishonchlilik – axborotlarni o‘z vaqtida olish va boshqaruv qarorlarini bajaruvchilarga va bajarish joylariga o‘z vaqtida yetkazishni ta’minlaydi. Ishonchlilik va tezkorlik joriy va istiqboldagi boshqaruv tizimining samaradorligida muhim turtki hisoblanadi.

Tejamkorlik – bu, asosan boshqaruv tizimida maksimal samaraga erishgan holda boshqaruv apparati va uning xarajatlarini kamaytirishga, ya’ni ishlab chiqarish samaradorligining o‘shishiga erishishdir.

Aytib o'tish kerakki, korxonalar jamoasi va ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish sohasida barcha uchun bir xil yo'l mavjud emas.

Mazkur vazifa muayyan sharoit, holat va imkoniyatlardan kelib chiqqan holda yuzaga keladi va hal qilinadi. Biroq bunda ham o'zgarimas bir qoida mavjud bo'lib, unga ko'ra, har bir o'zgartirish, yaxshilanish va shakl o'zgartirishlar avvaldan o'ylab chiqilishi hamda ilmiy jihatdan asoslab berilishi zarur. Masalan, hozirgi paytda korxonalarni boshqarishni takomillashtirishning muhim yo'nalishlaridan biri sifatida avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini (ABT) yaratish va amaliyotga kiritish hamda ish vaqt yo'qotilishining oldini olish, uskunalarning bekor turib qolishini qisqartirish, mehnat va moddiy resurslardan oqilona foydalanishga ko'maklashuvchi kompyuter texnikasidan foydalanishni ko'rsatish mumkin.

Amaliyotdan shu narsa ma'lumki, korxonalarni boshqarishning seksiz tuzilmasi yuqori darajada samarali bo'lib, boshqaruvni markazlashtirishni qisqartirish hamda kichik va o'rta korxonalarining ijtimoiy ishlab chiqarishni rivojlantirishdagi ahamiyatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv tizimini takomillashtirishning muhim yo'nalishlaridan biri - korxonaning funksional xizmatlari va bo'limlari faoliyatini ortiqcha tuzilmaviy bo'linmalarni tugatish, xizmat ko'rsatuvchi bo'limlarni optimallashtirish, birlamchi hisobga olish hamda hisob-kitob va boshqa boshqaruv amallarini soddalashtirish yo'li orqali muvofiqlashtirishdir.

Bu yerda ishlab chiqarishni tezkor boshqarishning ko'plab funksiyalarini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish imkonini beruvchi, boshqaruvning yangi texnikasidan, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari yuqori bo'lgan turli xil hisob-kitob va tahlil vositalaridan foydalanish katta ahamiyatga ega.

Boshqaruv tizimini takomillashtirishda texnik vositalar, boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish, jumladan, ABT asosidagi faoliyat, boshqaruv tadqiqotlari va loyihalari o'z-o'zidan yoki avtomatik ravishda kerakli natijalarga olib kelmaydi. Bu yerda ko'p narsa insonlarning, ayniqsa, menejrlarning faoliyatiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli ijtimoiy omillarning rivojlanishi, ishlab chiqarish jamoasining ishlab chiqarishni boshqarishdagi roli kuchayishi, ayniqsa, korxonalariga boshqarishning ratsional shakllarini tanlashga keng imkoniyatlar yaratib berilgan hozirgi paytda muhim ahamiyatga ega. Mustaqillikni kengaytirish va ishlab chiqarish jamoasining ishlab chiqarishni boshqarishdagi roli o'sishi iqtisodiy fikrlashning kerakli tomonga yo'naltirilishiga xizmat qiladi hamda boshqarishni yaxshilashni korxonalar rahbaridan tashqari butun jamoaning vazifasi qilib belgilaydi.

Zamonaviy texnika vositalari va yangi usullardan tashqari korxonalarni boshqarishda ishlab chiqarish jamoalarida zarur bo'lgan *ijtimoiy-psixologik muhitni* shakllantirish ham katta ahamiyatga ega. Amaliyot ko'rsatadiki, ijtimoiy-psixologik muhit boshqaruvning natijalari va amaliyligini yo'qqa chiqarishi yoki aksincha kuchaytirishi mumkin.

Psixologik muhit nodir va qaytarilmas holatdir. Ikkita bir xil jamoa bo'lmagani kabi, bir-biriga mos keluvchi psixologik muhitning ham mavjud bo'lishi mumkin emas: jamoadagi har bir shaxs jamoani boyitadi va bir vaqtda o'zi ham boyib, unga nodirlik va qaytarilmaslikni baxsh etadi. Psixologik muhit orqali zarur bo'lgan ishlab chiqarish ruhiyati shakllanadi va boshqaruvning maqsadli funksiyalari muvaffaqiyatli amalga oshiriladi.

D.Mak Gredorning X va Y nazariyasi.

Amerikalik olim D. Mak- Gregor (1906-1964) "**insoniy munosabatlari**" maktabining atoqli namoyondalaridan hisoblanadi. U inson hулq-atvorining ikki modeli, hodimning o'z mehnatiga ikki hil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va Y (igrik) nazariyasini yaratdi.

X (iks) nazariyasiga ko'ra, namunaviy yollanma ishga – tabiatdan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga o'rinadi, unda izzatlablik, ma'suliyati sezish, fahm-farosat yetishmaydi. Bunday holatda hodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish qo'rqitib turish zarur.

Y(igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi : yollanma ishchilar tabiatdan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o`z zimmasiga ma`suliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejerning vazifasi kishilar o`z maqsad va manfaatlariga g`oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo`lgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa hodimlarning hulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchi rag`batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof ko`rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o`zida ham birinchi, har ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san`at ekanligi ham ana shu ikki jihatni uyg`unlashtirishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. "Boshqaruv" va ishlab chiqarishni boshqarish tushunchalarining mohiyatini ochib bering.
2. Ishlab chiqarishni tashkil etishda menedjmentning asosiy maqsadi qanday?
3. Korxonada xo`jalik yuritish mexanizmi nimani anglatadi?
4. Korxonada boshqaruv organlarining asosiy vazifalarini sanab bering.
5. Ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy texnik qoidalari (talablari) va ularning zamonaviy bosqichda qanday tarzda o`zgarishini tushuntirib bering.
6. Ishlab chiqarishni boshqarishning qanday stil va usullarini bilasiz?
7. Korxonada ishlab chiqarishni boshqarishning har xil tuzilmalarini tavsiflab bering.
8. Boshqaruv organlarining korxonalaridagi asosiy funksiyalarini ko`rsatib bering.

5-Mavzu. Menejment texnologiyasi

Boshqaruv jarayoni. Boshqaruv vazifalari. Rejalashtirish. Maqsadlar. Tashkil qilish. Motivatsiy. A. Maslou bo'yicha ehtiyojlar iyerarxiyasi. Muvofiqlashtirish. Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar. Tashkilot va tashki muhit o`rtasidagi kommunikatsiyalar. Ishlab chiqarish va boshqaruv bosqichlari bo'yicha bo`linmalar ichidagi kommunikatsiyalar. Shaxslararo kommunikatsiyalar. Bo`linmalar o`rtasidagi kommunikatsiyalar. Norasmiy kommunikatsiyalar. Kommunikatsion jarayon. Kommunikatsion tarmoqlarning namunalari. Boshqaruv qarorlari. Qarorni bajarilishini tashkil qilish. Qarorni bajarilishi ustidan nazorat qilish, faoliyat va qarorga tuzatishlar kiritish Qarorni bajarish bo'yicha faoliyatni baholash.

Tayanch iboralar: Motivlashtirish. Ehtiyoj. Motivlashtirishning oqilona modeli. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish. Kompleks motivlashtirish. Rag`batlantirish va jazo strategiyasi. Ish orqali motivlashtirish. Menejarlar bilan doimiy aloqada bo`lish. Motivatsiya bosqichlari.

Boshqaruv jarayoni. Boshqaruv vazifalari. Rejalashtirish.

«Funksiya» - bu lotincha so`z bo`lib biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi, degan ma'nolarni bildiradi.

«Vazifa» - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo`lgan masala, erishilishi lozim bo`lgan, kuzda tutilgan maqsad. Yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.

«Funksiya» tushunchasi «vazifa» tushunchasiga nisbatan tor ma'noga ega. Zero, funksiya faqat uz faoliyat doirasidagi vazifalarni o`z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonada muhandisining funksiyasiga kirmaydi, chunki u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. «Vazifa» esa o`z faoliyati doirasidan tashqarida ham bulishi mumkin.

Boshqaruv funksiyasi deganda u yoki bu obektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuasi tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ular mohiyatini ochish va o`rganish boshqaruv jarayonini to`g`ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funktsiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatini tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishni o'laylik. Uning dastlabki bosqichida:

- loyihalash,
- konstruktorlik,
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funktsiyalar paydo bo'ladi.

Keyingi funktsiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash ya'ni:

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat me'yorlari, materiallari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarini tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funktsiyalar.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika,
- xom -ashyo,
- elektr quvvati,
- transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur.

Shundan keyin:

- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga quyish;
- mehnatni tashkil qilish;
- ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funktsiyalar kelib chiqadi.

Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi boshqaruvda katta ahamiyatga ega bo'lib, sxema ko'rinishida quyidagicha ifodalanadi.

Chizma

Maqsadlar. Tashkil qilish

Maqsad – bu muddao, murod yani u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini o'z orzularining o'shalishiga yo'naltiriladi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq soha, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- provard natijamizni baholash meyorini belgilaydi va h.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqarish uchun o'ta zarur.

Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqaruv funktsiyalari,
- boshqaruv usullari,
- boshqaruvning to'zilmaviy tarkibi,
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar echiladi.

Boshqaruv maqsadiga quyiladigan talablar:

1.Maqsad bir ma'noli va aniq bulishi kerak.---Agar siz qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biron yulni tanlashga ham xojat qolmaydi.

2.Maqsadni bajarish mumkin bulishi kerak---Qaysi tomonga so'zishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqchaga hech qanday shamol hamrox bo'la olmaydi.

3.Maqsad miqdoran ul-chovga ega bulishi kerak---Maqsad – bu bamisoli navbatdagi bosqichda «jang» bilan zabt qilinadigan chuqqidir. Buni zinxor unitmaslik darkor. Shu «jang»da golib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan aniq maqsadni o'z oldimizga qoyishimiz kerak. Undan ortiqcha ham, kam ham emas, vassalom.

4.Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bulmogi darkor---Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bulmagan maqsad – bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtiril-gan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.

5.Maqsad bulimlar va mas'ullar boyicha de-tallashtirilgan buli-shi kerak.---Maqsad, uni boshqarish tamoyillari provard natija barchaga tushunarli va yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.

6.Maqsad ko'p qirrali bulishi kerak.---Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs boyicha batafsil taqsimlab chiqilgan bulishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinishi daraja-sini aniq nazorat qilish mumkin.Bu – umumiy bo'lib, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bulinishi, «Maqsadlar sajarasi» («Derevo seley»)ni to'zishni talab qiladi.

Maqsad turlari

1.Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishga qarab: siyosiy maqsadlar; iqtisodiy maqsadlar; sotsial maqsadlar;ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar; xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshq.

2.Boshqaruv pogonalari (dara-jalari)ga qarab: hududiy boshqaruv maqsadlari; mamlakat maqsadlari; viloyat maqsadlari; tuman maqsadlari; qishloq maqsadlari; ishlab chiqarish maqsadlari; xalq xujaligi maqsadlari; tarmoq (sektor) maqsadlari; yakka xodim maqsadi.

3.Amalga oshirish muddatiga qarab: joriy maqsadlar; istiqboldagi maqsadlar; uzluksiz (kundalik) maqsadlar.

4.Boshqarishning sodir bulishiga qarab.fursatli maqsadlar: bir martalik maqsadlar.

5.Kutiladigan natijalarga qarab: provard maqsadlar; oraliqdagi maqsadlar; oddiy, an'anaviy maqsadlar; muammoli maqsadlar.

6.Murakkablik darajasiga qarab: innovatsion maqsadlar;

Motivlashtirish tushunchasi mazmuni va mohiyati.

Ruscha – o'zbekcha lug'atda Motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi. Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

Motivlashtirish – bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbai sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda motivlashtirish – bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablardan namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeyish , uxlash dam olib o'z kuchini tiklash , o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy , ya'ni keyim – kechak , oziq-ovqat , turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

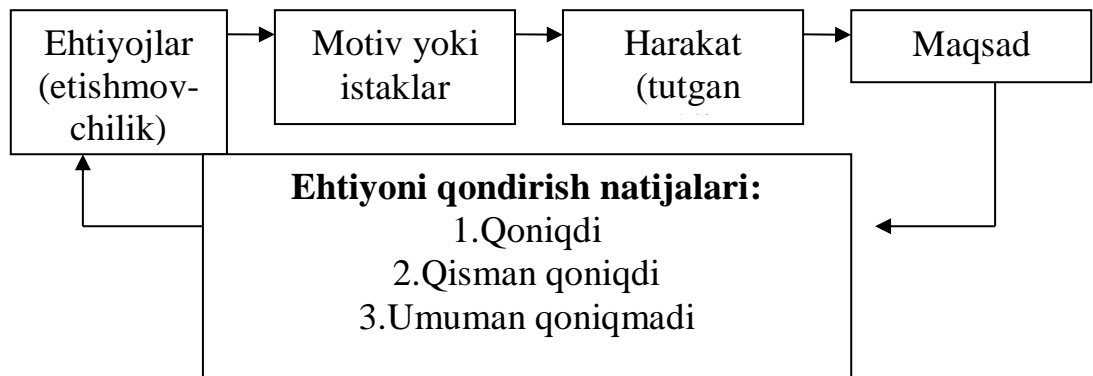
Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bo'larga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka , mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi, aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi.

Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

Ehtiyoj qat'yan tabaqalashgan bo'ladi. YA'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga yoshi va jinsiga oilaviy ahvoli millatiga , mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq.

Eng muhimi xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni motivlashtirish jarayonini quyidagi chizmada ifodalash mumkin (8-chizma):



8-chizma. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model.

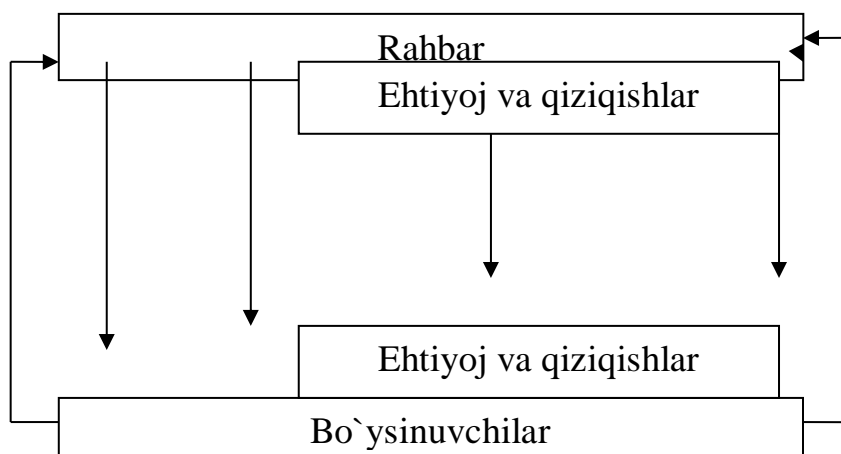
Ko`rinib turibdiki, Motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo`lgan etishchilikdan yoki qoniqishning yetarli, yoxud umuman yo`qligidan boshlanadi. So`ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad asari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilishi darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag`batlantiradi. Jahon amaliyotida Motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bo`lar jumlasiga:

- X (iks) va Y (igrek) nazariyasi;
- Kutish nazariyasi;
- Boisiy (gigienik) tozalanish nazariyasi;
- Adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi
- Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g`oyasi yotadi. Buni quyidagi chizmadan ko`rish mumkin (9-chizma):

Bu erda 1-rahbar bo`ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta`sir ko`rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqirmaydi);

2- qo`l ostidagilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta`sir o`tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko`zlaydi).



5.1-chizma. Motivlashtirish vositasida boshqarish usuli.

3 – boshqarish o`zaro ta`sir ostida amalga oshiriladi. Bu erda qarorning bajarilishiga har ikkila tomon manfaatdor;

4 – ta`sir qilish faqat bo`ysinuvchilarning ehtiyoji va qiziqishimga asoslanadi.

1, 2 va 4 yondoshuvlar bilan xodimlar o`rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim xodimlar ehtiyojlari o`rtasida nomuvofiqlikning paydo bo`lishiga sabab bo`ladi. Shku sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

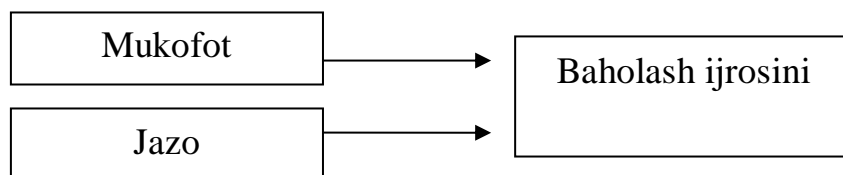
Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida ya`ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qilidi. Chunki boshqa (1,2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo`lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o`rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

Motivlashtirish modellari va strategiyasi.

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amaliyotda qo`llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari quyidagilardir:

- oqilona (ratsion) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish;
- kompleks motivlashtirish model.

Oqilona (ratsional) model quyidagi chizmaga ega (10-chizma):

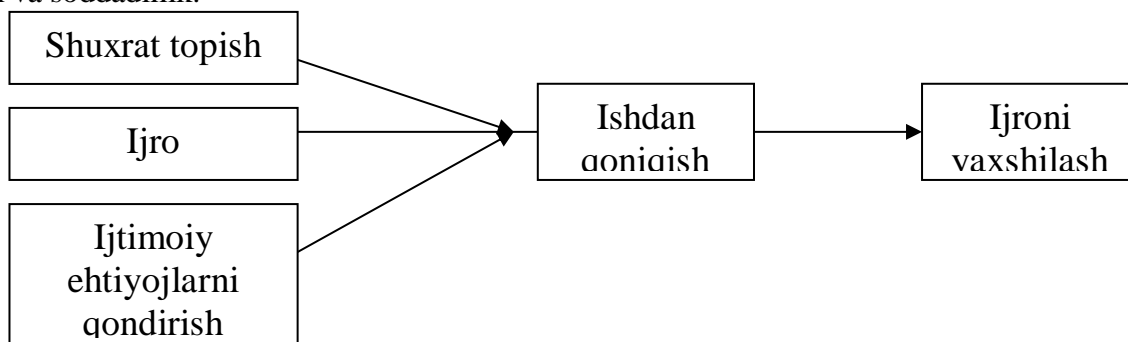


5.2-chizma. Motivlashtirishning oqilona modeli.

Bu yerda motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo`llaniladi. Bu “shirin kulcha” va “qamchi” taktikasidir. Ba`zi hollarda bunday yondoshish to`g`ri bo`lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo`ladi. Boshqa hollarda esa u kishilar o`rtasidagi munosabatga putur uzoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

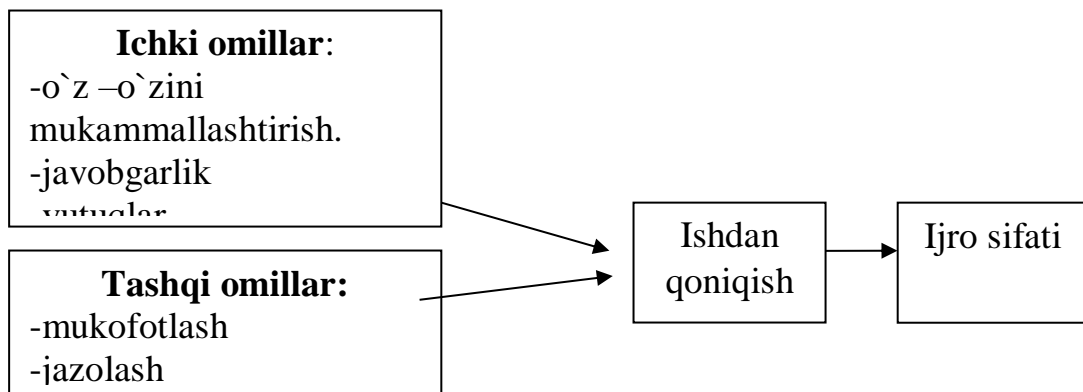
Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli 11-chizmada berilgan. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunost Emerson Meyo bo`lib, uning negizida quyidagi g`oya yotadi.

Ichki omillar: shuhrat topish , ijroni yaxshilash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuveng muhim tashqi omilni , ya`ni ish haqini inobatga olmaydi. Go`yoki “mamnun” (ehtiyoji qondirilgan) kishi bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi emish. Bunday o`ylash, noto`g`ri va soddadillik.



5.3-chizma. Insoniy munosabatlarni motivlashtirish.

O`zini – o`zi mukammallashtirishni motivlashtirish modeli quyidagi chizmaga ega (5.4-chizma):



5.4-chizma. O`z-o`zini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli.

Bu model Maslou va Xetsberg yondoshuvlariga asoslangan bo`lib , o`zoq muddatli Motivatsiyani ta`minlovchi imillar sifatida nafaqat ichiki omillar, shuningdek tashqi omillash ham muhim deb qaraladi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

1.Rag`batlantirish va jazo strategiyasi, ya`ni kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko`p va yaxshi ishlasa , unga haq to`lanadi;
- kim undan ko`p ishlasa shunchalik ko`p haq to`lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa u jazolanadi.

2. Ish orqali motivlashtirish: xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo`ladi.

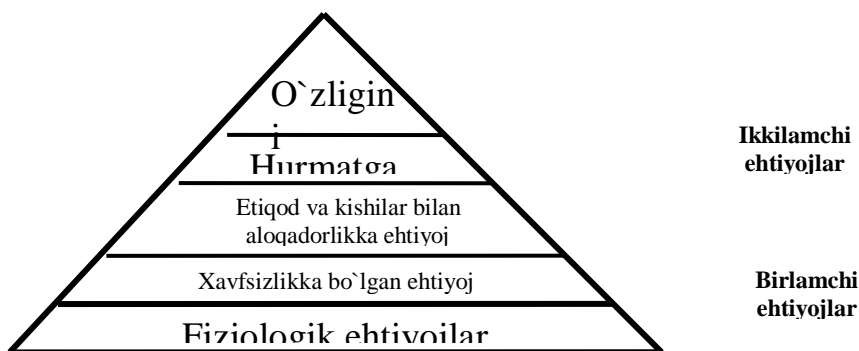
3.Menejerlar bilan doimiy aloqada bo`lish strategiyasi: bo`ysinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hattoki u to`g`ri yoki notug`ri, yohud yanglishdan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o`rtasida munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning quyidagi usullari qo`llaniladi:

- pulni rag`batlantirish va mukofotlash sifatida ishlashtirish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqlarni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o`qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta`sirni cheklash va me`yorlash;
- guruh mehnatni mukofotlash va rag`batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va hk.

Motivlashtirish nazariyalari.

Amerikalik ruhshunost Abraxam Maslou XX asrning 40-yo`llarida o`zining ehtiyojlari ustunligi nazariyasini yaratib, kishilar o`z motivlari jarayonida ehtiyoj va qiziqishning 5 turiga tayanadilar dedi. Uning ehtiyojlar iyerarxiyasi quyidagi ko`rinishga ega (13-chizma):



5.5-chizma. Motivatsiya bosqichlari (A.Maslou bo`yicha).

Birinchi o`rindagi ehtiyojlar – bu bazis ehtiyojlar, ya`ni yashashni ta`minlash uchun zarur bo`lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng avvalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Ba`zis ehtiyojlar, ya`ni oziq-ovqatga, kiyim- kechakka, uy-joyga, uyquga bo`lgan ehtiyoj qondirishsa, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya`ni tinchlik, tartib , himoyaga bo`lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo`lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji iyerarxiyaning uchinchi bo`g`iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni ijtimoiy ehtiyojlar deb ham yuritiladi.

Hurmatga bo`lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasini to`rtinchi bo`g`inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo`lgan ehtiyoj , ya`ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat. Diqqat-e`tibor. O`zligini isbotlash ehtiyoji, ya`ni Maslou iyerarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirish imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo`lsa shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o`shida o`z aksini topadi.

A.Maslou, odamlar - qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi ochkuz maxluqlardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar quyidagi usul va yondoshuvlarni qo`llash kerak. Quyidagi jadvalda ularni ayrimlarini keltiramiz (5.6-jadval):

5.6-jadval. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari.

№	Ehtiyojlar	Ehtiyojlarni qondirish usullari.
1	Ijtimoiy ehtiyojlar	-xodimlarga shunday ish beganki, ular bir-biri bilan aloqada bo`lish imkoni bo`lsin; -ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg`usini yarating; -qo`l ostidagilar bilan davriy kengashlarni o`tkazib turing -normal guruhlarni “tintish” ga harakat qilmang, (agar uning korxon mavqeiga ta`siri bo`lmasa); -xodimlarga korxon doirasidan tashqarida ham ijtimoiy faollik qilishga imkon bering.
2	Hurmatga bo`lgan ehtiyoj	-qo`l ostidagilarga mazmunliroq ishni taklif qiling; -xodimalarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta`minlang; -xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag`batlantiring; -xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling; -qo`l ostidagilar vakolat va huquq bering; -qo`l ostidagilarni amal pillapoyalari sari ko`taring.
3	O`zligini isbotlashga bo`lgan ehtiyojlar	-qo`l ostidagilarning o`z imkoniyatlaridan to`liq foydalanishi uchun ularning o`qishiga sharoit yaratib bering; -qo`l ostidagilarga murakkab va muhim ish bering , toki ular butun vujudini berib ishlasin; -qo`l ostidagilarning tashabbusini rivojlantiring va rag`batlantiring.

Bu ehtiyojlarni hech qachon to`la to`kis qondirish imkoniyati bo`lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan Motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Devid Mak Kleland nazariyasi

Bozor iqtisodiyoti va boshqarishning rivojlanishi bilan motivlashtirish nazariyasida asosiy ahamiyat yuqori bosqich ehtiyojlariga beriladi:

- Muvaffaqiyatga intilish
- Hokimiyatga intilish
- Tan olinishga intilish

Frederik Gerstberg nazariyasi

Frederik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiyena) deb yuritiladi, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruxiy soglom bo'lishga ham hamkorlik kursatadi degan fikr yotadi.

- Birinchi guruh omillar «gigiyena omillari» deb ataladi. Bu omil insonning o'zligi, ichki ehtiyojlari va atrof-muhit bilan munosabatlariga asoslanadi.
- Ikkinchi guruh omillar “motivatorlar” deb ataladi. Bu omil mehnatning mazmuni va xarakteri bilan bog'liq

Viktor Vrum nazariyasi

Kutish nazariyasi amerikalik ruxshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat extiyojni kondirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun tanlangan xoxishga ham boglik. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o'zaro munosabati asosiy urinni tutadi:

- mehnat harajatlari (MX) bilan natija (N) urtasidagi farqni kutish (MX-N);
- natija (N) bilan ragbatlantirish ® urtasida farqni kutish;
- rag'batlantirish kiymati (K), ya'ni qoniqishning yoki konikmaslikning nisbiy kursatkichi.

Adolatlilik nazariyasi

Adolatlilik nazariyasiga binoan kishilar o'zlari erishgan rag'bat darajasini shu tizimda band bo'lgan boshqa kishilar erishgan rag'bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydilar, ya'ni:

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual harajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs harajati}}$$

Dj. Adams fikricha, harajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishini bajarishga sarflagan mehnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, yoshi, sotsial mavkei kabilar ham inobatga olinadi.

L.Porter-E.Louler nazariyasi

Ushbu nazariya kutish va adolatlilik nazariyalarining bo'g'liqligida shakillantirilgan. Porter va Louler rag'bat miqdoriga ta'sir etadigan 3ta ko'rsatkichni belgilashgan, bular:

- Sarflangan kuch
- Xodimning shaxsiy xususiyatlari va qobiliyati
- Mehnat jarayonida o'z rolini anglaganligi.

Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar

Axborot bu ma'lumotlar va xabarlar tuplami bo'lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun uta zarurdir.

Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar axborot vositasida quyidagicha amalga oshiriladi.

Chizma

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun o'zatiladigan axborotlarga quyidagi talablar quyiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;

- to'liqliq;
- tejamlilik.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun o'zatiladigan axborotlarga quyidagi talablar quyiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolik;
- tezkorlik;
- to'liqliq;
- tejamlilik.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan ist'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborot yo'zaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi kommunikatsiyalar

Kommunikatsiya – bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashinuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga quyilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Umuman har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi. Shu sababli shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligi, ya'ni:

- kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- telefonda so'zlashuv qoidalari;
- rasmiy xujjatlarni to'zish v o'qiy olish qobiliyati;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

Nazorat savollar

1. Maqsad deb nimaga aytiladi?
2. Boshqaruv maqsadiga quyiladigan talablar nimalardan iborat?
3. Maqsadlarning qanday turlari mavjud?
4. Maqsadlar shajarasi nima?
5. «Funktsiya» deb nimaga aytiladi?
6. Boshqaruv funktsiyasi deb nimaga aytiladi?
7. Motivatsiya tushunchasini ayting?
8. Motivlashtirish mohiyati nimadan iborat?
9. Motivlashtirishni extiyojga aloqasi qanday?
10. Extiyoj nima?

6-Mavzu. Tashkilotlar va ularni boshqarish

Tashkilotlar tushunchasi va ularning tavsifi. Tashkilotning yashash davri. Tashkilotlarning ichki muhit. Tashkilotlarning tashki muhiti. Tashkilot ichki va tashqi muhitining omillari va o'zgaruvchanligi. Tashkilotlar faoliyatini turkumlashtirish. Tashkiliy tuzilmalarning turlari. Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi. Mehnatni gorizontap bo'linishi. Mehnatni vertikal taqsimlanishi. To'g'ri chizikli tuzilma. Boshqaruvning vazifaviy tuzilishi. To'g'ri chizikli vazifaviy tuzilma. Boshqaruvning to'g'ri chizikli - shtabli tuzilmasi. Boshqaruvning matritsa tuzilmasi. Divizional (yoki bo'limli) tashkiliy tuzilma. Mahsulotli tashkiliy tuzilma. Mintakaviy tashkiliy tuzilma. Iste'molchiga qaratilgan tashkiliy tuzilma. Boshqaruvning kombinatsiyalashtirilgan tuzilmasi. Asosiy tashkiliy-xuquqiy shakllar. Ma'suliyati cheklangan jamiyat. Qo'shimcha ma'suliyatga ega jamiyat. Aksiyadorlik (hissadorlik) jamiyati. Shu'ba va bog'lik jamiyatlar. Davlat unitar korxonalari. Notijorat

tashkilotlar. Matlubot kooperativi. Kartel. Sindikat. Trest. Konzern. Konsorsium. Sanoat xoldinglari. Tadbirkorlar uyushmalari. Virtual korporatsiy. Tashkilotlarni rivojlanishidagi zamonaviy tendensiyalar. Tarmoqli tashkilotlar. Tashkilotlarning yangi turlari. Tashkilotlarni strategik boshqarish. Strategik boshqaruv tuzilmasi. Strategik maqsadlarini belgilash. Strategiyani tanlash. Tashkiliy o'zgarishlarni boshqarish. Tashkiliy o'zgarishlarni amalga oshirish modellari. Boshqaruvning samaradorligi.

Tashkilot tushunchasi va ularning tavsifi

Menejer o'z faoliyatini yuritish uchun tashkilot yaratilishi kerak.

Vaqt o'tishi bilan tashkilot tushunchasi ham bir necha marta o'zgardi. Dastlabki paytda tashkilot har qanday tizimning tuzilmasi deb hisoblanar edi. "Menejment" alohida mustaqil fanga ajralib chiqqanda, "tashkilot" so'zi ma'lum rollar tuzilmasi, funksiyalar, huquqlar va majburiyatlar bilan assosiasiya qilindi. Ya'ni "tashkilot" tushunchasi korxonalar, firma, idora va boshqa mehnat ijro etiladigan qismlarini tushunish kerak.

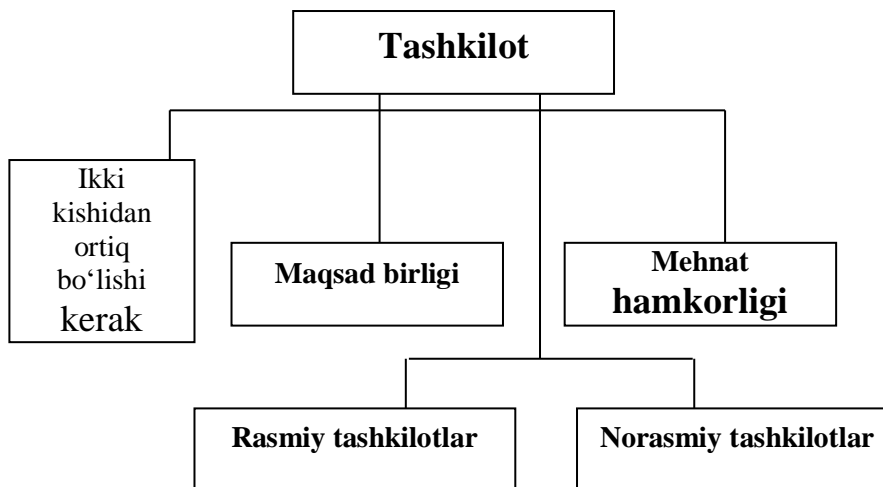
Ko'pgina tushunchalar mavjud ulardan ayrimlarini ajratib o'tishimiz mumkin:

1. Tashkilot jarayondir, uning vositachiligida boshqaruv tizimi yaratiladi va saqlanadi.
2. Tashkilot o'zaro munosabatlar, huquqlar, majburiyatlar, maqsadlar, ijrolar tizimidir, mehnat jarayonida ularning o'z o'rnini bor.
3. Umumiy maqsadlarga ega guruhdir.

Mehnat qismlari tashkilot hisoblanishi uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

1. Ikki kishidan ortiq ishchilar bo'lgan guruh bo'lishi shart.
2. Guruhning kamida bitta foydali maqsadi bo'lishi kerak.
3. Maqsadga erishish uchun birgalikda va qattiq bilan ishlaydigan guruh a'zolari bo'lishi kerak.

Tashkilot elementlari



Shuningdek, tashkilot – odamlar guruhi, ularning faoliyat ma'lum umumiy maqsadga erishilishiga qaratilgan bo'lishi kerak.

Tashkilotning yashash davri

Tashkilotning hayotiy sikl kombinatsiyasiga bonoan, tashkilot faoliyati bir necha bosqichlardan o'tadi ya'ni, vujudga kelishidan, yuksalishidan boshlab to o'z faoliyatini to'xtatganga yoki tubdan modernizatsiya qilingunga.

1 faza – tashkilotning vujudga kelishi. Bu faza maqsad tanlash, boshqaruv usuli bilan karakterlanadilar; asosiy vazifasi – bozorga chiqish, mehnat tashkili – daromadni maksimal qiymatga oshirish bilan bog'liq.

2 faza – yoshlik va balog'at. O'ziga xos xususiyatlar: bosh maqsad – vaqtinchalik daromad va tez o'sish; qat'iy rahbarlik tufayli sog' qolish; asosiy vazifa – bozor qismini

mustahkamlash va o'ziga qaratish; mehnat tashkili – daromadni rejalashtirish, xizmatlarni va maoshni ko'paytirish.

3 faza – etilganlik. Bosh maqsad – tizimli, balansli o'sish va individual imidj (obro') shakllanishi; vakolatlar bo'linishi natijasida rahbariyat samaradorligiga erishadi (markazlashmagan boshqaruv) asosiy vazifa – har xil yo'nalishlar bo'yicha o'sish. Bozorni bosib olish, turli qiziqishlarni hisobga olish; mehnat tashkili - bo'linishi va kooperatsiya; individual natija uchun mukofot.

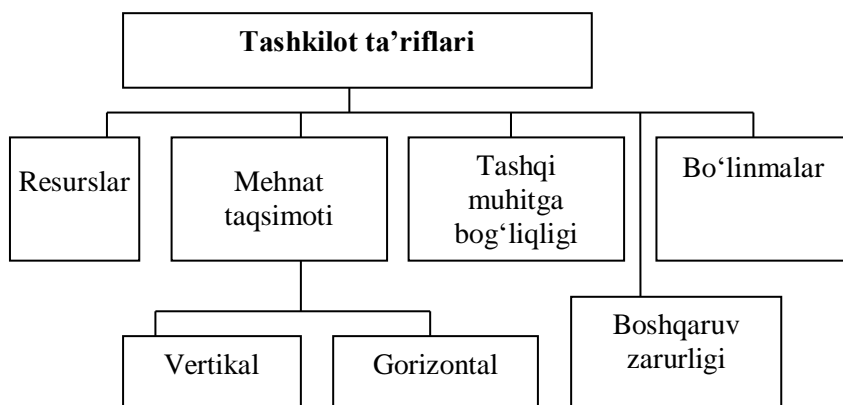
4 faza – tashkilotning eskirishi. Bu yuksalishni oily pog'onasi. Bosh maqsad – erishilgan natijalarni saqlab qolish, boshqaruvda harakatlar koordinatsiyasi orqali samaradorlikka erishiladi. Asosiy vazifa – stabillikni ta'minlash, mehnatni erkin rejimini tashkillashtirish, daromadni ko'paytirish.

5 faza – tashkilotni qayta tiklanishi. Barcha funksiyalarni qayta tiklash maqsad qilib olingan; uning o'sishiga jamoa orqali erishiladi; asosiy vazifa – yosharish; mehnat tashkilida – NOT ni (MITE) amalga oshirish, kollektiv bilan ishlash.

Tashkilot elementlari. Tashkilotlarning qisqacha ta'rifi

Tashkilotga a'zolar o'rtasidagi harakatlar va resurslarni talab qilingan mahsulotga aylantirish degan ta'rifni bersak bo'ladi. Menejmentni jalb etish va balansni ta'minlash vositasi deb hisoblasak bo'ladi.

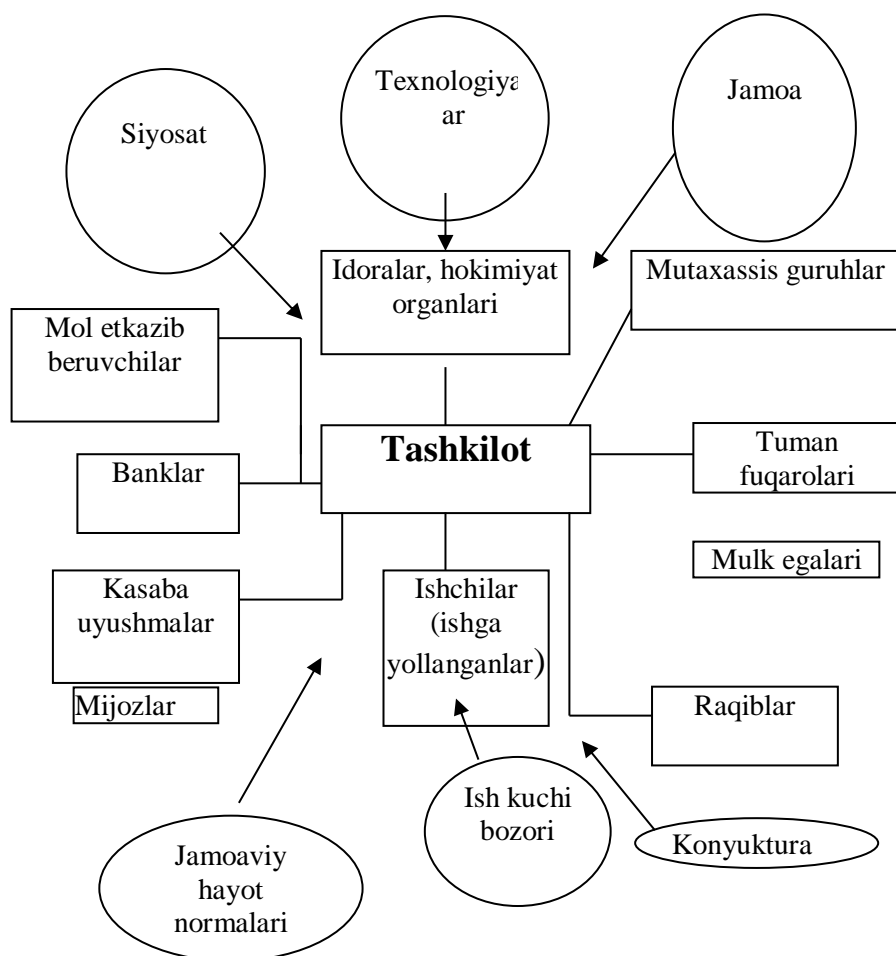
Hamma tashkilotlar bir-biridan har tomonlama farq qiladi (funksiya, ysyllar, boshqaruv tamoyillari va boshqalar bilan). Lekin ular umumiy ta'riflarga ham ega.



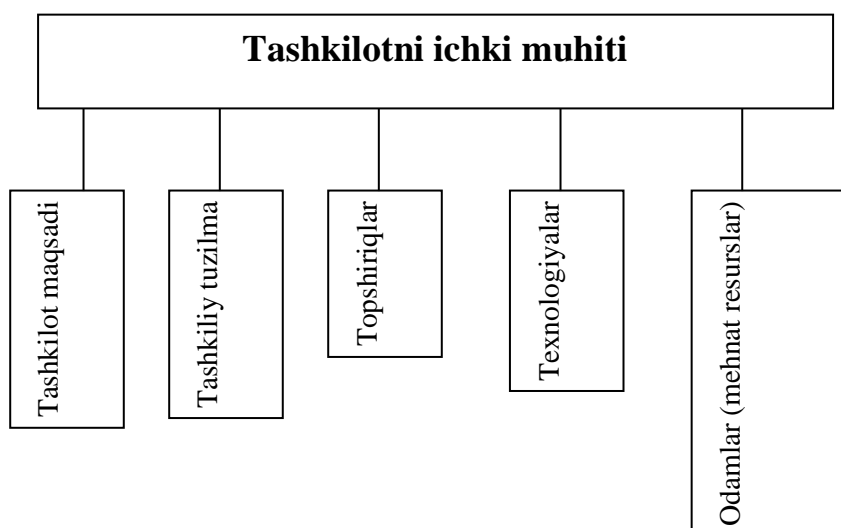
1. Resurslar. Har qanday tashkilotni maqsadi resurslar borligi va ishlatilishidan iborat va ular orqali taktik va strategic maqsadlarga erishiladi. Asosiy resurslar – bu odamlar (mehnat resurslari), asosiy va aylanma vositalar, texnologiyalar va axborot.

2. Ichki va tashqi muhitga bog'liqlik. Bu tashkilotning muhim ta'riflaridan biridir. Hech qanday tashkilot alohida, tashqi o'zgarishlarga e'tibor bermasdan, faoliyat yuritmaydi. Faoliyat tashqi muhitdagi o'zgarishlar bilan bog'liq. Ular tashkilot faoliyatiga ta'sir o'tkazadilar.

Tashkilotning ichki va tashqi muhit omillarining farqlanishi:



Tashkilotga tashqi muhit har xil ta'sir qilishi mumkin. Shuning uchun muhim omillarni qayd etishimiz va ularga javob bera olishimiz kerak.



Ichki muhit deganda tashkilotning holat omillari tushuniladi. Tashkilotlar odamlar tomonidan yaratilgan tizimlar bo'lib, ularning ichki omillari boshqaruv echimlarining natijalari hisoblanadi. Buni tashkilotning xo'jalik organizmi, uning tuzilmasi deb tushunsa bo'ladi.

Tashkilot, ta'rif bo'yicha, bu – odam guruhi, ular umumiy maqsadlarga egadirlar. Tashkilotni maqsadga erishish vositasi deb hisoblasak ham bo'ladi, u jamoa orqali maqsadga

erishishga imkon beradi. Tashkil etish – bu ma’lum bir tuzilmani tuzish degani, u qo‘yilgan maqsadga erishib va uni samaradorligiga vositachilik qiladi. Tashkilot bu maqsadga va rejalarini bajarish uchun ko‘pgina elementlar tuzimini tuzish kerak bo‘ladi.

Maqsadlar – bu mehnat jamoasi erishishga intiladigan ohirgi ahvol yoki istalgan natija.

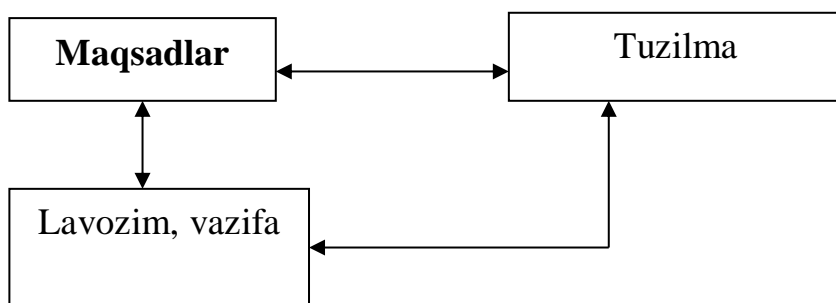
Tashkilotda hech bo‘lmaganda bitta umumiy maqsad bo‘ladi, unga mehnat jamoasining barcha a‘zolari erishishga harakat qiladilar. Tashkilotlar, bir necha o‘zaro bog‘langan maqsadlarga bo‘lgan tashkilotlar murakkab deyiladi. Rejalashtirilgan maqsadlar real va bajariladigan bo‘lishi kerak. Rejalashtirish jarayonida tashkilot boshqarmasi maqsadlarni ishlab chiwaradi va a‘zolariga ma’lum qiladi. Bu jarayonda tashkilotning barcha a‘zolari ishtirok etadi.

O‘zaro maqsadlarni belgilash kelishuvi tashkilot a‘zolariga yordam beradi, har biri nimaga ishlailishini biladi.

Tashkilot tuzilmasi – bu boshqaruv darajalarini va o‘zaro funktsional soxalarining mantiqiy munosabatlari, ular maqsadga oson yo‘l bilan erishish ko‘rinishida tuzilgan.

Vazifa – bu berilgan ish yoki uning qismi (operatsiya, jarayon), u oldindan belgilangan usul va vaqtda bajarilishi shart.

Texnologik nuqtai nazardan vazifalar ishchilarga emas, lavozimlarga topshiriladi. Tashkilot tuzilmasiga mos kelgan holda har bir lavozimga qator vazifalar yuklangan, ular maqsadga erishish uchun xizmat qiladilar.



Lavozimlarni o‘zaro aloqasi, tuzilmalari va maqsadlari.

Texnologik bazis – ishlab chiqarishning texnologik jarayonlar birligi.

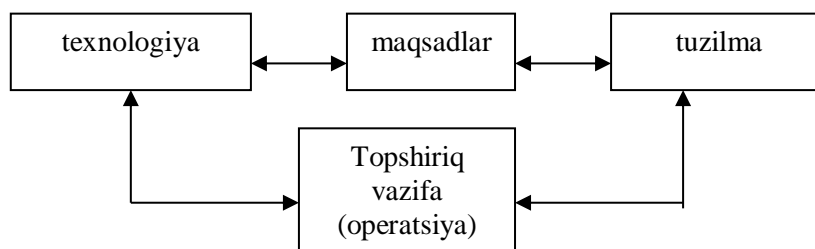
Tashkilot faoliyati texnologiyalar ko‘rinishda shakllanadi va o‘z ichiga uchta jarayonni qamrab oladi:

1. Tashqi muhitdan xom – ashyo va resurslar olinishi.
2. Xom – ashyolarni mahsulotga aylanishi.
3. Mahsulotni tashqi muhitga uzatilishi.

Texnologiyalar vazifalarini maqsadlar bilab bog‘lab mehnatlar taqsimlanishi, gorizontal va vertical boshqaruv hajmini bog‘lash vazifasini ado etadi.

Texnologiya – bu qobiliyat, ta‘minot, infrotuzilma, asboblal malakasining uyg‘unligi va material axborot va odamlardagi o‘zgarishlarni amalgam oshirish uchun mos keladigan bilimlardir.

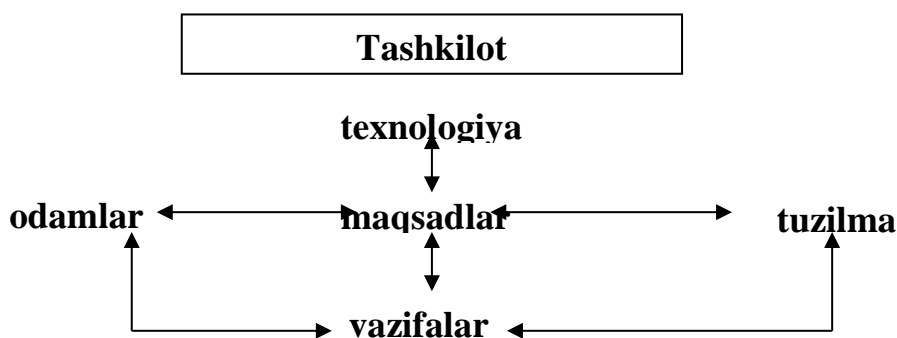
Vazifalar va texnologiyalar o‘zaro bog‘liqdirlar. Vazifani bajarishda ma’lum bir texnologiyadan foydalanamiz.



Texnologiyalarning o'zaro aloqasi, topshiriqlar, tuzilmalar va maqsadlari

Odamlar (mehnat resurslari). Odamlar maqsadga erishish uchun tashkilotlarga birlashadilar, chunki individual tarzda unga erishish imkoniyati kamroq bo'ladi. Tashkilot maqsadlariga erishishiga odamlar, texnologiyalar, maqsadlar, vazifalar va tuzilmalar yordam beradi.

Bu beshinchi va tashkilotning ichki muhitining eng muhim elementi. Tashkilot maqsadlari odamlar mehnati orqali erishiladi. U degani, ichki elementlar menejmenta alohida ko'rib chiqilmaydi. Bitta element o'zgarish boshqalariga ta'sir o'tkazadi. Ularning o'zaro bog'liqligi quyida keltirilgan:



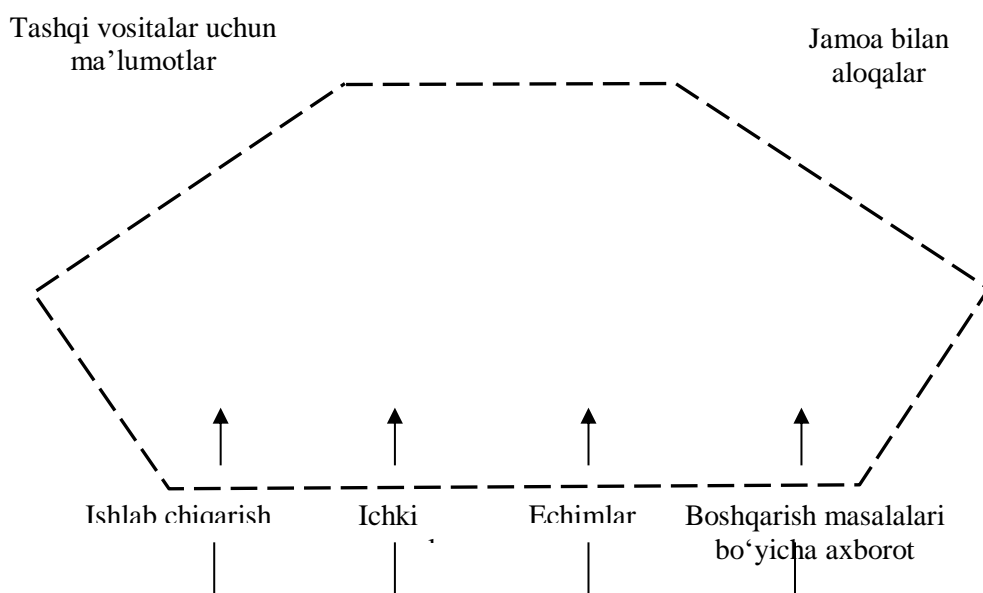
Maqsadga erishish jarayonida xodimlar o'rtasida ziddiyatlar tug'ulishi mumkin. Bu ziddiyatlar tashkilot faoliyatiga halaqit berishi mumkin. Shuning uchun tashkilot maqsadga erishish jarayonida shu ziddiyatlarni bartaraf etish vositasi bo'lib hisoblanadi.

Tashkilotni boshqarish usulini tashkilot rahbari tanlaydi, bu ishchilarning mahorati, holati bilan bog'liq. Bir qator ko'zda tutilmagan muammolar holatni o'zgartirishi mumkin. Bunday boshqaruv holat boshqaruvi yoki e'tiborga olinmagan holatlarni hisobga olish boshqaruvi deyiladi. Bunday yondoshuv samaraliroqdir.

Tashkilot masalalarini echish uchun ishchilarni qiziqtirish va jamoa boshqaruvidan foydalaniladi. Bu usul Yaponiyada keng qo'llaniladi. U yomon natijalarni bermaydi, buning uchun ishchilar bilimlarga va tajribalarga ega bo'lishlari shart. Rahbar jamoa xodimlarini ishga qiziqtirishi va masalalarni echishda yordamini ayamasligi kerak. Tashkilot faoliyatida ishtirok hamkorligi, jamoaning o'zaro munosabatlari yaxshi bo'lsa, u ishlab chiqarish samarasini, mehnat sifatini va sarflar kamayishiga olib keladi. Menejerlar xodimlar uchun tenglik atmosferasini yaratishi kerak. Ishchilar tashkilot daromadlarida ishtirok etishlari mumkin, mukofotlar olishi mumkin.

Bunday boshqaruvda ishga kelmaydiganlar past kadrlar oqimi, harajatlar kamayishi va daromad o'sishi kuzatiladi.

Shuning uchun ham boshqaruv jarayonini quyidagi sxema orqali ko'rsatish mumkin:



Rasmiy va norasmiy tashkilot

Har bir mehnat jamoasida rasmiy munosabatlar bilan bir qatorda norasmiy munosabatlar mavjud bo'ladi.

Odamlar, xomashyo, stanoklar, energiya bo'yicha axborot	Marketing va o'tkazmalar	Ishlab chiqarish jarayoni	Mijozlar
	Sarmoyalar		
	Moliya		
	Texnik barqarorlik		
	Kadrlar Ishlab chiqarish		

Agar rasmiy munosabatlar buyruqlar, farmonlar orqali belgilansa, norasmiy munosabatlar esa hech kim va hech narsa orqali belgilanmaydi. Shuning uchun ham boshqaruv jarayoni funksional rasmiy tashkilot yaratilishiga olib keldi. Lekin shuni bilish

kerakki har qanday rasmiy tashkilot ichida norasmiy tashkilotlar ham mavjud, ular tashkilotlar siyosatga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Har bir mehnat jamoasining a'zosi bir vaqtning o'zida ko'pgina guruhlariga tegishli bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishish uchun rahbar istagi bilan yaratilgan odamlar guruhi, rasmiy guruhlar deb ataladilar.

Ularning birinchi vazifasi konkret topshiriqlarni va vazifalarni bajarish bo'lib hisoblanadi. Odamlar o'rtasidagi munosabatlar har xil normativ hujjatlar bilan reglamentlanadi: qonunlar, farmonlar, buyruqlar va boshqalar.

Norasmiy guruhlar – bu maqsadga erishish uchun shakllangan tarqoq odamlar guruhidir.

Bunday guruhlardagi munosabatlar shaxsiy xususiyatlar (hulq-atvor) orqali ko'riladi. Guruh a'zolarini qarashlar, qiziqishlar va havaslar umumiyliги birlashtiradi.

Norasmiy guruhlar har bir tashkilotda bo'ladi. Ular rasmiy tashkilotga o'zining ta'sirini o'tkazishi mumkin. Qachonki ko'pgina kishilar norasmiy guruhga a'zo bo'lsa, ularni kuchi ko'payadi. Inoqlik, rasmiy munosabatlar va iqtidorni rasmiy tashkilotlarga umuman aloqasi bo'lmasada ularning rasmiy tashkilot ichki muhitga ta'siri sezilarlidir. Agar ancha miqdordagi odamlar harakati namoyon bo'lsa u holda norasmiy hokimiyatchilik roli kuchayib boradi. Ushbu hokimiyatni suiste'mol qilish va undan foydalanish norasmiy munosabatlarda ayon bo'ladi (buni "sirli" telegraf deb ham ataydilar). Hech qaysi axborot norasmiy tarzdagidek tez tarqalmaydi. Ana shu usul yordamida norasmiy guruh o'z maqsadini oshira oladi (buni norasmiy kommunikatsiya deb yuritiladi).

Norasmiy guruh foydalanadigan boshqa usul bu harakatlana olish yoki harakatlana olmaslik bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv amaliyotida tashkilotlar to'liq huquqqa ega bo'lmagan menejment yordamida "tiz cho'ktirilgani"ga qator misollar mavjud (bunga kasaba uyushmasiruxsati bilan amalgam oshiriladigan namoyishlar hisobga olinmaydi).

Huquqqa ega bo'lmagan holatdagi guruhlar – insonlarga salbiy ta'sir o'tkazishi mumkin. Shu bilan birga norasmiy guruhlar o'ta zukkolik harakteriga ega bo'lsa ayrim tashkilotlar inqirozdan qutilib ham qolishi mumkin. Buning mazmuni shundan iboratki, norasmiy guruh tashkilot rivojlanishini olg'a yoki orqaga sudrashini mumkin. Menejning vazifasi shundan iboratki ushbu guruhlar ta'sirini kamaytirish qobiliyatiga ega bo'lishi va ular kuchini yahshi tomonga yo'naltirishi kerak. Norasmiy guruh faoliyati menejer tomonidan nazorat etilishi mumkin. Buning uchun menejer norasmiy guruh maqsadlarini to'liq bilib olishi kerak.

Menejerda norasmiy guruh haqida asosli sabablar, asoslar paydo bo'lsa shundagina unda o'zini tutish strategiyasini ishlab chiqish imkoni tug'iladi.

Menejer shu narsani anglashi kerakki, norasmiy tashkilotlar inson psixologiyasining quyidagi asosiy tamoyillari asosida paydo bo'ladi: ular shu vaqtda paydo bo'ladiki, qachonki insonlarning bir-biri bilan o'zaro muloqoti kuchayib ketsa. Ular faoliyatining asosini kichik guruhlar kontsepsiyasi tashkilo etadi. O'zaro munosabat xis-tuyg'uni paydo qiladi, xis-tuyg'udan esa konsensus tug'iladi. Norasmiy tashkilotning asosini insonlararo munosabat tashkiol etadi.

Shunday qilib insonlarning norasmiy tashkiloti Siz uchun va Sizga qarshi ishlashi mumkin. Qanday qilib bunday tashkilotni Siz uchun ishlaydigan qilish mumkin?

Birinchidan, menejer norasmiy tashkilot mavjud ekanligini tan olishi kerak.

Ikkinchidan, norasmiy tashkilot menejerga yordamchi bo'lishi uchun qanday bahoga ega ekanligini tushunishga intilishi kerak.

Uchinchidan, norasmiy tashkilotchilarni aniqlash va ularni boshqara bilish kerak.

To'rtinchidan rasmiy va norasmiy tashkilotlar maqsadlarini birlashtirish kerak.

Beshinchidan, menejer qanday faoliyat ko'rsatishidan qat'iy nazar norasmiy tashkilot mavjudligini yodda tutishi kerak.

Odamlarni norasmiy tashkilotga qo'shilishlari sababini quyidagicha izohlash mumkin:

1) qaramlilik xis-tuyg'usi. Qaramlilik xis-tuyg'usiga bo'lgan ehtiyojni qoniqtirish – bu bizning eng kuchli xis-tuyg'uga bo'lgan ehtiyojdir. ko'pchilik rasmiy tashkilotlar insonlarni ongli tarzda ijtimoiy aloqalardan mahrum etadilar, shu tariqa ishchilar ushbu aloqalarni amalgam oshirish uchun norasmiy tashkilotlarga murojaat etadilar;

2) o'zaro yordam. Tabiiyki, o'zining rasmiy rahbariga murojaat etishi mumkin. Biroq, ayrimlar rahbar uning haqida yomon fikrda deb o'ylasa (bu erda rahbarga "rahbarga muammo tug'dirma" degan tamoyil ishga tushadi), boshqalar tanqiddan qo'rqadi va boshqalar. U yoki bu holatda ham odamlar o'z jamoa a'zolariga yordamga borishni afzal ko'rishadi;

3) himoY. Odamlar azaldan kuch birlikda ekanligini bilashadi. Shu sababli norasmiy tashkilotga a'zo bo'lish himoya nuqtai nazardan tabiiy hal bo'lib hisoblanadi;

4) muloqot. Odamlar o'z atrofida nima bo'layotganini bilgisi keladi. ko'pchilik rasmiy tashkilotlarda ichki munosabat tizimi oqsagan bo'ladi, ayrim vaqtda rahbariyat ongli tarzda o'z qo'l ostida ishlovchilardan ayrim axborotlarni berkitishadi shuning uchun axborotni norasmiy tarzda (turli xil shov-shuvlar asosida) olish uchun norasmiy tashkilot yagona manba bo'lib qoladi;

5) iliq munosabat. Odamlar ko'pincha o'zlariga iliq munosabatda bo'lgan norasmiy guruhlariga qo'shib ketadilar.

Norasmiy tashkilotlar tavsifnomasi

Norasmiy tashkilotlar bir vaqtning o'zida rasmiy tashkilotlarga ham o'zshab ham o'xshamay qolishi mumkin. Shuning uchun norasmiy tashkilotni tavsifnomasini aks ettiruvchi belgilarni ajratib chiqish mumkin:

1) ijtimoiy nazorat. Norasmiy tashkilotlar o'z a'zolari ustidan ijtimoiy nazoratni amalgam oshirib boradilar. Gap mumkin bo'lgan va mumkin bo'lmagan guruh andozalariga oid belgilarni o'rnatish va mustahkamlash ustida borayapti. Ta,iyyki, kim ushbu belgi (norma) buzsa o'z navbatida chetlashishiga olib keladi. Shu munosabat bilan menejer norasmiy tashkilot tomonidan amalgam oshirilayotgan ijtimoiy nazorat rasmiy tashkilot intilayotgan maqsadni bajarilishiga ijobiy ta'sir etishini bilishi kerak;

2) o'zgarishlarga qarshilik. Norasmiy tashkilotlarda hamma vaqt o'zgarishlarga qarshilik kuzatib boriladi. Bu qisman shu narsadan dalolat beradiki, o'zgarishlar norasmiy tashkilotning bundan keyingi faoliyatiga xavf tug'dirishi mumkin;

3) norasmiy liderlar. Norasmiy tashkilotlar ham o'z lider (yo'l boshlovchi)lariga ega bo'ladilar. Rasmiy tashkilot liderlarining norasmiy tashkilot liderlaridan farqi shundaki ular rasmiy vakolatga ega bo'lib unga ajratilgan aniq vazifalar qamrovida harakat qiladi.

Norasmiy lider tayanchi – uni guruh tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi. Norasmiy liderning ta’sir doirasi rasmiy tashkilotning ma’muriy doirasidan chiqib ketishi mumkin.

Norasmiy lider ikki birinchi darajali vazifani bajarishi mumkin: guruhga o‘z maqsadlarini amalga oshirishiga yordam beradi, uning faoliyatini qo‘llab-quvvatlaydi.

Tashkilotda norasmiy guruhning ko‘pincha mehnat jamoasini mustahkamlaydi. Rasmiy tashkilot rahbari esa bunday guruhni qo‘llab-quvvatlashi kerak. Misol uchun “Korging glass” (AQSh) firmasi xodimlararo keraksiz muloqotlarni kamaytirish maqsadida binoda lift o‘rniga escalator o‘rnatgan, “MMM” (AQSh) firmasi ovqatlanish vaqtida va boshqa holatlarda tasodifiy suhbatlarni kamaytirish uchun klublar tashkil etgan. Bularning hammasi jamoaga bo‘lgan xis-tuyg‘uni bu erda nafaqat mehnat davomida balki ish vaqtida ham hamkorlik va birlikni kuchaytiradi. Ish vaqtidagi va ishdan tashqaridagi o‘rtoqlik munosabatlar, hamkorlik va o‘zaro yordam tashkilotda sog‘lom psixologik muhitni shakllantiradi.

Mehnatni gorizontal va vertical bo‘lish

Mehnatni gorizontal bo‘lish

Mehnatni ilmiy asosda rashkil etishning asosiy maqsadi ishchilarni ayrim ishlar (operatsiya) ko‘rinishini bajarish uchun ixtisoslashtirish bo‘lib mehnatni bo‘lishning muvofiq shaklini bunyod etishni talab etadi. Ish mehnat jarayoni ishtirokchilariaro kasbiy belgilar bo‘yicha tarqatiladi. Malaka qanchalik to‘liq va chuqur hisobga olinishiga qarab, ish bajaruvchilar shaxsiy hissasi va mehnat samaradorligi belgilanadi. Mazmunan hamma ishni turli xil qismlarga bo‘lib chiqiladi, ya’ni umumiy ishlab chiqarish yo‘llanmasi va ish bajaruvchilarga mos tarzda taqsimlab chiqiladi.

Mehnatni gorizontal taqsimlash - bu sifatiiy va miqdoriy differensiallash va mehnat faoliyatini maxsuslashtirish. Mohiyat bo‘yicha bu butun ishni tashkil qiluvchi komponentlarga ajratish. ya'ni butun ishlab chiqarish jarayonini qismlarga ajratish, mehnat faoliyati har xil turlarini ishlab chiqarish va bajaruvchilarni maxsuslashtirilgan holda uzluksiz xususiylashtirish ko‘nikmalarini yaxshiriq egallashga majbur qiladi.

Mehnatni gorizontal bo‘lish kasbiy, funktsional, malakaviy va operatsion – texnologik belgilari bo‘yicha olib boriladi.

Mehnatni kasbiy bo‘lish – bu mehnatni kasb bo‘yicha bo‘lish: hisobchi, iqtisodchi, moliyachi, inspektor.

Mehnatni funktsional bo‘lish - mazmuni bo‘yicha birinchiga yaqin bo‘lib har bir ishchi o‘zining aniq ishini bajaradi. Ushbu holatda ayrim funksiyalar ajratib olinadi va shunga muvofiq tarzda ish bajaruvchilar belgilanib oladi. Masalan, bank boshqaruvchisi umumiy rahbarlikni amalga oshiradi. bo‘lim boshlig‘i bir necha odamlar ishini boshqaradi, bo‘lim inspektori o‘z obe’ktidagi funksiyalar nazoratini amalgam oshiradi.

Mehnatni kasbiy bo‘lish – bu mehnatni kasbga qarab bo‘lishdir. Masalan, bu iqtisodchilarning uch-to‘rt lavozim toifalari, oddiy iqtisodchi, birinchi, ikkinchi toifali iqtisodchi, etakchi iqtisodchi.

Mehnatni operatsion – texnologik bo‘lish yo‘nalishi aniq mehnat operatsiyalari bajarilishini chegaralagan va ixtisoslashtirilgan holda boshqaruvning konkret onlarida mehnatni konkret bo‘lish bilan bog‘liq. Masalan, qandaydir buyumni sotadigan sotuvchilarni ixtisoslashtirish, ishchi tomonidan murakkab mashinaning faqat bitta qismini ta’mirlash va sh.k.

Kichik korxonalarda biznesning asosiy funksiyalari biro dam bajaradi (tadbirkorning o‘zi). Ishning hajmi o‘sib borishi bilan tadbirkor yana odamlarni jalb etadi.

Mehnatni bunday funktsional bo‘lish boshida vertical bo‘yicha sodir bo‘lib menejmentning loaqal ikki pog‘onasini nazarda tutadi: rahbarlar va ish bajaruvchilar (qo‘l ostida ishlovchilar).

Biroq mehnatni vertical bo‘yicha (bo‘y sunish sifatida) bo‘lish cheksiz davom etolmaydi. Agar tashkilot o‘sisda davom etsa, u holda mehnatni bo‘lishning gorizontal ko‘rinishi paydo bo‘ladi. Bu mehnatni ichki bo‘linish jarayoni bo‘lib, uning bajarilishi noyob mutaxassislar yordamida amalgam oshirilib yaxshi natijalarga erushilinadi. Mehnatni gorizontal bo‘lish

bo'limlarda ish hajmini oshishi evaziga xodimlar sonini oshirishni talab etadi. Mehnatni gorizontol bo'lish vertical bo'lishdagi kabi yuqori darajadagi bo'ysunuvchanlikni talab etmaydi.

Menejer mehnati bo'linishining turli xil ko'rinishlarini paydo bo'lishi firmada turli xil bo'limlarni tashkil etish bilan bog'liqdir. Ushbu jarayon departamentlash deb ataladi.

Departamentlash – bu bir-biriga yaqin bo'lgan funktsiya va bo'limlardagi aosiy ishar ko'rinishlarini guruhlashdir. Ular korxonaga hamma resurslarini samarali koordinatsiya qilish maqsadida tashkil etiladi.

Mehnatni gorizontol bo'lish odatda funktsional buyum-soxa va malakaviy belgilar bo'yicha olib boriladi.

Mehnatni funktsional bo'lish eng avvalo ishchilarni faoliyatlari bo'yicha ixisoslashtirish asosida olib boriladi. Ushbu holda ayrim funktsiyalar ajratilib ularni bajarish uchun muvofiq ishchilar ajratiladi.

Buyum-soxa belgisi bo'yicha mehnatni bo'lish konkret mehnat operatsiyalarini bajarishda chegaralash va ixtisoslashtirish bilan bog'liq. Masalan, qandaydir bitta buyumni sotadigan sotuvchini ixtisoslashtirish; slesarning murakkab mashinaning faqat bitta qismini ta'mirlashni amalga oshirish va sh.k.

Mehnatni malakaviy bo'lish mehnat jarayoni ko'rinishlarini aniqlashda ishning murakkabligi va uni bajarish uchun kerak bo'lgan malakaga asoslanadi. Bunday holatda birorta yuqori malakali ishchi past malakali ishchi bajaradigan ishni bajarmaslik tamoyili buzilishi kerak emas. Ushbu tamoyilning buzilishi ish tannarhini oshirib inson resurslarini parchalanishiga olib keladi.

Mehnat vertikal bo'linish

Tashkilotdagi ishlar ko'p qismlarga bo'lingani uchun, ishni yaxshi ketishini ta'minlash maqsadida kimdir guruh ishini koordinatsiya qilishi kerak. Ushbu holda birinchi navbatga tashkilotning hamma elementlari faoliyatini maqsadli yo'naltirilgan tarzda koordinatsiya va integratsiyalash masalasi ko'tariladi. Kimdir o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar vazifalarini aniqlash, tashkilot tuzilmasi va zvenolarini ishini nazorat qilish, koordinatsiya va tashkil etishni o'z zimmasiga olishi kerak. Bunday ishda albatta ikki moment mavjud bo'ladi: intellektual (echimni tayyorlash va qabul qilish) va erkinlik (hayotga tadbiiq etish).

Eng murakkabi boshqaruv echimini hayotga tadbiiq etishdek mehnat faoliyati bo'lib hisoblanadi. Bu avvalo boshqaruv ishlarining turli-xilligi va ko'pligi bilan shartlanadi. Ana shu ishlarni tartibga keltirish uchun obe'ktlar bo'yicha klassifikatsiyalanadigan, boshqaruv ta'siri yo'nalishi, mehnat jarayoni bosqichlariga oid ayrim funktsiyalarni bajarilishini ma'lum tizimga keltirib olish kerak.

Mehnatni vertikal bo'lish quyidagi yo'llanmalarga olib boriladi:

- Umumiy rahbarlik – hayotga tashkilot faoliyatining eng asosiy istiqbolli yo'nalishlarini ishlab chiqish va tadbiiq etish.
- Texnologik boshqaruv – progressive texnologiyani ishlab chiqish va tadbiiq etish. Bu boshqaruvning zamonaviy usullari, ishlab chiqarishni kompleks mehanizatsiyasi va avtomatlashtirish asosida ishlab chiqarish jarayonlarini ratsionalizatsiyalash bo'lib hisoblanadi.
- Iqtisodiy boshqaruv – tashkilot iqtisodiy faoliyatini strategik va taktik rejalashtirish, tahlil etish, ho'jalik hisobida ishlashga o'tish va uni rentable holatda ishlashini ta'minlash.
- Operativ boshqaruv – operativ rejalarni tuzish va mikrojamoa hamda ayrim ish bajaruvchilarga etkazish, ish bajaruvchilarni ish o'rinalariga joylashtirish va ularni ishlash qonun-qoidalari bilan tanishtirish, ishlab chiqarish jarayonining borishini doimiy nazorat qilib boorish.
- Personalni (xodimni) boshqarish – tashkilot mehnat resurslarini tanlash, joy-joyiga qo'yish va rivojlantirish.

Shunday qilib, tashkilotda mehnatni bo'lish (taqsimlashning) ikkita ichki shakli mavjud. Birinchisi mehnatni umumiy faoliyat qismini tashkil etuvchi qismlar ya'ni, mehnatni gorizontol bo'linishi. Ikkinchisi vertical bo'lib harakatning o'zidan kelib chiquvchi faoliyatini koordinatsiyalash. Boshqa odamlar ishini koordinatsiya qilish boshqaruv mazmunini anglatadi.

Tashkilot tuzilmasi va shakli

Tashkiliy tuzilma – tashkilotni boshqarishning asosiy elementlaridan biridir. Ushbu tuzilma bo‘linmalar va tashkilotlar orasidagi maqsadlarni va boshqarish masalalarini taqsimlash bilan belgilanadi. Mazmunan, boshqaruv tuzilmasi – boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish bo‘yicha mehnatlarni taqsimlashning tashkiliy shaklidir. Shunday qilib, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi deganda, bir – biriga qat‘iy bo‘ysunadigan va boshqaruvchi, hamda, boshqariluvchi tizimlararo o‘zaro bog‘liqlikni ta‘minlay oladigan boshqariluvchi zvenolar majmuasi tushuniladi. Tashkilot boshqaruv tuzilmasida quyidagi elementlar ajratiladi: zvenolar (bo‘linmalar), boshqaruv daraja (pog‘ona) lari va vertikal, gorizontal aloqalar.

Boshqaruv zvenolariga o‘ziga xos boshqaruv funksiyalarini bajaruvchi tuzilma bo‘linmalari, hamda, ayrim mutaxassislar xosdir.

Boshqaruv zvenolariga bir nechta tuzilma bo‘linmalari faoliyatini rostdash va koordinasiya qilishni amalga oshiruvchi menejerlar ham kiradi.

Boshqaruv zvenosini tashkil etish asosida bo‘lim tomonidan boshqaruvning ma‘lum funksiyalarini bajarish yotadi. bo‘limlar orasidagi amalga oshiriluvchi aloqa gorizontal ko‘rinishda bo‘ladi.

Boshqaruv pog‘onasi deganda, tashkilot boshqaruv tizimida ma‘lum bir daraja bilan shug‘ullanuvchi boshqaruv tizimlari majmuasi tushuniladi. Boshqaruv darajasi vertikal bog‘liqlikda bo‘lib, bir – biriga quyidagi perarxiya bo‘yicha bo‘ysunadi: yuqori darajadagi boshqaruv menejerlar uchun quyi zvenolarga yetkaziladigan va aniqlashtiriladigan qarorlarni qabul qiladi. Ana shu mulohazadan boshqaruvning piramidali tizmasi paydo bo‘lgan.

Tuzilma insoniy moddiy resurslarni birlashtirib, ular orasidagi aloqani tartibga keltiradi. Tashkiliy tuzilmaga umumiy tavsifnoma bera turib, uning ahamiyatini bildiruvchi bir necha holatni keltirib o‘tish mumkin:

- 1) Firma tashkiliy tuzilmasi menejer hamma funksiyasini koordinasiya qilishni ta‘minlaydi;
- 2) Tashkilot tuzilmasi huquq va ma‘suliyatni aniq belgilab beradi;

Tashkiliy tuzilma menejer yo‘riqnomasi va jamoa mehnati sifatini aniqlab beradi. Hamma boshqaruv tuzilmalari u yoki bu aniqlikda mexanistik va organik ko‘rinishga ega bo‘lishi mumkin. Bunday bo‘linish asosida tuzilmaning tuzilishi mohiyatini aniqlash imkonin beradigan tashkiliy tuzilma ichki qismlari munosabatlari yotadi.

Shu nuqtaiy nazardan, tashkiliy tuzilma uchta qismning birlashishidan aniqlanadi: murakkablik, rasmiylashtirish, markaziylashtirish. Yuqori darajali gorizontal differensiya past darajali differensiya mustahkam ierarxik aloqa hamkorlik (gorizontal va vertikal bo‘yicha) reglamentlangan majburiyat adaptiv majburiyatlar (zaruriyatga bog‘liq) yuqori darajada formallashtirish past darajali formallashtirish kommunikatsiyaning formallashtirish noformal kommunikatsiya kanallari markazlashgan qaror qabul qilish markazlashgan qaror qabul qilish.

Tashkilot tarkibiga qatnashish tizimi deb ataluvchi (tashkilot faoliyatini yetarli darajada nazorat qilish uchun) birlashtirilgan bitta firma yoki bir necha kompaniyalar kirishi mumkin.

Bozor iqtisodiyotida zayom kapitalini keng qo‘llash bilan ishlaydigan tashkilot eng hayotbardosh bo‘lib hisoblanadi.

Shu sababli tashkilotning javobgarligi cheklangan degan ko‘rinishlari paydo bo‘ldi. Bunday jamoalar yuridik shaxslar va fuqaolar tomonidan xo‘jalik faoliyatini amalgam oshirish maqsadida ularning mablag‘larini birlashtiradi.

qo‘shma korxonalar xo‘jalik faoliyatini amalgam oshiradigan, tashkilotni boshqarib, daromadlarni taqsimlaydigan mamlakat va xorijiy sheriklar kapitali asosida bunyod etiladi. Qo‘shma korxonalarni bunyod etish iqtisodga zamonaviy ko‘rinishdagi uskuna va texnologoyalarni, moddiy va moliyaviy resurslarni, hamda, bozorni sifatli mahsulotlar bilan to‘ldirish, mahsulot raqobatbardoshlik muammolarini xal etish kabi masalalarni xal etishga yo‘naltirilgan.

Aksionerlik jamiyati - xo‘jalik faoliyatini amalgam oshirish maqsadida tashkilot va fuqarolar mablag‘larini birlashtiradigan tashkiliy shakldir. Jamoa nizom jamg‘armasiga ega

bo'ladi. Nizom jamg'armasi ma'lum bir miqdordagi aksiyalarga ega, tannaxlariga qarab bir xil bo'lib, o'z mulkiga munosib tarzda mulkiy javobgarlikka loyiqdir. Aksiyalarni umumiy nominal qiymatlari nizom jamg'armasini tashkil etadi.

Xolding kompaniyalari – qimmatli qog'ozlar nazorat pateklariga egalik qilish maqsadida bunyod etiladi (asosan, sanoat firmalar). Ushbu holatda sanoat kompaniyasini nazorat qila borib, ushbu kompaniyaning hamma zanjirini nazorat qilish (boshqa qator firma va kredit (qarz) – moliya tashkilotlar ham qatnashadigan) imkoniga ega bo'lganligi uchun nazorat funksiyasi asosiy o'rinni egallaydi.

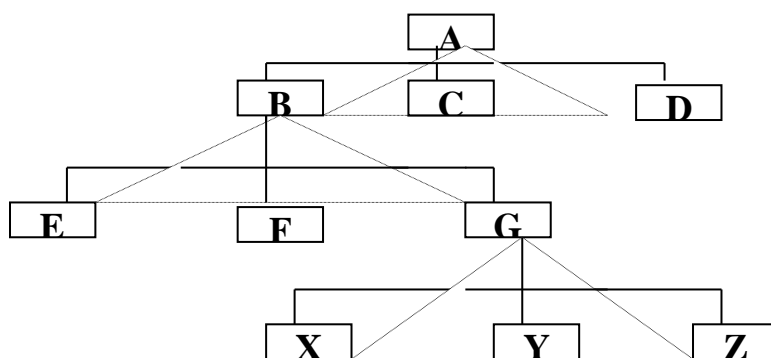
Markazlashtirilgan boshqaruv darajasi va tuzilmasi, funksiyalar miqdori va mazmuni bilan ajralib turuvchi tashkilot shakllari ham mavjud. Shuning uchun tashkilotning tashkiliy tuzilmasi va uni boshqarish qat'iy mutloq narsa bo'lmay, ular asta – sekin o'zgaradi, tashqi muhit o'zarishiga qarab murakkablashib boradi.

Tashkiliy tuzilma ko'rinishlari

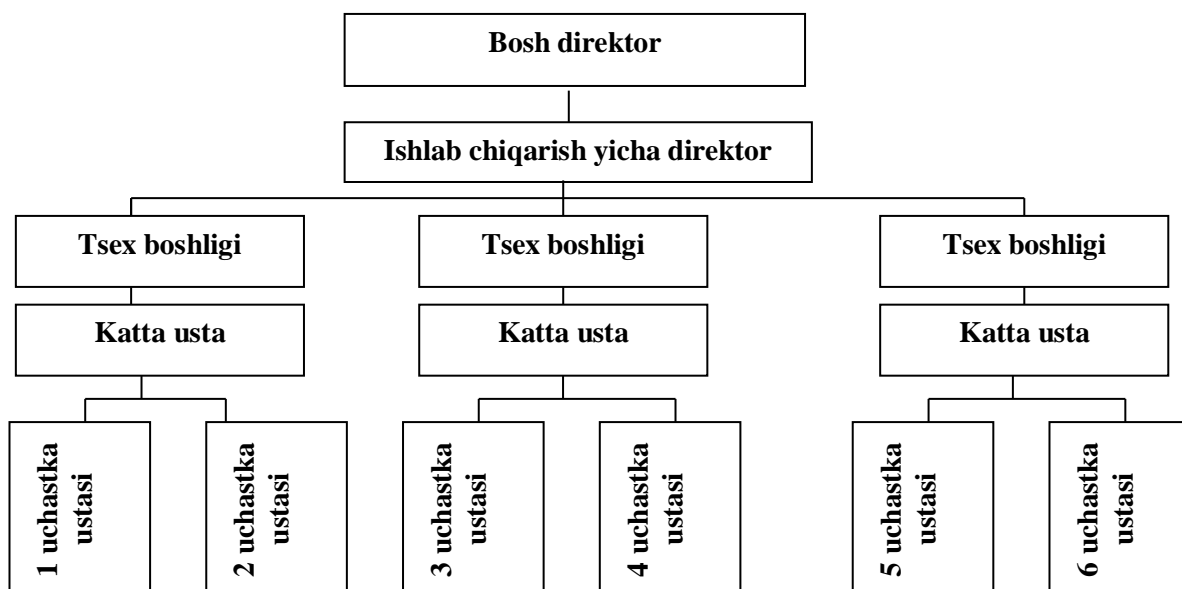
Tashkilot bo'linmalararo aloqa ko'rinishiga qarab, tashkiliy tuzilmani quyidagilarga ajratish mumkin: chiziqli, funksional, chiziqli – funksional (shtabli) va matrisali.

Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi. Bu boshqaruvning sodda, oddiy boshqaruv tuzilmasi. U shu bilan xarakterlanadiki, har bir tuzilma bo'linmalari boshida hamma vakolatlariga ega bo'lgan va o'ziga bo'ysinuvchilar uchun yakka xokimlik xislatiga ega bo'lib, o'z qo'lida boshqaruv funksiyasini mujassamlashtira oladigan rahbar – yakka xokim bo'ladi.

Chiziqli boshqaruvda har bir zveno va har bir bo'ysunuvchi bitta rahbarga ega bo'lib, u orqali yagona kanal orqali boshqaruvning hamma komanda (ko'rsatma) lari o'tadi. Ushbu holatda boshqaruvchilik zvenolari rahbar faoliyatining hamma natijalariga javob beradi. Chunki ularning har biri hamma ish ko'rinishlarini bajarib, mavjud ob'ekt boshqaruviga bog'liq bo'lgan qarorlarni ishlab chiqadi va qabul qiladi. Chiziqli boshqaruv tuzilmasi faoliyatini baholash uchburchak ko'rinishiga ega. Chiziqli boshqaruv tuzilmasida qarorlar "tepadan pastga" zanjirida yuborilib, boshqaruvning quyi zvenosi rahbari undan yuqori pog'onadagi rahbarga bo'ysunadi, shu tufayli o'ziga xos mavjud tashkilot rahbarlar ierarxiyasi vujudga keladi (masalan, seksiya mudiri, bo'lim boshlig'i, magazine direktori yoki uchastka ustasi (masteri), muhandis, sex boshlig'i, korxonada direktori). Shu tarzda yakka xokimlik tamoyili amalga oshiriladi. Uning mazmuni shundan iboratki, bo'ysunuvchilar faqat bitta rahbar farmoyishini bajarishadi. Boshqaruv yuqori organi bo'linma boshliqlarisiz ish bajaruvchilarga u yoki bu afirmoyish bera olmaydilar, chunki boshqa boshliq "mening" boshlig'im boshqaruvning chiziqli tuzilmasini quyidagicha ifodalash mumkin.



Natija – uchburchak tamoyili bo'yicha boshqaruvning chiziqli tuzilma sxemasi.



Boshqaruv tuzilmasining chiziqli tashkiliy sxemasi

Rasmdan ko‘rinib turibdiki, boshqaruvning xchiziqli tuzilmasida har bir bo‘ysunuvchi boshliqqa ega, har bir boshliq esa bir necha yordamchilarga ega. Bunday tuzilma boshqaruvning quyi pog‘onasidagi (seksiya, brigada va sh. k) uncha katta bo‘lmagan tashkilotlarga oiddir.

Tashkilotni boshqarishning chiziqli tizimi ishlab chiqarish belgisi bo‘yicha texnologik xususiyatlarga, ishlab chiqariladigan mahsulotlarga qarab mujassamlashtirish darajasini hisobga olgan holda olib boriladi.

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi mantiqan ancha tartibli va rasman aniq, shu bilan birga epchil bo‘lib hisoblanadi. Har bir rahbar xokimlikni to‘liq egallagan bo‘ladi, biroq ular maxsus bilimni talab qiladigan funksional muammolarni hal etishda nisbiylikka ega bo‘ladilar.

Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi o‘z ijobiy va salbiy tomonlariga egadir.

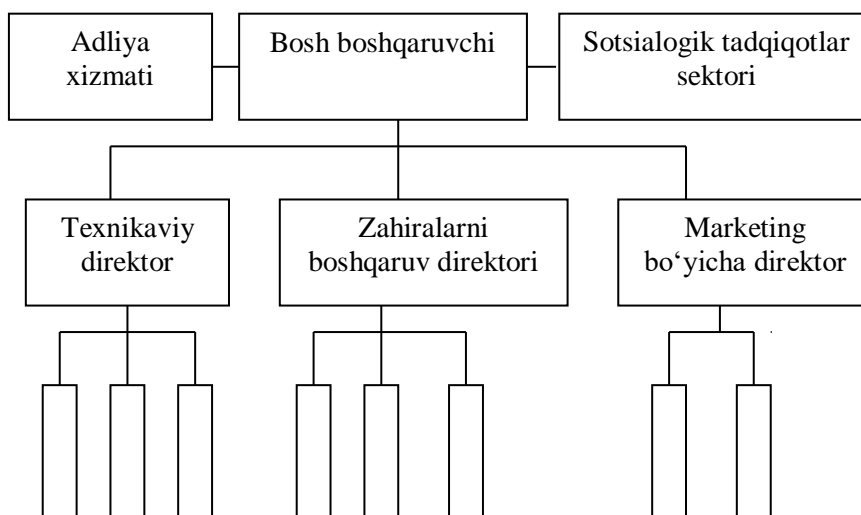
Chuziqli tuzilmadagi jiddi kamchiliklar ma‘lum bir darajada funksional tuzilma yordamida tuzatilishi mumkin.

Chiziqli tuzilmadagi kattalashmaguncha samarali harakatda bo‘lishi mumkin. Firmaning o‘shishi bilan uning menejmentiga maxsus ekspertlarga qaramlik paydo bo‘la boshlaydi. Agar ekspertlar ishga tushsa, tuzilma chiziqli – shtabli bo‘ladi. Chiziqli rahbarlar bosh maqsadni amalgam oshishida javobgarlikni xis etadilar, shtabli rahbarlar esa, - ikkinchi darajali masalalarni xal etishadi. Shtab rahbarlari chiziqli rahbarlarga bo‘ysungan holda maslahatchi funksiyani bajaradilar.

Shtab rahbarlariga bo‘lgan talab tashkilotdagi funksional murakkabliklarni ko‘payishiga olib keladi.

Boshqaruvning chiziqli – funksional (shtabli) tuzilmasi.

Bunday tuzilmadagi boshqaruvda ma‘lum bir jamoaga rahbarlik qiluychi chiziqli rahbar hamma javobgarlikni o‘ziga oladi. Unga (chiziqli) aniq masalalarni ishlab chiqishda va o‘ziga xos qarorlarni, dasturlarni tayyorlashda funksional bo‘limlardan iborat bo‘lgan (boshqarma, bo‘limlar, byuro va sh.k) maxsus apparat yordam beradi. Ushbu holda bo‘linmalar funksional tuzilmalari bosh chiziqli rahbarning qaramog‘ida bo‘ladi. Ular o‘z qarorlarini bosh rahbar orqali yoki(o‘z vakolati bo‘yicha) bevosita ish bajaruvchi bo‘limlar rahbarlari orqali amalgam oshiradilar.

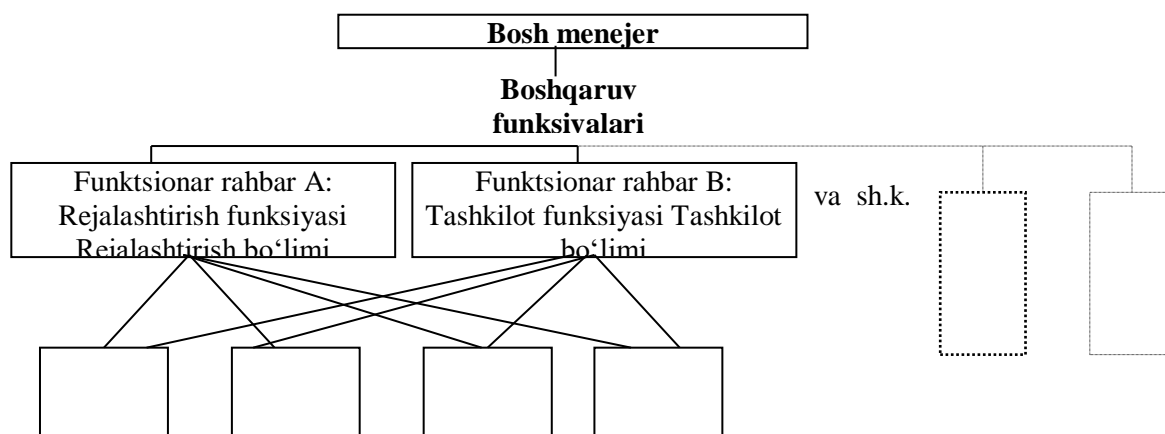


Chiziqli – funksional (shtabli) tashkiliy tuzilma sxemasi

Shunday qilib, chiziqli funksional tuzilma o'z tarkibiga chiziqli rahbariyatidagi tashkilot masalalarini bajarishga yordam beruvchi bo'linmalarni qamrab oladi. Chiziqli funksional tuzilma ham o'z avfzallik va qiyinchiliklariga ham egadir.

Afzalliklar	Kamchiliklar
1) ishchilar mutaxassisligi bilan bog'langan qaror va rejalarini chuqurlashtirilgan holda tayyorlash 2) bosh chiziqli menejerni muammoni chuqur tahlil qilishdan ozod qilish 3) maslahatchi va ekspertlardan foydalanish imkoni	1) ishlab chiqarish bo'limlari aro gorizontaal pog'onasidagi quyuq o'zaro aloqa va o'zaro harakatlarning yo'qligi 2) tayyorlanayotgan qaror, odatda uni joriy etilishida ishtirok etmasligi uchun aniq javobgarlikning yo'qligi 3) vertikal bo'yicha o'zaro ta'sirning haddan tashqari rivojlangan tizimi jumladan: boshqaruvning ierarxiyasi bo'yicha bo'ysunishi ya'ni, haddan tashqari markazlashtirish

Tashkilotni boshqarishning funksional – tashkiliy tuzilmasi. Funksional boshqaruv aniq ishlar ko'rinishini bajarishga mo'ljallangan va chiziqli boshqaruv tizimida qaror qabul qilish uchun kerak bo'lgan bo'linmalar majmuasi orqali amalga oshiriladi.



Boshqaruvning funksional tashkiliy tuzilmasi sxemasi.

Tashkilotda odatda bir xil soxadagi mutaxassislar mutaxassisligi bir bo'lgan bo'linmalarga (bo'limlarga)

birlashtiriladi, masalan marketing bo'limi, rejalashtirish bo'limi, buhgalteriya va sh.k. shunday qilib, tashkilotni boshqarishning umumiy masalalari o'rta zvenodan boshlab funksional

mezon bo'yicha bo'linadi. Shuning uchun boshqaruvning funktsional tuzilmasi degan nom kelib chiqqan.

Funktsional boshqaruv chiziqli boshqaruv bilan yonma-yon bo'lib ish bajaruvchilar uchun ikki tomonlama bo'ysunishga olib keladi.

Rasmdan shu narsa ko'rinib turibdiki, hamma funksiyasini tahlil etib uni bajaradigan universal menejerlar o'rniga o'z soxasida katta iqtidorga ega bo'lgan va ma'lum bir yo'nalish uchun javob beradigan (masalan, rejalashtirish va istiqbollash) mutaxassislar shtatlari paydo bo'ladi. Boshqaruv apparatining bunday funktsional ixtisoslashuvi tashkilot faoliyati natijaviyligini ancha oshiradi.

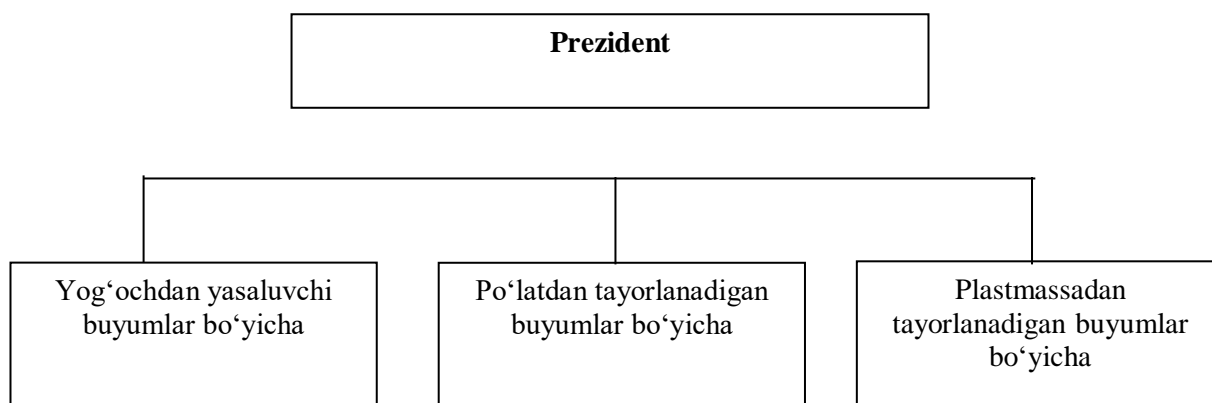
Afzalliklar	Kamchiliklar
1) aniq funksiyalarni amalgam oshirishga javob beradigan mutaxassislar iqtidorining yuqoriligi. 2) chiziqli menejerlarni ayrim maxsus masalalarni hal etishdan ozod etish. 3) hodisa va jarayonlarni standartlashtirish, rasmiylashtirish va dasturlash 4) boshqaruvchilik funksiyalarning bajarilishini qaytarilish va paralelligiga yo'l qo'yimaslik 5) keng miqyosdagi mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojni kamaytirish	1) "o'z" bo'linmalari masalalari va maqsadlarni amalgam oshirishga haddan tashqari qiziquvchanlik. 2) turli xil funktsional xizmatlar orasidagi doimiy o'zaro aloqani ushlab turishning murakkabligi. 3) haddan tashqari markazlashtirilishi 4) qaror qabul qilishning cho'zilib ketishi 5) nisbatan tashkiliy shaklni o'zgartirish qiyin bo'lgan turg'unligidir

Boshqaruvning chiziqli va funktsional tuzilmasining kamchiliklari chiziqli - funktsional tuzilma orqali tuzatiladi.

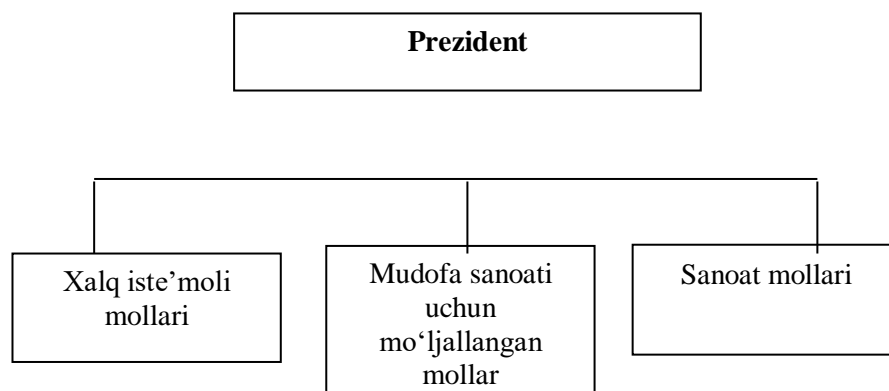
Funktsional tuzilma kichik va ayrim firmalarda saqlanib qolgan katta korporatsiyalar bir necha o'n yil bo'ldiki divisional tuzilmani qo'llab kelishmoqda. Ushbu ko'rinishdagi tuzilmalarda tashkilotlarni bo'limlarga bo'lish uchta boshqa belgilar asosida sodir bo'ladi: mahsulot bo'yicha, sotib oluvchilar guruhi bo'yicha va grafik hududlar bo'yicha. Ushbu bo'limlar mustaqil tashkilotlar sifatida faoliyat ko'rsatib faqat korporatsiyani boshqarish markaziy organigagina bo'ysinadi.

Divizional tashkiliy tuzilma ko'rinislari.

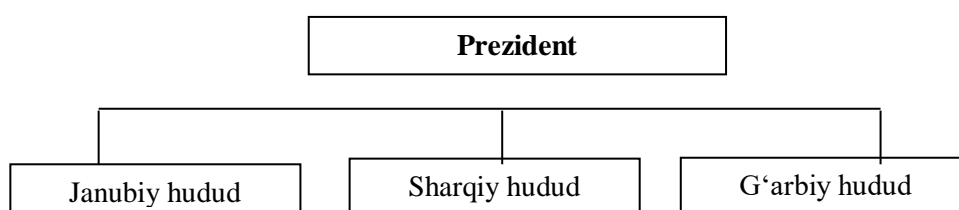
1. Maxsulot tuzilmasi. Bo'limlar – vitse prezidentlari



**2. Sotib oluvchi (xaridor)ga mo'ljallangan tuzilma.
Bo'limlar – vitse prezidentlari**



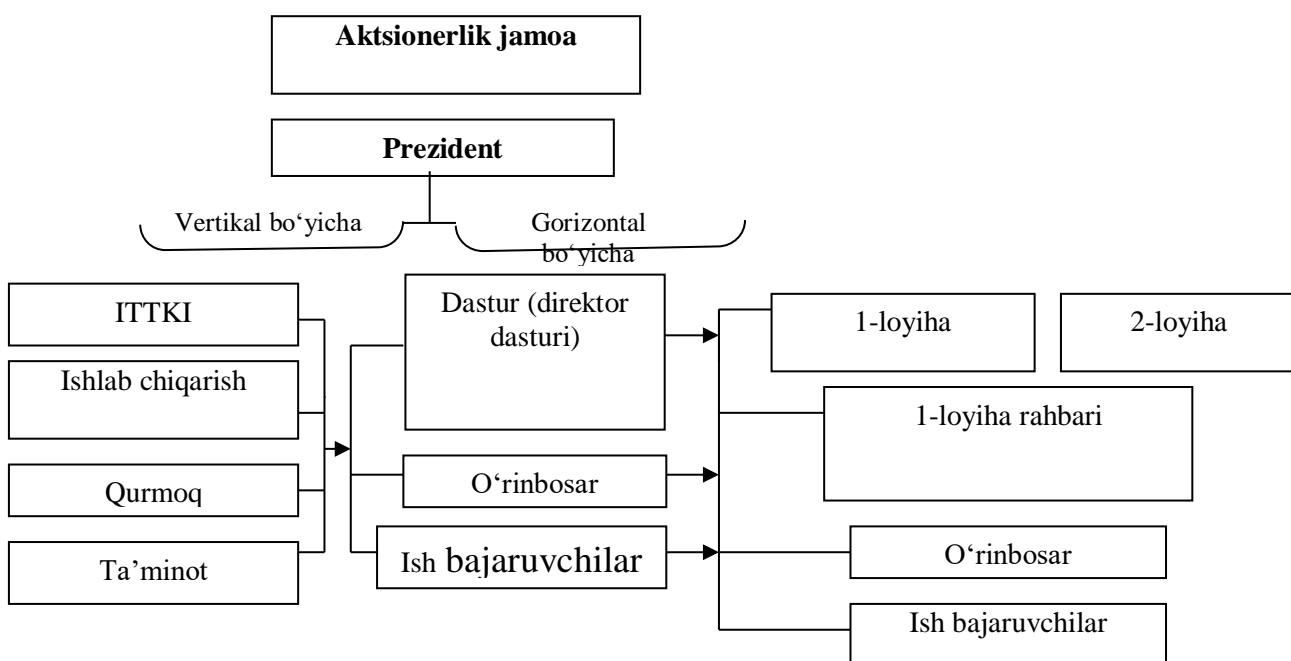
3. Hududiy tashkiliy tuzilma. Vitse - prezidentlar



Divizional tuzilma o'z afzallik va kamchiliklarga ega.

Afzalliklar	Kamchiliklar
1. Bu firmani o'sishining birdan-bir yo'li 2. Menejrlarni yuqori darajadagi mustaqilligi ular javobgarligini oshiradi 3. Menejer bilimining kengligi	1. Faoliyatni qaytarilish ehtimoli bor 2. Turli xil bo'limdagi mutaxassislarning etarli muloqotda bo'lolmasliklari 3. Bosh tashkilot bilan kuchsiz aloqasi

Boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi



Boshqaruvning matritsali tashkilot tuzilmasi

Boshqaruvning matritsali tuzilmasi ikki xil ko‘rinishdagi tuzilmani birlashtirish yo‘li bilan amalga oshiriladi, ya’ni chiziqli va dasturiy-maqсадli tuzilmalarni qo‘shish evaziga. Dasturiy-maqсадli tuzilma faoliyat ko‘rsatayotganda boshqaruvchilik ta’siri ma’lum bir maqsadli masalani xal etishga qaratilgan bo‘ladi va bu faoliyatda tashkilotning hamma zvenolari ishtirok etadi.

Oldindan ma’lum bo‘lgan maqsadni amalga oshirishdagi ishlar majmuasi mavjud bo‘ysinish ierarxiyasi bo‘yicha emas, balki dasturda bayon qilingan maqsadga erishish yo‘li bilan bajariladi. Bunda asosiy e’tibor ayrim bo‘linmalarni mukammallashtirish uchun emas balki hamma faoliyat ko‘rinishlarini integratsiyalash, maqsadli dasturni samarali bajarilishi uchun hamma sharoitni bunyod etish bo‘lib hisoblanadi. Bunda dasturlar rahbarlari ishni amalgam oshirish, joriy etish hamda boshqaruv funksiyasini sifatli bajarish, koordinatsiyalash javobgarligini o‘z bo‘yniga oladi.

Chiziqli tuzilmaga muvofiq (vertikal bo‘yicha) tashkilot faoliyatining ayrim sohalari bo‘yicha boshqaruv olib boriladi: ITTKU, ishlab chiqarish, ta’minot va sh.k.

Dasturiy-maqсадli tuzilma doirasida (gorizontal bo‘yicha) dasturni (loyihalar, mavzular) boshqarish tashkil etiladi.

Yuqoridagi sxema ko‘rinib turibdiki, tashkil topgan chiziqli-funksional tuzilmaga alohida shtab organlari (shaxs va shaxslar guruhi) kiritilib (doimiy yoki vaqtinchalik) shu tuzilmaga xos bo‘lgan vertikal munosabatlarni saqlagan holda konkret dasturlarni (loyihalarni) bajarilishi bo‘yicha mavjud gorizontal aloqalarni koordinatsiya qilinadi. Dasturni amalga oshirishda qatnashuvchi ishchilarning asosiy qismi turli xil masalalar bilan shug‘ullanuvchi eng kamida ikkita rahbarga bo‘ysunadi.

Dasturni boshqarish dastir bo‘yicha hamma aloqani koordinatsiya qilishga javobgarlikni xis etadigan va o‘z vaqtida qo‘yilgan maqsadni amalga oshiradigan maxsus belgilangan rahbarlar ijro etishadi. Bunda yuqori darajadagi rahbarlar joriy masalalar bo‘yicha qaror qabul qilishdan ozod bo‘ladilar. Shuning natijasida o‘rta va quyi pog‘onalarda aniq operatsiya va tartiblarni bajarish uchun javobgarlik ortadi va bu tariqa tashkilotdagi maxsus bo‘linmalar rahbarlari roli va obro‘si ortib boradi. Matritsali tuzilma boshqaruvida dasturlar rahbarlari o‘zlariga bevosita biriktirilmagan mutaxassislar bilan emas chiziqli rahbarlar bilan birga amalga oshiriladi. Chiziqli rahbarlar u yoki bu ishni kim va qanday qilib bajarishini xal etadi.

Matritsali tuzilma ham o‘z afzallik va kamchiliklariga ega.

Afzalliklar	Kamchiliklar
1)tashkilotning tez sodir bo‘lib turadigan ichki va tashqi muhitga tezda e’tibor berish va moslashish imkoni bor 2)funksional tuzilmalar bilan faol o‘zaro ta’sirlanuvchi, dasturiy bo‘linmalarining shakllanishi hisobiga ma’muriy – boshqaruv ijodiy faolligini oshishi 3)turli xil ko‘rinishdagi mehnat faoliyatini ixtisoslashtirish evaziga kadrlardan ratsional foydalanish 4)boshqaruvni markazlashtirish va rahbarlikning demokratik tamoyillarini kuchaytirish hisobiga faoliyat motivatsiyasini ko‘paytirish 5)loyiha ayrim masalalari bo‘yicha nazoratni kuchaytirish 6)ayrim huquqlarni vakillarga uzatish hisobiga yuqori pog‘onadagi rahbarga bo‘lgan yuklanishni qisqartirish 7)dastir va uning tarkibiy elementlarini bajarishdagi shaxsiy javobgarlikni oshirish	1)topshiriqlarni belgilashda va ularni bajarish uchun ajratiladigan vaqtni taqsimlash bilan bog‘liq bo‘lgan ishlarni bajarishda paydo bo‘ladigan muammolarni kelib chiqishiga olib keluvchi bir-biriga bo‘ysunishdagi tuzilmali murakkabliklar 2)dastur rahbarlari orasidagi nosog‘lom “rux”ning ishtirok etishi 3)maqsadlar bilan bog‘liq vazifalarni boshqarishdagi kuchlar “nisbati”ni doimiy nazorat qilish kerakligi 4)yangi dastur bo‘yicha ishlash uchun kerak bo‘lgan tajribani orttirishdagi qiyinchilik

Boshqaruvning matritsali tuzilmasini bunyod etishda qisqa vaqt ichida qator murakkab buyumlarni chiqarishni tashkil etish, texnologik yangiliklarni joriy etish, bozorning raqobatiga tezda e'tiborni jalb qilish kabi muammolar bo'lsagina u maqsadga muvofiq bo'ladi.

Tashkiliy tuzilmani loyihalash

Qachonki harakatdagi tuzilma samarasiz deb qabul etilsa, shundagina tashkiliy tuzilmani loyihalash haqida qaror qabul etiladi. Loyihalash jarayonida agar tashkilot maqsad va vazifalari to'liq aks ettirilgandagina bunday tuzilmani loyiha etishga kirishiladi. Gap shuni ustida ketayaptiki, yangi tuzilgan tuzilma eng afzal tarzda tashkilotning tashqi muhiti bilan o'zaro munosabatda bo'lishiga imkon yaratadi, o'z xodimlarining kuchini maqsadli taqsimlay oladi va shunday qilib mijozlar talabini qondiradi, o'z maqsadlarini yuqori samarada amalga oshiradi.

Tashkiliy tuzilmani loyihalash jarayon uch bosqichdan iborat:

- 1) tashkiliy tuzilma tahlili;
- 2) loyihalash;
- 3) samaradorlikni baholash.

Birinchi bosqich – tashkiliy tuzilma tahlili. Mavjud harakatdagi boshqaruv tashkiliy tuzilma tahlili u tashkilotga qo'yiladigan qaysi talablarga bera olishi bera olmasligini belgilab beradi. Ya'ni, boshqaruv tuzilmasi sifatini belgilovchi o'rnatilgan baholash mezonlari bo'yicha ratsional degan savolga ijobiy javob bera olishi kerak. Baholash mezonlariga quyidagilar kiradi:

boshqaruv tamoyillari – markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan boshqaruvlararo nisbatdir (quyi pog'onada qancha va qanday qarorlar qabul etiladi? ularning oqibati qanday? har bir boshqaruv pog'onasida qaysi hajmdagi nazorat funksiyalari mavjud?);

boshqaruv apparati – bo'linmalarni qayta guruhlash, ular orasidagi o'zaro aloqaning o'zgarishi, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, firmalararo aloqalar ko'rinishini o'zgartirish, boshqaruv apparatida kerakli oraliq zvenolarni bunyod etish va sh.k.

boshqaruv funksiyalari – strategik rejalashtirishni kuchaytirish (“biznes - reja”ni tuzatish), mahsulot sifati nazoratini kuchaytirish, aksiyalarni joriy etish yo'li bilan ishchilarni boshqaruvga jalb etish, mehnat motivatsiyasiga qarashlarni o'zgartirish va sh.k.

ho'jalik faoliyati – texnologik jarayonni o'zgartirish, firmalararo hamkorlikni chuqurlashtirish, tashkilotni texnikaviy qayta yangilash va sh.k. Tahlil natijasida tashkilot faoliyatidagi “nozik jarayon”larni ajratib olish mumkin.

Ikkinchi bosqich – tashkiliy tuzilmani loyihalash. Uning usullari:

1) *o'xshash (analogiy)* - o'xshash tashkilotlardagi boshqaruv tuzilmalarini loyihalashga oid tajribalardan foydalanishni nazarda tutadi.

2) *ekspertli* – ekspert – mutaxassislar taklifini o'rganishga asoslangan.

3) *maqsadlarni tuzish* – tashkilot maqsadlari tuzilmalarini ishlab chiqishni va uni ishlab chiqilayotgan tuzilma bilan qo'shish. Ushbu holda boshqaruv tashkiliy tuzilmasi tizimli yondoshish asosida quriladi, ushbu tuzilmaning sifat va miqdoriy tahlili hamda uning faoliyatini asoslovchi grafik bayoni shaklida vujudga keladi.

4) *tashkiliy modellashtirish* – tashkiliy echimlarning hayotiy ekanligini baholash mezonini aniq shakllantirib beradi. Uning mazmuni shundan iboratki, tashkilotdagijavobgarlik va vakolatlar taqsimlanishini matematik shakli, grafik va mashinaviy bayonini ishlab chiqish.

Tashkiliy tuzilmaga bo'lgan talablar

1. *Optimallik.* Agar boshqaruvning eng kam sonli pog'onasida boshqaruvning hamma pog'onalarida zavenolararo ratsional aloqa o'rnatilgandagina tuzilma optimal deb hisoblanadi.

2. *Operativlik.* Ushbu talabning mazmuni shundan iboratki, qabul etilgan qarorlarni amalga oshirishda uning keraksiz holga kelib qolishiga imkon tug'diruvchi qaror qabul eyilganidan uning amalga oshirilguncha salbiy o'zgarishlar sodir bo'lishi kerak emas.

3. *Ishonchlilik.* Boshqaruv apparatining tuzilmasi axborot uzatilishining aniqligini kafolatlay olishi, boshqaruvchi komand va boshqa uzatiluvchi ma'lumotlarni buzilishiga yo'l qo'ymasligi boshqaruv tuzilmasidagi aloqaning to'xtovsizligini ta'minlash kerak.

4. *Iqtisodchilik*. Masala shundan iboratki, boshqaruvdan olinadigan samaraga eng kam sarf harajatlar bilan erishilish kerak. Buni mezoni sifatida resurslar va foydali natijalarga sarflangan mablag'ning munosabati olinadi.

5. *Epchillik*. Tashqi muhit o'zgarishiga qarab o'zgarish qobiliyati.

6. *Boshqaruv tuzilmasining qat'iyligi*. Turli xil tashqi ta'sirlar ta'sirida asosiy xususiyatlarini yo'qotmaslik, boshqaruv tizimi va uning elementlarining bir butunligi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi mukammalligi uni loyihalashda loyihalash tamoyillariga bo'ysunishga bog'liq:

1. boshqaruv zvenolarining soni maqsadga muvofiq bo'lishi va oily rahbardan ish bajaruvchigacha axborot o'tishi uchun sarflanuvchi vaqtni imkon qadar qisqartirish;

2. tashkiliy tuzilma tarkibiy qismini aniq belgilab olish (bo'linmalar tarkibi, axborot potogi va sh.k.).

3. boshqariluvchi tizimdagi o'zgarishlarga tezda e'tiborni qarata olish xususiyatini ta'minlash;

4. mavjud masala bo'yicha eng ko'p axborotga ega bo'lgan bo'linmaga masalani hal etish vakolatini berish;

5. boshqaruv apparati ayrim bo'linmalarini tashkilotni boshqaruv hamma tizimiga va jumladan tashqi muhitga moslashtirish kerak.

Shunday qilib, tashkiliy tuzilmani loyihalash jarayonida uchta bosqich belgilanadi:

analitik (mavjud amaliyotni va tashkiliy tuzilmani qurishga bo'lgan talabni o'rganish);
loyihalash (boshqaruv tuzilmasini loyihalash (modellash)); *tashkiliy* (loyihalangan tashkiliy tuzilmani joriy etish).

Uchinchi bosqich – tashkiliy tuzilma samaradorligini baholash

Boshqaruv samaradorligini baholash topshiriqlarni amalgam oshirish darajasi, boshqaruv tizimining tashkil etilganligi, qabul etilayotgan boshqaruv qarorlarining tezligi va optimalligi bo'yicha amalga oshirilishi mumkin. Tashkiliy tuzilma samaradorligining ayrim parametrlarini qator koeffisientlardan foydalanib aniqlash mumkin:

1) *zveno koeffisienti*:

$$K_{zv} = T_{zv \cdot f} / T_{zv \cdot o},$$

Bu erda

$T_{zv \cdot f}$ – mavjud tashkiliy tuzilma zvenolar soni;

$T_{zv \cdot o}$ – tashkiliy tuzilma zvenolarining optimal soni;

2) *hududiy mujassamlashishkoeffisienti*:

$$K_{h \cdot k} = T_{tsh \cdot f} / T_{\cdot},$$

T_{\cdot} – shu ko'rinisdagi tashkilotlarning ushbu hududdagi soni;

3) *boshqaruv tashkiliy tuzilmasi samaradorlik koeffisienti*:

$$K_e = N_o / H_b,$$

Bu erda N_o – boshqaruv tashkiliy tuzilmasi faoliyatidan olingan oxirgi natija (samara);

H_b – boshqaruv sarf – harajatlari (ma'muriy boshqaruv personal (MBP) moyanasi, bino uchun ketadigan harajatlar, boshqaruv axborotini qabul qilish va uzatish va sh.k.).

Shu narsani nazarda tutish kerakki, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi bilan bilan boshqaruv faoliyati natijalariaro o'zaro bog'liqlikni qidirish juda qiyindir. ko'pincha tashkiliy tuzilmaning holati va samaradorligini boshqarilayotgan ob'ekt faoliyatini harakterlovchi ko'rsatkichlar yordamida baholanadi.

Boshqaruv samaradorligi S_b odatda noshqaruv iqtisodiyiligini B_i ishlab chiqarish samaradorligiga S_i bo'lgan nisbiy bilan tasvirlanadi. S_i boshqaruvga sarflangan harajatni A_b asosiy va aylanma jamg'armalarga D bo'lib hisoblanadi va jamg'arma qiymati birligini boshqaruvga sarflangan harajati E_p ni ifodalaydi. E_p esa shartli toza mahsulotni ($V_{t.m.}$) sanoat ishlab chiqarish personaliga S_p bo'lish bilan aniqlanib bir odamga to'g'ri keladigan ishlab chiqarish mahsuloti miqdorida ifodalanadi.

$$S_b = S_i = \frac{S_i (A_b / D)}{(V_{t.m.} / S_p)}$$

Samaradorlikni aniqlash uchun eng yaxshi ko'rsatkich $K_{e.f.b}$ hisoblanadi:

$$K_{e.f.b} = 1 - \frac{(Q_b / L_{s.p}) (F_t / Y_{eof})}{(V_{t.m.} / S_p)}$$

Bu erda $K_{e.f.b}$ – boshqaruv samaradorlik koeffisienti;

Q_b – boshqaruvdagi bitta odamga boshqarishga to'g'ri keladigan harajat;

$L_{s.p.}$ – umumiy ishlovchilar soniga boshqaruv xodimlarining soniga nisbatan vazni (soni);

F_t – jamg'arma bilan ta'minlanganligi (bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan asosiy va qaytarma vositalar);

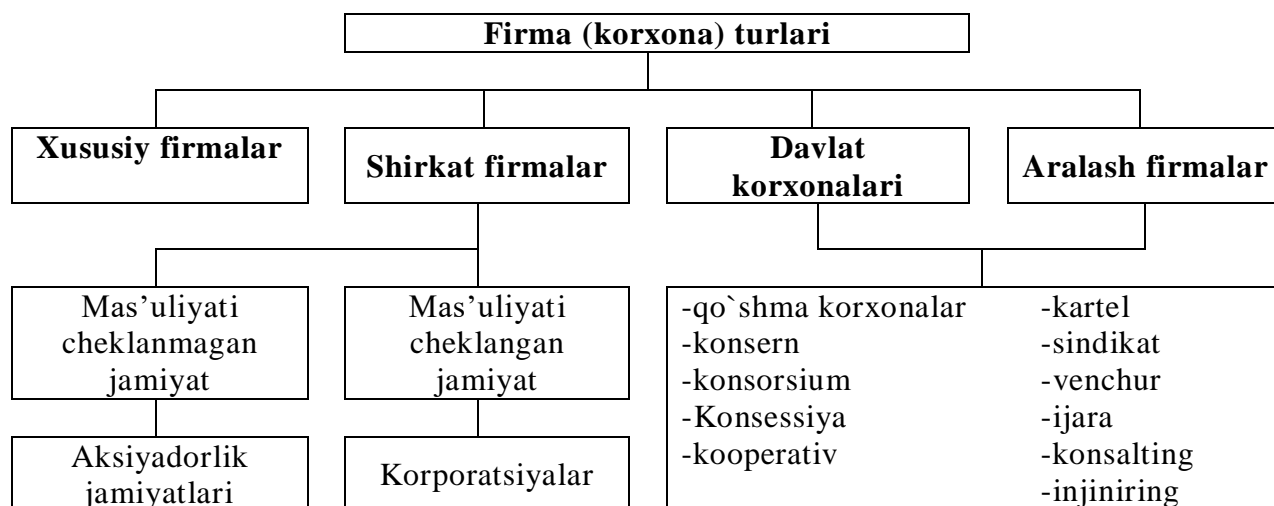
Y_{eof} – jamg'arma tarqatish (asosiy va aylanma jamg'armalar birligiga to'g'ri keladigan shartli toza mahsulot).

Shunday qilib, tashkiliy tuzilmaning hisoblab chiqilgan parametrlari samaradorligi jadvalda aks ettirilishi mumkin:

Tashkiliy tuzilmani loyihalash bo'yicha amalga oshiriladigan ishlar nomi	Natijalar (ko'rsatkichlar)				
	Tadbirlar	Tadbirlarni bajarish uchun harajatlarni mln.s.	Tadbirlarni joriy etishdan olinadigan daromadning o'sishi mln.s.	Personalni nisbiy qisqartirish	Unumdorlikni o'sishi
1. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv shaklini takomillashtirish zvenolarni qisqartirish tashkilotni mustahkamlash tuzilma bo'linmalari tarkibining o'zgarishi mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash 2. Texnikaviy va axborot ta'minotini mukammallashtirish 3. Boshqaruv usullarini mukammallashtirish 4. Boshqaruv funksiyasini o'zgarishi va sh.k.					

Xullas, boshqaruv faoliyatining samaradorligini oshirishning muhim vositasi bo'lib hisoblanishi tashkiliy tuzilmani boshqarishni loyihalash bo'yicha hamma ishlar uni mukammallashtirish bo'lib hisoblanadi.

Jamoa tadbirkorligi bir guruh fuqarolarning o'zlariga ma'qul bo'lgan mulkchilik shakllarida jamoalarga birlashib, jamoa korxonalarini tashkil etishlari va shu asosda tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishlaridir. Jamoa tadbirkorligi faoliyati firmalar faoliyatida o'z ifodasini topadi. Firma muayyan turdagi mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishga ixtisoslashgan, bozordagi talab va taklifga qarab ish tutadigan, iqtisodiy jihatdan erkin va mustaqil korxonadir. Firmalarning turlari juda ko'p, ularni quyidagicha tasvirlash mumkin (2.2.1-rasm).



Firma (korxon) larning turlari

Xususiy firma deganda ayrim shaxs yoki oilaga tegishli, yakka xususiy mulkka asoslanib faoliyat yuritadigan korxon tushuniladi.

Shirkat firma bir necha sohibning mulkini birlashtirish va tadbirkorlikdan olinadigan foydani baham ko'rishga asoslangan sherikchilik korxonasidir.

Shirkat firmalarining ikki turi mavjud:

- mas'uliyati cheklanmagan jamiyatlar;
- mas'uliyati cheklangan jamiyatlar.

Mas'uliyati cheklanmagan jamiyatlar ikki yoki undan ko'proq kishilarning mulki asosida yuzaga keladi. Sheriklarning dastlabki mulki firmaning ustav kapitali deyiladi. Bu kapitalga har bir sherik o'z hissasini qo'shadi. Ular ustav fondiga qancha pul qo'ysa, shu hissaga binoan foyda olishadi. Bordi-yu firma sinsa, sheriklar zararni hamjihatlikda ko'taradi, ya'ni bir sherik boshqasining javobgarligini ham zimmasiga oladi.

Shirkat a'zolari o'rtasida tuzilgan bitim shirkatning huquqiy asosi hisoblanadi. Bu bitim quyidagi bandlarni o'z ichiga oladi:

- har bir hamkorning vakolati;
- bitimning muddati;
- har bir vakilning umumiy ishga qo'shgan ulushi;
- daromadlar va yuz berishi mumkin bo'lgan zararlarni o'zaro bo'lish yo'l-yo'riqlari;
- uyushma mablag'laridan har bir hamkorning olishi mumkin bo'lgan aniq va belgilangan pul hajmi;
- uyushmada amalga oshirish zarur bo'ladigan moliyaviy ishlar tartibi;
- yangi hamkorni qabul qilish tartibi;
- shirkatni tarqatib yuborish tartibi.

Shirkatga davlat, kooperativ, jamoa va boshqa tashkilotlar, shuningdek xorijiy tashkilotlar va fuqarolar ham qonun yo'l qo'ygan hollarda a'zo bo'lishi mumkin.

Mas'uliyati cheklangan shirkat firmalarning ustav fondi faqat ta'sischilar mablag' (aksiya)lari hisobiga barpo etiladi. Jamiyat qatnashchilari qo'shgan ulushlari doirasida javobgar bo'ladi. Shirkat o'z faoliyati uchun ustav fondi miqdorida javobgar hisoblanadi.

Mas'uliyati cheklangan shirkat firmalar nomiga «limited» so'zi qo'shiladi, bu inglizcha so'z bo'lib, «cheklangan» ma'nosini bildiradi.

Mas'uliyati cheklangan firmaning bir qator turlari mavjud. Ularning eng keng tarqalgan shakli aksiyadorlik jamiyatlari va korporatsiyalardir. Aksiyadorlik jamiyatlarini tuzish va faoliyatini tashkil qilish tartibi O'zbekiston Respublikasining «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida»gi qonunda ifodalangan. Ushbu qonunning 2-moddasiga muvofiq:

Aksiyadorlik jamiyati jismoniy shaxslar kapitallarining birlashuvi bo`lib, u aksiyalar chiqarish yo`li bilan tashkil etiladi.

Jamiyat jamlangan kapitaliga qarab maxsus qimmatli qog`oz aksiya chiqaradi. Aksiyani sotib olganlar hissadorlarga aylanadi va foydadan o`z hissasi dividendni olib turadilar. Aksiyadorlik jamiyati o`z majburiyatlari bo`yicha o`ziga tegishli butun mol-mulk bilan javobgar hisoblanadi. Aksiyadorlar jamiyati majburiyatlari bo`yicha javobgar emas va uning faoliyati bilan bog`liq zararlar uchun faqat o`zlariga tegishli aksiyalar qiymati doirasida javobgar hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatining ustav fondi aksiyadorlar sotib olgan aksiyalarning nominal qiymatlaridan tashkil topadi. Jamiyat chiqaradigan barcha aksiyalarning nominal qiymati bir xil bo`lishi lozim. Aksiya bo`linmas hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatini ta`sis etishda uning jami aksiyalari ta`sischilar orasida tarqatilishi kerak.

Aksiya fond birjalarida muomalada bo`ladi, bir shaxsdan boshqasiga erkin o`tadi va aksiyalar uchun uning hissasi to`g`risidagi hujjat hisoblanadi. Aksiyadorlik jamiyatini:

- aksiyadorning umumiy majlisi;
- kuzatuv kengashi;
- ijro organi boshqaradi.

Aksiyadorlarning umumiy majlisi oliy boshqaruv organi hisoblanadi. Agar qonun hujjatlarida boshqacha tartib belgilanmagan bo`lsa, u aksiyadorlik jamiyati faoliyati bilan bog`liq barcha masalalarni hal qilish huquqiga ega. Aksiyadorlik jamiyatining kuzatuv kengashi jamiyat faoliyatida umumiy rahbarlikni amalga oshiradi. Aksiyadorlik jamiyatining joriy (kundalik) faoliyatiga yagona ijro organi (direktor) yoki kollegial (maslahat) ijro organi (boshqaruv, direksiya) rahbarlik qilishi mumkin.

Aksiyadorlik shaklidagi tadbirkorlikning quyidagi afzalliklari bor:

- aksiyadorlik jamiyati biznesning ko`proq demokratik shaklidir. Unga hohlagan kishi bevosita yoki obuna bo`lish yo`li bilan aksiyani sotib olib, a`zo bo`lishi va mulk egasiga aylanishi mumkin;

- vaqtincha bekor turgan sarmoyalar markazlashuviga erishiladi;
- nisbatan samarali sohalarga kapital oqimini tashkil qilish imkoniyati tug`iladi;
- davlat mulkini xususiylashtirish imkoniyatlari kengayadi;
- moliyaviy barqarorlikka erishiladi;
- tadbirkorlikda tavakkalchilik xavfi kamayadi (hissador o`z aksiyasi miqyosida ziyon ko`rsa, korxonaga egasi butun mulkidan ajraladi);

- bir vaqtning o`zida ishlab chiqaruvchilar, tovar yetkazib beruvchilar, xaridorlar va mahalliy davlat organlari manfaatlarining o`zaro muvofiqlashuviga erishiladi.

Aksiyadorlik jamiyati ochiq va yopiq turda bo`lishi mumkin.

Ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyati aksiyadorlari o`zlariga tegishli aksiyalarni boshqa aksiyadorlarning roziligisiz erkin tasarruf eta oladigan jamiyat. U chiqaradigan aksiyalariga ochiq obuna o`tkazish va ularni erkin sotish huquqiga ega. Ta`sischilarning eng kam soni ham cheklanmagan. Ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyati (AJ) uchun ustav fondining eng kichik miqdori AJ ro`yxatidan o`tkazilgan sanada qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqi summasining ikki yuz barobari miqdoriga teng bo`lishi kerak.

Yopiq turdagi aksiyadorlik jamiyati aksiyalari nomlangan (egasi yozilgan) va ular faqat AJ ta`sischilari o`rtasida taqsimlangan jamiyatdir. Uning aksiyalari qimmatli qog`ozlar bozorida muomalada bo`lishi jamiyat Nizomiga binoan man etilgan yoki cheklangan bo`ladi. Yopiq turdagi AJ uchun ustav fondining eng kam miqdori AJ ro`yxatdan o`tkazilgan sanada qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqi summasining kamida yuz barobari miqdoriga teng bo`lishi kerak.

Ochiq turdagi AJni boshqa turdagi jamiyatlarga aylantirish mumkin emas. Yopiq turdagi AJ esa o`z aksiyalariga ochiq obuna o`tkazish yoki ularni fond bozorida sotish uchun chiqarish yo`li bilan ochiq turdagi AJga aylanishi mumkin. Boshqa turdagi jamoa korxonalarini va shirkat

xo`jaligi o`z aksiyalarini chiqarish yo`li bilan ikkala turdagi aksiyadorlik jamiyatlarga ham aylantirilishi mumkin.

Ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyati har yili ommaviy axborot vositalarida:

- yillik hisobot;
- buxgalterlik balansi;
- foyda va zararlar schyoti;
- jamiyat aksiyalari emissiyalari prospekti;
- umumiy majlisni o`tkazish sanasi va joyini ma`lum qilib turishi shart.

Aksiyadorlik jamiyatini tashkil etish uchun quyidagilar zarur:

-jamiyatni tashkil etish va birgalikda faoliyat yuritish hamda bir yoki bir necha shaxsga jamiyatni tashkil etish uchun vakolat berish to`g`risida shartnoma tuzish;

- aksiyalarga obuna o`tkazish;
- ta`sis konferensiyasini o`tkazish;
- jamiyat va uning aksiyalarini davlat ro`yxatidan o`tkazish.

Jamiyatni tashkil etishdagi xarajatlar shartnomaga imzo chekkan shaxslarga taqsimlanadi.

Davlat mulkini xususiylashti rish orqali quyidagi usullarda AJ tashkil etilishi mumkin:

- oddiy yo`l bilan, ya`ni bunda fuqarolar yopiq yoki ochiq AJ larining obektlarini auksion orqali yoki konkurs yo`li bilan sotib olishadi;

-davlat korxonasi mehnat jamoasi tomonidan yopiq AJ ni tashkil etadi va ma`lum yuridik shaxs tomonidan korxonaga sotib olinadi;

-davlat yoki ijara korxonalarini ochiq AJ lariga aylantiriladi.

Barcha jamoa korxonalarini uchun quyidagi umumiy jihatlar mavjud:

-nizom kapitalining tegishli qismlar yoki aksiyalarga majburiy bo`linishi;

-jamiyatning o`z majburiyatlari va faqat o`zining mulki bo`yicha cheklangan javobgarligi;

-aksiyador (sharik)lar orasidagi o`zaro munosabatlar, daromad va mulkni taqsimlash, korxonani boshqarish bo`yicha munosabatlar ularning kiritgan ulushlari miqdoriga qarab taqsimlanadi;

-jamiyat a`zolari uning kapitaliga o`z ulushlarini kiritishlari zarur, ammo o`z mehnatlari bilan uning faoliyatida ishtirok etishlari majburiy emas.

Aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil etish jarayonlari «Mulknı davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish», «Hissadorlik jamiyatlari », «Korxonalar to`g`risida », «Qimmatli qog`ozlar bozori va fond birjalari » to`g`risidagi qonunlar va boshqa meyoriy hujjatlar asosida boshqariladi.

Korporatsiya atamasi lotincha «**corporation**» so`zidan olingan bo`lib, birlashma, hamjamiyat ma`nosini beradi. Korporatsiya yirik aksioner jamiyatlar birlashmasi hisoblanib, bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchilarni birlashtiradi. Natijada ishlab chiqarish monopollashadi.

Korporatsiya investitsiya kapitalining markazlashuvini, ilm-fan taraqqiyotini, mahsulotning raqobatbardosh bo`lishi va uzoq hayotiy davrini ta`minlaydi. Korporatsiyalar tadbirkorlik bilan shug`ullanuvchi aksioner jamiyatlarining xohish-ixtiyori bilan paydo bo`ladi. Har bir korxonaga faoliyatini yuritish uchun o`z holicha turli vazifalarni, ya`ni:

-xomashyo, materiallar, energiya, uskuna qidirib topish, sotib olish va texnologik takomillashtirish;

- mahsulot sifatini oshirish va ishlab chiqariladigan mahsulotni yangilash;
- tayyor mahsulotni sotish bo`yicha qator ishlarni bajarishi lozim bo`ladi.

Bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchi bir qancha korxonalar birlashib, barcha uchun umumiy korxonalar faoliyatini ta`minlovchi vazifalarni bajaradigan bir idora, muassasa tuzishni rejalashtirgan. Natijada shunday birlashma yuzaga kelganki, unda korxonalar o`z mulki va iqtisodiy mustaqilligini saqlagan holda umumiy vazifalarni bajarishdan ozod bo`lib, mazkur vazifalarni bajarish uchun umumiy idora-muassasaga haq to`langan.

O`z tarkibidagi aksiyadorlik jamiyatlari nazorat paketlarini egallash bilan korporatsiyalar xolding kompaniyalariga aylanadi.

Xolding iborasi inglizcha «xolding» soʻzidan olingan boʻlib, ega maʼnosini beradi. **Xolding kompaniya** mulk egalari tomonidan bir qancha mustaqil aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini nazorat qilish maqsadida tashkil etilgan hissadorlik jamiyatidir. Xolding kompaniyasi tarkibiga kiruvchi aksiyadorlik jamiyatlari «aksiyalarining nazorat paketi» kompaniyaning ixtiyorida boʻladi. Bundan maqsad aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatlari ustidan nazorat oʻrnatish va dividendlar koʻrinishida foyda olishdir.

Xolding kompaniyalarning mohiyati shundaki, ular biror-bir ishlab chiqarish vazifalarini bajarmaydi. Ularning vazifasi sof boshqaruvchilik, yaʼni ishonchli mulk egasi sifatida ularga oʻz aksiyalari yoki aksiyalar nazorat paketini beruvchi kompaniyalarning faoliyatiga umumiy xoʻjalik rahbarligini bajarishdan iboratdir. Oʻzbekiston Respublikasida xolding kompaniyalarning huquqiy maqomi Vazirlar Mahkamasining 1995-yil 12-oktabrdagi 398-sonli qarori bilan tasdiqlangan Nizom (xoldinglar toʻgʻrisidagi Nizom) asosida belgilanadi. Bu Nizomga muvofiq, aktivlari tarkibiga boshqa korxonalarining aksiyalar nazorat paketi kiruvchi ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyati xolding hisoblanadi.

Xolding birlashgan korxonalar, yaʼni xolding aktivlari tarkibiga kiruvchi, aksiyalar paketini nazorat qiluvchi korxonalar shuʼba korxonalar deb ataladi. Ular mustaqil yuridik shaxs hisoblanadi. Shuʼba korxonalar, koʻpincha, korxonaning rivojlanib borishi davomida bosh korxonalar (xolding kompaniyasi) tomonidan tashkil etiladi.

Xoldinglar davlatga qarashli yoki xususiy boʻlishi mumkin. Davlat xoldingida aksiyalar nazorat paketi davlat mulkiga, shuʼba korxonalar aksiyalari esa bosh xolding kompaniyasining mulkiga aylanadi. Shuʼba korxonalar oʻz majburiyatlari boʻyicha oʻzlariga tegishli mulk, shu jumladan, asosiy korxonalar, yaʼni xoldingga tegishli aksiyalar nazorat paketining qiymati bilan ham javob beradi. Xolding shuʼba korxonalar qarzi boʻyicha uning taʼsis shartnomasida aytilgan shartlarda javobgar boʻladi.

Xolding kompaniyalari ikki turda boʻlishi mumkin:

- moliyaviy xolding;
- aralash xolding.

Moliyaviy xolding faqat maxsus nazorat va boshqaruv maqsadlarida tuziladi. Sarmoyasining 50 foizidan koʻpini boshqa emitentlarning qimmatli qogʻozlari va boshqa moliyaviy aktivlar tashkil etadigan xolding moliyaviy xolding hisoblanadi. Moliyaviy xoldinglar aktivlari tarkibiga faqat qimmatli qogʻozlar va boshqa moliyaviy aktivlar, shuningdek xoldingni boshqarish apparati faoliyatini taʼminlash uchun bevosita zarur mol-mulk kirishi mumkin.

Moliyaviy xoldinglar faqat investitsiya faoliyati bilan shugʻullanish huquqiga ega, faoliyatining boshqa turlari bilan shugʻullanishga ruxsat berilmaydi. Ular shuʼba korxonalarining ishlab chiqarish va tijorat faoliyatlariga aralashish huquqiga ega emas. Moliyaviy xolding vakillari faqat shuʼba korxonalarining aksiyadorlari yigʻilishlarida qatnashishi mumkin. Ularga kuzatuv kengashi, boshqaruv va shuʼba korxonalarini boshqaradigan boshqa organlarga kirishga ruxsat berilmaydi.

Moliyaviy xoldinglar tegishli aksiyalar bilan faqat tashkil qilingan qimmatli qogʻozlar bozorida, yaʼni fond birjalarida bitimlarni amalga oshiradi. Bu talabni bajarmaslik amalga oshirilgan bitimlarning bekor qilinishiga sabab boʻladi.

Aralash xolding nazorat va boshqaruv vazifalari bilan bir qatorda sanoat, savdo, transport, kredit-moliya va boshqa sohalarida tadbirkorlik faoliyati bilan ham shugʻullanish maqsadlarida tuziladi.

Oʻzbekiston Respublikasi qonunchiligiga binoan xolding kompaniyalari quyidagi yoʻllar bilan tashkil etiladi:

- yirik korxonalarini qayta tashkil qilishda ularning tarkibiy boʻlinmalarini mustaqil yuridik shaxs (shuʼba korxonalar) sifatida bunyod etish yoʻli bilan;
- yuridik jihatdan mustaqil korxonalarining aksiya paketlarini birlashtirish yoʻli bilan;
- yangi aksiyadorlik jamiyatlarini taʼsis etish yoʻli bilan.

Xoldinglar monopoliyaga qarshi organning ruxsati bilan tashkil etiladi. Xoldingni tashkil etishga ruxsat olish uchun monopoliyaga qarshi organga boshqa hujjatlar bilan birga:

- nizom loyihasi;
- xoldingni tuzishga xohish haqida bayonnoma yoki ta'sischi shartnomasi;
- tuziladigan xoldingga kiritish uchun tavsiya etilayotgan korxonalar ro'yxati;
- shu korxonalardan har qaysisining xo'jalik faoliyati turlari va hajmi haqidagi ma'lumotlar topshiriladi.

Agar xoldingni tuzish biror-bir mahsulot (ishlar, xizmatlar) ishlab chiqarish monopoliyasiga olib keladigan bo'lsa, bunday xoldingni tuzishga ruxsat berilmaydi.

Davlat korxonalari davlat mulki bo'lgan va uning nazorati ostida ishlovchi korxonalar bo'lib, ular ishlab chiqarishdagi davlat sektorini tashkil etadi, eng muhim va mas'uliyatli vazifalar (mudofaa, aloqa, energetika, transport va boshqalar)ni bajaradi.

Qo'shma (aralash) korxonalar xususiy, davlat va jamoa mulkining aralash mablag'lariga tayanadi. Aralash firmalar milliy va xorijiy kapitalga tayangan hissadorlik qoidasiga binoan tashkil topadi, foydasi shunga qarab taqsimlanadi.

Qo'shma korxonalar tuzishga hamkorlarni nima majbur qiladi? AQSH olimlari quyidagi omillarni keltiradilar:

- kapital xarajatlar hajmining qisqarib ketishi va yangi quvvatlarni barpo etishdagi xavotirlik;

- aniq geografik bozorga o'tish;

- yangi faoliyat sohasiga o'tish;

- ishlab chiqarish sohasining bazasi yoki xomashyo manbaini qo'lga kiritish;

- ishlayotgan ishlab chiqarish liniyalarining kengaygan ligi;

tovar yoki xizmatlarni sotishning yangi tarmoqlari paydo bo'lganligi;

- mavjud marketingning samaradorligi oshganligi;

- takrorlanib turuvchi yoki mavsumiy beqarorlikni bartaraf etish imkoniyati;

- qo'shma korxonadagi hamkorlar yordamida ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish imkoniyati.

Qo'shma korxonalar o'zaro manfaatdorlik negizida, hukumatlararo shartnomalar asosida tashkil qilinib, ilmiy-ishlab chiqarish, ilmiy-texnik va boshqa vazifalarni yechishga qaratilgan. Ular sanoat, qishloq xo'jaligi, qurilish, transport, savdo, fan va iqtisodiyotning boshqa sohalarida tarkib topishi mumkin.

Qo'shma korxonalar, asosan, chet el texnikasi va texnologiyasi asosida barpo etilib, mahalliy xomashyo va ishchi kuchi hisobiga ishlaydi. Korxonalar mustaqil balansiga ega bo'ladi va xo'jalik hisobi asosida faoliyat yuritadi. Respublikamizda AQSH, Italiya, Turkiya, Fransiya, Germaniya, Angliya, Koreya, Yaponiya kabi qator davlatlar kompaniyalari bilan hamkorlikda qo'shma korxonalar qurilib, ishga tushirilgan.

Konsern ishlab chiqarish diversifikatsiyasi, ya'ni korxonalarining faoliyat sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi, yangilanib turishi asosida tarkib topadigan yirik ko'p tarmoqli korporatsiya. Konsern tarkibiga sanoat, transport, savdo, bank kabi tarmoqlarga tegishli, ayrim hollarda, dunyoning ko'pgina mamlakatlarida joylashgan o'nlab va yuzlab korxonalar ixtiyoriy asoslarda kiradi.

Konsern tarkibiga kirgan korxonalar va tashkilotlar orasida o'zaro korporatsiyalangan turg'un aloqalar mavjud bo'lib, ular konsern rivoji yo'lida umumiy moliyaviy resurslar va yagona ilmiy-texnik imkoniyatlardan mushtarak foydalanadilar.

Konsorsium aniq iqtisodiy loyihalarni amalga oshirishni maqsad qilgan korxonalarining muvaqqat birlashmasidir. Konsorsium a'zolarining huquq va majburiyatlari konsorsium to'g'risidagi bitimda belgilab qo'yiladi. Konsorsium ishtirokchilari qo'yilgan vazifani bajarish uchun badallari hisobidan yagona moliyaviy va moddiy fondlar barpo etadilar, budjet mablag'lari va davlat bankidan kreditlar oladilar. Vazifa bajarilgach, konsorsium tarqaladi. Konsorsiumlarga boshqaruv bo'yicha qo'mitalar, direktorlar kengashi kabilar boshchilik qiladi. Konsorsiumlar aviatsiya, kosmos, kompyuterlar, aloqa kabi yuksak texnologik va katta miqdordagi sarmoyali sohalarda keng tarqalgan.

Konsessiya lotincha soʻzdan olingan boʻlib, ruxsat, yon berish maʼnosini anglatadi. Milliy iqtisodiyotni rivojlantirish yoki tiklash, tabiiy boyliklarni oʻzlashtirish maqsadida davlat yoki munisipalitetga qarashli yer uchastkalari, qazilma boyliklar, mol-mulk, korxonalar va boshqa xoʻjalik obektlarini muayyan muddatga va shartlar bilan foydalanish uchun chet ellik investorga davlat nomidan beriladigan ruxsatnoma, ular bilan tuziladigan shartnoma yoki kelishuv. Konsessiyachilik faoliyatida vujudga keladigan huquqiy munosabatlar Oʻzbekiston Respublikasining «Konsessiyalar toʻgʻrisida»gi qonuni bilan tartibga solib turiladi.

Kooperativ kooperatsiyaning birlamchi boʻgʻini. **Kooperatsiya esa:**

- mehnatni tashkil etish shakllaridan biri, koʻpchilik xodimlar bir mehnat jarayonida yoki oʻzaro bogʻliq turli mehnat jarayonlarida hamkorlikda ishtirok etadilar;
- guruh mulkchiligiga asoslangan xoʻjalik yuritish shakli;
- maʼlum bir mahsulotni oʻzaro hamkorlikda tayyorlash bilan band boʻlgan korxonalar oʻrtasidagi uzoq muddatli va barqaror aloqalar shakli.

Kooperativ yuridik shaxs huquqiga ega, xoʻjalik yurituvchi subekt. U jamoa mulki huquqidagi mulkka egalik qiladi, undan foydalanadi va tasarruf etadi.

Kartel monopolistik birlashma shakli. Bir tarmoqdagi mustaqil korxonalar narxlar, bozor, ishlab chiqarishning umumiy hajmida har bir ishtirokchining hissasi, ish kuchi yollash, patentlar va boshqa masalalarda oʻzaro bitim tuziladi. Bu tuzilmaning maqsadi monopol foyda olishdir.

Sindikat monopolistik birlashmaning bir turi. Ular bir tarmoq korxonalari huquqiy va ishlab chiqarish mustaqilligini saqlab qolgan holda:

- buyurtmalarni taqsimlash;
- xomashyo sotib olish;
- ishlab chiqarilgan mahsulotni sotish uchun tijorat faoliyatini birlashtirib, yagona idora tuzadi.

Venchur korxonalar kichik biznesning bir turi boʻlib, ular:

- ilmiy muhandislik ishlarini bajarish;
- yangi texnika, texnologiya, tovar namunalari yaratish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;
- yirik firmalar va davlat ijara shartnomasi buyurtmalarini bajarish kabi ishlarni amalga oshiradilar.

Bu vazifalarni ular davlat va yirik firmalar buyurtmasiga binoan shartnoma-bitimlar asosida bajaradi. Venchur korxonalar texnikaning yangi yoʻnalishlarida faollik koʻrsatadi va bu bilan fan-texnika taraqqiyotiga oʻz hissasini qoʻshadi.

Ijara korxonalar mol-mulkni yollash boʻyicha mulk egasi bilan tadbirkor oʻrtasidagi iqtisodiy munosabat. Ijara shartnomasiga asosan bir tomon (ijaraga beruvchi) ikkinchi tomonga (ijarachi) maʼlum toʻlov evaziga va maʼlum shartga koʻra mol-mulkini vaqtincha foydalanish uchun beradi.

Ijara haqi mulk egasi mol-mulkining qiymati va keltiradigan daromadga bogʻliq boʻlib, oʻzaro kelishuv bilan belgilanadi. Yer, uy-joy, savdo-sanoat binolari, sanoat va savdo korxonalari, mashina va uskunalarni ijara berish va olish jahondagi koʻpgina mamlakatlar uchun xosdir.

Bugungi kunda sanoat va boshqa sohalarda ijara korxonalari paydo boʻla boshladi va mulkni davlat tasarrufidan chiqarishning bir koʻrinishi boʻlib, ijara muddati davrida korxonalar jamoasi shu korxonalar mulkining egasi boʻlib qoladi.

Konsalting ishlab chiqarishga ish yuzasidan xizmat koʻrsatish sohasida ixtisoslashgan firmalarning oʻz mijozlariga maslahat xizmati koʻrsatish va texnik loyihalar ni ekspertiza qilish bilan bogʻliq iqtisodiy faoliyatdir.

Konsalting firmalarining asosiy vazifalari quyidagilardir:

- tadbirkorlik tashabbuslarini amalga oshirish uchun sheriklar tanlash;

- maslahatchilik tashkilotlarining taraqqiy topishi va xorijiy investitsiyalarni jalb etishga ko`maklashish;

- yagona axborot-so`rovnomalarini yaratish va yagona reklama strategiyasi (yo`nalishi)ni amalga oshirish yo`li bilan ularning a`zolari faoliyatini umummaqsadlar yo`lida jamlash va hokazo.

Konsalting firmalarining kichik biznes sohasida keng tarqalgan maslahat xizmatlari quyidagilardan iborat:

- barcha mulk shakllaridagi korxonalarni ro`yxatga olish uchun ta`sis hujjatlarni tayyorlash bo`yicha maslahatlar berish;

-marketing bo`yicha izlanishlar o`tkazish;

-xususiylashtirish, aksiyadorlashtirish dasturlarini ishlab chiqish;

-tashqi iqtisodiy faoliyat bo`yicha maslahat berish;

-reklama strategiyasini ishlab chiqish, reklama materiallarini tayyorlash va ularni tarqatish;

-huquq, moliya va boshqaruv masalalari bo`yicha maslahatlar berish;

-intellektual mulkni himoya qilish masalasi bo`yicha maslahatlar berish;

-ishchi xizmatchilarni tayyorlash va malakasini oshirish;

- tadbirkorlik va kichik biznesni taraqqiy toptirishga xizmat qiluvchi tadbirlarni o`tkazish;

-firma ish uslubini ishlab chiqish;

- xavfsizlik texnikasi, ishlab chiqarish sanitariyasi, madaniyat, atrof-muhitni himoya qilish masalalari bo`yicha maslahatlar berish;

-investitsiyalarni jalb qilish, imtiyozli kredit olish, zaruriy resurs va kapitallarni sotib olish bo`yicha maslahatlar berish va h.k.

Injiniring korxonasi muxandislik-maslahat xizmatlarni tijoratchilik qoidalariga asoslangan holda amalga oshiradi. Bunday korxonalar (firma):

-ishlab chiqarishni ta`minlash;

-mahsulot sotishni uyushtirish;

-ishlab chiqarish obektlarini qurib, ishga tushirish yuzasidan maslahat berish bilan shug`ullanadi.

Ekspert injiniring firmalari boshqa mamlakatlarga xizmat ko`rsatadi, chet eldagi ilmiy g`oyalar va texnik ishlanmalarni xorijda joriy etadi, murakkab va ulkan loyihalarni amalga oshiradi. Injiniring bilan birga mashina va uskunalarni eksport qilib, yetkazib beradi.

Nazorat savollari

1. Tashkilot tushunchasiga ta`rif bering?

2. Tashkilotning hayotiy tsikl kombinatsiyasini asoslab bering.

3. Tashkilot elementlari yoriting

4. Texnologiyalarning o`zaro aloqasi, topshiriqlar, tuzilmalar va maqsadlarini yoriting.

5. Rasmiy va norasmiy tashkilot deganda nimani tushunasiz?

6. Tashkilot tashkiliy tuzilmasining elementlari nomini aytib tushuntirib bering.

7. Bozor iqtisodiyotida tuzilmaning qaysi bir tashkiliy ko`rinishlari eng ko`p tarqalgan? Ularni bayon eting..

8. Tashkiliy tuzilmaning asosiy ko`rinishlari respublika iqtisodiyotida kengroq qo`llaniladi va nima uchun?

9. Chiziqli boshqaruv tuzilmasi afzalliklar va kamchiliklarning qanday farqi bor?

10. Boshqaruvning funktsional tuzilmasi bunyod etilish xususiyatlari, afzallik va kamchiliklarini aytib bering.

11. Boshqaruvning chiziqli – funktsional tuzilmasini harakterlab bering.

7-Mavzu. Zamonaviy menejer

Menejer: tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatleri, vazifalari. Korxonalar menejerlarining darajalari. Menejer va yetakchi. Yetakchining an'anaviy konsepsiyasi. Menejerning yetakchidan farqi. Yetakchilik sifatleri nazariyasi. Yetakchilik xulqi konsepsiyalari. Vaziyatli yetakchilik konsepsiyasi. Tannenbaum-Shmidt yetakchilik xulqi kontinuumi (uzliksizligi). Vaziyatli yetakchilik modellari (F.Fidler). Xersey va Blansharlarning vaziyatli yetakchilik modeli. Xauz va Mitchellarning "yo'l-maqсад" yetakchilik modeli. Vrum-Iyettonga-Yagolarning qarorlar qabul qilishning vaziyatli modeli. Yetakchilarni yangi konsepsiyalari. Atributli (belgili) yetakchilik konsepsiyasi. Xarizmatik yetakchilik konsepsiyasi. Tubdan o'zgartiruvchi yetakchi konsepsiyasi. Menejerning uslubi. Rahbarlik uslublarining mazmuni. Rahbarlikning demokratik uslubi. Ishga doir etika va etiket. Menejerning imidji. Imidj tushunchasi. Ishbilarmonlik etikasi. Nutq madaniyati. Ishbilarmonlik etiketining milliy xususiyatlari.

Tayanch so'z va iboralar: menejer, personalni boshqarish, liderlik, uslub, menejer etikasi, menejer madaniyati, attestatsiya, reyting, menejer psixologiyasi, motivatsiya. Menejment madaniyati. Menejer ish uslubi. Rahbarning ish uslubi. Rahbarlik turlari. Fazilat. Sangviniklar. Flegmatiklar. Holeriklar. Melanholiklar.

Menejer mehnati va uning xususiyatlari.

Menejerning mehnati, tovar ishlab chiqaruvchilarning mehnatini ajralmas qismi, menejmentning funksiyalari operativ bajarilishi to'g'ri tashkil qilinishiga bog'liq bo'ladi va ishlab chiqarish natijasiga ta'sir kursatadi. Menejerning mehnati akliy, ijodiy harakterlarni uzida mujassam etadi. Boshqaruv mehnatini ishchilari bevosita moddiy ta'sir kursatmaydi, ammo ularning mehnati samarali bo'ladi. Boshqaruv mehnatini natijasi egri hisoblanadi, agar ishlab chiqarish faoliyati mehnat kollektivining kursatkichlari bilan boshqaruvchilik mehnatining uziga xos xususiyati xam kiyin, bir xillari uni aniq ulchovini belgilash mumkin emas.

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

Boshqaruv maqsadga yo'naltirilgan jarayondek, avvalambor insonlarni boshqarishdir.

Inson ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga ta'sir etuvchi asosiy komponentdir va har qanday jamiyatda u bir vaqtning uzida boshqaruvning xam obekt xam subekti bula oladi. Far qanday inson u egallagan lavozimidan qat'iy nazar vakolatli organlarda uz aksini topgan jamiyat tomonidan boshqariladi. Far qanday darajadagi rahbar o'zining xoxishi buyicha boshqarmaydi. Teng xuquqli jamiyatda jamiyat tomonidan nazoratdan hech kim erkin emas, xattoki eng yuqori darajali rahbar xam, Prezident xam jamiyatning har bir a'zosi boshqariluvchi hisoblanadi, chunki u ma'lum bir kollektivga kiradi. Shu bilan birga jamiyatning har bir a'zosi boshqaruvchi bo'lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishning xaqiqiy xujayiniga, ya'ni mulkdoriga aylanadi, shuning uchun u butun iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va ma'naviy hayot bilan boshqaruvchi sifatida bo'lib chikadi. U yoki bu darajada u kollektivning ishlari bilan boshqarishda qatnashadi.

Jamiyatning turli a'zolarining ishtiroki bir xil boskichda bo'lmaydi. Kupchilik ishga passiv qatnashadi, shu bilan birgalikda turli jamoa-tashkilot va komissiya a'zolari bo'lib hisoblanadi. Professional muxandislar guruxi xam bo'lib, ishlab chiqarishni tashkillashtiruvchi, davlat, xo'jalik organlari rahbarlari hisoblanadi. Ular maxsus boshqaruv mehnati bilan shugullanib, jamoa foydali mehnati turlari bo'lib hisoblanadi.

Menejer mehnati o'zini harakatlarida, operatsiyalarda, ya'ni insonlar boshqaruv jarayonida bajarganda jiplashadi. U yopik siklik formaga egadir. Boshqaruv jarayoni kuyilgan maqsaddan boshlanib, vazifa va vazifaning yechilishi bilan yakunlanib, maqsadga erishish bilan tugaydi. Masala yechilgandan keyin, maqsadga erishishda, yana boshqa vazifa kuyiladi, yangi maqsad va yana boshqaruv jarayoni boshlanadi.

Maqsad → harakat natija maqsad → uzilmas boshqaruv siklining sxematik ko‘rinishi shunday.

Lekin bunda boshqaruv jarayoni nazariy jihatdan to‘g‘ri bo‘ladi, amaliyotda boshqaruv kupgina, bir-biridan farqilanadigan jaranlarda namoyon bulshi mumkin.

Korxonalarda menejer mehnati kupgina masalalarni xal qilishga karatilgan bo‘ladi:

– texnik, ya’ni uskunalardan foydalanishi, ishlab chiqarish maydonlari bilan bog‘liq, ishlab chiqarishni tashkillashtirish va x.k.;

– texnologik, ya’ni loyixalashtirish va texnologik jarayonlarni takomillashtirish bilan bog‘liq;

– iqtisodiy, ya’ni korxonada ichki va tashqi muxitida iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirishdir;

– tashkiliy, ya’ni ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishda boshqaruv strukturasi takomillashtirish bilan bog‘liq;

– ijtimoiy, ya’ni ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish bilan bog‘liq va x.k.

Menejer mehnati kuyilgan maqsadga erishishdagi jamoa a’zolarining harakatini koordinatsiya qilishga karatilgan. U korxonada rivojida asosiy urin tutadi.

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

Zamonaviy boshqaruv xodimlarining karakteristik xususiyatlari - yuksak professionalizm va ishbilarmonlik xususiyatlari, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritishdan xabari bo‘lishi kerak. Yuksak ma’rifatli va madaniyatli, demokratik, moxirlik va xalqqa xsob kila olish, xalqning extiyojini bilishi kerak. Bundan tashkari maqsadni kura olish ijtimoiy muammolarni yecha olish, kollektivni yarata olish va yunaltirish xususiyatlariga ega bo‘lishi kerak.

Bozorning menejerlarga bo‘lgan talabi.

Bozor iqtisodiyotiga kirib borishning strategik kursi yangi yondoshuvchilarni talab qiladi. bu talablar asosan iqtisodiyotda, boshqaruvda va ijtimoiy muammolar yechimida namoyon bo‘ladi. Insoniyat bo‘lmagan yoki qatnashmaydigan yuqori texnologiya va mexanizmlar keraklicha ta’sirchan bula olmaydi. Menejment sistemasida xo‘jalik mexanizmining isloxati asosiy omil bo‘ladi, bundan tashkari faoliyatchanlik va ta’sirchanlik isloxtarlari boshqaruv kadrlari ya’ni menejerlar tomonidan aniqlanadi.

Bozor iqtisodiga utgan, ishlab chiqarishda strukturali siljish, ilmiy-texnik yutuklarni amalda qo‘llash, xo‘jalikning ijtimoiy axamiyatining usishi, jamiyatning demokratizatsiyalashtiriluvchi, bularning xamaasi menejer ishlaini kiyinlashtiradi va bir kator isloxtarlar talab qiladi.

Xo‘jalik mexanizmining har qanday isloxati ongimizdagi eskicha fikrlashning inkor etilishidan boshlanadi: Yangi vazifalarning aniq tushunilishini talab qiladi. maqsad va vazifalar belgilanganidan sung, bularning amaliyotda kulanilishi kup tomonlama boshqaruv apparatiga bog‘liq.

Kadrlar tanlanishi shunaka jarayonki, mansabning talablariga javob beradigan kishilarni kidirish. Ayni paytda bu tanlov orqali ularni ratsional joylashtirish muammosi xam xal qilinadi. Kadrlar joylashtiriluvi, eng yuksak ishlab chiqaruvni ta’minlash maqsadida, ularni (kadrlarni) maqsadga muvofik shaklda boshqaruv apparatida joylashtiriluviga bog‘liq.

Kadrlar tanlovi, bozor sharoitida ishlay oladigan kishilar va ularda kollektiv yuzaga keltirish bilan bog‘liq. Bozor iqtisodiyoti munosabati menejerlardan, tadbirkorlik va tez qaror qabul qilishni talab qiladi. muhim bo‘lgani nafaqat gina isloxat tamoyillarini umumiy tushunish, balki ularni kadrlarni har kungi hayotida ishlata olish, ishning tarzini va uslubini uzgartira olish. Bularni inobatga olgan holda ma’suliyatli faoliyat ko‘rsatish, yangi xuquqlardan foydalanish va sezilarli darajada intizomni mustaxkamlash kerak.

Menejerlar yaxshi taktikkina bo‘lib qolmay, strateg xam bo‘lishlari kerak. Ular bozor ehtiyojlarini inobatga olishlari, bozorning shakllanishida ta’sir etish, talabdagi uzgarishga egiluvchan shaklda javob berish, u maqsadni aniq tasavvur kila olish, ertangi kun muammolarini yechish uchun bugundan taraddud kura olish, texnik yutuk va iqtisodiy ijtimoiy rivojdan orqada kolmaslik uchun va samarali xo‘jalik yuritish kera. Bunga erishish uchun iktidorli boshqaruv apparatiga extiyoj seziladi. Bozor sharoitlarida yaxshi natijalarga erishish uchun.

Attestatsiya menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik sifatini baxolash usuli sifatida.

Boshqaruv mansabiga tavsiya qilinayotgan kishining ishbilarmonlik va kishilik xususiyatlarini baxolash, avvalambor shartnoma tuzilishi kerak. Bugungi kunda kadrlar faoliyatchanligini baxolashda attestatsiya usuli keng tarkalgan. Ushbu attestatsiyani o‘tkazish uchun rahbar buyrugi bilan rais, sekretar (kotib) va boshqalardan tarkib topgan attestatsiya komissiyasi tuziladi. Ushbu komissiya tarkibini yuqori malakali mutaxassislardan, imtixon bulayotganlarning bevosita rahbarlaridan, yuqori malakali ishchilardan va jamoa tashkilotlari vakillari tashkil etadi. Atetstasiya bulayotgan har bir kishiga o‘zining rahbari harakteristika tuzadi, bu tavsifnomada usha kishinnig ijtimoiy va ish faoliyati uz aksini topadi.

Atetstasiya bulayotgan ishchi avvaldan, (bir xafta oldindan) tavsifnoma bilan tanishishi shart. Komissiya ushbu materiallarni ko‘rib chikadi, attestatsiya bulayotgan kishini tinglaydi va qaror beradi:

- a) O‘zining mansabi talablariga javob beradi;
- b) O‘zining mansabi talablariga javob beradi ish sharoiti yaxshilaganida va komissiyaning tavsiyalarini bajo keltirganida, 1 yildan sung qayta atetstasiya qilinadi;
- v) Uz mansabi talabiga javob bermaydi.

Komissiya ba’zi ishchilarni martabasini yuksaltirishga va ba’zi xizmatlari uchun takdirlashga va boshqa ishga o‘tkazish ga tavsiya qilish mumkin.

Menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yana xam obektiv baxolash uchun attestatsiyadan tashkari boshqaruv amaliyotida uch guruxga bulinadigan turli xil usullar kullaniladi:

1 gurux. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baxolaydigan, sbektiv harakterga ega bo‘lgan ta’rif beruvchi yoki sifat usullarini uz ichiga oladi. Ularga «kadrlar hisob varagi» va «Avtobiografiyadagi» boshqaruvchi talabiga da’vogarlik kiluvchi kondidatning biografik ma’lumotlarini o‘rganish, rahbarlardan usha odam haqida ma’lumot yigish kiradi.

2 gurux. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yetarli darajadagi obektivlikdan mikdoriy baxosini aniqlash ta’minlaydi. Eng kup tarkalgan usul ball buyicha baxolash usulidir. Bu usul buyicha xodimning har bir bajargan vazifasi va erishgan yutuklariga karab ballar kuyilib boriladi va uning urtacha balli chiqarilib aniqlanadi.

3 gurux. Yuqoridagi 2ta guruxni ya’ni ta’rif beruvchi va mikdoriy usullarni uz ichiga oladi. Ulardan eng kup tarkalgani test usuli bo‘lib, oldindan tayyorlab kuyilgan masalalar natijalariga karab baxo beriladi. Ishbilarmonlik uyinlari usuli - kuyilgan ishlab chiqarish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to’g’ri javobga karab baxo kuyilad. Rahbarlar va mutaxassislarning ishbilarmonlik va va shaxsiy xususiyatlarini ball buyicha baxolash uchun xodim xususiyatlarini ball buyicha baxolash yoki attestatsiya o‘tkazish bilan aniqlash mumkin. Buning uchun xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baxolash uchun eng kamida 2 ta kul ostidagi ishchisi, 2 ta rahbari va 2 ta xamkasbini baxolashlarini hisobga olishadi. Oxirgi natijaviy baxoni komisiya beradi. Kadrlarni baxolash kriteriyasi bitta bo‘lishi kerak, ya’ni konkret ishlar.

Attestatsiya menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baxlash usuli bo‘lishi bilan birga ularni qayta tayyorlash bilan chambarchas bog‘liqdir. Menejerni tayyorlash va qayta tayyorlash - bu ta’limning ilmi asoslangan sistemasi bulbi ma’lum sohada faoliyat ko‘rsatish uchun bilim, tajriba va yul yurik urgatadi.

Menejerlarni qayta tayyorlash va tayyorlashdan asosiy maqsad ularning nazariy bilimlarini oshirish, fan va texnika sohasida erishilgan yutuklarini tula-tukis qamrab olish, boshqarish va ishlab chiqarishni tashkil etishdan iborat.

Bozor iqtisodiyoti kadrlar tayyorlash tizimiga yangi talablar kuyadi, bu tizimda universitet va institutlar alohida urin egallashi lozim, oliy va urta maxsus ukuv yurtlarida yangi tipdagi, iqtisodiyotni yaxshi biluvchi, boshqaruvning iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik usullari va texnika vositalarini kullay oluvchi menejerlar tayyorlanishi lozim.

Boshqaruvni isloxat qilish sharoitida ukuv jarayoni mazmuni va uni tashkil etishga ishlab chiqarish darajasi usishi va xo'jalik yuritishning bozor utilishini hisobga olgan holda yangiga yondashuv kullaniladi. «Korxonalar to'g'risida» qonunda ta'kidlab utilganidek: «Korxonalar kadrlar kasbiy mahorati va madaniy darajasi uzluksiz usib borishi haqida doimo gamxurlik qiladi, xodimlar malakasi va ishlab chiqarish manfaatlarini hisobga olgan holda ular lavozimini uzgartirib boradi. Bu maqsadda korxonalar kadrlar tayyorlashni amalga oshiradi va bevosita ishlab chiqarishda ukuv yurtlarida xodimlar malakasini oshirishga imkon yaratadi, ukuv-uslubiy bazani kengaytiradi, biznes maktablari, kurslar, markazlar tashkil etadi. Korxonalar ukuv jarayonini ish bilan kushib olib borish uchun zarur sharoit yaratadi va qonunda kuzda tutilgan imtiyozlar beradi. Ishchilar uz xoxishlariga kura urta maxsus va oliy ukuv yurtlariga, shuningdek stipendiya tulash sharti bilan aspiranturaga yuborishlari mumkin. Korxonalar yoshlarni mehnatga tayyorlash, kasbga kizikishlarini shakllantirishda ukuv yurtlariga yordam kurstadi».

Mutaxassis egallagan bilimlar tez eskirgani sababli, uni doimo takomillashtirib berish lozim. Agar rahbar uz bilimini takomillashtirib bormasa, eski bilimlariga tayanib kolishi, ishlab chiqarish bundan zarar kurishi mumkinligini tajribada kurish mumkin. Olingan maxsus bilimga doimo tuldirilib borilishi lozim bo'lgan asos sifatida qarash kerak. Bozor munosabatlari sharoitida texnik ma'lumotga ega bo'lgan ishlab chiqarish rahbarlari ayniksa iqtisodiyot, marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish masalalarini chukur o'rganishlari kerak.

Uz dunyoqarashini kengaytirish buyicha mustaqil ishlash xam katta axamiyatga egadir.

Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.

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

Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bulinmalari xodimlari o'rtasida aloqa urnatilishini kuzda tutadi. Boshqaruv jarayonida, xam shu korxonada, xam undan tashkaridagi alohida xodimlar, xizmat va bulinmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnati taqsimlash va kooperatsiya qilish yullari tarkibiy bulinmalar haqida koidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim kullanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'g'risida» qonun asosida korxonalar va uning bulinmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim kullanmalari ishlanadi. Lavozim kullanmalari, xuquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning buysunushi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi beliglanadi.

Lavozim kullanmalari va koidalar davriy ravishda qayta kurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, tuldirilib berilishi kerak.

Boshqaruv apparati mehnatini makbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi xam kullanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar xajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji kursatiladi.

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

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxonada va tashkilotda axborot okimlari yunalishi va xujjatlar aylanish texnologiyasi makbulligi xam katta ta'sir kursatadi. Bu yerda xujjatlar utadigan boskichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiklashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiklashtirish muhim bo'lsa, xujjatlar o'tish boskichlari urnini almashtirish xam yaxshi natija beradi.

Xujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ular o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining makbul yullari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan xujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunalari matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxonada va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan xujjatni javobi bilan qaytarish keng kullaniladi.

Xujjatlarni bir xillashtirish va standartlash - menejer mehnatini tashkil etishning muhim yunalishidir. Standart blanklarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv harajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot xajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniksa muhimdir. Mutaxassislar fikriga kura boshqaruv apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7g% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yunalishi ish joyini makbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bulinmalar o'zaro aloqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar kulay va kul yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

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

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiyena meyorlari, temperatura, namlik, yorug'lik meyorlari, shovkin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

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

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

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

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda avvalo undan yuqorirok boshqaruv tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqishi lozim, chunki aks holda butun tizim faoliyatiga to'g'ri kelmaydigan (yoki karama-qarshi) ish kurishi mumkin.

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

Menejer mehnatida makbul ish sur'atini o'rnatish, u amalga oshiruvchi harakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, xujjat va x.k.lar) xajmi juda katta. Bunday holda axborotni «filtrdan» o'tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u xal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu

boskichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam kursatadi. U malakali xodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bulinmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga buysnuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni makbul taqsimlash rahbar ish avktini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha kuprok xujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

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

1. Majlisda kuriladigan masala faqat jamoa tomonidan xal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida xal etilishi lozim.

2. Majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo buyicha yetarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak.

3. Majlisda kuriladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik kurish uchun vaqtga ega bo'lishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim.

4. Yigilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan kursatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari uz ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.

5. Yigilish rahbari avvaldan yigilish maqsadi va utkazilish shaklini belgilash lozim.

Yigilish utkazilish tartibi, erkin, ishchan muhokama uchun sharoit yaratish xam muhimdir.

Rahbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif kiluvchilarni qabul qilish va suxbat o'tkazish ni alohida ajratib ko'rsatish lozim. Kul ortida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida vaqt ajratish muhimdir, chunki «ochik eshiklar siyosati» tashkaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsada, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suxbat davomida rahbar savollar berish yuli bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, uz iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suxbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suxbat vaqti va maqsadi haqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Bu x odimga masala mazmuni buyicha tayyorgarlik kurish psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suxbat davomida o'zaro ishonch muxitini yaratish u muvaffakiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda rahbar muxbat maqsadi va xodimning uziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suxbat oxirida rahbar albatta muhokama etilgan masala buyicha erishilgan natija va uni keyincha xal etish yullarini kayd qilib quyishi kerak.

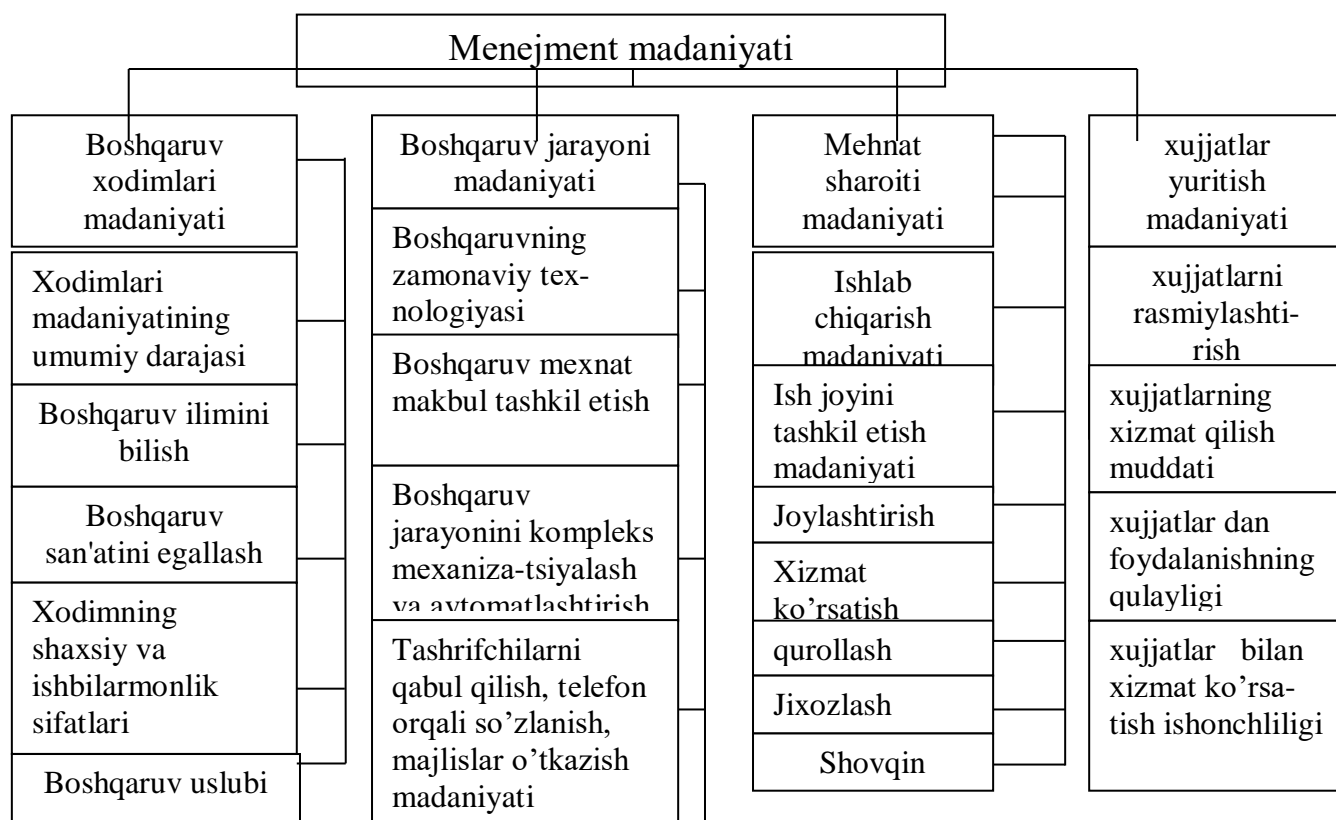
Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim, hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya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

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

Menejer madaniyatining asosiy elementlari.

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

7.1-chizma. Menejment madaniyatining asosiy elementlari



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

Boshqaruv xodimlarining madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatleri, boshqaruv ilimini chuqur va har tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qullay olishi bilan tavsiflanadi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas elementi - xujjatlar yuritish madaniyatidir (13-chizma). xujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini xujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bulmaydi. xujjatlardagi axborot korxonaga tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini kamrab oladi.

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

Boshqaruv madaniyatni takomillashtirish – uning barcha elementlarini takomillashtirish demakdir.

Menejer va rahbarlik uslubi

Menejer – bu maxsus tayyorgarlik kurgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun-qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxonaga, bank, moliya muassasalarining ijoriya hokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilari menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pogonasiga binoan uch toyifaga bo'linadi:

- Yuqori pogona menejerlari.
- o'rta pogona menejerlari.
- Quyi pogona menejerlari.

Yuqori pogona menejerlari firma istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi. Bir so'z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

o'rta pogona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovorlarni uzlashtirish, texnologiyani qullash, mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pogona menejerlari quyi bug'inda, masalan, sex, bulim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

Boshqaruv uslubi – bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yullari majmuidir.

Ish uslubi – bu boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning buysunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yullari majmuidir.

Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, kumita, xoqimliklarning ish uslubi;
- sud, proko'raturaning ish uslubi;
- korxonalar, sexlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va xokazolar. Boshqaruvning turli pogona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarining ish usullari har hildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi va uni boshqarishdagi roli.

Rahbarning ish uslubi – bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va kul ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u uz vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Rahbarlik uslubi, belgisi va buysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin (8-jadval).

8- jadval.

Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh

1.	Avtokratik rahbarlik	<p>*Bunday turdagi rahbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi; • o'zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a'zolarini bevosita mulokotda bo'lishini chegaralab quyadi; • o'zining noo'rin harakatlarining tankid qilinishiga chiday olmaydi; • o'ziga buysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi; • muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz buysundirishga intiladi; • ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin buysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik gururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi; • o'ziga buysunuvchilar oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi. <p>Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino kuygan, dimogdor, uz qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, xukmini o'tkazishga intiladigan kishilardan yetishib chiqadi.</p> <p>Bunday rahbar nazoratdan chetda kolsa, o'sha yerda dagallik, takabburlik, tazyik o'tkazish, majbur qilish kabi uta salbiy holatlar avj uradi.</p> <p>Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bulmaydi. Ba'zi bir hollarda buysunuvchilarning madaniy darajasi, ahloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.</p>
2.	Liberal rahbar	<ul style="list-style-type: none"> • *Bunday turdagi rahbar: • irodasiz, tashabbussiz bo'ladi; • o'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi; • ishni o'z holiga tashlab kuyadi; • idoraga nisbatan qat'iy bulishdan hayiqadi; • o'zini haddan tashqari extiyot qiladi; • biron xodim bilan ham aloqani bo'zishni istamaydi; • talabchan emas, sust nazorat qiladi; • suiste'mollarga bevosita yul quymasa ham o'zini bilmaslikka soladi. <p>Bunday rahbar tashqaridan kursatiladigan ta'sirga moyilligi bilan kuzga tashlanib turadi.</p>
3.	Demokratik rahbar	<ul style="list-style-type: none"> • *Bunday turdagi rahbar: • boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi; • ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga, ular bilan maslaxatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi; • barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi; • buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi; • buysunuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.

Rahbar fazilatlari

Fazilat – bu ijobiy hislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo'lishi hamda har hil hulq - atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bogliq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o'rinni ishol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo'ladi, taassurotlarning akmashinishiga tez

kunikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bulayotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu hil kishilarni Gippokrat sangviniklar (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha «sangvinis», yani «kon» degan so'zdan kelib chikkan. Sangviniklar tuygu «jushqin» xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
 - bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda kunikadigan;
 - bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan;
 - yangi sharoitga osonlik bilan o'rganadigan;
 - xushchaqchaq;
 - harakatlari shiddatli;
 - nutqi tez;
 - kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
 - so'zini aniq va manoli qilib, imo-ishoralalar bilan gapiradigan kishilardir.
- Agar kishida shillik xukumron urin tutsa unday kishilar ogir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barkaror, vokealar va xayot taassurotlariga lokayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday hil kishilar flegmatiklar deb atalgan. Qadimgi yunonlar shillikni «flegma» deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta'sirchanligi sust bo'ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan kuchadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitga qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutklari sust;
- kungilsiz xodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-tokatli, chidamli bo'lib, so'zlaganda xotirjam, uzga shaxslar bilan xayajonlanmay gaplashadilar.

Gippokratning fikricha, agar kishida za'faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, kat'iy, harakatchan bo'ladi. Bu toyifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (koni kizik kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni «xoley» deyishgan.

Xoleriklar – kutarinki ruxda ishlay oladigan, karshiliklarni yenga oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanok tez o'zgarishi mumkin. Ular serjaxl, uzini yaxshi ko'radigan, tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining oxangi uzgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo'ladi. Raxbar va boshqa kishilarga nisbatan uzini Tug'ri tutadi.

Nixoyat Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning axvoli, ruxiyati bir hilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor melanxoliklar deb atagan. Qadimgi yunonlarda «melanxolik» so'zi «kora safro» degan ma'noni bildirgan.

Melanxoliklar:

- o'ta ta'sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez tolikadigan va uziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nixoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolligi sust, tortinchok, kamg'ayrat;
- arzimagan sabablarga kuzlaridan yosh okib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Nazorat savollar

1. Menejer madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Menejer madaniyatining asosiy elementlari qanday?
3. Menejer kim?
4. Ish uslubi qanday bo'ladi?
5. Raxbarning ish uslubi deganda nimani tushunasiz?
6. Raxbarlikning qanday turlari mavjud?
7. Raxbar qanday talablarga javob berishi kerak?
8. Fazilat nima?
9. Sangviniklar qanday harakterdagi kishilar?
10. Flegmatiklar kimlar?
11. Xoleriklar va malexoliklarning harakterlari qanday kishilar?

8-Mavzu. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish

Boshqaruv mehnati: ta'rifi, xususiyatlari, turlari. Evristik mehnat. Ma'muriy mehnat. Operator mehnati. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish. Rahbarni o'zini o'zi boshqarishi. Menejment tomonidan vaqtdan va o'z imkoniyatlaridan ko'proq foydalanish. Uning o'zining sog'ligini saqlash va mustahkamlash. Hayotni borishini ongli ravishda boshqarish. Ham ishdagi va ham shaxsiy hayotidagi tashqi holatlarni yengib o'tish. O'zini o'zi boshqarishi doirasi. Maqsadlarni qo'yish. Ishlash qobiliyatining o'rtacha statistik o'zgarishlari. Axborot bilan ishlash. Telefondagi so'zlashishlar. Yozishmalarni ratsionap olib borish. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil qilishning qurollari.

Boshqaruvchilarga qoyiladigan talablar

Menejer – yuqorida turgan rahbariyat hohishini bajaruvchi, haq evaziga yollanuvchi hodim. Rahbariyat beixtiyoriy ravishda ishlab chiqarish, loyihalash, mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, moliya va boshqa tadqiqot doirasidagi odamlar bilan muloqatda bo'ladi. Shuning uchun menejerdan u yoki bu turdagi mahsulot yaratishda va uni realizatsiya qilishda malakali tayyorlovni talab etadi. Shu bilan birga menejer har doim maxsulot va xizmat ishlab chiqarish, oluvchi, istemolchi, vositachi bilan ruxiy aloqada bo'ladi. Shuning uchun menejer keng qamrovli professional xislatlarga ega bo'lgan malakali mutaxassisdir.

Professional tayyorgarlikdan tashqari quyidagi doirada bilim, malaka, mahorati bo'lishi kerak:

1. Ruxshunoslik, etika, estetika, ahloq doirasida.
2. Iqtisod, din, sotsiologiya, falsafa, tarix va boshqa shahsni dunyoqarash darajasini shakllantiruvchi fanlar doirasida.
3. menejer faoliyati texnologiyasini keng miqyosda belgilovchi huquq, ishlab chiqarish, xizmat etikasi va boshqa yo'nalish doirasida.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, ma'lum rahbarlar mohirlik bilan odamlarni o'ziga ergashtiradi, paydo bo'lgan qiyinchiliklarni muvaffaqiyat bilan engadi, boshqalari esa, bunday holatlarda ishchilar ishonchini qozonolmay omadsizlikka duch keladi. Ishontira olmaslik, ishchilar faoliyatini motivlashtirish va nihoyat insonda menejer xohlagan ishini bajarishga ta'sir qila olmaslik – bu rahbarda menejerga xos bo'lgan xislatlar mavjud emasligidan dalolat beradi.

Samarali rahbariyat mavjud muammoni boshqalar bilan baxam ko'rish, oldiga qoygan maqsadga safarbar etish, ya'ni odamlarni emas, balki odamlar bilan boshqarish qobiliyatidir.

Menejer o'zini to'la realizatsiya qila olmasligiga ta'sir qiluvchi omillarni ko'rib chiqamiz. Shuning bilan rahbar faoliyatida yashirin cheklovlari mavjud:

- 1) O'zini boshqara olmaslik. Har bir menejer o'zini boshqarishni o'rganishi kerak va o'zi bilan o'zi bebaho resurs sifatida munosabatda bo'lish.
- 2) Yuqub ketilgan shaxsiy qadriyatlar. Menejerlar har kuni, o'zlarining shaxsiy qadriyatlari va prinsiplarga asoslangan ko'p qaror qabul qilishlari kerak. Agar shaxsiy

qadriyatlarini o'ziga va atrofdagilarga ayon bo'lmasa, u holda ular noto'g'ri tarzda qabul qilinadi. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilish va realizatsiya qilish samaraligi pasayadi.

3) Noaniq shaxsiy maqsadlar. Shaxsiy maqsadlariga aniqlik etmaydigan menejerlar bor, lekin o'z hayotiga dadil va diqqat etiborini bir joyga jamlaganlari ham bor. O'z maqsadlarini aniqlay olmagani menejer, boshqaruv faoliyatida omadga erishmaydi.

4) Shaxsiy rivojlanishning sekinlashishi. Inson o'zini takomillashishi faqatgina to'xtovsiz o'quvdan emas, balki, olgan bilimlarni amaliyotda qo'llay bilishlari bilan ham o'lchanadi. Shu bilan birga inson xayoti etti asosiy bosqichga bo'linadi: *1-o'quv; 2-bilimlarni qo'llamoq; 3-omadga erishish; 4-professionallik; 5-qadriyatlarni qayta baholash; 6-mahorat; 7-pensiya davri.*

Menejer uchun hurmat qozonish zarur, buning uchun har doim o'z ustida ishlamoq'ni lozim. Menejer ishonchga ega bo'lmasligi – bu uning imkoniyatlarini cheklaydi.

5) Muammoni hal qila olmasligi. Menejer asosiy iqtidori uning tez va to'g'ri qaror qabul qila olish qobiliyatidir.

Bundan mustasno menejer – ya'ni muammuni echishga etarli malakaga ega bo'lmasligi, ishini ertaga qoldirishga olib keladi. Natijada muammolar qirishib ketadi, rahbar esa ularni echa olmaydi.

6) Ishda yaratuvchanlik bo'lmasligi. Bu xususiyat zamonaviy menejerlarga zarurdir. Chunki hozirda hamma joyda bozor iqtisodiyotiga o'tishning samarali yo'llari qidirilmoqda.

7) Odamlarga ta'sir qila olmaslik. Ta'sir masalasida asosiy o'rinni shaxsiy omil egallaydi. Ko'pchilik odamlarga hukmini o'tkazish, o'zini tutishi, neverbal ta'sir shakllari (jest, tashqi ko'rinish va boshqalar) taassurot qoldiradi.

8) Boshqaruv mehnatini spetsifikatsiyasini tushunmaslik. Bu cheklovning asosiy mazmuni, menejer shaxsiy mehnati bilan emas, balki boshqa insonlar mehnati bilan natijaga erishishdir.

9) Sust tashkiliylik qobiliyatlari. Bu erda gap menejerni jamoa a'zolarini energiyasini "quvvatlash" qobiliyati haqida, hamda mehnat jarayonini optimal tashkillashtirish qobiliyati haqida bormoqda.

10) Bilimga sust e'tibor berishi. Har bir rahbar qo'l ostidagilarni bilimlarini oshirishga e'tibor berishi kerak. Yaxshi rahbar o'qituvchi tarzida ham o'rin egallashi kerak. Malakani oshirish qaysi shaklda amalga oshmasin boshqaruvni samarali elementi hisoblanadi.

11) Jamoani shakllantira olmaslik mustahkam bo'lgan guruh odamlari orasida ma'lum bir ishni birga bajarish faoliyati boyicha birlashganlar ichida mehnat jamoasi asosiy o'rin egallaydi. Mehnat jamoasiga quyidagilar xos:

- a'zolarining umumiy qiziqishlari;
- yakka umumiy foydali va shaxsiy ma'noga ega maqsad;
- mazkur maqsadga erishishdagi birgalikdagi faoliyat;
- jamoaning aniq tashkiliy strukturasi;
- rahbar va ishchi o'rtasidagi munosabat; rasmiy va norasmiy munosabatlar.

Jamoa shakllanishi – murakkab va qarama-qarshi jarayondir. Rahbar mehnat jamoasini rivojlanishi va shakllanishi 3 bosqichdan iborat ekanligini bilmog'ni lozim:

Birinchi bosqich, jamoa endi paydo bo'lganda a'zolar o'zaro tanishishadi. Rahbar ishchilarni yaxshilab kuzatib, avtoritetlisini tanlab, tashkilotdagi ish boyicha to'g'ri taqsimlaydi. Bu bosqichda rahbar jamoaga nisbatan "tashqi kuch" sifatida chiqadi. Ko'p talablar undan chiqadi.

Ikkinchi bosqichda jamoa a'zolarini o'zaro o'rganish va tanishish tugaydi. Insonlarni qiziqishlari boyicha odamlarga do'stona munosabat paydo bo'lishi. Umumiy solda jamoada norasmiy tizim xosil bo'ladi, aktiv hosil bo'ladi (yoki aksincha passiv). Ma'lum sharoitlarda ishni buzuvchilar guruhi ham hosil bo'lishi mumkin.

Uchinchi bosqichda ishchilar ongillik va faolligi taxminan bir xil yuqori darajaga oshadi. Ishchilar rahbarlarini yaxshi tushinishadi va buyruqsiz o'z ishlarini yaxshi bajarishadi. Rahbar va norasmiy lider qolgan jamoa a'zolariga "tashqi kuch" bo'lib ta'sir qilmaydi, shuning uchun

ularning talablarini odatdagicha va jamoa hamma a'zosiga tushinarli qabul qiladi. Bu bosqichni ajralib turadigan xususiyati – guruhni va shaxsiy qiziqishlarni o'zaro uyg'unligiga erishishidir.

Agar rahbar guruhni malakali va samarali jamoaga aylantira olmasa, unda bunday menejer guruhni shakllantira olish qobiliyatini pastligidan dalolat beradi.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti menejerdan quyidagilarni talab qiladi:

- o'zini boshqara olish qobiliyati;
- aqliy shaxsiy qobiliyatlar;
- aniq shaxsiy maqsadlar;
- doimiy shaxsiy o'sish;
- muammolarni echish malakasi;
- tadbirkorlik va tashabbuskorlik qobiliyati;
- atrofdagilarga ta'sir qilish qobiliyati;
- zamonaviy boshqaruv yondashuvini bilish;
- ishchilarni o'qitish qobiliyati;
- mehnat jamoasini shakllantirish va rivojlantirish.

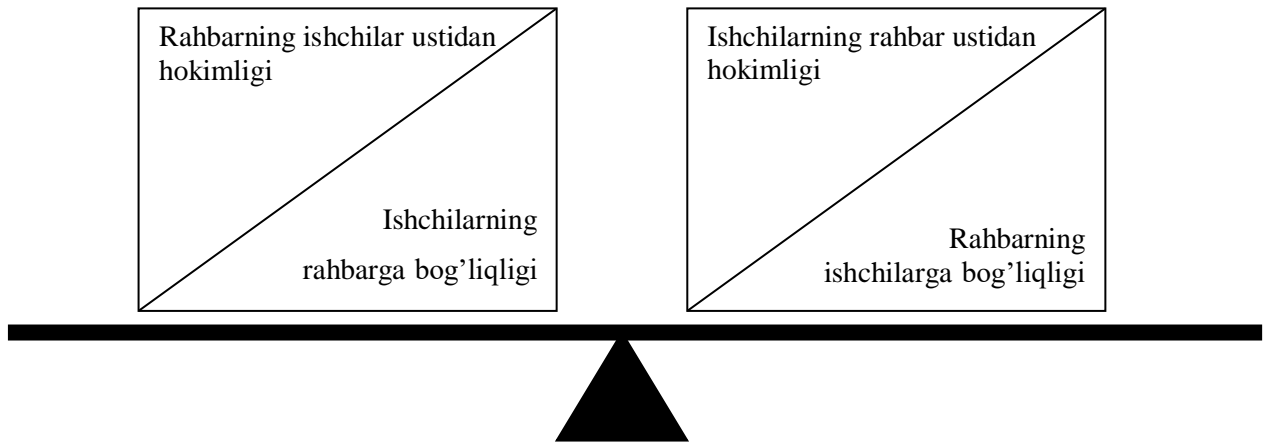
Hokimiyat va shaxsiy ta'sir

Hokimiyatga ega bo'lish – degani, odamlarga ta'sir qila olish, odamlar yoki guruhlar xulq – atvorini va munosabatlarini o'zgartira olish degani. Hokimiyat va uni manipulyatsiya qilish boshqaruvni asosiy vazifasi hisoblanadi.

Hokimlik kuchi va rahbar vakolati o'rtasida bog'liqlik mavjud, ya'ni qancha boshqa insonga bog'liqlik kuchi bo'lsa, mazkur odamning hokimligi shuncha yuqori bo'ladi. Ishchi va rahbar hokimligi balansini ta'minlash, javobgarlikni taqsimlash orqali amalgam oshiradi, ya'ni menejer boshqaruv funksiyasini boshqaruv jarayonida vakolatni bir qismini ishchilarga beradi. Bu erda shuni e'tirof etish joizki, ishchiga menejer o'rniga ishlashga bergan huquq vaqtincha bo'lib, vazifa bajarilish davrigacha davom etadi. Hodim vazifani bajarilishi va uni samarali yakun topishiga javobgat bo'ladi. Vazifani o'z vaqtida va sifatli bajarilishi uchun, bir vaqtning o'zida hokimlik vakolati topshiriladi. Ammo ba'zi menejerlar o'z hokimligini birovga topshirgisi kelmaydi, qaror qabul qilinganda hodimlar etarli vakolatga ega bo'lmasligi vazifani samarali bajarilishi imkoniyatlarini pasaytiradi.

Javobgarlik aniq bo'limlat boyicha taqsimlanadi (masalan moliya). Bu holatda hokimlik funksiyalari moliyaga munosabatan emas, balki o'z ishini yaxshi bajaruvchi moliyaviy loyihachiga qaratiladi (moliyani bajaruvchi, menejerga nisbatan buni yaxshiroq biladi). *Taqsimlash* – bu hokimiyatni bo'lish usulidir. Bu holat birinchidan, juda yaxshi va jipslashgan gurux xodimlarini tuzadi (hokimiyatga ega bo'lgan odamlar, ular o'zlarini kuchiga ishonadilar va shuning uchun sizning guruxingizda qoladilar). Ikkinchidan, siz qancha hokimlikni boshqalar bilan bo'lishsangiz, shuncha sizning boshqaruv mehnatingiz samarali bo'ladi, chunki siz qiyin ishlardan ozod bo'lasiz.

Hokimlikni aqliy muvozanatini ushlab turish kerak: tashkilotni maqsadga erishishdagi etarli va ishchilarda salbiy qarashlarni vujudga keltirmovchi hokimlik.



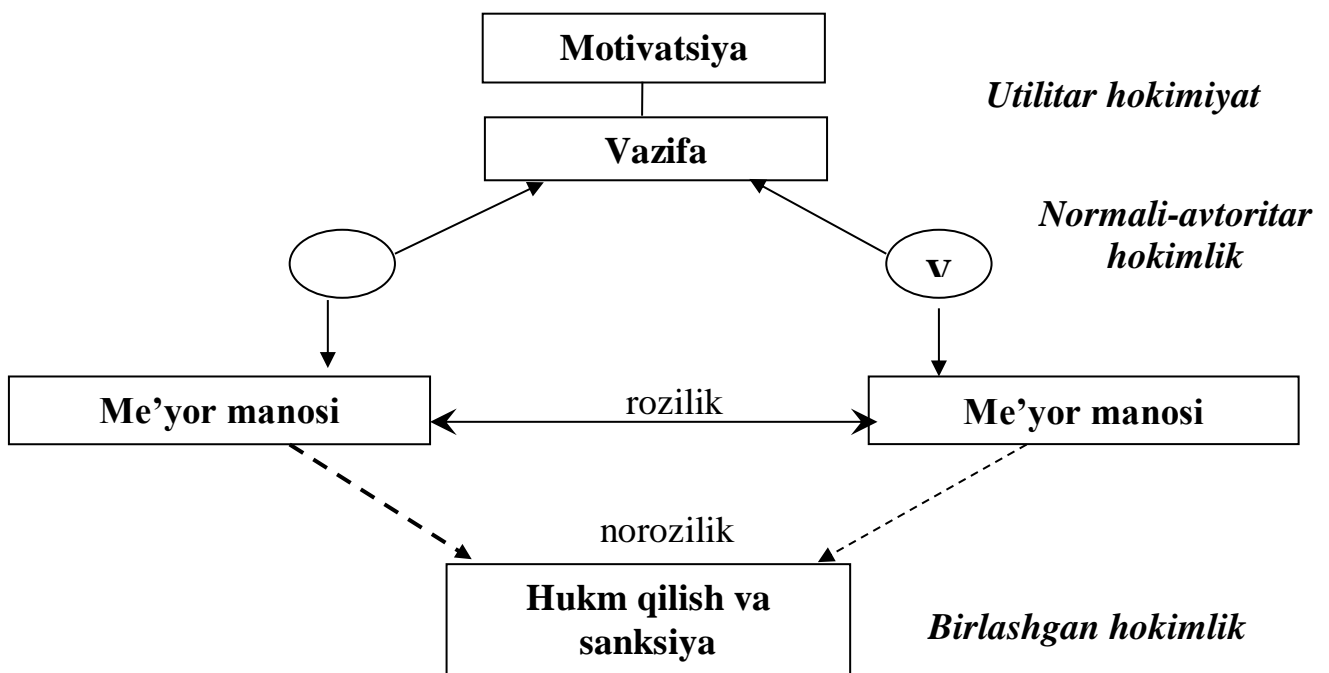
Rahbar va ishchilarni hokimiyatini muvozanatlash

Hokimiyat turli shakllarni qabul qilishi mumkin. Shu bilan birga uni uch turi mavjud: utilitar (manfaat nuqtai nazaridan), normal - avtoritar va aralash.

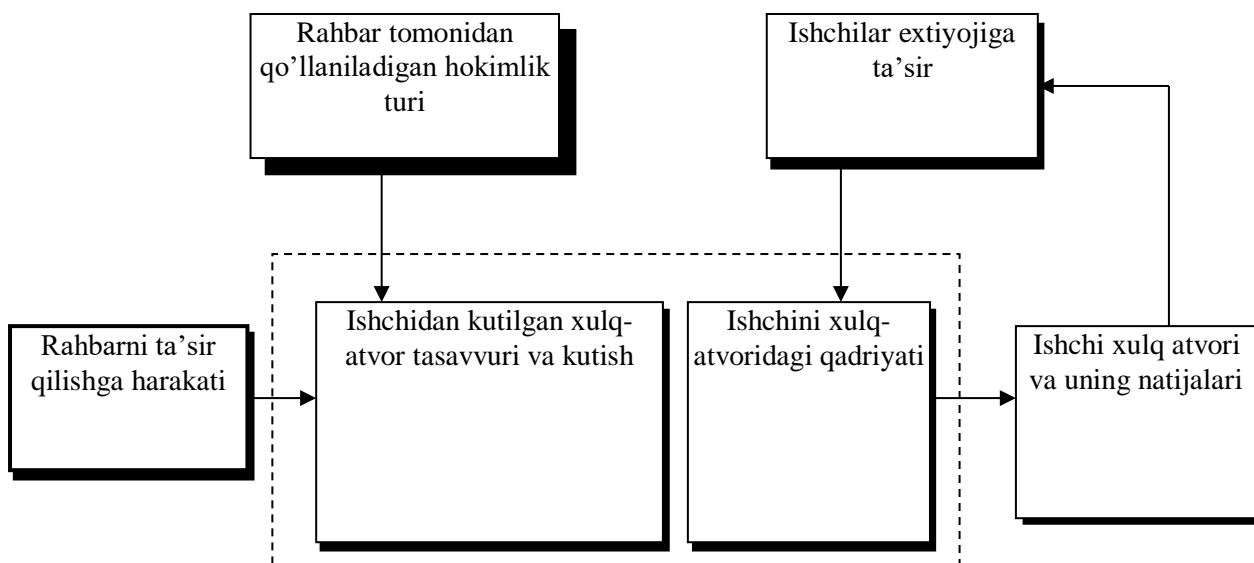
Utilitar hokimiyat – bu kuchli motivlar yordamidagi ta’sir. Ishni bajaruvchi agar “shuni” qilsam “bunga” ega bo’laman deydi.

Normali - avtoritar hokimligi – qonuniy hokimlik. Bajaruvchi, rahbar farmon berish huquqiga egaligi va uning vazifasi esa buyruqni so’zsiz bajarish kerakligiga ishonadi.

Aralash hokimlik – guruh hokimligi. Bu hokimlik katta va g’ayriixtiyoriydir. Meyorlar guruh tomonidan o’rnatiladi, shuning uchun bizning xulq – atvorimiz tashkilot meyorlari va madaniyatiga yozilishi kerak.



Hokimlik shakli



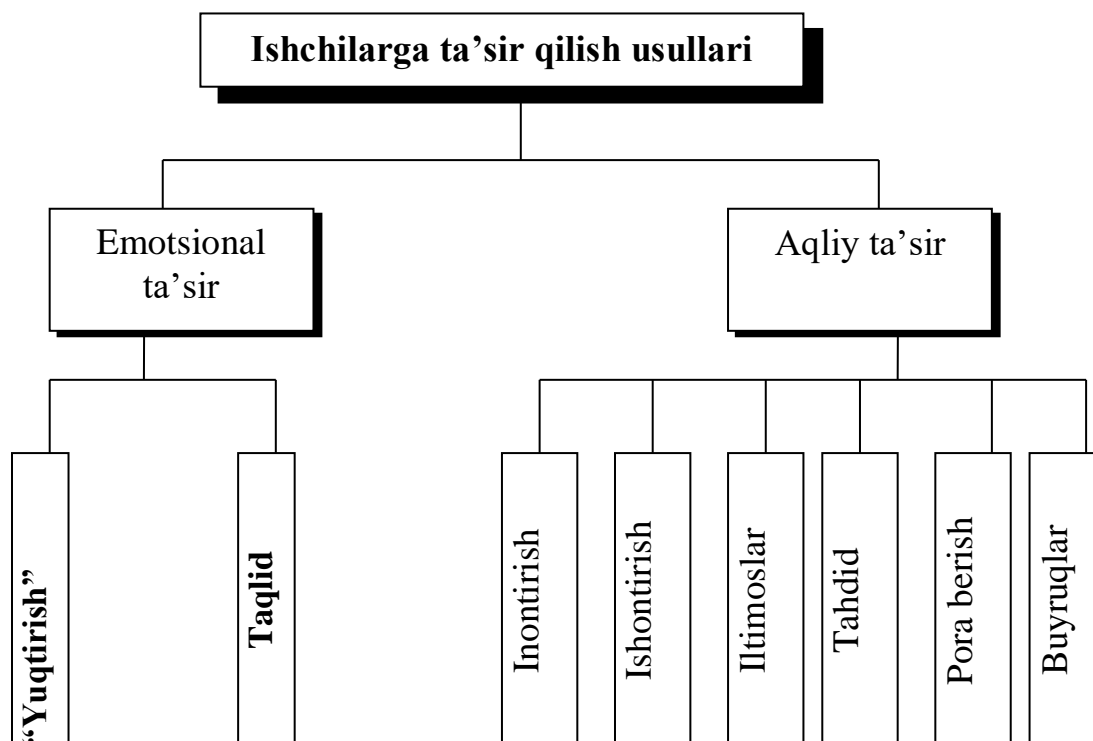
Rahbarni xodimga ta'sir qilish modeli

Biz hokimiyat bilan ish ko'rganimizda, hamma hollarda rahbarni ishchiga bo'lgan ta'sir darajasi ko'zda tutiladi.

Ta'sir – bu bir individualni xatti harakati, u boshqalarning xulq – atvoriga o'zgartirish kiritadi. Rahbarni ishchiga ta'sir qilish jarayoni yuqoridagi rasmda ko'rsatilgan.

Aniq ta'sir qilish usullari turlicha

Yuqoridagi rasmdan ko'rinib turibdiki, boshqaruv ta'siri ikki katta guruhga, emotsional va aqliy ta'sirlarga bo'lingan. Emotsional ta'sir vositalarida asosiy o'rinni “yuqtirish” va taqlid egallaydi.



“Yuqtirish” – bu qadimiy insonlarga ta'sir qilish usulidir. U beixtiyoriy anglamagan xolda bir insonni emotsional holatini ikkinchisiga etkazish. Yuqtirish mexanikasini qo'llab menejer jamoa jipsligini, hamda ularni tashkilot maqsadini bajarishga safarbar etushu mumkin.

Taqlid – bu o'zlashtirilgan faoliyat. O'zini tutish, muomala, hattoki boshqa odamlarni fikrlash

uslublari. Agar “yuqtirish” emotsional holat bo’lsa, taqlid usulida boshqalardagi yaxshilarni o’zlashtirishdan iborat bo’ladi.

Ongli ta’sir qilish usullariga: inontirish, ko’ndirish, iltimos, po’pisa, pora berish va buyurish kiradi.

Inontirish – dalillarsiz va noargumental holda ishchilarga ta’sir usulidir. Shuning uchun ta’sir samarasi menejning shaxsiy hislatlari orqali erishiladi: avtoritet, uning hurmat qozonishi, obro’si va boshqalar. U qancha yuqori bo’lsa, inontirish shuncha samarali bo’ladi.

Inontirish bir taraflama ta’sirdir. Ishontiruvchi shaxs qoidaga ko’ra faol, inontirilayotgan shaxs esa passivdir. Ko’pchilik menejerlar inontirish yo’li bilan odamlarga ta’sir qiladi. Agar ishchi asabiylashgan va paydo bo’lgan xolatdan chiqish yo’lini qidirayotgan bo’lsa, inontirish usuli bunday hollarda katta samara berishi mumkin. Bunday paytda u rahbarni ixtiyoriy maslaxatiga boysinishi mumkin. Bu xolda inontirish ishontirish sifatida namoyon bo’ladi.

Ishontirish – o’z fikrini samarali uzatish usulidir. Ishontirish yo’li bilan ta’sir qilayotgan rahbar, ishchiga nima qilish kerakligini gapirmaydi, - u ishchilarga nima qilish kerakligini “sotadi”.

Ishontirish jarayoni aniq yoki ko’rinmas munozarani o’z ichiga oladi, uning maqsadi yakka fikr yoki murosaga kelishdir. Ishontirish jarayonida quyidagi “kuchlantirilgan” argumentlar qo’llaniladi:

Ananaviy argument.

Ko’pchilikka argument.

Shaxsiy avtoritet argumenti.

Shaxsiy argument, jahon tajribasiga ishongan argument.

Ruxiy fenomen argumenti (“men hammadan ustunman” degan fikr).

Ishontirishning eng salbiy tarafi – uni sekin ta’siri va noaniqligidir.

Iltimos – ishchilarga ta’sir usuli ixtiyoriylikka, majburlikka emas, balki undashga asoslangan motivlar.

Iltimos usulini tanlar ekan menejer insonni yaxshi tarafini undashga harakat qiladi. Ijobiy natijaga asosan ishchi va rahbar o’rtasida yaxshi aloqa bo’lsagina erishiladi.

Tahdid – qo’rqitish, ishchiga yomonlik qilishga so’z berish. Ular qo’rqib ba’zan etarli motiv bo’lib hisoblanishiga asoslangan. Ular inson ichidan xohlamagan holda, biyurilgan ishni bajarishga undashdir. Odatda tahdid qisqa vaqt ichida ish beradi. Tahdid ikki shaxs o’rtasida kurashni keltirib chiqaradi, bu erda yutqazgan yutgan fikrini toqat qiladi (hech kim har doim yutqazuvchi bo’lishni xohlamaydi).

Pora berish – ishchilarni o’z foydasi va o’z tarafiga og’dirishda barcha vositalarni, ya’ni rahbar o’zini ishchilari hulq atvorini ozgartirsa qandaydir imtiyozlar berishi mumkin. Ba’zi hollarda pora – to’g’ri yondashuv, ishchiga qo’shimcha harakat evaziga qo’shimcha foyda olish imkonidir.

Buyruq – hokimlik o’rganlarini rasmiy farmoyishidir. Alternative bo’lmaydi, chinki buyruq muxokama qilinmaydi. Uni bajarishadi. Agar buyruq bajarilmasa, u holda salbiy oqibatlar vujudga keladi.

Har bir menejer ishchilarga ta’sir usulini qay birini qo’llamasa, ishni odob – ahloq kodeksi va hizmat etikasini bilishi kerak. (umumiy fikr va an’anaga asoslangan qoida va meyorlar).

Ta’sir ishchida stress, g’azab, nafrat, o’kinch uyg’otmasligi kerak. Bu ma’noda quyidagilar ishchilarga ijobiy ta’sir usullarini keltirishi mumkin:

1. Hamsuhbatni tinchlik va vazminliligini “ushlab turish”.
2. Diqqatni bir ishchiga qaratish.
3. O’z fikrlaridan “zo’rlanish”.
4. Kutilmagan qaror.
5. oldindan maqtov.
6. “o’zingizni mening o’rnimga qoyib ko’ring”.

Ba’zi menejerlar boshqaruv faoliyatida osongina ishchilarga ijobiy ta’sir usullarini qo’llaydi, ba’zilar esa bunga mashaqqat bilan erishadilar, qolganlari umuman bajara olmaydilar, bularning hammasi menejning shaxsiy temperamenti va karakteri bilan bog’liq.

Xarakterlar tizimini umumiy tavsifi

Harakterlarni bir necha turlarini sanab o'tamiz.

1. *Isteroidli* (o'zini ko'rsatish). Bunday turdagi odamlar qanday bio'lmasin o'ziga e'tibor qozonish uchun vaqtini ham, kuchini ham ayamaydilar. Uning shiori "hammaning diqqati menda bo'lsin".

Isteroidlilar elkasida ijtimoiy va fan texnika taraqqiyotining nisbatan ko'p qismi yotadi. Bu turning asosiy kamchiligi uning izzati ommaviy ravishda shikastlansa, u holda mehnat qobiliyatini bir necha vaqtga sustlashishida namoyon bo'ladi. Isteroidni ko'chilik harater turlarida uchraydigan jazavalik bilan tenglashtirib bo'lmaydi.

2. *Beqoror*. Bunday xarakterli inson jiddiy, ulkan rejalar tuzadi, ammo ko'pincha bajarmaydi. Unga qat'iy dam olish va ishlashni boshqarib turadigan hokimlik "qo'li" kerak. Bunday xarakterli insonlar tavakkalli ishlarni xush ko'rishadi. U boriga qanoat qiladi, qulaylikni talab qilmaydi. U ekspeditsiya va qurilishlarga jon deb boraveradi. Beqoror turdagi shaxslar rahbarlikdan voz kechishadi, ular ko'proq bajaruvchi ishlarni xush ko'radi. Uning shiori "jamoaga uchun".

3. *Konformli*. Konformizm – fikran o'zgarimas sharoitga ko'nikish. Ammo muhit o'zgarishi bilan u kurashuvchan konservantga aylanadi va bir necha vaqtga o'zining ajoyib hususiyatlarini yo'qotadi. Doimiy muhitda bu odam juda xushmuomala va muloyim, uni atrofdagilar yaxshi ko'rishadi. Beqoror turga nisbatan xar bir qadamini oylab ko'radi, tavakkalchilikni, o'zgarishlar, qayta tashkil etishlarni yoqtirmaydi. U hammasi kechagiday bo'lishini xoxlaydi.

4. *Gipertimli*. "Giper" – yuqori, "time" – o'zidan degan ma'noni anglatadi. Agar chetdan bunday odamlarga qaraydigan bo'lsak, ular tog'ni ag'darib yuboradiganga o'xshaydilar. Ularni bitmas – tugallanmas energiya, g'ayrat ajratib turadi. Uning shiori "hamma narsa qo'limdan keladi". Uni xomush holatda ko'rmaysiz – u doim xazillashadi va quvnoq. Deyarli kichkina hafagarchiliklarga, yomon qarashlarga, qistirma gaplarga e'tibor bermaydi. Agar uni ko'ziga qarab noxaq gaplar aytilsa u 20-30 daqiqa juda g'azablanadi, 1 soatdan keyin esa dilsiyohlik qilgan inson bilan apoq – chapoq bo'lib qoladi. U kek saqlamaydi. Bunday odam mustaqil harakterga ega. U hech kimni yordamiga muxtoj emas. O'zi baholaydi, va o'zini baholari to'g'riligiga ishonadi. Isteroiddan farqli ravishda (isteroid bajargan ishni ommaviy maqtov kutadi) gipertim har doim o'z ishidan mamnun, hech kimni baholashini kutmaydi. U qat'iyatli odam, uni fikridan qaytarish qiyin. Asosiy kamchiligi – qiziqishlarini tez-tez o'zgarishidir.

5. *Sikloidli*. U gipertim turiga o'xshaydi. Ammo bu xakterni gipertim asosi ruhiy faoliyat doiraliligi uzilib qolishidir. Tushkinlik davrini "qora hafta" deb nomlashadi.

6. *Labilli*. Gipertimli bilan o'xshash. Ammo bu erda tushkinlik doiraviy emas, balki calendar harakterga ega. Bunday inqirozlar trans xotlari deb nomlanadi, ular kutilmagan vaqtda, yaxshi motivlanmaganda vujudga keladi. Labil harakterdagi odamlar jamoani do'st va dushmanlarga ajratadi (O'rtasi mavjud emas). Aytishlariga qaraganda, agar siz labilni do'sti bo'lsangiz omadlisiz, chunki u do'stidan hech narsani qizg'anmaydi. Dushmanlar bilan esa u sovuq, qo'pol, tirnoq ostidan kir qidiruvchi bo'ladi. Bunaqalardan tezroq qutilishga intiladi. Uning shiori "do'stlar" va "dushmanlar".

7. *Sensitiv*. Hissiyotli harakter turi. Ta'sirchanlik ularda juda rivojlangan. Shuning uchun bunday odam "xrustalli" model tuzadi va bunday model mantig'i katta ruhiy qiyinchilik va tanglikni keltirib chiqaradi. U o'zini boshqalarga o'xshamayman deb hisoblaydi. O'zi va boshqalarga juda yuqori talablar qoyadiva shuning uchun "oq qarg'a" dek ko'rinadi. Juda ko'ngli nozik va ruhiyati yaxshi himoyalanganligi. Do'st tanlashda juda extiyotkor. Intensive aloqani yoqtirmaydi.

8. *Ruhiy – astenitek*. U sayoz ruhiyatdan (flegmatik va melanxolik) shakklanadi. Hamma reaksiyalar unga kam ta'sir qiladi. Uni jaxlini chiqarish juda qiyin, u vazmin. U mayda va sinchikov ishlarda qobiliyatli. Uning shiori "Mendan boshqa hech kim". Kamchiligi – jur'atsiz, javobgarlikdan qo'rqadi, haddan tashqari o'ziga baho beradi.

9. *Epileptoid. "Hissiyotsiz"*. Epilepsiya kasalligiga hech qanday aloqasi yo'q. Bunday odamni harakati qattiq. Zo'r ijodiy qobiliyatga ega. Doim o'zini intellektini rivojlantirib boradi. U ko'pincha ijodiy tashkilotlarni boshqaradi. Yaxshi o'qiydi. Uning zimmasiga ko'p yangiliklarni kashf qilish yuklatiladi. Uning shiori "Menga hamma narsa mumkin".

Menejer avtoriteti

Boshqaruv faoliyatining samarasi hokimlik kuchidan ko'ra ko'proq menejer shaxsiy avtoritetiga bog'liq.

Avtoritet- bu rahbarni ishchilari yuqoridagi rahbariyat va ishdagi hamkasblaridan qo'lga kiritgan ishochdir. Bu shaxsni tan olish, jamoa menejerini sub'ektiv hususiyatlarni ob'ektiv talablar bilan mos kelishini baholashdir. Avtoritetni munosabat tizimi, qiymati va ishlar natijasi deb qarash kerak.

Avtoritet tizim sifatifa

Rahbar avtoriteti uning egallab turgan lavozimiga hos asosiy funksiyalarni bajarishi bilan bog'liqdir. U shaxsiy misol sifatida va yuqori ma'naviy hususiyatlar bilan oziqlanmog'I kerak. Bunda avtoritetni (darajasini) ikki manbaa boyicha ajratish mumkin:

- Rasmiy, egallab turgan lavozimni aniqlash(lavozim darajasi);
 - Real avtoritet – haqiqiy ta'sir,real hurmat va ishonchga asoslangan(sub'ektiv daraja).
- Menejer avtoritetini mustahkamlab uni suv istemol qilmasligi, ishchilarni tashabbusini bog'lamasligi kerak. Avtoritetni shakllantiruvchi usullar ijtimoiy meyor va etika normalariga javob berishi kerak. Avtoritetni shakllanishida sun'iy meyorlar omadga olib kelmaydi; natijada yolg'on yoki xayoliy avtiritet hosil bo'ladi.(psevdo avtoritet) A. C.Makarenko psevdovtoritetni quyidagi turlarini sanab o'tgan:

masofa avtoriteti - rahbar uning avtoriteti, ishchilardan "uzoqda" va ular bilan rasmiy aloqada bo'lsa o'sadi;

ezgulik avtoriteti - bunday rahbarning shiori "har doim yaxshi bo'lish". Ba'zida mehribon rahbar ishchiga yordam beraman deb, "qovun tushirib" qoyishi mumkin;

pedantizm avtiriteti – bunda menejer mayda - chuyda ishlarni yo'l -yo'riq ko'rsatib turish va ishchilar bajarishi kerak bo'lgan vazifalarni barcha bosqichlarini qattiq aniqlab beradi, bu bilan u ishchilarni ijodi va tashabbusini bo'g'ib qoyadi;

chvanstva avtiriteti – manman rahbar, o'zining avvalgi va endigi hayolijay hizmatlari bilan faxrlanadi. Rahbarning fikricha uning bu "hizmatlari" uni yuqori avtiritet bilan ta'minlaydi;

boysundirmoq avtoriteti – menejer taxdi ishchilarga qo'rquv solish usullariga yon bosishidir. U bu uning avtoritetini mustahkamlaydi deb, hato oylatdi. Oxir oqibat bu odamlar tashabbusi, ishonchidan voz kechishiga olib keladi, hamda hadiksirash va insofsizlikni keltirib chiqaradi.

O'zini-o'zi boshqarish

O'zini-o'zi boshqarish muammolari o'rganilganda bir qator savollar tug'iladi:

O'zini-o'zi boshqarishni qanday tushunish kerak?

Uning tashqi va ichki namoyon bo'lish shakllari qanaqa?

O'zini-o'zi boshqarishning hozirgi sharoitda rivojlanish darajalari qanday?

Rejalashtirish tizimi, tashkiliy tuzilish, xo'jalik hisobi munosabatlari, mehnatga haq to'lash va boshqa boshqaruv tizimlari o'zini-o'zi boshqarishning rivojlanishi bilan qanday bog'langan?

Bizda *o'zini-o'zi boshqarishni* ishchilarga qarorlar qabul qilish jarayonida qatnashish, tashkilotdagi ishlar holatiga ta'sir ko'rsatish imkoniyatini ta'minlovchi boshqaruvni demokratlashtirish deb tushuntiriladi.

Tizim to'laligicha o'zini-o'zi boshqaruvchi deb hisoblanishi uchun uning ustida bitta ham yuqori turuvchi boshqaruv organi bo'lmasligi kerak (masalan, xususiy firma) .

Agar tashkilot murakkab iyerarxiyalik tuzilish (OAJ tarkibiga kiruvchi qator korxonalar va firmalar) obyekt (elementi, zvenosi) bo'lsa, u qisman o'zini-o'zi boshqaruvchi deb hisoblanadi.

Bunda o'zini-o'zi boshqaruvchanlik darajasi markazlashuv (nomarkazlashuv) turiga yoki tashqi boshqaruv orasidagi nisbatga bog'liq.

Shunday qilib, boshqaruvning ixtiyoriy bosqichidagi o'zini-o'zi boshqarish insonning, butun mehnat jamoasining boshqaruv faoliyati obyektidan uning subyektiga aylanishi sifatida namoyon bo'ladi.

Bu boshqaruvni tashkillashtirishning alohida varianti bo'lib, unda jamoa brigadani to'ldirishni yoki boshqacha shakllantirishni, mehnat funksiyalarini va birgalikda topilgan mablag'larni taqsimlashni o'zi hal qiladi. Gap ishlab chiqarish vositalari va mehnat taqsimotiga ega bo'lgan ishchilar birlashmasini tartibga soluvchi, ya'ni asosiy tashkiliy-iqtisodiy jarayonlarni amalga oshiruvchi eng sodda ko'rinishdagi jamoa, mehnatkashlar assotsiatsiyasi haqida bormoqda. Bu ma'noda o'zini-o'zi boshqarish o'zida mehnat va boshqaruvni birlashtiradi, boshqacha aytganda, teng huquqli subyektlar orasida ularning birgalikdagi mehnat faoliyati jarayonida boshqaruv borasida yangi tipdagi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar yuzaga keladi. Bunday munosabatlarni shartli ravishda «pastdan» yondashuv deb atash mumkin.

Bu ko'rinishdagi «pastdan» o'zgartirishlarga xo'jalik hisobidagi brigadalar, pudrat va ijara jamoalari misol bo'ladi.

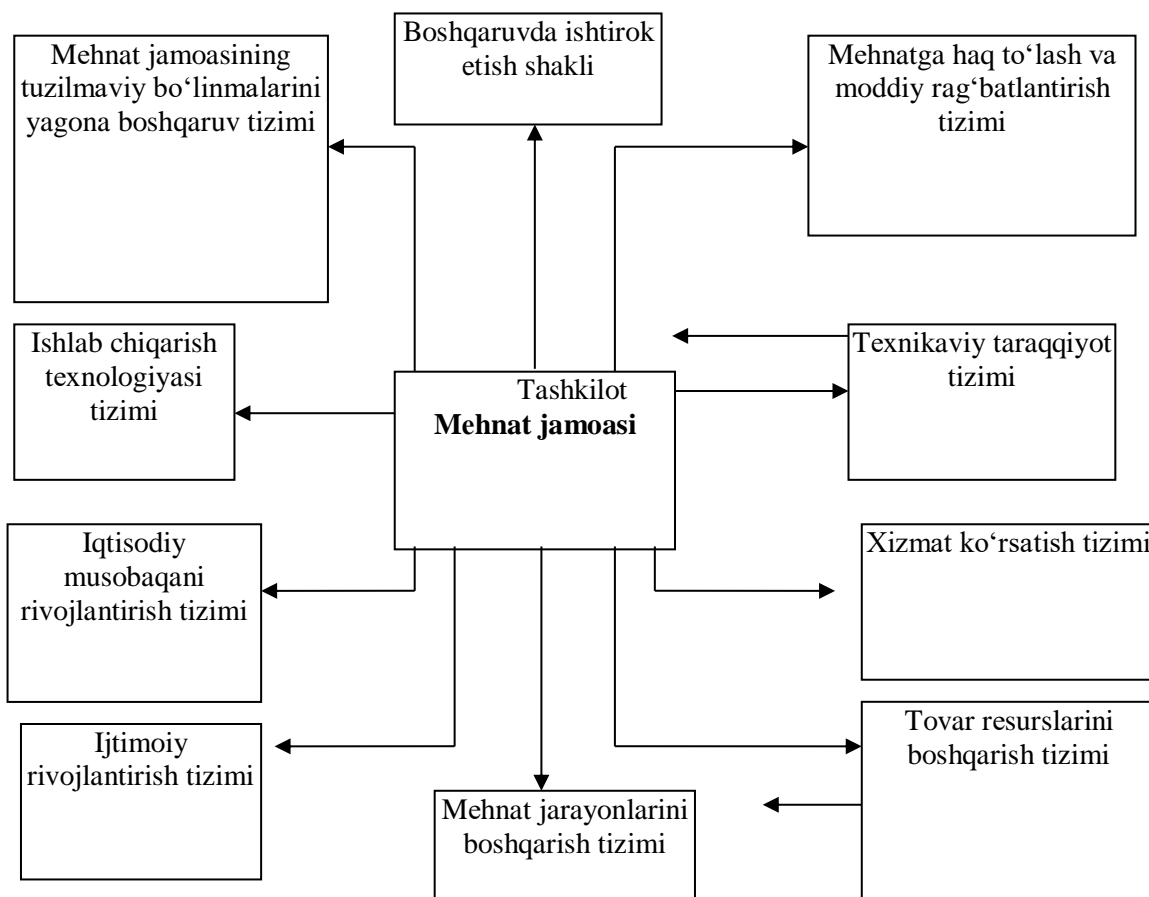
Demokratik tsentralizm deb ataluvchi iqtisodiy boshqaruv tamoyili yo'qolib boradi, chunki boshqaruv faqat markazlashuv va demokratiya orasidagi miqdoriy balansni o'zgartiribgina qolmay, ular orasida yangi tushunchani sintezlab, rahbarlik qiluvchi markazning yangi rolini vujudga keltiradi.

O'zini-o'zi boshqarish jamoa tomonidan faqat u yoki bu qarorlarni mustaqil qabul qilishnigina ko'zda tutmay, balki bu qarorlarni jamoa a'zolari tomonidan majburiy ravishda bajarilishini ham ta'minlaydi. Jamoaning har bir a'zosi qarorning bajarilishiga shaxsan javobgar bo'ladi. Bir tomondan u tashkilotning tashkiliy-xo'jalik zvenolarini yuqori boshqaruv organlariga nisbatan ma'lum tashkiliy mustaqilligini, ya'ni bir qator masalalar bo'yicha mustaqil qarorlar qabul qilish huquqlariga ega bo'lishini (bu yerda gap o'zini-o'zi boshqarish haqida emas, balki boshqaruvda ishtirok etish haqida bormoqda) ko'zda tutsa, ikkinchi tomondan – boshqaruv obyektiga to'la hokimiyatni ta'minlovchi (boshqaruv objekti va subyektining birlashuvi asosida) to'la mustaqillik berilishini ko'zda tutadi.

Bunda hammasi ishlab chiqarish demokratiyasi darajasi va shakllariga bog'liq. Bunday demokratiyaning asosiy shakllari quyidagilardan iborat:

- 1) boshqaruvda ishtirok etish – ishchilarning tashkilotdagi ishlar to'g'risida, ma'muriyat rejalari to'g'risida ma'lumotlar olish, o'z fikrini ifodalash, maslahat ovozi huquqi bilan firmani boshqarishga va ozchilik shartlarida boshqaruv organlariga vakil sifatida jalb qilinish huquqlari;
- 2) birgalikda boshqaruv – qarorlar qabul qilishda ishtirok etish, mamuriyat qabul qilgan ayrim qarorlarga veto qo'yish, ishlab chiqarish va ijtimoiy xarakterdagi ayrim masalalarni mustaqil hal qilish, firmaning boshqaruv organlarida teng vakolatlarga ega bo'lish huquqi;
- 3) ichki (xizmatga oid) nazorat – ma'muriyat faoliyatini tashkilot ishlarini boshqarishga ishchilarni to'g'ridan-to'g'ri jalb qilmay turib veto qo'yish huquqiga ega bo'lgan holda nazorat qilish huquqi;
- 4) o'zini-o'zi boshqarish – asosiy yo'nalishlar bo'yicha «bir odam – bir ovoz» tamoyili asosida korxonani to'g'ridan-to'g'ri boshqarish, shuningdek, barcha qolgan (asosiy bo'lmagan) yo'nalishlar bo'yicha bilvosita (saylangan vakillar orqali) boshqarish huquqi. Bu holda firmaning barcha xodimlari umumiy yig'ilishi hokimiyatning oliy organi hisoblanadi, ijro hokimiyati esa ma'muriyat tomonidan tanlab qo'yiladi.

O'zini-o'zi boshqarish faqat shunday iqtisodiy sharoitlarda amalga oshishi mumkinki, bunda har bir xodim va mehnat jamoalari o'zini mulk subyekti sifatida namoyon qilishi lozim. O'zini-o'zi boshqarish sharoitida mehnat boshqaruv bilan mulk munosabatlari orqali bog'lanadi. Lekin o'zini-o'zi boshqarish mehnat davomida rivojlanadi. O'zini-o'zi boshqarish mehnat jamoasi tashkilotning o'zini-o'zi boshqarish tizimiga qo'shib ketgan taqdirdagina amalga oshishi mumkin.



9-Mavzu. Mehnat jamoalari xodimlarini boshqarish

Boshqaruv tizimidagi xodimlar va ularning tasnifi. Xodimlarni tanlash. Xodimlarni saralash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash. Xodimlarni baholash mezonlari. Muloqot o'tkazish bo'yicha maslahatlar. Ishga qabul qilish. Nizolarni boshqarish. Nizolarning vazifalari. Shaxs ichidagi nizo. Shaxslararo nizo. Shaxs va guruh o'rtasidagi nizo. Guruhlararo nizo. Kartografiya usuli. Nizoning kartasi. Nizolarni hal qilishning tarkibiy usullari. Nizolarni hal qilishning shaxslararo usullariga.

Boshqaruv tizimidagi xodimlar va ularning tasnifi

Umuman, xodimlar deyilganda fan va texnikaning turli sohalarini mutaxassislari, shu jumladan, bajaradigan vazifasi maxsus professional tayyorgarlikni talab qiladigan malakali ishchilar ham tushuniladi.

Boshqaruv xodimlari deyilganda kasbiy faoliyati to'la yoki asosan ishlab chiqarishni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan ishchilar tushuniladi.

Boshqaruv xodimlari tushunchasi bilan quyidagi ikki tushuncha, ya'ni xodimlar siyosati va xodimlar bilan ishlash tushunchalari uzviy bog'langan.

Xodimlar siyosati - tegishli kasbiy, professional mahoratga va shaxsiy sifatlarga ega bo'lgan yuqori malakali boshqaruv xodimlarini tayyorlash borasidagi uzoq muddatga mo'ljallangan ishlar. Xodimlar siyosatining maqsadi korxonalar, firmalarda mutaxassislarni tayyorlash va qayta tayyorlash bo'yicha uzoq muddatli dasturlarni ishlab chiqishdir.

Xodimlar bilan ishlash tizimi boshqaruv xodimlari bilan ish olib borish shakllari, usullari, yo'nalishlari va mezonlari majmuasidan tashkil topadi. Xodimlar bilan ishlash quyidagilarni o'z ichiga oladi: rejalashtirish, tanlovni tashkil etish va rahbarlik qilish, xodimlarni

joy-joyiga qo'yish, tayyorlash, xodimlarni bir ishdan boshqasiga ko'chirish, yuqori ishga ko'tarish. **Mazkur tizimning subyektiga** ancha keng doiradagi odamlar va maxsus bo'linmalar kiradi. Bular quyidagilardir: bosh direktor, direktor; uning xodimlar bo'yicha o'rinbosarlari; xodimlar bo'limi; texnikaviy o'qitish bo'limi. Xodimlar bilan ishlash tizimida kimni ishga tayinlashsa o'sha, ya'ni, boshqaruv xodimlari **boshqaruv obyekti** bo'lib hisoblanadi.

Xodimlarni boshqarish – korxonada maqsadlariga erishishda ijodkorlik, tashabbuskorlik, yaratuvchilik bilan mehnat qilish uchun eng maqbul sharoitlarni ta'minlash yo'lida jamoaga va ayrim ishchilarga kompleks, maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish. Har qanday korxonadagi menedjment ikki asosiy nuqtai nazarni o'z ichiga oladi:

Birinchi – korxonaning maqsadlarini aniqlash, uni amalga oshirish uchun tadbirlar ishlab chiqish va mos ravishda natijalarni nazorat qilish. Bu holatda menedjment moddiy-mantiqiy vazifalarni hal qilishga, korxonada ishlarni tashkil etish va ularni boshqarishga yo'naltirilgan.

Ikkinchi nuqtai nazarga ko'ra korxonaga rahbarlik qilish bu odamlarni boshqarish hamdir, ya'ni qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirish yo'lida xodimlarga ta'sir o'tkazishdir.

Biznesning muhim tashkil etuvchisi xodimlarni boshqarish hisoblanadi. U mehnat imkoniyatlarini yuzaga chiqaradigan, qobiliyatni rivojlantiradigan qulay muhitni shakllantiradi. Odamlar bajargan ishlaridan va o'z yutuqlarini jamoatchilik tan olganidan qoniqish oladilar. Shuning uchun xodimlarni boshqarish sohasida asosiy diqqat ishchining mehnat qobiliyatini rivojlantirishga qaratiladi.

Xodimlarni boshqaruvchilar – bu professional mutaxassislarining mustaqil guruhi – menedjerlar bo'lib, ularning bosh maqsadi – xodimlarning ishlab chiqarish, ijodiy faolligini oshirish, tashkilotda xodimlarni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishdir. Bu yerda xodimlar xizmati muhim rol o'ynaydi.

Endilikda yangi «xodim-menedjer» kasbi, ya'ni xodimlarni boshqaruvchi kasbi paydo bo'ldi.

Xodimlar xizmati asta-sekin mehnatni tashkil etish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha markazlarga aylanmoqda.

Ular yuqori malakali ishchilarni yollash, o'sishni rejalashtirish, ishlab chiqarish faoliyatini baholash va mehnatga haq to'lashni takomillashtirish orqali biznesni rivojlantirishga yordam berishlari kerak.

Xodimlar xizmatining asosiy faoliyati quyidagilardan iborat:

Tashkilotning xodimlarini shakllantirish (rejalashtirish, bo'sh joylarga tanlash va yollash, xodimlar qo'nimsizligini tahlil qilish va h.k.);

Ishchilarni rivojlantirish (kasbiy yo'nalish berish va qayta tayyorlash, xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish va baholash, xizmatda yuqoriga ko'tarilishini ta'minlash);

Mehnatni tashkil etishni takomillashtirish va uni rag'batlantirish, xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratish. Tashkilotda inson resurslarini boshqarish strategiyasi ishlab chiqilgan bo'lishi kerak, ya'ni xodimlardan foydalanishning istiqboldagi yo'nalishlarini aniqlash; uni yangilash va takomillashtirish; asoslanganlikni rivojlantirish ishlari amalga oshirilishi lozim.

Xodimlarni boshqarish tizimidagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda to'rt guruhdagi omillar ajratib ko'rsatiladi:

1. Texnik-texnologik:

- ish bilan bandlik strukturalari va shakllarining o'zgartirish: xodimlarni differentsiatsiyalash va «ichki mehnat bozorlari»ni shakllantirish;
- mehnatni tashkil etilishini vazifalarni integratsiyalash va guruh bo'lib ishlash nuqtai nazaridan qayta ko'rib chiqish;
- doimiy ravishda xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash;
- ish sifatini boshqarishning kompleks tizimini yaratish.

2. Shaxsiy:

- ish bilan bandlik tamoyillarini, individual mehnat shakllarini qayta ko'rib chiqish;
- xodimlarni uzluksiz o'qitish tizimini yaratish;
- rag'batlantirish tizimini ishbilarmonlikka, yangilik yaratishga, boshqaruv qarorlarida qatnashishga yo'naltirish;

- rahbarlik uslubini o'zgartirish va boshqaruv tizimida «korporativ madaniyat» rolini oshirish;
- tashkilotda inson resurslarining yetarli bo'lishiga kompleks yondashish, yetakchi xodimlarning muqim ishlashi va rivojlanishini yo'lga qo'yish.

3. Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy:

- xodimlarni boshqarishda ilg'or xalqaro tajribalarni to'plash;
- kompaniya ishchilari, kasaba uyushmalari va ma'muriyatining yangi hamkorlik shakllarni yaratish;
- xodimlar xizmatining davlat organlari bilan o'zaro aloqasini kuchaytirish;

4. Boshqaruv nazariyasini rivojlantirish:

- xodimlar tomonidan boshqaruvning butun «ko'rinishi»ni shakllantirish, tashkilotning samarali ishlashini ta'minlashda shaxsning rolini tushunib yetish;
- mehnat resurslaridan foydalanish bo'yicha qarorlarning tahliliy asoslanganligini oshirish.

Xodimlar xizmatining vazifalarini quyidagicha ifodalash mumkin:

- biznesni har tomonlama qo'llab-quvvatlash;
- xodimlarni oldindan ko'ra bilish siyosatini shakllantirish, ishga ijodiy yondashuvni quvvatlash; xodimlar masalasida yuqori darajadagi kasbiy mahoratni va ekspertiza sifatini ta'minlash;
- mehnat resurslaridan foydalanish sohasidagi muammolarni aniqlash va tegishli qarorlar qabul qilish uchun turli darajadagi rahbarlar e'tiborini unga qaratish;
- yuqori unum bilan ishlash uchun sharoitlar yaratish, ijodkor hamda yangilik yaratuvchilarni qo'llab-quvvatlash;
- xodimlar imkoniyatidan yanada samarali foydalanish maqsadida tashkilot menedjerlarining bilimlarini kengaytirish.

Xodimlarni tanlash. Xodimlarni saralash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash

Xodimlarni saralash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash masalasi xodimlar ishidagi markaziy masala hisoblanadi.

Xodimlarni saralash – bu tegishli lavozimlar bo'yicha funktsional vazifalarni bajarishga layoqatlarini aniqlash maqsadida odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o'rganib chiqish jarayonidir.

Boshqaruv xodimlarini saralash uch yo'nalishda olib boriladi:

1. Boshqaruv xodimlarini tashkilot ichida yuqori lavozimga ko'tarish.
2. Xodimni tashqaridan tayinlash yoki tanlash.
3. Xodimlar zaxirasini maxsus tayyorlash.

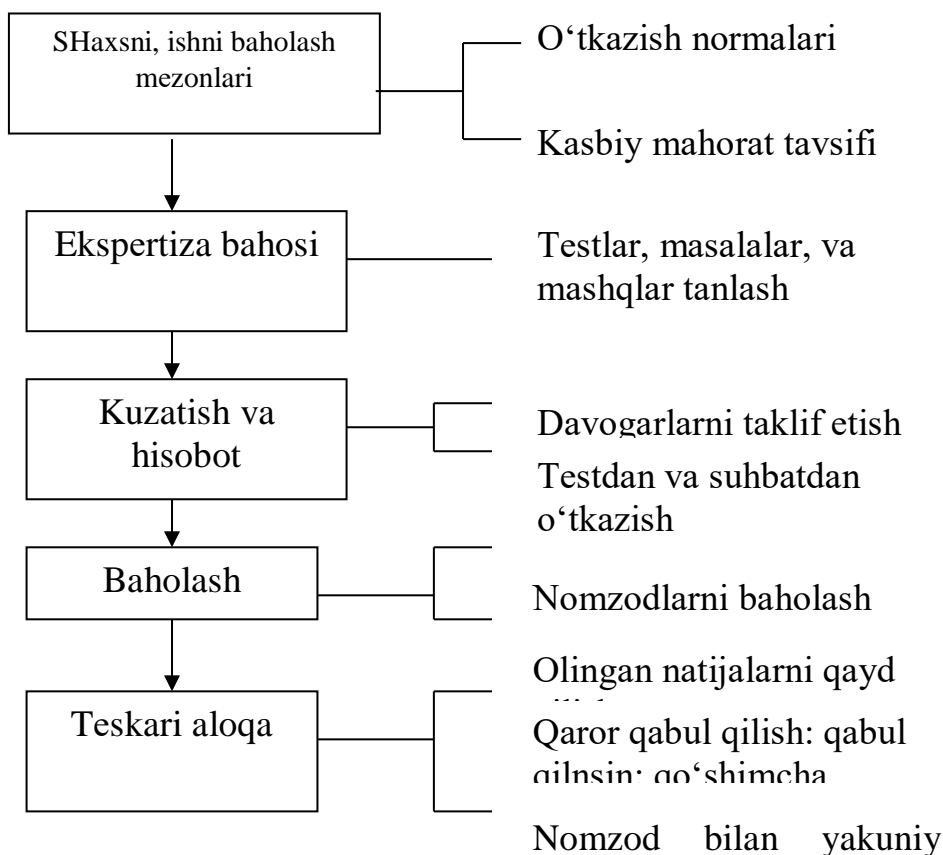
Xodimlarni joy-joyiga qo'yish – bu mavjud xodimlar tarkibini boshqaruv apparati ichida taqsimlashdir.

Xodimlar ishining asosiy tomoni turli mansab darajalariga mo'ljallanayotgan shaxslarni - xodimlar zaxirasini tayyorlash va o'qitish muammosi hisoblanadi. Xodimlar zaxirasini tayyorlashni ikki bosqichda olib borish tavsiya etiladi:

1. Tashxisiy – mutaxassisni xizmat doirasida yuqoriga ko'tarish uchun qobiliyatini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.
2. Zaxirani imkoni boricha turli kurslarda, malaka oshirish institutlarida va h.k.larda o'qitish va tayyorlash.

Ishchilarning ishlab chiqarishga ijodiy yondashishlari uchun qo'yiladigan talablar ularning bajarayotgan ishlari bo'yicha mustaqilliklari va mas'uliyatlarini oshirilishini, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda faol ishtirok etishlarini, mehnat natijalariga bevosita manfaatdorliklarini ta'minlaydi. Shu tufayli, ishchilarning ma'lumoti, kasbiy mahorati, shaxsiy madaniyati va axloqi kabi xodimlarni baholash mezonlari yangi ma'no va mazmun kasb etadi. Odamlar tashkilotning eng qimmatli zaxirasi deb qaraladi. Tashkilotning faoliyat ko'rsatish rejalari ishlab chiqilib, ma'qul tashkiliy tuzilma loyihalashtirilgandan so'ng muhim boshqaruv funksiyasini bajarish – xodimlarni saralash va baholash vaqti keladi.

Xodimlarni saralash mas'uliyati to'raligicha xodimlar bo'yicha menedjer zimmasida bo'ladi. Xodimlarni saralash jarayoni quyidagi rasmda ko'rsatilgan:



Xodimlarni saralash jarayoni sxemasi

Ishning bu qismida xodimlarni saralash texnologiyasini ko'rib chiqamiz, tashkilotning xodimlarga bo'lgan ehtiyojini aniqlaymiz.

Xodimlarni rejalashtirish – bu korxonaning xodimlarga bo'lgan ehtiyojini aniqlash jarayonidir. Ya'ni, kelgusida qayerda, qachon, qancha, qanday malakali, qanday qiymatdagi va qanaqa xodimlar talab qilinishini aniqlashdir. *Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj* deyilganda kelgusidagi vazifalarni hal etish uchun kerak bo'ladigan xodimlar miqdori tushuniladi.

Umuman olganda korxonaning mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyoji tovar va xizmatlarga bo'lgan talab hamda mehnat unumdorligi darajasi bilan aniqlanadi.

XODIMLAR SIYOSATI
Ishga qabul qilish tamoyillari, vazifalar (majburiyatlar, mehnat faoliyati turi), shaxsni kasbiy rivojlantirish
XODIMLARGA BO'LGAN EHTIYOJNI REJALASHTIRISH
Berilgan vaqt nuqtasida qanaqa va qancha ishchi kuchi bo'ladi? Unga qayerda talab mavjud? Qanaqa va qancha ish o'rni bor?
ISHGA QABUL QILISHNI REJALASHTIRISH
Tashqi rejalashtirish Ichki rejalashtirish
Qayerdan, qanday qilib va qachon ishga qo'shimcha xodimlar qabul qilinadi?
Qaysi va qancha xodimlar, qachon va qancha vaqtga xizmat bo'yicha siljishlari, lavozimga ko'tarilishlari lozim.

XODIMLARNI QISQARTIRISHNI REJALASHTIRISH Qanaqa va qancha ishchi kuchi korxonada qoldirilishi kerak? Qanday tadbirlar o'tkazilmoqda?
XODIMLARNI SARALASH VA O'QITISH XARAJATLARINI REJALASHTIRISH Tashkilot xodimlarini shakllantirish va rivojlantirishga moddalar bo'yicha qanday xarajatlar ko'zda tutilgan?
XODIMLARNI KASBGA OID O'QITISHNI REJALASHTIRISH Qanaqa va qancha o'quv tadbirlari talab qilinadi? Ko'zlanayotgan ish joylariga mo'ljallab yangi xodimlar malakasi oshirilayaptimi yoki mavjud xodimlarnikimi?
XODIMLARNI RIVOJLANTIRISH ISHLARINI VA ISTIQBOLINI REJALASHTIRISH Qancha va qaysi ishchilar, qachon va qanday lavozimga tayinlanadilar?

Xodimlarni rejalashtirish

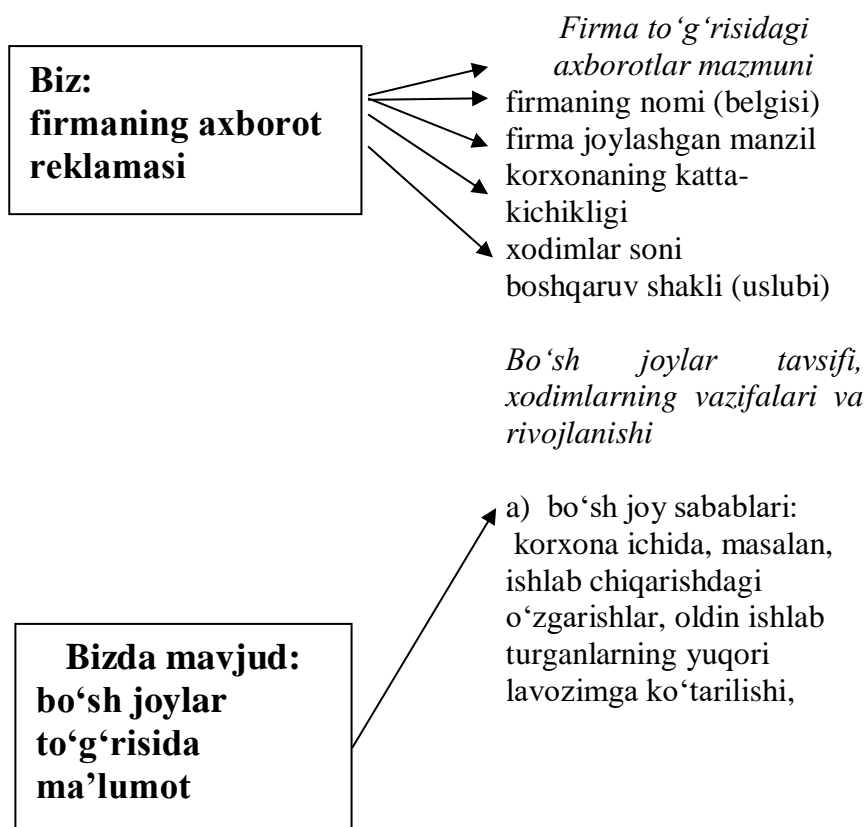
Boshqaruv nazariyasi va amaliyotida xodimlarga bo'lgan talabni aniqlashda bir qancha usullar qo'llanadi. Menedjment uchun ekonometrik usul va tendentsiyali loyihalash usuli ko'proq ahamiyat kasb etadi.

Ekonometrik usul yordamida ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoj kelgusi qaysidir yil uchun taxmin qilinayotgan talab darajasidan kelib chiqqan holda aniqlanadi.

Tendentsiyali loyihalash usuli umumiy ishchi kuchi miqdori va tuzilishining oldingi yillardagi o'zgarish tendentsiyasini loyihalashtirilayotgan yilga ko'chirishni ko'zda tutadi. Bu usullar va shunga o'xshash boshqa (normativli, ekspertizali va h.k.) usullar mutaxassislarni tayyorlash asosiy bosqichidagi maxsus kurslarda o'rganilgan.

Ishga olish jarayonining sifat nuqtai nazaridan ma'nosi ishlash uchun zarur malakaga ega bo'lgan nomzodlarni topishdir. Bunda mavjud bo'sh joy to'g'risida to'liq tavsif berish juda muhim.

Bo'sh joylar mavjudligi to'g'risidagi quyidagi e'lon sxemasidan foydalanish mumkin:



yangi o‘rinlar yaratilishi,
pensiyaga chiqish yoki
vafot etganlik, turmush
qurish;

korxonadan tashqarida,
masalan, korxonaning
kengayishi, yirik bozor
majburiyatlari;

b) vazifalar doirasi;

c) da‘vogar vakolatlari,
masalan, ichki va tashqi
vakolatlar berilishi; firma
rahbariga nisbatan maqomi
(«Siz bevosita rahbarga
bo‘ysunasiz»); xodimlarga
farmoyish berish huquqi
mavjudligi;

d) rivojlanish
imkoniyatlari:

aniq, imkoniyat darajasi;

*Da‘vogar shaxsini
baholash mezonlari*

**Bizga kerak:
zaruriy shartlar
to‘g‘risida
ma‘lumot**

a) kasbiy tayyorgarlik;

b) qabul qilinuvchiga
talablar:

xarakterining shaxsiy
tomonlari (yoshi, qo‘shilib
ketish imkoniyati, tabiiy
nufuzi, boshqara olish
qobiliyati, mustaqilligi);

kasbiy sifatlari, masalan,
tayyorgarligi va ma‘lumoti
(o‘qish, bilim yurti yoki
texnikumda o‘qiganligi,
malaka oshirganligi);

alohida bilimlari (masalan,
yozishmalar olib bora
olishligi);

qobiliyati (masalan,
tashkilotchilik iste‘dodi);

kasbiy tajribasi

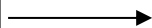
*Firmaning ustunliklari va
imtiyozlari*

ish haqi (oklad) miqdori
qurilish ishlarida yordam
(uy-joy masalasi);

yo‘l xarajatlari uchun
yordam puli;

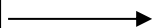
moslab o‘zgartiriladigan
ish grafigi;

**Biz taklif etamiz:
qabul e'lon qilgan
korxonada haqida
ma'lumotlar**



yollash tizimi (jalb qilish,
mehnat bitimi);
boshqa imtiyozlar
qabul shartlari to'g'risida
ma'lumotlar

**Qabul shartlari va
nomzod haqida
ma'lumotlar**



Qabul muddati
Qabul uchun kerakli
hujjatlar (ariza, ishga qabul
qilish to'g'risida xat,
attestat nusxasi, tarjimai
hol, imzo namunasi,
fotosurat, tavsiyanoma,
sinov ishi);
Firma manzili

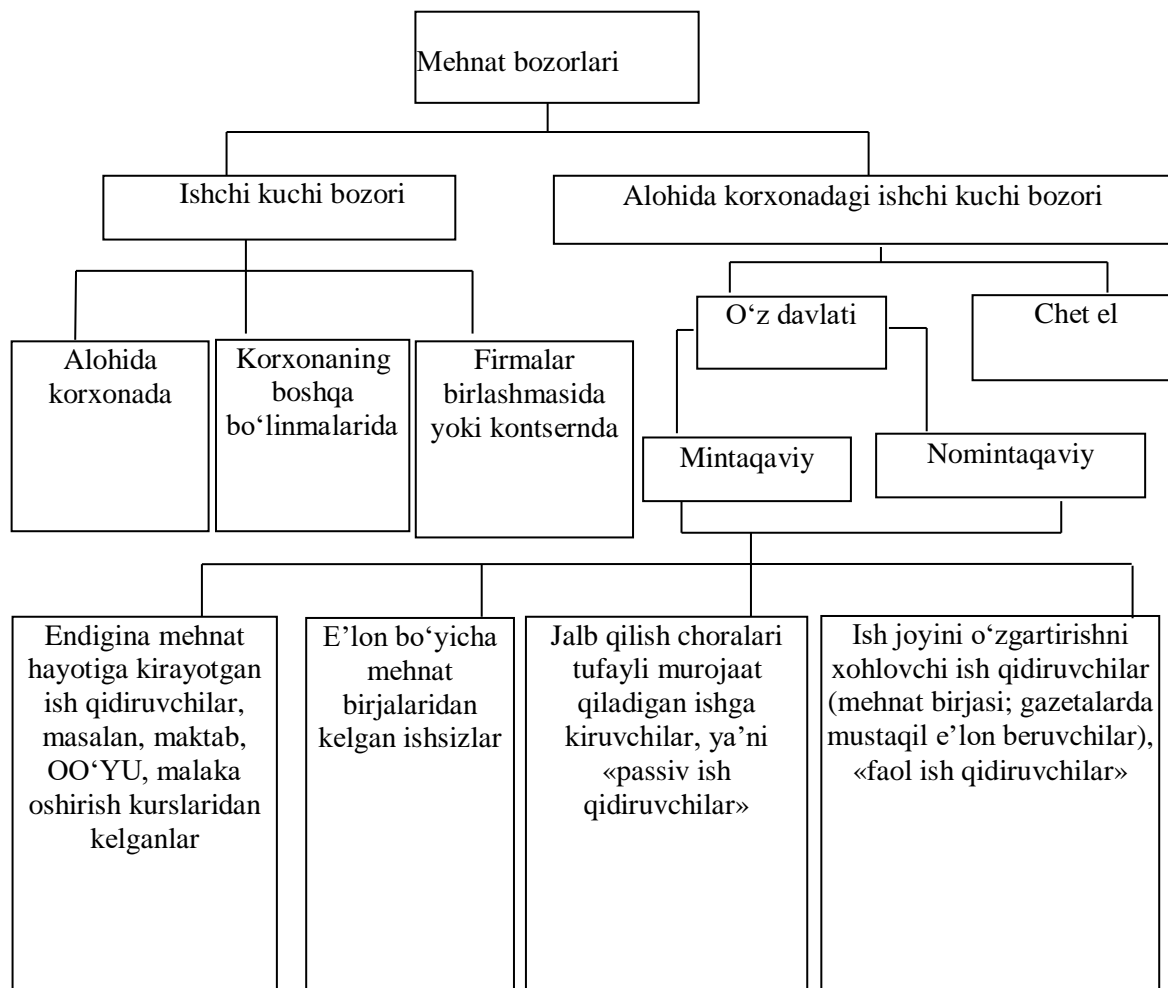
Turli axborot manbalaridan xodimlar tanlashda xatoliklarga yo'l qo'ymaslik uchun foydalanish mumkin:

Manbalar	Axborot mazmuni va uning ahamiyati
Ishga qabul qilish to'g'risida ariza	Nomzod haqida dastlabki tasavvurni hosil qiladi
Fotosurat	tashqi ko'rinish haqida tasavvur hosil qiladi
Tarjimai hol	o'sish jarayonini ko'rsatadi, shaxsni chuqurroq bilishga imkon beradi
Shaxsiy varaqa	qabul qilinuvchi haqidagi eng muhim ma'lumotlarni o'z ichiga oladi, ularni yig'adi va sistemaga soladi, ma'lumotlarning unutilmasligiga yordam beradi
Yetuklik attestati	maktabdagi o'zlashtirish to'g'risida ma'lumot beradi, kasbiy malaka yoki ishga qabul qilinishi bo'yicha esa nisbiy ma'lumotlarni o'z ichiga oladi
Mehnat daftarchasi	tarjimai holdagi ish joylarini tasdiqlaydi, oldingi faoliyat doirasini yoritib beradi, ba'zan atamalar tufayli chegaralangan bo'ladi, malaka tavsifini ko'rsatishi mumkin
Tavsiyanomalar	kasbiy yaroqlilik tomonlarini yoritadi
Qabul qilinuvchi bilan suhbat	boshqa manbalar yordamida axborotdagi bo'shliqlarni to'ldirish imkonini beradi, qabul qilinuvchi haqida shaxsiy tasavvur hosil qiladi
Sinov ishi	muayyan ishni bajara olish qobiliyati (masalan, ma'lum ko'nikmalarga egaligi va h.k.)
Tibbiy ko'rik (kasbga yaroqlilik uchun)	kasbga yaroqliligi to'g'risidagi tavsiflarni qisman o'z ichiga oladi (aqliy barkamollik, eruditsiya, kasbiy sifatlar, xarakteri qirralari, ruxsat berilgan yaroqlilik darajasi)
Psixologik testlar Grafologik xulosa	xarakteri yaroqliligi to'g'risida umumiy va xususiy nuqtai nazardan ma'lumot beradi; bu ma'lumotlar tortishuvli; faqat da'vogar roziligi bilan ruxsat etiladi; agar nomzod rahbarlik lavozimiga da'vogarlik qilayotgan bo'lsa, arizaga qo'shib topshiriladigan, qo'lda yozilgan hujjatlar zarur bo'ladi

Mehnat bozorlari

Xodimlarni jalb qilishda tashqi va ichki ishchi kuchi bozorlaridan foydalaniladi, ya'ni yoki tashkilot ichidan, yoki chetdan ishchilar jalb qilinadi. Tashkilotning o'z xodimlari *ichki bozorni*, chetdan jalb qilingan ishchilar esa *tashqi bozorni* ifodalaydi. Ichki bozordan xodimlarni tanlash jarayoni sxemasi rasmda ko'rsatilgan

Ichki bozordan xodimlarni qabul qilish sxemasi



Da'vogarlarni baholash standart baholash mezonlari bo'yicha o'tkaziladi.

Xodimlarni baholash mezonlari

Xodimlarni baholash mezonlari:

1. Ma'lumoti va ishlab chiqarish tajribasi:

- ma'lumoti;
- ishlab chiqarish tajribasi;
- qo'l mehnati;
- mustaqil ishlaganligi;
- ishlab chiqarish xarajatlariga mas'uliyati;
- xodimlarni boshqarishi;
- birgalikda ishlashi.

2. O'zini tutishi (o'zini tutish uslubi);

- tashqi ko'rinishi;
- o'z kuchiga ishonishi (o'ziga ishonuvchanligi, ishonchliligi, mustaqilligi);
- moslanuvchanligi va kirishuvchanligi;
- vazminligi;
- adolatparvarligi va vijdonliligi (halolligi);

- kishilarni birlashtiruvchanligi.

3. Maqsadga intiluvchanligi:

- xizmatda yuqori ko'tarilishga xohishi;
- tashabbuskorligi;
- topshiriqni bajarishga tayyorligi;
- butun kuchi bilan harakat qilishi;
- ma'lumotini oshirishga qobiliyati.

4. Intellektual qobiliyati:

- zehni o'tkirligi (ziyrakligi);
- fikrlash qobiliyati (abstrakt fikrlash qobiliyati);
- turli ta'sir-harakatlarga reaksiyasi;
- mulohaza yuritish darajasi;
- muzokara olib borish qobiliyati.

5. So'zlashish uslubi:

- topqirligi;
- ko'p gapirishi;
- fikrlarini aniq ifoda eta olishi.

6. O'ziga xos tomonlari.

7. Kasbiy muvofiqligi:

- kasb bo'yicha;
- shaxsiy xususiyatlari bo'yicha.

Bayon etilganlarni yakunlab, quyidagilarni ta'kidlash kerak:

- xodimlarni tanlashning intuitiv usullarini bozor tipidagi mehnat jamoasini shakllantirishga qo'llab bo'lmaydi;
- xodimlarni tanlash sohasidagi xodimlar siyosati o'zgardi;
- xodimlarni tanlash aniq reja asosida o'tkazilishi lozim;
- mehnat resurslarini rejalashtirish jarayonida xodimlarning mavjudligi, ularga kelgusidagi ehtiyoj aniqlanadi va ularni rivojlantirish dasturlari ishlab chiqiladi;
- xodimlarni tanlash uchun ichki va tashqi ishchi kuchlari bozorlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Xodimlarni tanlab olish usullari

Xodimlarni tanlab olish			
Korxonada ichidagi ehtiyojlarni qondirish		Korxonada tashqarisidagi ehtiyojlarni qondirish	
Shtatlarni ko'chirmasdan	Xodimlarni ko'chirish orqali	passivroq qabul qilish	faolroq qabul qilish
Ish hajmini oshirish Korxonada ish soatlarini uzaytirish Ta'til muddatini ko'chirish Ishga olinayotganlarni kasb bo'yicha o'qitish	Boshliqning taklifiga binoan ishlab chiqarish ichida tayinlash (qabul qilish) Maqsadga yo'naltirilgan tarzda xodimlarni rivojlantirish (kasbga oid o'qitish, qayta malaka oshirish, ish joyini o'zgartirish)	Nomzodlarning o'zlari kelishi Nomzodlarga kartoteka tuzish Ishga qabul qilish to'g'risidagi arizalarni ko'rib chiqish Rahbariyatning yordami Vaqtinchalik ish Mehnat shartnomasi	E'lonlar taxtasi Korxonada xodimlari yordamida jalb qilish Maktablardan qabul qilish Reklama va plakatlar yordamida qabul qilish Xodimlar bo'yicha shtatdagi maslahatchi Gazetadagi e'lonlar

Xodimlarni baholash va ishga qabul qilish

Xodimlarni baholash – bu mansab yoki ish joyi talablariga shaxsning ishbilarmonlik va shaxsiy sifatlari mos kelishini aniqlashga yo‘naltirilgan jarayondir.

Xodimlarni baholash usullari

Ularni uchta asosiy guruhga birlashtirish mumkin:

Oldindan aniqlash usuli. Bu usulda anketa ma’lumotlari, yozma yoki og‘zaki tavsifnomalar, ish joyidagi boshliq va hamkasbalarning fikrlari va mulohazalari, shaxsiy suhbatlar, psixologik testlar keng qo‘llanadi.

Amaliy usul. Xodimning xizmat vazifalarini bajara olishga yaroqliligi uning amaliy ishi natijalari asosida tekshiriladi. Bu maqsadda namunaviy ko‘chirish texnikasi qo‘llanadi.

Imitatsiya usuli. Nomzodga muayyan bir vaziyatni (vaziyatlarni) hal etish vazifasi topshiriladi.

Baholash yakunida shaxsning xususiyatlarini va ishbilarmonlik sifatlarini ekspert baholash o‘tkaziladi.

Har bir muayyan holatda baholash mezonlari to‘plami kelgusida bajariladigan ish mazmuni va sifatiga bog‘liq bo‘ladi.

Baholashning beshta asosiy mezonini ko‘rib chiqamiz:

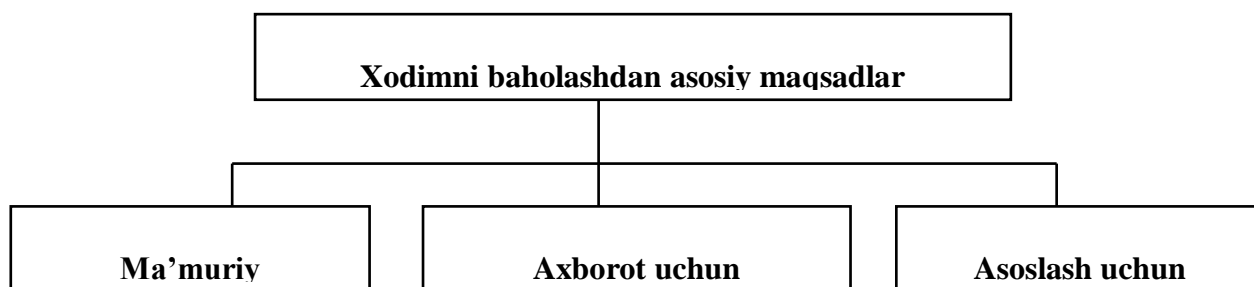
- 1) ish miqdori – mehnat hajmi, samaradorligi, intensivligi, sarflangan vaqt aniqlanadi;
- 2) ish sifati – ishdagi xatoliklar ulushi, mahsulot sifati va uni jahondagi eng yaxshi namunalarga mos kelishi va h.k. aniqlanadi;
- 3) ishga munosabati – xodimning tashabbuskorligi, uning ishdagi katta yuklanmalarga bardosh berish qobiliyati, turli, ayniqsa yangi vaziyatlarga moslasha olishligi tekshiriladi;
- 4) ishdagi puxtalik – ishlab chiqarish vositalariga munosabat, ulardan foydalanish, xomashyo va materiallardan tejimli foydalanish, ish joyida materiallar sarfini hisobga olish darajasi va boshqalar aniqlanadi;
- 5) korxonada hamkorlikka tayyorligi – xodimning hamkorlikdagi masalalarni hal qilishda ishtirok etishi, jamoadagi munosabatlari, jamoa ishida qatnasha olishligi, chetdan qilingan tanbehga reaksiyasi va boshqa shaxsiy sifatlari ko‘rib chiqiladi.

Da’vogar ishini baholash

Baho ko‘rsatkichi (mezon)	mezonning yuksaklik darajasi				
	A	V	S	D	YE
1.Ish miqdori (samaradorlik)					
2.Ish sifati					
3.Ishga munosabati					
4.Ishdagi puxtalik					
5.Hamkorlikka tayyorligi					

Izoh: A –natija yetarli emas, V – natija talablarga javob beradi; S – natija talablarga to‘la hajmda javob beradi; D –natija talablar hajmidan biroz oshib ketadi; YE – natija talablar hajmidan ancha oshib ketadi.

Tashkilotda xodimni baholash uchta asosiy maqsadga xizmat qiladi:



Xodimni baholash maqsadlari

XODIMLARNI BAHOLASHNING SHAXSIY VOSITALARI
HUJJATLARNI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH
Arizalarni, tarjimai hollarni, muvaffaqiyatlarni, fotosuratlarini tahlil qilish, shaxsiy anketalarni, retsenziyalarni tekshirish
TESTDAN O‘TKAZISH
O‘zlashtirishi, zehni, xarakterini testdan o‘tkazish
MULOQOT – SUHBAT
O‘z fikrini ifoda eta olish qobiliyatini, mehnatga munosabatini, kirishimlilikini, nutqiy qobiliyatini va boshqalarni tahlil qilish
XODIMLARNI BAHOLASHNING TEXNIKAVIY VOSITALARI
ISH TAJRIBASI (Assesment markaz)
Laboratoriya sharoitlarida ishni sinab ko‘rish, sinov tariqasida boshqa ishga o‘tkazish, mehnat jarayonining muhim tomonlarini baholash va h.k.
GEOLOGIK XULOSA
Shaxsni tahlil qilish (shaxsiy qiyofasini, muvaffaqiyatlar ko‘rinishini, ishlab chiqarish munosabatlarini)

Xodimlarni baholashning shaxsiy va texnikaviy vositalari.

- 1) ma'muriy – xizmat lavozimini ko‘tarish, pasaytirish, boshqa ishga o‘tkazish, mehnat shartnomasini bekor qilish. Bu holatda xodimni baholash ma'muriy qaror qabul qilish uchun o‘tkaziladi.
- 2) axborot uchun – baholash natijasida xodimlarga ularning nisbiy ish darajalari to‘g‘risida axborot berish imkoniyati paydo bo‘ladi. Natijada xodim o‘z mehnat faoliyatining kuchli va kuchsiz tomonlarini bilib oladi.
- 3) asoslash uchun – baholash natijalari odamlar xatti-harakatlarini asoslashning muhim vositasi sifatida namoyon bo‘ladi. Kuchli odamlarni aniqlab, ularni xolisona taqdirlash mumkin.

Bo‘sh o‘rinlarga da’vogarlarini saralash va baholash vositalari va usullari ko‘pincha shaxsiy va texnikaviy turlarga ajratiladi.

Xodimlarni texnikaviy baholashda ikki guruhdagi talablar qo‘yiladi:

LAVOZIMIGA NISBATAN
Lavozim (o‘rta va yuqori darajadagi); bajariladigan vazifalari va mas’uliyatlari; hal qilinadigan vazifalari: taktik va strategik; odatdagi sharoitlardagi harakatlari
TASHKILOTGA NISBATAN
Mehnat faoliyatining samaradorligi; tashkilotni rivojlantirishning ustun tomonlarini, mezonlarini aniqlash; yakun yasash qobiliyati.

Xodimlarni baholashning shaxsiy vositalari guruhida eng murakkabi muloqot – suhbat o‘tkazish hisoblanadi.

Muloqot o'tkazish bo'yicha maslahatlar

- 1) Muloqot olib boriluvchi shaxs lavozim yo'nalishini bilishi lozim.
- 2) Muloqot o'tkazishdan oldin nomzod hujjatlarini tahlil qilish zarur: ariza shakli va mazmunini o'rganish (jumladan, murojaat qilish madaniyati, xatda xatolar bor-yo'qligi va h.k.), axborotning to'liqligini aniqlash. Tarjimai holni ko'rib chiqishda bir joyda muqum ishlagan yoki ishlamaganligiga asosiy e'tiborni qaratish kerak.
- 3) Norasmiy suhbat o'tkazish maqsadga muvofiqdir.
- 4) Suhbat strukturasi bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi:
 - kontakt (5 – 10 daqiqa), bu vaqt davomida savollar beriladi (firmaga qanday yetib keldingiz?), qahva tavsiya etiladi, ya'ni da'vogarga moslashishga imkon beriladi;
 - muloqot (20 – 60 daqiqa);
 - asoslashlar (20 – 45 daqiqa), (firma strategiyasi, an'analari, yutuqlari va ijtimoiy afzalliklari va h.k.);
 - munozaralar (5 – 10 daqiqa), kontraktning umumiy tomonlari muhokama qilinadi.
- 5) Savollar to'plamini tayyorlab qo'yish tavsiya etiladi.
- 6) Axborotlarni yozib olish va muloqotdan so'ng xulosa chiqarish lozim.
- 7) Bir nechta nomzod bilan muloqotni faqat qisqa vaqt orlig'ida o'tkazish maqsadga muvofiqdir.

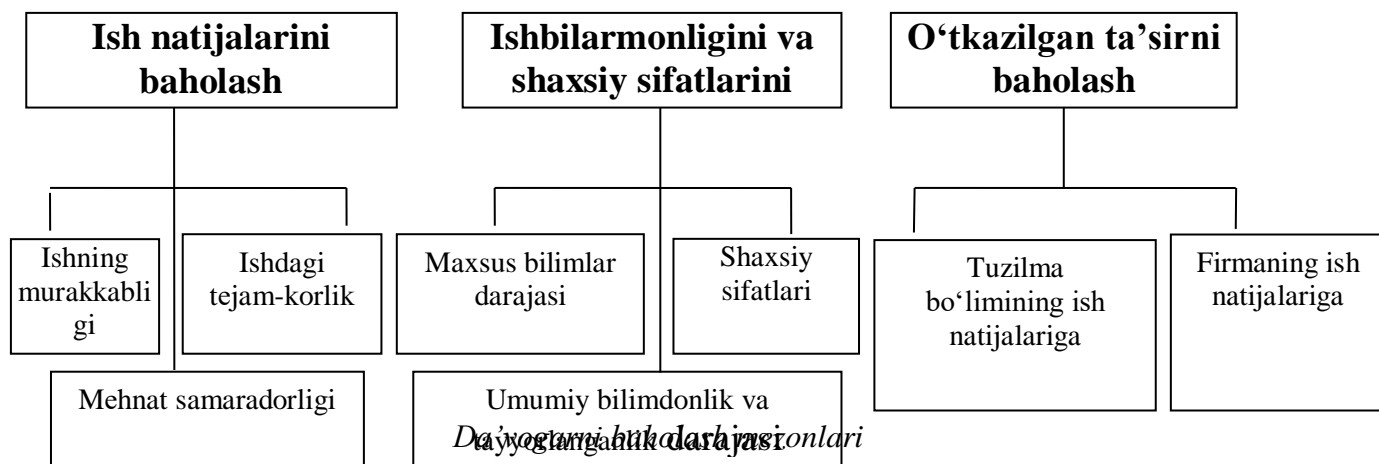
Muloqot o'tkazish tadbirlari bir necha bosqichni o'z ichiga oladi:

Muloqot bosqichlari	
№ 1	Ochiq suhbatlar
№ 2	Ijobiy tomonlarni muhokama qilish
№ 3	Salbiy tomonlarni muhokama qilish
№ 4	Muammoni hal qilish yo'nalishlarini aniqlash
№ 5	Da'vogar uchun vaqt krediti
№ 6	Muloqotni tugatish

Muloqot olib borish grafisini davrlar bo'yicha qismlarga ajratish va aniqlashtirish mumkin:

- suhbat boshlanishi (salomlashish, suhbat sabablarini tushuntirish va h.k. Bu bosqichda keyingi muomala uchun salbiy muhitni yaratmaslik muhim hisoblanadi);
- turli ijobiy tomonlarni muhokama qilish (ko'rsatkichlar o'tgan davrdagiga nisbatan yaxshilanganligini ta'kidlash va h.k.);
- salbiy tomonlarni muhokama qilish (tanqid shaxsga nisbatan emas, ishga taalluqli bo'lishi lozim. Muloqot olib boruvchining o'zi ishni yaxshi bilishi juda muhimdir);
- ish natijalarini yaxshilash yo'llarini topish;
- o'ylash va o'z nuqtai nazarini ifodalash uchun vaqt krediti. Agar nomzodda biror taklif bo'lsa, uni o'zining oldida yozib olish va rahbariyat tomonidan ko'rib chiqilishiga va'da berish kerak;
- muloqotni tugatish (ijobiy muhit yaratish, muloqot uchun minnatdorchilik bildirish va xayrlashish).

Nomzodni baholashni nisbatan soddalashtirilgan sxemada olib borish mumkin:



Ishga qabul qilish

Yollash to'g'risida kontrakt tuzilishi quyidagilarni bildiradi:

- ishni bajarish to'g'risidagi Sizing taklifingiz qabul qilindi;
- Siz ish bajaruvchi xodimni boshqarasiz (shaxsan yoki boshqa xodim orqali);
- Siz unga nima qilish kerakligi to'g'risida ko'rsatma berasiz;
- Siz unga qanday qilish kerakligi to'g'risida yo'riq berasiz;
- mazkur vazifa odatdagi ishingizning bir qismi hisoblanadi.

Kontrakt muddatlari va shartlari to'g'risida xodimga taqdim etilishi lozim bo'lgan minimal axborot hajmi quyidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi:

- tomonlarning nomi (ish beruvchi va ishchi);
 - ishning nomlanishi;
 - ish boshlanadigan sana (agar mazkur kontrakt muayyan vaqtga tuzilayotgan bo'lsa, kontraktning amal qilish muddati tugaydigan sana ham ko'rsatiladi);
 - tarif stavkasi yoki maosh qanday usulda to'lanishi;
 - mehnatga haq to'lash davriyligi (haftalik, oylik yoki boshqacha – oddiy ish vaqti);
 - bayram kunlari va ularning to'lanishi;
 - kasallik yoki baxtsiz hodisa sababli ishga chiqmaganlikni rasmiylashtirish qoidasi va ularning to'lanishi;
 - pensiyalarni hisob-kitob qilish sxemasi va xodimga nisbatan davlat pensiya sug'urtasi tizimi qo'llanilishi yoki qo'llanmasligi to'g'risidagi belgilar;
 - shikoyat qilish tartibi;
 - ish belgilangan muddatdan oldin to'xtatiladigan bo'lsa, xodimga oldindan bildirishnoma topshirish yoki xodimning oldindan ariza bilan murojaat qilish muddati;
- Ko'rsatilgan hujjat yuqorida sanab o'tilgan barcha punktlarni o'z ichiga olishi kerak.

Nizo jarayoni va ularni kelib chiqish sabalari va turlari

o'zbek tilining izohli lug'atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi:

«Nizo – bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama - qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat; ihtilof, nifoq».

Adovat, ihtilof, nifoq tufayli o'zaro janjallar sodir bo'ladi. Odamlar janjal haqida uylaganlarida dushmanlik, qurkitish, bosqinchilik, tortishuv kabi nohushliklarni nazarda tutishadi.

Boshqaruv jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli

vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- mehnatni tashkil qilishda kamchiliklarni;
- haq to'lashning takomillashtirilmagani;
- yomon mehnat sharoitlarini;
- mehnat haqidagi qonunlarni bo'zishni;
- rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- o'zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini va xokazolarni ko'rsatish mumkin.

Nizoning turlari va ularning urni

Jamoa a'zolari orasida nizolarning ko'pchiligi quyidagi sabablar tufayli sodir bo'ladi: Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik.

Vazifalarning o'zaro bog'liqligi.

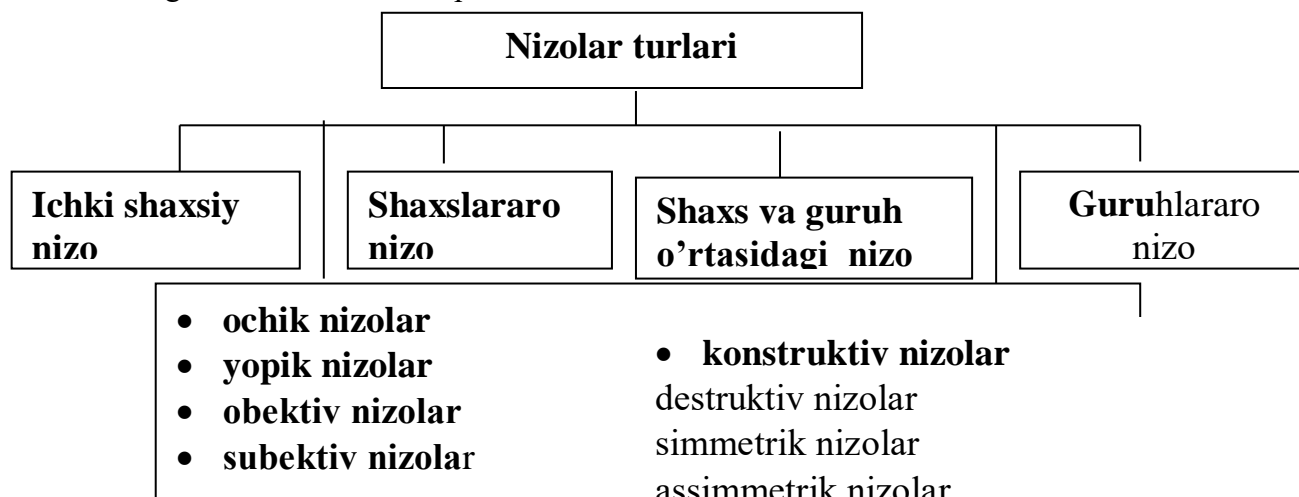
Maqsadlardagi har hillik.

Erkinlik, mustaqillik va o'zaro qadrni bilishdagi har hillik.

Manmanlik, qaysarlik.

Kommunikatsiya - o'zaro aloqaning qoniqarsizligi.

Nizolarning asosan turt hili ko'p uchrab turadi



Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir-biriga zid to'psniriqlar berilib, ranbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi.

Shaxslar o'rtasidagi nizo ko'p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o'rtasida ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama-qarshi tomonlarning kuz oldida, Tug'ridan-Tug'ri vujudga keladi. Ular tuqnashish sodir bulgunga kadar tulik yetilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganlingi sababli korxonada uchun unchalik xavf tugdirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopik nizolar uta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda portlaydigan minaga uxshatsa bo'ladi. Agar nizo hali «yetilmagan» yoki ularni odamlar nigoxidan yashirilsa, boshqacha qilib aytganda nizo kishilar «ichida» bo'lsa, bilingki, bu nixoyat xavfli va uni boshqarish juda kiyin.

Obektiv nizolarga korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomilashtirish, korxonada normal «ruxiy iklim» ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Subektiv nizolarga kishilarning u yoki bu vokelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarining

turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati boyicha xis-tuyguga, xissiyotga berilish, kizikkonlik oqibatida yuzaga chiqadi.

Konstruktiv nizolar korxonaga maqsadiga muvofiq uzgarishlar qilinishi, oqibatda esa nizo chiqadigan obekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega bulmasa, unda bu nizo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni barbot etadi, sungra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo'ladi.

Nizo jarayonidagi bosqichlar va oqibatlar

Nizoning kelib chiqishi va tuqnashishning sodir bulishi bir butun jarayon bo'lib, bu jarayon quyidagi bosqichlarni uz ichiga oladi (28-chizma).

Nizoning yettita funktsional oqibati ma'lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan, birinchi oqibat:

- nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma'qul qaror qabul qilinishida namoyon bo'ladi. Qarama-qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yondashilganda mamnun koladigan. Bunday oqibat uz navbatida nizo yechimi boyicha qabul qilinadigan qaror tusiklarini, ya'ni qarama-qarshi tomonlarning bir-biriga bo'lgan:

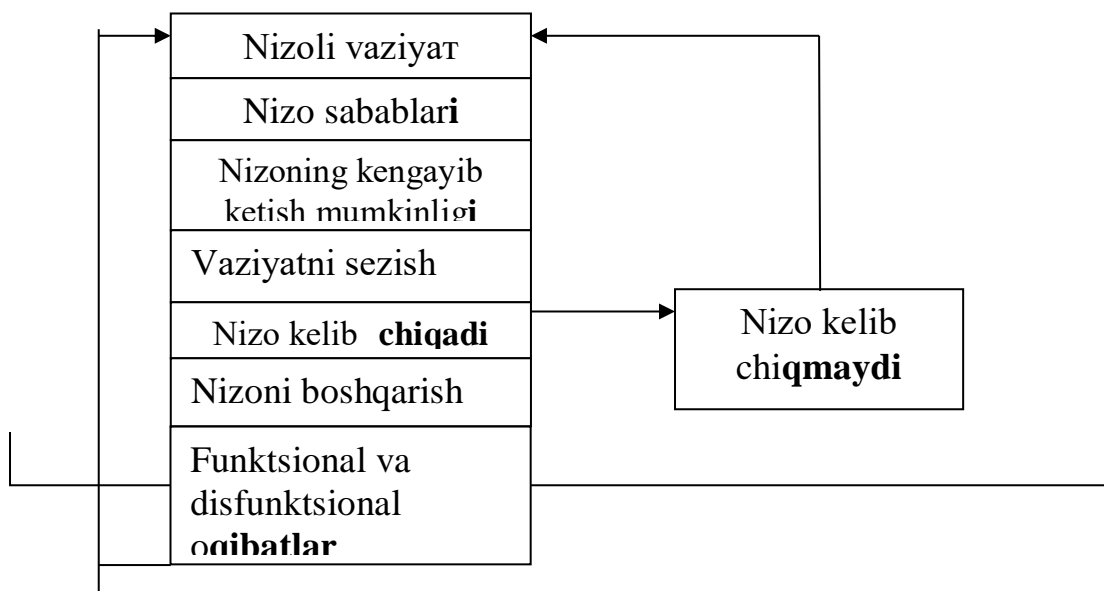
- adovatni;
- xusumatni;
- dushmanlikni;

- adolatsiz kabi garazli tusiklarni yumshatishga yoki butunlay yuqotishga imkon beradi.

Funktsional oqibatning boshqa kurinishida qarama-qarshi tomonlarning ko'proq hamkorlik qilishiga, xattoki kelgusida ham urtada nizo chikarmaslikka bo'lgan moyilliklari namoyon bo'ladi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo'llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga halakit beruvchi quyidagi kurinishdagi disfunktsional oqibatlar yuzaga kelishi mumkin ya'ni:

- qoniqmaganlik, mamnun bulmaslik, norozilik;
- yomon ruxiy holat;
- kunimsizlikning oshishi;
- mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelajakda hamkorlikning susayishi;
- o'zining guruhiga ko'proq sadokat va boshqa guruhlar bilan raqobatni susaytirish;
- qarshi tomonni faqat «dushman» deb gumonsirash, o'zining maqsadini ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat «salbiy» deb uylash;
- hamkorlikka chek koyish va qarama-qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;
- o'zaro munosabat va hamkorlikni sussaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;
- urguni uzgartirish: diqqat-e'tiborni ko'proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida «golib» chiqishga qaratish.



Nizoning kelib chiqish va tuqnashish jarayoni modeli.

Bu oqibatlar faqat salbiy tomonga ishlaydi va nizo yetilmagan bo'lsa – yetiltirishga, tuxtab turgan bo'lsa - kuzgatishga, jiddiy bulmasa– jiddiylashtirishga, tuqnashish extimoli bo'lib turgan bo'lsa uni amalga oshirishga xizmat qiladi. Qisqasi, adovat tegirmoniga suv kuyadi.

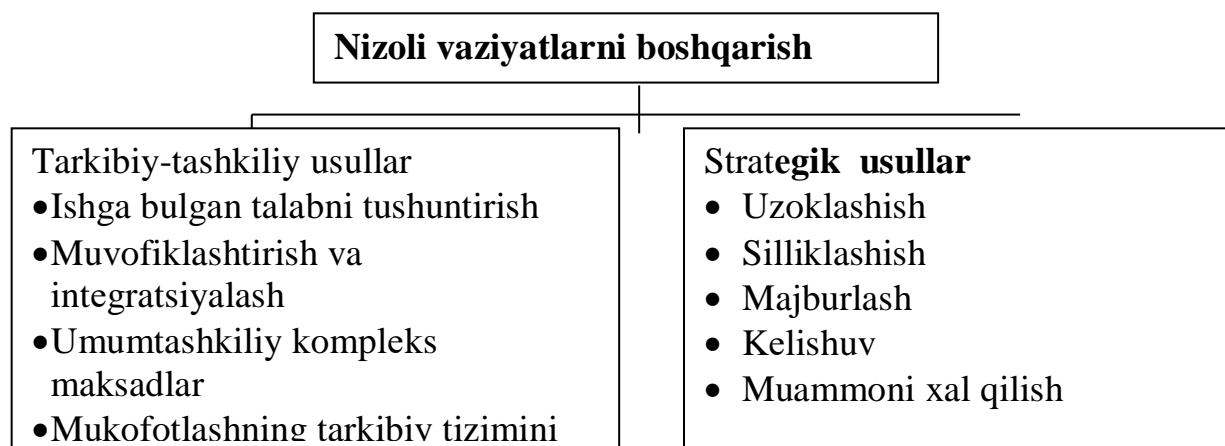
Nizolarni boshqarish va ularni bartaraf etish

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bulish mumkin (14.3.-chizma).

Tarkibiy-tashkiliy usullarga quyidagilar kiradi.

Ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunktsional usulga mutlako zid bo'lib, bunda har bir xodim va bulimlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi.

Muvofiqlashtirish va integratsiyalash usuli. Bu usul ogzaki buyruq (amr) zanjiri deb yuritiladi.



11.3.-chizma. Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari.

Boshqarishda vakolatlar iyerarxiyasini, ya'ni mansablarga ko'ra darajama-daraja bevosita itoat etish, buysunish tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlarini, korxonada ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muovfiklashtiradi.

Umumtashkiliy (kompleks) maqsadlar. Bu usulning mohiyati – barcha katnashchilarning harakatini, butun kuchini bosh maqsadning amalga oshishiga safarbar qilish.

Muvofiqlashtirishning tarkibiy tizimi. Disfunktsional oqibatlar-dan holi bulish hamda kishilarning xatti-harakatlariga ijobiy ta'sir utkazish tufayli, kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarning oldini olish va ularni boshqarish uchun mukofatlash tizimi keng qullaniladi.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatini yumshatishning beshta strategik usuli ma'lum (29-chizma).

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u muxokamaga katnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning yechilishiga manfaatdor bulmagan va o'zaro munosabatlarning zoxiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qullaniladi.

Silliklashish. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo'li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bo'lishga, arzimagan narsaga achchiklanish, umuman, bir vaqtning o'zida birga so'zayotgan kayikni «kaltis tebratish» yaramasligiga chakirishadi.

Majburlash – bu tomonlardan birining xoxish irodasini, so'zini majburan, zurlab qabul qildirishdir. Bunday strategiyani qullaydigan tomon tajavvuzkorlik bilan o'z xoxishini qarshi tomonga majburlab utkazadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvofakkiiyatli chiqishning eng muhim sharti – bu murosaga kela olishdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik

usul bo'lib, bunda ikkala tomonni kanoatlantiruvchi yechimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarni kanoatlantiruvchi yechimini topish uchun nizoni chiqaruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o'zlarini maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona yechimini topish evaziga erishishni xoxlaydilar.

Stress va uni boshqarish

Stress – inglizcha (stress) so'zidan olingan bo'lib, asabiylik keskinlik degan ma'nolarni anglatadi.

Asabiylik turli jismoniy va akliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tugilgan paytlarda, zarur choralarini zudlik bilan topishga majbur bo'lganda vujudga keladigan ruxiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: «u asabiylashdi» deb aytishadi. Shu ma'noda asabiy tushunchasi:

- salga asabiylashaveradigan, bular-bulmasga kizishib, tutakib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;
- asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining bo'zilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;
- asablarning ko'zgalishi bilan bog'liq bo'lgan holat (janjal, bakirik-chakirik) kabilar ma'nosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuq fiziolog Gans Sels asabiylashishini odam yoki xayvon organizimining har qanday ta'sirga o'ziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bulinadi:

1. Boshlangich ta'sirchanlik (emotsional) tuygusi (galayon); a'zoi badandagi kuchlarning safarbarlikka tortilishi.
2. Qarshilik ko'rsatish bosqichi.
3. Tolikish bosqichi.

Stress – bu oddiy va ko'p uchrovchi holat. Qattiq bezovta bo'lish, xayajon va uyqusizlikdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozigina stresslarning ziyoni bulmasligi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:

- yul kyshilishi mumkin bo'lgan va
- haddan tashqari asabiylashganlik darjasini bilmogi lozim.

Stressni sodir bulishiga asosan ikki yunalishdagi omillar sabab bo'ladi (30-chizma).

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning utib ketishi, ruxiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

- ongni faoliyatidagi ayrim tomonlar to'xtashdan koladi;
- idrokda, xotirada anglashilmovchiliklar paydo bo'ladi;
- kutilmagan kuzgalishlarga nisbatan ayni bir hil bulmagan ta'sirlar yuzaga chiqadi;
- diqqat va idrok ko'lami torayib, halovatsizlik kuchayadi va boshqalar.

Shunday vaziyatlarda noxush holatning oldini olish, ya'ni uni boshqarish kerak.

Stress sabablari

Tarkibiy sabablar

- ish faoliyatidagi noaniqlik;
- xaddan tashqari ko'p ish yoki kam ish bilan band bo'lish;
- qiziqmagan ish bilan band bo'lish;
- ish sharoitining yomonligi;
- demotivlashtirishning ustuvorligi va hokazo.

Shaxsiy ichki sabablar

- fiziologik sabablar;
- ruxiy sabablar;
- oiladagi noxushliklar;
- mansabga intilishdagi omadsizliklar;
- taxlika tugdiruvchi sabablar va hokazo.

Nazorat savollar

1. Nizo nima?
2. Boshqaruv jarayonidagi nizo qachon paydo bo'ladi?
3. Ishlab chiqarishda vujudga keladigan nizolarga sabablar nimalardan iborat?
4. Jamoa a'zolari o'rtasida paydo bo'ladigan nizolarga sabablar nimalardan iborat?
5. Nizolarni qanday turlarini bilasiz?
6. Nizo jarayonidagi bosqichlar qanday?
7. Nizoning oqibatlari qanday?
8. Nizolar qanday boshqariladi va bartaraf etiladi?
9. Stressni sabablari nimada?
10. Stress qanday boshqariladi?

10-Mavzu. Korxonada qudratini boshqarish

Korxonada qudratini boshqarishdagi asosiy muammolari. Korxonada qudratini boshqarish uchun bozorni kompleks o'rganish. Korxonada mahsulot assortimentini rejalashtirish. Korxonaning narxga oid siyosati. Korxonada sotishni tashkil etish va rag'batlantirish

Tayanch iboralar: Mahsulot sotish. Bozorni urganish. Kompleks taxlil qilish. Mahsulot assortimentini rejalashtirish. Narx belgilash. Mahsulot sotishni rag'batlantirish. Reklama.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat ko'rsatuvchi korxonalarining asosiy muammolari
Bozor iqtisodiyoti tizimida faoliyat ko'rsatuvchi korxonaning asosiy muammolaridan biri mahsulotni sotishdir. Ishlab chiqaruvchilari o'rtasida keskin raqobat borishi va bozorning xilma-xil mollarga to'lganligi sharoitida uni hal etish uchun juda katta kuch-harakat sarflashga to'g'ri keladi. Ushbu hol bilan bog'langan tadbirlar «marketing» atamasi bilan ifodalanadi. Juda umumiy qilib olinganda u ishlab chiqaruvchilarning o'z molini bozorga olib chiqish bo'yicha faoliyatini anglatadi. Marketingga bozorni tadqiq qilish, turliclikni rejalashtirish, mahsulotni sotishni tashkil etish, firmaning narxlarga doir siyosati va ba'zi bir boshqa jihatlar kiradi.

Bozor iqtisodiyoti va iqtisod fani tadrijiy jihatdan rivojlanib borgan sari marketing tushunchasi muntazam tarzda o'zgarib bordi. Mahsulotni sotish muammosini hal etishning dolzarbligiga bog'liq holda marketing deyilganda quyidagilar tushuniladi:

-savdo faoliyati (talab juda katta darajada qondirilmagan va bozorda jiddiy raqobatchilar bo'lmagan sharoitda bunday tor tushunish yetarli bo'ladi);

-jumladan bozorni o'rganish va sotishni rag'batlantirishga doir tadbirlarni qo'shganda molni sotish bo'yicha tadbirlar tizimi;

-firmaning boshqarishning bozor konsepsiyasi (agar korxonada xo'jalikka doir qabul qilingan qarorlar asosida bozor axboroti yotgan bo'lsa, bu xil qarorlarning asosli ekanligini esa bozor mollarni sotish davomida tekshiradi).

Hozirgi korxonada faqat xizmatlarga emas, balki firmaning barcha asosiy bo'linmalari marketing bilan shug'ullanishi kerak. Bunda marketing firmaning barcha xodimlari amal qiladigan biznes falsafasi sifatida qaraladi. Boshqacha aytganda, firma va uning barcha xodimlari avvalo xaridorning ehtiyojlarini qondirishga bel bog'laganlar. Buning ma'nosi shuki, firmaning marketingga doir faoliyati asosiy qoidalari faqat o'z foydasi haqida o'ylaydigan «biznes nahanglari» haqidagi tasavvurlarimizdan sezilarli darajada tafovut qiladi. Qanday g'ayritabiiy tuyulmasin, bugungi kunda bu xil «nahanglar» layoqatsizdir, zero firmaning asosiy «sarmoyasi» - uning mijozlari, sarmoyani ko'paytirishning eng yaxshi vositasi esa - ular haqida g'amxo'rlik ko'rsatishdir.

Bozorni kompleks o'rganish

Rivojlangan kapitalistik mamlakatlarda bozorlar iste'mol tavsiflari bir-biriga o'xshash, ya'ni vazifasi, xossalari va sifati bir xil bo'lgan mollar bilan to'lib ketgan. Masalan, AQShda avtomobil xarid qilishni xohlovchilarga yengil mashina va mikroavtobuslarning salkam 300 markasi, pivo ishqibozlariga esa qariyb 400 xil pivo taklif qilinadi. Bunday bozorga muvaffaqiyatli o'rnashib olish uchun uni avvaldan kompleks tadqiq qilish lozimligini tushunish mushkul emas.

Xaridor xatti-harakatlarining motivlarini o'rganish bunday tadqiqotning asosiy yo'nalishlaridan biridir. Masalan, amkrikalik marketing mutaxassisi D. Shvartsning konsepsiyasiga muvofiq, xaridorlar asosan, 1) emotsional (hissiy) motivlar-ustuvorligi tuyg'usi, urf bo'lgan va o'ziga xos narsalar vositasini (tomosha yoki dorini) izlashga majbur etuvchi qo'rquv, kino yulduzlar, mashhur sportchilarga o'xshashga intilish, ommaviy madaniyat sanamlariga taqlid qilish (ayniqsa yoshlarga xos); 2) samarali motivlar-tejamkorlik (o'zining iste'mol xususiyatlariga ko'ra o'xshash mollar o'rtasida ko'proq arzonroqlari xarid qilinadi) uzoq muddatli kafolat dalolati mavjud va tezda, qiyinchiliksiz servis xizmati ko'rsatilishi mumkin bo'lgan sharoitda yanada sifatli mahsulotlar hamda keng iste'mol mollarini xarid qilishga intilish singari motivlarga asoslanadilar.

Subyektlari firmalar bo'lgan ishlab chiqarish ahamiyatidagi mollar bozoriga kelsak, bunda qiymat, sifat, servis va hokazo shu singari samarali motivlar belgilovchi ahamiyatga ega.

Bozorni atroflicha o'rganish tizimiga xaridorlik xulq-atvori motivlarini tahlil qilishdan tashqari xaridorlar turli toifalarining potensial talabini aniqlash kiradi. Buning uchun marketing mutaxassislari bozorni segmentatsiyalaydilar, ya'ni xaridorlarni muayyan belgilar bo'yicha guruhlariga ajratadilar. Har bir bozor segmentining vakillari bir yoki bir necha umumiy belgilarga ega bo'ladilar (masalan, og'ir jismoniy mehnat bilan band bo'lgan va shahar nohiyalaridan birida yashovchi 30-40 yoshli erkaklar) va, odatda, firmaning marketingga oid tadbirlariga (masalan, reklamaga) bir xilda munosabatda bo'ladilar. Segmentlarga bo'lish ishbilarmonlarga marketingning samarador strategiya va taktikasini amalga oshirish, o'z faoliyatini bozorda mavjud bo'lgan xaridorlar guruhlarining o'ziga xos tavsiflariga asoslanib qurish imkonini beradi.

Bozorni kompleks tadqiq etish o'z ichiga firma bevosita aloqada bo'lgan xo'jalik subyektlari-xom ashyo va uskunalarni yetkazuvchilar, korxonalar mollarini sotishdagi vositachilar, raqobatchilarning faoliyatini o'rganishni ham o'z ichiga oladi. Bozordagi vaziyatni firma ishlaydigan mintaqalardagi ijtimoiy-iqtisodiy, demografik, siyosiy-huquqiy vaziyatni, ana shu mintaqalarda yashovchi xalqlarning o'ziga xos madaniy xususiyatlarini hisobga olmay turib amalsha oshirib bo'lmaydi.

Mahsulot assortimentini rejalashtirish

Iste'molchilarning ehtiyoj va istaklari to'g'risidagi tahlil qilingan axborotdan ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimentini rejalashtirishda foydalaniladi. Bunda har bir mol uning bozorda bo'lishi to'rt bosqichdan: kiritish, o'sish, yetuklik va inqirozdan iborat bo'lgan o'z hayotiy kechimi egaligi hisobga olinadi.

Kiritish bosqichi-molning bozorda paydo bo'lishi, sotish hajmining asta-sekin ko'payishi davridir. So'ngra o'sish bosqichi-molni tezda tan olish va foydaning juda jadallik bilan o'sish davri boshlanadi. Keyingi bosqich-yetuklik bosqichida eng yuqori darajaga yetgan sotish hajmining o'sish sur'atlari asta-sekin pasayadi. Bu bosqichda ham foyda eng ko'p darajaga yetadi. Shundan so'ng inqiroz bosqichi-sotish va foyda olish hajmining keskin pasayishi, molning yo'qolishi davri boshlanadi.

Har bir mol yuqorida ta'kidlanganidek, o'zining hayotiy kechimiga egadir. Chunonchi, eruvchan qahva, sut poroshogi yoki «skoch» tasma-sini bozor uzoq vaqt tan olmay keldi, lekin, ular hayotiy kechimining tugallanishiga ham, ko'rinishicha ancha bor. Aksincha, misol uchun, bozorda juda muvaffaqiyatli hamda tezkorlik bilan paydo bo'lgan tovushdan tez uchuvchi «Konkord» tipidagi samolyotlarning hayotiy kechimi g'oyatda qisqa bo'ldi.

Ishlab chiqarilayotgan mollarning hayotiy kechimlarini bilgan marketing mutaxassislari firmaning assortiment siyosatini ishlab chiqishda foyda keltirmaydigan (kiritish bosqichida bo'lgan) mollarni yanada daromadli mahsulot bilan muvozanatlashtirishga harakat qiladilar. Sotishni tashkil etish va rag'batlantirish siyosati ham molning muayyan hayotiy kechimiga asoslanadi.

Korxonalar (firma)ning narxga oid siyosati

Xaridorni tanlovini belgilovchi eng muhim omil molning narxidir. Agar barkamol raqobatchi molga oqilona arzda qo'yilgan narxga deyarli hech qanday ta'sir ko'rsata olmasa, barkamol bo'lmagan raqobatchi esa (ishlab chiqaruvchilarning ko'pchiligi ayni shu guruhga mansub) muayyan chegarada, bozorda band etilgan mavqelarga bog'liq holda taklif darajasini, demak mollarning narxini ham boshqarishi mumkin. Shu sababli barkamol bo'lmagan raqobatchilarda narx belgilash siyosati marketingga doir tadbirlar majmuida yetakchi o'rinni ishg'ol etadi.

Narx belgilash strategiyasi hamda taktikasini ishlab chiqishda firma bir talay xilma-xil omillarni: o'z sarf xarajatlarining miqdori va dinamikasini, xaridorlarning ruhiyatini hisobga olishi kerak. Shuningdek marketingga doir assortiment siyosati, sotishni tashkil qilish va raqobatlantirish singari tadbirlarni hisobga olish talab etiladi.

Narx tanlovi ko'p jihatdan firma o'zining bozor siyosatida ko'zlaydigan maqsadlarga bog'liq bo'ladi. Agar firmaga raqobat kurashidan mag'lub bo'lish xavf solsa, uning maqsadi omon qolishdan iborat bo'ladi. Bunday holda narx kam deganda mol ishlab chiqarishga ketgan xarajatlarning o'rnini qoplashi kerak. Agar firma o'zining raqobardoshligiga ishonchi komil bo'lsa, u o'z oldiga olayotgan foydasini eng ko'p darajaga chiqarish vazifasini qo'yishi mumkin, bunga esa narxni eng yuqori nuqtaga chiqarib qo'yish hisobga erishiladi. Bunda, biroq korxonalar yuqori darajadagi narx bilan raqobatchilar e'tiborini o'ziga tortish va xaridorlarning bir qismidan ajralish xavfiga duch keladi. Nihoyat, firma o'z oldiga bozorda yetakchilikni egallash vazifasini qo'yishi mumkin. Bu holda, u odatda, o'z mollarning narxini eng kam darajaga keltiradi. Aytmoqchi, narxni pasaytirmasdan (ba'zida esa uni oshirgan holda ham) turib ham yetakchi bo'lish mumkin-buning uchun mol sifatini yaxshilash va talabni rag'batlantirishga doir samarador kompaniya o'tkazish darkor.

Sotishni tashkil etish va rag'batlantirish

Molni sotish chog'ida marketing mutaxassisining vazifasi sotishning maqbul usulini tanlash va sotishni rag'batlantirishning samarador usullarini topishdan iboratdir.

Rivojlangan kapitalistik mamlakatlarda iste'mol mollarning asosiy qismi (60-90%) chakana savdo orqali sotiladi. Xaridorni jalb etish uchun narxni kamaytirib sotishdan, kreditga, yakka tadbirdagi byurtma asosida, turli konsultativ, tuzatish, namoyish etish xizmati ko'rsatgan holda sotishdan foydalaniladi. Odatda xaridor unga yoqmagan molni do'konga qaytarib berishi yoki boshqasiga almashtirish mumkin. Ta'zan mollar ularga nisbatan talabni tekshirish maqsadida tekinga beriladi ham. Sanoat firmalarining do'konlari o'ziga xos tadqiqotgohlardir. Firma ular yordamida bozor va iste'molchilarning potensial imkoniyatlarini o'rganadi, ularning yangi mollarga bo'lgan munosabatini tahlil qiladi. Iste'mol mahsulotini sotishda kataloglarga, telefon orqali buyurtmalarga asoslanib sotish singari ilg'or shakllar keng qo'llaniladi.

Sotishni rag'batlantirishda reklama katta ahamiyatga ega. Firmaning marketingga oid faoliyati barcha chiqimlarining 70-80 foizi unga sarflanadi. Masalan, Amerikaning maishiy kimyo mahsulotlari ishlab chiqaruvchi eng yirik korporatsiyalaridan biri bo'lmish «Proyeter end Gembl» bir yilda o'z mahsulotini reklama qilish uchun 1,6 milliard dollar sarflaydi.

«Amerika marketing assotsiatsiyasi» bergan ta'rifga ko'ra, reklama-g'oya, mol va xizmatlarni shaxssiz taqdim etish yoki ilgari surishning istalgan shaklidir. Bunga iste'molchining mol xususida xabardor qilish, uni tanishtirish, shuningdek qandaydir molga bo'lgan ehtiyoj va uni sotib olish istagini uyg'otish yoki cho'zishga da'vat etilgan xarakterlar kiradi. Amerikalik taniqli iqtisodchi J. Gelbreytning aytishicha, iste'molchi va talab taklif hamda yirik

korporatsiyalarning xo'jalik yuritish prinsiplarini belgilash xususidagi xomxayoldan allaqachon voz kechish payti kelgan. Xaridor (uning fiziologik, xomxayoldan ruhiy va ijtimoiy xususiyatlarini) chuqur tadqiq etib, zamonaviy korporatsiya o'zi uchun talabni o'zi shakllantiradi, buning ustiga doim ham eng yaxshi sifatga ega bo'lmagan did, moda, xulq-atvorni tiqishtiradi. Maqsad, oxir-oqibatda, bitta-«imidj», ya'ni firma mahsuloti uchun yuksak nufuzlilik barpo etish va bu bilan o'z mahsulotlari sotilishini ko'paytirish.

Reklamaning quyidagi shakllari ma'lum: umummilliy reklama, undan firma mahsulotlarini (alkogolsiz ichimliklar, avtomobillar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolarni) mamlakat miqyosida sotish uchun foydalaniladi. Buning uchun kompaniya umummilliy tavsifdagi oynoma va ro'znomalardan joy yoki asosiy teleko'rsatuvlardan oshiriladi; chakana yoki mahalliy reklama, univermag, supermarketlar, avtomobil, sotuvchi va boshqa chakana savdogarlar tomonidan qo'llaniladi. U yaxshi bezatilgan o'rov qog'ozlari, plakatlar, samarador vitrinalar yordamida yoki pochta orqali yuboriladigan reklama bukletlari, otkritkalar vositasida amalga oshiriladi; industrial reklama ishlab chiqarish vositalarining sotish uchun xizmat qiladi va bevosita ishlab chiqaruvchilarga qaratilgan; institusion reklama firmaning obro'sini yaxshilashga yo'naltirilgan va boshqa mahsulotlarning qandaydir aniq turlarini reklama qilish bilan bog'lanmagan. Misol uchun firma o'z byudjetining qandaydir qismi xayriya maqsadlariga, jamoat ishlariga ketishi xususida keng xabardor qiladi. Eng yirik korporatsiyalar va moliya tartibotlari huzuridagi turli xayriya fondlari: Ford fondi, Rokfeller fondi va hokazolar ana shunga xizmat qiladi. Zero, ular bilan birga ushbu firmalarning ijtimoiy yo'nalganligi, jamiyatga xizmat qilishi, ishonchliligi, etukligining reklamaviy «imidj» yaratiladi.

Marketing sohasidagi faoliyatning boshqa turlari kabi reklama ham firma barcha daromadlarining muayyan foizini har yili unga ajratish vositasida rejalashtiriladi.

Biz tijorat faoliyatining zamonaviy shakllaridan biri-marketing bilan umumiy tarzda tanishib chiqdik. Lekin shuni hisobga olish zarurki, agar marketingni umuman «xo'jalik yuritish falsafasi» sifatida qaraydigan bo'lsak, ushbu tushunchaga firmaning barcha vazifalarini: ma'muriy, ishlab chiqarish (yangiliklarni joriy etish, sifat), moliyaviy vazifalarni va, albatta bozorga mol kiritish faoliyati sifatida marketingning o'zini kiritish lozim. Shunday bo'lsa-da, marketing xaridorlarning talab va ehtiyojlarini aniqlash hamda ularni to'liq qondirishga qaratilgan firmani atroflicha boshqarishning tarkibiy qismiga aylangan taqdirdagina samarador bo'ladi.

Nazorat savollari:

1. Bozor sharoitida korxonaning asosiy muammolari nimalardan iborat?
2. Firmani boshqarishning bozor konsepsiyasi.
3. Bozorni kompleks o'rganish.
4. Xaridorning potensial talabini aniqlash.
5. Mahsulot assortimentini rejalashtirish.
6. Firmaning narxga oid siyosati nimalardan iborat bo'lishi kerak?
7. Sotishni rag'batlantirishda reklamani ahamiyati.