

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

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

“Тасдиқлайман”

Ўқув ишлари бўйича проректор

_____ порф. Қ.Ж.Мирзаев

« ____ » _____ 2020 й.



**“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ
«ТИЗИМЛИ МЕНЕЖМЕНТ
НАЗАРИЯСИ»**

фанидан

ЎҚУВ УСЛУБИЙ МАЖМУА



САМАРҚАНД-2020

Ўқув-услубий мажмуа Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти ўқув-услубий Кенгашининг 2020 йил “ ” августдаги - сонли буйруғи билан тасдиқланган “Тизимли менежмент назарияси” фани дастури асосида тайёрланган.

Тузувчилар:

Пардаев О.М. – Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти “Менежмент” кафедраси в.в.б. профессор, и.ф.д.

Такризчилар:

Худойбердиев У. – СамИСИ “Иқтисодий таҳлил ва статистика” кафедраси доценти, и.ф.н.;
Усмонова Д.Қ. – Самарқанд Давлат университети доценти, и.ф.н.

Ўқув-услубий мажмуа Самарқанд ва сервис институти Илмий Кенгашида муҳокама этилган ва ўқув жараёнига тадбиқ этиш ҳамда нашр этиш учун тавсия этилган. Баённома №__ “__” август 2020 йил

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

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

ТИЗИМЛИ МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

Тошкент 2015

**“Муҳокама қилинди ва тавсия этилди”
“Менежмент” кафедраси мудири**

_____проф. Йўлдошев Н. Қ.

**Кафедра йиғилишининг 2015 йил
“ “ февраль - сонли баённомаси**

Тузувчилар:

Йўлдошев Н. Қ. – ТДИУ, “Менежмент” кафедраси мудири, иқтисод фанлари доктори, профессор.

Адилова Г.А. – ТДИУ, “Менежмент” кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди.

Такризчилар:

Умарходжаева М.Г. - ТДИУ, “Менежмент” кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди.

Юсупова Д.Т. - ТТЕСИ “Менежмент” кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди

Мундарижа

1- Мавзу. Менежмент тизими

- 1.1. Менежмент: асосий қоидалар
- 1.2. Менежментнинг мақсади
- 1.3. Менежмент тамойиллари
- 1.4. Менежментнинг функциялари
- 1.5. Менежментнинг усуллари
- 1.6. Ташкилий тузилма
- 1.7. Персонал менежменти
- 1.8. Менежмент технологияси
- 1.9. Менежмент техникаси
- 1.10. Менежментда ахборот ва коммуникациялар

2-Мавзу. Менежментни ташкил этиш

- 2.1.Ташкил этиш назарияси ва менежментда ташкилий муносабатлар
- 2.2. Менежмент тизимларини лойиҳалаштириш
- 2.3. Бозор иқтисодиёти корхоналарининг ташкилий шакллари
- 2.4. Менежментда ташкилий маданият ва унинг ривожланиши
- 2.5. Бошқарув қарорлари

3-Мавзу. Функционал менежмент

- 3.1. Ишбилармон ташкилот фаолиятининг соҳаларини бошқариш методологияси
- 3.2. Маркетингни бошқариш
- 3.3. Ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўришни бошқариш
- 3.4. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш
- 3.5. Ишлаб чиқариш захираларини бошқариш
- 3.6. Корхонанинг ички ишлаб чиқариш фаолиятини назорат қилиш

4-Мавзу. Мақсадли менежмент

- 4.1. Унумдорликни бошқариш
- 4.2. Инновацияларни бошқариш
- 4.3. Сифатни бошқариш

4.4. Молиявий менежмент.

4.5. Менежментда таваккалчиликларни бошқариш

4.6. Иш юритишни бошқариш

4.7. Корхонанинг экологик менежменти

5 -Мавзу. Персонал менежменти

5.1. Персонални бошқариш тизими

5.2. Персонални ривожлантириш

5.3. Персоналнинг меҳнатини баҳолаш

5.4. Персонални мотивациялаш назарияси

5.5. Персонални мотивациялаш усуллари

5.6. Раҳбарнинг шахсий ишини ташкил этиш

5.7. Раҳбар - етакчи

6-Мавзу. Тадбиркорлик менежменти

6.1. Тадбиркорлик компонентаси персонал менежментининг асоси сифатида

6.2. Тадбиркорлик компонентасининг ривожланиши

6.3. Персонал фаолиятини оптималлаштириш учун унинг тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш

7 -Мавзу. Менежментнинг самарадорлиги ва глобаллашув

7.1. Менежментнинг самарадорлиги

7.2. Меҳнат жараёни ва менежментнинг глобаллашуви

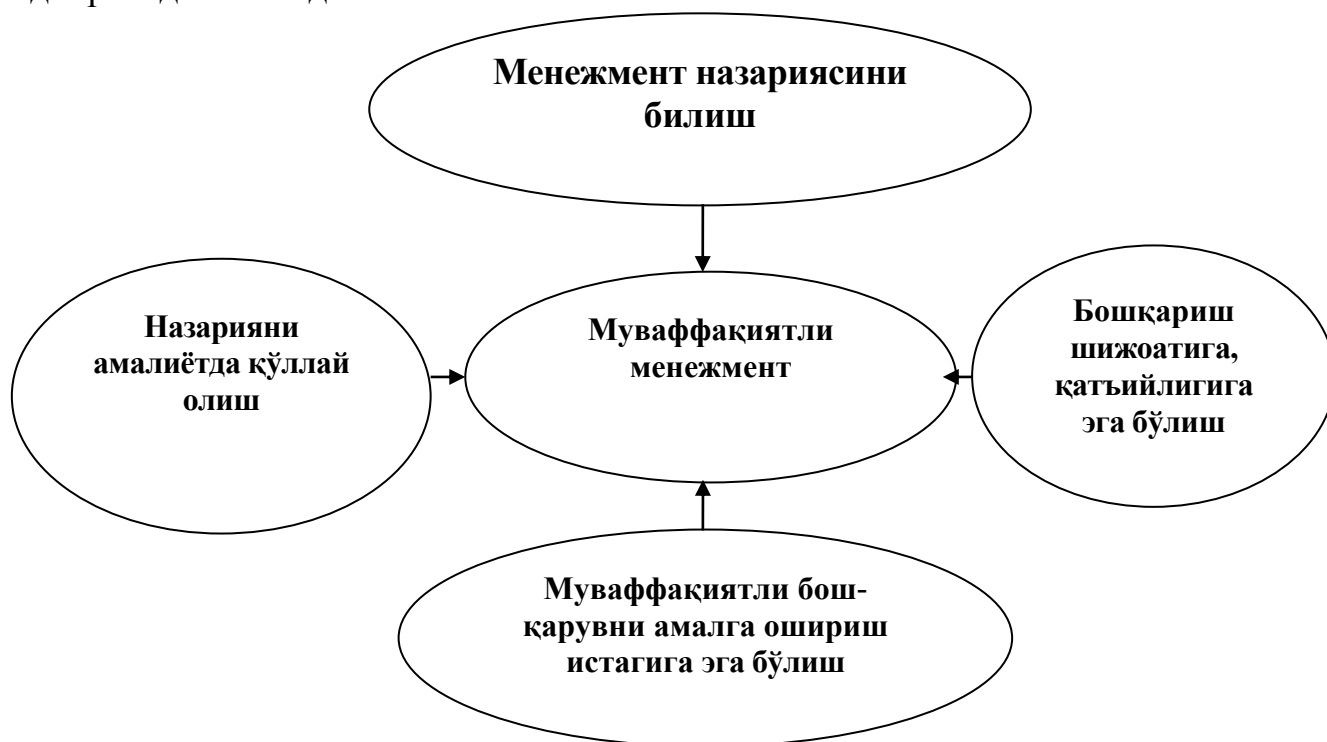
I -БОБ. Менежмент тизими

1.1. Менежмент: асосий қоидалар

Менежмент – кўплаб таркибий қисмлар, уларнинг хусусиятлари ва томонларига эга бўлган мураккаб, кўп ўлчамли ҳодиса ҳисобланади. Биринчи навбатда, бу инсоннинг турли хил чуқур билимлар, амалиёт ва ҳаётий тажрибани талаб қилувчи ўзига хос юқори масъулиятли фаолиятidir. Менежментнинг аниқ мақсадга қаратилганлиги шу билан белгиланадики, у асосий вазифа сифатида фойда олишга йўналтирилган.

Менежмент – синтетик фан бўлиб, унда бошқа фанлар натижаларидан фойдаланилади. Авваламбор, бу иқтисодий назария ва алоҳида хўжалик тармоқлари иқтисодиётidir. Менежментнинг асоси сифатида турли хилдаги объектларни бошқариш тўғрисидаги фанлар, хусусан: кибернетика, тизимлар умумий назарияси, операцияларни тадқиқ этиш, таркибий-функционал таҳлил, шунингдек ишни ташкил этиш ва персонални мотивациялаш муаммоларини кўриб чиқувчи бошқарув назарияси иштирок этади.

Менежмент тизим сифатида. Бошқарув фаолиятининг барча томонлари объектив тарзда ўзаро боғланган. Шунинг учун қандайдир кичик тизимдаги ҳар қандай ўзгаришлар барча бошқа кичик тизимлардаги тегишли ўзгаришларни келтириб чиқаради. Масалан, персоналда зарур ишчанлик хусусиятларининг мавжуд эмаслиги функцияларнинг сифатсиз бажарилишига, самарасиз усулларнинг қўлланилишига, оқилона бошқарув тамойилларига амал қилинмасликка олиб келади. Натижада мақсадлар маълум маънода амалга ошмай қолади. Ҳудди шунингдек, менежмент тизимининг ҳар қандай таркибий қисми умумий тизим доирасида ишлайди.



1.1-расм. Менежментнинг самарадорлиги шартлари

Бошқарув нима, ушбу тушунчани қанчалик тўлиқ ва аниқ тарзда ифодалаш мумкин? Бошқарувнинг юқорида кўриб чиқилган моҳияти ушбу вазифани ҳал этиш

имконини беради. Бироқ, мазкур ўзига хос ақлий ишнинг кўп қиррарилиги унинг асосий белгиларини очиб беришга имкон бермайди. “Бошқарув” тушунчасининг ушбу фаолиятнинг фақат алоҳида томонларини, жиҳатларини акс эттирувчи 300 га яқин турли хил таърифи мавжуд.

Муваффақиятли менежмент менежерларга боғлиқ бўлган тўртта асосий омилнинг мавжуд бўлишини назарда тутди. Улардан биринчиси – менежмент назариясини, турдош ташкилотларни самарали бошқариш борасида тўпланган тажрибани билиш. Иккинчиси – назарий қоидаларни бошқарув бўйича амалий ишда қўллай олиш. Учинчиси бизнесни назария ва тажрибага мувофиқ бошқаришда шижоат, қатъийлик, тиришқоқликка эга бўлиш. Тўртинчиси – шижоат билан ва самарали бошқариш истаги (1.1-рasm).

Менежмент тизими – бу хусусиятлари у ёки бу объектни бошқариш мақсадлари ва тамойилларининг хусусиятидан келиб чиқиб танлаб олинadиган таркибий қисмлар муайян йиғиндиси. Бошқарувнинг мақсадлари тизимни ҳосил қилувчи қисм сифатида иштирок этади. Методологиядан келиб чиқиб, бу шуни англатадики, умуман олганда, мақсадларга бутун менежмент тизими ва алоҳида тарзда унинг ҳар бир таркибий қисми мос келиши керак. Бундан ташқари, тизимнинг ҳар қандай таркибий қисми ҳам қолган таркибий қисмларнинг ҳар бирига мос келиши лозим. Менежмент тизими инсонлар – бошқарув субъектлари томонидан олдинга қўйилган мақсадларни амалга ошириш учун шакллантирилади, бироқ у объектив хусусиятга эга, чунки қонунлар ва тамойилларга асосланади.

1.2. Менежментнинг мақсади

Бошқарув фаолиятида мақсадлар ушбу фаолиятнинг тизимни ҳосил қилувчи омили ҳисобланади. Мақсад – инсонлар фаолиятининг исталган (кўнғилдаги) натижаси. Ҳар қандай ташкилот ўз фаолиятининг соҳасига хос бўлган кўплаб мақсадларга эга. Менежментда фойда фирмаларнинг ўз персонали, жамият ва истеъмолчилар манфаатлари йўлидаги кўп қиррали ишининг натижаси сифатида қабул қилинади. Шунинг учун фойда интеграл натижа ҳисобланиб, унда фирма фаолияти барча томонларининг яқунлари умулаштирилган. Менежментнинг энг муҳим мақсади сифатида фойда олишни кўзлаш шундан далолат берадики, фойда бозор ҳўжалигига хос бўлган ҳозирги шароитда фирмалар кўп мақсадли фаолият кўрсатишининг умумлаштирилган самарасини ўзида намоён этади.

Менежментда мақсад, ўзининг асосий тизимни ҳосил қилувчи функциясидан ташқари қуйидаги функцияларни ҳам бажаради:

1. Мақсадларда ташкилот менежментининг фалсафаси, унинг фаолияти концепцияси ва ривожланиш концепцияси ифодаланади.

2. Мақсадлар ташкилотнинг барча ходимлари учун фаолиятнинг асосий масалалари бўйича ягона кўрсатмалар ролини бажаради ва бу билан жамоани мустаҳкамлайди ҳамда инсонларни аниқ мақсадни кўзлаб ҳаракат қилувчи ҳамфикрлар гуруҳига бирлаштиради.

3. Мақсадлар фирмалар, уларнинг бўлинмалари, хизматлари ва алоҳида ходимлари фаолиятини баҳолаш мезонлари ҳисобланади.

Мақсадлар муайян талабларга жавоб беради, шунингдек улар:

1. Давлат ва унинг атрофидаги мавжуд иқтисодий тизим шароитида эришиладиган бўлиши;

2. Фирманинг имкониятларидан келиб чиқиб реал бўлиши;
3. Фирма персоналининг хусусиятлари нуқтаи назаридан амалга ошириладиган бўлиши;
4. Муайян бўлиши, яъни миқдорий кўрсаткичлар билан ифодаланиши;
5. Мослашувчан, яъни ташкилот фаолиятининг ташқи ва ички шароитлари таъсири остида ўзгаришга қодир бўлиши;
6. Ташкилотнинг барча мақсадлари ўзаро монанд уйғунлашиши, уларни амалга ошириш жараёнида персонал ҳаракатларининг мувофиқлигини таъминлаши, яхлит тизимни ўзида намоён этиши лозим.

Менежментда ташкилотнинг *умумий мақсадлари* билан бирга унинг *локал мақсадлари*, яъни ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмалари ҳамда кичик тизимларининг мақсадлари ишлаб чиқилади. Бунда локал мақсадлар умумий мақсадларнинг таркибий қисми ҳисобланади, ёки, бошқача айтганда, локал мақсадларга эришиш жараёни умумий мақсадларни амалга оширишга йўналтирилган. Вақт белгисига кўра улар стратегик, жорий ва тезкор мақсадларга бўлинади.

Стратегик мақсадлар узок муддатли хусусиятга эга бўлиб, ташкилот фаолиятининг 4-5 йиллик муддатини қамраб олади. Уларда жамият ва фирмалар персоналининг эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилганлик, яъни фирмалар миссияси ёки асосий мақсади акс этади. Стратегик мақсадлар, одатда, фирмалар фаолиятининг сифатий кўрсаткичларини ифодалаган ҳолда, узок муддатли тижорат муваффақиятига, ишлаб чиқариш ва бошқарув ишининг юқори стандартларига эришишга йўналтирилган.

Жорий мақсадлар стратегик мақсадлардан келиб чиқиб, уларни амалга ошириш воситаси сифатида иштирок этади ва муайян даврга, одатда, бир йилга мўлжалланган фаолиятнинг миқдорий кўрсаткичларида ифодаланади. Аниқ стратегик мақсадларнинг мавжуд эмаслиги ва жорий самараларга ҳамда тижорат муваффақиятларига йўналтирилганлик ташкилот томонидан келгусида бизнес олаmidан мустаҳкам ўрин эгаллаш имкониятининг бой берилишига олиб келади.

Тезкор ёки қисқа муддатли мақсадлар жорий мақсадлардан келиб чиқади ва уларни амалга оширишга йўналтирилади, улар одатда, бир ойга, ўн кунга ёки бир суткага белгиланади.

Йирик фирмалар амалиётида ўзининг келгусидаги ривожланишини белгилаб берувчи стратегик мақсадларга алоҳида аҳамият берилади. Ушбу мақсадларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш стратегик бошқарув деб номланади. У фаолият мақсадларига эришиш учун зарур ҳаракатлар моделини ўзида намоён этувчи иш стратегиясини асослаш ва тузишни назарда тутди. Фирма стратегиясининг мазмуни узок муддатли рақобат устунликларини ва хўжалик юритишнинг юқори рентабеллилигини таъминлашга йўналтирилган.

Стратегияни ишлаб чиқариш жараёнидан олдин фирманинг атрофидаги муҳитнинг иқтисодий, сиёсий, жуғрофий, демографик, ижтимоий ва бошқа соҳалар бўйича умумий ҳолати сценарийси тузиб чиқилади. Чунки фирмалар нимана сотиб олиши ва уни қаердан харид қилиши мазкур соҳаларнинг хусусияти ва ҳолатига боғлиқ. Стратегик бошқариш бир қатор босқичларга эга:

- 1) жорий ва келгуси вазиятни таҳлил қилиш, моделлаштириш;

- 2) фирма фаолиятида ўзгаришлар қилиш зарурлигини аниқлаш;
- 3) ўзгаришлар стратегиясини ишлаб чиқиш;
- 4) ушбу стратегияни амалга ошириш учун ишончли усулларни ишлаб чиқиш ва қўллаш;
- 5) стратегияни ҳаётга татбиқ этиш.

Бизнесни ривожлантириш стратегияси фирма менежментининг ажралмас қисми ҳисобланиб, у фирма фаолиятининг хусусиятини белгилаб беради (1.3-расм).

Ушбу бошқарув турининг руҳий жиҳати ўзининг муайян вақт оралиқларида эришиладиган реал натижаларга йўналтирилганлиги билан муҳим. Шунинг учун бундай бошқарувни кунлар бўйича бошқариш сифатида қабул қилиш мумкин. У учта босқичдан иборат:

1.3. Менежмент тамойиллари

Менежмент тамойиллари бошқарув фанининг энг муҳим тушунчаси ҳисобланиб, бошқарув фаолиятини амалга ошириш қоидаларини ўзида намоён этади. Бошқарувнинг классик назарияси шаклланишидан анча олдин инсонлар биргаликдаги фаолиятнинг кўп асрлик тажрибаси асосида унинг қоидаларини ишлаб чиқишган ва бу қоидалар авлоддан-авлодга ўтиб келган.

Тамойиллар моҳиятини тушуниш, уларни ифодалаш шаклига кўра ўхшаш бўлган бошқарув фанининг бошқа категориялари (мақсадлар, усуллар)дан фарқлаш учун қуйидаги ҳолатни назарда тутиш лозим: бошқарув тамойилларида уларнинг функционал белгиланиши ва муайян мазмуни (сўзли ифодаси) ажратилади. Бунда уларнинг биринчиси ушбу категориянинг моҳиятини белгилаб беради, иккинчиси эса унинг шакли сифатида намоён этилган. Шундай қилиб, тамойилнинг функционал белгиланиши шундан иборатки, у бошқарув фаолиятининг қоидаи бўлиб хизмат қилади. Бу унинг бирон бир қоидаининг бошқарув тамойиллари жумласига киритилишини белгилаб берувчи ўзига хос белгисидир.

Тамойилларнинг бошқарув усуллари билан боғлиқлиги. Агар усулни таркибий қисмлар йиғиндисини ҳосил қилувчи тизим сифатида кўриб чиқадиган бўлсак, у ҳолда мазкур тизимда асосий ролни тамойиллар (ёки улардан бири) ўйнайди. Лекин, бунда усул бошқарув тамойилларини амалга ошириш усули ролида иштирок этади. Бироқ, усулнинг таркибий қисми ҳисобланган мазкур тамойил унда миқдорий, сифатий, манзилли, вақт ва маконий муайянликка эга бўлади.

Тамойилларнинг бошқарув фанининг категорияси сифатида вужудга келиши. XX аср бошида илмий бошқарувнинг асослари сифатида самарали бошқарув фаолиятининг қоидалари шаклланди ва улар бошқарувнинг классик тизимига мувофиқ ҳозирда ҳам асосий қоидалар ҳисобланади. *Гаррингтон Эмерсон* ўзининг «Унумдорликнинг ўн икки тамойили» номли китобида (1912 й.) ушбу қоидаларни қуйидаги тарзда ифодалади:

- 1) аниқ қўйилган мақсадлар;
- 2) соғлом маъно;
- 3) тўғри маслаҳат;
- 4) интизом;
- 5) персоналга нисбатан адолатли муносабат;
- 6) тез, ишончли, тўлиқ, аниқ, доимий ҳисоб юритиш;

- 7) диспетчерлаштириш;
- 8) нормалар ва жадваллар;
- 9) шароитларни нормаллаштириш;
- 10) операцияларни нормалаш;
- 11) стандарт йўриқномаларни ёзиш;
- 12) унумдорлик учун мукофот.

Анри Файоль маъмурий бошқариш доктринасини яратди ва унинг асосий белгиларини ўзининг «Умумий ва саноатни бошқариш» номли китобида (1916 й.) баён этди.

Бошқарув классик тизимининг тамойиллари кейинчалик замонавий “бошқарув мактаблари”да ривожлантирилди.

Бошқарувнинг умумий тамойиллари. Бу турли тармоққа қарашли объектларни бошқаришда амал қилинадиган қоидалар, яъни улар бошқарувнинг барча тизимларига хосдир, шунинг учун биз уларни умумий тамойиллар деб номладик. Умумий тамойилларнинг асосийлари жумласига қуйидагилар киради:

А. Илмийлик. Бошқарув фаолияти, бошқарув тизимларининг шаклланиши, фаолият кўрсатиши ва ривожланиши фаннинг маълумотларига, яъни объектив қонунлар ва қонуниятларга асосланиши лозимлигини уқтирувчи қоида.

Б. Тизимлилик. Ушбу тамойил бошқарувда мутлақ аҳамиятга эга бўлган тизимли ёндашувга асосланади.

В. Комплекслик. Мазкур қоида тизимлилик тамойилининг таркибий қисми ҳисобланиб, бошқарув объектига таъсир кўрсатувчи барча омилларнинг ҳар томонлама ҳисобга олинишини назарда тутди.

Г. Тежамлилик. Бу талаб – бошқарув фаолияти, бошқарув тизимининг қоидаси бўлиб, унда шундай дейилади: бошқарув шундай амалга оширилиши керакки, бунда ресурслар энг кам миқдорда сарфланиши, бироқ унинг мувофиқлиги ва самарадорлигига зиён етказилмаслиги даркор.

Д. Самарадорлилик. Мазкур тамойил – бошқарув фаолиятига нисбатан қўйиладиган бошқарув объекти фаолият кўрсатишининг юқори самарадорлигини (фойдалилигини) таъминлаш талаби.

Е. Мотивация. Бу тамойил бошқарув фақат бошқарув объекти ва субъекти персоналининг фаолияти адолатли рағбатлантирилган тақдирдагина юқори самарадорли бўлиши мумкинлигини таъкидлайди.

БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИНИ АМАЛГА ОШИРИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

“Мақсадни қўйиш” функциясини шакллантириш ва амалга ошириш тамойиллари. Ушбу функциянинг моҳияти бошқарув объектининг муайян вақт оралиғидаги (йил, чорак, ой ва ҳ.к.) ўз фаолиятини тавсифловчи миқдорий ва сифатий кўрсаткичлар йиғиндиси шаклида фаолият кўрсатиши моделини ишлаб чиқишдан иборат.

Прогноз қилиш – бу бошқарилаётган объект ривожланишининг объектив эҳтимол тугилган тенденцияларини, ҳолатларини, ушбу ривожланишнинг муқобил йўллари ва уларни амалга ошириш муддатларини аниқлаш ва олдиндан кўра билиш жараёни.

Моделлаштириш – реал объектлар, ҳодисалар ва жараёнларни турли хилдаги

назарий схемалар ва белгилар шаклида қайта тасвирлаш, уларнинг энг муҳим хусусиятларини акс эттирувчи ўхшашликларни яратиш жараёни.

Дастурлаштириш – ягона (бир) мақсадга белгиланган муддатларда эришиш бўйича бу учун зарур бўлган ресурслар билан таъминладиган тадбирлар мажмуини ишлаб чиқиш.

Директивлик – ишлаб чиқилган режаларга амал қилиш мажбурияти, бу субъектларнинг ҳамкорлик, биргаликдаги фаолият тўғрисидаги шартномавий муносабатлари ёки давлатнинг тегишли қонунчилик ҳужжатлари билан белгилаб берилган.

Мувазанатлашганлик – режалаштиришнинг энг муҳим тамойили бўлиб, унинг моҳияти барча улушлар ва нисбатлар, параметрлар, кўрсаткичлар, режалар ва уларни бажариш натижаларининг мувазанатида ўз аксини топади.

Ихтисослашув. Мазкур қоида меҳнат тақсимотининг хусусияти ўртасида, бошқарув ходимлари ва бошқарувнинг самарадорлиги ўртасида объектив мавжуд бўлган боғлиқликни таъкидлайди.

Пропорционаллик. Бошқарув тизимлари фаолият кўрсатишининг уйғунлиги улар алоҳида қисмлари, кичик тизимларининг қанчалик ўзаро мувофиқлигига боғлиқ.

Ритмиклик. Ушбу қоиданинг моҳияти шундан иборатки, бошқарув функцияларини амалга оширишнинг белгиланган тартибига қатъий амал қилиниши, мазкур жараённинг ўзи эса узлуксизлиги ва ўз вақтидалиги билан тавсифланиши даркор.

Аниқлик. Агар бошқарувни ахборотни тўплаш ва унга ишлов бериш жараёни сифатида кўриб чиқадиган бўлсак, у ҳолда бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан ахборот оқимлари ўтишининг йўлига боғлиқ бўлади.

Менежмент – бу алоҳида фан, амалиёт, ишни фойдали юритиш санъати. Унинг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

1.4. Менежментнинг функциялари

Бошқарув иши мураккаб, кўп қиррали, кўп меҳнат талаб қиладиган иш. Жаҳон ҳамжамиятидаги ривожланган мамлакатлар меҳнатга лаёқатли аҳолисининг ўндан бир қисмига яқинигина мазкур соҳада банд. Бошқарувни малакали ва самарали тарзда амалга ошириш учун уни объектив қонунларга таянган ҳолда ташкил этиш зарур. Меҳнатни тақсимлаш ва ихтисослаштириш зарурлиги инсон фаолияти самарадорлигининг асосий қонунларидан бири ҳисобланади. Айнан мазкур қоида бошқарув назарияси ва амалиётида «функция» тушунчаси пайдо бўлишининг сабабини аниқлайди. Шундай қилиб, бошқарув функциялари – бу бошқарув фаолиятининг ихтисослаштирилган турларидир. Бошқарув ишларини бажаришнинг вақтга кўра изчиллиги умумий, универсал ёки асосий деб номланувчи биринчи хилдаги функцияларда мустаҳкамланган. Умумий функциялар асосий фаолиятининг хусусияти, қайси тармоққа тегишлилиги, катталиги ва ҳоказолардан қатъи назар бошқарувнинг ҳар қандай объектига хосдир.

Бошқарув асосий функцияларининг тавсифи. “Мақсадни қўйиш” умумий функцияси фаолиятнинг стратегик, жорий ва тезкор мақсадларини ишлаб чиқишни ўз ичига олади. Бошқарув персоналининг мазкур иши ўта муҳим аҳамиятга эга

бўлиб, бу ҳол мақсадларнинг бошқарув тизимини шакллантиришдаги роли билан белгиланади. Бунда ишлаб чиқиладиган мақсадларнинг реаллиги ва амалга ошириш мумкинлигига, ташкилот фаолият кўрсатишининг жадал ўзгариб турувчи ички ва ташқи шароитларини, мақсадларнинг келгусида меҳнат, молия, хомашё, бутловчи маҳсулотлар, ишлар, хизматлар бозорининг ҳолатини ҳисобга олган ҳолда ўзгариши истиқболларини ҳисобга олишга алоҳида эътибор қаратилиши керак.

Прогноз қилиш босқичлари: фирмни ривожлантириш истиқболлари вариантларини муаммолли қўйиш; эришилган ечимни таҳлил қилиш ва баҳолаш; танланган ривожланиш вариантини ва унга хос бўлган муаммоларни ҳал этиш дастурларини ишлаб чиқиш.

Прогноз қилиш усуллари:

- ♦ экстраполяция – бу фирманинг унда келажак ҳозир ва ўтмишдан келиб чиқиб белгиланадиган ҳолатини тавсифловчи параметрлар қийматларини тахминан аниқлаш;

- ♦ мутахассисларнинг эксперт баҳолари;

- ♦ иқтисодий-математик моделлаштириш – фирманинг ва унинг кичик тизимларининг келгуси ҳолати моделларини тузиш.

“Ташкил этиш” функцияси инсонларни биргаликда фаолият юритиш учун бирлаштириш мақсадида амалга ошириладиган махсус бошқарув ишларининг муайян йиғиндисини ўзида намоён этади. Уларни амалга ошириш жараёнида ишлаб чиқариш (ишчи кучи, меҳнат предметлари ва қуроллари, ишлаб чиқариш фаолиятини амалга ошириш усуллари ва қоидалари кўринишидаги ахборот) ва бошқарув (бошқарув аппарати ходимлари, функцияларни бажариш техник воситалари ва бошқарув ахборот) омиллари бирга қўшилади. Натижада унинг мақсадларига мос келадиган ишлаб чиқариш ва бошқарув кичик тизимлари шаклланади. Тартибга солиш прогноз қилиш хусусиятига эга бўлиши, яъни бошқариладиган объект фаолият кўрсатишининг эҳтимолий ҳолатлари ва шароитларининг олдиндан пайқалишини таъминлаши керак.

«Мотивация» функцияси биргаликдаги фаолият субъектларининг самарали ўзаро ҳамкорлик қилишга ва юқори самарали меҳнат қилишга рағбатлантириш чораларини ишлаб чиқиш ва қўллашни ўз ичига олади.

«Фаолиятни ҳисобга олиш» функцияси фаолият ҳолати ҳақидаги кенг қамровли ахборотни олиш учун амалга оширилади. У бошқарув объектини тавсифловчи маълумотларни ўлчаш, рўйхатга олиш ва гуруҳлаш йўли билан бажарилади. Тезкор, бухгалтерия ва статистика ҳисоби ажратилади.

«Фаолиятни назорат қилиш» функцияси бошқариладиган объектда юз бераётган жараёнларнинг боришини кузатиш, унинг параметрларини берилган фаолият кўрсатиш дастури билан таққослаш, фарқларни аниқлашдан иборат. Бу ўз вақтида, узлуксиз, ошқора, ҳар томонлама ва самарали амалга оширилиши лозим.

“Маркетингни бошқариш” энг муҳим муайян функциялардан бири бўлиб, унинг мазмуни қуйидагиларни ўз ичига олади:

- а) бозорларни тадқиқ этиш;

- б) корхона маҳсулотининг нархларини белгилаш;

- в) маҳсулот янги турларининг ишлаб чиқилишини таъминлаш;

- г) фирма белгиларини яратиш;

- д) якка тартибда сотувларни ташкил этиш;
- е) рекламани бошқариш;
- ж) товарларни истеъмолчига йўналтириш усуллари ишлаб чиқиш;
- з) кўргазмалар ташкил этиш;
- и) фирма билан истеъмолчилар ўртасидаги муносабатларни шакллантириш;
- к) истеъмолчиларга хизмат кўрсатишни ташкил этиш;
- л) товарларни сотиш йўллари аниқлаш;
- м) маркетинг фаолиятининг ҳуқуқий таъминоти;
- и) маркетингга умумий раҳбарлик қилиш.

1.5. Менежментнинг усуллари

Менежмент тизимида усуллар алоҳида ўрин тутати, ваҳоланки улар фақат амалиётда қўлланилади. Айнан усуллар ёрдамида менежерлар бошқариладиган объектларга уларни бошланғич ҳолатдан исталган (кўнгилдаги) ҳолатга ўзгартириш учун таъсир кўрсатади. Усуллар – бу, бир томондан, менежмент функцияларини амалга ошириш жараёнини, иккинчи томондан, персонал ишини фаоллаштириш ва унга ижодий, манфаатли ва фаол руҳ бахшида этиш мақсадида ходимларга таъсир этиш жараёнини ўзида намоён этувчи бошқарув фаолиятини амалга ошириш йўллари. Ушбу ўзига хос хусусият менежментда икки хилдаги усулларни қўллашни назарда тутати.

Улардан биринчиси – бу бошқарув фаолиятини амалга ошириш усули, иккинчиси – фирмалар, ташкилотлар ва улар персоналининг, шу жумладан ҳар бир алоҳида ходимнинг фаолиятига таъсир этиш усулидир. Албатта, менежмент учун инсонларга таъсир этиш усуллари устувор аҳамиятга эга, чунки менежерларнинг асосий вазифаси ҳар бир ходимнинг лавозими ва ташкилотда бажарадиган иши туридан қатъи назар унинг серунум фаолиятини таъминлашдан иборат.

Усулларнинг хусусиятлари менежмент тизимининг барча таркибий қисмларига боғлиқ. Бунда уларнинг хусусиятига асосий таъсирни бошқарув мақсадлари, тамойиллари, функциялари ва персонали кўрсатади (1.5-расм). Шундай қилиб, усуллар менежмент тизимида хос бўлган хусусиятларни ўзида жамлайди.

Менежмент тизимида усулларнинг *функционал белгиланиши*. Усуллар қуйидагиларни таъминлаши шарт:

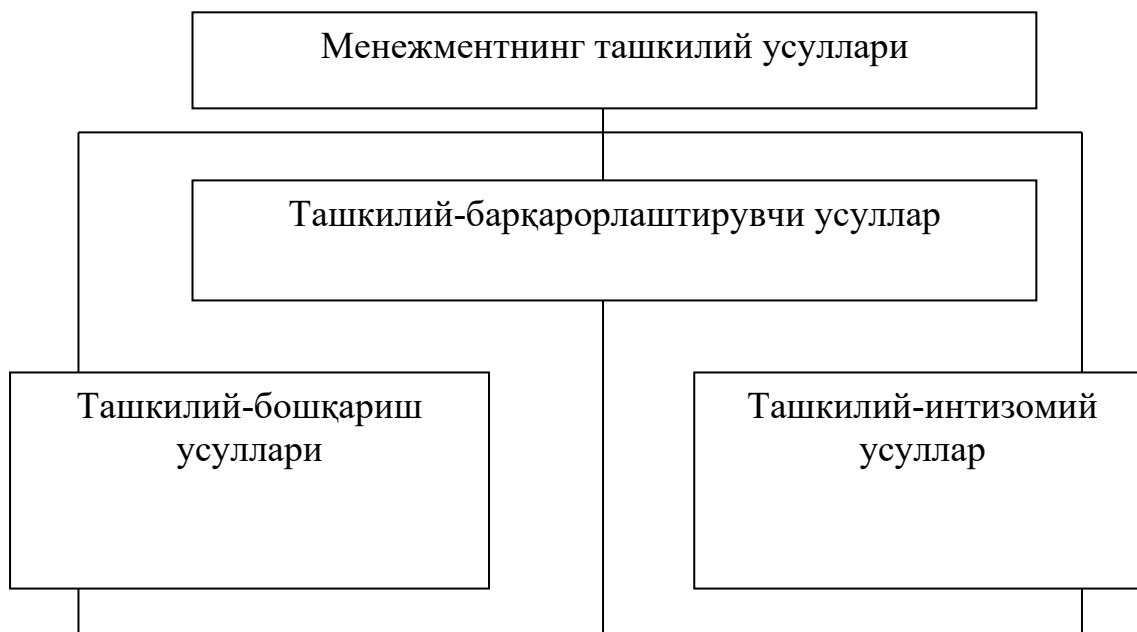
- а) фирма, ташкилот фаолиятининг юқори самарадорлиги;
- б) ҳар бир ходимнинг фаол ижодий фаолияти;
- в) ишлаб чиқариш ва бошқарув фаолиятининг аниқ ташкил этилиши;
- г) фирмалар барча ходимларининг уйғунлашган, монанд ўзаро боғланган иши.

Менежмент усуллари қўллаш самарадорлигининг шарти сифатида улардан бир вақтнинг ўзида объектив тарзда инсонларга хос бўлган иқтисодий (мулкӣ), ташкилий, ижтимоӣ ва руҳӣ манфаатларни қондиришга йўналтирилган ялпи фойдаланиш иштирок этади.

Менежмент амалиётида иқтисодӣ, ташкилий, ижтимоӣ ва руҳӣ усуллар ғоят кенг қўлланилади.

Ташкилий усуллар – бу инсонларнинг ташкилий манфаатларига таъсир этиш

усуллари бўлиб, улар инсон фаолиятини самарали ташкил этиш объектив қонунларига, муайян тарзда тартибга солинган муҳитда ҳаёт кечиришнинг табиий эҳтиёжларига асосланади. Ўзининг функционал белгиланишига кўра усулларнинг ушбу гуруҳи учта кичик гуруҳга ажралади (1.2-расм).



1.2-расм. Ташкилий усуллар таркиби

Ташкилий-барқарорлаштирувчи усулларнинг функционал белгиланиши бошқарув тизимларида бошқарув ишларининг ижрочилари ўртасида, шунингдек шартномавий асосда ҳўжалик юритувчи мустақил субъектлар ўртасида узок муддатли ташкилий муносабатлар ва алоқаларнинг ўрнатилишидан иборат.

Ташкилий-бошқариш усулларининг функционал белгиланиши бошқарув субъектларининг ташкилот-тизим фаолият кўрсатишининг режалоштирилган, белгиланган режимдан четга чиқишларни бартараф этишга, вазиятнинг ёки фирма фаолият кўрсатадиган муҳитнинг ташқи ва ички ўзгаришларига билдириладиган муносабатни ишлаб чиқиш ва амалга оширишга йўналтирилган ҳаракатларидан иборат.

1.6. Ташкилий тузилма

Ҳозирда замонавий иқтисодиётни бошқаришнинг мураккаблиги кескин ошган ва у тез суръатлар билан ортишда давом этмоқда. Деярли ҳар қандай корхона, муассаса, ташкилот ўзига хос мураккаб тизим ҳисобланади.

Қуйида фирманинг қанақа ташкилий тузилмалари менежментнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлашини кўриб чиқамиз. «Тузилма» сўзи тизимни қандайдир бир бутунлик сифатида тавсифловчи қисмлар, боғлиқликлар ва улар ўртасидаги муносабатлар йиғиндисини англатади.

Менежмент тизимининг ташкилий тузилмаси – бу улар ўртасида фирма мақсадларига эришиш учун зарур функцияларнинг бажарилишини таъминловчи ўзаро боғлиқликлар тизими мавжуд бўлган бошқарув бўлинмалари йиғиндисидир.

МЕНЕЖМЕНТ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИНИНГ ЯНГИ ШАКЛЛАРИ

«Янги шакллар» тушунчаси шартли тушунча ҳисобланади, чунки ижтимоий ишлаб чиқариш ривожланишининг ҳозирги босқичида янги нарсалар, ҳаётга кириб

келиб, дарҳол моделга, кенг фойдаланиш учун намунага айланади. Қуйида сўз юритиладиган тузилмалар, аслида лойиҳавий ва матрицали тузилмаларнинг ривожланиши ва турлари ҳисобланади. Тузилмалар ушбу икки хилининг янги, замонавий шакллари турли муайян шароитларга қараб бошқарувнинг оптимал вариантларини излаб топиш учун ишлаб чиқилган. Бундай шароитлар жумласига қуйидагилар киради: фирманинг мақсадли стратегияси, фирманинг ўлчами, ишлаб чиқариладиган маҳсулот турлари, ишлаб чиқариш хусусияти, жуғрофий ҳолат, сиёсий ва ижтимоий омиллар.

Гуруҳий (бригадавий) ташкилий тузилма. Унинг лойиҳавий тузилмадан маълум даражада фарқ қилувчи яна бир неча турлари мавжуд. Ташкилотнинг «бригада» шакли одатда ишлаб чиқаришга мос келади. У «катакчали» тузилмага эга бўлган иш марказини ўзида намоён этади. Оддий ишлаб чиқариш марказида ишлар функционал меҳнат тақсимооти асосида конвейер режимида бажарилади. Аслида ҳар бир ходим ўз ихтисослигига мувофиқ бир ёки икки турдаги операцияларни бажаради. Ушбу ишлаб чиқариш тузилмаси бир қатор муҳим афзалликларга эга: ходим ишлаб чиқаришнинг бошидан охиригача иштирок этади, у маҳсулотни ўз меҳнатининг натижаси сифатида қабул қилади; ходим турли касбларни ва кўникмаларни эгаллайди, акс ҳолда у бригадада фойдали бўла олмайди; мазкур тузилмада функционал бўлимдаги каби қатъий регламентлар мавжуд эмас. Бу – масаланинг мотивацияланган томони.

Фирма ичидаги венчурли ва инновацион тузилмалар. Венчурли ва инновацион тузилмалар лойиҳавий (дастурий-мақсадли) ташкилий тузилмаларнинг замонавий турлари ҳисобланади. Ушбу иккала ном ҳам маълум даражада синонимлар ҳисобланади. Инглизча «venture» сўзи «хатарли иш», «хатарли корхона»ни англатади. Одатда, бизнесда хатарли иш инновацияларни, яъни принципиал жиҳатдан янги технологиялар, товарлар ёки хизматларни ишлаб чиқиш билан боғлиқ.

Барча ривожланган мамлакатларнинг йирик фирмалари бундай тузилмаларни ўз менежментида интеграциялайди. Тадқиқотлар бу тез ўзгарувчи бозор шароитларига мослашишнинг энг истиқболли йўли эканлигини кўрсатмоқда.

Кичик бизнесда муваффақиятли ҳаракат қилувчи венчурлардан эришиладиган самара шунчалик каттаки, катта фирмалар ва корпорациялар раҳбарлари кўпинча уларда иттифоқчиларни қидиришади ва инновацион лойиҳаларни бажариш учун буюртма-шартномаларни тузишади, шунингдек уларга молиявий ёрдам кўрсатишади. Иккинчи йўл – венчурли гуруҳлар ижобий тажрибасини кўчириш ва фирма ичида тегишли инновацион бўлинмаларни ташкил этиш.

ФИРМА ИЧИДАГИ ИННОВАЦИОН (ВЕНЧУРЛИ) БЎЛИНМАЛАР ТУРЛАРИ

Менежментда инновациялар тамойилига амал қилиш фирманинг рақобат курашида ўз фаолиятини сақлаб қолиши ва унинг самарали фаолият юритишининг муҳим шарт ҳисобланади.

Йирик фирмаларда инновацион тузилмалар бир қатор омиллар: ишлаб чиқиладиган лойиҳаларнинг аҳамияти, уларнинг мақсадли йўналтирилганлиги ва муракаблиги, шунингдек фаолиятнинг мустақилиги даражасига қараб қараб бир неча турга эга бўлади.

1. Янги маҳсулотни ишлаб чиқиш (янги технологияни) бўлими. Бу аслида лойиҳавий озиқ-овқат тузилмасининг тури ҳисобланади. Бўлим фирма учун стратегик аҳамиятга эга бўлган янгиликларни ишлаб чиқиш учун ташкил этилади. Расмий жиҳатдан у функционал бўлимга киради, яъни унинг соҳасига мос келади. Лекин инновацион бўлинмадаги ишланмалар мазкур бўлинмани ўз таркибига олган бўлимнинг иш режасига киритилмайди. У бевосита корпорациянинг штаб-квартирасига бўйсунди.

2. Бевосита интеграциялаш. Бу шунингдек, стратегик аҳамиятга эга бўлган янги маҳсулот ишлаб чиқишдир. Шу билан бирга инновация асосий ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ. Унинг устида ишлашни муваффақиятли амалга ошириш учун технологик, конструкторлик ва бошқа хизматлар зарур. Шундай қилиб, янгиликни ишлаб чиқиш фирмани бошқаришнинг мавжуд тизимига интеграциялашади. Табиийки, фаолиятнинг янги, ижодий тури пайдо бўлиши ташкилотга катта таъсир кўрсатади ва унинг аъзоларининг хатти-ҳаракатидаги айрим ўзгаришларни келтириб чиқаради.

Агар инновация фирма учун стратегик аҳамиятга эга бўлса, лекин шу билан бирга асосий ишлаб чиқариш билан умуман боғлиқ бўлмаса, у учун махсус бўлинма ташкил этилиши мумкин. Бу, одатда, янги маҳсулотни яратиш бўлиб, уни бозорга олиб чиқиш фирмага катта фойда келтиради. Муваффақиятга эришилган тақдирда, бундай бўлинма мустақил бўлимга айлантирилади.

Ташкилот менежменти фирма учун стратегик аҳамиятга эга бўлмаган инновацияларни ҳам эътибордан четда қолдирмайди ва боз устига уларни рад ҳам этмайди. Лекин бундай микро-ғоялар алоҳида ишлаб чиқариш жараёнларига ғоят фойдали такомиллаштиришларни киритиши мумкин. Фирмалар бундай ғоялар муаллифлари билан шартномавий муносабатларни амалиётда кенг қўллайди.

1.7. Персонал менежменти

Ҳозирги шароитда ташкилот персоналининг роли ва аҳамияти кучайиб бормоқда. Бу бир қатор омиллар билан шартланган бўлиб, улар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ♦ корхоналар ва ходимларга нисбатан юқори талабларни қўювчи ташқи муҳитнинг тезда ўзгариши (1.1-жадвал);
- ♦ ходимлар миқдорий ва сифатий таркибининг корхона, фирма фаолиятининг якуний натижаларига бевосита таъсири;
- ♦ бажариладиган ишнинг сифатига, ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг сифати ва рақобатбардошлигига нисбатан қўйиладиган талабларнинг ошиши;
- ♦ меҳнат самарадорлигига нисбатан эътиборнинг кучайиши;
- ♦ меҳнат фаолияти жараёнида инсонлар мақсадли йўналишининг ўзгариши.

Замонавий корхонада инсон ресурслари, яъни онгли, иқтисодий тафаккурга эга бўлган ва фаол ҳаракат қилувчи ходимлар моддий ва молиявий ресурслар билан бир қаторда стратегик омилга айланди. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш нуқтаи назаридан бу шуни англатадики, ходим янги шароитда, хусусан: унинг меҳнат фаоллиги, инновацион фаолият, шахсий масъулият, муваффақият ҳақида қайғуриш каби хусусиятларини очиқ берадиган ижодий муҳитда ишлайди. Бундай концепция инсонни, ходимни мотивациялаш манбаи сифатида эътироф этувчи, шунингдек унинг эҳтиёжлари ва қобилиятларини ҳамда унинг қарорлар

қабул қилиш жараёнида иштирок этиш учун талаби ортишини эътироф этувчи тадбиркорлик фалсафасига асосланади.

Персоналга нисбатан қўйиладиган талаблар ходимларнинг сифатли танланишини таъминлаши даркор. Ушбу талабларни бир неча асосий гуруҳларга бирлаштириш мумкин:

- 1) умумий талаблар
- 2) билимларга нисбатан қўйиладиган талаблар;
- 3) жисмоний талаблар;
- 4) интеллектуал талаблар;
- 5) шахсий хатти-ҳаракатга нисбатан қўйиладиган талаблар;
- 6) ижтимоий хатти-ҳаракатга нисбатан қўйиладиган талаблар;
- 7) раҳбарнинг хусусиятларига нисбатан қўйиладиган талаблар.

Раҳбарнинг хусусиятлари:

а) раҳбарлик қилиш қобилияти (мақсадларни қўйиш, режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш, бошқаларни хабардор қилишга тайёрлик, вазифаларни топшириш);

б) маъмурий қобилиятлар;

в) бошқаларни рағбатлантириш қобилияти.

Бунда бошқарув персоналии олдида турган асосий вазифалар куйидагилардан иборат:

- ◆ истеъмолчига йўналтирилиш;
- ◆ фойда олишга йўналтирилиш;
- ◆ ривожланиш йўлини тутиш;
- ◆ жамият олдида жавобгарлик;
- ◆ ходимнинг ташаббусларини ва бунёдкорлик кудратини рағбатлантириш.

“Меҳнатнинг мураккаблиги” ва *“ходимлар малакаси”* тушунчалари билан *персоналнинг малакавий-лавозим таркиби* тушунчаси ўзаро боғланган. Масалан, функционал бўлинманинг малакавий-лавозим таркиби унинг турли малакавий-лавозим гуруҳлари ходимларининг сони ва улар нисбатларининг нормативлари каби таркибий қисмлари билан тавсифланади.

1.8. Менежмент технологияси

Менежмент тизимларида кўплаб турли хилдаги ташкилий алоқалар ва ахборот ўзгаришлари амалга оширилади. Бошқарув жараёнларида уларни тартибга солиш усулларини ишлаб чиқиш бошқарув технологияларининг долзарб назарий муаммолари ва амалий вазифаларидан бирини ташкил этади.

Технология деб исталган (кўнгилдаги) натижаларга эришиш учун дастлабки материалларни ўзгартиришнинг ҳар қандай воситасига айтилади. Бошқарув меҳнатининг предмети ва мос равишда дастлабки материали сифатида ахборот қатнашиши туфайли, менежмент технологиясини, масалан, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш мақсадида бошқарув ахборотига ишлов бериш усулларининг мажмуи сифатида таърифлаш мумкин.

Бошқарув операциялари ва таомиллари бошқарув технологиясининг асосий таркибий қисмлари ҳисобланади. Операция деганда тизим хусусиятининг ўзгаришига олиб келувчи ҳар қандай ҳаракат тушунилади. Муайян схема бўйича

ёки муайян изчилликда бажариладиган турли бошқарув операциялари йиғиндиси *таомилни* ўзида намоён этади. Юқорида айтилганлардан келиб чиқиб, *бошқарув технологиялари раҳбарлар, мутахассислар ва техник ижрочилар томонидан бажариладиган операциялар ва таомиллар тизимини ҳам белгилаб беради.*

Бугунги кунда бошқарув технологиясида бошқарув ишларининг меҳнатини, уларни бажариш муддатларини қисқартириш ҳамда қабул қилинадиган қарорларнинг сифатини ошириш имконини берувчи техник воситалар ва турли оргтехника алоҳида ўрин тутади.

Бошқарув технологияси бошқарув қарорини ўрта босқичдан иборат жараён сифатида кўриб чиқади:

- 1) бошқарув қарорини тайёрлаш босқичи;
- 2) қарорни қабул қилиш босқичи;
- 3) қарорни амалга ошириш босқичи.

Бозор иқтисодиёти шароитида қарор қабул қилиш чоғида муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш ҳам назарда тутилади. Бу ахборотни тўплаш ва унга ишлов бериш, ҳал этишни талаб қилувчи муаммоларни ифодалашни ўз ичига олади.

Шундай қилиб, менежмент технологияси менежмент самарадорлигини таъминлашнинг муҳим омили ҳисобланади ва уни такомиллаштиришга алоҳида эътибор қаратилиши керак.

1.9. Менежмент техникаси

XX асрнинг охириги ўн йилликлари давомида информатика воситалари тизимли менежментнинг хусусиятига, ҳажмига, функцияларига сезиларли таъсир кўрсатди. Ушбу таъсир менежернинг замонавий ахборот технологияси соҳасидаги билимларини чуқурлаштиришга бўлган эҳтиёжда намоён бўлмоқда. Ҳар бири янги муаммоларни ҳал этган камида ўрта даврни ажратиш мумкин.

Улардан биринчиси қурилма сифатида ЭҲМ тушунчаси, улар шаклининг мейнфреймлар (катта ЭҲМ), мини ЭҲМ, шахсий компьютерлар ва иш станцияларига ўзгариши билан боғлиқ. Бунда тизим менежери ЭҲМ учун вазифаларни кўйувчи ва иш берувчи сифатида ҳамда ЭҲМ фойдаланувчиси сифатида иштирок этди ва ривожланди. Ҳар бир тизим менежери нафақат маълумотларга ишлов бериш бўйича иш берувчига ва ўз компьютер иш станциясининг фаол фойдаланувчисига, балки ЭҲМнинг энг янги имкониятларини ўзлаштириш қобилиятига эга бўлган мутахассисга ҳам айланди.

Иккинчи давр ЭҲМли тизимларнинг бошқарув тизимлари ва жараёнларининг умумий таркибий тузилишидаги таркибий ролини тадқиқ этиш ва тушуниш билан боғлиқ.

Учинчи давр тизим менежери томонидан ахборот технологиясининг ўзлаштирилиши билан тавсифланади. Бошқарув мақсадларига қараб компьютер тармоғининг тизим администраторлари ва маълумотлар базалари орқали бошқарув жараёни учун ишончли ахборотни, бошқарув объектининг тўлиқ кузатилишини, шахсий ишнинг ахборот учун қулайлигини таъминлаш мумкин.

Тизим менежери самарали бошқарув қарорларининг конструктори сифатида иштирок этади, бу унга ахборот технологиялари ва компьютер тармоқларини, маълумотлар базасини, МАТни лойиҳалаштириш ва ривожлантириш воситаларини

танлашда иштирок этиш мажбуриятини юклайди. Тармоқ администратори ва маълумотлар базалари билан бирга у ахборот технологиясининг қабул қилинган қарорларнинг ишончли тарзда амалга оширилишини таъминловчи энг яхши вариантыни шакллантиради.

Серверлар, кластерлар, иш станциялари, локал ва глобал тармоқлар – менежернинг бошқариладиган объектлар таркибий қисмлари ва мураккаб бошқарув жараёнларини ишончли тизимли интеграциялашдаги воситалари. Менежер томонидан маълумотлар базалари билан интеграциялашган визуаллаштириш воситаларидан фойдаланиш – мураккаб объектларнинг тизимли кузатилиши ва бошқарилишини тубдан яхшилаш йўли.

Бошқарув объектлари реинжиниринги айниқса менежер ахборот тизимларини лойиҳалаштириш ва ривожлантириш тизимларидан фойдаланишда ўта самарали бўлиб, улар ахборот ва ижроия таркибий қисмлар мувазанатини, самарали бошқариш стратегияси ва тактикасини реал тушунишни таъминлайди. Бундан ташқари, тизим менежери офисда самарали ишлаш шахсий ахборот билан қўллаб-қувватлаш воситаларидан фойдаланишни билиши керак.

1.10. Менежментда ахборот ва коммуникациялар

Ахборотнинг корхонани бошқаришдаги роли. Ахборотнинг корхонани бошқариш учун аҳамияти, *биринчидан*, шу билан белгиланадики, у менежернинг алоҳида турдаги энг муҳим ресурси ҳисобланади. Ҳар қандай даражадаги менежер ўз тасарруфидаги ресурсларни олдинга қўйилган мақсадларга эришиш учун ўзгартиради ва ривожлантиради. Менежернинг ресурслари жумласига анъанавий ресурслар – табиат, меҳнат ва жамоа билан бир қаторда ахборот ва вақт ҳам киради.

Ахборотнинг табиатига нисбатан қарашларнинг қисқача тарихи. «Ахборот» атамаси (лот. *formatio* - тушунтириш, баён этиш) ҳозирги вақтда тез-тез турли маъноларда қўлланилмоқда. Ахборот тўғрисидаги билимларни тўплашнинг бутун тарихини учта даврга бўлиш мумкин. Уларнинг асосида олимларнинг ахборотнинг табиатига нисбатан қарашлари ётади. Дастлаб ахборот ижтимоий тизимларда аниқланган, ахборот жараёнлари фақат инсонга ва инсонлар ҳамжамиятига нисбатан кўриб чиқилди. Америкалик муҳандис К.Шенноннинг «Алоқанинг математик назарияси» номли мақоласи ҳамда Массачуссет технология институтининг профессори Н.Винернинг кейинчалик машҳур бўлган «Жамиятда ва ҳайвонот оламида кибернетика» номли монографияси чоп этилган 1948 йил ахборот тушунчасини илмий жиҳатдан тадқиқ этишдаги чегара йили ҳисобланади. Натижада иккинчи давр – ахборот назариясини тизимли баён этиш ва тузиш даврига асос солинди, ахборот тушунчасининг ўзи эса, ижтимоий тизимлардан ташқари, тирик организмлар ва уларнинг ҳамжамиятларига, шунингдек сунъий кибернетик тузилмаларга, аниқроғи ахборотни қайта ишлашга қодир бўлган ўзини ўзи бошқарувчи ва ўзини ўзи ташкил этувчи тизимларга ёйилди.

Ахборотни таснифлаш корхонани бошқариш тизимининг ахборот кичик тизимини шакллантириш ва такомиллаштириш учун зарур. Ахборот турли белгилар бўйича таснифланади.

1. Юзага келиш *манбалари бўйича ташқи* ва *ички* ахборот ажратилади. Ташқи ахборот корхонадан ташқарида, ички ахборот эса унинг ичида пайдо

бўлади. Ички ахборот манбалари бошқарилади, шунинг учун ахборот оқимларининг даврийлигини, муддатларини ва ҳажмларини регламентлаш мумкин ва ахборот кичик тизимларини яратишда шундай қилинмоқда.

2. Фаол фойдаланиш *вақтига кўра шартли-доимий* ва *ўзгарувчан* ахборот ажратилади.

Шартли-доимий ахборот – бу узоқ вақт мобайнида ўзгармасдан қоладиган ёки кам ўзгаришларга дучор бўладиган ахборот. Ундан бошқарувнинг бир неча цикларида фойдаланилади. Бундай ахборот жумласига, масалан, регламентловчи ахборот – корхонанинг Устави, бўлимлар ва хизматлар тўғрисидаги низомлар, бошқарув ходимларининг лавозим йўриқномалари, шунингдек корхона кадрларининг таркиби тўғрисидаги ахборот ва ҳоказолар киради. Ўзгарувчан ахборот, одатда, ишлов беришнинг бир циклида фойдаланилади. Бу, масалан, сменалик-суткалик топшириқ, кундалик ишлаб чиқариш ва ҳ.к. тўғрисидаги ахборот.

3. Ўзгартириш *босқичлари бўйича дастлабки* ва *ҳосила* ахборот ажратилади. Дастлабки ахборот – бу турли хилдаги иқтисодий ҳисоб-китобларни амалга ошириш ва қарорлар қабул қилиш учун асос сифатида фойдаланиладиган ахборот. У, ўз навбатида, сотувлар, ишлаб чиқариш жараёни, ташқи муҳит мониторингининг боришини бевосита кузатиш жараёнида олинadиган бошланғич ахборот ва кейинги ишлов бериш учун тўпланadиган оралиқ ахборотга бўлинади.

Ҳосила ахборот – бу турли хилдаги иқтисодий ҳисоб-китоблар натижасида олинadиган таҳлилий ахборот. Унга, шунингдек, якуний ахборот, яъни амалга оширилган бошқарув қарори ҳам киради.

4. Корхонани бошқариш тизими нуқтаи назаридан *кириш* ва *чиқиш* ахбороти ажратилади.

5. Самарали фойдаланиш *имконияти бўйича фойдали*, *ёлғон* ва *ортиқча* ахборотни ажратиш мумкин. Ахборот тизимларини тузишда ёлғон ахборотни имкон қадар камайтириш ва ортиқча ахборотни йўқотишга интилиш лозим.

6. Автоматлаштирилган тарзда ишлов бериш *имкониятига кўра расмийлаштириладиган*, *расмийлаштирилмайдиган* ва *қисман расмийлаштириладиган* ахборот ажратилади.

7. Тақдим этиш *шаклига кўра кўз билан кўриладиган*, *эшитиладиган* ва *ҳам кўз билан кўриладиган*, *ҳам эшитиладиган* ахборот ажратилади. Ушбу тасниф менежернинг ахборот режимини мақбуллаштириш нуқтаи назаридан муҳим аҳамиятга эга. Кимдир ахборотни эшитиш орқали яхши қабул қилади. Лекин инсон энг кўп ахборотни (турли баҳоларга кўра 70 дан 90 фоизигачасини) кўриш орқали олади. Шунинг учун умумий ҳолатда *ҳам кўз билан кўриладиган*, *ҳам эшитиладиган* ахборот яхши қабул қилинади ва эслаб қолинади.

2-мавзу. Менежментни ташкил этиш

2.1. Ташкил этиш назарияси ва менежментда ташкилий муносабатлар

Ташкил этиш назарияси бошқарув тўғрисидаги фаннинг етакчи олимлари гуруҳи томонидан яратилган. Бошқарув функцияси сифатида ташкил этишнинг асосий хусусияти ва моҳияти – унсурларни (инсонлар, нарсалар, ғояларни) яхлит тизимга бирлаштиришдн иборат. «Ташкил этиш – деб ёзган эди П.М.Керженцев, – инсонларни муайян ишни бажариш учун бирлаштиришни англатади. Бирлаштиришнинг ўзини биз «ташкил этиш» деб аташимиз мумкин. Ишлаб чиқаришга нисбатан ташкил этиш «барча ишлаб чиқариш унсурлари – ишчи кучи, меҳнат куруллари ва буюмларини вақтга кўра ва маконда оқилона уйғунлаштиришга йўналтирилган чора-тадбирлар тизими» сифатида тушунилади.

«Ташкил этиш» тушунчасининг юқорида келтирилган таърифлари, унинг айрим муҳим қисмлари ва функционал мақсадини ажратган ҳолда, айти пайтда бирлаштирилаётган қисмларнинг тизимли яхлитлигига эришиш механизмлари ҳақида тўлиқ тасаввурга эга бўлиш имконини беради. П.М.Керженцев ташкил этишда етгита асосий қисмни ажратади: ташкил этишнинг мақсади, хиллари, усуллари, инсонлар, моддий воситалар, вақт, ишни назорат қилиш ва ҳисобга олиш.

Юқорида айтилганлар “ташкил этиш” тушунчасининг асосий қисмлари ҳақида хулоса қилиш имконини беради. Бу – муайян вазифалар ёки кичик мақсадларга ажратилган мақсад; зарур таркибий қисмларни яхлит тизимга бирлаштириш механизмлари; ишлаб чиқилган ва бу учун белгиланган тартиб, изчиллик, давомийлик, муддатлар, макон координатлари, ҳаракатлар соҳаси ёки чегаралари, усуллар, бутун бўлақларининг зарур ҳаракатларини ва биргаликдаги ҳаракатларини амалга ошириш учун ресурсга бўлган эҳтиёж.

«Ташкил этиш» тушунчасига унинг юқорида санаб ўтилган қисмларининг киритилиши уни анча кенг маънода ифодалаш имконини беради. *Ташкил этиш – муайян шароитда маълум муддатларда олдинга қўйилган мақсадларга бунинг учун махсус танланган усуллар ва белгиланган воситалар ёрдамида ресурсларни энг кам сарфлаган ҳолда эришиш учун тизим сифатида бутун бўлақларининг мақсадли, ўзаро бўйсунган ҳамда вақтга кўра ва маконда мувофиқлаштирилган ўзаро ҳамкорлиги изчиллигини белгилаш жараёни.*

«Ташкил этиш» тушунчаси, одатда, инсонлар фаолиятининг иккита ўзаро боғлиқ томонига нисбатан, яъни ишлаб чиқариш фаолиятининг мазмунига ва уни бошқаришга нисбатан ёки, иккинчи томондан, унинг бошқариладиган ва бошқарувчи кичик тизимларига нисбатан қўлланилади. Бунда фарқ шундан иборатки, ишлаб чиқариш фаолиятининг мазмунини кўриб чиқишда воситалар деганда меҳнат буюмлари, куруллари ва ижрочилар, бошқарувда эса воситалар деганда, мазкур соҳада юзага келган терминологияга кўра – ахборот, оргтехника, ҳисоблаш техникаси ва бошқарув персонали тушунилади.

«Ташкил этиш» тушунчаси ижтимоий-иқтисодий тизимлар мавжуд бўлишининг учта даврий ҳолати – шаклланиш, фаолият кўрсатиш ва ривожланишга нисбатан ҳам қўлланилади. Бошқа сўз билан айтганда, ҳаёт фаолиятини ташкил этиш, уни белгиланган даражада сақлаб туриш ва прогрессив ўзгартириш билан боғлиқ. Муайян тизим деганда нима тушунилишига қараб,

ташкил этишнинг моҳиятини белгилаб берувчи хусусиятлар сақланиб қолинган ҳолда унинг функционал роли ўзгаради.

Бошқарув назариясида “ташкилий муносабат” тушунчасига алоҳида ўрин берилган, чунки айнан у тизимларнинг яхлитлигини таъминлайди. Фалсафий адабиётларда муносабат “муайян тизим қисмларининг ўзаро боғлиқлиги” сифатида тушунилади. Ундан фарқли ўлароқ, «алоқа – маконда ва (ёки) вақтга кўра бўлинган ҳодисалар мавжуд бўлишининг ўзаро боғлиқлиги». Муносабат – алоқанинг сифат жиҳатдан бошқа тури. Алоқа ўзаро таъсирдан далолат беради, муносабат эса ушбу таъсирни яширин имкониятда назарда тутди. Машҳур файласуф Б.И.Свидерский, ушбу тушунчаларга нисбатан кўп сонли қарашларни умумлаштирган ҳолда, муносабатларнинг тушунча сифатидаги ўта муҳим хусусиятини таъкидлайди: «Муносабат объектларнинг хусусан ушбу жараёнлар асосида эмас, балки янада умумий жараёнлар, хусусиятлар, алоқалар ва муносабатлар асосида юзага келадиган билвосита боғлиқлиги ёки ўзаро боғлиқлигидан дарак беради». Инсонлар ўртасидаги биргаликдаги фаолият жараёнида юзага келадиган муносабатлар учун ушбу ўзаро боғлиқликнинг асоси сифатида меҳнат тақсимооти ва кооперацияси иштирок этади.

Ташкилий муносабатнинг таркибий қисмларини аниқлаш ушбу тушунчанинг мазмунини очиқ беришнинг энг муҳим методологик қоидаси ҳисобланади. Ҳар қандай ижтимоий муносабат, биринчи навбатда, – бу тарафларнинг нисбати, бунда тарафлар сифатида турли субъектлар – алоҳида ижрочилар ёки бошқарув органлари иштирок этади. Субъектлар ролида ким иштирок этишига қараб ташкилий муносабатлар турларини сонига кўра энг йирик ажратиш рўй беради. Жамиятнинг иқтисодий тизимида бошқарув субъектлари турли тоифадаги бошқарув ходимлари ва бошқарув органлари билан намоён этилган.

Умумий кўринишда ташкилий алоқалар ва муносабатларнинг иқтисодий ёки бошқаришдаги ўрни шу билан белгиланадики, ушбу муносабатлар ва алоқалар бошқарувнинг асосий қисмлари ҳисобланади.

Бошқарув тизимининг ягоналигига вертикал ва горизонтал бошқарув ташкилий алоқалари ва муносабатларининг ўзаро ҳамкорлиги орқали эришилади: вертикал ташкилий алоқалар юқори турувчи ва қуйи турувчи бошқарув органлари, раҳбарлар ва қўл остидагилар ўртасида ўрнатилиб, субъектлардан бирининг ҳукумронлик ваколатларига асосланган; горизонтал ташкилий алоқалар эса тенг ҳуқуқли субъектлар ўртасида шартнома асосида ўзаро ҳамкорликнинг уйғунлигини таъминлаш механизми сифатида иқтисодий ва ижтимоий-руҳий усуллардан фойдаланган ҳолда шаклланади. Узоқ муддатли ўзаро ҳамкорликка нисбатан ташкил этиш тамойилларини ифодаловчи шартнома мажбуриятлари иқтисодий ва ижтимоий-руҳий механизмларнинг таъсирини кучайтириб, маълум муддатга ва фаолиятнинг муайян соҳаларида ижтимоий тизим кооперациялашувчи бўғинларининг белгиланаётган иқтисодий ва ижтимоий мақсадларга эришиш учун уйғунлаштирилган ўзаро ҳамкорлиги кафолати бўлиб хизмат қилади.

Иқтисодий ёки бошқаришнинг маъмурий-буйруқбозлик тизими фаолият кўрсатиши шароитида ҳукумронлик хусусиятига эга бўлган, яъни вертикал муносабатлар устунлик қилди. Бошқарувнинг иқтисодий усулларига ўтиш горизонтал – ихтиёрий, тенг ҳуқуқли, шериклик муносабатлари амал қилиши

соҳасининг сезиларли даражада кенгайиши билан боғлиқ. Бунда уларнинг устунлиги иқтисодий усуллар ролининг ошганлиги билан эмас, балки иқтисодий ривожланиш жараёнининг объектив тарзда ўзаро боғланган иштирокчиларини горизонтал бўйича бирлаштириш, такрор ишлаб чиқариш барча босқичларининг монанд ишлашини ташкилий жиҳатдан таъминлаш зарурлиги билан шартланган.

Ташкилий муносабатларнинг нафақат “ташқил этишни” бошқариш функцияси билан, балки барча қолган функциялар билан ҳам ўзаро боғлиқлиги диалектикаси жуда мураккаб. Ушбу боғлиқликнинг ўзига хос хусусияти, биринчи галда, ташкилий муносабатлар субъектлари бошқарувнинг барча функцияларини амалга оширишида намоён бўлади. Бошқарув ишларининг махсус турлари уларни бажаришнинг шундай ташқил этилишини назарда тутадик, бунда мазкур функцияларни амалга оширишнинг ташкилий шакллари ва усуллари ишлаб чиқилади. Лекин ушбу шакллар ва усулларни бошқарув тизимларининг субъектлари ўртасидаги узоқ муддатли, барқарор боғлиқликлар каби ташкилий муносабатлар билан бир хил деб ҳисоблаб бўлмайди. Бунда бошқарув функцияларини амалга оширишнинг ташкилий шакллари ва усуллари ташкилотда ўрнатилган алоқалар ва муносабатларга зид бўлиши мумкин. Юзага келган зиддиятларни бартараф этишда улар ўзгартирилади.

Ташкилий ва иқтисодий муносабатларнинг ўзаро боғлиқлиги кўп қиррали. Биринчидан, юқорида таъкидланганидек, ташкилий ва иқтисодий муносабатлар ташкилий муносабатлар субъектларининг ўзаро боғлиқлигини таъминлаш механизмининг асосий қисмларидан бири ролида иштирок этиши мумкин. Иккинчидан, улар индивидлар, гуруҳлар, жамоалар, жамиятнинг иқтисодий манфаатларини, демак, ушбу манфаатларни қондиришга йўналтирилган иқтисодий натижаларни амалга ошириш воситаси ҳисобланади. Ташкилий муносабатлар айнан мазкур белгилар бўйича ташкилий-иқтисодий муносабатлар турига киради.

Ташкилий муносабатлар ва алоқалар иқтисодий объектларни ва ижтимоий тизимларни бошқариш ташкилий тузилмаларининг асосий қисмлари ҳисобланади, чунки уларнинг иштирокчиларини бирлаштиради.

2.2. Менежмент тизимларини лойиҳалаштириш

Ҳар қандай ташкилотнинг фаолияти ўзгарувчан ташқи муҳитда кечади ва корхонанинг унга мослашиши кўп жиҳатдан унинг яшовчанлигини ва самарадорлигини белгилаб беради. Ташқи муҳит билан алоқани, биринчи галда, корхонани бошқариш тизими амалга ошириши туфайли, айнан унинг мослашувчанлиги кўп жиҳатдан бутун корхона фаолиятининг натижасини белгилаб беради. Бошқарув тизимларини мослаштиришнинг иккита хили мавжуд:

биринчидан, реактив мослаштириш, бунда тизимдаги ўзгаришлар юз берган ташқи ўзгаришларга жавобан кечади, корхонанинг ўзи эса қувлаб етувчи ролида иштирок этади;

иккинчидан, проектив мослаштириш, бунда бошқарув тизими ташқи муҳит динамикасининг йўналишларини прогноз қилади, ўзи ўзгаради ва бошқариладиган кичик тизимларни ўзгартиради.

Лойиҳалаштириш (лот. *projectus* – олдинга улоқтирилган) лойиҳавий мослаштириш механизми ҳисобланади. Менежмент тизими нуктаи назаридан

лойиҳалаштиришнинг асосий мақсадини ўзининг кучли томонларини фаоллаштириб, ўз камчиликларининг фаолиятнинг якуний натижаларига таъсирини мумкин қадар камайтирган ҳолда, ташқи муҳитнинг ўзига хос хусусиятларидан ташкилот манфаатлари йўлида самарали фойдаланиш имконини берувчи бошқарув тизимини яратишдан иборат деб белгилаш мумкин. Бунда ташкилот ва ўз навбатида унинг бошқарув тизими фаолиятининг иккита асосий мезонини таъкидлаш мумкин: мақсадга мувофиқлик ва самарадорлик. Мақсадга мувофиқлик деганда керакли ишни қила билиш, самарадорлик деганда эса мавжуд ресурслардан тежамли фойдалана олиш тушунилади. Мақсадга мувофиқлик самарадорликка қараганда муҳимроқ, чунки ташкилот азалдан истеъмолчиларга керакли нарсани қилиши лозим ва фақат ана шу ҳолатда унинг фаолиятининг самарадорлиги ҳақида сўз юритиш мумкин бўлади.

Менежмент тизимларини лойиҳалаштириш жараёни – бу корхона ташқи муҳитининг ҳолати ва уни ривожлантириш истиқболлари, корхонанинг миссияси, фаолиятининг мақсадлари ва уларга эришишнинг танланган стратегиялари, корхона мулкдорлари ва (ёки) раҳбарларининг ҳаётий мақсадлари ва кадрлаш йўналишлари, ташкилотлар ва уларни бошқариш тизимларининг объектив ривожланиш қонунлари, бошқарув фани ва бошқа гуманитар фанлар ютуқлари ҳақидаги ахборотни ўзгартириш. Корхонани бошқариш тизимининг асосий таркибий қисмлари жумласига қуйидагилар киради:

корхонани бошқариш тамойиллари;

бўлинмалар функциялари ва бошқарув аппарати ходимларининг ташкилий роллари;

таъминловчи бошқарув кичик тизимлари (ёки воситалари);

бошқарувнинг ташкилий тузилиши;

бошқарув жараёни ва бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш механизми;

корхонанинг ташкилий маданияти.

Менежмент тизимларини лойиҳалаштириш учун қуйидаги *тамомиллар* асос қилиб олиниши мумкин.

1. *Мақсадларнинг ягоналиги тамойили*, унга кўра менежмент тизими, агар у ташкилот мақсадларига эришишда индивидларнинг ҳамкорлик қилишига ёрдам берса, самарали ҳисобланади.

2. *Самарадорлик тамойили*, унга кўра менежмент тизими, агар у инсонларнинг энг кам ноҳўш оқибатлар ёки харажатлар асносида мақсадларга эришишига кўмаклашса, самарали ҳисобланади. Бунда харажатлар деганда нафақат моддий ва молиявий ресурслар тушунилади. Шунингдек, бунга ходимларнинг мавжуд бошқарув тизимидан яқка тартибда ва гуруҳ бўлиб қониқиш ҳосил қилганлиги ҳам киради.

3. *Зарур хилма-хиллик тамойили*, унга кўра бошқарувчи тизимнинг мураккаблиги бошқарилаётган объектнинг мураккаблигидан кам бўлмаслиги керак. Ташкилотлар (корхоналар) томонидан менежмент тизимларининг яратилишида бунга қуйидагилар ҳисобидан эришилади:

1) менежментнинг ҳар бири нисбатан мустақил участкада ўз вазифасини ҳал этадиган турли кичик тизимларини ажратиш, яъни бошқарув меҳнатини

функционал тақсимлаш амалга оширилади;

2) бошқарув аппаратурини, менежмент даражаларини ажратган ҳолда, иерархик тамойил бўйича қуриш;

3) бошқарув ахборотининг катта ҳажмига ишлов бериш учун юксак ахборот технологияларидан фойдаланиш.

Менежмент тизимини *лойиҳалаштириш жараёнини* иккита нуқтаи назардан кўриб чиқиш мумкин: мазмуний ва ташкилий.

Лойиҳалаштириш жараёнини мазмуний нуқтаи назардан кўриб чиқишда унинг асосий босқичларини ажратиш мумкин.

1. *Корхонани бошқариш тамойиллари* ташкилотлар ривожланишининг объектив қонунлари, корхона раҳбарларининг (мулкдорларининг) ҳаётий қадриятлари, гуманитар фанлар ютуқлари, корхона мақсадларидан келиб чиқиб ифодаланади.

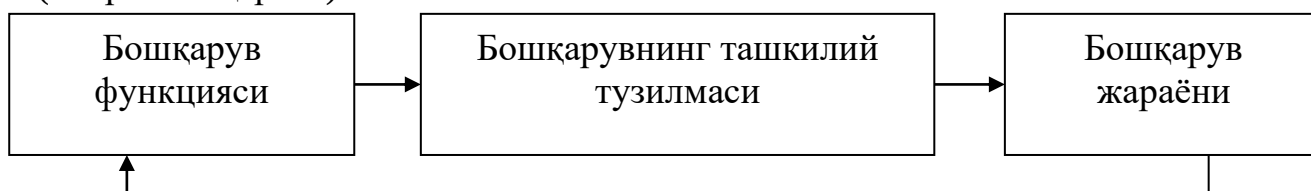
2. Корхонанинг мақсадлари, уларга эришишнинг танланган стратегиялари, корхонанинг имкониятлари, ташқи муҳитининг ҳолати ва унинг ривожланиш динамикаси асосида бошқарув тизими олдинга қўйилган мақсадларга эришиш учун бажариши лозим бўлган ишлар аниқланади.

3. Корхонани бошқариш функцияларининг мазмуни асосида қуйидагилар белгиланади:

4. *Ишчи жамоалар* (бўлинмалар) улар ўртасида алоқалар ўрнатиш орқали *ягона тузилмага бирлаштирилади* ва мазкур алоқаларни амалга ошириш воситалари белгиланади. Шу билан бир вақтнинг ўзида бўлинмалар раҳбарларига улар зиммасига юклатилган вазифаларни бажариш учун етарли бўлган ваколатлар берилади. Шундай қилиб, корхонани бошқариш ташкилий тузилмаси шаклланади.

Ташкилий маданият корхона раҳбарларининг бошқарув қандай амалга оширилиши лозимлиги тўғрисидаги тасаввурларидан келиб чиқиб, ташқи муҳитдаги ўзгаришлар тезлиги ва танланган бошқарув тамойилларига қараб шаклланади.

Менежмент тизимининг статиклиги ва динамиклиги ўзаро боғлиқлик. Бир томондан, бажариладиган функциялар ташкилий тузилмада мустаҳкамланиши керак, лекин, иккинчи томондан, айнан ташкилий тузилма бошқарув операцияларини бажариш тартибини белгилаб беради, яъни бошқарув жараёнини ривожлантиради, у эса, ўз навбатида, функцияларнинг мазмунини белгилаб беради (2.1-расмга қаранг).



2.1-расм. Менежмент жараёни, функциялари ва ташкилий тузилмасининг ўзаро боғлиқлиги

Лойиҳалаштириш олдидан тайёргарлик кўришдан мақсад бошқарув тизимининг корхона ташқи муҳитини ўзгартириш талабларига ва йўналишларига ҳозирги вақтда мос келмайётган ёки келгусида мос келмайдиган таркибий

қисмлари ва параметрларини аниқлашдан иборат. Мазкур босқичда қуйидагилар амалга оширилади: 1) корхонанинг ташқи муҳитини таҳлил қилиш, у ташқи муҳитнинг истеъмолчилар ва уларнинг эҳтиёжлари, корхона маҳсулоти нархининг ҳозирги ва прогноз қилинаётган даражаси, инвестицияларни олиш имконияти, талаб этиладиган малакага эга бўлган ишчи кучининг мавжудлиги ва корхона жойлашган минтақадаги унумдорлик каби жиҳатларига тааллуқли;

2) корхонанинг ишлаб чиқариш (бошқариладиган) кичик тизимини таҳлил қилиш ишлаб чиқариш персонали, ишлаб чиқариладиган маҳсулот, меҳнат воситалари ва буюмлари, ишлаб чиқариш технологияси, ишлаб чиқаришни ташкил этиш усуллари ўз ичига олади;

3) корхона бошқариш тизимини таҳлил қилиш – бу корхона фаолиятининг мақсадлари, бошқарув тамойиллари, бошқарув тизим персонали, бошқарувнинг функционал ва таъминловчи кичик тизимлари, бошқарув жараёни ва ташкилий тузилмалари, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш технологияси;

4) ҳозирги ва келгуси талаблар нуқтаи назаридан бошқарув тизимининг камчиликларини аниқлаш;

5) лойиҳалаштирилаётган бошқарув тизимига нисбатан қўйиладиган талабларни ифодалаш.

Лойиҳалаштиришдан мақсад жорий этиш учун тайёр бўлган бошқарув тизими моделини тузишдан иборат.

2.3. Бозор иқтисодиёти корхоналарининг ташкилий шакллари

Мулк шакли ва ташкил этиш шакли хўжалик юритувчи субъектларни таснифлаш учун асосий белгилар ҳисобланади. Мулк шаклига кўра улар хусусий, давлат ва жамоавий бўлишлари мумкин. Шунинг назарда тутиш лозимки, мол-мулк мулкчилик шаклидан қатъи назар умумий (улушли ёки биргаликда) мулкчилик ҳуқуқлари асосида бир неча шахсга тегишли бўлиши мумкин, бу турли хилдаги хўжалик жамиятларининг пайдо бўлишига олиб келади. Улар мол-мулкка биргаликда эгалик қилиш асосида ёки жамоавий эгалик қилиш асосида ташкил этилади. Хўжалик фаолиятини ташкил этиш шаклларига қараб корхоналар ва бирлашмалар ажратилади.

Корхона – юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган, маҳсулот ёки хизматларни сотувчи мустақил хўжалик юритувчи субъект. Корхона ўз таркибида юридик шахсларга эга бўлмайди. Корхонанинг яна бир ўзига хос хусусияти шундаки, у ўз фаолиятини хўжалик ҳисоби тамойиллари асосида амалга оширади.

Мулк шаклларига кўра корхоналар давлат ёки хусусий бўлиши мумкин. Бироқ, амалиётда корхоналарни давлат, хусусий ва жамоавий корхоналар сифатида таснифлаш тез-тез учраб туради, бу конституциявий нормага зид келмайди, чунки жамоавий мулк – бу жамоа ҳар бир аъзоси мулкнинг йиғиндиси, шунинг учун у хусусий мулкка киради. Бундан ташқари, мулкнинг қўшма ва аралаш шаклларига асосланган корхоналар ҳам бўлиши мумкин.

Корхона фаолият кўрсатиб турган корхоналар, бирлашмалар таркибидан жамоанинг ташаббусига кўра (агар бунга мол-мулк эгаси рози бўлса) бир ёки бир неча таркибий бўлинмаларнинг ажралиб чиқиши натижасида ташкил этилиши

мумкин.

Корхоналар мол-мулкини шакллантириш манбалари қуйидагилардан иборат: муассисларнинг пул ва моддий бадаллари; товарлар ва хизматларни сотишдан ва фаолиятнинг бошқа турларидан олинадиган даромадлар; қимматли қоғозлардан олинадиган даромадлар; банклар кредитлари; капитал қўйилмалар ва бюджетдан дотациялар; бегараз ёки хайрия бадаллари; қонун билан тақиқланмаган бошқа манбалар.

Бирлашма – ўзаро боғланган хўжалик юритувчи субъектларнинг ишлаб чиқариш жараёнларининг технологик умумийлигига, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг бир хиллигига, бирлашаётган хўжалик юритувчи субъектларнинг ҳудудий яқинлигига, ишлаб чиқариш ихтисослаштириш, кооперациялаш, комбинациялашнинг ривожланганлигига асосланган ягона ишлаб чиқариш-хўжалик мажмуи. Бирлашмаларнинг иккита йўли ва иккита тури мавжуд.

1. *Биринчи турнинг* асосида фирмалараро келишув ётади, унга кўра тарафлар биргаликда эгалик қиладиган янги компанияни ташкил этмайди ва мавжуд корхоналар акцияларини қайта тақсимламайди. Уларнинг муносабатлари шартнома билан тартибга солинади.

2. *Иккинчи турнинг* асосида икки ёки бир неча корхона бирлаштириш ётади, бунинг натижасида мустақил хўжалик юритувчи субъект ҳосил бўлади. Бирлашма икки ёки бир неча юридик шахс, жисмоний шахс ёки ташкилот томонидан ташкил этилиши мумкин. Мулк ҳуқуқи бирлаштирилган капиталга қўшилган ҳиссага мутаносиб равишда тақсимланади. Бирлашмаларнинг энг кенг тарқалган шакллари жумласига қуйидагилар киради: концернлар, корпорациялар, холдинглар, франчайз бирлашмалар, офшор компаниялар, молия-саноат гуруҳлари.

Яккабошчилик асосида эгалик қилиш хўжалик юритиш шакли сифатида юридик шахсни ташкил этмаган ҳолда хусусий корхона кўринишида амалга оширилиши мумкин (якка тартибдаги меҳнат фаолияти). Бундай бизнес мулкдорлари унинг раҳбарлари ҳисобланиб, барча даромадни ўзларига олади ҳамда ва бизнес билан шуғулланиш харажатлари ва таваккалчилигини ўз зиммаларига олишади. Хусусий тадбиркорлар фаолиятининг энг кенг тарқалган соҳаларига қуйидагилар киради: савдо, умумий овқатланиш, тиббиёт, маиший хизматлар, маиший техникани таъмирлаш, маслаҳат хизматлар ва ҳ.к. Бизнеснинг ушбу шакли бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда ҳам, бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда ҳам кенг тарқалган. Кичик бизнеснинг асосий устунлиги – унинг ихчамлиги ва тезкорлиги, кам капитал талаб қилиши ва аҳоли учун (ташкил этиш нуқтаи назаридан) қулайлиги.

Хўжалик ширкати – юридик ёки жисмоний шахсларнинг фаолиятнинг турли соҳаларидаги ихтиёрий асосларда расмийлаштирилган ҳамкорлиги. Ширкат икки ёки бир неча тижорат мақсадларини ҳал этиш учун саъй-ҳаракатларни кооперациялаш зарурлиги натижасида юзага келади, у ширкатга кирувчи шахслардан ҳар бирининг шахсан иштирокига асосланган. Ширкатнинг устави унга кирувчи аъзоларнинг мулкий жавобгарлиги даражасини белгилаб беради.

Франчайз корхона. Бу ўз фаолиятини товарлар ишлаб чиқарувчиси ёки қандайдир турдаги хизматлар ташаббускори ҳисобланган «франчайзер» деб номланувчи корхона билан тузилган шартнома (контракт) шартлари асосида амалга

оширадиган «франчаизи» деб номланувчи алоҳида савдо корхонаси. биргаликдаги фаолият бўйича шерикларга франчайзер фаолият зонасини, истеъмолчиларни танлашда ёрдам беради ва савдо тармоғини жойлаштириш, реклама ишини юритиш, юқори малакали кадрларни тайёрлаш юзасидан тавсиялар беради. Бу тизимга кирувчи савдо корхоналарининг маркетинг ва товарларни сотиш билан боғлиқ хизматларни кўрсатиш борасидаги барча ҳаракатларини бир хиллаштириш ва стандартлаштиришга ёрдам беради. Франчайзер режалаштириш ва бошқариш, шунингдек савдо операцияларини юритиш юзасидан маслаҳат беради. У франчайзинг бўйича шерикларга молиявий ёрдам кўрсатади.

Савдо корхонасининг фақат франчайзер билан ёки унинг технологияси бўйича иш юритиш мажбурияти франчайзингнинг муҳим шарти ҳисобланади. Ушбу шаклнинг афзалликлари жумласига қуйидагилар киради: йирик ихтисослашган фирмалар томонидан ишлаб чиқарилаётган товарларнинг юқори сифатини таъминлаш имконияти; товарлар ва хизматларнинг стандартлаштирилиши; паст нархлар; бозор талабларининг имкон қадар ҳисобга олиниши. Камчилиги қуйидагилардан иборат: франчайзининг ўз фаолиятида, хусусан, фойдаланиладиган технологияни олишда чекланганлиги, кичик контрактларнинг рад этилиши, майда фирмалар ва тадбиркорлар мустақиллигининг чекланиши. Франчайз шаклига «Макдональдс», «Кока-кола» каби фирмаларнинг жаҳон бозорларидаги фаолияти мисол бўлади.

2.4. Менежментда ташкилий маданият ва унинг ривожланиши

Замонавий менежментда ташкилий маданият деганда ходимларнинг ўзаро боғланган базавий мўлжаллари, уларнинг кадрлаш йўналишлари, персоналнинг ташкилот ичидаги ўзаро ҳамкорлигини ҳамда уларнинг ташкилотдан ташқаридаги хизмат фаолиятини белгилаб берувчи ишонч ва кутишлар мураккаб тизими тушунилади.

Ташкилот ходимлари ўз хатти-ҳаракати ва фаолиятида амал қиладиган *базавий мўлжаллар* – бу улар томонидан ўз жамоасини, ундаги муносабатларни, иш маконини, ўзининг ташкилотдаги мақомини кўриш ва тушунишнинг ўзига хослиги, шунингдек улар томонидан ҳаётий йўналишлар зарур тизимининг ишлаб чиқилиши имконини берувчи баҳолаш мулоҳазалари.

Қадрлаш йўналишлари ходимларни турли иш вазиятларида муайян тарзда йўналтирган ҳолда уларнинг ташкилотдаги хатти-ҳаракати йўналиши ва хусусиятини белгилаб беради.

Ишонч ва кутишлар, ходимлар хатти-ҳаракати нормалари ўзаро узвий боғланган, чунки, агар хатти-ҳаракат нормаларига амал қилинса, улар ходимлар ишончи ва кутишларининг қондирилишини кафолатлайди.

Ташкилий маданиятнинг барча учта даражасини таҳлил қилишга нисбатан бундай ёндашув чоғида унинг сустривожланиши сабабларини аниқлаш ва уни янги тамойиллар асосида такомиллаштириш механизмларини шакллантириш мумкин. Шунингдек, ташкилот субъектив ва объектив маданиятини фарқлаш лозим. Ташкилот субъектив маданияти ходимлар томонидан ажратиладиган хатти-ҳаракат намуналари, уларнинг ташкилот фаолияти билан боғлиқ ишонч ва кутишларини, шунингдек ташкилот ташқи муҳитининг қадриятлари ва нормаларини гуруҳ бўлиб қабул қилишни ўз ичига олади.

Ташкилот объектив маданияти ташкилот томонидан яратиладиган, бинолар, уларнинг жойлашган ўрни ва дизайни, жиҳозлар ва мебель, кенглик ҳажми ва рангининг нисбати, ходимлар дам олиши учун қулайлик ва уларни озиқ-овқат, товарлар, маҳсулотлар ва хизматлар билан таъминлашни ўз ичига олувчи жисмоний муҳит билан боғланади. Ушбу таркибий қисмлар тўплами мазкур ташкилот амал қиладиган кадриятларни акс эттиради. Ташкилот субъектив маданияти, шу тариқа, фирманинг кадриятлари билан бирга унинг фалсафасини шакллантиради, объектив маданият эса уларни маконда ва вақтга кўра моддийлаштиради. Умуман олганда, улар бошқарув маданиятининг органик қисмлари сифатида иштирок этган ҳолда бир-бирининг ривожланишини белгилаб беради. Ташкилий маданиятнинг мазмунини унинг қуйидаги ўнта асосий параметрини ажратиш орқали кўриб чиқиш мумкин.

1. *Ўзини ва ташкилотдаги ўз ўрнини англаш.* Бир ташкилот маданиятлари ходимларни ўзининг ички кайфиятларини яширишга чоғлайди, бошқалари эса, аксинча, уларнинг ташқи намоён бўлишини қўллаб-қувватлайди. Бир ташкилотлар ходимларни мустақилликка ва ишга нисбатан ижодий ёндашувни ривожлантиришга йўналтиради, бошқалари эса, ишчиларнинг якка ҳолдаги самарадорлигини қўллаб-қувватлайди.

2. *Коммуникацион тизим ва мулоқот тили.* Ташкилотларда коммуникацияларнинг оғзаки, ёзма ва нооғзаки шаклларида, шунингдек «телефон ҳуқуқидан» фойдаланиш сезиларли даражада фарқ қилади. Бундан ташқари, касбий жаргон, имо-ишоралар ва турли ҳарфий қисқартмалар (аббревиатурлар) ҳар бир ташкилотда ўзига хос жиҳатга эга.

3. *Ташқи кўриниш, кийим (уст-бош) ва ишда ўзини кўрсатиш* ташкилотнинг ўзига хос ташриф қоғози ҳисобланади. Махсус кийим-бош, ходимлар хатти-ҳаракатининг иш услуби, улар томонидан қўлланиладиган упа-элик (косметика) ва соч турмаклари турли ташкилот маданиятлари мавжудлигини тасдиқлайди.

4. *Овқатланишни ташкил этиш соҳасидаги одат ва анъаналар.* Фирма ичида ёки унинг ташқарисида ходимларнинг овқатланишини ташкил этиш, овқатланиш учун дотациялар мавжудлиги ёки йўқлиги, овқатланишнинг қанча вақтга чўзилиши, раҳбарлар ва қўл остидагиларнинг биргаликда ёки алоҳида овқатланиши ва ҳоказолар ташкилот ўз ходимлари тўғрисида қанчалик қайғуриши ва унда қанақа муҳит ва раҳбарлик услуби устунлик қилиши белгилари ҳисобланади.

5. *Ходимларнинг вақтни англаши, вақга бўлган муносабати ва вақтдан фойдаланиши* уларнинг аниқлик, мажбурийлик, пухталиқ даражасида, шунингдек ўз иш вақтини қадрлай билиши ва уни ўта оқилона фойдалана олишида намоён бўлади, бу юқори ёки паст ташкилий маданиятдан далолат беради.

6. Айниқса турли ёш гуруҳлари ва турли лавозим, тажриба, миллат, диний эътиқод ходимлари ўртасида яққол намоён бўладиган *инсонлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар* улар ўртасида умумийлик ва ижтимоий қўллаб-қувватлаш руҳи мавжудлигидан ёки рақиблик, чақимчилик, ўзаро ёқтирмаслик ва ҳоказолардан далолат беради.

7. Ходимларни ўзлари ишлаётган ташкилот нуқтаи назаридан нима яхши-

ю, нима ёмонлигини тўғри тушунишга йўналтирувчи *қадриятлар*, шунингдек муайян турдаги хатти-ҳаракатга нисбатан тахминлар ва кутишлар тўпламини ўзида намоён этувчи *нормалар* ходимларда ташкилий маданиятни ривожлантириш дастурининг мавжудлигидан ёки ушбу ишдаги муваффақиятсизликдан далолат беради, бу албатта уни ахлоқий ва касбий инқирозга олиб келади.

8. *Ходимларнинг нимагадир бўлган ишончи ва муносабати* (рахбариятга, муваффақият, ўз кучига, ўзаро ёрдамга, одобли хатти-ҳаракатга ишониш, ҳамкасбларга, мижозларга ва рақобатчиларга бўлган муносабат), шунингдек буларнинг барчасига дин ва ахлоқнинг таъсири ташкилий маданиятнинг ўта муҳим тавсифи ҳисобланади ва унинг ривожланганлик даражасини кўрсатади.

9. Ушбу жараёнларга нисбатан ёндашувларда ва улар аҳамиятининг менежерлар ва ижрочилар томонидан баҳоланишида, ўқитиш таомиллари ва шаклларида ҳамда ўқитишнинг меҳнат натижалари ва меҳнат мотивацияси билан боғлиқлигида намоён бўладиган *ходимларни ривожлантириш ва ўқитиш*, фирмаларнинг ижодкорликни ва ташкилий маданиятнинг салоҳиятини ривожлантириш орқали инновацион фаолиятга йўналтирилганлигидан ёки уларнинг издан чиқиши ҳолатидан далолат беради.

10. Ходимларнинг ишга, унинг сифати ва бажарилиши баҳосига бўлган муносабатида, хизмат бўйича кўтарилишда намоён бўладиган *меҳнат одоб-ахлоқи ва мотивацияси* ташкилий маданиятни шакллантириш тамойиллари ва унинг ривожланиш йўналишларини яққол кўрсатади.

Маданиятнинг ташкилот самарадорлигига таъсири иккита йўналиш бўйича боради. Биринчидан, – бу маданият ва ходимлар хатти-ҳаракатининг ўзаро таъсири. Иккинчидан, – бу маданиятнинг ходимлар ўз ишини қандай қилишига таъсири. Бундан ташқари, маданият ташкилотдаги коммуникациялар тизимига таъсир кўрсатади. Умумий маданий мақсадларда ходимлар бир-бирини “сўзсиз” тушунишлари мумкин. Агар уларда муаммоларни ҳал этишга нисбатан турли ёндашувлар мавжуд бўлса, у ҳолда улар муайян ҳолатда коммуникацияларнинг қанақа тизими энг самарали эканлигини билишади.

Маданият ташкилот ходими томонидан ўзини ташкилотда тўғри кўрилишини ҳам белгилаб беради, шунингдек муваффақиятсизликка учралган ҳолатда ўз хатти-ҳаракатини оқлаш имконини беради, чунки у маданият қадриятлари ва стандартлари билан писанда қилинган.

Америка менежментида ташкилий маданиятнинг энг рақобатбардош фирмалар муваффақиятини изоҳловчи бир қатор асосий ишончи ва қадриятларини ажратувчи Питерса-Уотермен модели мавжуд. Улар жумласига қуйидагилар киради:

Ташкилий маданиятни бошқариш хатти-ҳаракатнинг оптимал намуналарини, ходимлар мулоқоти ва фаолиятини шакллантиришга йўналтирилган узоқ муддатли жараён ҳисобланади. Шунинг учун менежерларнинг ходимларни ҳар кунлик ишлаб чиқариш фаолиятига бириктириш орқали улар қадриятларини бир хиллаштиришга йўналтирилган доимий саъй-ҳаракатлари зарур. Реал вазиятга муайян мисоллар билан ташкилий маданиятнинг эски ва умумий стандартларига йўналтирилган меҳнатнинг маъноси ва белгиланган мақсадини, ўзига хослиги ва

меҳнат натижаларининг фарқини кўрсатиш лозим. Ходимларни ташкилий маданият эски ва умумий стандартларининг мақсадга мувофиқлиги, фойдалилиги ва самарадорлигига ишонтирган ҳолда, менежерлар, табиийки, ходимларда уларни ташкилий маданиятнинг тарқатувчиларига айлантирадиган қарашларни ва хатти-ҳаракатни шакллантиради.

2.5. Бошқарув қарорлари

Инсонлар ўз ҳаёти давомида ҳар доим ҳал этишнинг бир неча усуллариغا ёки муқобил вариантларга эга бўлиши мумкин бўлган турли муаммоларга дуч келишади. *Улар ичидан ягона муқобил вариантни танлаш – қарор қабул қилиш ҳисобланади.* Инсонлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар оқибатлари уларнинг келажагига таъсир кўрсатади. Агар қарор ташкилот раҳбари томонидан қабул қилинса, у ҳолда мазкур қарорнинг оқибатлари бошқа инсонларга таъсир кўрсатиши аниқ. Шунинг учун раҳбар ҳамма вақт қабул қилинадиган қарорлар натижалари учун маънавий, кўпинча эса моддий жавобгарликка эга бўлади. Шундан келиб чиққан ҳолда, бошқарув қарорининг тўлиқроқ таърифини бериш мумкин.

Интуитив қарорлар – бу фақат у тўғрилигини ҳис этиш асосида қилинган танлов. Мазкур ҳолатда қарор қабул қилувчи шахс барча “ҳам” ва “қарши”ларни онгли равишда чамаламайди, балки кўпинча ҳатто вазиятни онгли равишда таҳлил қилишга уринмайди ҳам. Юқори бўгин менежерлари 80 фоизининг тасдиқлашларича, жиддий муаммоларни ҳал этишда, асосан, норасмий ахборот ва ички ҳис-туйғуга таянилади. Лекин бунда шуни ҳисобга олиш лозимки, тўғри интуитив қарорлар кўпинча бой амалий иш тажрибасига эга бўлган менежерлар томонидан қабул қилинади, яъни онгсиз равишда тўпланган ва ишлов берилган катта ҳажмдаги ахборот ички ҳис-туйғуга асос бўлади.

Фикр-мулоҳазаларга асосланган қарорлар билимлар ва тажриба билан мустаҳкамланган, онгли равишда қилинган танловни ўзида намоён этади. Ушбу ҳолатда инсон, ҳозирги вазиятни ўтмишдаги шунга ўхшаш вазиятлар билан онгли равишда таққослаган ҳолда кўпинча илгари муваффақият келтирган муқобил вариантни танлайди. Бошқарув фаолиятида бундай қарорлар катта аҳамиятга эга, чунки раҳбар кўпинча бир-бирига ўхшаш вазиятларга дуч келишига тўғри келади. Мазкур қарорлар иккита яққол афзалликка эга:

1) уларни қабул қилиш учун фақат раҳбарнинг интеллекти зарур, яъни улар катта вақт сарфларини талаб қилмайди;

2) раҳбар, у нима учун айнан ушбу қарорни қабул қилаётганлигини тушунтириш ҳолатига тушиб қолади, яъни бу ерда персоналга ўргатиш ҳолати иштирок этади.

Шу билан бирга, якка тартибда қабул қилинадиган, фикр-мулоҳазаларга асосланган қарорлар учта яққол камчиликка эга:

1) улар раҳбарнинг тўғри фикрига асосланган, у ҳақиқат билан фарқ қилиши мумкин;

2) аввалги тажрибадан фойдаланиш зарурлиги қарорларни асослаш усулини принципиал жиҳатдан янги вазиятларда қўллаш мумкин бўлмаслигига олиб келади;

3) аввалги тажрибадан фойдаланиш “Биз ҳамма вақт шундай қилганмиз!” деган ёндашувда ўз ифодасини топиши мумкин, бу ҳол қарорни раҳбарга таниш

бўлган йўналишларга буради, шу сабабдан у ўзига маълум вариантларга қараганда янада самарали бўлиши мумкин бўлган янги муқобил вариантни бой бериши мумкин. *Оқилона қарорлар* ҳолисона таҳлилий жараён ва объектив усуллар ёрдамида асосланади. Бунда шуни таъкидлаш лозимки, қабул қилинаётган қарор қанчалик мураккаб ва қўламли бўлса, унинг оқибатлари қанчалик кўп сонли инсонлар учун муҳим бўлса, унинг илмий жиҳатдан асосланганлиги шунчалик муҳим бўлади ва уни қабул қилишда ўта ихтиёрий жиҳатларга шунчалик кам йўл қўйиб бўлинади. Қарорнинг ҳаётий цикли қуйидаги босқичларга эга:

- 1) *қарорни ишлаб чиқиш;*
- 2) *қарорни қабул қилиш;*
- 3) *қарорни амалга ошириш.*

Қарорни тайёрлаш босқичи қуйидаги таомилларни ўз ичига олади:

- 1) *муаммонинг моҳиятини аниқлаш;*
- 2) *қарор қабул қилиш мезонларини ифодалаш;*
- 3) *муқобил вариантлар рўйхатини аниқлаш.*

Тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, бошқарув объекти ўзгарганлиги тўғрисидаги хабарларнинг 66 фоизидагина муаммоли ахборот мавжуд. Кўплаб муаммолар ичидан раҳбар уларнинг 85 фоизигагина эътибор қаратади, муаммоларнинг 9 фоизини раҳбар шунчаки билмайди, яъни вазиятни муаммоли вазият сифатида баҳоламайди, уларнинг яна 6 фоизи ҳақида эса раҳбар унутиб қўяди, чунки ушбу муаммолар ечимини у кейинга суриб қўяди.

Қарорни ва эҳтимолий чекловларни баҳолаш мезонларини асослаш таомили шунинг учун зарурки, биринчидан, раҳбар дуч келадиган ҳақиқат ҳамма вақт унинг фаолиятига айрим (ресурс, қонунчилик, ахлоқий) чекловларни қўяди, ишлаб чиқиладиган муқобил вариантлар эса ушбу чекловларга мос келиши керак; иккинчидан, муқобил вариантлар ишлаб чиқилгунга қадар қарор қабул қилувчи у кейинчалик муқобил вариантларни баҳолашда қўллайдиган стандартларни аниқлаб олиши керак. Ушбу стандартлар қарор қабул қилиш мезонлари деб номланади.

Қарор вариантларини ишлаб чиқиш. Идеал ҳолатда, раҳбарга қанчалик кўп муқобил вариантлар маълум бўлса, унда янада самарали қарор қабул қилиш имкониятлари шунчалик кенг бўлади.

Қарор қабул қилиш босқичи қуйидаги таомилларни ўз ичига олади:

- 1) *муқобил вариантларни баҳолаш,*
- 2) *муқобил вариантларни экспериментал текшириш,*
- 3) *ягона муқобил вариантни танлаш.*

Муқобил вариантларни баҳолаш таомилида қуйидаги операцияларни ажратиш мумкин:

1) қарорнинг муқобил вариантларини амалга ошириш эҳтимолини баҳолаш, бу кўпинча муқобил вариантларни танлаб олишда ҳал қилувчи омил ҳисобланади;

2) олдинга қўйилган мақсадга эришиш, унинг ифодаланган чекловларга мос келиши даражасини, амалга ошириш эҳтимолини, кутилаётган бевосита ва билвосита оқибатларни ҳисобга олган ҳолда муқобил вариантларнинг устунликлари ва камчиликларини таърифлаш;

3) қарорнинг нисбий аҳамияти асосида амалга ошириладиган

вариантларини қиёсий баҳолаш, у қуйидагиларда ўз ифодасини топиши мумкин:

- биринчидан, тартиб шаклида, бунда иккита муқобил вариантни таққослаш “яхшироқ – ёмонроқ”, “кўпроқ муҳим – камроқ муҳим” ва ҳ.к. шкаласи бўйича ўтказилади,

- иккинчидан, миқдорий шаклда, бунда иккита муқобил вариантни таққослаш миқдорий кўрсаткичларни солиштириш орқали амалга оширилади.

Муқобил вариантларни экспериментал текшириш таомилини ҳамма вақт ўтказган маъкул, лекин у фақат бунинг имкони мавжуд бўлган ҳолларда ўтказилади. Албатта, қабул қилинаётган янги автомобилни ишлаб чиқаришни бошлаш тўғрисидаги қарор тажриба модели билан экспериментлар ўтказиш орқали тасдиқланади. Лекин бундай экспериментлар қиммат туради ва кўп вақт сарфлашни талаб қилади, шунинг учун автомобиль конструкциясига киритилган ҳар бир кичик янгиликни экспериментал текширишдан маъно йўқ.

Ягона муқобил вариантни танлаш қарор қабул қилиш жараёнида амалга оширилади. Агар муаммо тўғри аниқланиб, қарорнинг муқобил вариантлари пухта баҳоланган бўлса, у ҳолда қарор қабул қилиш қандайдир қийинчилик туғдирмайди. Бироқ, агар муаммо мураккаб бўлиб, ахборот кўпроқ субъектив бўлса, у ҳолда тадбиркор тажрибаси, журъати ва тўғри фикрининг роли ортади. Тадбиркорга ягона муқобил вариантни танлашга ёрдам берувчи усуллардан бири ранжирлаш бўлиб, у муқобил вариантларни уларни афзал кўриш йўсинида тартибга келтиришни ўзида намоён этади.

Қарорлар ижросини назорат қилиш технологияси оддий бўлиши керак, бу унинг тежамлилигини ва тезкорлигини таъминлайди. Назорат қилишнинг ҳам оддий, ҳам автоматлаштирилган тизимлари аксарият кўпчилигининг асосида назорат қилиш карточкаларидан фойдаланиш ётади, унинг тахминий кўриниши 2.1-жадвалда келтирилган.

2.1-жадвал

Қарорлар ижросини назорат қилиш карточкасига мисол

Қарорнинг моҳияти.	
Ким томонидан ва қачон қабул қилинган.	
Ижро муддати.	
Масъул ижрочи.	
Ҳисоботлар шакли.	
Босқичлар бажарилишининг назорат муддатлари.	
Раҳбарнинг қарор ижро этилганлиги тўғрисидаги резолюцияси.	
Изоҳлар.	

Ижодий жиҳатларга алоҳида эътибор қаратиш, ишда муваффақиятга эришган ижрочиларни тақдирлаш лозим. Бунда салбий жиҳатларни ҳам четлаб ўтиб бўлмайди. Қарорнинг ижросини таҳлил қилиш бошқарув циклини якунлаш билан бирга янги циклни ҳам бошлаб беради, чунки бир муаммонинг ҳал этилиши, албатта, бошқа муаммонинг пайдо бўлишига олиб келади.

3-мавзу. Функционал менежмент

3.1. Ишбилармон ташкилот фаолиятининг соҳаларини бошқариш методологияси

Ишбилармон ташкилотлар (фирмалар, корхоналар) ташқи ва ички муҳит, яъни давлат органлари, жамоат ташкилотлари, миллий сиёсат, шериклар, истеъмолчилар ва ўз персоналининг таъсири остида фаолият кўрсатади. Бу ҳол бошқарув фаолиятида уларнинг барча манфаатлари ва талабларини бир вақтнинг ўзида ҳисобга олиш зарурлигини назарда тутди.

Фаолиятнинг кўплаб соҳаларини самарали бошқариш методологиясининг асосини замонавий билимларни ҳамда ушбу мураккаб интеллектуал ва юқори масъулиятли ишни амалга ошириш жаҳон тажрибасини бир жойга тўпловчи тизимни яратиш ташкил қилади. Бунда ишбилармон ташкилотни бошқариш фалсафаси ва концепциясини, унинг миссияси, стратегияси, мақсадлари, тамойиллари ва бундай хилдаги тизимларга хос бўлган бошқа жиҳатларни ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этиши лозим. Бу шу билан боғлиқки, ташкилот ушбу энг муҳим концептуал қоидалар бутун персонал хатти-ҳаракатининг қоидаларга айланган тақдирдагина муваффақиятга эришиши мумкин. Илмий менежмент классикларининг таъкидлашларича, тўғри тамойиллар ўрта-миёна инсонлар қўлида даҳоларнинг тизимсиз ва тасодикий уринишларига қараганда кучлироқдир. Замонавий, ўта мураккаб иқтисодий ҳаётда самарали фаолият юритишнинг мазкур қонуни алоҳида аҳамият касб этади.

Менежментда энг янги билимлар ва жаҳон тажрибасидан фойдаланиш ишбилармон ташкилотлар “кучли” бошқарув маданиятига эга эканлигини англатади. Ушбу маданиятни эгаллаш, айниқса, раҳбар лавозимларни эгаллаб турган барча даражадаги менежерларнинг биринчи галдаги мажбурияти ҳисобланади.

Ишбилармон ташкилотлар бошқарув фаолияти соҳаларининг кўплиги ва хилма-хиллиги ушбу соҳаларни пухта тизимли ўзаро боғлашни ҳамда стратегик ва жорий вазифалардан келиб чиқиб, уларни амалга оширишнинг аниқ мақсадга йўналтирилишини таъминлашни талаб қилади. Бу барча муайян функцияларнинг амалга оширилиши тизимли методологияга асосланиши кераклигини билдиради.

«Кучли» менежмент маданияти шуни англатадики, менежерлар тегишли билимлар ва юқори даражадаги касбий тажрибага эга бўлгани ҳолда, ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитини пухта таҳлил қилиш асосида бошқарув концепциялари, дастурлари, лойиҳалари кўринишидаги муайян тадбирларни амалга ошириш алгоритмларини тезкор шакллантиради, менежментнинг мақбул технологияларини ишлаб чиқади ва амалга оширади.

Менежмент фалсафаси бозорни ҳар бир фуқарога муносиб турмушни таъминлаш воситаси сифатида эътироф этишга асосланади. Хўжалик юритувчи субъектларнинг иқтисодий фаолияти аҳолининг ижтимоий эҳтиёжларини таъминлашга йўналтирилади. Ҳар кимга жамиятнинг иқтисодий ҳаётида фаол иштирок этиш учун тенг имкониятлар тақдим этилади. Ижтимоий бозор иқтисодиётининг тамойили сифатида неъматларни қўлга киритишдаги эмас, балки айнан имкониятлардаги тенглик тан олиниши керак, чунки бу ҳолат барчани фаол ишлашга ундайди.

Айни пайтда, миллий бойликни солиқ солиш тизими орқали қайта тақсимлаш йўли билан пенсионерлар, ногиронлар ва жамиятнинг бошқа ижтимоий жиҳатдан заиф қатламлари учун муносиб турмуш шароити таъминланиши керак. Шунинг учун ташкилотлар фаолияти ушбу вазифани фойдани ҳамда давлат бюджетига тўланадиган солиқларни доимий равишда кўпайтириш, корхоналарда юқори даражадаги меҳнат сифатининг таъминланиши учун шароитлар яратиш ва ходимларнинг улар пенсияга чиққанидан кейинги фаровонлигини таъминлаш асосида ҳал этишга йўналтирилган бўлиши лозим.

Ташкилот менежменти фалсафаси ишсизлик, барча ходимларнинг юқори даражадаги даромадлари, улар даромадларининг табақаланиш кўламлари, ходимлар соғлиғи, умр кўришнинг узок давом этиши ва туруш сифати каби давлат томонидан эътироф этиладиган ижтимоий қадриятларга асосланиши шарт. Давлатнинг мазкур соҳалардаги сиёсатидан келиб чиққан ҳолда, фирмалар ижтимоий фаолият ушбу соҳаларининг ҳар бири бўйича реал тадбирларни ва улардаги миқдорий кўрсаткичларни ишлаб чиқишлари керак. Ишлаб чиқаришнинг экологик хавфсизлиги ҳам ишбилармон ташкилотларнинг мажбурий нормасига айланиши лозим.

Ишбилармон ташкилотларни самарали бошқариш методологиясида менежмент стратегиясига, яъни узок муддатли фаолият кўрсатиш моделини ишлаб чиқишга алоҳида ўрин берилади. Ушбу моделни яратишдан мақсад фирманинг узок муддатли рақобат устунликларини таъминлашдан иборат. У фаолиятга таъсир этувчи ташқи ва ички шароитлар йиғиндисини ҳисобга олиш асосида ишлаб чиқилади, модель маркетинг тадқиқотларига, фирманинг реал ички имкониятларини ҳисобга олишга асосланади. Хўжалик юритишнинг бозор шароитида менежментнинг ўзига хос хусусияти – фаолиятнинг якуний натижаларга аниқ йўналтирилганлигидир. Бу нафақат ишбилармон ташкилот фаолиятининг умумий натижасига, яъни фойдага, балки унинг барча таркибий бўлинмаларига ва ҳар бир ходимга тааллуқли.

3.2. Маркетингни бошқариш

Сўзма-сўз таржима қилинганда, «маркетинг» атамаси товар айланиши соҳасидаги фаолиятни англатади. Лекин замонавий маркетингнинг маъноси анча кенг. Маркетинг – бу товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига йўналтиришдан иборат иқтисодий фаолиятдир.

Бундан ташқари, «маркетинг» атамасига маркетинг соҳаси мутахассислари ва тадбиркорлар икки хил маъно беради: бу – функция ва «бизнес фалсафаси». Маркетингни анъанавий тарзда мақсади ишлаб чиқарилаётган маҳсулот учун харидорни топишдан иборат бўлган сотиш усули сифатида тижорат нуқтаи назаридан тушуниш ўтмишга айланиб бормоқда. Бугунги кунда товар ишлаб чиқарувчилар янги тамойилга амал қилишмоқда – бозорга керакли ва сотиш мумкин бўлган товарларни зарур ҳажмда ишлаб чиқариш, бу ҳол фирма бозорнинг эҳтиёжини аниқ билиши лозимлигини ифодалайди. Маркетинг харидор чиндан ҳам талаб билдираётган нарсани ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва сотишни англатади.

Маркетинг ва менежмент соҳасидаги машҳур мутахассис П.Друкернинг таъкидлашича, «маркетинг бизнеснинг функцияси ҳисобланмайди, балки ишлаб

чиқариш ва сервис соҳаларини ўз ичига оловчи иқтисодий орган сифатида бизнес фаолиятининг бутун соҳасига назар ташлашни ўзида намоён этади. Бизнес соҳасида қилинаётган нарсаларнинг ҳаммаси маркетингни ўзида намоён этади ёки «маркетинг» тушунчасига киритилади».

Маркетингни бошқариш — бу жараён ва концепция. Жараён персонални бошқариш, молиявий бошқарув каби муайян функциялар билан бир қаторда бошқарув функцияси сифатида кўриб чиқилади. Шу билан бирга, маркетинг концепция кўринишида, яъни корхонанинг фаолият кўрсатиши соҳасидаги асосий тамойиллар ва уларни амалга ошириш чора-тадбирлари сифатида намоён бўлиши мумкин.

Маркетинг фаолияти натижасида корхона раҳбарияти истеъмолчига қанақа маҳсулотлар ва нима учун кераклиги, нархлар ва талаб ҳақидаги (истеъмолчилар ва минтақавий бозорлар гуруҳлари бўйича алоҳида) зарур ахборотни олади. Маркетинг капитални фойдали қўйиш, мавжуд ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва янги ишлаб чиқаришни барпо этиш, маҳсулотни сотишни ташкил этиш, реклама стратегияси ва ҳоказолар тўғрисида қарор қабул қилиш имконини беради. Шунайд қилиб, маркетинг корхона маҳсулотларини сотиш жараёни билан боғлиқ барча масалаларни тадқиқ этиш тадбирлари мажмуини ўзида намоён этади. Бунга қуйидагилар киради:

- истеъмолчини ўрганиш;
- унинг бозордаги хатти-ҳаракати мотивларини тадқиқ этиш;
- корхонанинг ўз бозорини таҳлил қилиш;
- маҳсулотни тадқиқ этиш;
- маҳсулотни сотиш шакллари ва тармоқларини таҳлил қилиш;
- корхона товар айланмасининг ҳажминини таҳлил қилиш;
- рақобатчиларни ўрганиш, рақобат шакллари ва даражасини аниқлаш;
- реклама фаолиятини тадқиқ этиш;
- бозорда товарларни сотишнинг энг самарали усулларини аниқлаш;
- бозор сегментларини, яъни ишлаб чиқариш ёки тижорат фаолиятининг

корхона товар айланмасини ошириш учун ўзининг қиёсий устунликларини амалга ошириш юзасидан энг яхши имкониятларга эга бўлган соҳасини ўрганиш.

3.3. Ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўришни бошқариш

Янги машиналарни яратиш соҳасидаги техник тараққиётнинг ўсиб бораётган суръатлари ҳар йили маҳсулотларнинг янги конструкцияларини ўзлаштириш заруратини келтириб чиқаради. Бу ишлаб чиқаришнинг йирик серияли ва оммавий хилига эга бўлган корхоналарга камроқ, ишлаб чиқаришнинг майда серияли ва ягона хусусиятига эга бўлган корхоналарга кўпроқ тааллуқли. Шу муносабат билан ишлаб чиқаришга конструкторлик нуқтаи назаридан ва технологик жиҳатдан тайёргарлик кўришни ўз ичига оловчи ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўришнинг роли ортади.

Ишлаб чиқаришга конструкторлик нуқтаи назаридан тайёргарлик кўриш янги конструкциялар, машиналар ва асбоб-ускуналарни лойиҳалаштириш ва мавжудларини такомиллаштиришга доир ишларнинг бутун мажмуини қамраб олади, булар: машиналар ва асбоб-ускуналарни улардан ишлаб чиқариш йўлида

фойдаланиш жараёнида тадқиқ этиш; техник ва эскиз лойиҳаларни ишлаб чиқиш; ишчи лойиҳани тузиш; тажриба намунасини (тажриба ёки ўрнатиш партиясини) тайёрлаш; ҳар томонлама синовлар; синовлар натижаларига кўра маҳсулотлар конструкцияларининг кам-кустини тузатиш; янги маҳсулотларни созлаш ва мукаммаллаштириш жараёнида конструкторлик ўзгаришларини киритиш.

Ишлаб чиқаришга технологик жиҳатдан тайёргарлик кўриш ишларнинг қуйидаги мажмуини ўз ичига олади: янги технологик жараёнларни лойиҳалаштириш ва жорий этиш ҳамда мавжуд технологик жараёнларни такомиллаштириш; технологик жиҳозларни лойиҳалаштириш ва тайёрлаш; асбоб-ускуналарни танлаш; меҳнатни қўллаш, асбоб-ускуналар, хомашё, материаллардан фойдаланишнинг илғор нормативларини белгилаш; ўрнатиш партиясини тайёрлаш чоғида лойиҳалаштирилган технологик жараёнлар ва жиҳозларни тўғрилаш ва созлаш. Шундай қилиб, ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўриш ягона мақсад билан бирлаштирилган ишларнинг ёпиқ циклини муайян изчилликда ва ўзаро боғлиқликда бажариш ягона жараёнини ўзида намоён этади. Мазкур жараённи бошқариш ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўришни бошқариш кичик тизими ҳаракатларининг мазмунини белгилаб беради.

Ишлаб чиқаришнинг хилидан қатъи назар, кичик тизим объектини бошқариш жараёнининг асосий босқичлари қуйидагилардан иборат: режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш (таҳлил қилиш).

Ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўришни бошқариш кичик тизимида режалаштириш бошқарув таъсирларини ишлаб чиқишдан иборат бўлиб, ишларнинг қуйидаги турларидан таркиб топган:

а) ишлаб чиқариш объектларининг конструкторлик ва технологик ишланмалари бўйича ишлар ҳажмини аниқлаш;

б) ишлаб чиқаришга тайёргарлик кўриш харажатларини аниқлаш;

в) тайёргарлик кўришнинг батафсил режалари ва графикларини ишлаб чиқиш, шунингдек уларга ишларнинг амалда бажарилишини таҳлил қилиш натижалари бўйича даврий тузатишлар киритиш.

Таҳлил қилиш муайян вақтда юз берган ўзгаришларни англаб олиш ва уларнинг ишларнинг кейинги боришига эҳтимолий таъсирини баҳолаш имконини беради. Шундай қилиб, таҳлил қилишнинг мақсади – прогноз қилиш жараёнида тузатишлар киритилаётганда бартараф этилиши лозим бўлган “тор жойларни” аниқлаган ҳолда ишларнинг кейинги боришини прогноз қилишдан иборат.

1. Ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўришни бошқариш жараёнининг юқорида кўриб чиқилган барча босқичлари бир-бири билан ўзаро боғлиқ. Ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўришни режалаштириш бошқарув кичик тизимининг объектга таъсир этувчи асосий омили ҳисобланади.

Ишлаб чиқаришга ялпи тайёргарлик кўриш янги машиналар ва механизмлар конструкциясини ишлаш ҳамда ишлаб чиқарилаётган машиналар ва механизмларни модернизация қилиш; уларни тайёрлаш технологиясини лойиҳалаштириш; ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва техник даражасини ошириш бўйича аниқ мақсадга йўналтирилган техник, иқтисодий ва ташкилий тадбирларни ўзида намоён этади.

Янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга техник жиҳатдан тайёргарлик кўриш ишларини ташкил этишни урта турга бўлиш мумкин.

Биринчи тур – бир неча илмий-тадқиқот, лойиҳа ташкилотлари, тажриба ва саноат корхоналари томонидан янги маҳсулотларни яратиш ишларини ташкил этиш. Илмий-тадқиқот ташкилотлари янги техник ечимларни аниқлаш, техник топшириқни тузиш ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни модернизация қилиш ёки янги маҳсулотни ишлаб чиқиш юзасидан тавсиялар беришга доир илмий тадқиқотларни ўтказди; лойиҳа ташкилотлари конструкторлик ишланмасини олиб боради; тажриба заводлари тажриба намуналарини тайёрлайди; саноат корхоналари алоҳида узелларни (агрегатларни) ва умуман янги маҳсулотни тайёрлайди.

Иккинчи тур – ишлаб чиқиш жараёни бир неча ташкилотлар томонидан олиб борилади, серияли ишлаб чиқариш эса саноат корхонасида амалга оширилади. Илмий-тадқиқот институтлари янги йўналишларни тадқиқ этади ва янги техник ечимларни қидиради, маҳсулотни модернизация қилиш ёки янги маҳсулотни ишлаб чиқиш учун техник топшириқни тузиш юзасидан тавсиялар беради; лойиҳа ташкилотлари техник ҳужжатларни ишлаб чиқади ва тажриба намунасини синовдан ўтказди. Тажриба намунасини синовдан ўтказиш натижалари асосида техник ҳужжатларга тузатишлар киритилади ва улар ишлаб чиқаришни ўзлаштириш учун заводга топширилади.

Учинчи тур – илмий тадқиқотлардан тортиб то тажриба намунасини синовдан ўтказишгача бўлган янги маҳсулотни яратиш жараёнининг бир қисми илмий-тадқиқот ёки конструкторлик-технологик ташкилотда, яратилган намуналарни серияли ишлаб чиқариш эса саноат корхонасида амалга оширилади.

3.4. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш

Корхонада ишлаб чиқариш жараёни самарадорлигининг асосий кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат:

- ишлаб чиқаришнинг бир маромда ишлаши ва мос бўлишининг юқори даражаси;
- асбоб-ускуналар ва ишчиларнинг иш билан тўлиқ банд бўлиши;
- хомашё, материаллар ва бутловчи маҳсулотларнинг оқилона захиралари;
- айланма маблағлар айланивчанлигининг тезлашиши;
- моддий ва меҳнат ресурсларининг тежалиши;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг юқори сифати.

Ишлаб чиқариш жараёнининг мураккаблиги ва корхона мақсадларига эришишнинг зарурлиги ишлаб чиқаришнинг боришида барча алоҳида операцияларни ҳар томонлама ўзаро боғлашни, ташқи ва ички шароитлар узлуксиз ўзгариб туриши шароитида мазкур жараён барча қисмларининг ҳаракатларини бири-бирига мослаштиришни талаб қилади. Бунга барча бўлинмалар ишини оқилона ташкил этиш вазифаларининг аниқ ҳал этилишини таъминловчи **ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш** ялпи тизимининг ишлаши; иш ўринларида ишлаб чиқариш интизомига риоя қилиш ва маҳсулот етказиб бериш бўйича шартномавий мажбуриятларнинг сўзсиз бажарилиши ҳисобидан эришилади.

Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш (ИЧТБ) бошқарув персонали томонидан реал юзага келган ишлаб чиқариш вазиятида қарорлар қабул қилиниши билан тавсифланади ва у бошқарув объектига тўғридан-тўғри бошқарув таъсирлари орқали амалга оширилади. Унинг олдинга қўйилган мақсад томон ҳаракатланиш учун ресурсларни билвосита бошқариш орқали амалга ошириладиган стратегик ва

тактик бошқарувдан фарқи ана шунда. Бундан ташқари, ИЧТБ усуллари стратегик ва тактик бошқарув усулларида бошқа ўзига хос хусусиятлар билан ҳам фарқ қилади:

1) улар бошқарув объектининг техник, технологик ва ташкилий ўзига хос жиҳатларини максимал даражада ҳисобга олади;

2) улар ишлаб чиқариш ва бошқарувни нисбатан барқарор ташкил этиш шароитида амалга оширилади ва унинг такрорланмайдиган ўзгаришлари билан боғлиқ эмас;

3) қарорлар қабул қилинган вақтдан то ташвишлантирувчи таъсирнинг олдини олиш ёки унга барҳам бериш ва унинг оқибатларини бартараф этишгача бўлган давр нисбатан қисқа.

ИЧТБ тизими таркибида умуман бошқарувга хос бўлган қуйидаги асосий функциялар бажарилади:

- тезкор режалаштириш;
- ИЧТБ ишларини ташкил этиш;
- тезкор мувофиқлаштириш;
- тезкор ҳисобга олиш;
- тезкор таҳлил қилиш;
- тезкор назорат қилиш;
- тезкор тартибга солиш.

Тезкор режалаштириш – корхона ишлаб чиқариш дастурининг ража топшириқларига вақтга кўра (муайян тезкор-режавий давр ичида), маконда (корхонанинг бўлинмалари: цехлар, участкалар, бригадалар, иш ўринлари бўйича) ва ишлаб чиқариш технологияси ва уни ташкил этишнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда аниқлик киритиш. Тезкор бошқариш завод ичида режалаштиришнинг якуний босқичи ҳисобланиб, у бевосита иш ўринларида ижро этиш фаолиятдан олдин ўрин тутади.

Ишлаб чиқаришнинг боришини тезкор назорат қилиш ишлаб чиқаришнинг белгиланган ража топшириқлари ва тақвим графикларидан четга чиқишларни, корхонанинг турли бўлинмалари ва хизматлари ишидаги номувофиқликларни аниқлаш мақсадини кўзлайди. Ҳозирги вақтда ИЧТБда назорат қилишнинг асосий усули берилган параметрларнинг режалаштирилаётган қийматлардан фарқ қилишини назорат қилишдан иборат. Мазкур усулда қарорлар қабул қилишдаги жиддий кечикиш кузатилади.

Тезкор тартибга солиш – ИЧТБнинг якуний босқичи бўлиб, унда ишлаб чиқаришнинг боришидаги четга чиқишлар ва тўхталишларнинг олдини олиш, шундай ҳолатлар юз берган тақдирда эса уларни зудлик билан бартараф этиш юзасидан қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёни амалга оширилади. Бу билан ишлаб чиқариш дастурлари ва тезкор ража топшириқларининг сўзсиз бажарилишига эришилади.

Тезкор мувофиқлаштириш ража, функционал ва ишлаб чиқариш топшириқларининг бажарилиши жараёнида иштирок этувчиларнинг келишиб ишлашини таъминлаш мақсадида амалга оширилади. Мувофиқлаштириш амалда, асосан, жавобгарлик ва мажбуриятларнинг ишлаб чиқаришнинг боришида юзага келадиган четга чиқишларни бартараф этувчи бошқарув ходимлари ўртасида

тақсимланишига аниқлик киритишдан иборат. Бирок, уларни бир-бирига тенглаштириб бўлмайди. Тезкор тартибга солиш ва ташкил этиш чегаралари назорат қилинадиган параметрлар, қўлланиладиган усуллар бўйича ҳам, ижрочилар таркиби бўйича ҳам мувофиқлаштиришга қараганда кенгроқ. Корхонанинг хилидан қатъи назар ИЧТБ асосан иккита даражада амалга оширилади: умумзавод бўйича (цехлар ўртасида) ва цехлар ичида.

Корхонада ИЧТБ, одатда, ишлаб чиқариш-диспетчерлик бўлими (**ИЧДБ**) ходимлари ва линия персонали (цехлар, сменалар, участкалар бошлиқлари, усталар ва б.) томонидан амалга оширилади. ИЧДБнинг ташкилий тузилиши корхонанинг хилига, хусусиятига, ташкилий тузилишига ва кўламига боғлиқ. Йирик корхонада ИЧДБ ишлаб чиқариш бўйича директорга (директор ўринбосарига бўйсунди). Умумзавод даражасида ИЧТБ бўйича барча жорий ишлар ИЧДБ таркибидаги диспетчерлик хизмати, масалан, бош диспетчер бошчилик қиладиган марказий диспетчерлик бюроси томонидан амалга оширилади. Унга турли таркибий бўлинмаларнинг ишлаб чиқаришнинг бир маромда боришини таъминлаш бўйича ўзаро ҳамкорлигини амалга оширувчи диспетчерлик гуруҳлари бўйсунди.

Таъкидлаш лозимки, машинасозлик корхоналарида камдан-кам ҳолларда ишлаб чиқариш хилларидан фақат биттаси учрайди. Одатда, уларнинг бирга қўшилиши кузатилади, ўз навбатида ИЧТБ усуллари ҳам ишлаб чиқариш босқичларига қараб фарқ қилиши мумкин. Корхоналарда ИЧТБ тизимининг ишлаши тажрибаси унинг камчиликларини очиб ташлаш имконини беради. Ушбу камчиликларнинг асосийлари қуйидагилардан иборат:

- режаларга ва тақвим-режа нормативларига тезкор тузатиш киритилмаслиги туфайли режадаги ва ҳисобга олинadиган маълумотлар ўртасида номувофиқлик;
- ишлаб чиқариш жараёнининг ҳақиқий кўрсаткичлари билан ушбу ахборотни назорат қилиш ва тартибга солиш учун узатиш ўртасидаги узилиш туфайли ишлаб чиқаришнинг ҳолати ҳақидаги ахборот тезкорлиги ва долзарблигининг йўқотилиши;
- ҳисоблаш техникаси воситалари билан етарлича таъминланмаганлик, бу цех ичида режалаштиришнинг мураккаблигини янада оширади, унинг аниқлигини ва сифатини пасайтиради.

Ишлаб чиқариш жараёнини, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишни таъминлаш, уларга хизмат кўрсатиш функцияларини бажарувчи барча вақтга кўра ва маконда ўзаро боғлиқ бўлган объектларни қамраб олган ҳолда замонавий ахборот технологияларини қўллаш асосида бошқарувнинг автоматлаштирилиши ИЧТБ самарадорлигини оширишнинг энг муҳим йўналишларидан бири ҳисобланади. АҚШда бундай тизимлар «CIM –Computer Integrated Manufacturing» - интеграциялашган автоматлаштирилган ишлаб чиқариш деб номланади. 1980-йилларда Японияда, сўнгра эса АҚШда «аниқ ўз вақтида» («Just-in-time» – JIT) бошқарув концепцияси пайдо бўлди. Тизим самарали ишлаши учун ишлаб чиқариш қуйидаги таърифларга эга бўлиши керак: материаллар билан бир маъромда таъминланиш; якуний йиғишнинг мунтазам циклик графиги; операциялар ўртасидаги захираларнинг энг юқори даражаси; олувчи томонидан хабар қилишнинг самарали тизими; юқори сифатли ишончли ишлаб чиқариш жараёни; асбоб-ускуналарнинг тезда созланиши; режадагидан ортиқча

махсулотнинг истисно этилиши (яъни «еттита ноль»). Уни серияли ишлаб чиқаришга эга бўлган корхоналарда қўллашнинг мураккаблиги махсулотни партиялар билан ишлаб чиқаришда узлуксиз оқимнинг юқорида келтирилган таърифларини такрор ҳосил қилишнинг қийинлигида. Бунинг учун технологиялар гуруҳларидан фойдаланиш мумкин.

Материаллар билан таъминлаш ва уларни қайта ишлаш махсулот ишлаб чиқаришда материаллар захираларининг камайиши ҳисобидан «Канбан» тизими бўйича катта самарани таъминлайди. Масалан, бир йилда 11 млн. дона автомобиль ишлаб чиқариш учун Япония автомобиль саноатида материаллар, ярим тайёр махсулотлар ва деталлар захиралари 800 млн. долларларни, АҚШда эса 8,5 млрд. долларни ташкил қилади. Бундай тизим махсулотни ишлаб чиқариш цикли узунлигининг имкон қадар қисқаришини таъминлайди, у «Тойота»да АҚШ автозаводларидагига қараганда 4-5 марта қисқа.

Канбан – корхонани бошқаришнинг “ноль ишлаб чиқариш захиралари” тамойилига асосланган тизими. Амалий нуқтаи назардан у амалга ошириш учун ғоят мураккаб ҳисобланади. Корхоналар деталлар ва узелларни ҳар куни ёки ҳатто кун мобайнида бир неча марта олади. Агар Америка корхонасида ишлаб чиқариш захиралари бир йилда 10-20 марта янгиланса, мазкур тизимдан фойдаланувчи корхоналарда эса улар бир йилда 50-100 марта янгиланади.

«Канбан» тизимини бир вақтнинг ўзида сифатни бошқариш ялпи тизимини жорий этмасдан туриб амалга ошириб бўлмайди.

Японияда «Канбан» тизимининг юқори самарадорлиги саноатни жойлаштиришнинг соф японча шароитлари, саноатнинг кичик ҳудудда бир жойга тўпланганлиги билан изоҳланади. Бу энг кичик масофаларни ҳамда автотранспорт билан майда партияларда ташиш имкониятини таъминлайди.

3.5. Ишлаб чиқариш захираларини бошқариш

Ишлаб чиқариш захиралари – бу корхона айланма фондларининг асосий таркибий қисми бўлиб, у қуйидагиларни ўз ичига олади: хомашё, асосий ва ёрдамчи материаллар, ёқилғи, ёнилғи, харид қилинадиган ярим тайёр махсулотлар ва бутловчи махсулотлар, тара ва тара материаллари, асосий фондларни таъмирлаш учун эҳтиёт қисмлар, корхонага келтирилган, лекин ҳали бирламчи ишлов берилмаган арзон ва тез эскирувчи буюмлар. Саноатнинг айланма воситаларида товар-моддий бойликлар ишлаб чиқариш захираларининг улуши 60 фоизга яқинни ташкил қилади. Энг умумий кўринишда захиралар қийматининг миқдорига бевосита таъсир этувчи қуйидаги харажатларни ажратиш мумкин:

- харид қилиш харажатлари – захиралар қиймати;
- буюртмани расмийлаштириш харажатлари;
- захираларни сақлаш харажатлари – омборларда сақлаш, юклаш, тушириш, суғурта қилиш, ўғирланиш, бузилиш, эскириш, солиқлар тўлаш билан боғлиқ харажатлар;
- захиралар тақчиллиги билан боғлиқ харажатлар зарур материаллар ёки махсулотлар нақд мавжуд бўлмаган ҳолларда юзага келади;
- махсулотнинг бир турини ишлаб чиқаришдан бошқасига ўтишда амалга ошириш талаб этиладиган созлаш харажатлари ва б.

Ишлаб чиқариш захираларининг асосий белгиланган мақсади – корхонада ишлаб чиқиш жараёнининг узлуксизлигини таъминлашдан иборат. Энг кам харажатларда ишлаб чиқишнинг юқори самарадорлигига эришиш учун ишлаб чиқариш захираларининг етарли, лекин ҳаддан ташқари ортиқча бўлмаган даражасини сақлаб туриш талаб этилади, чунки ортиқча захиралар уларга қўйилган айланма воситаларнинг ишга солинмаслигига олиб келади ва улардан бошқа мақсадларда фойдаланиш имкониятини чеклайди. Агар захиралар кам бўлса, корхонада ишлаб чиқиш жараёни бузилиши мумкин. Корхонада барча зарур моддий ресурслар билан белгиланган муддатларда ва энг кам харажатлар эвазига ўз вақтида ялпи таъминлаш **ишлаб чиқариш захираларини бошқаришнинг** кўп функцияли тизими орқали амалга оширилади.

Ишлаб чиқариш захираларини бошқариш тизими таркибида иккита ўзаро боғлиқ кичик тизим ишлайди: юқори даражада – моддий-техника таъминотини бошқариш (МТТБ); куйи даражада – захираларнинг сақланишини (омборларни) бошқариш. Корхона МТТБ кичик тизимининг *асосий белгиланган мақсади* – ишлаб чиқариш захираларига бўлган эҳтиёжларни режалаштириш, уларнинг сотилиши ва тақсимланишини ташкил этиш, захираларнинг корхона ичидаги ҳаракатини тезкор ҳисобга олиш, таҳлил қилиш, назорат қилиш ва тартибга солиш, материаллар ҳаракати ҳақида статистик ҳисоботлар.

Корхонада *МТТ тижорат хизматининг асосий вазифалари* қуйидагилардан иборат: энг мақбул етказиб берувчиларни қидириб топиш; корхонанинг нарх-наво сиёсатини ишлаб чиқиш; етказиб берувчилар бозорини ўрганиш ва таҳлил қилиш, тегишли маълумотлар банкини юритиш; етказиб берувчилар билан ўзаро муносабатлар сиёсатини ишлаб чиқиш; етказиб берувчиларга нархлар ва чегирмалар ҳақида сўровномалар юбориш; савдо нуқталари тармоғини кенгайтириш тўғрисида таклифлар ишлаб чиқиш; омборхона захиралари нормативларини аниқлаш; корхонага материалларнинг узлуксиз келиб туриши учун етказиб бериш графикларини ишлаб чиқиш.

Моддий-техника таъминотини режалаштириш корхонани бошқаришнинг энг муҳим функцияларидан бири ҳисобланади. Корхонанинг моддий ресурсларга бўлган талаби турли эҳтиёжлар, хусусан: тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва уларни сотиш режаларини бажариш; маҳсулотнинг янги турларини ўзлаштириш; таъмирлаш эҳтиёжлари; технологик жиҳозларни тайёрлаш; ишлаб чиқаришни техник ривожлантириш ва самарадорлигини ошириш режаси тадбирларини амалга ошириш; капитал қурилиш ва носаноат мақсадлари; ўтувчи захираларни ҳосил қилиш ва бошқа эҳтиёжлар учун аниқланади.

Ишлаб чиқариш дастури учун моддий ресурсларга бўлган эҳтиёж ишлаб чиқаришнинг тармоқ ва технологик хусусиятларидан келиб чиқиб турли усуллар билан ҳисоблаб чиқирилиши мумкин. Материални сарфлаш нормаси – бу моддий ресурсларни сарфлашнинг маҳсулот бирлигини ишлаб чиқариш учун зарур бўлган режадаги энг кам миқдори. Режалаштириш амалиётида тўғридан-тўғри ҳисоблаш – эҳтиёжни сарфлаш нормасини маҳсулот ишлаб чиқаришнинг режалаштирилган ҳажмига кўпайтириш йўли билан аниқлаш усули кенг қўлланилмоқда. Материалларни сарфлашнинг қўлланилаётган нормаларига қараб унинг қуйидаги турлари ажратилади: маҳсулотлар бўйича, деталлар бўйича, ўхшашлик ва

намунавий вакиллар бўйича.

Япония саноат корхоналарида нақд захираларни қисқартиришга бўлган эҳтиёж ишлаб чиқариш ва етказиб беришларнинг юқорида ёритилган **«just-in-time»** («аниқ ўз вақтида» – JIT) тизимининг ишлаб чиқишига олиб келди. У “*маҳсулот ишлаб чиқариш ҳамда хомашё ва материаллар оқими мувофиқлаштирилган*” тамойилига асосланган. Маҳсулот ишлаб чиқариш ва таъминот дастлаб яхлит ҳолатда режалаштирилади. Агар маҳсулот ишлаб чиқаришда қандайдир тўхталишлар ёки ўзгаришлар юз берса, у ҳолда МТТБ томонидан дарҳол жавоб реакция бўлади, бунинг натижасида тегишлича хомашё ва материаллар етказиб бериш ҳам ўзгаради. Агарда материаллар етказиб беришларда тўхталишлар ёки ўзгаришлар мавжуд бўлса, у ҳолда мазкур ҳолатда бошқа маҳсулот ишлаб чиқариш амалга оширилади ёки авалги маҳсулотни ишлаб чиқариш технологик жараёнига тузатишлар киритилади.

Тартибга солиш амалдаги захира билан нормативлар ўртасидаги номувофиқликларни тугатишга ҳамда фавқулодда вазиятларни бошқаришга йўналтирилган. Етказиб бериш вақтларини ва тўлдириш учун буюртмалар оптимал миқдорининг ҳажмини аниқлаган ҳолда (ушбу буюртмалар амалга ошириш учун МТТБ кичик тизимига юбориш билан) захираларни тўлдириш учун буюртмани режалаштириш тартибга солиш натижаси ҳисобланади. Корхонада ишлаб чиқариш захираларни бошқариш тизимининг энг юқори самарадорлигига ушбу тизим замонавий ахборот технологияларини қўллаган ҳолда корхонани бошқаришнинг интеграциялашган автоматлаштирилган тизимига унинг таркибий қисмларидан бири сифатида кирган тақдирда, эришилади.

3.6. Корхонанинг ички ишлаб чиқариш фаолиятини назорат қилиш

Назорат (фр. - ниманидир текшириш) менежментнинг умумий функцияларидан бири, яъни бошқарув фаолиятининг махсус тури ҳисобланади. Режалаштириш ва ташкил этиш билан бир қаторда назорат қилиш функцияси ташкилот раҳбариятининг асосий вазифаларидан бири ҳисобланиб, у жорий фаолият натижаларининг режалаштирилган натижалардан четга чиқишларини аниқлаш, ушбу четга чиқишлар сабабларини таҳлил қилиш ва уларни бартараф этиш учун тегишли чора-тадбирларни ишлаб чиқиш имконини беради. Назоратнинг менежмент тизимидаги ўрни унинг ташкилот фаолиятининг мақсадларига эришиш жараёнини амалга оширишдаги ролидан келиб чиқиб белгиланади. Мазкур жараённинг якуний босқичи ҳисобланган назорат бошқарув объектининг исталган (кўнгилдаги) ҳолатига нисбатан унинг ўзгаришлари хусусиятини кузатиш имкониятини таъминлайди.

Ташкилотнинг самарадорлиги мақсадлар ва натижалар бўйича бошқарув усулларида, ишлаб чиқариш ва бошқарув фаолиятининг турли соҳаларини график режалаштириш ва бошқаришнинг тармоқ ва бошқа усулларида мумкин қадар фойдаланилган тақдирда, ошади. Бундан ташқари, персонални ишчанлик хусусиятлари, лавозим мажбуриятларини муваффақиятли бажариш учун зарур бўлган касбий билимлар, амалий тажриба ва кўникмалар бўйича пухта танлаб олиш, шунингдек ходимларни уларнинг малакасини ошириш мақсадида мунтазам ўқитиш ҳам муҳим омил ҳисобланади.

Фаолиятни назорат қилиш инсонлар хатти-ҳаракатига катта таъсир кўрсатади. Агар назорат тўғри йўлга қўйилса, ходимлар ҳатоларга йўл қўймасликка, ўз иши технологиясига аниқ амал қилишга, шубҳали битимларни амалга оширмасликка, ўз саъй-ҳаракатларини ташкилот мақсадларига ва унинг фаолиятининг концептуал асосларига эришишга янада аниқ йўналтиришга интилишади. Бунда шуни ҳисобга олиш лозимки, назорат бир томонлама бўлмаслиги керак, чунки ходимларнинг раҳбариятнинг маъқуллашига эришиш йўлида фақат қандайдир битта назорат остидаги параметрларга йўналтирилиши улар томонидан ташкилотнинг, одатда, ялпи, кўп омилли хусусиятга эга бўлган умумий мақсадлари инкор этилишига олиб келиши мумкин. Бундай вазиятдан эса рақобатчи фирмалар фойдаланиши аниқ, бу ҳол фаолиятнинг самарадорлигига ва истиқболларига зарар етказади. Шу билан бирга персоналга салбий таъсир қилмаслик учун назорат ҳаддан ташқари бўлмаслиги, балки фақат ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши учун зарур даражада бўлиши керак.

Жаҳон амалиёти шуни тасдиқлаб турибдики, компаниялар фаолиятининг умумий сиёсати назорат қилишнинг самарали усули ҳисобланиб, унинг қоидалари, юқори раҳбариятдан тортиб то ишлаб чиқариш ва бошқарув функцияларининг оддий ижрочиларигача, ҳар бир ходим томонидан ижро этиш учун мажбурийдир. Мазкур сиёсат ишчанлик хатти-ҳаракати, одоб-ахлоқ ва юқори стандартларга мос келувчи ижтимоий масъулият соҳаларини ўз ичига олади. Ушбу соҳалар жумласига фирманинг кадриятлари (тамоийиллари), анъаналари ва маслаги киради, улар бошқарув тизимининг ажралмас қисми бўлиб, раҳбарликнинг илғор услуби, таваккалчиликка нисбатан оқилона ёндашув, сингдириладиган кадриятлар ва уларнинг ўзаро мувофиқлиги билан тавсифланади.

Сўнгги йилларда, анъанавий «назорат» тушунчаси билан бир қаторда, «контролинг» концепцияси ҳам шаклланмоқда (муаллифлар Германия олимлари Э.Майер, Р.Манн ва б.). *Контролинг* – бу режалаштириш, анъанавий ҳисобга олиш ва назорат қилиш, маркетингни бирлаштирувчи ҳамда фирманинг узоқ вақт мобайнида рақобатбардош тарзда фаолият кўрсатишини таъминловчи самарали бошқарув тизимидир. Мазкур тизимнинг асосий тамойиллари: «Бугун бошқалар у ҳақида фақат эртага ўйлайдиган нарсаларни қилиш керак, иш стратегияси ва истиқболни мўлжалаб иш юритиш, иқтисодий, ижтимоий ва экологик омилларни ҳисобга олиш, фойдани оптималлаштириш (анъанавий кўпайтириш ўрнига), муаммоларни олдиндан аниқлаш, маҳсулот ишлаб чиқаришнинг тўғридан-тўғри харажатларини ҳисобга олишнинг оригинал методикаси». Умуман олганда, таъкидлаш лозимки, «контролинг» замонавий менежментнинг барча ютуқларини ўзига сингдиради ва уни тизимли методология билан бойитади, бунда бошқарув фаолиятининг барча омиллари доимий тизимлаштирилган назорат остида бўлиб, ўзаро боғлиқ, ўзаро шартланган ва ўзаро ҳамкорлик қилувчи омиллар сифатида қабул қилинади.

4-мавзу. Мақсадли менежмент

4.1. Унумдорликни бошқариш

Меҳнат унумдорлиги объектив тарзда мулкчилик шаклидан қатъи назар барча ташкилотлар фаолиятининг энг муҳим кўрсаткичи бўлиб қолмоқда. Бироқ, бозор иқтисодиёти шароитида ушбу кўрсаткич маҳсулотнинг юқори сифати билан уйғунлашиши керак, чунки фақат юқори сифат узок муддатли рақобат устунликларини таъминлайди. Шунинг учун унумдорлик даражасини аниқлашда ишлаб чиқариш самарадорлиги ушбу мезонларининг ўзаро боғлиқлигини ҳисобга олиш лозим. Шу билан бирга, унумдорлик даражаси менежмент самарадорлигининг биринчи кўрсаткичи ролида иштирок этишини ҳам назарда тутиш даркор. Япония иқтисодиётининг етакчилиги маҳсулот сифати ҳамда АҚШ, ГФР ва бошқа давлатларга қараганда юқорироқ суръатлар билан ўсиб бораётган унумдорлик билан белгиланади. Менежерлар томонидан корхонада ўсиш имкониятларини амалга ошириш даражасининг англаб етилиши юқори унумдорликнинг энг муҳим омили ҳисобланади.

Бундан келиб чиқадики, унумдорликни бошқариш функциясининг моҳияти уни ошириш имкониятларини аниқлаш ва уларни ҳўжалик айланмасига жалб этишдан иборат бўлиши лозим. Шундай қилиб, корхона менежментининг функционал кичик тизимларидан бири сифатида унумдорликни бошқариш – бу бошқарув субъектининг меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида маҳсулотнинг бутун ҳаётий циклига таъсир этишидир.

Унумдорликни бошқариш жараёнининг функционал мазмуни қуйидагиларни ўз ичига олади:

- а) унумдорлик даражасини унинг ўсишини бошқариш дастурий-мақсадли механизмини яратишнинг дастлабки босқичида ўлчаш ва баҳолаш;
- б) унумдорликни оширувчи тадбирларни стратегик дастурий-мақсадли ва тезкор режалаштириш;
- в) унумдорлик дастурлари ва (ёки) алоҳида тадбирларнинг жорий этилиши устидан доимий назорат қилиш;
- г) зарур ҳолларда амалга оширилаётган дастурларга, тадбирларга тузатишлар киритиш;
- д) амалга оширилган дастурлар ва тадбирларнинг самарадорлигини ўлчаш ва баҳолаш.

Меҳнат унумдорлигини ўлчаш. Мамлакатда меҳнат унумдорлиги анъанавий тарзда муайян вақт оралиғида корхонанинг улгуржи нархларида ишлаб чиқарилган маҳсулот қийматини уни яратишда иштирок этувчи ходимларнинг рўйхат бўйича ўртача сонига бўлиш йўли билан ҳисоблаб чиқилди. Унумдорлик жараёнига нисбатан бундай ёндашув юқори харажатли режали-таксимлаш иқтисодиётига хос эди. Бозор иқтисодиёти шароитига эса ушбу усул мос келмайди, чунки у маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлари самарадорлигининг даражасини акс эттирмайди, шунингдек ўтмишдаги меҳнатдан фойдаланиш хусусиятини ҳисобга олмайди.

Меҳнат унумдорлигини оширишнинг бешта шarti мавжуд:

- 1) маҳсулот миқдори ошади, харажатлар ўзгармасдан қолади;
- 2) маҳсулот миқдори ошади, харажатлар камаяди;
- 3) маҳсулот миқдори ўзгармасдан қолади, харажатлар қисқаради;

4) маҳсулот миқдори ошади, харажатлар ҳам ошади, лекин жуда паст суръатлар билан;

5) маҳсулот миқдори қисқаради, харажатлар ҳам қисқаради, лекин маҳсулот миқдориға қараганда жуда тез суръатлар билан.

Унумдорлик дастурларини ишлаб чиқиш. Ташкилотнинг унумдорлик соҳасидаги фаолияти муваффақияти, биринчи навбатда, биринчи раҳбарнинг ушбу муаммога нисбатан муносабатига боғлиқ. Айнан унинг манфаатдорлиги муваффақиятнинг асосий омили ҳисобланади. Унумдорликни ошириш стратегияси ва дастурларини ишлаб чиқиш бунда шахслар кенг доирасининг иштирок этишини талаб қилади. Шунинг учун тизимдаги асосий ходимларнинг манфаатлари ва фикрларини, раҳбарлик услубини ва қаршилиқ кўрсатиш манбаларини ҳисобга олиш лозим. Бу шу билан боғлиқки, унумдорликни ошириш фаолияти мураккаб, жўшқин рақобат ва бозор шароитларида кечади ва ходимлардан тезкорлик, ташаббус кўрсатиш, ишнинг муваффақиятидан ҳақиқий манфаатдор бўлиш каби хусусиятларни талаб қилади.

Унумдорлик дастурларини самарали амалга ошириш шартлари:

1) дастур юқори раҳбарият томонидан тўлиқ қўллаб-қувватланиши, унга тушунарли бўлиши керак;

2) дастурларни жорий этиш дастлаб юқори раҳбарларни, сўнгра эса ташкилотнинг барча даражаларидаги ходимларини жалб қилишга асосланиши лозим;

3) дастур тадбирлари ташкилот жорий ва келгуси фаолияти турли соҳаларининг режаларига интеграциялашган бўлиши, уларнинг ажралмас таркибий қисми бўлиши даркор;

4) унумдорликнинг кўп омилли хусусиятини ҳисобга олган ҳолда, дастур ташкилот фаолияти самарадорлигининг асосий муаммоларини қамраб олиши керак.

Унумдорликни ошириш дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнининг муваффақиятли кечишини таъминлаш учун уддабурон, тажрибали ва обрўли раҳбар зарур. Унинг хусусиятлари ушбу жараённинг барча иштирокчилари сабъ-ҳаракатларини интеграциялаш, дастурий тадбирларнинг амалга оширилиши устидан доимий ва ишончли назоратни таъминлаш қобилиятида намоён бўлади.

Солиқ сиёсати. Давлат самарали асбоб-ускуналар ва технологияларга капитал қўйилмалар учун рағбатлантирувчи омилларни жорий этиши лозим.

Инфляция. Ушбу макроиктисодий омил аҳоли жамғармаларининг камайишига, демак, мамлакат ҳўжалиги тармоқларига узоқ муддатли капитал оқимининг камайишига олиб келади. Юқори даражадаги инфляция шароитида пулнинг нархи ўсади, бу эса уни ишлаб чиқаришга қўйишни қийинлаштиради.

Хизматлар кўрсатиш соҳаси. Мазкур омил унумдорликка икки ёқлама таъсир кўрсатади. Бир томондан, ушбу соҳада унумдорлик саноат соҳасидагига қараганда паст бўлиши мумкин, бу ҳол мамлакат миқёсида унумдорлик даражасининг пасайишида акс этади. Иккинчи томондан, хизматлар кўрсатиш соҳаси ходимни кўплаб “уй ташвишларидан” халос этади ва бу билан унинг жисмоний ва руҳий шижоатини янада фаол ҳамда ижодий ишлаб чиқариш

фаолиятига йўналтириш учун имконият яратади. Шу боисдан ижтимоий соҳа ва меҳнат турмушининг сифати доимий равишда ташкилотлар раҳбарларининг эътибор доирасида туриши керак.

Сифатни назорат қилиш. Сифатни бошқариш тизими ишлаб чиқариш жараёнининг ичида ташкил этилиши ва турли текширув ҳамда назоратларга эмас, балки ишлаб чиқариш жараёнининг боришини назорат қилишга, биргаликдаги ҳаракатларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириш учун нафақат олувчи корхонада, балки ишлаб чиқарувчи заводларда ҳам материаллар ва бутловчи қисмларнинг етказиб берилишини назорат қилишга асосланиши лозим.

Юқорида кўриб чиқилган омиллар асосий омилларнинг айримларигина бўлиб, унумдорлик даражасини кўп омилли ялпи баҳолашда ва унумдорликни ошириш ички дастурларини ишлаб чиқишда уларни тизим сифатида умумий тарзда кўриб чиқиш зарур.

4.2. Инновацияларни бошқариш

Инновациялар – бу яратилаётган (ўзлаштирилаётган) янги ёки такомиллаштирилган технологиялар, товар маҳсулоти ёхуд хизматлар турлари, шунингдек технологиялар, товар маҳсулоти ва хизматларни бозорга чиқаришга кўмаклашувчи ишлаб чиқариш, маъмурий, тижорат ёки бошқа хусусдаги ташкилий-техник ечимлардир. Инновацияларнинг яратилиши ва амалга оширилишини таъминловчи фаолият, *инновация фаолияти* деб номланади. Ишлаб чиқаришдаги инновация фаолиятининг объектларига қараб *инновацияларнинг қуйидаги турларини* ажратиш мумкин:

- *маҳсулот* – янги товарлар ва хизматлар;
- *маркетинг* – янги бозорлар, товарларни бозорга чиқариш усуллари, сотиш фаолияти ва ҳ.к.;
- *техник* – меҳнат воситаларининг янги ёки янада такомиллаштирилган турлари;
- *технологик* – янги материаллар, технологик жараёнлар, иш усуллари ва ҳ.к.;
- *ташкилий* – ишлаб чиқариш, бошқарув, меҳнатни ташкил этиш соҳасидаги янги ечимлар (қарорлар);
- *ижтимоий* – ижтимоий ривожланиш даражасини ва ишлаб чиқариш ходимларининг ижтимоий таъминот даражасини оширувчи инновациялар;
- *комплекс* – ишлаб чиқариш тизимининг турли қисмларини ривожлантириш ва такомиллаштиришга нисбатан комплекс ёндашувни таъминловчи янги ечимлар.

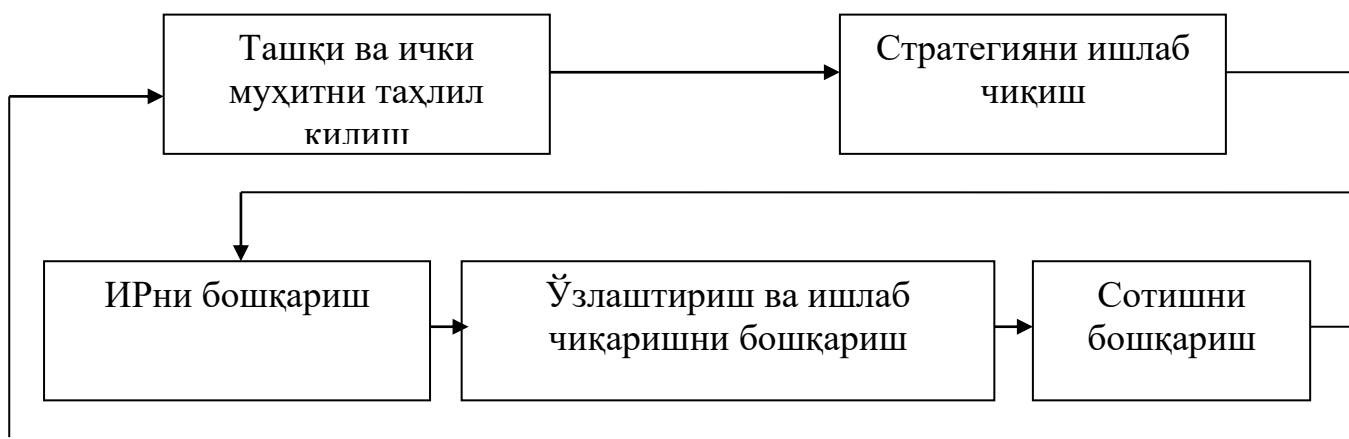
Инновацияларнинг ишлаб чиқариш учун аҳамиятига қараб уларни *йирик, ўртача ва майда турларга* ажратиш мумкин. Йирик техник инновациялар йирик кашфиётлар ва ихтироларга асосланган бўлиб, техниканинг янги авлодларини шакллантиради; ўртача инновациялар янги моделлар ва мавжуд техниканинг модификациясини яратиш учун асос бўлиб хизмат қилади, шунингдек уларни қўллаш соҳасини кенгайтиради; майда инновациялар майда ихтиролар ва рационализаторлик таклифларидан фойдаланиш асосида мавжуд техниканинг ишлаб чиқариш ёки истеъмол параметрларини яхшилайдди.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш жараёни каби инновация фаолияти ҳам ўзининг

самарали амалга оширилиши учун уни бошқаришни талаб қилади. Замонавий ишлаб чиқаришда инновацияларни бошқариш – бу ишлаб чиқаришнинг ривожланишини таъминлаш, унинг барча қисмлари ва кичик тизимларини такомиллаштириш билан боғлиқ бошқарув фаолиятининг муҳим таркибий қисми ҳисобланади.

Инновацияларни бошқариш тегишли *бошқарув тизимини*, яъни инновация фаолиятини бошқариш шакллари ва усуллари шакллантиришни назарда тутаяди, улар кўп жиҳатдан амалга ошириладиган янгиликларнинг хусусияти билан белгиланади. Амалга ошириладиган янгиликлар ичида, пировардида, инновациялар бошқа турларини яратиш ишларининг мазмунини белгилаб берувчи маҳсулот инновациялари муҳим ўрин тутаяди.

Замонавий корхона хўжалик циклининг босқичларига мувофиқ ишлаб чиқаришни бошқариш функциялари билан чамбарчас боғлиқ бўлган *инновацияларни бошқариш функциялари* жумласига қуйидагиларни киритиш лозим (4.1-расм): корхонанинг ташқи ва ички муҳитини таҳлил қилиш, стратегияни ишлаб чиқиш, илмий тадқиқотлар ва ишланмаларни бошқариш, ўзлаштириш ва ишлаб чиқаришни бошқариш, сотувни бошқариш. Ушбу функциялар амалда замонавий корхонанинг *инновацион циклини*, яъни инновацияларни яратиш ва амалга ошириш ишлари мажмуини акс эттиради.



4.1-расм. Инновацияларни бошқариш функциялари

Янги маҳсулотни *ўзлаштириш ва ишлаб чиқаришни бошқариш* янги ва модернизация қилинган маҳсулотни ишлаб чиқаришни авж олдириш, ишлаб чиқариш жараёнининг нормал боришини таъминлаш ва унга хизмат кўрсатиш билан боғлиқ функциялар мажмуининг бажарилишини назарда тутаяди. Ишлаб чиқариш жараёнида аввалги босқичларда ишлаб чиқилган талабларга мувофиқ маҳсулот ишлаб чиқарилишини таъминлаш масалалари алоҳида аҳамиятга эга.

Сотишни бошқариш одатда товарлар ва хизматларни “йўналтириш” (реклама, «паблик рилейшнз», алоҳида сотувлар, сотишни рағбатлантириш ва б.), «товарлар ҳаракати» (товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчилардан истеъмолчиларга томон йўналтириш, шу жумладан етказиб бериш учун шартномалар тузиш), сотувдан кейин хизмат кўрсатиш, нархларни тартибга солиш, фойдаланишни (истеъмолни) назорат қилиш ва ҳоказоларни назарда тутаяди. Сотиш ва бозорни тадқиқ этиш функциялари орқали ишлаб чиқарувчилар билан

истеъмолчилар ўртасида инновацион циклнинг узлуксизлигини таъминловчи «тескари боғлиқлик» амалга оширилади. Бу билан инновацион цикл, хусусан, янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришга тайёргарлик кўришга доир ишлар мажмуидан фарқ қилади.

“Инновацияларни бошқариш” функциясининг мазмуни қуйидаги бир қатор ўзига хос функцияларни ўз ичига олади:

- *илмий-тадқиқот ишланмалари ва уларни бошқариш*;
- *техник* функциялар, улар инновация фаолияти, шу жумладан асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқаришлар, бошқарув соҳаси, янги маҳсулотларни ўзлаштиришда иштирок этувчи барча хўжаликлар, хизматлар ва корхоналарнинг техник ва технологик таъминоти билан боғлиқ масалаларнинг ҳал этилишини таъминлайди. Озиқ-овқат маҳсулотлари инновацияларини бошқариш техник функцияларининг асосий мазмуни ишлаб чиқаришга тайёргарлик кўришнинг конструкторлик, технологик, транспорт, омбор, метрологик ва бошқа турларини ўз ичига олади;

- инновацияларни бошқариш *иқтисодий* функциялари, янги маҳсулот ишлаб чиқариш режаларини ишлаб чиқиш, бу қуйидагиларни назарда тутати: маҳсулотнинг маркетинг тадқиқотларини ўтказиш, капитал қўйилмаларнинг зарур ҳажмини аниқлаш, ишлаб чиқариш харажатларини ҳисоблаб чиқиш, иқтисодий нормалар ва нормативлар, даромадлар ва фойдани ҳисоблаб чиқиш, маҳсулот ишлаб чиқаришни (ва инновацион циклда бажариладиган бошқа ишларни) ҳисобга олиш тизимини шакллантириш, меҳнатга ҳақ тўлаш ва меҳнатни моддий рағбатлантириш масалаларини ҳал этиш;

- *ташкилий* функциялар – бу янги маҳсулот ишлаб чиқаришни ташкил этиш (иш жойлари, бригадалар, участкалар, цехлар, ишлаб чиқаришларни ташкил этиш), ходимлар ва жамоалар меҳнатини ташкил этиш, ишлаб чиқаришни бошқаришни, ишлаб чиқаришнинг кадрлар билан таъминланишини ташкил этиш масалаларини ҳал этишдир;

- *ижтимоий* функциялар кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни, жамоаларда нормал ижтимоий-руҳий муҳитни яратишни, ходимларнинг меҳнат ва турмуш шароитларини яхшилашни, янгиликлар киритишга тўсқинлик қилувчи ижтимоий-руҳий тўсиқларни бартараф этишни назарда тутати.

Инновацияларни бошқариш турли функцияларининг амалга оширилишида *инновацияларни бошқариш субъектлари* муҳим ўрин тутати. Умуман олганда ана шундай субъектлар сифатида қуйидагилар иштирок этишлари мумкин: инновацион цикл доирасида умумий функцияларни бажарувчи турли даражадаги раҳбарлар; янгиликларнинг турли хиллари бўйича инновацион циклнинг амалга оширилиши учун жавоб берувчи инновациялар бўйича менежерлар; конструкторлик ва технологик бўлинмалар; ишлаб чиқаришга тайёргарлик кўриш, ишларни мувофиқлаштириш бўлинмалари; бошқа илмий-ишлаб чиқариш фирмалари, илмий-тадқиқот институтлари, олий ўқув юртлари ва ҳ.к.

Ҳозирги вақтда ривожланган мамлакатлар фирмалари ва корпорацияларида инновация фаолиятини бошқаришнинг замонавий шакли сифатида *инновацион менежментга* катта эътибор қаратилади. Инновацион менежмент деганда, бир томондан, фаолиятнинг барча соҳаларида инновацияларни бошқариш, қабул

қилинаётган инновацион қарорларни ялпи тадқиқ этиш; иккинчи томондан эса ходимларнинг ижодий, инновацион фаоллигини бошқариш тушунилади. Инновацион менежментда ходимлар инновация фаолиятини *мотивациялаш*, биринчи галда моддий мотивациялаш муҳим ўрин тутди.

4.3. Сифатни бошқариш

Иқтисодиёт фаолият кўрсатишининг ҳозирги шароитида хўжалик юритувчи субъектлар томонидан ишлаб чиқариладиган маҳсулот (бажариладиган ишлар, кўрсатиладиган хизматлар)нинг сифати ва рақобатбардошлигини ошириш алоҳида аҳамият касб этади. Сифат – бу корхоналар ва ташкилотлар самарали ишлаши, уларнинг бозор муҳитидаги иқтисодий барқарорлигини таъминлашнинг муҳим шарти ҳисобланади.

9000 серияси ИСО сифатни бошқариш халқаро стандартларида берилган таърифга мувофиқ, *сифат* – бу маҳсулот ёки хизматларнинг уларга шартланган ёки назарда тутилаётган эҳтиёжларни қондириш қобилиятини ато этувчи хусусиятлари йиғиндиси. Бунда, агар эҳтиёжлар маҳсулот стандартларида, бошқа норматив ҳужжатларда, маҳсулот етказиб бериш учун тузилган шартномаларда, маҳсулотни ишлаб чиқиш учун техник топшириқлар ва ҳоказоларда белгиланса, улар шартланган ҳисобланади.

Маҳсулот *сифатининг даражаси* у ёки бу хусусиятлар намоён бўлишининг интенсивлиги билан тавсифланиб, сифатий ва миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида ифодаланади. Маҳсулот сифатининг даражасини баҳолаш учун турли таснифлар мавжуд. Улардан бири сифат кўрсаткичларининг қуйидаги турларга бўлинишини назарда тутди: муайян маҳсулот хусусиятларини баҳолаш учун қўлланиладиган алоҳида кўрсаткичлар; маҳсулот бирлиги сифатининг даражасини тавсифлаш учун қўлланиладиган умумий кўрсаткичлар; ва маҳсулот муайян ҳажмининг сифатини баҳолаш учун қўлланиладиган интеграл кўрсаткичлар.

Ҳозирги вақтда сифат тушунчаси тобора кенгайиб бормоқда. У нафақат ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга, балки корхонада амалга ошириладиган ҳар қандай жараёнларга, шу жумладан меҳнат жараёнларига ҳам тааллуқли. Маҳсулот сифатининг ошиши *сифатни бошқариш*, корхоналарда тегишли *сифатни бошқариш тизимини* яратиш асосида таъминланади. Сифатни бошқариш тизими – бу мақсадли кичик тизим бўлиб, унинг доирасида маҳсулот, ишлар сифатини таъминлаш бўйича турли ишлаб чиқариш ва бошқарув бўғинларининг фаолияти мувофиқлаштирилади. Ушбу мақсадли кичик тизимнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- истеъмолчиларининг талабларини қондирувчи маҳсулот ишлаб чиқарилишини (хизматлар кўрсатилишини) таъминлаш мақсадида ишлаб чиқариш ва бошқарувни ташкил этишни ялпи такомиллаштириш;
- сифатнинг «инсон» омилини фаоллаштириш, сифатни ошириш ижтимоий захираларини ишга солиш.

Сифатни бошқаришнинг *ташкилий* усуллари корхонада ишлаб чиқаришни, бошқарувни ва меҳнатни ташкил этишнинг сифатни оширишга хизмат қилувчи илғор шакллари шакллантиришга, шу жумладан сифатни бошқаришнинг замонавий тизимларини яратишга йўналтирилган.

Ижтимоий-руҳий усуллар қуйидагиларни ўз ичига олади: ходимлар учун

қулай меҳнат ва турмуш шароитларини яратиш, жамоаларда нормал ижтимоий-руҳий муҳитни шакллантириш, сифатни рағбатлантириш ички механизмларини ривожлантириш, ходимларни маънавий рағбатлантириш, уларни, масалан, “сифат тугараклари” ишида қатнаштириш йўли билан сифат муаммоларини ҳал этишга жалб қилиш ва ҳ.к. Сифатни бошқаришнинг ижтимоий-руҳий усуллари кўпроқ самарадорликнинг “инсон омили”га алоҳида аҳамият берувчи япон фирмаларига хос.

Корхонада маҳсулот (ишлар, хизматлар) сифатини бошқариш муайян функцияларининг мазмуни қуйидагилардан иборат:

- *бозорни тадқиқ этиш*, ёки маркетинг. Ушбу функциянинг мазмуни маҳсулотга бўлган жорий ва келгуси эҳтиёжларни, унинг асосий тавсифларини аниқлаш, “мақсадли бозорларни” ва бозорларга чиқиш усуллари танлашдан иборат. Маркетинг янада такомиллашган маҳсулот ишлаб чиқаришнинг техник ва ташкилий имкониятларини ўрганишни, тегишли тавсияларни ишлаб чиқишни назарда тутди;

- *сифат даражасини прогноз қилиш ва режалаштириш* маркетинг тадқиқотлари билан узвий боғлиқ. Прогноз қилиш функцияси корхонани бошқаришнинг юқори даражасида, шу жумладан сифат соҳасидаги сиёсатни шакллантириш йўли билан амалга оширилади ва вақт оралиқлари бўйича табақаланади;

- *маҳсулот (ишлар, хизматлар) сифатига нисбатан қўйиладиган талабларни нормалаш*. Ушбу функциянинг мазмуни маҳсулот, ярим тайёр маҳсулотлар, ишлаб чиқариш ва бошқа жараёнлар сифатининг, алоҳида ходимлар ва жамоалар фаолияти натижаларининг бажариш учун мажбурий бўлган кўрсаткичлари белгиланиши билан боғлиқ.

Сифатни тезкор бошқариш маҳсулотни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш, омборга жойлаштириш, ташиш, сотиш ва истеъмол қилишда маҳсулот сифатининг режалаштирилган даражаси таъминланишини назарда тутди.

Маҳсулот ва ишлар *сифатининг ошишини рағбатлантириш* сифатни таъминлашнинг “инсон омили”дан тўлиқроқ фойдаланиш учун қулай шароитлар яратилишини назарда тутди. Сифатнинг яхшиланишини рағбатлантирувчи омиллар моддий ва маънавий турларга бўлинади; улар ходимлар ва жамоалар меҳнатининг самарадорлигига йўналтирилган бўлиши керак.

Маҳсулот сифати ва уни синаб кўриш устидан назорат. Сифатни назорат қилиш функцияси бошқарув тизимида тескари боғлиқликни таъминлайди.

Маҳсулотни сертификатлаш – маҳсулот ҳақиқий тавсифларининг норматив ҳужжатлар, асосан халқаро, миллий, фирма стандартлари талабларига мос келишини тасдиқловчи тадбирлар ва ҳаракатлар тизими.

Сифат соҳасидаги кадрлар билан ишлашни ташкил этиш. Кадрлар билан ишлаш иккита йўналишда амалга оширилиши лозим: сифат соҳасидаги кадрларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, яъни ходимлар томонидан ўз зиммасига юклатилган функцияларнинг сифатли бажарилиши учун зарур бўлган билимлар ва кўникмаларнинг эгалланиши; “инсон омили”ни фаоллаштириш. Бу корхонанинг барча ходимларига, шу жумладан раҳбарлик қилувчи персоналга тааллуқли.

Ҳозирги вақтда корхоналар ва ташкилотларда Сифатни бошқаришнинг қандайдир ягона шакллари мавжуд эмас. Ушбу шакллар турли мамлакатлар ва фирмаларда турлича бўлиши мумкин. Кўплаб маҳаллий ва хорижий мамлакатлар корхоналари сифатни бошқаришда охириги йилларда ИСО 14000 стандартларига қўшимча қилинган *9000 серияси ИСО халқаро стандартларига* амал қилади. ИСО стандартларида «*сифат ҳалқаси*» тушунчаси қўлланилади ва «сифат ҳалқасининг қисмлари» деб номланувчи сифатни таъминлаш фаолиятининг қуйидаги босқичлари ва турлари ажратилади: маркетинг ва бозорни ўрганиш; маҳсулотни лойиҳалаштириш ва ишлаб чиқиш; моддий-техник таъминот; технологик жараёнларни режалаштириш ва ишлаб чиқиш; маҳсулот ишлаб чиқариш; назорат қилиш синовлар ўтказиш; упаковка қилиш ва сақлаш; маҳсулотни сотиш ва тақсимлаш; монтаж қилиш ва фойдаланиш; техник ёрдам ва хизмат кўрсатиш; фойдаланилганидан кейин утилизация қилиш.

ИСО 9000 стандартлари шуни назарда тутадик, сифат тизимининг таъсирчанлиги *сифат тизимини сертификатлаш* йўли билан исботланиши керак. Сифат тизимини сертификатлаш чоғида қуйидагилар текшириш ва баҳолаш объектлари ҳисобланади: сифат тизими, унинг муайян моделга мос келиши, ҳужжатларнинг ҳолати, сифатни бошқариш фаолияти; маҳсулот ҳақидаги ахборот; ишлаб чиқаришнинг ташкил этилиши.

4.4. Молиявий менежмент.

Корхона молиясининг сифатни бошқариш механизми

Молиявий менежментни капиталдан энг самарали фойдаланиш ва энг кўп фойда олиш мақсадида молиявий оқимларни бошқаришни ташкил этиш сифатида таърифлаш мумкин. Молиявий менежмент ҳал этадиган масалалар рўйхати анча кенг. Уни шартли равишда муаммоларнинг қуйидаги гуруҳлари кўринишида тасаввур этиш мумкин:

- *молиялаш манбалари* – қисқа муддатли ва узоқ муддатли кредитлаш, қимматли қоғозларни чиқариш ва харид қилиш, лизинг йўли билан молиялаш, фойдани тақсимлаш, қарз маблағларини жалб этиш ва ўз маблағларидан фойдаланиш ва ҳ.к.;

- *капитал қўйилмалар ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш* – капиталнинг даромадлилиги, компаниянинг ҳозирги ва келгусидаги нархи, молиявий таваккалчиликни баҳолаш, капитал қўйилмаларнинг молиявий таъминоти ва ҳ.к.;

- *айланма капитални бошқариш* – айланма капиталнинг оптимал миқдори, қисқа муддатли дебиторлик ва кредиторлик қарзларини бошқариш, айланма капиталнинг таркиби;

- *молиявий режалаштириш* – молиявий лойиҳа ва бюджетнинг мазмуни, уни ишлаб чиқиш тартиби ва аҳамияти, молиявий ҳисоботларни прогноз қилиш;

- *молиявий фаолиятни таҳлил қилиш ва молиявий назорат* – тўлов қобилияти, ликвидлилик ва рентабелликни таҳлил қилиш, фойданининг ички таҳлили, капиталдан фойдаланишни таҳлил қилиш, таҳлил асосида қарорлар қабул қилиш ва ҳ.к.

Корхонанинг молиявий ресурслари – бу хўжалик юритувчи субъектлар тасарруфида турган ва молиявий мажбуриятларни бажариш учун мўлжалланган пулли даромадлар ва тушумлар, такрор ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва

ходимларни рағбатлантириш учун қўйилмалардир. Молиявий ресурслар, асосан, фойда ва амортизация ажратмалари ҳисобидан шаклланади. Улар билан бир қаторда молиявий ресурслар манбалари сифатида: ишдан чиққан мол-мулкни сотишдан тушган тушумлар; барқарор пассивлар; мақсадли тушумлар; ички ресурсларнинг сафарбар қилиниши иштирок этади. Молиявий ресурсларни уларнинг шаклланиш манбаларига мувофиқ гуруҳлаш 4.3-расмда берилган.

Молиявий механизм корхонанинг молиявий соҳасини бошқаришни амалга оширади ва у тизим сифатида қуйидаги тўртта ўзаро тўлдирувчи қисмдан таркиб топади: молиявий усуллар, молиявий воситалар, ҳуқуқий ва норматив таъминот.

Молиявий воситалар корхонада шаклланадиган пул маблағларининг турли фондларини ўзида намоён этади. Улар ёрдамида ташкилотлар олинадиган даромаднинг қайта тақсимланишини назорат қилиши мумкин.

Молиявий усуллар – бу корхонанинг молиявий воситаларга таъсир этиш усуллари бўлиб, улар пул маблағлари фондларини шакллантиришга ёрдам беради. Молиявий бошқарувнинг самарали усулларида фойдаланиш корхонага зарур айланма маблағлар ҳажмини сезиларли даражада камайтириш ва молиявий таваккалчиликни пасайтириш имконини беради.

Молияни бошқариш мақсади корхона эгаларининг фаровонлигини ошириш ёки улар томонидан қўйилган капиталнинг ошишини таъминлашдан иборат. Мулкдорлар фаровонлигининг ошиши одатда корхона фойдасининг ошиши билан боғланади. Бироқ бу ҳамма вақт ҳам ундай эмас. Хусусан, акциядорлик компаниясида молиявий менежментнинг ушбу мақсадига эришиш акцияларнинг курс қийматини ошириш орқали таъминланади. Шу билан бирга акцияларнинг курс қийматини ошириш ва корхона фойдасининг ошиши бир-бирига зид бўлиши мумкин.

Молияни бошқаришнинг асосий функциялари қуйидагилардан иборат:

- молиявий ҳисоботлар кўрсаткичлари асосида режалаштириш, молияни ички бошқариш учун бухгалтерия ҳисоби маълумотларини тўплаш ва уларга ишлов бериш;
- узоқ муддатли инвестиция қарорларини ишлаб чиқиш; активларнинг оптимал таркибини аниқлаш ва уларни алмаштириш, тугатиш ва ҳ.к. тўғрисида қарорлар қабул қилиш, қимматли қоғозлар портфелини бошқариш;
- молиялаш манбаларини танлаш юзасидан узоқ муддатли қарорларни ишлаб чиқиш ва корхона капиталининг таркибини шакллантириш, капитални компания учун энг қулай шартларда жалб қилиш сиёсатини ишлаб чиқиш;
- фирманинг айланма активларини бошқариш;
- активларини ҳимоя қилиш (суғурта қилиш) солиқ солиш, маслаҳат бериш, ички назорат тизимини ташкил этиш ва ахборот таъминоти, компанияни қайта ташкил этиш билан боғлиқ бошқа функциялар.



4.2-расм. Молиявий механизмнинг таркибий тузилиши
Молияни бошқаришнинг асосий воситалари сифатида қуйидагилар иштирок

этади: молиявий ҳисоботлар, уларни тузиш тамойиллари ва ҳисоботлар асосида ҳисоблаб чиқиладиган молиявий кўрсаткичлар, молиявий режалаштириш.

Молияни тезкор бошқариш. Чет эл амалиётида “корпорацияларнинг кассадаги нақд маблағларини бошқариш” тизимлари мавжуд. *Кассадаги нақд маблағлар* деганда тижорат банкларининг ҳисоб рақамларидаги ва корхоналар кассаларидаги пул маблағлари қолдиқлари тушунилади. *Кассадаги нақд маблағларни бошқариш мақсади* – корхонанинг барқарор тўлов қобилятини (ликвидлилигини) сақлаб туришдан иборат. Қисқа муддатли молиявий режалаштиришда пул тушумларини ва банкдаги ҳисоб рақамларидан тўловларни бевосита ҳисобга олишдан фойдаланилади.

Тўлов тақвими – асосий тезкор молиявий режа бўлиб, унинг мақсади корхонанинг пул оқимларини бошқаришдан иборат. Тўлов тақвими корхонанинг хусусий ва қарз пул ресурсларини бошқариш ҳамда корхонанинг нормал ишлашини таъминлаш мақсадида олдинда турган қисқа муддатли даврга тузилади.

4.5. Менежментда таваккалчиликларни бошқариш

Замонавий жамият ривожланишининг ахборот босқичига ўтиш даврида жамият ривожланишининг техноген хусусияти кўп сонли турли таваккалчиликларни келтириб чиқаради. Бу, ўз навбатида, ҳозирги шароитда ФТТ ривожланишининг ўзига хослиги билан боғлиқ, бу илмий ахборотнинг ҳар 18 ойда икки марта кўпайишида ўз ифодасини топади. Умуман олганда бутун фойдали ахборотнинг икки марта кўпайиши янада тезроқ – 8-10 ой ичида рўй беради.

XXI аср жаҳон иқтисодиётининг товарлар эмас, балки хизматлар ишлаб чиқариш томонга эволюциясининг умумжаҳон тенденциясини аниқ белгилаб берди. Бугунги кунда уларнинг улуши бутун дунёда ишлаб чиқарилаётган моддий бойликлар умумий ҳажмининг тахминан 60 фоизини ташкил қилмоқда. Ушбу тенденция шунда намоён бўладигани, бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатлар меҳнатга лаёқатли аҳолисининг катта қисми, 2/3 бўлаги табиат моддаларидан эмас, балки асосий хомашё, ишлов бериш воситаси ва фаолиятнинг якуний маҳсули ҳисобланган ахборотдан ҳосил қилинадиган турли хизматлар кўрсатиш соҳасида банд.

Шундай қилиб, иқтисодий жараёнларни глобаллаштириш ва байналминаллаштириш даврида ахборот ресурси ташкилотлар фаолиятида асосий ресурс бўлиб хизмат қилмоқда.

Таваккалчилик – бу ташкилотнинг олдиндан акс эттириш тамойили ёрдамида ички ва ташқи муҳитдаги ноаниқликни камайтирган ҳолда ўз бизнесига таҳдидларнинг олдини ололмаслиги ёки уларни камайтиришни билмаслиги.

Менежментда олдиндан акс эттириш тамойили – бу ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитдаги хавф-хатарларни аниқлаш ҳамда бизнес юритишнинг барча босқичларида ўз тузилмалари ва инновацияларни узлуксиз янгилаш йўли билан ушбу хавф-хатарларни бартараф этиш борасидаги ҳаракатлари йиғиндиси. Мазкур тамойил ташкилотни самарали бошқаришда унинг учта ресурси – ахборот, персонал ва вақт ёрдамида тўлиқ ҳажмда амалга оширилади.

Т.Бачкай ва Д.Мессеннинг тадқиқотлари неоклассик назария доирасидаги энг қизиқарли ишлар бўлди, бунда улар таваккалчиликнинг моҳиятини у ёки бу ташкилий даражада қабул қилинган бошқарув қарорининг асосида ётувчи

мақсаддан четга чиқиш эҳтимоли сифатида кўриб чиқади.

Мамлакат иқтисодий адабиётларида таваккалчиликнинг табиатига доир фундаментал тадқиқотлар мавжуд бўлмаган шароитда, “таваккалчилик” категориясини тушунишга нисбатан охирги йилларда менежментда ҳамда турли табиий ва гуманитар фанларда шаклланган қуйидаги 4 та асосий ёндашувни ажратиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

- *биринчи ёндашув* таваккалчиликни хавф-хатар ёки фаолиятнинг муваффақиятсизлиги сифатида кўриб чиқади, яъни “соф таваккалчилик” тушунчасини қўллайди;

- *иккинчи ёндашув* таваккалчиликни анча кенг тарзда, хусусан муваффақиятли якунга умид қилган ҳолда амалга ошириладиган ўзига хос фаолият сифатида кўриб чиқади;

- *учинчи ёндашув* таваккалчиликни математик воқелик доирасида, яъни бир неча муқобил вариантлар мавжуд бўлган вазиятда у ёки бу танловнинг ҳато бўлиши ёхуд муваффақият қозониши эҳтимоли сифатида кўриб чиқади;

- *тўртинчи ёндашув* таваккалчиликни ноаниқ вазиятдаги ҳаракатлар тарзи сифатида кўриб чиқади.

Ноаниқлик шароитида ҳаракатларни амалга ошириш зарурлигини таъкидлаш ушбу ёндашувлар учун умумий ҳисобланади, бу ҳол фаолиятнинг якуний натижаларини олдиндан айтиб бўлмасликни келтириб чиқаради ва корхонанинг манфий якуний натижаси билан боғлиқ таваккалчиликнинг мавжудлигини назарда тутди.

Фаолиятнинг намунали тарзда танланган стратегияларига классик мисоллар сифатида Г.Форднинг саноат конвейерини яратиш ёрдамида инсонлар кенг доираси учун ҳамёнбоп енгил автомобиль ишлаб чиқаришга йўналтирилганлигини ва жаҳонни арзон компьютер дастурлари билан таъминлаган, инсон ҳаётининг кўплаб соҳаларини инқилоблаштирган Б.Гейтс томонидан “бўлажак цивилизация моҳиятининг” аниқ тавсифланишини келтириш мумкин.

Агар мусбат соҳада воқеанинг бошланиши ва даромадлар олиш эҳтимоли ошиб, манфий соҳада эса йўқотишлар эҳтимоли қисқарса, таваккалчилик камаяди. Ўз навбатида, таваккалчилик коэффиценти мазкур соҳалардаги ҳисобга олинган ноаниқлик меъёридаги ўзгаришларни акс эттиради. Агар иқтисодий вазиятни тавсифловчи маълумотлар етарлича миқдорда мавжуд бўлса, таваккалчилик коэффицентида фойдаланган ҳолда, унинг хўжалик таваккалчилигига қўл урувчи шахсларнинг хатти-ҳаракатини тавсифловчи эмпирик шкаласини тузиш мумкин.

4.1-жадвал

Таваккалчилик турлари шкаласи

Пессимистик	Эҳтиёткорона	Ўртача	Ўртачадан юқори	Юқори	Қизгин
0	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0 1,2

Таваккалчилик даражасини аниқлаш учун натижага эришиш даври ҳам муҳим аҳамиятга эга. Шунинг учун хўжалик фаолиятининг кўрсаткичларини режалаштириш ва прогноз қилишда, устувор йўналишларни белгилаб олган ҳолда, ишларнинг бутун цикли бўйича кутилаётган натижа кўрсаткичларини ҳисоблашга

ёрдам берувчи таваккалчиликнинг динамик коэффициентларидан фойдаланиш зарур.

Таваккалчиликни таҳлил қилиш учун, статистик баҳолардан ташқари, прогнозларнинг аниқлигини оширувчи ҳисоб-таҳлилий ва эксперт баҳолардан ҳам фойдаланилади.

Статистик усул, асосан, ўхшаш вазиятларда ўрин тутадиган йўқотишлар динамикасини назорат қилиш ва шу асосда зарар кўриш эҳтимолликлари графигини тузиш ҳамда таваккалчиликнинг миқдорий сарф-харажатларини ҳисоблаб чиқиш имконини беради.

Эксперт баҳолари усули таваккалчиликни баҳолашга доир ишларни бажаришга олинган натижаларни таққослаган ҳолда ўртача катталикларни ҳисоблаб чиқиш имкониятига эга бўлиш учун ишни бир-биридан мустақил равишда олиб борувчи бир неча экспертларни бир йўла жалб қилиш имконини беради. Олинган маълумотлар таваккалчилик чоғидаги йўқотишлар ва фойда даражасининг эксперт эгри чизигини тузиш учун ҳам фойдаланилиши мумкин.

Юқорида кўриб чиқилган усуллар ва ёндашувларни қўллаш таваккалчиликни жараёнлар, ҳодисалар, тенденциялар, қонуниятлар ҳамда инсонлар хатти-ҳаракати сабабларини оқилона ва интуитив равишда назорат қилишимиз мумкин бўлган доирада пасайтириш имконини беради.

4.6. Иш юритишни бошқариш

Иш юритиш – бу ҳужжатлаштиришни ва ҳужжатлар билан ишлашни қамраб олувчи фаолият бўлиб, бунда иш юритиш деганда белгиланган тартибда расмийлаштирилган, амалдаги қонун ҳужжатларига мувофиқ ҳуқуқий таъминотга эга бўлган ва вақтга кўра ва маконда узатиш учун қайд этилган кўринишдаги ахборотни ўзида мужассам этган моддий объектлар тушунилади. Одатда, корхоналар ва ташкилотларда иш юритишни мустақил таркибий бўлинма ҳуқуқларида ҳаракат қилувчи ва бевосита ташкилот раҳбарига ёки унинг ўринбосарига бўйсунувчи махсус хизмат – *деъвонхона* амалга оширади. Ўз фаолиятида ушбу хизмат қонунчиликка ҳамда давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг норматив-ҳуқуқий ҳужжатларига, юқори турувчи бошқарув органларининг ва корхонанинг ўзининг фармойиш берувчи ҳужжатларига, миллий архив хизмати муассасаларининг қоидалари, йўриқномалари, услубий тавсияларига ва бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш масалаларига доир бошқа нормативларга амал қилади. Корхонада иш юритиш хизматини бошқариш ташкилий тузилмаси ҳужжатлар айланишининг ҳажми, ташкилий ва ҳисоблаш техника воситаларининг мавжудлиги ва бошқа омиларга қараб белгиланади.

Ташкилий-фармойиш берувчи ҳужжатлар – бошқарув жараёнлари ва бошқарув меҳнатининг ташкил этилишини таъминловчи ҳужжатлар тизими. У маъмурий-бошқарув персоналининг фармойиш бериш – ижро этиш фаолиятини расмийлаштиришда қўлланилади ва ваколатларнинг хусусиятига, уларнинг тақсимланишига боғлиқ эмас. Ушбу тизимнинг ажратилиши шу билан белгиланганки, корхонада мавжуд барча алоқалар ҳам бошқарувнинг ташкилий тузилмасида акс эттирилмайди.

Ташкилий-фармойиш берувчи ҳужжатлар қуйидаги турларга бўлинади:

- норматив хусусиятга эга бўлган ҳамда ташкилотлар ва улар таркибий

бўлинмаларининг ҳуқуқий мақомини, мансабдор шахсларнинг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятларини регламентловчи *ташқилий-фармойиш берувчи ҳужжатлар* (уставлар, низомлар, йўриқномалар, қоидалар, баённомалар);

- *фармойиш берувчи ҳужжатлар*, улар ёрдамида бошқарув органларининг, одатда, яқка тартибда ёки коллегиял асосда амалга ошириладиган фармойиш бериш фаолияти расмийлаштирилади (буйруқлар, фармойишлар, кўрсатмалар, қарорлар, йўриқномалар);

- хизмат юзасидан ёзишувларни ўз ичига оловчи *маълумот-ахборот учун мўлжалланган ҳужжатлар* (хатлар, хизмат юзасидан ёзилган маълумот ва билдиришномалар, маълумотномалар, баённомалар, далолатномалар, йўриқнома тусидаги хатлар, телеграммалар, факслар ва ҳ.к.);

- корхонанинг шахсий таркибини расмийлаштириш ва ходимлар ҳаракати юзасидан *кадрларга доир ҳужжатлар* (аризалар, сўровномалар, тақдимномалар, маълумотномалар).

Ҳужжатни назоратга қўйиш зарурлиги, уни ижро этиш муддатлари ва назорат учун масъул бўлган мансабдор шахслар раҳбар томонидан қўйиладиган резолюцияда ёки ҳужжат (буйруқ, баённома, фармойиш) матнида белгиланади. Ижро этиш муддатлари намунавий ёки яқка тартибда бўлиши мумкин. Ҳужжатларни ижро этишнинг *намунавий муддатлари* давлат ҳокимияти органлари, марказий бошқарув органларининг норматив ҳужжатларида белгиланади.

Яқка тартибдаги муддатлар раҳбар томонидан белгиланади. Раҳбарнинг кўрсатмасига биноан ҳужжатларни ижро этиш муддатларини ўзгартиришга йўл қўйилади. Топпириқлар, сўровлар бажарилиб, уларнинг натижалари ташкилотларга ва шахсларга хабар қилинганидан ёки ижро бошқача тарзда тасдиқланганидан кейингина ҳужжат ижро этилган ҳисобланади.

4.7. Корхонанинг экологик менежменти

Корхонанинг экологик менежменти менежмент умумий тизимининг бир қисмини ўзида намоён этади. Ижтимоий-экологик соҳадаги бошқарув тури сифатида экологик менежмент – бу инсоннинг ўзининг экологик, иқтисодий, маданий ва бошқа эҳтиёжларини қондириш учун табиий, техноген ва ижтимоий жараёнларга ҳамда атроф муҳит объектларига онгли равишда таъсир этишидан иборат бошқарув.

Экологик менежмент корхонанинг EMAS, BS7750 ва бошқа европа стандартлари, ISO 14000 Халқаро стандартлаштириш ташкилоти томонидан регламентланадиган экологик мақсадларини амалга оширишга йўналтирилган. Экологик хавфсиз ишлаб чиқариш жараёнлари ифлослантирувчи моддаларни ташлашни камайтириш, уларни бартараф этиш, ишлаб чиқаришнинг чиқиндисизлиги, саноат-ишлаб чиқариш персоналининг соғлиғи учун хавфсизлик, энергия истеъмолини қисқартириш, истеъмол қилинадиган ресурснинг самарадорлигини таъминлаш талабларига мос келади.

ISO 14004 га мувофиқ экологик менежмент тизимини яратишнинг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

- атроф муҳитнинг сифатини бошқаришни корхонанинг энг устувор

йўналишларидан бирига айлантирадиган тартибни ўрнатиш;

- корхонанинг экологик хизматини ташкил этиш ва мустаҳкамлаш;
- самарали экологик сиёсатдан манфаатдор бўлган ички ва ташқи тарафлар (шу жумладан жамоатчилик) билан алоқаларни ўрнатиш ва сақлаб туриш;
- ўзаро экологик ва бошқа масъулиятни тушунган ҳолда раҳбарият билан ходимлар ўртасида экологик муаммолар бўйича келишувга эришиш;
- норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар талабларини корхона фаолиятининг экологик жиҳатларига мувофиқлаштириш ва унинг атроф муҳитга таъсири кўрсаткичларининг ушбу талабларга мос келишига аниқлик киритиш;
- корхонанинг экологиклиги тавсифларининг талаб этиладиган даражасига эришиш учун зарур бўлган ишлаб чиқариш ва бошқа жараёнлар параметрларини дастлабки баҳолаш;
- экологик жиҳатларни режалаштириш ва ҳисобга олиш таомилларини маҳсулот ёки хизматларнинг бутун ҳаётий циклига (шу жумладан ёрдамчи жараёнларга) киритиш;
- экологикликнинг танланган даражасини таъминлаш учун зарур бўлган моддий, молиявий ва кадрлар ресурсларини ажратиш;
- экологиклик тавсифларини ва уларнинг ташкилотнинг жорий экологик сиёсатига, унинг мазкур соҳадаги келгуси мақсад ва вазифаларига мос келишини аниқроқ баҳолаш;
- текширувлар ўтказиш ва экологик менежмент тизимининг ўзини яхшилаш имкониятларини аниқлаш, уни аудит қилиш орқали бошқарув жараёнларини баҳолаш;
- экологик маркетинг, инжиниринг, экологик таълим кичик тизимларни жорий этиш ва ривожлантириш ва б.

Корхонада экологик менежмент тизимини жорий этиш учун:

- корхонанинг экологик сиёсатини белгилаш ва экологик менежмент тизимига нисбатан қўйиладиган талабларни шакллантириш;
- экологик сиёсатни амалга ошириш дастурини шакллантириш;
- экологик сиёсатнинг мақсад ва вазифаларига эришишни таъминловчи механизмни ишлаб чиқиш;
- атроф муҳит тавсифларининг доимий мониторингини юритиш, уларни самарали назорат ва аудит қилиш;
- экологик менежментнинг ўзгариб турувчи энг муҳим ташқи ва ички омилларга доимий мос келишини, атроф муҳитнинг муҳофаза қилинишини ва табиатдан оқилона фойдаланишни таъминлаган ҳолда экологик менежментнинг ҳолатини таҳлил қилиш;
- хўжалик муаммолари доирасида экологик жиҳатларни кўриб чиқиш зарур.

Атроф муҳитнинг сифатини бошқаришнинг жорий ҳолатини таҳлил қилиш экологик менежмент тизими фаолият кўрсатишининг энг муҳим қисми ҳисобланиб, у атроф муҳитни бошқаришнинг дастлабки ҳолати билан таққосланган ҳолда баҳоланади. Таҳлил қилиш жараёни корхона фаолият кўрсатиши шартларининг кенг доирасини қамраб олиши лозим. Таҳлилни амалга ошириш учун ахборотни корхонанинг ҳужжатларидан ва атроф муҳит параметрларини тўғридан-тўғри ўлчаш усули билан олиш мумкин.

5-мавзу. Персонал менежменти

5.1. Персонални бошқариш тизими

Ҳозирги вақтда персонал ташкилотнинг барқарор ҳолатини ва ривожланишини таъминловчи энг муҳим ресурс ҳисобланади. Ресурс сифатида корхона персонали қуйидаги ўзига хос хусусиятларга эга:

- ♦ у фаол, яъни инсонлар ҳамма вақт ўз истаклари ва интилишларига эга бўлиб, ўзини бошқариш борасидаги барча уринишларни улар ўз эҳтиёжлари орқали қабул қилади; шунинг учун персонал ўзига йўналтирилган таъсирларни қайтаришга қодир, бу ҳол раҳбариятнинг кутишларига қарама-қарши натижаларга олиб келиши мумкин;

- ♦ персонални бошқаришда маълум даражада барча раҳбарлар ҳам, кадрлар хизматлари мутахассислари ҳам иштирок этишади. Бу ҳол раҳбарлар истаклари ва мутахассислар тавсиялари ўртасидаги маълум зиддиятларни келтириб чиқариши мумкин;

- ♦ раҳбарлар ҳам, кадрлар хизматларининг персонални бошқариш билан шуғулланувчи мутахассислари ҳам ўзлари корхонанинг персонали ҳисобланади, бу ҳол персонални бошқаришда субъектив жиҳатларнинг ошишига олиб келади.

Ушбу жиҳатлар кадрлар билан ишлашнинг мураккаблигини оширади, ундаги ҳатолар эса ташкилотнинг турли муаммоларини келтириб чиқаради. Ушбу муаммоларнинг энг муҳимлари қуйидагилардан иборат:

- ♦ ходимлар соғлиғининг ёмонлашуви, бунга кадрлар билан ишлашнинг ҳолатини белгилаб берувчи энг муҳим кўрсаткич сифатида қараш мумкин. Агар вақт ўтиши билан ходимлар касал бўлишининг умумий сони ошса, бу ҳол маъмурият улар ҳақида қайғурмаётганлигидан далолат беради;

- ♦ меҳнат унумдорлигининг пасайиши;
- ♦ энг малакали ходимларнинг ишдан бўшаши, бу янги кадрларни излаш ва уларни ўқитиш заруратини келтириб чиқаради;

- ♦ персонал ижро ва меҳнат интизомининг пастлиги;
- ♦ ташкилотдаги қонқарсиз маънавий-руҳий муҳит;
- ♦ ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал этишда ходимларнинг суст ташаббускорлиги;

- ♦ маъмурият билан персонал ўртасидаги қарама-қаршилик.

Раҳбарларнинг персонални бошқариш масалаларида энг тез-тез йўл қўядиган ҳатолари қуйидагилардан иборат:

- ♦ персонални бошқариш муаммоси раҳбарият учун устувор ҳисобланади. Унинг фикрига кўра, персоналнинг вазифаси — ишлаб чиқариш, молия ёки маркетинг соҳасидаги энг муҳим вазифаларнинг ҳал этилишини таъминлашдан иборат;

Персонални бошқаришнинг асосий мақсади ташкилот мақсадларига эришиш учун персоналнинг салоҳиятидан энг юқори самарадорлик билан фойдаланишдан иборат. *Кадрлар салоҳияти* деганда ташкилот ва персоналнинг умумий имкониятлари даражаси тушунилади. Ушбу умумий имкониятларда қуйидагилар интеграцияланади:

- 1) ходимлар ва раҳбарларнинг касбий-малакавий имкониятлари;
- 2) ташкилий маданият;

- 3) ташкилотда юзага келган ижтимоий-руҳий муҳит;
- 4) устунлик қилувчи бошқарув услуби.

Кадрлар салоҳиятини амалга оширилишида иккита асосий йўналишни ажратиш мумкин – кадрлар салоҳиятини барқарорлаштириш ва ривожлантириш.

Бошқарув тамойиллари, функциялари, усуллари ва раҳбарлик қилиш услубини ўз ичига оловчи *бошқарув механизми* корхона персоналини бошқаришнинг асосий тизими ҳисобланади (5.1-расм). *Персонални бошқариш тамойиллари* деганда корхона персоналини бошқариш тизимига асос қилиб олиниши лозим бўлган айрим фундаментал ҳақиқатлар (ёки ҳозирги вақтда ҳақиқат деб ҳисобланаётган нарсалар) тушунилади. *Персонални бошқариш функциялари* маълум даражада бир хиллиги ва мураккаблиги билан тавсифланувчи нисбатан барқарор фаолият турларини ўзида намоён этади. Ушбу фаолият турлари ёрдамида персоналга таъсир кўрсатилади. Бошқарувнинг жараён сифатидаги мазмуни айнан функцияларда очиб берилади. Персонални бошқариш тизимида *бошқарув усуллари* муҳим ўрин тутиб, улар персоналга таъсир этиш усуллариини ўзида намоён этади ва қуйидаги турларга бўлинади: маъмурий, иқтисодий ва ижтимоий-руҳий. Раҳбар томонидан қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларда энг тез-тез қўлланадиган усуллар *унинг раҳбарлик қилиш услубини* белгилаб беради.



5.1-расм. Персонални бошқариш тизими

Персонални бошқаришнинг асосий тамойиллари жумласига қуйидагиларни

киритиш мумкин:

- ♦ кадрларни уларнинг шахсий хусусиятлари ва ишлаш қобилияти бўйича танлаб олиш;
- ♦ жамоаларда тажрибали ва ёш ходимларни уйғунлаштириш асосида персоналнинг изчиллиги;
- ♦ кадрлар малакасини доимий равишда ошириш учун шароитлар яратиш, улар фаолиятини баҳолашнинг асосланган мезонларидан фойдаланиш асосида ходимларнинг малакавий ўсишини таъминлаш ва лавозимини ошириш;
- ♦ раҳбарлик лавозимларини эгаллашга интилувчи ходимлар ўртасида ўтказиладиган очиқ мусобақани рағбатлантириш. Бунда асосий эътибор раҳбарларнинг мустақил ўқиб-ўрганишига қаратилади, чунки ташкилот ўзининг касбий маҳоратини оширишга қизиқмайдиган бошқарувчиларни ўзида ушлаб тура олмайди;
- ♦ кадрларга бўлган ишончни ижрони текшириш билан уйғунлаштириш;
- ♦ кадрлар билан ишлашни демократлаштириш. У қуйидагилардан иборат: ҳар бир ходимга, унинг манфаатлари ва эҳтиёжларига нисбатан алоҳида ёндашиш; корхона фаолияти муаммолари юзасидан энг муҳим қарорлар қабул қилишда корхона ходимларининг жамоавий фикрини ўрганиш ва ҳисобга олиш; жамоанинг ўз ходимларини баҳолаш жараёнида иштирок этиши; ходимларнинг сифат тугаракларида иштирок этиши, иқтисодий таҳлил ижтимоий бюроси ва ҳ.к. орқали оддий ходимларни корхона бошқариш жараёнига жалб этиш; ходимларни корхона ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятининг натижалари ва истиқболлари ҳақида хабардор қилиш;
- ♦ кадрлар билан ишлашнинг тизимлилиги: персонални бошқариш ишловчиларнинг алоҳида тоифаларини эмас, балки турли усуллар ва воситалардан фойдаланган ҳолда барча персонални қамраб олиши керак;
- ♦ замонавий хўжалик механизми шароитларига мослашувчанлик. Корхонанинг иқтисодий мустақиллиги унга персонални тўлдириш масалаларини ҳал этишда, танлаб олиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш усулларини танлашда мустақил бўлиш мажбуриятини юклайди.

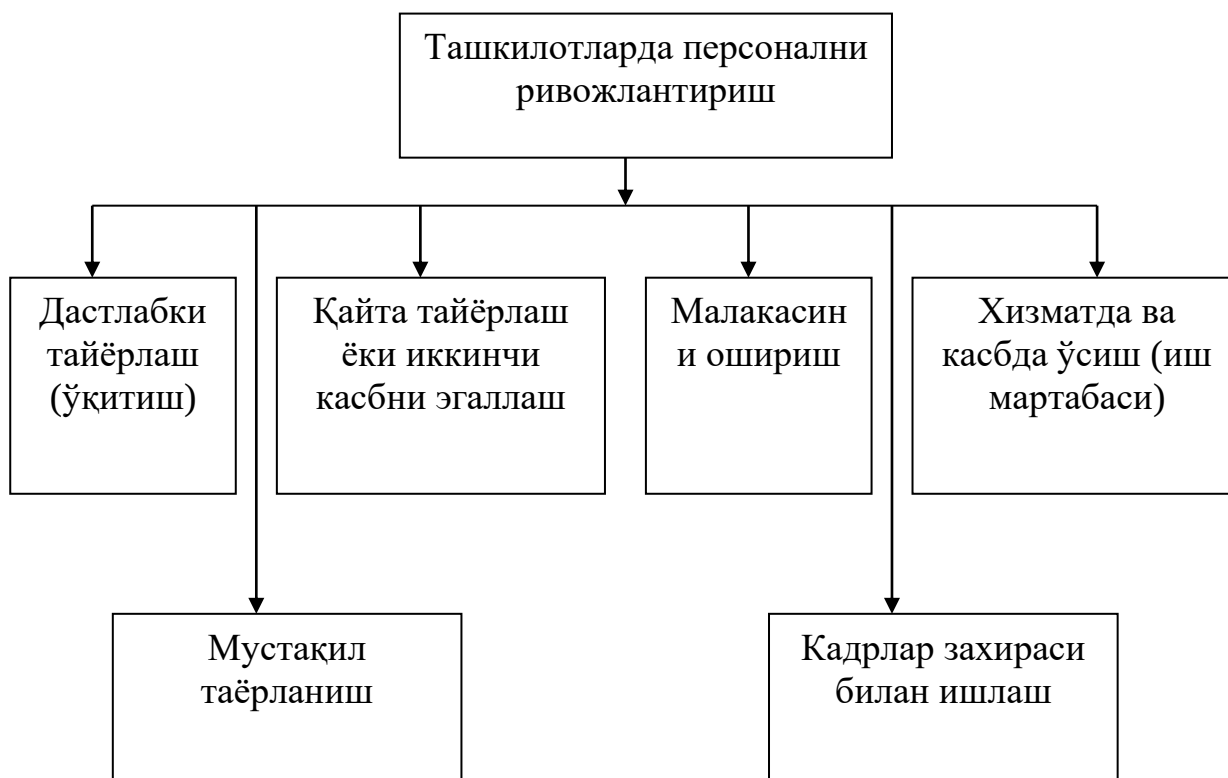
Персонални бошқариш, биринчи галда, ўзининг мотивация хусусияти билан фарқ қилади. Маъмурий усуллар персоналга таъсир этиш учун бевосита хусусиятга эга. Бу ҳар қандай маъмурий ҳаракатнинг бажарилиши шартлигини англатади. Ушбу усуллар бурчни ҳис этиш, ишлаб чиқариш ва технологик интизомнинг зарурлигини англаб етиш каби инсонлар хатти-ҳаракати мотивларига йўналтирилган. Иқтисодий ва ижтимоий-руҳий усуллар таъсир этишнинг билвосита хусусиятига эга, яъни уларни қўллашда натижага автоматик тарзда эришишга умид қилиб бўлмайди, бу улар таъсирининг даражаси ва самарадорлигини аниқлашни қийинлаштиради. Иқтисодий усуллар инсонлар хатти-ҳаракатининг моддий мотивларидан, ижтимоий-руҳий усуллар эса инсонлар хатти-ҳаракатининг ижтимоий (жамоадаги ўзаро ҳамкорлик) ва шахсий (хурмат, ҳокимият, муваффақият, ўзини намоён этиш) мотивларидан фойдаланишга асосланган.

5.2. Персонални ривожлантириш

Ташкилотларда персонални ривожлантириш унинг ходимларини сифат жиҳатдан такомиллаштириш жараёнини англатади. Мазкур жараён шахсий ва

жамоавий мақсадларни самарали рўёбга чиқаришга йўналтирилган бўлиб, қуйидаги асосий қисмларни ўз ичига олади: персонални ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, хизмат ва касбда кўтариш, кадрлар захираси билан ишлаш. Фаолиятнинг ушбу турлари олдинга қўйилган ишлаб чиқариш ва ижтимоий мақсадларга мувофиқ ишловчи ягона механизмни ўзида намоён этади. Персонални ривожлантиришнинг иккинчи йўли – мазкур жараёнга қандайдир ижтимоий институтларнинг фаол аралашувисиз персоналнинг мустақил ўқиб-ўрганиши ёки мустақил тайёрланиши, шунингдек унинг интеллектуал-маданий ўсиши ва маданий ривожланиши. Шундай қилиб, ташкилотларда персонални ривожлантириш жараёнининг мазмунини 5.2-расмда келтирилган чизма кўринишида тасвирлаш мумкин.

Персонални ривожлантиришнинг моҳияти узлуксиз таълим ёки “катталарни ўқитиш” тушунчаси билан боғлиқ. У катталарнинг бутун таълим фаолиятини белгилаш учун қўлланилади ҳамда техник ва касб-хунар техник ўқитиш, касбга тайёрлаш, бизнес-таълим, иш жойида меҳнатга тайёрлаш, диний таълим, консалтинг, юридик хизматлар, ахборот сервиси ва ҳоказоларни ўз ичига олади. Персонални ривожлантириш, “катталарни ўқитиш”дан фарқли ўлароқ ижтимоий-ишлаб чиқариш моҳиятига эга, яъни у мансабни бошқариш, лавозимини кўтариш учун захирага киритиш каби ўзига хос таомиллар билан тўлдирилади.



5.2-расм. Персонални ривожлантириш жараёнининг мазмуни

Дастлабки тайёргарлик ёки касб-хунар таълими маълум даражада билимлар, маҳорат ва касб-хунар меҳнат фаолияти кўникмаларига эга бўлиш, махсус қобилиятларни ривожлантириш ҳамда шахснинг ушбу фаолият учун зарур бўлган хусусиятларини тарбиялаш жараёни ва натижасини ўзида намоён этади. Касб-хунар таълими тўртта сифат жиҳатдан турли босқичга эга:

- ♦ бошланғич касб-хунар таълими оммавий касблар ишчилари ва кичик

хизмат кўрсатувчи персонални тайёрлайди. Ушбу таълим ўқув-ишлаб чиқариш ва ўқув-курс комбинатларида, касб-ҳунар марказларида, корхоналарда амалга оширилади;

- ♦ базавий касб-ҳунар таълими малакали ишчилар ҳамда мураккаб ва кенг соҳага ихтисослашган қўшма касблар ёки касблар гуруҳлари бўйича хизмат кўрсатувчи персонални тайёрлашнинг асосий тури ҳисобланади. Мазкур таълим касб-ҳунар техника ўқув юртларида, лицейларда, гимназияларда ва ўқиш муддати (1-2 йилга) узайтирилган ўрта умумтаълим мактабларида амалга оширилади;

- ♦ ўрта касб-ҳунар таълими юқори малакали ишчилар ва хизмат кўрсатувчи персонални тайёрлайди, у касб-ҳунар техника ва ўрта махсус ўқув юртларида амалга оширилади;

- ♦ олий касб-ҳунар таълими кўп жиҳатдан жамиятнинг интеллектуал салоҳиятини белгилаб берувчи олий малакали мутахассисларни тайёрлашга йўналтирилган.

Персонални қайта тайёрлаш илгари эгалланган мутахассисликка қараганда сифат жиҳатдан янги билимлар ва кўникмаларга эга бўлишни англатади. Аслида, бу янги касбга эга бўлишдир. Ўқитиш жараёнини ташкил этиш нуқтаи назаридан қайта тайёрлаш ва бошланғич таълим ўртасида фарқлар мавжуд эмас. Бироқ, қайта тайёрлаш катта миқдордаги ижтимоий сарф-харажатларни талаб қилади: у дастлабки касб бўйича илгари олинган билимлар ва кўникмаларни деярли унутиб юборишни англатади ва ушбу касб мутахассиси (тўлиқ ёки қисман) талаб этилмаётганлиги туфайли амалга оширилади. Корхоналарда персонални қайта тайёрлаш тегишли тармоқ ва тармоқлараро норматив-услубий ҳужжатлар билан тартибга солинади.

Меҳнат мавқеини режалаштириш ва бошқариш ходимнинг меҳнат салоҳиятидан энг оқилона тарзда фойдаланишни таъминлаш ва унга шахс сифатида ўзини намоён этиш учун шароитлар яратишни ўзида ифодалайди. Персонални ривожлантириш механизмидаги ушбу қисм ўқиш, мустақил тайёрланиш ва мустақил ўқиб-ўрганиш жараёнининг ҳал қилувчи омили ҳисобланади. Ходимнинг мансабда кўтарилиши унинг ўқиши билан параллел равишда ёки ўқиши натижаларига кўра юз бериши мумкин. Меҳнат мавқеи деганда меҳнатнинг энг муҳим ўзгаришлари якка тартибдаги изчиллиги тушунилади. Бунда ушбу ўзгаришлар ходимнинг мавқеи меҳнатнинг мураккаблиги шкаласи ёки иш ўринларининг ижтимоий шкаласи бўйича ўзгариши билан боғлиқ. У ёки бу ходимнинг мавқеи икки хил тарзда: ходим кадриятларининг шкаласи бўйича ва корхонанинг манфаатларидан келиб чиқиб баҳоланиши мумкин. Шунинг учун ишдаги мавқеини бошқариш жараёнида ходим ва корхонанинг манфаатларини оптимал тарзда уйғунлаштириш энг муҳим омил ҳисобланади. Мансабнинг мақсадлари қуйидагилардан иборат:

- ♦ фаолият турлари ходимни маънавий жиҳатдан қаноатлантириши лозим;
- ♦ меҳнат шароитлари ходимнинг имкониятларини ривожлантириши даркор;
- ♦ шунингдек, бунда зарур моддий шароитлар таъминланиши;
- ♦ ўзига берилган баҳо бошқалар баҳосига мумкин қадар мос келиши;
- ♦ етарлича мустақиллик таъминланиши керак.

Кўтариш учун кадрлар захирасини шакллантириш меҳнат мавқеини бошқаришдаги муҳим омил ҳисобланади. Кадрлар захирасини шакллантириш – ходим меҳнат қилаётган ташкилот, корхонанинг алоҳида ваколати жумласига киради. Ташқи томондан мазкур жараён техник таомилдек кўриниши мумкин, чунки у истиқболли ходимларни саралаб олиш, уларнинг рўйхатларини тузиш ҳамда саралаб олинган ходимларни кейинчалик кўтариш учун фамилиялари ва лавозимларини кўрсатган ҳолда ушбу рўйхатларларни тегишли тарзда расмийлаштиришни ўзида намоён этади. Бироқ, ўз моҳиятига кўра, бу – ташкилот ва умуман жамиятнинг манфаатларига мувофиқ хизматда кўтариш учун кадрларни тарбиялаш, ривожлантириш ва селекция ишларини амалга ошириш жараёни. Кадрлар захирасини шакллантиришнинг асосий вазифалари қуйидагиларни таъминлашдан иборат:

- ♦ бўш иш ўринларининг янги ходимлар билан ўз вақтида тўлдирилиши;
- ♦ билимли ва малакали ходимларнинг саралаб олиниши ва лавозимларга тайинланиши;
- ♦ корхона ва унинг бўлинмаларини бошқаришнинг барқарорлиги;
- ♦ турли шакллардан фойдаланган ҳолда кадрлар захирасига киритилган ходимларнинг доимий равишда ривожланиши.

5.3. Персоналнинг меҳнати баҳолаш

Персоналнинг меҳнат фаолиятини баҳолаш шахс фаолияти натижаларининг ижро этилаётган уюштирувчи ролининг талабларига мос келишини аниқлаш жараёнини ўзида намоён этади. Бундай баҳолаш қуйидагиларни ўз ичига олади (5.3-расм):

- ♦ фаолият натижаларини жорий назорат қилиш;
- ♦ турли аттестация тадбирларини ўтказиш;
- ♦ жорий назорат ва аттестациялар натижаларини таҳлил қилиш;
- ♦ жорий назорат ва аттестациялар натижаларини ходимларга етказиш.



5.3-расм. Персонални баҳолаш жиҳатлари

Меҳнат фаолиятини баҳолаш ва таҳлил қилишдан кўзланган асосий мақсад ходимлар ишининг натижалари, ушбу натижаларга эришиш учун улардан талаб этиладиган саъй-ҳаракатлар, ходимларнинг меҳнат шароитларидан қониққанлик

даражаси ва олинаётган мукофотлар ҳақида объектив ахборот олишдан иборат. Меҳнат фаолиятини баҳолаш қуйидаги вазифаларни ҳал этиш имконини беради:

- ♦ ходимнинг касбий маҳоратини баҳолаш, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- 1) касбий тайёргарлик даражаси (билимлар, маҳорат ва кўникмалар);

- 2) руҳий тайёргарлик даражаси (шахснинг йўналтирилганлиги, хатти-ҳаракат мотивлари, мослашувчанлик, феъл-атвор хусусиятлар, темперамент);

- 3) меҳнат самарадорлиги (меҳнат унумдорлиги ва сифати, рационализация ва ихтирочиликка интилиш);

- ♦ ходимларнинг шахсий ва ишчанлик хусусиятларини ривожлантириш юзасидан тавсиялар ишлаб чиқиш;

- ♦ меҳнат ҳақининг ходим томонидан қилинадиган сабъ-ҳаракатларга, унинг меҳнати самарадорлигига ва у кутаётган натижаларга мос келиши даражасини аниқлаш;

- ♦ персонални ривожлантиришнинг асосий йўналишларини аниқлаш;

- ♦ персонал меҳнат мотивациясининг самарали механизмини шакллантириш.

Меҳнат натижаларини баҳолашда объектив ва субъектив кўрсаткичларни ажратиш мумкин. Объектив кўрсаткичларни ўлчаш анча осон бўлиб, уларни, одатда, корхонанинг ахборот тизими қамраб олади. Субъектив кўрсаткичлар уларда фаолият самарадорлигининг миқдорий мезонларини аниқлаш қийин бўлган бўлинмалар (режа бўлими, юридик хизмат, бош конструктор бўлими) фаолиятини баҳолашда қўлланилади.

Касбий хатти-ҳаракат кўрсаткичлари фаолиятнинг ҳамкорлик қилишга интилиш, қарорлар қабул қилишдаги мустақиллик, қўшимча масъулиятни қабул қилишга тайёрлик каби томонларини қамраб олади.

Шахсий хусусиятлар кўрсаткичлари гуруҳи энг қийин аниқланадиган гуруҳ ҳисобланади, чунки, биринчидан, шахснинг турли хусусиятларидан касбий фаолият натижаларини белгилаб берувчи хусусиятларни танлаш лозим, иккинчидан, шахснинг хусусиятларини бевосита кузатиш ва ўлчашнинг иложи йўқ.

Персоналнинг касбий ва шахсий хусусиятларини баҳолаш учун қўлланиладиган усулларни ўрта асосий гуруҳга бўлиш мумкин:

- ♦ бир ходимни баҳолаш учун мўлжалланган якка тартибда баҳолаш усуллари;

- ♦ инсонлар жамоасини баҳолаш ва ҳар бир ходимнинг жамоадаги аҳамиятини аниқлаш учун мўлжалланган гуруҳий баҳолаш усуллари;

- ♦ якка тартибда ва гуруҳий баҳолаш усуллари билан бирга қўлланиладиган ҳамда персонал ҳақидаги объектив ахборотни тўплаш ва унга ишлов беришга йўналтирилган техник баҳолаш усуллари.

Биринчи ва иккинчи усуллар гуруҳларида баҳоловчилар сифатида раҳбарлар ҳам, баҳоланувчининг ҳамкасблари ва унга бўйсунувчилар ҳам иштирок этишлари мумкин. Агар баҳоловчилар сифатида юқорида санаб ўтилган барча тоифаларга мансуб инсонлар иштирок этишса, у ҳолда бундай усул «360° аттестация» деб номланади, бу ходимни ҳар томонлама баҳолаш имконини беради.

Якка тартибда баҳолаш усуллари ўз моҳиятига кўра шкалалашни ўзида

намоён этади, бунда баҳоловчиларга баҳоланаётган кўрсаткичларнинг баллардаги қийматлари кўрсатилган белгиланган шкала таклиф этилади. Булар қуйидаги кўрсаткичлар бўлиши мумкин:

- 1) ишга бўлган муносабат;
- 2) иш вақтидан ташқари вақтда ишлашга бўлган муносабат;
- 3) инновацияларга бўлган муносабат;
- 4) қарорлар қабул қилиш қобиляти;
- 5) масъулиятга интилиш;

6) ҳамкорлик қилиш қобиляти. Баҳолаш объекти бўлган кўрсаткичлар тенг ёки нотенг бўлиши мумкин. Иккинчи ҳолатда кўрсаткичларнинг ҳар бири муайян ҳажмга эга бўлади (масалан, беш баллик шкала бўйича).

Кўрсаткичларни баҳолаш учун қўлланиладиган шкалалар кўрсаткичлар қийматларига қараб турлича бўлиши мумкин. Улар ичида қуйидаги шкалалар энг кенг тарқалган: таърифлаш шкаласи; номинал шкала; хатти-ҳаракат рейтинглари шкаласи.

Гуруҳий баҳолаш усуллари ишчи гуруҳи ичида ходимлар фаолиятининг самарадорлигини ўзаро таққослаш, ходимларни ўзаро таққослаш имконини беради. Шундай қилиб, ушбу усуллар ходимларни бир ёки бир неча кўрсаткичлар бўйича сафлашни ўзида намоён этади. Сафлаш – бу қандайдир объектларни (мазкур ҳолатда ходимларни) раҳбарнинг ёки бунинг учун жалб этиладиган мутахассислар (экспертлар)нинг афзал кўришлари бўйича тартиблаш жараёни. Бунда *жуфт* ва *изчил* сафлаш ажратилади.

Изчил сафлаш ходимлар ўртасида афзал кўришлар нисбатини аниқлашдан иборат. Нисбатлар турига қараб ходимларни тартиблашнинг қуйидаги вариантлари бўлиши мумкин.

Персонални баҳолашнинг юқорида кўриб чиқилган тизимлари, усуллари корхоналарда маълум бир кўринишда қўлланилади. Улар бир қатор афзалликларга ҳам, ўз навбатида, камчиликларга ҳам эга. Бунда узлуксиз жараёни ўзида намоён этувчи персонални даврий равишда ҳужжатлар асосида аттестациядан ўтказиш энг кенг тарқалган.

5.4. Персонални мотивациялаш назарияси

Инсон хатти-ҳаракати негизини мотивлар ташкил этади. **Мотивлар** – инсон хатти-ҳаракатининг эҳтиёжлари ва манфаатлари таъсирида пайдо бўлади ва инсон ҳаёлидаги муайян меҳнат амаллари бажарилган тақдирда эҳтиёжларнинг ўрнига келадиган манфаатлар образи сифатида намоён бўлади. Яъни мотив – мураккаб психологик тушунчадир.

Бу сўз илк бор 20 аср бошида **А.Шопенгауэр** томонидан инсон ва ҳайвонлар хатти-ҳаракати сабабларини тушунтириш учун қўлланилган. Мотивлар одам туғилганидан тайёр кўринишда мавжуд бўлмайди, балки инсоннинг индивидуал ҳаёти давомида шаклланади. Мотивлар асоссиз ҳаракатлана олмайди. Мотивлар, ҳам ички, ҳам ташқи (интероцептив) табиатга эга бўлган рағбатлардан фарқли ўлароқ, доим ички характерга эга. Ташқи мотивациялашув ва мотивлар ҳақида гап борганида, ё бошқа шахсларнинг ташқи таъсири, ёки бирор объектнинг жозибаси назарда тутилади.

Адабиётда мотивациялашга иккита таъриф берилган:

1. Мотивациялаш бу мотивнинг шаклланиши жараёни, яъни муайян индивидга хос бўлган (ўзгалар назаридан ёпиқ бўлган) ички жараёндир.

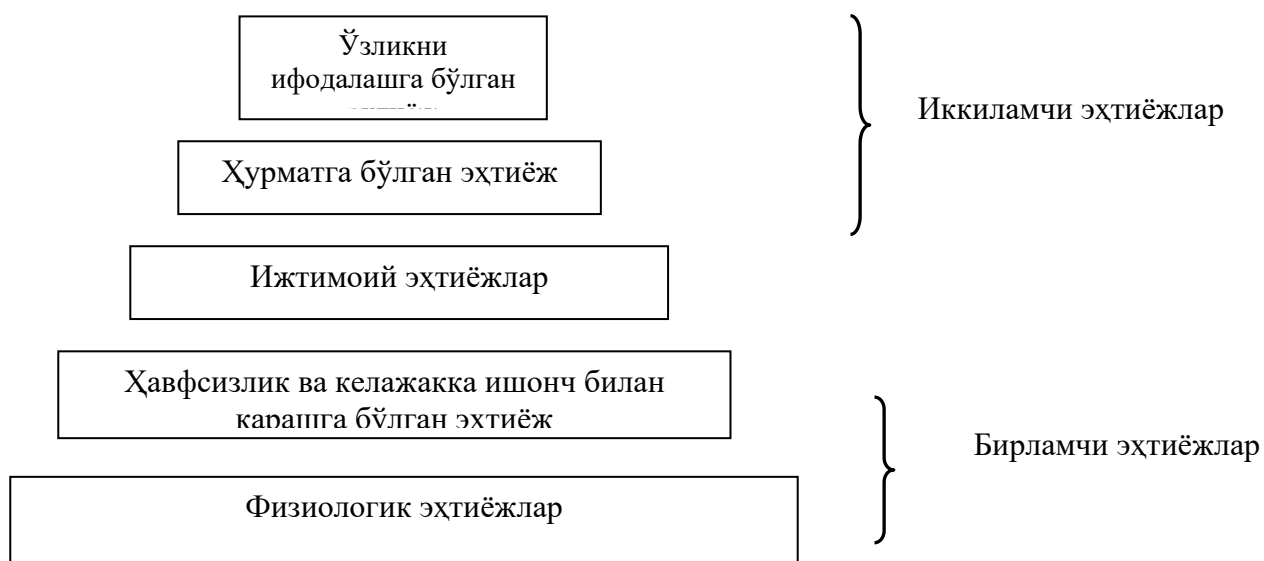
2. Мотивациялаш бу инсонни унга таъсир ўтказиш орқали фаолиятга ундаш жараёнидир.

Мотивациялаш тушунчасининг психология нуқтаи назаридан чуқур ўрганилиши инсонни меҳнатга айнан нима ундашини аниқ белгилаб олиш имиконини бермайди. Бироқ инсоннинг меҳнатдаги ҳатти-ҳаракатларини ўрганиш мотивациялашнинг айрим умумий жиҳатларини очиб, ходимнинг иш жойида мотивациялашининг амалий моделларини яратиш имконини беради.

Мотивациялашнинг мазмуний назариялари биринчи навбатда, айниқса иш ҳажми ва мазмунини белгилашда инсонларни ҳаракатга ундайдиган эҳтиёжларни аниқлашга уринади. Мотивациялашнинг ҳозирги замон концепциялари асосларини яратишда Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг ва Дэвид МакКлелланднинг асарлари катта аҳамиятга эга.

Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси. Бошқарувчилар асарларидан инсон эҳтиёжларининг нақадар мураккаб эканлигини ва уларнинг мотивациялашга таъсирини билган биринчи бихеористлардан бири Абрахаам Маслоу бўлган. Ўтган асрнинг 40-йилларида ўзининг мотивациялаш назариясини ишлаб чиққан Маслоу одамлар кўплаб турли эҳтиёжларга эга эканлигини тан олган, бироқ унинг фикрига кўра уларнинг барчасини беш асосий гуруҳга ажратиш мумкин. Бу қарашлар унинг замондоши, гарвардлик психолог Муррей томонидан чуқурлаштирилди.

Маслоунинг назариясига кўра, эҳтиёжларнинг барчасини 5.6-расмда акс эттирилган иерархияли мустаҳкам структурага солиш мумкин. Бу билан у қуйи поғоналардаги эҳтиёжлар қаноатлантирилишини талаб қилиб, юқоридаги поғоналардаги эҳтиёжлар мотивациялашга таъсир қилишидан олдинроқ одам ҳатти-ҳаракатларида акс этишини кўрсатмоқчи бўлган. Одам ҳар дақиқа аввалам бор ўзи учун муҳим ва кучли бўлган эҳтиёжни қондиришга интилади.



5.4-расм. Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси¹

¹ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. - М.: Дело, 2003.

Дэвид МакКлелланднинг эҳтиёжлар назарияси. Асосий урғуни юқори поғоналардаги эҳтиёжларга қўйган назариялардан яна бири Дэвид Макклелланднинг таълимотидир. Унинг фикрига кўра, булар ҳокимиятга, муваффақиятга ва нимагадир тааллуқликка бўлган эҳтиёжлардир. Ҳокимиятга бўлган эҳтиёж ўз ифодасини бошқаларга таъсир қилиш истагида топади. Маслоунинг иерархия структурасида ҳокимиятга бўлган эҳтиёж тахминан ҳурматга ва ўзликни ифода этишга бўлган эҳтиёжлар оралиғидаги ўринни эгаллайди. Бундай эҳтиёжга эга бўлганлар тўқнашувлардан қўрқмайдиган ва бошланғич позицияларни ҳимоя қилишга интилувчи очиқ ва шижоатли одамлар сифатида ўзларини кўпроқ намоён этишади.

Муваффақиятга бўлган эҳтиёж ҳам ҳурмат билан ўзликни ифода этишга бўлган эҳтиёжлар оралиғида туради. Бу эҳтиёж муваффақиятни эълон қилиш билангина эмас, ишни муваффақиятли равишда якунлашгача олиб бориш орқали қаноатлантирилади.

Дэвид МакКлелланд талқинидаги тааллуқлиликка бўлган эҳтиёжга асосланган мотивациялашув, Маслоу талқинидаги мотивациялашувни эслатади. Бундай одамлар танишлар доирасида дўстона муносабатларни боғлашга, ўзгаларга ёрдам қўлини узатишга қизиқадилар. Тааллуқлиликка эҳтиёжи кучли бўлган одамлар ижтимоий мулоқот учун кенг имконлар очадиган ишларда ўзларини қулай ҳис этадилар. Уларнинг раҳбарлари иш жараёнида шахслараро муносабатлар ва алоқаларни чекламайдиган муҳитни сақлаб қолишга интилишлари керак. Раҳбар, шунингдек бундайларнинг эҳтиёжларини уларга кўроқ эътибор бериш ва вақти-вақти билан уларни алоҳида гуруҳларда тўплаш орқали эҳтиёжларини қаноатлантириши мумкин.

Герцбергнинг икки омиллик назарияси. Ўтган асрнинг 50-йилларида Фредерик Герцберг бошчилигидаги мутахассислар гуруҳи томонидан эҳтиёжларга асосланган яна бир мотивациялаш моделини ишлаб чиқди. Тадқиқотчилар гуруҳи йирик лак-бўёқ фирмасининг 200 муҳандиси ва маъмурият хизматчилари орасида: “Хизмат вазифаларингизни бажариб бўлганингиздан сўнг қачон ўзингизни жуда яхши ҳис қилганингизни батафсил тасвирлай оласизми?” ва “Хизмат вазифаларингизни бажариб бўлганингиздан сўнг қачон ўзингизни жуда ёмон ҳис қилганингизни батафсил тасвирлай оласизми?” деган саволга жавоб беришни сўраган.

Гигиеник омиллар иш амалга оширилаётган жойдаги муҳит билан, мотивациялашув эса бевосита ишнинг табиати ва моҳияти билан боғлиқ. Герцбернинг фикрига кўра, одамда гигиеник омиллар бўлмаган ёки етарли даражада ривожланмаган ҳолларда, унда ишдан қаноатмаслик ҳисси пайдо бўлади. Бироқ улар етарли даражада ривожланган бўлса, бу одамларнинг ишдан автоматик равишда қониқиш ҳосил қилишлари ва бирор нарсага мотивланишларини англатмайди. Бундан фақли ўлароқ, мотивланишнинг йўқлиги ёки уларнинг ноадекватлиги ишдан қаноатмасликка олиб келмайди. Бироқ уларнинг мавжудлиги тўла қаноатланишга олиб келади ва ишчиларнинг фаолиятлари умумдорлигини кўтаришга мотивлайди.

Герцбергнинг хулосаларига кўра, олинган жавобларни “гигиеник омиллар” ва “мотивалашув” деб аталган икки йирик гуруҳга ажратса бўлади

(5.1- жадвал).

5.1-жадвал

“Гигиеник омиллар” ва “мотивалашув” гуруҳлари²

Гигиеник омиллар	Мотивалаш
Фирма ва маъмурият сиёсати	Муваффақият
Иш шароитлари	Хизмат поғонасидаги кўтарилиш
Иш ҳақи	Иш натижаларининг тан олинishi ва маъқулланиши
Бошлиқлар, ҳамкасблар ва кўли остидаги ходимлар билан шахслараро муносабатлар	Юқори даражадаги масъулият
Ишни бевосита назорат қилиш устидан назорат даражаси	Ижодий соҳада ва иш соҳасида ўсиш имкониятлари

Мотивациялашнинг процессуал назариялари. Мотивациялашнинг мазмуний назариялари эҳтиёжлар ҳамда улар билан боғлиқ бўлган ва одамларнинг ҳатти-ҳаракатларини белгиловчи омилларга таянади. Процессуал назариялар инсонни бирмунча ўзга нуқтаи назардан ўрганади. Уларда инсоннинг турли мақсадларга эришиш учун уринишларини қандай тақсимлаши ва ҳатти-ҳаракат турини қандай танлаши таҳлил қилинади. Процессуал назариялар эҳтиёжларнинг мавжудлигини инкор этмайди, аммо инсоннинг ҳатти-ҳаракатлари фақат эҳтиёжлар билангина белгиланмайди, деб ҳисоблашади. Процессуал назарияларга кўра, инсоннинг ҳатти-ҳаракати айни пайтда унинг муайян вазият билан боғлиқ тасаввурлари ва танлаган ҳатти-ҳаракат моделининг эҳтимолий оқибатларини англаш функциясини бажаради.

Процессуал мотивациялаш назариясининг уч асосий йўналиши мавжуд. Булар кутилган натижа назарияси, адолат назарияси ва Портер-Лоулер назарияларидир.

Кутилган натижа назарияси фаол эҳтиёжнинг мавжудлиги инсоннинг муайян мақсадга эришишга бўлган мотивациялашнинг зарурий ва ягона шarti эмас деган қарашга асосланади. Инсон, шунингдек ўзи танлаган ҳатти-ҳаракат модели ҳақиқатдан ҳам қаноатланишга олиб келишига умид қилиши керак. Кутилган натижага муайян ҳодисанинг содир бўлиши эҳтимолига бериладиган баҳо сифатида қараш мумкин. Инсонларнинг кўпчилиги коллеж дипломини олиш уларга яхшироқ иш жойига эга бўлиш, бор кучини ишга солиб ишласалар, хизмат поғонасида кўтарилиш имконини очишига умид қилишади. Меҳнатга бўлган мотивациялашув таҳлилида кутилган натижа назарияси тарафдорлари уч боғлиқликнинг аҳамиятига эътиборни қаратишади, булар: меҳнат чиқимлари - натижалар; натижалар – рағбатлантириш ва рағбатлантиришдан қаноатланиш (валентлик). Меҳнат харажатлари –натижалар (МХ-Н) кутилган натижа - бу сарфланган иш ва олинган натижалар орасидаги нисбатдир. Натижалар - ҳақ (Н-Х) дан кутилган натижа – эришилган натижа даражасига жавобан муайян ҳақ тўланиши ёки бошқа шаклда рағбатлантирилишни кутиш.

Валентлик бу муайян ҳақ олиш натижасида пайдо бўладиган нисбий

² Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие.- М.: Дело, 2003.

қаноатланиш ёки қаноатланмасликнинг олдиндан эҳтимол қилинган даражасидир. Турли одамларда бериладиган ҳаққа бўлган эҳтиёж ва истаклар турлича бўлганлиги боис, эришилган натижаларга жавобан таклиф қилинган ҳақ улар учун ҳеч қандай қийматга эга бўлмаслиги мумкин.

Мотивациялаш учун ўта муҳим аҳамиятга эга бўлган бу уч омил заиф бўлса, мотивланиш ҳам заиф бўлиб, иш натижалари паст бўлади. Бу омиллар орасидаги нисбатни қуйидаги тенгламада акс эттириш мумкин (5.5-расмга қаранг)



талқинини адолат назарияси беради. Назарияда таъкидланишича, одамлар ҳақнинг сарфланган кучга муносабатини субъектив равишда белгилаб, сўнг уни ҳудди шундай ишни бажарган бошқа одамларнинг ҳақлари билан солиштиришади. Таққослаш дисбаланс ёки адолатсизликни кўрсатса, яъни одам ҳамкасби айнан шундай иш учун кўпроқ ҳақ олди, деган хулосага келса, унда руҳий танглик пайдо бўлади. Бундай ходимни мотивациялаш, тангликни ечиш ва адолатни тиклаш учун дисбалансни тўғирлаш керак. Тадқиқотлар одамлар уларга кам ҳақ берилаяпди, деб ҳисоблаганларида сушт ишлашларини кўрсатади. Бироқ агар улар ўзларига ортиқча ҳақ тўланаяпди, деб ҳисоблаганларида ҳатти-ҳаракатлари ва фаолиятларини ўзгартиришга эҳтиёж сезишмайди.

Портер-Лоулер модели. Лайман Портер ва Эдвард Лоулер кутилган натижа назарияси билан адолат назарияси элементларини ўзида мужассамлаштирган мотивациялашнинг мажмуий процессуал назариясини ишлаб чиқишди. Портер-Лоулернинг моделига кўра, эришилган натижалар ходимнинг сарф қилган кучи, унинг истеъдоди ва хусусиятлари, шунингдек ўз ролини нақадар англаганлигига боғлиқ. Сарфланган куч даражаси ҳақнинг қадри ва сарфланган кучнинг бу даражаси муқаррар равишда бериладиган ҳақнинг муайян даражасига олиб келишига бўлган ишонч даражаси билан белгиланади. Бундан ташқари, Портер-Лоурел назариясида бериладиган ҳақ билан натижалар орасидаги нисбат белгиланган, яъни одам ўз эҳтиёжларини эришилган натижалар учун олинган ҳақ ёрдамида қаноатлантиради.

Ижрочининг иш жойидаги фаолиятини таҳлил қилган Дуглас Мак Грегор бошқарувчи ижрочининг ҳаракатларини белгиловчи қуйидаги параметрларни назорат қилиши мумкинлигини аниқлади:

- ижрочи зиммасига юклатилган топшириқлар;
- топшириқларнинг бажарилиш сифати;
- топшириқнинг олиниш муддатлари;
- топшириқ бажарилишининг кутилган муддати;
- топшириқнинг бажарилиши учун мавжуд воситалар;

³ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. - М.: Дело, 2003.

- ижрочи ишлаётган жамоа;
- ижрочига берилган кўрсатмалар;
- ижрочининг топшириқни бажариш қўлидан келишига ишонтириш;
- ижрочининг муваффақиятли равишда бажарилган иш учун ҳақ олишини англаши;
- бажарилган иш учун ҳақ кўлами;
- ижрочининг иш билан боғлиқ муаммолар доирасига жалб этилганлиги даражаси.

Бу омилларнинг барчаси раҳбарга боғлиқ бўлиб, у ёки бу даражада ходимга ўз таъсирини кўрсатади ва иш сифати ва жадаллигини белгилайди. Дуглас Мак Грегор бу омиллар ёрдамида бошқарувга икки асосий ёндашув қўллаш мумкин деган хулосага келди. Булар “Х назарияси” ва “Ҳ назарияси” дир.

“Х назарияси” бу бошқарувнинг авторитар услуби бўлиб, ҳокимиятнинг юқорида санаб ўтилган омиллар бўйича жиддий равишда марказлаштирилиши, қаттиқ назорат ўрнатилишини тақозо этади.

“Ҳ назарияси” бошқарувнинг демократик услубига тўғри келади ва ваколатларнинг тақсимланиши, жамоада ўзаро муносабатларнинг такомиллаштирилиши, ижрочилардаги мотивациялашиш ва руҳий эҳтиёжларнинг инобатга олиниши, иш мазмунининг бойитилишини кўзда тутди.

Ҳар икки назария ўз ижобий жиҳатига эга, бироқ улар қутбли табиатга эга эканликлари боис, амалда соф кўринишда учрамайди. Одатда реал ҳаётда бошқарувнинг турли услублари комбинациясини кўриш мумкин.

Мак Грегор назарияси алоҳида олинган инсонга мўлжаллаб ишлаб чиқилган. Бошқарув масалаларига ёндашувларни янада такомиллаштириш ташкилотни очик русумдаги тизим сифатида ривожлантириш масаласи билан боғланади, шунингдек инсоннинг жамоадаги фаолияти ўрганилади.

Мисол учун Уильям Оучи бу масаланинг, адабиётда “Z назарияси” ва “А назарияси” номларини олган ўз талқинини тақлиф қилди⁴.

Оучи техника ва технологияларга инсон омилига зид бўлган номутаносиб эътибор мавжудлигини кўрсатди. Шу боис “Z назарияси” одамлар орасидаги алоқаларни яқинлаштириш ва вазиятларини мустаҳкамлашга қаратилган ишонч, умрбод ёллаш тамойилларига ва қарорлар қабул қилишнинг жамоавий услубига таянади.

5.5. Персонални мотивациялаш усуллари

Ташкилотлар персоналининг мотивациясини бошқариш менежмент тизимли методологияси нуқтаи назаридан фирмани, корхонани бошқариш умумий ёки интеграл тизимининг кичик тизими сифатида қабул қилинади. Шунинг учун, ушбу кичик тизим умумий тизимли хусусиятлар билан бир қаторда, ўзининг алоҳида, ўзига хос мазмунига ва хусусиятларига ҳам эга бўлиб, бу унинг мақсадлари, тамойиллари, функциялари ва таркибий тузилишининг бошқа қисмларида акс этади.

Персоналнинг юқори самарали ишини рағбатлантириш усуллари ғоят хилма-хил. Улар турли мамлакатлар ва фирмаларда ўзига хос хусусиятларга эга.

⁴Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, 1993.

Рағбатлантириш усулларини ишлаб чиқиш механизми (5.9-расм) ходимларнинг муайян эҳтиёжларини ўрганишга, уларни қондириш шакллари ва усулларини ишлаб чиқишга, уларнинг таъсирчанлигини таҳлил қилишга асосланади.

АҚШ фирмаларида персонални мотивациялаш тизимлари қуйидаги рағбатлантирувчи омиллардан фойдаланади:

- ♦ ходимларга фирма акцияларини имтиёзли нарх бўйича сотиш;
- ♦ фирмани бошқаришда иштирок этиш имкониятларини тақдим этиш;
- ♦ ходим ҳар йил учун ўз шахсий эҳтиёжларидан келиб чиқиб ўзига фирма раҳбарияти томонидан белгиланган суммага имтиёзлар танлаши мумкин;
- ♦ персоналнинг фирма оладиган фойдаларда иштирок этишининг турли шакллари кенг қўлланилади;
- ♦ мотиваторлар сифатида ходимнинг муваффақиятли компанияга тегишлилиги каби омиллар иштирок этади;
- ♦ фирмада 20 йилдан кўп ишлаганларга билимларни янгилаш ва малака ошириш учун бир йиллик таътил берилади;
- ♦ сўнгги йилларда персонални мотивациялашнинг японча усуллари кенг тарқалмоқда.

Францияда персонални мотивациялаш тизимларининг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат: битирувчининг иш ҳақи у тугатган ўқув юртининг нуфузига ҳам боғлиқ; менежерларга қўл остидагилар сони учун қўшимча иш ҳақи белгиланади.

Чет эл амалиётида муваффақиятли қўлланилаётган персонални мотивациялаш шакллари ва усуллариининг хилма-хиллиги шундан далолат бермоқдаки, ҳозирги шароитда ҳар бир корхонада умумий бошқарув тизимларидан ходимларни мотивациялашнинг мамлакат ва жаҳон тажрибасини бирлаштира оладиган ҳамда ишлаб чиқариш фаолияти ва менежмент самарадорлигига, кадрларнинг мустаҳкамланишига, ташкилотларда технологик ва бошқарув тажрибаси тўпланишига фаол таъсир этувчи махсус функционал кичик тизимлар ажратилиши керак.

5.6. Раҳбарнинг шахсий ишини ташкил этиш

Раҳбарнинг шахсий ишини режалаштириш ташкилот ва унинг бўлинмаларининг стратегик ва тактик вазифалари белгиланган вақтдан бошланади. Ушбу жараён “мақсадлар шажараси”, яъни кичик мақсадларни даражалар бўйича тақсимлаш билан боғлиқ вазифаларни акс эттирувчи таркибий моделни тузиш сифатида маълум.

Раҳбарнинг шахсий иши мажлислар, йиғилишлар, қабуллар ва шахсий ҳамда ишлаб чиқаришга оид суҳбатларни ташкил этиш ва ўтказишни; хат-хабарлар билан ишлаш, телефон орқали суҳбатлар ва ҳоказоларни ўз ичига олади.

Мажлисларни ўтказиш. Мажлис унинг мақсадлари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлинган ҳолда ўтказилиши керак. Мажлисларнинг қуйидаги турлари мавжуд:

- ♦ *ўқув мажлиси* (конференция, семинар), унинг мақсади – иштирокчиларга зарур билимларни бериш ва уларнинг малакасини оширишдан иборат;
- ♦ *ахборот берадиган мажлис* маълумотларни умумлаштириш ва юзага келган муаммоларга нисбатан билдирилган турли нуқтаи назарларни ўрганиш учун зарур;

♦ *тушунтириш мажлиси*, унда раҳбарият ходимларни амалга оширилаётган хўжлик сиёсатининг тўғрилигига ва қўлланилган чораларнинг муқаррарлигига ишонтиришга интилади;

♦ *муаммоли (бирор муаммони кўтариб чиққан) мажлис*, у мавжуд муаммоларни ҳал этиш усулини танлаш учун ўтказилади.

Агар қуйидаги қоидаларга амал қилинса, самарали мажлисни ўтказиш вазифасининг ечими осонлашади:

♦ мажлис мавзусини аниқ белгилаш лозим. Раҳбар сифатида, биринчи навбатда, ўзи учун қанақа натижа кераклигини аниқлаб олиш даркор;

♦ кун тартиби, шу жумладан кўриб чиқиладиган масалаларнинг изчиллиги пухта ишлаб чиқиши керак. Даставвал ҳал этилиши энг аниқ бўлган масалаларни кўйган маъкул;

♦ мажлис иштирокчилари феъл-атворининг хусусиятлари қанақалигини ва улар мажлисни ўтказиш жараёнида қандай намоён бўлишини назарда тутиш зарур;

♦ иштирокчиларга таклифномалар олдиндан юборилиши керак, бунда мажлис мавзуси билан унинг барча иштирокчиларининг манфаатлари ўртасидаги боғлиқлик яққол бўлиши лозим;

♦ мажлис ўтказиш учун мўлжалланган хона яхши товуш изоляциясига, нормал ҳаво ҳароратига, яхши вентиляцияга эга бўлиши даркор;

♦ мажлис мавзуси ҳамма вақт сўзга чиқувчилар ва тингловчилар кўз олдида туриши учун уни доскага плакат кўринишида ёки бошқа усул билан ёзиш тавсия этилади.

Ўз сўзининг бошида раҳбар ва муҳолифнинг қарашлари мос келмаётган айрим масалаларга эътибор қаратиш зарур. Мажлис раҳбарига нисбатан қўйиладиган энг муҳим талаб – ўз нуқтаи назарини бошқа иштирокчиларга зўрлаб ўтказмаслик. Бетарафлик ўз нуқтаи назарини билдириш имкониятидан маҳрум этмайди. Тинглай олиш – раҳбарнинг энг муҳим хислати. Тадқиқотлар шуни кўрсатмоқдаки, инсонларнинг кўпи билан 10 фоизи ҳамсуҳбатини бемалол тинглай олади. Тинглай олиш қуйидаги қоидаларга амал қилишни англатади:

♦ суҳбатдошнинг сўзини бўлишга уринишдан ўзини тийиш, унга гапини тугатиш имкониятини бериш. Ўз хатти-ҳаракати билан уни тинглаш оғирлигини билдирмаслик;

♦ суҳбатдошга эътибор қаратиш, тинглаш жараёнида фаол иштирок этиш;

♦ шошилиш хулосалар билдирмаслик ва тезда баҳо бермаслик;

♦ суҳбатдошнинг сўзлашиш хусусиятларига эътибор қаратмаслик («Қандай сусткаш!», «Қандай зериктирадиган!»);

♦ чалғимаслик;

♦ сўзлашувни монополлаштирмаслик;

♦ фикрлаш суръатини нутққа мослаштириш, чунки фикрлаш тезлиги нутқ тезлигига қараганда 3-4 марта юқори.

Мажлиснинг самарадорлиги унинг давомлилигига боғлиқлиги илмий жиҳатдан исботланган. Мажлис қанча узоқ давом этса, унинг иштирокчиларининг ишчанлиги шунча пасаяди.

Энг мақбул ҳолатда мажлис узоғи билан 30-40 дақиқа давом этиши керак.

Ана шу муддатдан кейин бундай тадбирнинг самарадорлиги кўрсаткичлари кескин пасаяди. 40-60-дақиқада эътиборнинг сусайиши кузатилади, 60-70-дақиқада инсонлар ҳолатини ўзгартиради, сўзлаша бошлайди, 70-80-дақиқада айрим иштирокчиларда депрессия белгилари кузатилади, 90-100-дақиқада «салбий фаоллик» белгилари, яъни ўзаро тортишувлар, муҳокама қилинаётган муаммо ҳақидаги фикрнинг ўзгариши ва ҳоказолар пайдо бўлади. 100-120-дақиқада айрим иштирокчилар ҳар қандай таклиф этилган қарорни қабул қилишга тайёр. Бу кўп сонли инсонларнинг ноқулай санитария-гигиеник шароитларга эга бўлган хонада узоқ вақт ўтиришдан ўта толиқиши оқибати билан боғлиқ. Шу муносабат билан «120-дақиқа» тамойили мавжуд.

Иш юзасидан суҳбатлар ўтказиш. Иш юзасидан ўтказиладиган суҳбат деб инсонлар ўртасидаги ҳар қандай оғзаки сўзлашувга айтилади. Бундай суҳбатнинг асосий мақсади ишлаб чиқаришга доир ёки бошқа масалаларни ҳал этишдан иборат. Ишбилармон инсонда шахслараро мулоқот бутун иш вақтининг 70-30 фоизини эгаллайди. Ишга доир суҳбатлар ёки сўзлашувларнинг мазмуни, шакли ва давомлилиги турлича бўлиши мумкин.

Ишга доир суҳбатнинг ҳар бир тури ўзига хос хусусиятларга эга. Масалан, ишга қабул қилишда раҳбар лавозим учун талабгорга бажариб бўлмайдиган ваъдаларни бермаслиги керак. Ходим томонидан йўл қўйилган ҳатоларни танқид остига олишдан ўзини тутта билиш ва хушмуомалали бўлиш лозим. Ходимни ишдан бўшатиш муносабати билан суҳбат ўтказишда раҳбар ўзи бошчилик қилаётган ташкилотнинг нуфузини имкони борича сақлаши даркор. Ишга доир суҳбатларни тайёрлаш ва ўтказишнинг универсал қоидалари мавжуд бўлиб, уларга амал қилиш эҳтимоллий ҳатоларнинг олдини олиш ва исталган (кўнгилдаги) натижага эришиш имконини беради.

1. *Ўтказиладиган ишга доир суҳбатнинг мақсадини ва исталган натижаларни аниқ белгиланг.*

2. *Ўтказиладиган суҳбатнинг қандай бориши ҳақида атрофлича ўйлаб кўринг,* яъни ўз далилларингизнинг асосларини тузинг, суҳбатнинг ахборот берадиган асосини таъминланг, суҳбатдошнинг қарши далилларини ҳисоблаб кўринг.

3. *Суҳбатни ўтказиш жойи ва вақтини аниқлаб олинг,* яъни суҳбатга нимадир (телефон кўнғироқлари, келиб-кетувчилар) ҳалақит бермаслиги ва чалғитмаслиги керак.

4. *Суҳбатдошингизнинг эътиборини тортишга ва уни қизиқтиришга, ўзаро ишонч муҳитини яратишга эришинг.* Шунинг ёдда тутиш лозимки, эркаклар – аёлларга қараганда бепарворок тингловчилар бўлиб, улар айниқса аёллар билан бўладиган суҳбатларда ўзини тоқатсиз тутати. Агар ўз муаммоларингиз, боз устига суҳбатдошга тушунарсиз бўлган муаммолар ҳақида гапирсангиз, бу билан ҳамсуҳбатнинг эътиборини тортиб бўлмайди.

5. *Суҳбатдошингиз сўзлайдиган, сиз эса фақат ўзингиз берадиган саволлар билан суҳбатни қўллаб-қувватлаб турадиган шароитни яратинг.* Бу унга рухий устунлик беради, чунки мантикий саволларни бериш ва уларга суҳбатдошингиздан жавоблар олиш йўли билан уни ишонтириш кўпроқ самара беради.

6. *Ўз нуфузингизни туширманг, ўзингизни муносиб тутинг, овозингизни*

баланд қилманг, бир маромда гапиринг, ўз қаҳр-ғазабингизни имо-ишоралар билан ифодаламанг.

7. *Суҳбатдошингиздан олинadиган ахборотга эътиборли бўлинг, уни қайд этинг.* Бу суҳбатдошингизнинг мойиллигини оширади ва амалий фойда келтиради. Янги материални ўзлаштиришда ўртача инсон янги фактлар билан танишганидан кейин дастлабки 24 соат ичида кейинги икки йил мобайнида унутадиганларидан кўпроқ нарсани эсдан чиқариши илмий жиҳатдан исботланган. Дастлабки суткаларда ўзлаштирилганларнинг ўртача 70-75 фоизи эсдан чиқарилади, яъни эртанги кун биз унинг мазмунининг фақат 25-30 фоизини эслаймиз. Шунини эсда тутиш лозимки, инсон эшитганларининг 90 фоизини, кўрганларининг 50 фоизини ва қилган ҳаракатларининг 10 фоизини эсдан чиқаради.

8. *Хушомалали, устамон ва дўстона муносабатда бўлинг.* Бу илтимос ёки кўрсатманинг аҳмиятини камайтирмайди, лекин қарши тарафни маълум даражада лол қолдиради.

Самарали шахсий иш қоидаларини эгаллаш раҳбарга бутун бошқарув жараёнини такомиллаштириш, ўз куч ва маблағларидан оқилона фойдаланиш, қўл остидагилар кўз ўнгида ўз мақомини ошириш имконини беради.

5.7. Раҳбар - етакчи

Инсонлар ижтимоий ва шахсий муаммоларни ҳал этиш учун шахсий ва жамоавий мақсадларга эришишга кўмаклашувчи гуруҳлар тузиб, ташкилотга бирлашади. Шунинг учун бошқарувнинг асосий вазифаси аъзолари шахсий мақсадларни жамоавий мақсадлар билан уйғунлаштирувчи жамоани шакллантиришдан иборат. Шу тариқа, жамоани шакллантиришдан мақсад биргаликдаги ҳаракатларни умумий мақсадларга эришишга йўналтиришдан иборат. Бунда умумий мақсадларга ҳар бир шахснинг имкониятлари ва эҳтиёжларини уйғунлаштириш йўлида доимий равишда тузатишлар киритиб турилади. Шу нуқтаи назардан ходимларнинг ўзаро ҳамкорлигини фақат ўз ваколатларидан фойдаланган ҳолда ташкил этувчи инсон (масалан, менежер) эмас, балки ўз қарашларига мос келадиган ходимларни танлаб олувчи инсон жамоа етакчиси ҳисобланади. Етакчининг ўз сафдошларига таъсири норасмий йўл билан амалга оширилади.

Шундай қилиб, етакчилик – етакчи билан гуруҳ ўртасидаги ўзаро ҳамкорликнинг ўзига хос тури бўлиб, у умумий мақсадларга эришиш учун инсонларнинг ижодий имкониятларини фаоллаштириш ва жамлаш йўли билан уларга таъсир этишнинг турли шакллари уйғунлаштиришга асосланган.

Тарихда “етакчи - сафдошлар” муносабатлари “бошлиқ - бўйсунувчи” муносабатларига қараганда илгарироқ пайдо бўлган. Болалиқдан катталар қилган нарсаларни қилиш, ўсмирликда ўз дилидаги идеал инсонга тақлид қилиш, катта бўлганида кимнингдир ёки ниманингдир нуфуз қудратини ихтиёрий равишда қабул қилиш – инсонларга хос хислат.

6-мавзу. 6-Мавзу. Тадбиркорлик менежменти

6.1. Тадбиркорлик компонентаси персонал менежментининг асоси сифатида

«Менежмент» – бу режалаштириш, режаларни асосли тарзда амалга ошириш

ва уларнинг бажарилиши даражасини қандайдир умумий мақсад билан бирлашган инсонларнинг муайян гуруҳи томонидан амалга ошириладиган баҳолаш жараёни.

Персонал – ташкилотнинг ёлланиш асосида ишловчи ходимлари бўлиб, улар мазкур ташкилот доирасида ёлланма ходим бўлиши давридан қатъи назар иш берувчи билан меҳнатга доир ўзаро муносабатларга эга. Бунда персонал қуйидаги сифатий жиҳатдан муҳим хусусиятларга эга бўлиши керак:

- ♦ қобилиятлар (муайян билимлар ва касбий кўникмаларнинг мавжудлиги, фаолиятнинг муайян соҳасида ишлаш тажрибаси);
- ♦ мотивациялар (касбий ва шахсий манфаатлар доираси, мартабага эришишга интилиш, ўзини касбий ва шахсий намоён этишга бўлган эҳтиёж);
- ♦ хусусиятлар (муайян касбий фаолият учун зарур бўлган рухий, интеллектуал, жисмоний хусусиятларнинг мавжудлиги).

Персонални бошқариш – корхонада бажариладиган фаолият бўлиб, у ташкилот мақсадлари ва шахсий мақсадларга эришиш учун инсонлардан (ходимлардан) энг самарали тарзда фойдаланишга кўмаклашувчи фаолият.

Бошқарув объекти – бу ташкилот таркибидаги меҳнат жараёнида шахсий мотивация асосида ҳаракат қилувчи ходимлар йиғиндиси.

Бошқарув субъекти – ташкилот иерархиясида бошқарув объектига нисбатан юқори мавқени эгаллаб турган ва ўзининг ташкилотдаги ролини самарали меҳнатни ташкил этиш орқали намоён этувчи шахс (менежер) ва ташкилий тузилма.

«Тадбиркорлик ташкилоти» тушунчасига таъриф бериш учун адабиётлардаги мавжуд “ташкилот” ва “тадбиркорлик” тушунчаларини кўриб чиқиш зарур.

“Ташкилот” деганда қуйидагилар тушунилади: а) ташкилот бошқарув функцияси сифатида; б) ташкилот ижтимоий тизим сифатида.

Ташкилот ёки ижтимоий ташкилот деганда кўпинча ички имкониятлар ва ресурслар ҳамда ташқи шароитлар билан мувофиқлаштириладиган умумий мақсадга эга бўлган инсонлар гуруҳи тушунилади. Гуруҳ даражалар, лавозимлар иерархиясининг барқарор ва аниқ таркибланган тизими, меҳнатни касбий-малакавий таркиблаш орқали тақсимлаш ва кооперациялаш асосида белгиланган мақсадларга эришиш учун ўз ҳаракатларини мувофиқлаштиради.

Ташкилот фаолият кўрсатишининг асосий мувофиқлаштирувчиси – бу унда қабул қилинган хатти-ҳаракат нормаларидир. Кўриб турганимиздек, бу барча бундан олдинги концепцияларга мутлақо зид. Ушбу нуқтаи назарлардан ташқари қатъий ва бесўнақай кўп даражали маъмурий иерархия кўринишидаги формалаштирилган боғлиқликлар, мақсадлар, лавозимлар ва касблардан тузилган шахсиз механизм сифатида «ташкилот – машина» модели (А.Файоль), «бюрократик» модель (М.Вебер) мавжуд.

✓ Интеракционистик моделда (Ч.Барнард, Г.Саймен, Ж.Марч), ташкилотга ходимлар ўртасидаги узоқ муддатли ўзаро боғлиқликлар тизими сифатида қаралади. Бунда ҳар бир ходим шахсий эҳтиёжлар, кадриятлар, кутишлар ва тасаввурларга асосланган ўз ҳаракатларини бошқариш усулига ва мақсадларга таъсир кўрсатади.

Тадбиркорлик компонентаси (ТК) барча ташкилотларни барпо этиш ва ривожлантиришнинг асосий ҳаракатлантирувчи кучи ҳисобланади. Қуйида

ТКнинг вужудга келиши ва ривожланиши жараёнини, шунингдек, унинг ижтимоий ташкилотларга кўрсатадиган таъсирини кўриб чиқамиз.

Тадбиркорлик компонентаси – бу инсоннинг жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий мавқеи билан шартланган, шахснинг ахлоқий жиҳатлари ва шахс иштирок этаётган социумнинг ижтимоий ахлоқига қараб намоён бўладиган ва тартибга солинадиган интеллектуал-маънавий ва руҳий-физиологик хусусиятлари синтези.

И.Кант, диний таълимотларнинг асосий қоидаларини кўриб чиқиб, шуни таъкидлайдики, ҳар қандай дин - бу биринчи галда амалий онг қоидалари бўлиб, “назарий ақидаларни эмас, балки зарур амалий интилиш учун тахминларни” ўзида намоён этади. Бошқача айтганда, бундай қоидалар инсонни ўз мақсадларига эришиш учун муайян ҳаракатларни қилишга ундайди. М.Вебернинг таъкидлашича, «...руҳий интилувчанлик индивидуумга ҳаёт ҳамда хатти-ҳаракат йўналишлари ва нормаларини белгилайди, шунингдек уларнинг тўғрилигига ишонишни белгилаб беради».

Мисрликларнинг таъкидлашларича, атрофдаги олам моддий неъматларни ишлаб чиқариш ва маънавий баркамоллик ишидаги тўғри саъй-ҳаракатлар учун албатта мукофотлайди. Бироқ, ҳокимият ҳар бир инсон фақат диний ва фуқаролик қонуни унга белгилаб берган иш билан шуғулланишини қатъий назорат қилди. Ривожланувчи ҳаракат ва инсон тамойили индуизмда давом этди. Унда жамиятни табақали бўлиш тизими такомиллаштирилди. Индуизмга мувофиқ ҳар бир табақада турли ҳаётий мақсадлар белгиланади. Қуйи табақа (вайшья) кундалик хўжалик фаолиятни ўз вазифаси қилиб белгилайди. Ҳарбийлар табақаси (кшатрия) жанговор қаҳрамонликни ўз вазифаси қилиб белгилайди. Тўралар табақаси (брахмания) фанларни билишни, маънавий баркамолликни ўз вазифаси қилиб белгилайди. Бироқ, уларнинг ҳар бири олдида ўз фаолиятини такомиллаштириш йўли билан кейинги ҳаётда мукамалроқ табақага ўтишдек юксак вазифа қўйилган. Бу шуни англатадики, келгусида шахсан тараққин этишга эришиш учун тадбиркорлик жараёнининг ўша – ТК - ТҲ занжирини такомиллаштириш зарур. Бевосита моддий ишлаб чиқариш – бу қуйи табақанинг қисмати бўлса-да, лекин ривожлантирувчи ҳаракатларни барча табақалар қўллаши шарт.

Ислом савдо шаклидаги тадбиркорликни фаол қўллаб-қувватлайди ва Муҳаммаднинг қуйидаги сўзларини келтирган ҳолда, савдогарларни алоҳида табақага кўтаради: «...савдогар етти оламда ва келажақда масъуд, чунки агар Оллоҳ жаннат аҳолисига савдо қилишга ижозат берганда эди, улар матолар ва зироварлар билан савдо қилган бўларди». Бироқ, ислом динида ҳамма вақт тадбиркорлик фаолиятининг соҳаси сифатида судхўрлик тақиқланган. Қиръон сураларида шу нарса бир неча марта таъкидланганки, Шариат қонунига кўра судхўрлик фоизини ундириш энг оғир гуноҳлардан бири деб белгиланган. Бу билан ссуда учун устама фоиз олишга асосланган молиявий операциялар деярли тақиқланади.

Ўрта асрлар христианлиги одоб ва ахлоқни ўз тушунишида камбағаллик ва маънавий баркамолликни тарғиб қилди. Лекин XVI асрнинг ўрталаридан бошлаб протестантизмда ислохотчилик йўналиши – лютеранлик пайдо бўлди. Унинг асосчилари янги мафкура – буржуазия динини илгари сурди. Ҳар бир сиғинувчининг бурчи, дея таъкидлашди улар – бу Худо олдидаги меҳнат бурчи ва

аскетизм асосидаги меҳнат. Инсоннинг асосий бойлиги тежамкорлик, оқилоналик ва унумли меҳнатда мужассам этилган. Иш бошлаган корхонанинг ривожланиши, капиталнинг кўпайиши, маблағларни муваффақиятлироқ сарфлаш йўлини топиш – бу «оллоҳ назари тушганлиги» белгиси.

Инсоннинг меҳнат ва фаровонлик маъносини касб этувчи Худо белгилаб берган қисматга мос келишга интилиши ушбу ҳаракатларнинг асосини ташкил қилди. Меҳнат қилишни истамаслик ва фойда олиш ҳамда қашшоқлик эса гуноҳга айланди. Ислоҳ қилинган протестантизм нафақат пайдо бўлган буржуанинг мафкурасига айланди, балки ҳар бир индивидуумда ТКни аниқлаш ва, энг асосийси, уни доимий равишда ривожлантириш ва ривожланаётган тадбиркорлик ҳаракатида амалга ошириш заруратини сифат жиҳатдан янги, янада юқори даражага кўтарди. Тадбиркорлик ҳаракати тушунчасининг аниқроқ қайд этилиши айнан шу вақтга келиб, яъни XVI аср охири ва XVII аср бошида юз берди. Бир томондан, ТҲ – бу иқтисодий ҳаракат бўлиб, унинг мақсади моддий неъматни ишлаб чиқариш ва уни кўпайтиришдан иборат. Иккинчи томондан, ТҲ – бу худога ёқадиган (савобли) ҳаракат бўлиб, унинг мақсади кундалик ва маънавий иш орқали маънавий баркамолликка яқинлашишдан иборат.

XVIII асрнинг ўрталаридан бошлаб Россияда тадбиркорнинг ўзига хос тарзи юзага келди. Фарбий Европадан кириб келган, биринчи бўлиб Ж.Саворининг «Тижорат ҳақида луғат» ва «Етук савдогар» каби асарларида пайдо бўлган «негоциант» (улгуржи савдогар) атамаси рус тадбиркорининг мазмун-моҳиятини белгилаш учун жуда мос келди. Европада савдогар фақат дўкандор эди, негоциант – бу кенгроқ ва мазмундор тушунча. Россияда савдогар нафақат савдо қила оларди, балки саноатчи, қайиқлар, от-улов транспорти эгаси, молиячи, воситачи, сутхўр-кредитор бўлиши, ҳар қандай бошқа тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиши мумкин эди. Россиялик негоциант-савдогарнинг зарурий хусусиятлари жумласига ўша вақда қуйидагилар киритилди: касбий билимлар ва кўникмалар, савдо ва ишлаб чиқариш дафтарларини юритишдаги тартиб, эҳтиёткорлик, бир маромда бўлишлик ва тежамкорлик, ўз қарздорларининг ҳисобини қатъий юритиш. Архангельсклик тадбиркор А.Фомин шундай деб ёзган эди: «тўғри ва инсофли савдогар ўз ишида мутлақ билимдон, маълумотли ва маҳоратли бўлиши керак... Савдо орқали орттириладиган бойлик биргина тасодифий бахт билан қўлга киритилмайди, балки янги нарсани тушуниш ва қилиш, онг манбаларидан чиқариб олинадди. Оламни омад эмас, балки онг бошқаради».

Тадбиркорликка нисбатан бундай икки томонлама ёндашиш инсон меҳнат фаолиятининг ривожланиши тўғрисидаги тасаввурларни шакллантиришнинг муҳим даври бўлди. Тадбиркорлик тўғрисидаги ҳозирги тасаввур ТК -> ТҲ формуласининг фақатгина иккинчи қисмини, ундаям бўлса чекланган кўринишда, очиб беради, яъни бунда шуни назарда тутадик, ТҲ – бу фақатгина моддий фойда олиш усули. Буни исботлаш учун тадбиркорлик фаолияти (ТФ)нинг базавий таърифларини кўриб чиқамиз. «Тадбиркор энциклопедияси»да таърифланишича: «тадбиркорлик – фуқароларнинг ва улар бирлашмаларининг фойда ёки шахсий даромад олишга йўналтирилган мустақил ташаббускор фаолияти...». «Менежернинг луғат-маълумотномаси» ТФни қуйидаги тарзда талқин этади: «Тадбиркорлик фаолияти – мол-мулкдан фойдаланиш, товарларни сотишдан

мунтазам фойда олишга йўналтирилган мустақил, ўз таваккалчилиги ҳисобига амалга ошириладиган фаолият». Катта энциклопедия луғати шундай таърифни беради: «Тадбиркорлик – фуқароларнинг фойда ёки шахсий даромад олишга йўналтирилган, ўз номидан амалга ошириладиган мустақил ташаббускор фаолияти».

Бизнинг фикримизча, ТКга энг мос келадиган таърифни В.В.Гончаров берган: «Тадбиркор – феъл-атвор хусусиятларига ва олдинга қўйилган мақсадларни ҳаётга тадбиқ этиш кўникмаларига эга бўлган... фирманинг аввалги фаолиятиги экстраполяция қилишга эмас, балки унинг ривожланиш динамикасини ўзгартиришга интилувчи, фаолиятнинг янги йўналишларини қидирувчи инсон, тадбиркор келажакни яратади... Тадбиркор – туғма экспериментатор, янги ва янада мураккаб мақсадларни белгилайди, муаммоларни ностандарт усул билан ҳал этишга интилади ва ечимлар вариантларини ўзи ишлаб чиқади».

Тадбиркорлик фаолияти – бу иккита таркибий қисм синтези: индивидуумнинг тадбиркорлик компонентаси (у назарда тутилаётган ҳаракат тарзини яратади) ва саъй-ҳаракатларни амалга оширувчи қисм (у тадбиркорлик натижасига эришиш борасидаги расмийлаштирилган ҳаракатларга айланади). У намоён бўлишнинг ҳар қандай шаклидаги моддий натижа кўринишида, шунингдек, ушбу социумнинг маънавий-ахлоқий жиҳатлари билан регламентланадиган ва нормаланадиган маънавий ва ахлоқий натижа кўринишида намоён бўлиши мумкин. ТҲ амалга оширилиб, оралиқ натижага эришилганидан кейин яна намоён бўлиш ва ТК жараёнига қўшилиш зарурати пайдо бўлади. Бу билан цикллилик жараёни шаклланади:

бу ерда ТК – тадбиркорлик компонентаси;

ТҲ – тадбиркорлик ҳаракати;

ТН – тадбиркорлик натижаси;

ТК', ТҲ', ТН' – бу оширилган тегишли сифат.

Ушбу уч хил қисмдан таркиб топган бирлик тадбиркорлик фаолиятининг чексиз циклини ташкил этади.

Тадбиркорлик ташкилоти (ТТ) - бу инсонларнинг ҳар қандай ижтимоий-тизимли, ҳам табиий, ҳам сунъий бирлашмаси бўлиб, у жамоавий тадбиркорлик компонентаси (индивидуал тадбиркорлик компоненталарини синтез қилиш) асосида ўз олдида умуман жамиятнинг ижтимоий-ахлоқий жиҳатлари ва нормаларига мувофиқ инновацияларни жорий этиш ва ривожлантириш асосида танланган, хусусан тадбиркорлик ташкилотининг ҳаётининг социум томонидан белгилаб берувчи йўналишнинг тадбиркорлик фаолияти жараёнини амалга ошириш мақсадини қўяди.

Инсоний муносабатлар мактабининг пайдо бўлиши АҚШга 1892 йилда кўчиб келган ва Гарвард университетида дарс берган немис психологи Гуго Мюнстерберг (1863-1916) номи билан бевосита боғлиқ. У жаҳондаги биринчи саноат психологлари мактабини ташкил қилди. Жаҳонда кенг танилган «Психология ва саноат самарадорлиги» номли ишида у инсонларни раҳбарлик лавозимларига танлаб олишда амал қилиниши лозим бўлган асосий тамойилларни ифодалади.

Инсоний муносабатлар назарияси ва амалиётини яратишда алоҳида хизмат кўрсатган Элтон Майо (1880-1949) ҳам ушбу концептуал йўналишда иш олиб борди. У «Хоторно экспериментлари» деб ном олган бир қатор экспериментларни ўтказди. Хоторнадаги (Чикаго яқинида) «Вестерн электрик» фирмаси корхоналарида ўтказилган тажрибалар 1927 йилда 1939 йилгача давом этди. Бутун илмий ходимлар штати экспериментлар маълумотларига ишлов берар эди, натижаларни чоп эттириш учун эса 10 йил вақт кетди.

«Хоторно экспериментлари» гуруҳлардаги руҳий ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда ташкилотлардаги ўзаро муносабатларни тадқиқ этиш, шахслараро муносабатларда меҳнат мотивациясини аниқлаш борасида ўтказилган кўп сонли тадқиқотлар учун асос бўлди; алоҳида инсон ва кичик гуруҳнинг ташкилотдаги ролини таъкидлади. Натижада ташкилот фаолиятини оптималлаштирувчи инсонга руҳий таъсир этиш имконияти пайдо бўлди.

Инсоний муносабатларнинг турли хилдаги амалий вазифаларни ҳал этишдаги роли ва аҳамияти ҳақидаги энг яққол тасаввурни Д.Карнегининг машҳур “Қандай қилиб дўстлар орттириш ва инсонларга таъсир кўрсатиш мумкин” номли китоби беради. Карнеги бу китобда инсонлар билан мулоқот қилишнинг асосий асосий усуллари, хусусан: инсонларга маъқул келиш имконини берувчи 6 та қоида; инсонларни ўз нуқтаи назарингизга оғдириш имконини берувчи 12 та қоида; инсонларни ҳақоратламаган ва ранжитмаган ҳолда уларга таъсир этиш имконини берувчи 9 та қоида; ҳаётингизни янада бахтли қилиш имконини берувчи 7 та қоида ифодалайди.

Замонавий бошқарув тизими ҳақидаги тасавурларни назарий жиҳатдан шарҳлашда унда 3 та муҳим омил мавжудлигини таъкидлаш лозим: инсонлар, молия, техника ва бунда инсонлар биринчи ўринни эгаллайди. Асосий эътиборни айнан инсон омилига қаратадиган бошқарув тизими бозор шароитидаги энг мақбул тизим ҳисобланади.

Карнегининг ҳисоблашича, менежмент – бу руҳий босим остидаги бошқарув тизими бўлиб, унинг асосий функциялари бевосита руҳият билан боғлиқ. Шу сабабдан ушбу функцияларни самарали амалга ошириш учун менежер менежерлик маҳоратининг руҳий компонентларига эга бўлиши; инсонлар билан ўзаро ҳамкорлик қилишни билиши, кўпчилик

олдида чиқиб гапира олиши, инсонларни ўзига ишонтира олиши зарур.

Бутун дунёда “Мақтабни илмий ташкил қилиш” номи билан кенг машхур бўлган бу мақтабнинг вужудга келиши ва ривожланиши XX аср бошларига тўғри келади. Мазкур мақтабнинг бошида америкалик мухандис-тадқиқотчи Ф.Тейлор (1850-1915) турган, у ўзининг кундалик ишида унумдорлик ва самарадорликни ошириш мақсадида ишлаб чиқариш ва меҳнатни фаоллаштириш муаммоларини ҳал қилган. Унинг таълимоти менежмент замонавий концепциясининг асосий назарий мақтаби бўлган. Бу мақтабнинг кўзга кўринган вакиллари: Л.Гилберт, Ф.Гилберт, Г. Эмерсон, А.Гастев (Россия)лардир.

Ф.Тейлор ўз номини бутун дунёга машхур қилган қуйидаги китобларни ёзган. “Келишув тизими” (1895), “Цех менежменти” (1903) ва “Илмий менежмент тамойиллари” (1911). Ф.Тейлор ўз асарларида капитал ва меҳнат манфаатларини бирга қўшиш, “капиталистик корхоналарда ҳамкорлик фалсафаси”ни амалга оширишга ҳаракат қилган. У томонидан ишлаб чиқилган меҳнатнинг жадаллашувини таъминловчи усул турли мамлакатлар бошқарувчиларида катта шубҳа уйғотган.

Ф.Тейлор илмий бошқарувни мухандислар тури бўйича саноат меҳнати соҳасига айлантиришда жонбозлик қилган. Унинг тизими меҳнатни ижрочилар меҳнати ва фармойиш берувчилар меҳнатига тақсимлаш тамойилини изчил ўтказишдан иборат бўлган. Ишлаб чиқариш тизимида йўлга қўйилган механизм каби ишловчи ҳар бир ходим ўз вазифалари учун жавобгар бўлиши керак. Бунда ходимлар турларининг ишлар турларига мос келишига эришишга ҳаракат қилиш керак.

Ф.Тейлор илмий менежментга ташкилотнинг ишлаб чиқариш ва иқтисодий мақсадларига эришиш учун барча ходимлар манфаатларини улар фаровонлигининг ўсиши ҳамда ҳўжайинлар ва маъмурият билан яқиндан ҳамкорликнинг йўлга қўйилиши туфайли яқинлаштиришнинг ҳақиқий воситаси сифатида қараган. У, агар илмий менежмент тизими тўлиқ ҳажмда қабул қилинса, бу нарса томонлар ўртасидаги барча баҳслар ва зиддиятларни ҳал қилади деб ўйлаган.

Ф.Гилбрет биринчи бўлиб ходимлар ҳаракатини тадқиқ этиш учун фотоаппарат ва кинокамерани қўллади, бу унга бир вақтда бажариладиган микро ҳаракатлар циклининг қарталарини ишлаб чиқиш имконини беради. Бу ҳол илмий жиҳатдан бошқариш мақтабининг ривожланишига катта таъсир кўрсатди.

XX аср бошида ишлаб чиқаришнинг бир жойга тўпланиши ва капиталнинг монополлашуви турли мутахассисликлар ходимларининг йирик ва майда корхоналарда жамланишига олиб келди, бу кадрларни функционал бошқаришни ўрнатиш зарурати билан боғлиқ эди.

Кадрларни бошқариш, уларни илмий жиҳатдан танлаб олиш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш масалалари билан биринчи бўлиб Лилиан Гилбрет шуғуллана бошлади. 1995 йилда у АҚШда психология доктори унвонини олган дастлабки аёл бўлди. Унинг барча илмий тадқиқотлари амалиётда қўлланилиб, замондошлари томонидан юқори баҳоланди ва кўплаб корхоналарда кенг фойдаланилди. Хусусан, айрим корхоналарда Гилбрет ёрдамида персонал билан ишлаш мактаблари очилиб, уларда ходимларни мукофотлаш ва уларнинг шахсини ҳурмат қилиш асосида уларни меҳнат қилишга мотивациялаш тарғиб қилинди.

Инсон ресурсларини бошқариш (ИРБ) соҳасидаги бўлажак мутахассисларнинг малакасига нисбатан қўйиладиган энг муҳим талаблар ичида қуйидагиларни айтиш мумкин:

- ♦ Бизнесни (маҳсулот, технология, сотиш бозорлари, рақобатчилар, ташкилий тузилмани) чуқур билиш;
- ♦ ИРБнинг анъанавий усуллари билан бир қаторда унинг энг янги усуллари қўллай олиш қобилияти, шунингдек, ташкилотни лойиҳалаштиришни ва самарали ўзаро алоқаларни, иш борасидаги мулоқотни сақлаб туришни билиш;
- ♦ Инсонларга таъсир этиш, инновацияларни жорий этиш, энг яхши тажрибани ёйиш орқали ўзгаришларни бошқариш қобилияти.

Ташкилотда персонални жой-жойига қўйиш – бу биринчи галда ходимларни саноат-ишлаб чиқариш персоналии тоифалари бўйича оқилона тақсимлашдир. Бунда ишчилар, МТХ ва персоналнинг бошқа тоифалари учун нормативларни белгилаш йўли билан ушбу тоифалар сони ўртасидаги энг мақбул нисбатга эришиш лозим.

Персонални жой-жойига қўйишнинг асосий вазифаси тақсимлаш муаммоларини ҳал этиш, яъни бажарилаётган ишга қараб персонални энг мақбул тарзда жойлаштиришдан иборат. Ушбу вазифани ҳал этишда ходимнинг муайян турдаги ишларни бажаришга яроқлилигини ҳисобга олиш лозим, бундай яроқлилиқни аниқлаш учун эса, бир томондан, муайян ишга нисбатан қўйиладиган талабларни белгилаш, иккинчи томондан, ходимларнинг шахсий хусусиятларини эътиборга олиш зарур.

Фирма кадрлари ва унинг тегишли мақсадларининг нисбатини оптималлаштириш вазифасининг қўйилиши мослаштириш муаммолари ва тақсимлаш муаммоларини ҳал этиш заруратини келтириб чиқаради (6.1-расм).



6.1-расм. Кадрларни жой-жойига қўйиш муаммоларининг таркиби

Шундай қилиб, кадрларни оқилона жой-жойига қўйишдан кўзланган мақсад ходимларни иш ўринлари бўйича бунда инсоннинг шахсий хусусиятлари билан у томонидан бажариладиган ишга нисбатан қўйиладиган талаблар ўртасидаги номувофиқлик жуда кам бўладиган даражада тақсимлашдан иборат.

6.2. Тадбиркорлик компонентасининг ривожланиши

Анъанавий тарзда бошқарув назариясида мотивация менежер фаолиятининг асосий функцияларига тааллуқли. Режалаштириш, ташкил этиш ва назорат қилиш функциялари билан бир қаторда мотивация ҳам менежмент назарияси ва амалиётининг асосини ташкил қилади. Мотивациялаш функциясига бошқарув соҳасида ишловчи ҳар қандай назариётчи алоҳида эътибор қаратади.

Мотивация деганда инсонни бирор иш қилишга ундайдиган омилларни унда ташкилотнинг мақсадига эришишга кўмаклашиш истаги пайдо бўладиган тарзда бошқариш тушунилади. Бироқ, мотивацияга нисбатан бундай умумий ёндашувни маъқуллаган японлар Ғарб мотивация назариялари қоидаларининг фақат айримларинигина ўз мамлакатада қўллаш учун қабул қилишди.

Ғарбда кенг тарқалган, бошқарувчининг ходимга нисбатан ролини белгилаб берувчи «Х» ва «У» мотивация назариялари бошқача менталитетга эга бўлган ташкилот менежерига бир хил меҳнат мотивларини қабул қилишдаги фарқлар туфайли кам нарса беради. Масалан, «Х» назариясининг таъкидлашича, инсонлар ўзининг табиий хусусиятлари туфайли ишдан ўзини олиб қочади, уларни ишлашга мажбур қилиш керак, уларни бошқариш лозим. Японияда буларнинг барчаси бошқача: мутлақ меҳнатсеварлик японларга хос хусусият бўлиб, японлар миллий феъл-атворининг асосий белгиларига баҳо беришда ушбу хусусиятни биринчи ўринга қўйиш мумкин. Японларни «У» назарияси ўзига жалб этиши керакдек туюлади: мазкур назарияга мувофиқ ташқи назорат ва жазолаш хавфи инсонларни ташкилот мақсадларига эришишга йўналтиришнинг ягона воситалари ҳисобланмайди. Инсон ўзини ўзи назорат қилишга қодир ва, агар у ўзи манфаатдор бўлган мақсадларга эришишга интилса, ўзини ўзи назорат қилади, - деб таъкидлайди «У» назарияси муаллифи, америкалик М.Грегор. Назариянинг ушбу қисми япон менежерларининг дидига мос келди, бироқ ходимлар меҳнат фаоллигининг баҳосини

белгилаб берувчи унинг иккинчи қисми япониялик менежерларга мос келмади. М.Грегорнинг фикрига кўра, индивидуум томонидан мақсадга эришиш йўлида қилинадиган саъй-ҳаракатлар уларни амалга оширганлик учун кутилаётган мукофотга тенг. Лекин, япониялик ўртача ходим шахсий мукофотни мутлақ даражага кўтармайди: меҳнат у учун мустақил маънавий қадриятни англатади, у ўз саъй-ҳаракатларини Ғарбдаги каби қатъий тарзда мукофот кутиш билан боғламайди.

Японча бошқарув усулининг учта асоси – умрбод ёллаш, белгили хизмат муддати билан боғлиқ иш ҳақи ва касаба уюшмаларини тармоқлар бўйича эмас, балки корхоналар бўйича ташкил этиш туфайли японлар узок вақтдан буён ишсизликни жуда паст даражада сақлаб туришга эришмоқда.

Япония корпорацияси гуруҳий жавобгарлик механизмларини ҳамда илмий-тадқиқот ва лойиҳа ишланмалари, инвестицион-қурилиш лойиҳалари каби вазифаларни ҳал этиш учун қўлланиладиган бошқарув усули дастурларини фаол қўллайди.

Гуруҳ барча бошқарув тузилмаларининг энг муҳим ташкилий қисми ҳисобланади. Япон бошқарув тизимида гуруҳий рағбатлантириш ва гуруҳий жавобгарлик кенг қўлланилади. Бундай гуруҳлар нафақат расмий бўлинмалар, яъни ташкилотнинг штатдаги таркибий қисмлари сифатида, балки норасмий, вақтинчалик тузилмалар (масалан, сифатни назорат қилиш гуруҳлари) сифатида ҳам шакллантирилиши мумкин.

Япония тадбиркорлари қадимий обшчинанинг биринчи япон юридик ҳужжати – Сетоку тамойили Конституциясида ўз ифодасини топган асосий маънавий тамойилига мурожаат этишади. Конституциянинг биринчи моддасида шундай дейилган эди: «Уйғунлик – ҳамма нарсадан юқори. Ҳар қандай рағбатлантириш ва мақтовлар адолатсиз итоат қилмасликга барҳам бериши керак».

Персонални бошқариш соҳасидаги стратегик функция ролининг кучайиши шароитида мос равишда корхона кадрлар хизматида раҳбарлик қилишнинг роли ва ўрни ўзгаради. Унинг раҳбари корхона таркиби доирасида асосий шахслардан бирига айланади. Персонални самарали бошқарган ҳолда у инновацияларнинг жорий этилишига ҳал қилувчи таъсир кўрсатади ва бошқарув самарадорлигини оширади, шунингдек, корхонанинг қатъий рақобат кураши шароитида фаолият кўрсатишда давом этишига кўмаклашади. Ушбу ҳолат алоҳида аҳамиятга эга, чунки, немис мутахассисларининг таъкидлашларича, рақобатбардошликни таъминлашда ташкилий ва ижтимоий тузилма масалалари 40 фоизни ташкил қилади. Рақобатбардошликни ташкил этувчи омиллар 7.1-расмда келтирилган.

40 % ТАШКИЛИЙ ВА ИЖТИМОИЙ ТУЗИЛМА

- Мослашувчанлик (Буюртмачининг истакларига ва рақобатчиларнинг ҳаракатларига муносабат билдириш тезлиги).
- Комплекслик (Корхонани ўраб олган муҳитнинг комплекслигига мувофиқ).
- Бошқарув сифати.

-
- Маҳсулот ва хизматлар сифати
 - Маҳсулотни ишлаб чиқиш суръатлари
 - Ахборот технологиясидан фойдаланиш даражаси.

- Қийматларни ҳосил қилиш **КПД** занжирлари.
- Тадбиркорлик маданияти самарадорлиги.

6.1-расм. Рақобатбардошлик омиллари

Истеъмолчининг истакларига ва рақобатчиларнинг ҳаракатларига ҳамда бутун атрофдаги муҳитга тезда муносабат билдириш бошқарув ва раҳбар кадрлар билимига, уларнинг ишлаш услубига боғлиқ. Бошқарув ва раҳбар кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш ва уларнинг билимларини такомиллаштириш бозордаги ишнинг муваффақиятини белгилаб беради.

Йирик корхоналарда, одатда, персонални бошқариш аппаратининг қуйидаги асосий функциялари белгиланган:

1. Маъмурий фаолият. Меҳнатни ташкил этиш ва меҳнатга ҳақ тўлаш, жамоавий шартномалар соҳасидаги асосий қонунчилик қоидаларини амалиётда қўллаш.

2. Ишга жойлаштириш. Ишга қабул қилиш, иш жойи ва меҳнат шароитлари билан таништириш, корхона ичида бошқа ишга ўтказиш масалалари, юқорироқ лавозимларга кўтариш, ишдан бўшатиш.

3. Кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш. Бунга кадрларнинг имкониятларини аниқлаш ва уларни ишлаб чиқариш ёки хизмат йўналиши бўйича лавозимларга кўтариш йўллариини белгилаш билан боғлиқ барча масалалар киради.

4. Моддий мукофотлаш. Иш ўринлари ва лавозимлар даражаларини аттестациядан ўтказиш, ижтимоий имтиёзларни ҳисобга олган ҳолда иш ҳақи таркиби, меҳнат бозорининг ҳолатини ўрганиш, жамоавий шартноманинг алоҳида бандларини ишлаб чиқиш.

5. Ижтимоий масалалар. Касаба уюшмалари билан алоқалар, ижтимоий тадбирларни ўтказишга кўмаклашиш, ижтимоий кескинлик сабабларини аниқлаш ва таҳлил қилиш.

Тадбиркорлик ташкилоти персоналининг кўзланган тадбиркорлик

ҳаракатларининг амалга оширилишини оптималлаштириш қобилятларини кўриб чиқиш унинг мазмунига ички ва ташқи шароитларнинг ўзгаришига мувофиқ экспериментал ва модел аниқликлар киритиш орқали амалга оширилади. Ушбу кўникмага эга бўлган ходимларнинг касбий малакаси кўрсаткичи моддий ва маънавий йўллар билан доимий равишда рағбатлантирилиши керак. Шу муносабат билан сўнгги вақтда кооператив раҳбарлик услуби оммалашди, чунки раҳбар олдида мураккаб вазифа турибди – бу бир томондан, корхонанинг эҳтиёжларини қондириш, иккинчи томондан эса, ходимларда ўз меҳнатидан қониққанлик ҳиссини ҳосил қилиш учун бор имкониятларни ишга солиш. Бунга барча ишлаб чиқариш ва бошқарув вазифаларини ҳал этишга йўналтирилган кооператив раҳбарлик услуби ёрдам беради.

Персонални стратегик бошқариш ташкилий-бошқарув технологияларини ривожлантириш ходимларда касбий билимлар мазмуни ва ҳажмини аниқлашни назарда тутади.

Бироқ, амалиётда олдинга қўйилган мақсадларга эришишни белгилаб берувчи омиллар ўзгарадиган ҳолатлар ҳам юз бериши мумкин. Бундай вазиятда ўзгарувчан шароитларни ҳисобга олиш даркор.

Бунда раҳбарнинг мажбуриятлари қуйидагилардан иборат бўлади:

- ♦ мақсадларни қўйишда барча ходимларни қабул қилинган дастлабки қарорлар билан таништириш, мақсадларни дастлабки кўриб чиқишда ёндашувларнинг тўғрилигини асослаш;

- ♦ барча ходимларни бўлинма ва ҳар бир ходим олдида турган мақсадларни ишлаб чиқишга жалб этиш. Ҳар бир ходимнинг ушбу ижодий ишга қўшилиши, ўз тақлифларини киритиши ёки эътирозларини билдириши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Раҳбар эътирозларни жиддий қабул қилиши керак, бироқ бунда ҳар доим шуни ёдда тутиши лозимки, мақсадларнинг қўйилиши учун унинг ўзи жавоб беради;

- ♦ мақсадни аниқроқ қўйиш даркор: нима, ким томонидан, қайси муддатгача, қанча ҳажмда ва қанақа сифат билан қилиниши керак. Ходимларга шахсий мақсадларни белгилашда доимий равишда ёрдам кўрсатиш талаб этилади.

Ўз вазифаларини мустақил равишда бажариш – бу қарорлар қабул қилиш ва натижа учун масъул бўлиш ваколатига эга бўлишни англатади. Қарорлар қабул қилиш ваколатлари ва масъулият тафаккурнинг мустақил бўлишини ва ҳаракатнинг қатъийлигини таъминлайди. Ходим ўзига топширилган ишни ўз вақтида ва ўз масъулиятини тўлиқ англаб етган ҳолда бажариши шарт. Бироқ, топширилган ишнинг бажарилиши учун шахсий жавобгарлик раҳбарни ўзининг раҳбарлик учун масъулиятдан ҳалос этмайди.

Муваффақиятли бошқариш учун раҳбар доимий равишда ишнинг бориши ҳақидаги ахборотга эга бўлиб туриши, ходимлар белгиланган

мақсадларга эришган-эришмаганлигини ва уларга қай тарзда эришганлигини доимий равишда текшириб туриши лозим. Амалиётнинг муҳим жиҳати шундан иборатки, раҳбар ходимлар билан бирга мақсадларни ва уларга эришиш натижаларини таққослайди, мақсадларга эришмаганлик ҳажми ва сабабларини биргаликда аниқлайди. У нафақат фаолият натижаларини назорат қилади, балки ходимларнинг улар ўз вазифаларини ва уларни амалга ошириш йўллари мустақил равишда белгиллаган ҳолатлардаги ҳатти-ҳаракатини ҳам кўриб чиқади. Бунда ходимлар ишининг натижаларини назорат қилиш ходимларга улар фаолиятини рағбатлантириш, маслаҳатлар бериш орқали ёрдам кўрсатиш сифатида ҳам қабул қилинади. Бундай ўзаро муносабатлар ходимда ўзини ўзи назорат қилиш ҳиссининг ошишига олиб келади.

Персонални бошқариш муаммосига нисбатан бундай ёндашув ташкилотни бошқариш таркибида ходимларда кўзланган тадбирларни режалаштириш кўникмаларнинг ривожланишини назорат қилиш жиҳатини аниқлашни талаб қилади.

Тадбиркорлик ташкилоти фаолиятида персонал касбий кўникмалари ва қобилиятларининг такомиллашуви билимларни эгаллаш, рағбатлантириш ва ривожлантириш шаклида амалга оширилади, бу раҳбариятда ҳам тегишли кўникмаларнинг мавжуд бўлишини талаб қилади.

ГФР ташкилотларида бошқарув даражаларига мос равишда раҳбар ходимларни даражаларга ажратилган тарзда ўқитиш ташкил этилади, бу, одатда, семинарлар тармоғи орқали амалга оширилади.

Алоҳида ташкилот, масалан, кул ранг кўмир қазиб олиш билан шуғулланувчи «Рейнбраун» компанияси ичида малакасини ошириш тизимини кўриб чиқамиз.

Таъкидлаш лозимки, бўлажак раҳбарлар корпусини шакллантиришда олий ўқув юртларининг битирувчиларига урғу берилади. «Рейнбраун» ташкилотида 20 йилга яқин вақт ичида раҳбарлар ва мутахассисларни ўқитиш дастурлари ишлаб чиқилади.

Ёш мутахассисларга иқтисодиёт ва бошқарув соҳасидаги билимлар, ташкилотчилик кўникмалари ҳамда ташкилот ичидаги ва ташқи алоқалар соҳасидаги билимларнинг етишмаслигини ҳисобга олган ҳолда, ташкилотда бўлажак ишлаб чиқариш раҳбарларини ўқитиш дастурлари мунтазам ишлаб чиқилади. Барча ёш мутахассислар, биринчи галда, дастлабки икки кун мобайнида ташкилот билан танишади. Кейинчалик уларнинг машғулотлари табақалаштирилган дастурлар бўйича ўтказилади. Бир йиллик дастур бўйича муҳандислик-техника соҳасининг барча ёш мутахассислари, икки йиллик дастур бўйича эса ташкилотнинг тижорат хизматлари учун ёш мутахассислар ўқитилади.

Биринчи йили ёш мутахассислар ташкилот фаолиятининг алоҳида

томонлари, унинг ишлаб чиқариш ва бошқарув бўлинмалари билан батафсил танишиш учун бир қатор семинарларда қатнашишади. Икки йил ичида ёш мутахассислар ташкилотнинг барча бўлинмалари билан танишиб, улгуришади.

Барча семинарлар ва тадбирлар ишининг мазмуни ишлаб чиқариш талаблари билан боғланади. Ўқув тадбирлари ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал этишда ёрдам беришга йўналтирилган. Ўқув тадбирларида касбий билимлар, маҳорат ва қобилиятларни кенгайтириш ҳамда ташкилот барча ходимларининг мотивациясини ривожлантириш алоҳида ўрин тутади.

Персоналнинг касбий кўникмаларини такомиллаштириш борасидаги аниқ мақсадга йўналтирилган тадбирлар ташкилотнинг тадбиркорлик ҳаракатини режалаштириш орқали амалга оширилади. Ушбу жараён режалаштиришни оптималлаштириш ва кўзланган тадбиркорлик ҳаракатини амалга оширишнинг методологик шарти бўлиб хизмат қилади.

6.3. Персонал фаолиятини оптималлаштириш учун унинг тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш

Ташкилот фаолияти билан персоналдаги мавжуд касбий кўникмаларни уйғунлаштириш имкониятларини таҳлил қилиш учун, биринчи галда ходимларнинг бизнес бўйича шериклар ҳамда товарлар ва хизматлар истеъмолчилари билан ўзаро ташкилий алоқаларини йўлга қўйиш борасидаги ҳаракатларининг хусусиятлари аниқланади.

Эътибор қаратиш лозим бўлган биринчи ҳолат, бу ташкилот доирасидаги ўзаро шериклик муносабатлари тажрибаси. Хусусан, иш берувчилар билан касаба уюшмалари ўртасида юзага келадиган низо одатда тарафлар манфаатларини мувазанатлашган ва келишилган ҳолатга келтирувчи кафолатлар ҳақидаги келишув асосида ҳал этилади.

Бундай келишувларда одатда қуйидаги муаммолар кўриб чиқилади:

1. Таомил масалаларига доир зиддиятларни ҳал этиш;
2. Ҳамкорлик тўғрисида якуний ҳужжатни шакллантириш ва уни ходимлар ҳукмига ҳавола этиш;
3. Йиғилишлар ўтказишнинг даврийлиги ва уларнинг кун тартибини шакллантириш;
4. Консенсус асосидаги асосий қоидалар ва шахслараро муносабатлар қоидалари.

Персонални бошқариш дастури доирасида унинг бизнес бўйича шериклар ҳамда товарлар ва хизматлар истеъмолчилари билан ўзаро ташкилий алоқаларини йўлга қўйиш борасидаги ҳаракатларини кўриб чиқишни ходимларнинг қисқа муддатларда ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсишини таъминловчи касбий кўникмалари шакллантириш орқали

амалга ошириш даркор. Ўзгаришларга кўмаклашувчи механизм сифатида ишчи гуруҳлар йиғилишлари, ташкилотдаги муҳитни мунтазам тадқиқ этиш, турли ишчи гуруҳларининг биргаликдаги фаолият масалалари юзасидан йиғилишлари, ислохотлар ҳақида пухта ўйлаб кўриш, ижро натижаларини баҳолаш, ташқи маслаҳатчиларнинг даврий ташрифлари ва муваффақиятли ўзгаришлар учун рағбатлантириш кабилардан фойдаланиш мумкин.

Ривожланишнинг муайян усулини қидириб топиш учун ўзгартиришга бўлган хоҳишни туғдиришдан ташқари, ишга кўмаклашувчи ёки унга тўсқинлик қилувчи омилларни аниқлаш лозим.

Бундан, албатта, фирма персоналининг барча ташкилий ҳаракатларини, персоналнинг касбий фаолиятида умуман фирманинг фаолиятини ёки унинг алоҳида босқичларини оптималлаштиришга йўналтирилган янги ҳаракат қисмларини аниқаш орқали шериклар билан мазкур фирма маҳсулотининг истеъмолчилари ўртасида ўзаро алоқаларини йўлга қўйишни назарда тутувчи чора-тадбирларни фарқлаш зарурати пайдо бўлади.

У. Реддиннинг етакчилик услублари матрицасининг асосида шунини таъкидлашни истардикки, ўзгаришларни бошқаришнинг ҳал қилувчи усули қўлланиладиган ривожланиш стратегиясига таъсир кўрсатади (6.2-расмга қаранг).

Шахслараро муносабатларни назарда тутиш Ижтимоий-руҳий билимдонлик ↑ Y	Ташкилотни биргаликдаги ҳаракатларни қилувчи вазибаларни умумий мақсадларни асосида ривожлантириш саъй-талаб муайян ва ситуацион белгилаш	Персоналнинг касбий билимларини ва инновацион фаолиятини рағбатлантириш учун истиқболли мотивацион маконни яратиш асосида ташкилотни стратегик ривожлантириш
	Ташкилотнинг менежменти индивидуализмни рағбатлантириш асосида ривожланиши ўз ва табиий	Корпоратив муносабатларни рағбатлантириш асосида ташкилотни бошқариладиган тарзда ривожлантириш X

Ишлаб

чиқариш мақсадини кўзлаш
Касбий билимдонлик

6.2-расм. Ривожланиш хиллари ва бошқарув субъектининг ваколатлари матрицаси

Ривожланиш жараёнида раҳбар тадбиркорлик ташкилотининг ходими шериклар билан маҳсулот истеъмолчилари ўртасида ўзаро алоқаларни йўлга қўйиш жараёнини қандай тушунишини назорат қилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Бу муваффақиятли ўзаро ҳамкорлик кафолати сифатида тадбиркорлик ташкилоти фаолиятининг шериклар ёки ушбу ташкилот маҳсулоти истеъмолчилари манфаатларига мос келиши даражасини аниқлаш орқали амалга оширилади.

Бунда, фирма ичидаги ва ташқи муҳит қисмларининг кўп сонли янги бирикмалари ва ўзаро боғлиқликлари пайдо бўлиши муҳим жиҳат ҳисобланади. ушбу ҳолат ташкилот раҳбарлари ва ходимларига нисбатан алоҳида талабларни қўяди.

Бонуслар дастурларининг мақсади, биринчидан, ходимлар компания компаниянинг ўсишини ва фойдасининг ортишини таъминлашга катта аҳамият беришини ҳамда иккита мақсад ўртасидаги муросани ўз ичига олган айрим оптимумга интилишини тушунишига эришишдан иборат. Бунда корпоратив даражада инвестициялар портфели корпорация ўзини ўзи молиялаш ҳисобидан ўсишни таъминлай оладиган даражада шакллантирилади. Иккинчи мақсад мукофотларнинг юқорироқ даражасини таъминлашдан иборат бўлиб, бунда уларнинг катта қисми компания ёки унинг бўлинмаси фаолиятининг якунларига боғлиқ бўлиши керак.

Менга ушбу тизимларга нисбатан “рағбатлантирувчи” атамасини қўллаш унчалик маъқул эмас. Мен уларни муайян ғояни етказишга йўналтирилган тизимлар сифатида қабул қиламан. Тез ўзини ўзи молиялаб ўсиш концепцияси корпоратив маданиятда ҳамма вақт марказий ўрин тутган, чунки тез ўсишсиз биз бозорлар устидан назоратни йўқотишимиз мумкин бўларди, айти пайтда ўзини ўзи молиялаш тизимсиз биз мулкдор томонидан бошқариладиган мустақил компания сифатида узок вақт фаолият кўрсатмаган бўлардик. Бонуслар тизими бизга мазкур ғояни ташкилот аъзоларига етказишга ва бутун ташкилот муваффақиятлари медаларини унинг аъзолари ўртасида тақсимлашга ёрдам беради.

Персонални бошқариш қуйидаги натижаларни таъминлашга қодир бўлган сифатни ошириш дастури нуқтаи назаридан ташкилот ходимлари ишининг сифатини яхшилашни кўриб чиқади:

1. Сифатли маҳсулотни таклиф этувчи шахс юқорироқ нархни барқарор ўрнатиш имкониятига эга.

2. Сифат билан бозорда ўз улушини эгаллаш, шу туфайли ўз нархини пасайтириш имкониятини қўлга киритиш осон, бу, ўз навбатида, корхонанинг бозордаги сегменти кенгайишига олиб келади.

3. Юқори сифатли товарлар сотувчилари маркетинг учун кам харажатларни амалга оширади.

4. Маҳсулотнинг юқори сифати корхонанинг брак, сотувдан кейинги

ва кафолатли хизмат кўрсатиш харажатларини пасайтиради.

Сифат нафақат иқтисодий жиҳатга эга, балки у катта ҳажмдаги хавфсизликни ҳам кафолатлайди. Маҳсулотлар ва асбоблар тобора мураккаблашиб бормоқда. Уларнинг етарли даражада ишончли эмаслиги бахтсиз ҳодисаларга ва фожеаларга олиб келиши мумкин.

Демак, агар персонални бошқаришни назарда тутадиган бўлсак, у ҳолда персонал томонидан фирманинг ўз шериклари ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулот истеъмолчилари билан ўзаро алоқаларини йўлга қўйиш учун шароитлар яратиш юзасидан кадрлар тадбирлари режасини ишлаб чиқиш зурурати мавжуд.

Бу ерда, персонални бошқариш анъанавий амалиёти атамаларидан фойдаланган ҳолда, фаолиятнинг мазмунини ва жавобгарлик соҳасини ҳисобга олиш зарур.

Жавобгарлик соҳалари билан фаолият натижалари учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлган асосий вазифалар доираси белгаланadi. Жавобгарлик соҳасини биз фаолият майдони деб аташимиз мумкин. Жавобгарлик соҳасига аниқлик киритиш мақсадга эришиш учун нима қилиш кераклигини батафсилроқ белгилаб олиш имконини беради.

Сўнгра мазкур фирманинг мақсадларини бошқарув мақсадлари билан мувофиқлаштириш орқали персоналнинг шериклар ва истеъмолчилар билан ўзаро ҳамкорликни ташкил этиш борасидаги ҳаракатлари йиғиндисидagi ўзига хос хусусиятларни фарқлаш лозим.

Шу муносабат билан ташкилот фаолиятининг мазмуни билан шартланган зарур ваколатни аниқлаш таомилини таклиф этамиз.

Ваколат якуний мақсадларга эришиш ва жавобгарликнинг турли соҳаларига тааллуқли қарорларни амалга ошириш учун етарли бўлиши керак. Натижалар бўйича бошқаришда алоҳида вазифалар ва ечимлар эмас, балки натижа учун жавобгарлик ва унга эришиш ваколати топширилади. Анъанавий фикрлаш услуби ўзгариши керак. Бир вақтнинг ўзида буйсунувчиларга мустақил ишлаш ва қарорлар қабул қилиш ҳамда доимий равишда ўсиш, янада ташаббускорлик билан ва ижодкорона ишлаш имконияти тақдим этилади. Қўйидагилар ваколатни белгилашга мисол бўлиши мумкин:

1. Бўлинмаларнинг кейинги ҳисобот даври учун якуний мақсадларини тасдиқлаш.

2. Кейинги йил учун бюджет бўйича таклифлар.

3. 100 минг маркадан ортиқ миқдордаги капитал қўйилмалар.

4. Бўлинма персоналининг миқдорий ва сифатий таркибига доир қарорлар. Персонални танлаш.

5. Меҳнат тақсимооти ва бўлинмадаги ваколатни топшириш.

6. Персонални ўқитиш режаси юзасидан қарорлар.

Ўз навбатида, ушбу омилларни кўриб чиқиш асосида муайян вақт

оралигида фирманинг шериклар ва истеъмолчилар билан ўзаро ҳамкорлиги тизимида уни харажатлар ва даромадлар қийматини таққослаш орқали такомиллаштириш юзасидан янги компонентнинг киритилишини назорат қилиш лозим. Демак, бу ерда кўриб чиқиладиган мисолларда бундай ўзаро ҳамкорлик усули “ўзвий ишбилармонлик алоқалари” тушунчасида қисман таърифланади.

Юқорида баён этилганлардан қуйидаги амалий хулосаларни билдириш мумкин. Биринчи галда бошқарув амалиётида персоналнинг фирманинг шериклар ва истеъмолчилар билан ўзаро ҳамкорлигини ташкил этиш бўйича жами кўникмаларидаги динамикани назорат қилиш ҳамда ушбу ўзаро ҳамкорликни ташкил этишнинг қуйидагиларни ўз ичига олувчи босқичларини фарқлаш зарур: шерикларни ва мазкур фирма маҳсулотининг истеъмолчиларини тавсифловчи ахборот манбаларини танлаш ва таҳлил қилиш, ўзаро ҳамкорликнинг йўналишини белгилаб берувчи ташқи ва ички омилларни таҳлил қилиш, ўзаро ҳамкорлик йўналишлари ва уларни амалга оширишга доир тадбирларни ишлаб чиқиш.

Мазкур параграфга доир хулосаларни қарорлар қабул қилишдаги таххислаш жараёни кўникмаларини тақдим этиш алгоритми кўринишида ифодалаш мумкин. Хусусан, фирманинг шериклар ва истеъмолчилар билан ўзаро ҳамкорлигини ташкил этиш тизимини қарорлар қабул қилиш жараёни амал қилиши усуллариининг индукцияси сифатида кўриб чиқиш мумкин, унинг асосий босқичлари қуйидаги бешта таомилда тақдим этилан.

1. Вазифани қўйиш. Қарорлар қабул қилиш зарурати турли сабабларга кўра келиб чиқади: натижаларнинг режалардан фарқ қилиши ҳақидаги қандайдир эҳтимолликлар ёки хавф-хатарларни прогноз қилиш, корхонанинг ғайриоддий муваффақияти ёки муваффақиятсизлиги: нимадир бошқача қилинган ва тузатишлар киритишни талаб қилади, тўғри қарор ўз вақтида қабул қилинмаганлиги натижасида қандайдир имконият кўлдан бой берилган. Кўпинча – бу қандайдир қийинчиликларни ҳис этиш.

2. Муқобил қарорларни топиш. Бу ерда ижрочи тўсиқларни қандай четлаб ўтиш ёки уларни умуман бартараф этиш ҳақида қайғуради. Қарорлар ғоят хилма-хил бўлиши мумкин: ҳеч нарса қилмасликдан тортиб, то мақсадларни ўзгартиришгача. Агар кўриб чиқиладиган имкониятлар ичида мос келувчи жавоб бўлмаса, якуний қарор барбод бўлади.

3. Вариантларни таҳлил қилиш ва таққослаш. Якуний қарорга ўтиш учун, ижрочи асосий фарқларни ёки бутун тегишли ахборот – фикрлар ва қабул қилинган фактларни улар билан боғлаш лозим бўлган «критик омилларни» аниқлаш лозим.

4. Ҳаракатлар якуний режасини танлаш. Фақат камдан-кам

ҳолларда қадайдир вариантнинг устунликлари яққол бўлади. Кўпинча менежер назарий жиҳатдан фойда келтириши мумкин бўлган, амалда эса фойда бермайдиган бир неча турли омилларни мувазанатлаштиришига тўғри келади. Улар жумласига маънавий омиллар, харажатлар, жамоатчилик реакцияси, истеъмолчининг реакцияси ва ҳоказолар киради. Бундай фикрларни умумлаштириб ва уларни таҳлил натижалари билан солиштирган ҳолда, менежер якуний қарорни шакллантириши лозим.

5. Асосий тўсиқни қидириш. Узилишни бартараф этиш вариантларини қидираётиб қарор қабул қилувчи одатда узилиш сабабларини ҳисобга олади. Бироқ, кўпинча бу интуитив тарзда (ички ҳис билан сезиб) ва баъзан онгли равишда юз беради. Шунинг учун тахминлар бор-йўғи асосий сабаб белгилари бўлиб чиқади, баъзан эса умуман у билан боғлиқ эмас.

Ташхисларга ихтисослашган «Кепнер Трего Ассошиейтс» бошқарув масалалари бўйича маслаҳатчи фирма сабабларни аниқлашнинг иккита усулини тақдим этади.

Биринчиси: қандайдир мақсаднинг муваффақиятсизликка учраши сабабларини тушунишга интилган ҳолда, қарор қабул қилувчи эътиборни ушбу мақсад ё эришиладиган ёки эришилмайдиган турли вазиятларга қаратиши керак. Оддий мисол сифатида ўз коммивояжерларидан кечикиб келган хабарлар сабабини тушунишга интилувчи товарларни сотиш бўйича бошқарувчи олдида турган муаммони кўриб чиқамиз.

Агар хабарлар айрим коммивояжерлардан ўз вақтида, бошқаларидан эса кечикиб келса, у ҳолда изоҳни иш шароитлари ва инсонлар ўртасидаги фарқлардан қидириш даркор. Нима? Қаерда? ва Қачон? – бу менежер улар орқали бир қатор гипотетик сабабларни шакллантирадиган саволлардир. Масалан, агар менежер муайян участкалардан хабарлар мунтазам кечикиб келишини аниқласа, бунинг сабабини у туман муассасалари ўртасидаги фарқлардан қидириши лозим. Агарда ушбу муаммо барча участкаларда мавжуд бўлса, у ҳолда қандайдир бошқа омилларни қидириш зарур.

Кепнер-Трегонинг иккинчи тамойили сабабларни аниқлашдаги салбий тафаккурнинг кучини таъкидлайди. Гипотетик сабабларни аниқлагач, қарор қабул қилувчи уларни тасдиқловчи омилларни четлаб ўтишга интилмаслиги, балки, аксинча, уни бартараф этишга интилиши лозим. Улар муаммо мавжуд бўлишининг барча жиҳатлари нуқтаи назаридан текширилиши керак.

Шундай қилиб, шериклар ва истеъмолчилар билан ўзаро ҳамкорликни ташкил этиш учун фирма персоналининг кўникмалари йиғиндисини динамикада кўриб чиқиш таомили тадбиркорлик ташкилотининг ривожланишини таъминловчи умумий жараённинг таркибий қисми ҳисобланади.

7-мавзу. Менежмент самарадорлиги ва глобаллашув

7.1. Менежментнинг самарадорлиги

Менежментнинг самарадорлиги – бу бошқарув фаолиятининг корхона, фирма ишининг якуний натижасига қўшган ҳиссасини акс эттирувчи иқтисодий тушунча. Менежментнинг функционал вазифаси асосий фаолиятнинг самарадорлигини таъминлашдан иборат, шунинг учун унинг самарадорлиги ишлаб чиқариш фаолиятининг самарадорлиги даражаси билан белгиланади. Бундан шундай хулоса келиб чиқадики, менежментнинг самарадорлиги корхона мақсадларининг амалга оширилиши даражаси билан белгиланади.

Шу билан бирга менежментнинг самарадорлиги фирмалар фаолият кўрсатишининг ижтимоий жиҳатлари билан ҳам боғлиқ. Биринчи навбатда, бу меҳнат турмушининг сифатига ҳамда корхона ўз персоналига тақдим этадиган имтиёзлар ва имкониятларга тааллуқли. Бу ерда Япония менежментидан умрбод ёллаш тизимини тилга олиш ўринли. Мазкур тизим ходимга бутун меҳнат ҳаёти мобайнида бандликни ҳамда турли ёлловчилар томонидан ўз персоналига тақдим этадиган бир қатор бошқа имтиёзлар ва имкониятларни кафолатлайди. Бу персонал турмушининг маданий-маиший шароитларига, унинг умумтаълим ва касбий даражасининг ошишига, мансабда кўтарилишига, моддий фаровонлигининг ошишига тааллуқли.

Менежмент амалиётида самарадорликнинг ўсиши ёки пасайиши динамикасини аниқлаш ва унинг асосида асосий фаолиятни ривожлантириш ёки хусусан бошқарув фаолиятини яхшилаш юзасидан тегишли чораларни кўриш мақсадида менежментнинг самарадорлигини бундан аввалги давр ва турдош фирмалар билан солиштиришни талаб қиладиган вазият юзага келмоқда. Бундай ҳолатларда менежмент самарадорлигининг мезонлари ва кўрсаткичларидан фойдаланилади. Мезон (юнонча – мулоҳаза қилиш воситаси) – бу баҳолашнинг асосида ётувчи сифатий белги; кўрсаткич – бу менежментнинг самарадорлигини тавсифловчи муайян миқдорий хусусиятлар хусусиятлар ёки белгилар.

Фирмалар асосий фаолиятининг режалаштирилган натижаларига ва фойдага эришиш кўрсаткичлари энг муҳим мезонлар ҳисобланади. Менежментнинг самарадорлигини баҳолаш ялпи хусусиятга эга бўлиши ва ресурслардан фойдаланиш даражасини ҳамда фирмаларни ривожлантириш, ишлаб чиқариш, ижтимоий ва иқтисодий мақсадларга эришиш имкониятларини ҳисобга олиши лозим.

Бошқарув самарадорлиги анъанавий тарзда иккита асосий усул билан аниқланди.

Биринчиси: бошқарув самарадорлиги (Эу) ишлаб чиқариш тизимида эришилган самара билан ўлчанади:

$$Эу = Рп/Зу.$$

бу ерда: R_p – умуман ишлаб чиқариш тизими томонидан эришилган натижа (самара); Z_y – бошқарув харажатлари. *Иккинчиси:* бошқарув самарадорлиги бошқарув фаолиятининг ҳажми ва хусусияти билан ўлчанади:

$$Э_y = R_y / Z_y,$$

бу ерда R_y – бошқарув фаолиятини амалга ошириш натижасида эришиладиган ва тегишли параметрлар билан ифодаланувчи бошқарув самараси.

Таъкидлаш лозимки, бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг ушбу иккита тури бир-бирини инкор этмайди, балки тўлдиради, яъни муаммога нисбатан комплекс тарзда ёндашиш, биринчи усул бўйича баҳолашда фирмалар фаолиятининг умумий яхши натижалари ортида яширилиши мумкин бўлган бошқарув аппарати ишининг самарадорлигини ошириш захираларини аниқлаш имконини беради.

Иқтисодий объектларни бошқариш самарадорлиги бошқарув меҳнатининг, шу жумладан, раҳбарлар меҳнатининг самарадорлиги (1), бошқарув тизимининг тежамлилиги (2), ишлаб чиқариш ёки бошқа бошқариладиган объект фаолият кўрсатишининг самарадорлиги (3) билан аниқланади.

Бошқарув персонали меҳнатининг самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар қуйидагилардан иборат:

- ♦ бошқарув ахборотига ишлов бериш ишларининг осонлаштирилганлиги;
- ♦ ахборотга ишлов бериш муддатларининг қисқартирилганлиги;
- ♦ бошқарув аппаратининг таркибини мақбуллаштириш ҳисобидан бошқарув персонали сонининг қисқартирилганлиги;
- ♦ кўп меҳнат талаб қилувчи операциялар ва таомилларнинг механизациялаштирилганлиги ва автоматлаштирилганлиги;
- ♦ меҳнатни ташкил этишни яхшилаш ҳисобидан иш вақти йўқотилишининг қисқартирилганлиги;
- ♦ бошқарув ахбороти ишончлилиги ва тўлиқлигининг оширилганлиги;
- ♦ қабул қилинадиган қарорлар асослилигининг оширилганлиги;
- ♦ бошқарув маданиятининг оширилганлиги;
- ♦ меҳнат шароитларининг яхшиланганлиги;
- ♦ персонал малакасининг оширилганлиги;
- ♦ бошқарув ишлари сифатининг оширилганлиги.

Раҳбарнинг меҳнати бошқариладиган объект фаолият кўрсатишининг якуний натижалари (1), бошқарув аппаратининг ишини ташкил этиш даражаси (2), раҳбар ишининг даражаси (3) бўйича баҳоланади. Ҳозирги шароитда раҳбар томонидан яратилган бошқарув тизимининг сифати раҳбар меҳнатининг энг муҳим ёки асосий баҳолаш

кўрсаткичи ҳисобланади. Илмий бошқарувнинг асосчиларидан бири Г.Эмерсон бу борада шундай ёзган эди: «Билвосита инсонлар қўлидаги тўғри тамойиллар даҳонинг тизимсиз ва тасодифий урунишларига қараганда кучлироқ бўлиб чиқади». Умумий кўринишда бошқарув тизимининг самарадорлиги қуйидагилар билан баҳоланади:

- ♦ бошқарув объекти олдига вазифаларни қўйишнинг асослилиги;
- ♦ бажариладиган вазифаларнинг сони ва сифати;
- ♦ қабул қилинадиган қарорларнинг сони ва сифати;
- ♦ бошқарув қарорларининг бошқарув объектига таъсири даражаси.

Менежмент тизимларининг самарадорлигини аниқлашда қуйидагиларни баҳолаш зарур:

- ♦ бошқарув таркиби, шу жумладан бошқарув персоналининг штатлари;
- ♦ бошқарув тизимидаги меҳнат, унинг ташкил этилиши, шароитлари, самарадорлиги;
- ♦ тизимидаги бошқарув технологияси, шу жумладан ахборот технологияси, функцияларни бажариш технологияси, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга ошириш таомили;
- ♦ бошқарув техникаси билан таъминланганлик, унинг сифати, фойдаланиш даражаси;
- ♦ бошқарув усуллари, шу жумладан иқтисодий, ташкилий-тақсимлаш ва ижтимоий-руҳий усуллар;
- ♦ бошқарув харажатлари мажмуи, хусусан: меҳнат ҳақи ва мукофотлар, хизмат сафарлари харажатлари, алоқа, енгил автотранспортни сақлаб туриш, бошқарув техникаси воситаларини харид қилиш ва улардан фойдаланиш харажатлари билан тавсифланадиган бошқарув тизимининг тежамлилиги;
- ♦ бошқарув тизимининг ишлаб чиқаришнинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига ва ижтимоий жараёнларга таъсири.

Менежмент тизимларининг самарадорлигини баҳолаш жараёнида бошқарувни мақбуллаштириш йўналишларини, ютуқлар ва камчиликлар сабабларини, бошқарув фаолиятининг иқтисодий, ишлаб чиқариш ва ижтимоий жараёнларга таъсирини аниқлаш муҳим аҳамият касб этади. Бошқарув тизими самарадорлигининг кўрсаткичлари сифатида қуйидагилар қўлланилиши мумкин:

- ♦ бошқарув апаратининг бир ходими учун фойда миқдори;
- ♦ бошқарув апарати ходими иш вақтининг бирлигига фойда миқдори;
- ♦ бошқарув апаратини сақлаб туриш билан боғлиқ харажатлар бирлигига фойда миқдори.

Ушбу кўрсаткичлардан бошқарув самарадорлигини баҳолашнинг ўлчови сифатида фойдаланишда баҳоланаётган давр кўрсаткичларини

ўтган йиллар кўрсаткичлари билан, шунингдек, турдош корхоналар, фирмаларнинг шу каби маълумотлари билан таққослаш усули қўлланилади.

Муайян ишлаб чиқариш вазиятларида бошқарув самарадорлиги бошқарув харажатлари билан ишлаб чиқариш натижалари ўртасидаги турли хил нисбатларда намоён бўлади. Масалан, маҳсулот ҳажми ва сифати доимий бўлгани ҳолда бошқарув харажатларининг камайтирилиши; бошқарув харажатлари доимий бўлгани ҳолда маҳсулот ҳажми ва сифатининг оширилиши; бошқарув харажатлари ошгани ҳолда маҳсулот ҳажми ва сифатининг оширилиши; бошқарув харажатлари доимий бўлгани ёки ошгани ҳолда ижтимоий натижаларнинг яхшиланиши. Бундан ташқари, бошқарув ходимларининг умумий сонига улар улушининг ўзгариши, муҳандис-техник ходимлар, хизматчилар ва ишчилар сонининг нисбати, бошқарувнинг кўп меҳнат талаб қилиши кабилар ҳам бошқарув самарадорлиги ошишининг муайян иқтисодий кўрсаткичлари бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Шу билан бирга, менежмент самарадорлигини аниқлашнинг миқдорий усуллари бой берилган имкониятлар, мавжуд захиралар ва муаммолар, такомиллашмаган бошқарув фаолияти ҳақида ҳар томонлама, аниқ ва муайян тасаввурга эга бўлиш имконини бермайди. Менежмент назарияси ва амалиёти шуни тасдиқлаб турибдики, менежмент тизимини баҳолашга нисбатан бундай ёндашувни тизимларни шакллантириш ва улар фаолият кўрсатишининг қонунлари, қонуниятлари ва тамойилларига асосланган тизимли методология асосида амалга ошириш мумкин. Энг умумий кўринишда ушбу ёндашув қуйидаги тизимли тамойиллар асосида амалга оширилиши мумкин:

1) менежмент тизими (См) менежментнинг мақсадларига (Цм) мос келиши керак;

2) менежмент тизимини ташкил этувчи қисмлар менежментнинг мақсадларига мос келиши керак;

3) ҳар бир қисм мазкур тизимнинг қолган қисмларидан ҳар қандайига мос келиши керак.

Инқирозга юз тутилган вазиятларда ҳақиқий ва расмана манфаатларнинг фарқ қилиши оғир оқибатларга, ҳатто фирмаларнинг банкрот бўлишигача олиб келади. Шунинг учун раҳбарлар олдида турган энг муҳим вазифалар қуйидагилардан иборат: шерикларнинг ҳақиқий манфаатларини билиш ва уларни биргаликдаги фаолиятда амалга ошириш; ходимларнинг ҳақиқий манфаатларига зид бўлган омилларни доимий равишда таҳлил қилиш ва уларни раҳбарлик жараёнида ҳисобга олиш.

Америкалик тадқиқотчилар Т.Питере ва Р.Уотерманнинг фикрига кўра, намунавий уддабурон компанияларга хос бўлган самарали менежмент

қуйидагиларни ўзида намоён этади:

- ♦ *ҳаракат қилишга, муваффақиятларга эришишга интилиш*, бунинг учун “оёқлар тезлиги”ни сақлаб туриш ва имилланишга қаршилиқ кўрсатишнинг бой амалий усулларида фойдаланиш;

- ♦ *юқори сифат, хизмат кўрсатиш ва ишончлиқ*, истеъмолчининг эҳтиёжларини ҳисобга олиш;

- ♦ *мустақиллиқ ва тадбиркорлиқ*. Фирмалар ташкилотда кўплаб етакчилар ва новатор-ташаббускорлар, янгилик ижодкорлари бўлишидан манфаатдор, муваффақиятли ташаббусни қўллаб-қувватлайди, ўзини оқлаган таваккалчиликни рағбатлантиради;

- ♦ *ходим меҳнатининг унумдорлиги*. Ушбу тамойил индивидга нисбатан ҳурмат билан қарашга асосланади, ҳар бир ишчига шунчаки ҳаракатчан ишчи қўллар жуфтлиги сифатида эмас, балки ғоялар манбаи сифатида қаралади. Фирмаларда персонални маҳсулот сифатини ва меҳнат унумдорлигини оширишга доир ишга жалб этиш дастурлари амал қилади;

- ♦ *ҳаёт билан боғлиқлиқ*, кадриятлар тизимида асосланган. Фирмалар ҳаёт (истеъмолчилар) талаб этадиган билим даражаси стандартларини белгилайди ва уларга оғишмай амал қилинишига ундайди. Кадриятлар тизимида қуйидагилар киради:

- ✓ ўзининг устунлигига ишониш;
- ✓ майда ҳодисалар, ишни яхши бажариш барча жиҳатларининг муҳимлигига ишониш;

- ✓ инсоннинг шахс сифатида аҳамиятлилигига ишониш;

- ✓ юқори сифат ва хизмат кўрсатишга ишониш;

- ✓ барча ходимлар новаторлар эканлигига ишониш;

- ✓ ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун норасмий мулоқотнинг муҳимлигига ишониш;

- ✓ иқтисодий ўсишга ва фойда олишга ишониш ҳамда уларнинг муҳимлигини эътироф этиш;

- ♦ *ўз ишига содиқлиқ*. Бизнеснинг юксак самарадорлигига эришиш имкониятлари асосан ўзи биладиган ишни бажарувчи фирмаларда каттароқ;

- ♦ *фирманинг оддийлиги, камтарона бошқарув штабти*. Намунавий фирмаларни бошқариш тизимининг ташкилий тузилмалари оддийлиги ва бошқарувнинг кам сонли юқори даражаси билан ажралиб туради;

- ♦ *эркинлик ва бир вақтнинг ўзида қатъийлик*. Мувоффақиятли ишловчи фирмалар ўзлари содиқ бўлган кам сонли туб кадриятларга амал қилиш нуқтаи назаридан ғоят марказлашган. Шу билан бирга улар, агар гап фирманинг умумий мақсадларига эришиш учун катта эркинлик бериладиган гуруҳлар ва «маҳсулотлар ташаббускорлари» ҳақида бораётган бўлса, ғоят марказлашмаган.

М.Вудкок ва Д.Френсис менежмент самарадорлигига раҳбар-менежер ишининг сифати ва муваффақиятли бошқаришга тўсқинлик

қилувчи чекловлар нуқтаи назаридан қарайди.

- ♦ 1. Ўзини бошқара олмаслик: вақт, энергия, маҳоратдан тўлиқ фойдалана олмаслик, бошқарувчининг ҳозирги ҳаёти стрессларини енга олмаслик.

- ♦ 2. Шахсий қадриятларнинг йўқотилганлиги: ўзининг шахсий қадриятларини аниқ тушунмаслик; замонавий иш ва шахсий ҳаёт шароитларига мос келмайдиган қадриятларнинг мавжудлиги.

- ♦ 3. Ноаниқ шахсий мақсадлар: ўзининг шахсий ҳаёти ёки ишининг мақсадлари масаласида аниқликнинг мавжуд эмаслиги; замонавий иш ва ҳаёт шароитларига мос келмайдиган мақсадларнинг мавжудлиги.

- ♦ 4. Мустақил ривожланишдан тўхташ: янги вазиятлар ва имкониятларни қабул қилиш ҳиссининг мавжуд эмаслиги.

- ♦ 5. Муаммоларни ҳал этиш кўникмаларининг етишмаслиги: қарорлар қабул қилишда зарур бўлган стратегиянинг, шунингдек, ҳозирги муаммоларни ҳал этиш қобилиятининг мавжуд эмаслиги.

- ♦ 6. Ижодий ёндашувнинг етишмаслиги: янги ғояларни топиш қобилиятининг мавжуд эмаслиги, янги ғоялардан фойдалана олмаслик.

- ♦ 7. Инсонларга таъсир кўрсата олмаслик: атрофидагилар томонидан иштирок ва ёрдамни таъминлаш ёки уларнинг қарорларига таъсир этиш қобилиятининг етарли эмаслиги.

- ♦ 8. Заиф раҳбарлик кўникмалари: қўл остидагилар ишидан натижага эришиш амалий қобилиятларининг мавжуд эмаслиги.

- ♦ 9. Ўргата олмаслик: бошқаларга ўз имкониятларини ривожлантириш ва кенгайтиришга ёрдам бериш қобилияти ёки истагининг мавжуд эмаслиги.

Раҳбарнинг юқорида санаб ўтилган маҳорат ва қобилиятлари улар ишининг сифатини баҳолаш мезонлари сифатида қўлланилиб, улар бўйича мазкур ходим менежментининг самарадорлиги даражасини тасаввур қилиш мумкин. Ушбу дарсликнинг тегишли бўлимларида келтирилган замонавий менежмент тамойилларидан фойдаланиш хусусияти ҳам шу нуқтаи назардан кенг тасаввур беради.

Менежмент самарадорлигини аниқлашнинг юқорида кўриб чиқилган усуллари бошқарув фаолиятининг сифати ҳақида тасаввур беради. Хўжалик юритишнинг бозор шароитида персонални ривожлантиришга эътибор қаратиш, ишлаб чиқариладиган маҳсулот, ишлар, истеъмолчиларга хизмат кўрсатишнинг сифати, шунингдек, ички ва ташқи бозорларда рақобатбардошлик, фаолиятнинг фойдалилиги ташкилотни бошқариш самарадорлигининг асосий кўрсаткичи ҳисобланади. Бундан шундай хулосага келиш мумкинки, менежмент самарадорлигини баҳолашнинг кенг ва мукамал тизими мавжуд. Унинг самарадорлигини оширишга доир мақсадли вазифаларни ҳал этиш учун

ушбу тизимнинг алоҳида қисмларидан фойдаланиш мумкин.

7.2. Меҳнат жараёни ва менежментнинг глобаллашуви

Ҳозирги кунда юзага келган вазият топ-менежерлардан персонални бошқаришнинг қатъий ва синалган тамойилларини ўзгартиришни талаб қилди. Биринчи галда бу эндиликда классик истеъмол стандартлари бўйича маҳсулотлар ишлаб чиқаришнинг мумкин эмаслиги билан боғлиқ. Уларни қайта ишлаб чиқариш вақти келди. Биринчидан, меҳнатга бўлган эҳтиёжнинг йўқолиши, иккинчидан, шахснинг тенглаштирилиши, учинчидан, шахсни ривожлантириш мотивациясининг мавжуд эмаслиги туфайли сифат жиҳатдан бошқача истеъмол талабларига жавоб берадиган маҳсулотларни аввалги персонал томонидан ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқаришнинг иложи бўлмай қолаяпти. Моддий ва номоддий ишлаб чиқаришнинг марказида инсон турганлиги боис, персонални бошқариш фалсафаси ҳам ўзгармоқда. Агар 1990-йилларга қадар ушбу фалсафани “фирмага яхши – сенга яхши” деб ифодалаш мумкин бўлган бўлса, эндиликда “сенга яхши – фирмага яхши” фалсафасига ўтилмоқда.

Сўнгги йилларда меҳнат муаммолари ҳақида борган сари кам сўз юритилмоқда. Бу ҳол шу билан изоҳланадики, саноат ва у билан боғлиқ тармоқлар ривожланмаяпти, балки таназзулга юз тутмоқда. Лекин жамият мавжуд бўлиши ва ривожланишининг асосида саноат ишлаб чиқариши ва у билан боғлиқ хизматлар кўрсатиш ётади. Башарият ўзининг бутун тарихи мобайнида инсонларнинг моддий ва маънавий аҳволини яхшилаш борасида моддий неъматларни ишлаб чиқариш ва маънавий асосларни ривожлантиришдан бошқа усулни ўйлаб топмади. Моддий ва маънавий неъматларни ишлаб чиқаришни, шунингдек, бу билан боғлиқ тармоқларни биз глобал ишлаб чиқариш деб номлаймиз.

Албатта, глобал ишлаб чиқариш камида қуйидаги бешта тамойилга жавоб бериши керак, акс ҳолда у ўз маъносини йўқотиб, фақат харажатларни келтириб чиқаради ва инқироз ёқасига олиб келади:

- 1) доимий равишда ошиб борувчи истеъмол қиймати тамойили;
- 2) маҳсулот ва хизматларнинг ошиб борувчи сифати тамойили;
- 3) истеъмол стандартларининг янги сифат даражасига ўтиш тамойили;
- 4) товарлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишда рақобат устунликларига эришиш;
- 5) ишлаб чиқариш жараёнининг экологик жиҳатдан қулайлиги.

Ушбу тамойилларнинг ҳар бири ҳақида алоҳида сўз юритиш мумкин. Мазкур бўлимда инсон ҳаёт кечиришининг муҳим шарти ҳисобланган глобал меҳнат жараёни ҳақида сўз боради. Глобал ишлаб чиқариш инсон фаолиятининг барча соҳаларини қамраб олганлиги боис, глобал ишлаб чиқаришнинг мавжуд бўлишини таъминловчи меҳнат жараёнини биз глобал меҳнат жараёни деб атаймиз.

Меҳнат ишлаб чиқаришнинг жадал ва мутаносиб ривожланишида муҳим роль ўйнайди. Цивилизациялашган жамият ўз олдига иккита асосий мақсадни қўяди: биринчидан, бу жамиятнинг ҳар бир аъзоси ўзини намоён этиши; иккинчидан, бу биринчи мақсадни амалга ошириш учун моддий, ижтимоий ва маънавий-ахлоқий шароитларни яратиш. Албатта, башарият ушбу мақсадларга фақат узоқ истиқболда эришиши мумкин, лекин унга элтадиган йўл айнан ҳозир белгиланади. Бунда ҳар бир мамлакатнинг ҳамда бутун инсониятнинг ҳозирги куни ва келажаги мазкур йўлнинг қанчалик тўғри танланишига, ушбу йўл бўйича ҳаракатнинг самарали бўлишига боғлиқ.

Меҳнат – бу нафақат инсонлар ҳаёт фаолиятининг асосий соҳаси, табиат билан ўзаро муносабатлар усули, балки инсонлар ўртасидаги муносабатлар соҳаси ҳамдир. Меҳнат фаолияти жараёнида инсоннинг ривожланиши, унинг қобилиятлари, манфаатлари, оқилона эҳтиёжларининг шаклланиши ва амалга оширилиши юз беради.

Мазкур тизим қисмларининг ҳажми ҳал этилаётган вазифаларнинг кўлами билан белгиланади. Бунда ўта муҳим савол туғилади: доимий равишда зиддиятли бўлган ушбу муносабатларни қанақа механизм ёрдамида тартибга солиш ва уйғунлаштириш мумкин? Инсоният тарихи шуни кўрсатмоқдаки, бунга фақат ишлаб чиқаришни ривожлантириш ёрдамида эришиш мумкин, унда инсонлар эҳтиёжлари ва манфаатлари амалга оширилади ва ҳар томонлама ўзгаради.

Бу ягона глобал ўзаро боғланган ишлаб чиқариш ва меҳнат жараёнининг муаллиф томонидан ҳис этилишидир. У инсон, меҳнат, техника ва ишлаб чиқариш ривожланишининг ягона глобал тизимига бирлаштирилган олтита ўзаро боғланган кичик тизимдан иборат.

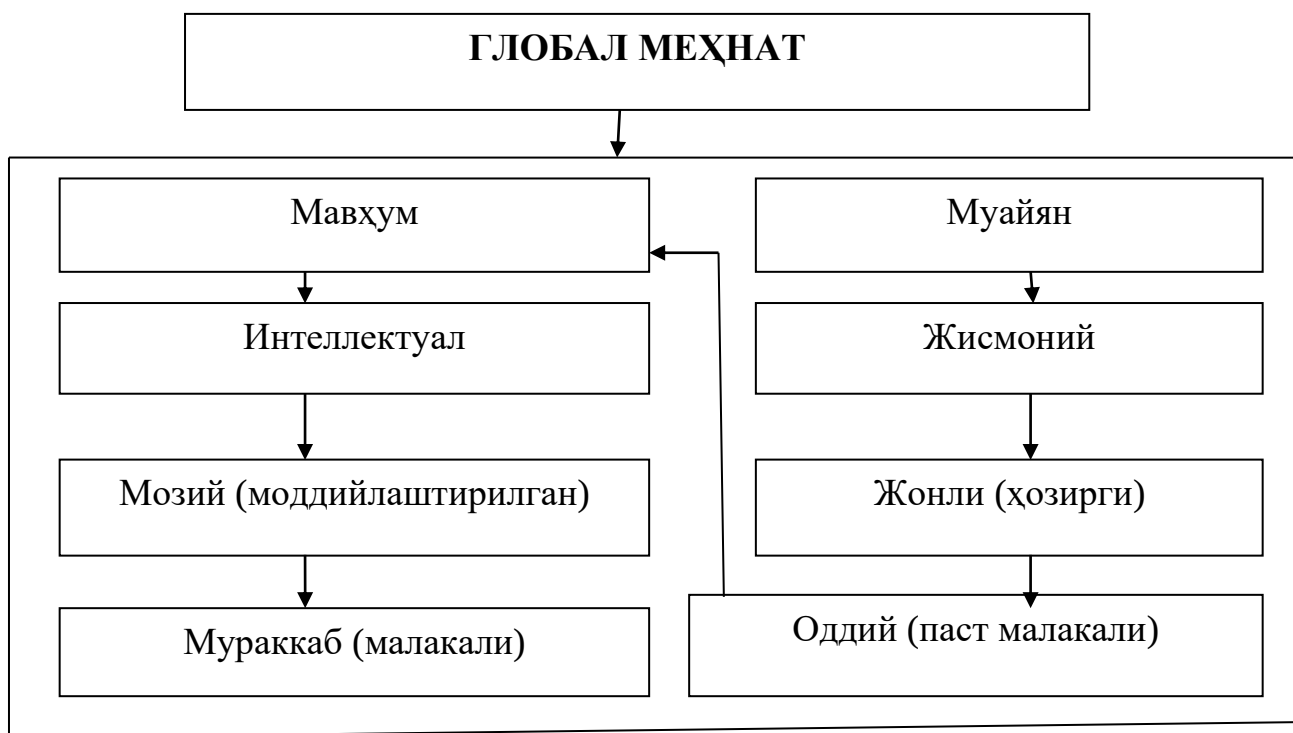
Инсоннинг меҳнат фаолияти уни техниканинг ривожланишига мувофиқ такомиллашиб борадиган тегишли меҳнат воситалари билан таъминлашга боғлиқ бўлиб, бир вақтнинг ўзида меҳнат воситалари тегишли тизимининг фаолият кўрсатишини таъминловчи “восита” сифатида иштирок этади.

Ўз навбатида, глобал меҳнатни, бир томондан, жамият мавжуд бўлишининг ўзининг ривожланишига қараб шахслар ўртасидаги ўзаро муносабатларни ва шахс томонидан жамиятга нисбатан қўйиладиган талабларни шакллантирадиган моддий шарт-шароитларини яратувчи меҳнат сифатида кўриб чиқиш лозим. Иккинчи томондан, глобал меҳнат таркибига муайян инсоннинг жамият томонидан мерос қилинадиган меҳнат воситаларидан фойдаланиш борасидаги муайян кўникмалари киради. Агар инсон ўзининг шахс сифатида ривожланишида аввалги авлодлар томонидан қурилган тизимдан жой олса ва шу асосда ўз позициясини шакллантирса, у ҳолда ходим кўникмаларини инсон ўзига тегишли бўлган муайян меҳнат кўникмаларига эга бўлиш орқали қўлга

киритади.

Демак, ижтимоий ишлаб чиқаришда иштирок этувчи ҳар қандай шахс (ҳатто у давлат органларида рўйхатга олинмаган фаолият билан шуғулланса ҳам) ўз меҳнат сарфларига мос келадиган мукофотни олишга умид қилади. Айни пайтда, муайян миқдордаги «бўнакни» олиб, у ўз саъй-ҳаракатлари асосида меҳнат тақсимотининг тегишли тизимига қўшилиши керак. Мазкур ҳолат қуйидаги нотўғри фикрга олиб келади: жамият ФТТ натижасида шахсни унинг шаклланишининг дастлабки босқичида қанчалик кўп бўнак билан таъминласа, муайян шахснинг талаблари шунчалик юқори бўлади ва у умумий тизимдан жой олишга шунчалик кам интилади.

Жамият фақатгина инсоннинг меҳнат фаолияти жараёнида ишлаб чиқарувчи кучларнинг тараққий этиши асосида ривожланиши мумкин. Меҳнат ўз моҳиятига кўра креатив хусусиятга эга. У 7.1-расмда келтирилган муайян жисмоний меҳнатдан мураккаб мавҳум меҳнатгача бўлган босқичларда намоён бўлади.



7.1-расм. Глобал меҳнат ўзаро боғлиқликлари схемаси

Меҳнатнинг глобаллашуви жараёнини кўриб чиқишда корхона даражасидаги кадрлар сиёсати ва умуман давлатнинг кадрлар сиёсатини, яъни макродаражадаги кадрлар сиёсатини бирлаштиришнинг муҳимлигини таъкидлаш лозим. Масалан, бошқарув объектлари сифатида мамлакат, минтақалар, саноат, унинг тармоқлари иштирок этадиган макродаражада микродаражага хос бўлган менежерлик тамойиллари ва усуллари қўлланилади. Корхоналарда эса, аксинча, макродаражага хос

бўлган усуллар қўлланилади.

Микродаражадаги ҳокимият субъект (фирма, корхона) олдига қўйилган мақсадларга эришиш учун амал қилади. Фирма президентининг (директорлар кенгашининг) ҳокимияти барча учта (линия, ўрта, олий) даражадаги менежерларга ўз ваколатига мувофиқ тўлиқ ҳажмда топширилади.

7.1-жадвал

Бошқарув объекти ва инсоннинг ўзаро муносабатлари тизими сифатида макро ва микродаражада кадрлар сиёсатининг қисмлари

Макродаража	Микродаража
давлат —► инсон	корхона —► инсон
Ишга жойлаштириш – муносиб турмуш даражасини таъминлаш	Ишга жойлаштириш; меҳнат ва дам олиш шароитлари; меҳнат жараёни; мукофотлаш ва ҳ.к.

«Panasonic» фирмаси асосчиси Мацусита Коносукэнинг сўзларига кўра: «Энг асосийси – бу фирма ва умуман жамиятнинг аъзоси сифатида инсон фаолиятининг ҳақиқий йўналишларини кўриш. Ушбу кўришнинг асоси – бу оқилона жамоат тартиботининг зарурлиги, вақт ўтиши билан мазкур тартиб ва у ҳақидаги тасаввурлар ўзгаришини ҳисобга олишнинг зарурлиги. Лекин жамоат тартиботининг асоси ҳамма вақт ўзгармасдан қолади – бу инсонлар ҳаётини тараққин эттирувчи ишлаб чиқариш ва руҳий осойишталик (бунга фақат севимли меҳнат ёрдамида эришиш мумкин). Инсонларни моддий ва маънавий тараққин эттириш – корхонани, персонални ва умуман жамиятни бошқаришнинг асосий аҳамияти ана шунда».

Демак, ҳозирги шароитда персонални бошқаришга нисбатан ёндашувнинг шакли қуйидаги кўринишга эга бўлиши мумкин:

Шундай қилиб, жамиятнинг фаровонлиги умуман жамият ривожига ўз хиссасини қўшувчи ҳар бир алоҳида инсоннинг фаровонлигига боғлиқ. Фақат ушбу ҳолатда жамият ўзининг ривожланиш истикболларига эга бўлиши мумкин.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР

Кейс-стади

Американинг 3М (“МММ” Minnesota Mining and Manufacturing Company) корпорацияси дунёга танилган. Унда 83 минг киши ишлайди, шундан 7 минг нафари олимлардир. Корпорация томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар тури 60 мингдан зиёдни ташкил қилади. 3М корпорацияси Қўшма Штатлардаги 100 та энг муваффақиятли компаниялар қаторига киради.

Корпорация фаолиятининг асосини инновацион ғояларни уларни техник татбиқ этиш билан бирлаштириш ташкил этади, бунинг натижасида юқори сифатли, яхши сотиладиган маҳсулот яратилади ва ЗМ корпорацияси инновациялар соҳасида этакчи ўринни эгаллайди. Бунга самарали бошқарув ҳам ёрдам беради.

Корпорация фаолиятида бешта асосий йўналиш мавжуд:

1. Янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш молиявий мақсаддир. Сотилган маҳсулотларнинг камида 1/4 қисми сўнгги беш йил ичида ишлаб чиқаришга киритилган маҳсулотлар бўлиши керак. Ушбу мезон бўйича компания менежерларининг иши баҳоланади. Шунинг учун уларнинг юқори даражадаги илмий тадқиқотларни давом эттириш ва ходимларини бунга ундаш истаги;
2. Лойиҳани ишлаб чиқишнинг турли босқичларида ходимлар ўртасида эркин маълумот алмашиш. Бу, бир томондан, яратилган замонавий технологияларни янги йўналишларда қўллаш имкониятини беради; бошқа томондан, ҳар бир ишнинг боришини назорат қилиш;
3. Муваффақиятсизлик янгилик манбаи сифатида қабул қилинади. Ҳеч ким иммунитетга эга бўлмаган хатолардан, бошқарув фойда олишга интилади. Шу сабабли корпорация дастлаб зарарли бўлган технологиялар устида ишлашни давом эттирмоқда;
4. Ходимларга ўз ғоялари ҳақида ўйлашлари ва таклиф қилишлари учун шароит ва вақтни таъминлаш. Одамлар ўз ғоялари устида ишлашда айниқса фаол бўлишади. Шунинг учун компания ишчиларига иш вақтининг 15 фоизигача бундай ишланмаларга сарфлашга рухсат берилади;
5. Корпорациянинг вақтинча бўлинмаларини яратиш ва мустақиллик бериш. Янги маҳсулот ғоясини илгари сурган ходим, агар корпорация раҳбарияти томонидан маъқулланса, у бош менежерга айланади ва керакли маблағ ўва жиҳозларни олади. У мутахассислар гуруҳини (ишлаб чиқариш ишчилари, сотувчилар, сотувчилар, нархлар бўйича мутахассислар) танлайди ва вақтинча бўлинма яратади. Бундай жамоанинг вазифаси маҳсулотни прототипдан тортиб, кейинчалик амалга ошириш билан оммавий ишлаб чиқаришга татбиқ этишдир. Ушбу гуруҳдаги барча ходимлар, агар лойиҳа муваффақиятли амалга оширилса, лавозим кўтарилади ва иш ҳақи оширилади.

Саволлар:

1. ЗМ корпорацияси стратегиясини тузинг. Стратегияда асосий нарсаними?
2. Фирма муваффақиятида менежерларнинг роли қандай?
3. Ўзбекистон корхоналарида ЗМ корпорациясининг инновацион

фаолияти тажрибасидан фойдаланиш учун қандай шартлар талаб қилинади?

Ташкилот портрети

Ушбу мақолада "Ашан" ташкилотининг умумий хусусиятларини (ички муҳит) очиб бериш ва ташқи бозорда ташкилот фаолиятининг имкониятлари ва кучли томонлари тўғрисида хулоса чиқариш зарур. Талаба даврий нашрлар билан бир қаторда Интернет-ресурслардан ҳам фойдаланиши шарт. Ҳатто 50 йил олдин ҳам бу сўз ҳеч кимга маълум эмас эди, аммо бугунги кунда уни ўнлаб мамлакатларнинг аҳолиси - Хитойдан Марокашгача билишади. Модерн Ашан - дунёдаги юзлаб гипермаркет ва супермаркетларга эгалик қилувчи ва ҳар йили бир неча юз миллион кишига хизмат кўрсатадиган энг йирик холдинг компанияси.

Бу орада "Ашан" қиссаси шунчаки аҳамиятсизроқ бошланди. Компаниянинг асосчиси, илгари тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва сотиш билан шуғулланган Жерар Милер (бу Милер оилавий бизнеси эди) ўзининг биринчи дўконини очди, унинг савдо майдони эски фабрика залида жойлашган эди. Дўконнинг умумий савдо майдони 600 квадрат метрни ташкил этди, бу анъанавий равишда кичик дўконлар ва кафеларга тортадиган Франция учун бироз хавфли эди.

Бугунги кунда ушбу тармоқ дунёдаги энг йирик савдо корпорацияларидан бири ҳисобланади. Унинг таркибига кўплаб мамлакатларда деярли 550 гипермаркет ва 750 дан ортиқ супермаркетлар киради, уларнинг барчаси бир хил корпоратив услубда безатилган. Савдо тармоғининг расмий таркиби 230 минг кишидан ошди ва доимий равишда кўпайиб бормоқда, чунки компаниянинг янги шохобчалари доимий равишда очилмоқда.

Россиядаги биринчи "Ашан" дўкони 2002 йилда ўз мижозларига эшикларини очган ва бугунги кунда компания Россиядаги француз бизнесининг энг ёрқин мисолларидан бири ҳисобланади. Россиянинг 27 минтақасидаги 80 га яқин дўконларда 30 мингдан ортиқ ходимлар ишлайди - Ашан, шубҳасиз, Россия бозоридаги этакчилардан бири.

Ашан раҳбарияти Россияни жуда истиқболли бозор деб билади. Бугунги кунда Россия Ашан учун Франциядан кейин иккинчи ўринда туради ва яқин келажакда бир қатор янги дўконларни очиш режалаштирилган.

Саволлар:

1. Ташкилот фаолиятини мустақил равишда ўрганиб чиқиб, Ашан қандай стратегияни амалга ошираётганини аниқланг.
2. Ашан компаниясининг Россия бозоридаги фаолиятини SWOT-таҳлил ёрдамида таҳлил қилиб, рақобатдошлигини баҳоланг.
3. Ашаннинг муваффақияти тўғри стратегиялар туфайли деган фикрга қўшиласизми?

1- КЕЙС-СТАДИ: ЎЗ ВАЗИФАНГНИ ЎЗИНГ БАЖАР! Вазият баёни (nizo)

Информацион компаниянинг лойиҳалаш бўлимида икки ходима-Зокирова Н. ва Махмудова Л. инженер бўлиб ишлайдилар. Улар компанияга бир вақтда ишга келганлар, лекин уларнинг ишлаш стили бир-биридан тубдан фарқ қилади. Зокирова Н. пунктуал, виждонан ишлайди ва бошқалардан ҳам буни талаб қилади. Режадан ташқари ишлардан ҳам бош тортмайди. Махмудова З. эса бир маромда ишламайди, унинг кайфияти билан ишлаш лаёқати ҳеч бир-бирига тўғри келмайди, у қон босими ёки юрагининг уришидан доимо шикоят қилади, аммо даволаниш таътилига (бюллетеньга) чиқмайди, ойлик маошини қисқаришини ҳохламаслигини рўқач қилади. Раҳбар Зокирова Н. га таянгани учун Махмудова З.га ён босарди. Махмудова Л. ўзини ёмон ҳис қилаётганини рўқач қилиб майда топшириқлардан бош тортганда, бўлим бошлиғи унинг ишларининг бир қисмини Зокирова Н.га юкларди.

Бу икки ходималарнинг биринчи тўқнашувига Махмудова З.нинг ишидаги хатолари бўлди. Зокирова Н. Махмудова З. ишларини бир қисмини бажаргани учун у Махмудовадан ишларини сифатли ва ўз вақтида бажаришини талаб қила бошлади. Зокирова Н. ўзининг талаб ва шикоятларини Махмудовага З.га гувоҳларсиз айтди, Махмудова З. эса бу инцидентни (ҳолатни) бўлимда муҳокама қилинадиган муаммога айлантирди.

Бу низо ҳамкасбларни бир-бирига нисбатан нафратли бўлишига сабаб бўлди. Уларнинг раҳбари аёллар ишига аралашмасликка қарор қилиб, биринчи имкониятнинг ўзида уларнинг иш функцияларини ажратиб, Зокирова Н.га қўшни бўлимдан бошқа иш жойини эгаллашини таклиф қилди. Зокирова Н. бошқа функционал топшириқларни

бажаришдан бош тортди ва раҳбардан Маҳмудова З.ни бошқа бўлимга ўтказишини талаб қилди. Бунда фақат у ишдан қочишини ва бу ҳолатга айнан у айбдор эканлигини таъкидлади.

Муҳокама ва мулоҳаза учун савол ва топшириқлар.

1. Кейс иштирокчиларини позициясини тушунтиринг. Сизнинг фикрингизча, ким вазиятга юқори даражада таъсир қилади?

2. Раҳбарнинг ечимларида хатоликлар борми? Қандай хатолар?

3. Пайдо бўлган муаммони ечиш учун, иштирокчилар қандай йўл тутишлари керак?

4. Муаммони ечиш учун компанияга таклифингиз.

Изоҳ:

Кейсда кўрсатилган ҳолат коммуниактив муаммолар намунасидир.

Раҳбарнинг иккала ходималарига нисбатан муносабатини хато деб қараш мумкин. Кейс ҳудди тадқиқотчини конфликт ҳолатга жалб қилгандек, учта турли позициялар мавжуд: раҳбар ҳамда икки ҳамкасбдошлар.

4. Баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари

Баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари	Максимал Балл	Гуруҳ натижаларини баҳолаш				
		1	2	3	4	5
Маълумотларнинг тўлиқлиги (тўлиқ, тўғри)	1					
Маълумотларнинг берилиши (аниқ, мантиқ асосида)	0,6					
Гуруҳларнинг фаоллиги (савол, жавоб, қўшимчалар)	0,4					
Максимал бал	2					
Баҳо 1,5-2 аъло 1-1,5- яхши 0,5-1- ўрта						

Услубий материаллар.
Амалий вазиятни таҳлил қилиш учун услубий кўрсатма

Таҳлил босқичлари	Тавсия ва маслаҳатлар
1. Кейс билан танишиш	1. Кейсни ўқиш жараёнида вазиятни таҳлил қилишга шошилманг. 2. Берилган вазият билан танишинг. Вазиятга таъриф беришга ҳаракат қилинг. 3. Вазиятни таҳлили учун ахборот манбалари билан таъминланганликни аниқланг.
2. Вазиятнинг ташҳиси ва таҳлили	1. Корхона фаолиятида юзага келган ҳолатни ойдинлаштиринг. Вазиятнинг муҳим хусусиятларини, миқдор ва сифат томонларини белгиланг. Уларга асосан корхонанинг ҳақиқатда бўлган ва бўлиши мумкин бўлган ҳолатини аниқланг ҳамда уларни таққосланг. 2. Вазиятни таҳлил қилиш жараёнида муаммо қандай даражада ечилишини белгиланг. Уни ечиш мумкинми, қандай натижага эришиш мумкин? 3. Муаммони ечиш жараёнида бўладиган ёки бўлиши мумкин бўлган қийин ҳолатларни кўрсатинг.
3. Муаммоли вазиятнинг ечими бўйича таҳлил вариантларини танлаш ва баҳо бериш	1. Вазиятнинг ечимини ҳал қилинг. Берилган хулосаларни салбий ва ижобий томонларини кўрсатинг ва баҳоланг. Энг яхши вариантни танланг.

Конфликтдаги мулоқот маданиятининг куйидаги талаблари
мавжуд:

1. Сухбат учун қулай, тинч ва тўғри жой танланг 2. Ҳамсуҳбатингизнинг гапларини бўлманг 3. Сабр – қаноатли бўлинг 4. Тана забонига қулоқ солинг 5. Ўзи билан тингланг

6. Маъруза ўқиманг
7. Очиқ ва аниқ саволлардан фойдаланинг
8. Ҳеч нарса таклиф қилманг
9. Ўзингизни назорат қилинг
10. Бировнинг нафсониятига тегманг

САВОЛЛАР ВА ТЕСТЛАР

5A230201-Менежмент (Тармоқлар ва соҳалар бўйича) мутахассислиги учун Якуний давлат аттестациясига Тизимли менежмент назарияси фанидан бериладиган саволлар рўйхати

1. Менежментда ташкилий маданият ва унинг ривожланиши.
2. Ишбилармон ташкилот фаолиятининг соҳаларини бошқариш методологияси.
3. Иш юритишни бошқариш ва Инновацияларни бошқариш нима.
4. Бошқарув функцияларини амалга ошириш тамойиллари.
5. Менежментнинг усуллари.
6. Менежментнинг функциялари.
7. Фирма ичидаги инновацион (венчурли) бўлинмалар турлари.
8. Менежмент тамойиллари.
9. Ишлаб чиқаришда техник жиҳатдан тайёргарлик кўришни бошқариш.
10. Бозор иқтисодиёти корхоналарининг ташкилий шакллари.
11. Менежментнинг мақсади ва вазифалари.
12. Бошқарув қарорлари ҳақида тушунча беринг.
13. Ташкил этиш назарияси ва менежментда ташкилий муносабатлар.
14. Менежментда ахборот ва коммуникациялар.
15. Персонални бошқариш тизими.
16. Корхонанинг ички ишлаб чиқариш фаолиятини назорат қилиш.
17. Менежмент жараёни, функциялари ва ташкилий тузилмасининг ўзаро боғлиқлиги.
18. Инновацияларни бошқариш функциялари.
19. Менежмент тизимларини лойиҳалаштириш.
20. Молиявий менежмент. Корхона молиясининг сифатини бошқариш механизми.

21. Менежмент технологияси, сифатни бошқариш.

1. Менежмент –бу:

- А) ишлаб чиқариш муносабатлари
- Б) тижорат муносабатлари
- В) бошқарув муносабатлари
- Д) бозор муносабатлари
- Е) нобозор муносабатлари

2. Менежер — бу:

- А) бошқарув аппаратида муайян лавозимни эгаллаган шахс
- Б) уч кишидан кам бўлмаган қўл остида ишловчига эга бўлган рахбар
- В) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш соҳасидаги мутахассис
- Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш бўйича профессионал билимларга эга бўлган ёлланма бошқарувчи
- Е) тадбиркор шахс

3. Менежер ва тадбиркор ўртасида қандай фарқ бор?

- А) биринчиси буйруқ беради, иккинчиси бажаради
- Б) биринчиси ёлланма бошқарувчи, иккинчиси унинг фаолиятини назорат қилувчи
- В) биринчиси ёлланма бошқарувчи, иккинчиси эса мулк эгаси
- Д) улар ўртасида ҳеч қандай фарқ йўқ
- Е) иккаласи ҳам фақат мулк эгаси

4. Маркетинг, молия, кадрлар, технология, ахборот булар ташкилотнинг:

- А) элементлари
- Б) ишлаб чиқариши
- В) ресурслари
- Д) функционал элементлари
- Е) ташқи мухити

5. Классик ёки маъмурий бошқарув мактаби фикрларнинг ривожланиш даври:

- А) 1985-1920 йил
- Б) 1920-1950 йил
- В) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Д) 1950 —ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

6. Классик —маъмурий мактабнинг ёркин намоёндаси:

- А) Ф.Тейлор
- Б) Анри Файоль
- В) Мери Паркер Фоллет
- Д) Абрахам Маслоу
- Е) Ф.Тейлор ва Абрахам Маслоу

7. Коммуникация жараёнидаги асосий элементлар:

- А) ахборот жўнатувчи ва канал
- Б) ахборотни қабул қилувчи
- В) ахборот ва ахборот узатиш воситаи
- Д) ахборот жўнатувчи, айнан ахборотнинг узи, узатиш канали, ахборотни қабул қилувчи
- Е) ахборот жўнатиш ва қабул қилишда воситачи

8. Стратегия — бу:

- А) батафсил қисқа муддатли режа
- Б) ишчи дастур
- В) ҳар томонлама деталлашган ташкилот миссиясини амалга оширишни, ҳамда маҳсулотларни таъминлаш йўллари, воситаларини акс эттирувчи комплекс режа
- Д) ҳар томонлама бир функционал бўғиннинг вазифалари
- Е) ишлаб чиқариш дастури

9. Менежмент — бу:

- А) бошқарув фани ва санъатидир
- Б) ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмадир
- В) ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танловдир
- Д) кишиларга таъсир ўтказиш ва чекланган ресурслардан самарали фойдаланган ҳолда, маълум мақсад йўлида уларни бошқара олиш қобилияти
- Е) ишлаб чиқаришни бошқариш жараёни

10. Бошқаришнинг сир — асрорларини илмий асосда ўрганишда менежмент фани қуйидаги усулларнинг қайси бирини қўллайди:

- А) кузатиш усули
- Б) эксперимент усули
- В) моделлаштириш усули
- Д) системали ёндошув усули
- Е) кузатиш усули, эксперимент усули, моделлаштириш усули, системали ёндошув усули

11. А. Файолнинг диққат марказида, энг аввало:

- А) «Инсоний муносабатлар» ни шакллантириш фикри туради
- Б) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради
- В) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади
- Д) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради
- Е) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади ва ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради

12. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлат қўйидаги қайси принципларга асосланиб бошқарилади:

- А) демократия принципи
- Б) иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи
- В) юксак маънавият принципи

13. Қўйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий — маърифий функциясига киради:

- А) фойда олишни таъминлаш
- Б) ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш
- В) бошқариш аппарати ходимлари ўртасида маъсулиятларни белгилаш
- Д) ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш
- Е) ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш, ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш

14. Амал қилиш характериға қараб бошқарув қарорлари қўйидаги турларға бўлинади:

- А) вақтинчалик қарорлар
- Б) тезкор (оператив) қарорлар
- В) мунтазам қарорлар
- Д) вақти — вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
- Е) вақтинчалик қарорлар, тезкор (оператив) қарорлар, мунтазам қарорлар, вақти — вақти билан қабул қилинадиган қарорлар

15. Бошқаришнинг иқтисодий методлари:

- А) бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишға асосланади
- Б) буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилишға асосланади
- В) кадрларни тўғри танлашға асосланади

- Д) иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади
- Е) бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишга, кадрларни тўғри танлашга асосланади

16. Стратегик режа — бу:

- А) бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш, ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир
- Б) корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун — қоидаларга солиб турувчи режалардир
- В) корхонага узоқ даврга берилган топшириқдир
- Д) корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун — қоидаларга солиб турувчи режалардир, корхонага узоқ даврга берилган топшириқдир
- Е) товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш, ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир

17. Объектив низоларга:

- А) одатда қарама — қарши томонларнинг кўз олдида тўғридан — тўғри вужудга келадиган низолар киради
- Б) кўпинча фитна, иғво, хийла, найранг, фиск — фасод шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келадиган низолар киради
- В) одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради
- Д) корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боғлиқ низолар киради
- Е) одатда қарама — қарши томонларнинг кўз олдида тўғридан — тўғри вужудга келадиган низолар киради, одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради

18. «Менежмент» курси иқтисодий фанлар ичидаги қуйидаги фанлар жумлушига киради:

- А) умумиқтисодий
- Б) тармоқ
- В) функционал
- Д) амалий фанлар
- Е) махсус

19. Менежментнинг учта даражаси фарқланади:

- А) иқтисодий, молиявий, техник
- Б) техник, бошқарув, институционал

- В) олий, ўрта, қуйи
- Д) горизонтал, вертикал, тармоқли
- Е) техник, ҳудудий, институционал

20. Корхонанинг бошқарув модели деганда нимани тушунаси?

- А) корхонанинг бошқарув структурасининг схемаси
- Б) бошқарув аппарати ходимлари уртасидаги муносабат
- В) бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасидаги муносабат
- Д) бошқарувнинг қуйи ва олий босқичи орасидаги муносабат
- Е) корхонанинг бошқарув структурасининг схемаси, бошқарув аппарати ходимлари ўртасидаги муносабат, бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасидаги муносабат, бошқарувнинг қуйи ва олий босқичи орасидаги муносабат

21. Қуйидагиларнинг қайси бирида энг кўп бошқарув элементлари ёзилган?

- А) режалаштириш, асослар ва далиллар, хушёрлик, имидж
- Б) олдиндан айтиб бериш, назорат қилиш, маъсулият, офис, тадбиркорлик
- В) ташкил этиш, назорат қилиш, алоқа йўллари, режалаштириш, молия, фирма биноси

22. Менежмент илмий ёндошувлари деганда қуйидагилар тушунилади:

- А) хусусий умумий
- Б) марказлашган, миқдорий, узлуксиз
- В) демократик, ижтимоий . .
- Д) тизимли, жараёнли, вазиятий, миқдорий
- Е) комплексли

23. Инсоний муносабатлар ёки ҳуқ — атвор мактаби фикрларининг ривожланиш даври:

- А) 1885-1920 йил
- Б) 1920- 1950 йил
- В) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Д) 1950 —ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

24. Менежмент цикли деганда қуйидаги жараён тушунилади:

- А) сотиб олиш, ишлаб чиқариш, сотиш
- Б) режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат қилиш
- С) режалаштириш, буйруқ бериш, назорат қилиш
- Д) юқоридан пастга қарорларни, пастдан юқорига уларни бажарилишини

кузатиш

Е) қарорларни қабул қилиш

25. Таъминотчилар, истеъмолчилар, рақобатчилар қўйидагиларнинг элементларидир:

А) ички муҳитнинг

Б) ташқи муҳитнинг

В) халқаро муҳитнинг

Д) ижтимоий — маданий муҳитнинг

Е) халқаро ва ижтимоий — маданий муҳитнинг

26. Коммуникация босқичлари қўйидагилардир:

А) ахборот жўнатувчи, айнан ахборотнинг ўзи, узатиш канали, ахборотни қабул қилувчи

Б) ғояни ёки ахборотни пайдо бўлиши ва узатилиши

В) ахборотни узатиш ва қабул қилиш

Д) ғоя ёки ахборотни пайдо бўлиши, ахборотни кодга солиш ва узатиш каналини танлаш, ахборотни айнан узатиш, кодлаштирилган ахборотни асл ҳолига келтириш (декодирование)

Е) ахборотни қабул қилиш

27. Ташкил қилиш функциясининг асосий мақсади —бу:

А) ташкилот структурасини танлаш

Б) ташкилот структурасини такомиллаштириш

В) бошқарув объекти -ичида бошқарувчи ва бошқариловчи жараёнларни тартибли амалга оширишни таъминлаш

Д) ташкилотнинг мақсадларини белгилаш

Е) ташкилот бошқарув тизимини такомиллаштириш

28. Ф. Тейлорнинг диққат марказида, энг аввало:

А) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр туради

Б) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради

В) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради

Д) «инсоний муносабатлар», «бирдамлик руҳи», «муштараклик туйғусюши шакллантириш фикри туради

Е) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр, ҳамда ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради

29. «Инсоний муносабатлар» мактаби:

- А) меҳнатни технократик бошқарилишига асос солган мактабдир
- Б) «Тейлоризм»ни қўллаб қувватловчи мактабдир
- В) ишчи — бу фикрсиз робот эмас деган ғояни илгари сурган мактабдир
- Д) «Тейлоризм» га қарши турувчи мактабдир
- Е) ишчи —бу фикрсиз робот эмас деган ғояни илгари сурган ва «Тейлоризм» га қарши турувчи мактабдир

30. Иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи деганда:

- А) монополлашган иқтисоддан эркин иқтисодга ўтиш тушунилади
- Б) мустақиллик фикрини кенгроқ англаш тушунилади
- В) давлат ва жамият бошқарувида қонуннинг устиворлиги тушунилади
- Д) республиканинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш тушунилади
- Е) монопотлашган иқтисоддан эркин иқтисодга ўтиш, республиканинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш тушунилади

31. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:

- А) меҳнат шароитини яратиш
- Б) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш
- В) маркетинг хизматини уюштириш
- Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш
- Е) меҳнат шароитини яратиш, маркетинг хизматини уюштириш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш

32. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар:

- А) илмий асосланган бўлиши
- Б) бир — бири билан алоқадорлиги
- В) тезкор бўлиши
- Д) самарали бўлиши
- Е) илмий асосланган бўлиши, бир —бири билан алоқадорлиги, тезкор бўлиши, самарали бўлиши

33. Қуйидаги усуллардан қай бири ходимларга таъсир этиш бўйича энг унумли саналади:

- А) мажбурлаш
- Б) тақдирлаш
- В) ишонтириш
- Д) ибрат асосида

34. Бошқарув функцияси деганда:

- А) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият тушунилади
- Б) корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади
- В) ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади
- Д) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият, корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади
- Е) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият, корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият, ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади

35. Бошқариш структураси деганда:

- А) бошқариш; мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир — бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади
- Б) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади
- В) бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- Д) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа, бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- Е) бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир — бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси, бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади

36. Стратегик қарор:

- А) бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади
- Б) тор доирадаги муаммога таълуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлар юзасидан қабул қилинади
- В) юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади
- Д) корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадида қабул қилинади
- Е) Бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади

қилади, корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадида қабул қилинади

37. Қуйида қайд қилинган эҳтиёжларнинг қайси бири бирламчи эҳтиёжларга киради:

- А) физиологик эҳтиёжлар
- Б) социал эҳтиёжлар
- В) маърифатга бўлган эҳтиёжлар
- Д) маънавиятга бўлган эҳтиёжлар
- Е) ўзликни англашга бўлган эҳтиёжлар

38. Коммуникация — бу:

- А) кишилар ўртасида ўзаро ахборот алмашувидир
- Б) маълумот ва хабарларни тўплашдир
- В) давлат назорати ва бошқаруви остидаги объектдир
- Д) икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни
- Е) маълумот ва хабарларни тўплашдир, икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни

39. Бошқарув самарадорлиги деганда:

- А) ялпи ички маҳсулот тушунилади
- Б) сарфланган ҳаражатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади
- В) эришилган самаранинг сарфланган харажатга бўлган нисбати тушунилади
- Д) ялпи инвестиция тушунилади
- Е) ялпи ички маҳсулот, сарфланган харажатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади

40. Илмий бошқарув мактаби фикрларининг ривожланиши даври:

- А) 1920-1950 йил
- Б) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- В) 1885-1920 йил
- Д) 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

41. Режалаштириш — бу:

- А) бу ҳар бир функционал буғиннинг жойини белгилаш
- Б) ташкилотни бошқарув структурасини тузиш
- В) кишиларни иш фаолиятга қизиқтириш
- Д) раҳбарият ҳаракатларининг ягона йўналишини, ташкилот ва аъзоларининг умумий мақсадларга эришиш йўлидан ҳаракат бирлигини

таъминлаш воситаси

Е) ташкилот мақсадларига эришиш воситаси

42. Бошқарув усуллари:

А) фаолият йўналиш

Б) кишиларга таъсир этишининг умумий воситалари ва йўллари

В) раҳбарни шахсий субъектив жиҳатларининг қўлланиши

Д) ташкилотнинг функционал бўғинларининг вазифаларини бажарилиши

Е) ҳулқ —атвор меъёрлари

43. Қарор қабул қилиш —бу:

А) розилик бериш

Б) алтернатив ечим танлаш

В) муаммоларни ўрганиш

Д) эришилган натижаларга баҳо бериш

Е) муаммоларни ўрганиш ва эришилган натижаларга баҳо бериш

44. Бошқаришнинг иқтисодий усуллариининг жумласига қуйидагилар киради:

А) кредит ва фоиз ставкаси, солиқ ва солиқ юки

Б) бож туловлари

В) субсидия ва санкция

Д) нарх —наво

Е) кредит ва фоиз ставкаси, солиқ ва солиқ юки, бож туловлари, субсидия ва санкция, нарх —наво

45. Менежмент субъекти бўлиб:

А) ижро этувчи ҳокимият ҳисобланади

Б) концернлар ҳисобланади

В) ижро этуви ҳокимият ва бошқарув органлари ҳисобланади

Д) бошқарув органлари ҳисобланади

Е) тадбиркор

46. Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида давлат қўйидаги қайси ойилларга асосланиб бошқарилади:

А) қайта алоқалар принципи

Б) демократиялаш принципи

В) демократияни тан олмаслик принципи

Д) автократлик принципи

Е) демократияни тан олмаслик принципи, автократлик принципи

47. Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб ахборотлар қандай турларга бўлинади?

А) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар

- Б) ҳисобга олиш бўйича ахборотлар
- В) директив ахборотлар, назорат қилиш бўйича ахборотлар
- Д) назорат қилиш бўйича ахборотлар
- Е) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар, ҳисобга олиш бўйича ахборотлар

48. Ташқи коммуникация деганда:

- А) раҳбар атрофидаги шов — шувлар тушунилади
- Б) ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади
- С) корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади
- В) раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация тушунилади
- Д) корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашуви, раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация тушунилади

49.Мақсад-бу:

- А) муддао
- Б) у ёки бу ниятга эришиш учун кўзда тутилган муштарак орзу
- В) бу навбатдаги босқичда “жанг” билан забт қилинадиган бамисоли чўққидир
- Д) нотўғри жавоб йўқ.

50.Бошқариш поғона (даража)ларига қараб мақсадлар қандай турларга бўлинади:

- А) сиёсий мақсадлар
- Б) туман мақсадлари
- В) иқтисодий мақсадлар
- Д) ижтимоий мақсадлар

51.”Мақсадлар шажараси” деганда:

- А) мақсаднинг муҳумлиги жихатидан ранжирланиши, тартибланиши тушунилади
- Б) мақсадни қўйиш ва амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги тушунилади
- В) бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсунуши тушунилади
- Д) мақсадлар билан уларга еришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвири тушунилади.

52.Бошқарув функцияси деганда:

- А) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият тушунилади
- Б) корхонанинг моддий-техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади

- В) ходимларни корхона режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратлган фаолият тушунилади
Д) а+б

53.Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири бошқариш функцияси хисобланади:

- А) режалаштириш
Б) ташкил қилиш
В) тартибга солиш ва мувофиқлаштириш
Д) нотўғри жавоб йўқ.

54.Бошқариш фаолияти турларига қараб бошқариш функциялари:

- А) худудий ва тармоқ функтсияларига бўлинади
Б) рахбар ва бўйсунувчи функтсияларига бўлинади
В) умумий (асосий) ва аниқ функтсияларга бўлинади
Д) нотўғри жавоб йўқ

55.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:

- А) меҳнат шароитини яратиш
Б) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш
В) маркетинг хизматини уйуштириш
Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш.

56.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг социал функциясига киради:

- А) маблағларнинг доиравий оборотини таъминлаш
Б) ходимларнинг сотциал маданий-маънавий ехтиёжларини қондириш
В) ходимларни меҳр-шавқатли ва ўзаро муносабатларда сабр тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш
Д) ахборотлар оқимини ташкил қилиш.

57.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий-маърифий функциясига киради:

- А) фойда олишни тaминлаш
Б) ходимларнинг сотсиал маданий-маънавий ехтиёжларини қондириш
В) бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш
Д) ходимларга ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш.

58.Бошқариш структураси деганда:

- А) бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларни

бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади

Б) бошқарув органлари тизимида қўйи органларнинг йуқорри органларга бўйсунитиши ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади

В) бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади

Д) б+в

59.Ташкилий структураларни хосил қиладиган бошқариш органлари:

А) бошқарув тизими шаклида бўлади

Б) бошқарув бўғинлари шаклида бўлади

В) бошқарув босқичлари шаклида бўлади

Д) б+в

60.Чизиқли штабли структура:

А) хар бир чизқли рахбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслахатчилар кенгаши, яни штаблар тузиш орқали ташкил етилади

Б) хар бир бошқарув бўғинига муайян функтсияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил етилади

В) барча қўйи рахбарлар ва ишлаб чиқариш йачейкаларни корхона рахбарига бўйсиндириш орқали ташкил етилади

Д) б+в

61.Функционал структура:

А) барча қўйи рахбарлар ва ишлаб чиқариш йачейкаларини корхона рахбарига бўйсиндириш орқали ташкил етилади

Б) хар бир бошқарув бўғинига муайян функтсияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил етилади

В) хар бир чизиқли рахбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслахатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил етилади

Д) а+б.

62.Маркетинг фаолиятининг асосий мақсади:

А) ижтимоий зарурий фикр яратиш

Б) фикрларни тафсия ета билиш

В) тавсия етилган мулохазаларни жамоа нормалари сифатида тадиқланиши

Д) фаолият қаратилган объектни ўрганган холда фикрлар юрутиш.

63.Махсулот яратишда биринчи босқич:

А) бошқарув тахлили

- Б) конструкторлик
- В) бошланғич фикрлар
- Д) яратилган фикрни танлаш ва дастлабки баҳолаш.

64.Маркетингнинг асосий мақсади нима?

- А) корхонани юқори фойда билан таминлаш
- Б) харидорни талаб ва эҳтиёжларини қондириш
- В) ишлаб чиқаришни тартибга солиш
- Д) ҳамма жавоблар тўғри.

65.Рекламанинг мақсади нима?

- А) сотишни тезлаштириш
- Б) юқори баҳо билан сотиш учун шароит яратиш
- В) сотишдан юқори фойда олиш
- Д) ҳамма жавоблар тўғри.

66.Бозор конъюктураси нима?

- А) талаб ва таклиф ўртасидаги муносабат
- Б) баҳонинг даражаси
- В) товарнинг харажати
- Д) захирадаги товарлар.

67.Автократик раҳбарлар бўйсинувчиларнинг:

- А) ташаббускорлигига тўла-тўқис таянади
- Б) ташаббускорлигига йўл қўймайди
- В) ташаббускорлигини рағбатлантиради ва ундан фойдаланади
- Д) фаоллигига рағбатлантиради.

68.Либерал раҳбарлар кадрларни танлашда:

- А) бепарволарча ёндашадилар
- Б) кучли рақобатдошлардан қутулиш пайида бўладилар
- В) ишчан, билимдон ходимларга мўлжал оладилар, уларни ўсишига ёрдам берадилар
- Д) ташқаридан мадад кутади.

69.Фирманинг қайси бошқарув даражаси ҳамма бўлинмалар фаолиятига мувофиқлиги (мослиги) ҳолда фирманинг самарали ишлаши ва ривожланиши таъминланишини амалга оширади?

- А) бошқарувнинг олий даражаси-Top management
- Б) бошқарувнинг уртача даражаси-Middle management
- В) бошқарувнинг қуйи даражаси-Lower management
- Д) бошқарувнинг олий даражаси-Top management, Бошқарувнинг қуйи

даражаси-Lower management

70.Стратегик режалаштиришнинг учта асосий боскичини айтинг

- А) ташки, ички мухит тахлили: вазифа ва мақсаднинг аниқланиши, стратегия ишлаб чиқиш
- Б) натижавийлик тахлили: рақобатбардошлигини аниқлаш, фирманинг иқтисодий имкониятларини аниқлаш
- В) рақобатбардошлигини аниқлаш, ички мухит тахлили
- Д) стратегияни бошқариш, рақобатбардошлигини аниқлаш, ички мухит тахлили

71.Самарадорлик – бу ...

- А) рақобат шароитида ташкилот яшаб қолиши ва муваффақият қозониши учун муҳим бўлган омил
- Б) ҳақиқий ишнинг ҳақиқий ишчилар томонидан бошқарилиши
- В) савдонинг катта ҳажми
- Д) ишлаб чиқариш самарадорлигининг қўрсаткичи, фойдаланилган ресурсларнинг маҳсулот бирлигида ифодаладиган

72. Бошқарувнинг авторитар услубида бошқарувчи

- А) ҳамма муаммоларни ўзи ҳал қилади
- Б) бирқарорга келишга олдин қўл остидагилар билан маслаҳатлашади
- В) юқоридан топшириқларни қўтади
- Д) ҳамма жавобгарликни ўзидан соқит қилади
- Е) юқоридан топшириқларни қўтади, ҳамма жавобгарликни ўзидан соқит қилади

73. Ф. Тейлор менежментнинг қайси тамойилларини аниқлаган.

- А) ишчини илмий танлаш, ишчини илмий ўқитиш.
- Б) ишни иқтисослаштириш
- В) ишчини илмий танлаш, ишчини илмий ўқитиш ва ишни иқтисослаштириш
- Д) ишни самарали бажарилиши учун ишчиларни ресурслар билан таъминлаш.
- Е) ишчини илмий танлаш, ишчини илмий ўқитиш, ишни иқтисослаштириш, ишни самарали бажарилиши учун ишчиларни ресурслар билан таъминлаш.

74.Технология – бу:

- А) техника, асосий ишлаб чиқариш воситалари йиғиндиси;
- Б) хом-ашё, материаллар ва ахборотни қайта ишлаш усуллари

йигиндиси;

В) сифатли ва арзон тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришда қўлланиладиган меҳнат предметлари ва воситалари йигиндиси;

Д) барча жавоб тугри.

75.Фирманинг ташкилий тузилмасига қандай омиллар таъсир кўрсатади.

А) Иш вақти ва меҳнат шароитлари.

Б) Ишлаб чиқариш омиллари.

В) Демографик ва географик омиллар.

Д) Иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, илмий, техникавий омиллар.

Е) Бошқариш принциплари.

76.Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усули нималарга асосланади.

А) Яқка бошчилик муносабатлари, интизом ва маъсулиятга

Б) Ташкилий тузилишга

В) Маъмурий ҳудудларнинг пайдо бўлишига

Д) Бошқарув вазифалари ва технологияларини мукамаллашувига

Е) Иқтисодий самарадорликка

77.Ташкилотнинг ташқи муҳити элементларини кўрсатинг.

А) Ташкилий боғлиқлар

Б) Меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи боғлиқлари

В) Истеъмолчилар, рақобатчилар, давлат, мол етказиб берувчилар ва бошқалар

Д) Талаб ва таклиф

Е) Режалаштириш ва ҳисоб китоб бўлими.

78.Бошқариш таълимотидаги асосий мактаблар.

А) Илмий, мумтоз, "Инсоний муносабатлар мактаби", микродорий тизимли менежмент

Б) Мумтоз, илмий, чизикли, функционал

В) Аралаш, чизикли, функционал

Д) Инновацион, демократик, либерал, автократик

Е) Демократик, либерал, автократик

79.Менежмент фанининг таҳлил усуллари.

А) Системали, самарали, иерархик

Б) Микродаражада, макродаражада

В) Системали, комплекс, қўлдан, интеграцион, иқтисодий математик, эксперимент, социологик қўлдан

- Д) Социологик кузатув, системали, алокали, функционал, чизикли
- Е) Самарали, комплекс, чизикли, функционал

80.Махсулот сифатини бошқариш тушунчаси.

- А) Бошқарув тартиб коидаси
- Б) Иктисодий ва ижтимоий омиллар
- В) Стратегия ва структура
- Д) Истеъмолчилар талабларига мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни бошқариш
- Е) Ижтимоий иктисодий кўрсаткичлар йиғиндиси

81. Амир Темурнинг давлатни бошқариш принциплари.

- А) Автократик, якка ҳокимлик, буйруқбозлик, консерватизм
- Б) Буйруқбозлик, каттик марказлашув, формализм
- В) Махтублик, билимдонлик, иерархия, жавобгарлик
- Д) Илмийлик, якка ҳокимлик, иерархия, демократия, машварат
- Е) Машварат, эҳтиёткорлик, бюрократия, буйруқбозлик

82.Бошқарувнинг "7-с" тамойили.

- А) Стратегия, структура, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар
- Б) Стратегия, структура, тизим, иктисодий ишлаб чиқариш, бошқарув коидаси, ижтимоий ҳимоя, якуний натижалар
- В) Иктисодий ишлаб чиқариш, структура, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар
- Д) Ижтимоий ҳимоя, структура, "ноу-хау", ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар
- Е) Стратегия, иктисодий ишлаб чиқариш, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, ижтимоий ҳимоя

83.Ахборот алмашинувининг самарадорлигига таъсир қиладиган муҳим омил.

- А) Тесқари алоқанинг мавжудлиги
- Б) Бир томонлама алоқа
- В) Ахборотнинг камлиги
- Д) Оддий ахборот тизими
- Е) Мураккаб ахборот тизими

84.Бошқарувнинг умумдавлат органлари қуйидагилардан иборат.

- А) Олий Мажлис, консернлар, жамоат бирлашмалари
- Б) Суд органлари, Вилоят ҳокимияти, туман ҳокимлиги
- В) қонун чиқарувчи орган, ижро этувчи орган, суд органлари

- Д) Вилоятлар халқ депутатлари кенгаши, туман, шаҳар халқ депутатлари кенгаши
депутатлари кенгашлари
Е) Ҳоким, вакиллик органлари, ижроия органлари

85.Коорпарация бу-

- А) Молиявий жамғарма бўлиб, сармояларни бирлаштиради.
Б) Ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.
В) Бу аниқ вазифалар, йирик мақсадли дастурлар ва лойиҳаларни амалга ошириш мақсадида ташкил этиладиган бирлашма.
Д) Жисмоний ва юридик шахсларнинг қўнгилли жамоат бирлашмалари
Е) Ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик тармок.

86.Ассоциация бу-

- А) Ноишлаб чиқариш тармоклари, ижодий жамоалар, транспорт ва алоқа корхоналарининг қўнгилли бирлашмаси.
Б) Иктисодий тизимнинг асосий ва бирламчи бўғини бўлиб, маҳсулот ишлаб чиқариши, сотади, алмашади ва хизмат кўрсатади.
В) Ходимларнинг ижтимоий иктисодий ҳуқуқларини ва манфаатларини ҳимоя қилади.
Д) Корхоналарнинг пайчилик асосидаги қўнгилли бирлашмаси
Е) Жисмоний ва юридик шахсларнинг қўнгилли жамоат бирлашмалари

87.Бошқарув қарорларини қабул қилишда қўлланиладиган усуллар.

- А) Иктисодий, ижтимоий, маъмурий, рухий усуллар
Б) Муаммони қўйиш, муаммони ечиш, қарорни танлаш, қарорларнинг бажарилишини таъминлаш
В) Иктисодиётни диверсификациялаш, бошқарувга ёрдам бериш, корхонага имтиёзлар бериш
Д) Ҳуқуқий, маъмурий, техникавий усуллар
Е) Режалаштириш, ташкил этиш, назорат, мотивация

88.Бошқаришнинг ҳуқуқий воситалари қуйидагилардан иборат.

- А) Ижтимоий муносабатларга юридик, қонуний таъсир ўтказиш жараёнида қўлланиладиган ҳуқуқий меъёрлар мажмуи
Б) Иктисодий усуллардан ва манфаатлардан қонуний фойдаланиш
В) Кредит ва фоиз ставкаси, солиқлар, бож тўловлари
Д) Экспорт ва импортни мувозанатлаштириш, инновацияни йўлга қўйиш, иктисодиёт таркибини ўзгартириш

Е) Корхонада соғлом рухий муҳитни яратиш, маънавий вазиятга таъсир кўрсатиш

89.Бошқарув поғонасига кўра менежерлар тоифаси.

- А) Рахбар-дипломат, рахбар-мураббий, рахбар-инноватор
- Б) Ишчанлик ва шахсий сифатлари бўйича, билими кўникма ва маҳорати бўйича рахбар.
- В) Авторитар. Демократик ва либерал рахбарлар.
- Д) Сангвийниклар, флегматиклар, холериклар ва меланхоликлар
- Е) Юқори поғонадаги, ўрта поғонадаги ва қуйи поғонадаги менежерлар

90.Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.

- А) Манфаатдорлик, самарадорлик, кўтаринкилик
- Б) Илмий асосланганлик, алоқадорлик, аниқ ва тўғрилиқ, қисқалиқ, тезкорлик
- В) Самаралиқ, оперативлик, яққабашчилик, муқобиллик, муқаммаллик
- Д) Аниқ мақсад, мустақиллик, ижобий натижа, муқаммаллик
- Е) Эҳтиёжларни қондириш, жавобгарлик, маъмурият сиёсатини ақс эттириш

91.Қуйидагилардан қайси бири замонавий менежмент тамойили ҳисобланади.

- А) Номенклатура тамойили
- Б) Формализм, расмийчилик тамойили
- В) Иерархия тамойили
- Д) Консерватизм тамойили.

92.Бошқариш функцияларини кўрсатинг

- А) Режалаштириш, прогнозлаш, таҳлил қилиш, рағбатлантириш
- Б) Фойда тақсиротиға қатнашиш, назорат, моделлаштириш
- В) Режалаштириш, ташқил қилиш, мувофиқлаштириш, мотивасия, назорат
- Д) Маълумотларни йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш, таҳлил қилиш, қарор учун тайёрлаш
- Е) Муаммони қўйиш, муаммони ечиш, қарорни танлаш, назорат қилиш

93.Режалаштириш функциясини бақаришда қўлланиладиган усуллар.

- А) Комплекс, системали, тарқибий, интеграсион, прогрессив
- Б) Регрессион таҳлил, диверсификасия, моделлаштириш, қузатиш, тажриба

- В) Иктисодий тахлил, статистик, делфа, математик моделлаштириш усуллари
- Д) Прогнозлаш, экстраполясия, регрессион тахлил, моделлаштириш, делфа, омилли тахлил
- Е) Прогрессив, моделлаштириш, таркибий, системали, статистик, иктисодий усуллар

94.Ташкилотнинг инновацион мақсадлари бу:

- А) Хар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади.
- Б) Корхонага ва айрим ходимларга қийинчиликлар туғдирадиган мақсадлар тушунилади.
- В) Янги махсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияларни жорий қилиш бўйича қўйиладиган мақсадлар тушунилади.
- Д) Ходимлар малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар тушунилади.
- Е) Бирор бир муаммони ҳал қилиш зарурати тугилганда пайдо бўладиган мақсадлар.

95.Ахборотлар функционал мазмунига қараб қуйидагича туркумланади.

- А) Ички ва ташқи ахборотлар
- Б) Бирламчи, оралик ва якуний ахборотлар
- В) Директив, ҳисобот, ҳисобга олиш ва назорат кўринишидаги ахборотлар
- Д) Техник технологик, ташкилий, ҳукукий, иктисодий, ижтимоий
- Е) Тарихий, жорий, перспектив ахборотлар

96.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг социал функциясига киради.

- А) Маблагларни айланма ҳаракатини таъминлаш.
- Б) Бошқариш девони ходимлари ўртасида маъсулиятларни белгилаш
- В) Корхонада маркетинг хизматини уюштириш
- Д) Ходимларнинг ижтимоий ҳимоясини таъминлаш
- Е) Корхонанинг фойда олишини таъминлаш

97.Бошқариш структураларининг ташкилий турлари:

- А) Чизикли, чизикли штабли, функционал, чизикли функционал, дастурли мақсадли
- Б) Бош штаб, чизикли, чизикли штабли, дастурли мақсадли, чизикли функционал
- В) Чизиксиз, функционал, дастурли мақсадли

- Д) Функционал, дастурли максадли, чизиксиз функционал, бош штаб
- Е) Чизикли, функционал, бош штаб, дастурли максадли.

98.Ташкилотга иккинчи даражали таъсир кўрсатадиган ташқи мухит омилларини кўрсатинг.

- А) Илмий-техникавий тараккиёт
- Б) Давлат иктисодиётининг ахволи
- В) Ташкилотга каратилган эътибор
- Д) Ижтимоий, маданий ва сиёсий оъзгаришлар
- Е) Марказлашган бошқарувни ташкил этиш

99.Ташкилий принцип нима.

- А) Байрамларни ташкил этиш.
- Б) Корхонанинг барча боълимларини яхлит килиб бирлаштириш
- В) Кундалик ишларни режалаштириш ва амалга ошириш
- Д) Бошқарувда назоратни кучайтириш
- Е) Ходимлар билан ишлаш

100.Ахборот алмашиниш усуллари.

- А) Бир томонлама, икки томонлама, кўп томонлама ва мураккаб
- Б) Бир томонлама, икки томонлама, кўп томонлама ва оддий
- В) Бир томонлама, икки томонлама, оддий ва мураккаб
- Д) Оддий, мураккаб, тизимли, комплекс
- Е) Системали, ички, ташқи, мураккаб

ГЛОССАРИЙ

Менежмент тизими – бу хусусиятлари у ёки бу объектни бошқариш мақсадлари ва тамойилларининг хусусиятидан келиб чиқиб танлаб олинadиган таркибий қисмлар муайян йиғиндиси.

Стратегик мақсадлар узоқ муддатли хусусиятга эга бўлиб, ташкилот фаолиятининг 4-5 йиллик муддатини қамраб олади.

Жорий мақсадлар стратегик мақсадлардан келиб чиқиб, уларни амалга ошириш воситаси сифатида иштирок этади ва муайян даврга, одатда, бир йилга мўлжалланган фаолиятнинг миқдорий кўрсаткичларида ифодаланади.

Тезкор ёки қисқа муддатли мақсадлар жорий мақсадлардан келиб чиқади ва уларни амалга оширишга йўналтирилади, улар одатда, бир ойга, ўн кунга ёки бир суткага белгиланади.

Бизнес стратегияси фирма миссияси, рақобат устунликлари, бозорлар, маҳсулот, менежмент маданияти, ривожланиш дастурлари, ресурслар, ишни ташкил этиш, таркибий ўзгаришлар

Менежмент тизими менежмент тамойиллари, функцияси, усуллари, ташкилий тузилма, менежмент персонали, технологияси ва техникаси, ахборот

Илмийлик. Бошқарув фаолияти, бошқарув тизимларининг шаклланиши, фаолият кўрсатиши ва ривожланиши фаннинг маълумотларига, яъни объектив қонунлар ва қонуниятларга асосланиши лозимлигини уқтирувчи қоида.

Тизимлилик. Ушбу тамойил бошқарувда мутлақ аҳамиятга эга бўлган тизимли ёндашувга асосланади.

Комплекслик. Мазкур қоида тизимлилик тамойилининг таркибий қисми ҳисобланиб, бошқарув объектига таъсир кўрсатувчи барча омилларнинг ҳар томонлама ҳисобга олинишини назарда тутди.

Тежамлилик. Бу талаб – бошқарув фаолияти, бошқарув тизимининг қоидаси бўлиб, унда шундай дейилади: бошқарув шундай амалга оширилиши керакки, бунда ресурслар энг кам миқдорда сарфланиши, бироқ унинг мувофиқлиги ва самарадорлилигига зиён етказилмаслиги даркор.

Самарадорлилик. Мазкур тамойил – бошқарув фаолиятига нисбатан қўйиладиган бошқарув объекти фаолият кўрсатишининг юқори

самарадорлилигини (фойдалилигини) таъминлаш талаби.

Мотивация. Бу тамойил бошқарув фақат бошқарув объекти ва субъекти персоналининг фаолияти адолатли рағбатлантирилган тақдирдагина юқори самарадорли бўлиши мумкинлигини таъкидлайди.

Ташкилий усуллар – бу инсонларнинг ташкилий манфаатларига таъсир этиш усуллари бўлиб, улар инсон фаолиятини самарали ташкил этиш объектив қонунларига, муайян тарзда тартибга солинган муҳитда ҳаёт кечиришнинг табиий эҳтиёжларига асосланади. Ўзининг функционал белгиланишига кўра усулларнинг ушбу гуруҳи учта кичик гуруҳга ажралади (1.6-расм).

Ташкилий-барқарорлаштирувчи усулларнинг функционал белгиланиши бошқарув тизимларида бошқарув ишларининг ижрочилари ўртасида, шунингдек шартномавий асосда хўжалик юритувчи мустақил субъектлар ўртасида узоқ муддатли ташкилий муносабатлар ва алоқаларнинг ўрнатилишидан иборат.

Ташкилий-бошқариш усулларининг функционал белгиланиши бошқарув субъектларининг ташкилот-тизим фаолият кўрсатишининг режалаштирилган, белгиланган режимдан четга чиқишларни бартараф этишга, вазиятнинг ёки фирма фаолият кўрсатадиган муҳитнинг ташқи ва ички ўзгаришларига билдириладиган муносабатни ишлаб чиқиш ва амалга оширишга йўналтирилган ҳаракатларидан иборат.

Ташкилий-интизомий усуллар келгуси фаолиятда ташкилот ишлашининг белгиланган режимдан четга чиқишларга йўл қўймаслик учун мўлжалланган. Бунда меҳнат, ишлаб чиқариш ва технологик интизомга, меҳнат тартиби режимига риоя қилмаслик ва бошқа тартиббузарликларга асло йўл қўймасликка йўналтирилган усуллар танлаб олинади.

Менежмент тизимининг ташкилий тузилмаси – бу улар ўртасида фирма мақсадларига эришиш учун зарур функцияларнинг бажарилишини таъминловчи ўзаро боғлиқликлар тизими мавжуд бўлган бошқарув бўлинмалари йиғиндисидир. Бошқарувни муайян функцияларни бажариш жараёни сифатида тушунишга асосланган анъанавий, **классик функционал** ёндашув энг пухта ишлаб чиқилган ва оддий ёндашув ҳисобланади.

Технология деб исталган (кўнгилдаги) натижаларга эришиш учун дастлабки материалларни ўзгартиришнинг ҳар қандай воситасига айтилади.

Операция деганда тизим хусусиятининг ўзгаришига олиб келувчи ҳар

қандай ҳаракат тушунилади.

Бошқарув технологиялари раҳбарлар, мутахассислар ва техник ижрочилар томонидан бажариладиган операциялар ва таомиллар тизимини ҳам белгилаб беради.

Ахборот жараёни: турли хилдаги ахборотни излаб топиш, тўплаш, қайта ишлаш (ишлов бериш) ва сақлаш. Бу ерда кўпроқ ижодий ижрочилар ва мутахассислар банд.

Мантиқий-фикрлаш жараёни ёки бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёни: тадқиқ этиш, ишлов бериш, ҳисоб-китоблар, прогнозлар, қарорларни ишлаб чиқиш. Бу ерда, асосан, ташкилот мутахассислари ва раҳбар ходимлари банд.

Ташкилий жараён ёки бошқарув қарорларини амалга ошириш учун бошқарув объектига ташкилий таъсир этиш: кадрларни танлаб олиш ва жой-жойига қўйиш, топшириқларни ижрочиларга етказиш, тезкор режалаштириш, меҳнатни ташкил этиш, мувофиқлаштириш, ижро устидан назорат қилиш

ИЛОВАЛАР

ЎЗБЕКИСТОН RESPUBLIKASI
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ



"КЕЛИШИЛДИ"
Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги

2019 йил 10-06

Рўйхатга олинди: № МД – 5A230201 – 2.02

2019 йил 19-04

ТИЗИМЛИ МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ

ФАН ДАСТУРИ

Билим соҳаси:	200000 – Иجتимой соҳа, иқтисод ва ҳуқуқ
Таълим соҳаси:	230000 – Иқтисод
Магистратура мутахассислиги:	5A230201– Менежмент (тармоқлар ва соҳалар бўйича)

Тошкент – 2019

I. Ўқув фанининг долзарблиги ва олий касбий таълимдаги ўрни

Корхонанинг иқтисодий барқарорлиги, ҳаётлиги ва самардорлиги унинг фаолиятини такомиллаштириш ва ривожлантириш билан бевосита боғлиқдир. Бунда корхонанинг ривожлантирилиши ташқи муҳитга мослашиши тамойили билан амалга оширилади. Ҳозирги пайтда меҳнат ишлаб чиқариш самардорлигини ошириш ва аҳоли турмуш фаровонлигини ошириш мақсадида иқтисодиётни ислоҳ қилиш, уни ўзгартириш, реструктуризациялаш йўлини танлаган мамлакатларнинг бош ва асосий йўли бўлиб ҳисобланади. Корхоналарни ривожлантириш ва такомиллаштириш унинг фаолиятини чуқур билишга асосланади, ушбу ҳолат эса бошқарув тизимини тадқиқ қилишни талаб этади.

Мазкур фан тизимли менежментнинг назарий асосларини, унинг асосий ҳолатлари ва замонавий менежмент амалиёти масалаларини ўз ичига олади. Бунда менежментнинг самарали тизимларини шакллантириш муаммолари ва уларни такомиллаштириш даражасини баҳолаш усуллари алоҳида ўрин эгаллайди. Тизимли назария нуктаи назаридан, бошқарув тизимлари, уларни шакллантириш тамойиллари, ва фаолияти, шунингдек, функционал ва мақсадли менежмент, ташкилотларда персонални бошқариш каби менежмент тизимини ташкил этувчи элементлар кўриб чиқилади.

Мазкур вазифаларни амалга ошириш учун зарурий ва асосий ҳолат бўлиб "Тизимли менежмент назарияси" фанининг назарий-амалий масалаларини ўрганиш ҳисобланади.

II. Ўқув фанининг мақсади ва вазифалари

Фанни ўқитишдан мақсад - талабаларга бошқариш тамойиллари, тизимлари, усуллариини яратилиши, тизимли менежмент соҳасидаги муаммолари ҳолатни баҳолаш, ҳаракат стратегияларини тузиш ва ривожланиш муаммоларини ҳал қилишнинг инновацион усуллариини топиш бўйича мутахассисликка мос билим, кўникма ва малака шакллантиришдир.

Мақсаддан келиб чиққан ҳолда, талабаларда назарий билимлар, амалий кўникмалар, иқтисодий ҳодиса ва жараёнларга услубий ёндашуш ҳамда илмий дунёқарашларни шакллантириш вазифаларини бажаради.

Фаннинг вазифалари - талабаларни менежмент асослари билан таништириш; талабаларда ташкилий тузилмалар ривожланиши ва фаолият курсатишининг қонуниятларини тушунган ҳолда тизимли фикрлашни ривожлантириш; бошқарув қарорлари ва бошқарув тизимасининг мақсади, ва функцияларини белгилаш; ташкилий тизимларнинг менежментнинг тури соҳаларидаги муаммоларни ечишнинг инновацион усуллариини ишлаб чиқиш; тизимли бошқарувда менежерлик муносабатлари мураккаб дунёни билан таништиришдан иборатдир.

Фан бўйича талабаларнинг билим, кўникма ва малакаларига қўйидаги талаблар қўйилади. **Талаба:**

11. Бошқарув тузилмаси ва қарорларини қабул қилиш тизимини тадқиқ ва лойihalаштирилиши

12. Тадбиркорлик компонентга персонал менежментининг асоси сифатида

13. Тадбиркорлик компонентларини ривожлантириш

14. Корхона фаолиятини ривожлантиришда тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш

15. Менежмент самардорлиги

16. Меҳнат ва менежмент жараёнининг глобализацияси

17. Меҳнат ва менежмент жараёнининг глобализацияси

18. Функционал менежмент ва унинг элементлари

19. Менежментда таваккалчиликларни бошқариш

20. Ишбилармон ташкилот фаолиятининг соҳаларини бошқариш методологияси

21. Иш юртини бошқариш

Мустақил ўзлаштирилган мавзулар бўйича талабалар томонидан рефератлар тайёрлаш ва уни тақдимот қилиш тавсия этилади.

VII. Асосий ва қўшимча ўқув адабиётлар ҳамда ахборот манбаалари

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.К., Юсупова Д.Т. Тизимли менежмент назарияси. Дарслик. Т.: ТДИУ, 2019й. 270б.

2. Юлдашев Н.К., Лутфуллаева Н.Х. Теория системного менеджмента. Учебное пособие. Т., ТГЭУ, 2019г.

3. Йўлдошев Н.К., Набоков В.И. Менежмент назарияси. Дарслик. - Т.: ТДИУ, 2013.- 433 б.

4. Йўлдошев Н.К., Зоҳидов Ғ. Менежмент. Дарслик. -Т: "Ўзбекистон файласуфлари миллий жамияти" нашриёти, 2019й.

5. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. - 528 p.

Қўшимча адабиётлар

6. "Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947 - сонли Фармони.

7. Мирзиёев Ш.М. "Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбар фаолиятининг қундалик қондаси бўлиши керак" /-Т.: Ўзбекистон, 2017.-104 б.

8. Мирзиёев Ш.М. "Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш-юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови" /-Т.: Ўзбекистон, 2017. - 48 б.

менежмент тизими, менежментнинг максалди, тамойиллари, функциялари, усуллари, ташкилий тузилма, персонални бошқариш, менежмент технологияси, менежмент техникаси, бошқарувда ахборот ва технологиялар тўғрисида *таъкидлашга эга бўлиш*;

ташкил этиш назарисси, менежментда ташкилий муносабатлар, менежмент тизимини лойиҳалаштириш, менежментда ташкилий маданият, бошқарув қарорларини қабул қилиш, ташкилотнинг ишбилармонлик фаолияти соҳасида бошқариш методологияси, маркетингни бошқаришни *билиш ва улардан фойдалани олиш*;

меҳнат унвдорлигини бошқариш, инновацияларни бошқариш, сифатни бошқариш, таваккалчиликни бошқариш, иш юритишни бошқариш, корхона персонални ривожлантириш, персонал меҳнатини баҳолаш, мотивация назарисси, персонални мотивациялаш усуллари тўғрисида *қўшимчаларига эга бўлиш*;

бошқаришнинг тизимли жараёнларини тахлил қилишда икτισодий кўрсаткичларни қўллаш, уларни тизимли тахлил қилиш, бошқарувга тизимли ёндашуvingни ижобий ва салбий томонларига баҳо бериш, тизимли менежмент натижаларини прогност қилиш маълумотларига эга бўлиш керак.

III. Асосий назарий қисм (маълумот машини)

1-Модуль. Менежмент тизимининг назарий-усулбый асослари

1-мавзу: Менежмент тизими

Менежмент: асосий ҳолатлар. Менежмент максаллари. Менежментнинг моҳияти. Менежментнинг илмий базаси. Менежментнинг самардорлиги шартлари. Менежмент тамойиллари. Менежмент тамойилларининг белгиланиши. Тамойилларнинг бошқарув тизимидagi роли. Менежмент функциялари. Бошқаруvingни умумий ва аниқ функцияларининг ўзаро боғлиқлиги. Менежмент усуллари. Менежмент усулларини таллаш алгоритми. Ташкилий тузилма. Фирманинг ташкилий бошқаруви турлари. Менежмент тузилмаларининг янги шакллари. Персонал менежменти. Персонални бошқариш механизми. Менежмент технологияси. Менежмент техникаси. Тизимли менежер учун ахборот муҳити элементлари. Менежер учун коммуникация муҳити. Менежментда ахборот ва коммуникация. Тизимли менежментда фойдаланиладиган ахборотлар классификацияси.

2-мавзу: Менежментни ташкил этиш

Менежментда ташкил этиш назарисси ва ташкил этиш муносабатлари. Тизимли бошқарувда ташкилий муносабатлар ва алоқаларни шакллантириш алгоритми. Тизимли менежментни лойиҳалаштириш. Лойиҳалаштириш жараёни. Бошқарув тизими лойиҳалаштириш натижаларининг кетма-келиши. Бошқарув тизимини лойиҳалаштиришнинг босқичлари. Менежмент жараёни, функциялари ва ташкилий тузилманинг ўзаро боғлиқлиги. Корхоналарнинг ташкилий шакллари. Ўрнатма. Ҳужжат

12. Экологик менежмент тизимини шакллантириш
13. Бошқарув максал ва функцияларини талқик қилиш ва лойиҳалаштиришнинг методлари
14. Меҳнат қарерасини режалаштириш ва бошқариш
15. Персонални мотивация қилишнинг механизминини ишлаб чиқиш
16. Бошқарув ташкилий тузилмаси ва қарор қабул тизимларини талқик қилиш ва лойиҳалаштириш
17. Инсон ресурсларини стратегик режалаштириш ва бошқариш
18. Табиқкорлик ишлаб чиқариш жараёнининг ташкилий омилли
19. Персонал бошқаруви тизимли ёндашу
20. Табиқкорлик компонентларининг ривожланиши
21. Табиқкорлик фаолиятини оптималаштириш учун қўшимчаларни шакллантириш
22. Ташкилий-бошқарув технологияларини ривожлантириш
23. Меҳнат тақсими ва компетенцияларни ажратиш
24. Бошқарув раҳбарларининг таълим тизими
25. Менежмент самардорлиги
26. Менежмент самардорлигини баҳолашга тизимли ва мазмунли ёндашу
27. Меҳнат жараёни ва менежмент глобализацияси
28. Бошқарув қарорларини бақариш асослаш, қабул қилиш ва ташкил этиш жараёнининг тахлили
29. Менежментда ташкилий маданият ва унинг ривожланиши
30. Махсусдорлиқни бошқариш

VI. Мустиқил таълим ва мустиқил ишлар

Мустиқил таълим учун тавсия этиладиган мавзулар:

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг мамлакатимизни 2017-йилда иқтисодий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунилари ва 2018-йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирав Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маълумотдан кейин чиққан ҳолда фаннинг вазифалари
2. Бошқарув тизимиди конкрет бўлим фаолиятини талқик қилиш ва баҳолаш
3. Ташкилий тузилмаларни қуриш қоидалари
4. Бўлимларда қарорларни қабул қилиш схемасини ташкил қилиш
5. Корхона моллисини бошқариш механизми
6. Мотивий менежментнинг асосий вазифалари
7. Қарорларни қабул қилиш схемасини тахлил қилиш ва корхонада бошқаруви тақомиллаштириш бўйича тақсифлар ишлаб чиқиш
8. Бошқарув тизимини комплекс талқик қилиш
9. Бошқарув тизимини лойиҳалаштириш
10. Бошқарув қарорларини лойиҳалаштириш

конкрет механизминини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш. Ижтимоий-иқтисодий тизимда инсон ва жамиятнинг ўзаро ҳаракат механизми. Жамият фаровонлиги. Инсоннинг ўзини-ўзи ривожлантириши. Янги маҳсулот ишлаб чиқариш. Жамоа манфаатини ифодалаш механизми.

IV. Амалий машғулотлар бўйича кўрсатма ва тавсиялар

Амалий машғулотлар учун қуйидаги мавзулар тавсия этилади:

1. Менежмент тизими
 2. Менежментни ташкил этиш
 3. Функционал менежмент
 4. Мақсадли менежмент
 5. Персонал менежменти
 6. Тадбиркорлик компоненти персонал менежментининг асоси сифатида
 7. Тадбиркорлик компонентини ривожлантириш
 8. Персонал фаолиятини оптимallasштириш учун унинг тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш
 9. Менежмент самардорлиги
 10. Мехнат ва менежмент жараёларининг глобallasуви
- Амалий машғулотлар мультимедия қўроллари билан жихозланган аудиторияда битта академик гуруҳга битта ўқитувчи томонидан ўтказилиши лозим. Машғулотлар фаол, интерфаол усуллар орқали ўтказилиши, муносиб педагогик ва ахборот технологиялар қўлланиши мақсадга мувофиқ.

V. Фан бўйича курс иши

Курс иши фан мавзуларига тааллуқли масалалар юзасидан талабаларга яқка тартибда тегишли топширик шаклида берилади. Курс ишининг ҳажми, расмийlasштириш шакли, баҳолash мезонлари ишчи фан дастурида ва тегишли кафедра томонидан белгиланади. Курс ишини бажариш талабаларда фанга оид билим, кўникма ва малакаларни шакллантиришга хизмат қилиши керак.

Курс иши учун тахминий мавзулар:

1. Менежментда ташкил этиш ва ташкилий муносабатлар назарияси
2. Менежмент тизимини лойиҳallasштириш
3. Бошқарувни тадқиқ қилишда тизимли таҳлил
4. Корхона соҳалари фаолиятини бошқариш методологияси
5. Корхонанинг экологик менежменти
6. Бошқариш мақсади ва бошқарувини тадқиқ қилиш ва лойиҳallasштириш
7. Персонални бошқариш стратегияси
8. Корхона молиясини бошқариш механизми
9. Менежментда рискларни бошқариш
10. Менежмент тузилмаларининг янги ташкилий шакллари
11. Корхонанинг экологик менежменти

ўртоқликлари. Унитар корхона. Хориж инвестицияси иштирокидаги корхона. Франчайз корхонаси. Корпорация. Концерн. Холдинг. Менежментда ташкилий маданият ва унинг ривожланиши. Ташкилотда ўзлитини англаш ва ўз ўрнига эга бўлиш. Коммуникацион тизим ва муомала тили. Ишчиларни ўқитиш ва ривожлантириш. Мехнат этикаси ва мотивация. Ташкилий тузилманинг ўрта даражаси. Ташкилий тузилмалар босқичларининг хусусиятлари. Маъмурий ва тадбиркорлик ташкилий маданиятининг асосий хусусиятлари. Ташкилий маданиятни қўллаб-қувватлаш усуллари. Бошқарув тузилмаси. Бошқарув тузилмаси оддийлиги ва мосласувчанлиги. Бошқарув қарорлари: интуитив қарорлар, фикрларга асосланган қарорлар, рационал қарорлар. Бошқарув қарорларини қабул қилиш давлари. Қарорларни баҳолash ва мумкин бўлган чекловларнинг мезонларини асослаш. Қарорлар вариантларини ишлаб чиқиш.

3-мавзу: Функционал менежмент

Корхона фаолиятини бошқариш методологияси. Корхонанинг фаолият юритиш муҳити. Менежмент методологияси. Бошқарув концепцияси. Маркетинг бошқариш. Маркетинг бошқариш амалиёти. Маркетинг бошқаришнинг асосий блоклари. Маркетинг ташкилий тузилмасини лойиҳallasштириш ва бошқариш. Товар хусусиятига кўра маркетинг бошқариш. Ёйрик корхонанинг намунавий маркетинг хизмати. Ёйрик бўлмаган корхонага тавсия қилинаётган маркетинг хизмати. Ахборот тадқиқот хизматини бошқариш. Товар ассортиментини бошқариш. Реклама фаолиятини бошқариш. Ишлаб чиқаришнинг техник тайёргарлигини бошқариш. Ишлаб чиқаришнинг оператив бошқариш. Оператив босқичлари. Ишлаб чиқаришнинг оператив бошқариш. Оператив режаласштириш. Ишчи ташкил этиш. Оператив назорат. Оператив бошқариш. Оператив координация. Ички ишлаб чиқаришнинг оператив бошқариш. Ишлаб чиқариш захираларини бошқариш. Моддий-техник таъминотни режаласштириш. Статистик метод. Рецептурали метод. Ички ишлаб чиқариш фаолиятини назорат қилиш. Менежмент тизимида назоратнинг ўрни. Корхона фаолият бўйича назоратни амалга ошириш босқичлари.

4-мавзу: Мақсадли менежмент

Унумдорликни бошқариш. Мехнат унумдорлигини ўлчаш. Унумдорлик дастурини ишлаб чиқиш. Солиқ сиёсати. Инфляция. Халқаро рақобат. Хизмат соҳаси. Сифат назорати ва маҳсулотни синаш. Инновацияларни бошқариш. Инновацияларни бошқариш функциялари. Сифатни бошқариш. Сифат даражаси. Молиявий менежмент. Корхона молиясини бошқариш механизми. Молиявий ресурслар ва уларнинг манбалари. Оператив молиявий менежмент. Молиявий механизм тузилмаси. Молияни бошқариш функциялари. Молияни оператив бошқариш. Менежментда рискларни

ЎЗБЕКИСТОН RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAHSUS
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

Рўйхатга олинди:

№ 62-8/36-1
2020 йил "25" сентябр



"ТАСДИҚЛАНДИ"

Ўқув ва тарбиявий ишлар
бўйича проректор

Қ.Ж.Мирзаев

2020 йил " " "

ТИЗИМЛИ МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ

ФАНИНИНГ

ИШЧИ ДАСТУРИ

Билим соҳаси:	200000	– Ижтимоий соҳа, иқтисод ва ҳуқуқ
Таълим соҳаси:	230000	– Иқтисод
Таълим йўналиши:	5230100	– Иқтисодиёт
Магистратура		
мутахассислиги:	5A230201	– Менежмент (тармоқлар ва соҳалар бўйича)

Умумий ўқув соати – 120соат
Шу жумладан:

Маъруза – 36 соат (2 семестр – 36 соат)
Амалий машғулотлар – 36 соат (2 семестр - 36соат)
Мустақил таълим соати – 58 соат (2 семестр - 58соат)

САМАРҚАНД – 2020 й.

Фаннинг ишчи дастури Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсу таълим вазирлигининг 20 ____ йил ____ августдаги ____-сонли буйруғининг ____-иловаси билан тасдиқланган "Тизимли менежмент назарияси" фан дастури асосида ишлаб чиқилган.

Фаннинг ишчи дастури Самарқанд иктисодиёт ва сервис институтининг Ўқув-ўқувий Кенгашининг 20 ____ йил ____ " ____ " ____ даги ____-сонли баёни билан тасдиқланган.

Тўғруччи:

Пардаев О.М. – СамИСи, «Менежмент» кафедраси доценти, и.ф.д.

Тақризчилар:

Арабов Н. – СамДУ профессори, кафедра мудир.

Яхёев Т. – "STAR SERVICE" МЧЖ директори

СамИСи Магистратура бўлими бошлиғи:
2020 йил " ____ " ____
 Н.У. Худойбердиев
(имзо)

"Менежмент ва статистика" кафедраси мудир:
2020 йил " ____ " ____
 Ф.У. Турсунов
(имзо)

1. Ўқув фани ўқитилиши бўйича услубий кўрсатмалар

"Тизимли менежмент назарияси" фани талабаларни назарий билимлар, амалий кўникмалар, бошқарув жараёнига услубий ёндашув ҳамда илмий дунёқарашини шакллантириш вазифаларини бажаради.

Фан бўйича магистрларнинг билим, кўникма ва маънавиятга қўйиладиган талаблар қўйилади. Магистр:

- менежмент тизими, менежментни ташкил этиш, функционал менежмент, максалди менежмент ҳақида тасаввурга эга бўлиши лозим;
- персонал менежмент, тадбиркорлик компонентини ривожлантириш, персонал фаолиятини оптималлаштириш учун унинг тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш тўғрисида билиши ва улардан фойдалана олиши керак;
- менежмент самарадорлиги, меҳнат ва менежмент жараёналарининг глобаллашувини ёритиб бериш бўйича маъна ва кўникмаларга эга бўлиши керак.

2. Маъруза машғулоти

1-жадвал

№	Маъруза мавзулари	Дарс соатлари ҳажми
1-СЕМЕСТРДА		
1-Модул. Менежмент тизимининг назарий-ўқувий асослари		
1.	Менежмент тизими	10
2.	Менежментни ташкил этиш	10
3.	Функционал менежмент	8
4.	Максалди менежмент	8
Жами:		36 соат
2-СЕМЕСТРДА		
2-Модул. Персонал менежменти ва тадбиркорлик компоненти		
5.	Персонал менежмент	8
6.	Тадбиркорлик компоненти персонал менежментининг асоси сифатида	6
7.	Тадбиркорлик компонентини ривожлантириш	6
8.	Персонал фаолиятини оптималлаштириш учун унинг тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш	4
9.	Менежмент самарадорлиги	6
10.	Меҳнат ва менежмент жараёналарининг глобаллашуви	6
Жами:		36 соат
Умумий:		72 соат

Маъруза машғулоти мультимедиа қурулмадари билан жихозланган аудиторияда академик гуруҳлар учун ўтпади.

3. Амалий машгулотлар

2-жадвал

№	Амалий машгулот мавзулари	Дарс соатлари ҳажми
1-СЕМЕСТРДА		
1-Модул. Менежмент тизимининг назарий-усулбӣ асослари		
1.	Менежмент тизими	10
2.	Менежментни ташкил этиш	10
3.	Функционал менежмент	8
4.	Максадли менежмент	8
Жами:		36 соат
2-СЕМЕСТРДА		
2-Модул. Персонал менежменти ва тадбиркорлик компоненти		
5.	Персонал менежмент	8
6.	Тадбиркорлик компоненти персонал менежментининг асоси сифатида	6
7.	Тадбиркорлик компонентини ривожлантириш	6
8.	Персонал фаолиятини оптималлаштириш учун унинг тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш	4
9.	Менежмент самардорлиги	6
10.	Меҳнат ва менежмент жараёндарининг глобаллашуви	6
Жами:		36 соат
Умумий:		72 соат

Амалий машгулотлар мультимедиа курулмалари билан жиҳозланган аудиторияда ҳар бир академик гуруҳга алоҳида ўтилади. Машгулотлар фаол ва интерфаол усуллар ёрдамида ўтилади, “Кейс-стади” технологияси ишлатилади, кейслар мазмунни ўқитувчи томонидан белгиланади. Курағмалии материаллар ва ахборотлар мультимедиа курулмалари ёрдамида узатилади.

4. Мустақил таълим

3-жадвал

№	Мустақил таълим мавзулари	Дарс соатлари ҳажми
1-СЕМЕСТРДА		
1.	Ўзбекистон Республикаси Президентини Ш.Мирзиёевнинг мамлакатимизни 2017-йилда иқтисомий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий якундари ва 2018-йилда мўлжалланган иқтисодий дастурининг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Ўзирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузасидан келиб чиққан ҳолда фаннинг вазифалари	6
2.	Бошқарув тизимида конкрет бўлим фаолиятини талқин қилиш ва баҳолаш	6
3.	Ташкилий тузилмаларни куриш қондалари	6
4.	Бўлимда каррларин қабул қилиш схемасини ташкил қилиш	6
5.	Қорхона молиясини бошқариш тизими	8

4

6.	Молиявий менежментнинг асосий вазифалари	6
7.	Қаррларин қабул қилиш схемасини таҳлил қилиш ва қорхонада бошқаруви тақомиллаштириш бўйича тақсирлар ишлаб чиқариш	6
8.	Бошқарув тизимини комплекс талқин қилиш	6
9.	Бошқарув тизимини лойиҳалаш	6
10.	Бошқарув қаррларини лойиҳалаштириш	6
Жами:		62 соат
2-СЕМЕСТРДА		
11.	Бошқарув тузилмаси ва қаррларин қабул қилиш тизими талқини ва лойиҳалаштирилиши	6
12.	Тадбиркорлик компоненти персонал менежментининг асоси сифатида	6
13.	Тадбиркорлик компонентларни ривожлантириш	6
14.	Қорхона фаолиятини ривожлантиришда тадбиркорлик кўникмаларини шакллантириш	6
15.	Менежмент самардорлиги	6
16.	Меҳнат ва менежмент жараёндарининг глобаллашуви	8
17.	Функционал менежмент ва унинг элементлари	6
18.	Менежментда таваққулийлиқни бошқариш	6
19.	Ишбилармон ташкилот фаолиятининг соҳаларини бошқариш методологияси	6
20.	Иш юритишнинг бошқариш	6
Жами:		62 соат
Умумий:		124 соат

Талабалар мустақили ишни тақдирлашда ушбу фаннинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги шакллардан фойдаланилади ва жорий назорат сифатида баҳоланади.

– **Мавзу бўйича концепт (реферат ва таклимот)** – назарий материалларни пухта ўзлаштиришга ёрдам берувчи бундай усул ўқув материалга асосий диққатни қўпроқ жалб этишга ёрдам беради. Талаба концепти турли назорат ишларига тайёргарлик ишларини оsonлаштирилади, вақтни тежайди;

– **Ўқитиш ва назорат қилишнинг автоматлаштирилган тизимлари билан ишлаш** – талаба назарий ва амалий машгулотларда олган билимларини ўзлаштиришлари, турли назорат ишларига тайёргарлик қилишлари учун тавсия этилган электрон манбалар, инновацион дарс лойиҳаси намуналари, ўз-ўзини назорат учун тест топшириқлари ва бошқалар;

– **Фан бўйича қўшимча адабиётлар билан ишлаш** – мустақил ишлаш учун берилган топшириқлар бўйича талабалар тавсия этилган асосий адабиётлардан ташқари қўшимча ўқув, илмий адабиётлардан фойдаланади. Бунда рус ва хорикий адабиётлардан фойдаланиш раббатлантирилади;

– **Интернет тармоқидан фойдаланиш** – фан мавзуларини ўзлаштириш, курс иши, БМИ ёзишда мавзу бўйича интернет манбаларини

5

топиш, улар ишлаш назорат турларининг барчасида кўшимча рейтинг баллари билан раёбатлантирилади;

– Мавзуга оид масалалар, кейин-стадилар ва ўқув лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва унда иштирок этиш.

Мустақил таълимни ташкил этиш бўйича услубий кўрсатма ва тавсиялар ишлаб чиқилади. Унда талабаларга асосий маъруза мавзулари бўйича амалий топшириқ, кейин-стадилар ечиш услуби ва мустақил ишлаш учун вазифалар белгиланади.

5. Курс иши учун намунавий мавзулар.

№	Курс иши мавзулари.
1.	Менежментда ташкил этиш ва ташкилий муносабатлар назариси
2.	Менежмент тизимини лойиҳалаштириш
3.	Бошқаруви талқин қилишда тизимли таҳли
4.	Корхона соҳадари феолиятини бошқариш методологияси
5.	Корхонанинг экологик менежменти
6.	Бошқариш максали ва бошқарувини талқин қилиш ва лойиҳалаштириш
7.	Персонални бошқариш стратегияси
8.	Корхона молиясини бошқариш механизми
9.	Менежментда рикссларни бошқариш
10.	Менежмент тузилмаларининг янги ташкилий шакллари
11.	Корхонанинг экологик менежменти
12.	Экологик менежмент тизимини шакллантириш
13.	Бошқаруш максали ва функцияларини талқин қилиш ва лойиҳалаштиришнинг методлари
14.	Меҳнат карьерасини режалаштириш ва бошқариш
15.	Персонални мотивация қилишнинг механизминини ишлаб чиқиш
16.	Бошқаруш ташкилий тузилмаси ва қарор қабул тизимларини талқин қилиш ва лойиҳалаштириш
17.	Инсон ресурсларини стратегик режалаштириш ва бошқариш
18.	Табйиркорлик компонентларининг ривожланиши
19.	Персонал бошқаруви тизимли ёндашу
20.	Табйиркорлик компонентларининг ривожланиши
21.	Табйиркорлик феолиятини оптималаштириш учун кўникмаларни шакллантириш
22.	Танкилий-бошқариш технологияларини ривожлантириш
23.	Меҳнат тақсимоти ва компетенцияларини ажратиш
24.	Бошқаруш раҳбарларининг таълим тизими
25.	Менежмент самардорлиги
26.	Менежмент самардорлигини баҳолашда тизимли ва мавзудан ёндашу
27.	Меҳнат жараёни ва менежмент глобаллашаси
28.	Бошқаруш қарорларини баҳарлини асослаш, қабул қилиш ва ташкил этиш жараёнининг таҳли
29.	Менежментда ташкилий маданият ва унинг ривожланиши
30.	Махсулдорлигини бошқариш

6. Фан бўйича талабалар билиминини баҳолаш ва назорат қилиш Мезонлари

Баҳолаш тартиби ва мезонлари

1. Талабаларнинг фандарни ўзлаштириши 5 бадлик тизимда баҳоланади. Маънавий амалиёт, фан (фандаро) давлат аттестацияси, битирув маънавий иши, шунингдек магистратурада илмий-таълиқот ва илмий педагогик ишлар ҳамда магистрик диссертацияси бўйича талабалар ўзлаштириши ҳам 5 бадлик тизимда баҳоланади.

2. Талабанинг фан бўйича ўзлаштиришини баҳолашда қуйидаги намунавий мезонлар тавсия этилади:

5 (аъло) баҳо: ҳулоа ва қарор қабул қилиш; иқодий фикрлай олиш; мустақил мушоҳада юрита олиш; олган билимларини амалда қўлай олиш; мохиятини тушуниш; билиш, айтиб бериш; тасаввурга эга бўлиш.

4 (яқин) баҳо: мустақил мушоҳада юрита олиш; олган билимларини амалда қўлай олиш; мохиятини тушуниш; билиш, айтиб бериш; тасаввурга эга бўлиш.

3 (қоникарли) баҳо: мохиятини тушуниш; билиш, айтиб бериш; тасаввурга эга бўлиш.

2 (қоникарсиз) баҳо: дастурни ўзлаштирмаганлик; фаннинг мохиятини билимаслик; аниқ тасаввурга эга бўлмаслик; мустақил фикрлай олмаслик.

3. Намунавий мезонлар асосида кафедра томонидан муайян фандан баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилади ва талабаларга эълон қилинади.

4. Баҳолаш турлари бўйича тузилган саволлар (топириқлар) мазмунини ўзлаштиришини ҳолис (объектив) ва аниқ баҳолаш имкониятини бериши керак. Бунинг учун масъулият фан ўқитувчиси ҳамда кафедра мудирита юклатилади.

Саволлар (топириқлар) тарқибига фан дастуридан келиб чиққан ҳолда назарий материаллар билан бирга мустақил иш, лаборатория ва ҳисоб-графика ишлари, амалий ва семинар машғулотлари материаллари ҳам киритилади.

Баҳолаш натижаларини қайта қилиш ва таҳлил этиш тартиби

1. Талабанинг фан бўйича якуний баҳоси семестрда белгиланган баҳолаш турлари (ОБ, ЯБ) бўйича олинган иқодий бадлар (3, 4, 5)нинг ўртача арифметик миқдори сифатида аниқланади ва ахлитганиб бўлун сонларда қайдонома, синов дафтари ва талабалар ўзлаштиришини ҳисобга олиш электрон тизимида шу куннинг ўзида (баҳолаш ёзма иш шаклида ўтказилган бўлса, у ҳолда муҳлат ичида) қайта этилади.

Талабанинг (қоникарсиз) баҳоси синов дафтарида қайта этилмайди.

2. Талабаларнинг ўқини сифатини қиёсий таҳлил қилиш маънасида ҳар бир фандан олинган баҳолаш асосида талабалар рейтингини шакллантирилади.

3. Олий таълим муассасаси деканати семестр охирида ўқитиш натижалари бўйича қуйидаги академик рейтингларни ҳисоблайди:

алоҳида фанларни ўзлаштириш натижалари бўйича талабаларнинг гуруҳ, курс ва факультет миқёсидати рейтингини; семестрдаги барча фанларни ўзлаштириш натижалари бўйича талабаларнинг гуруҳ, курс ва факультет миқёсидати рейтингини; бир неча семестр давомида ўқиган фанларни ўзлаштириш натижалари бўйича талабаларнинг гуруҳ, курс ва факультет миқёсидати рейтингини.

4. Ўқув йили якуни бўйича энг юқори рейтинг кўрсаткичига эга бўлган талабалар "Факультет (курс)нинг энг яхши талабалари рўйхати"га киритилган ҳамда факультет декани бўйруғи билан моддий ва маънавий рағбатлантиришга тавсия этилади.

Талабаларнинг рейтинг кўрсаткичлари олий таълим муассасаси (факультети) сайтларида ёритилган.

5. Ўқув режасига киритилган (хар бир семестр якунидаги фанлар бўйича ўзлаштириш кўрсаткичи хисобга олинган ҳолда) фанларнинг 1/4 қисмини камиди "4" ("яхши") баҳога ва колган 3/4 қисмини ҳамда давлат аттестацияси ва биттирив мадакавий ишлари (матристрлик диссертацияси)ни "5" ("аъло") баҳоларга топишган талабаларга имтиёзли диплом берилади.

6. Баҳолаш натижалари кафедранинг йилги ишлари, факультет ва олий таълим муассасаси Кенгашлиарида мунтазам равишда муҳокама этиб борилади ва тегишли қарорлар қабул қилинади.

7. Факультет деканати (Ўқув-ўқувий бошқарма)да сакланадиган қайномада баҳолаш натижалари бўйича талабага стипендия белгиланган асос бўлиб ҳисобланади.

Талабага имтиёзли диплом белгиланган ҳамда стипендияларни тайинлашда унинг ҳар бир семестр якунидаги фанлар бўйича деканатларда сакланадиган қайномадаги ўзлаштириш кўрсаткичи хисобга олинади.

8. Ўзбекистон Республикаси олий таълим муассасаларида талабалар ўзлаштириш баҳолаш тизимини илғор хорижий давлатлар олий таълим тизимида қўлланиладиган баҳолаш тизимига уйғунлаштириш мазкур Низом иловаида келтирилган жадвалга мувофиқ амалга оширилади.

Иловада кўрсатилмаган ҳолатлар бўйича баҳолаш тизимининг мувофиқлик масаласи олий таълим муассасасининг Ўқув-ўқувий бошқармаси (бўлими) томонидан реktor билан келишган ҳолда ҳал этилади ва изоҳ берилади.

6. Асосий ва қўшимча ўқув адабиётлар ҳамда ахборот манбалари

Асосий адабиётлар:

1. Ўлдошев Н.К., Юсупова Д.Т. Тизимли менежмент назарияси. Дарслик. Т.ДПИУ, 2019й. - 270 б.
2. Ўлдошев Н.К., Ўлдошева Н.Ч., "Теория системного менеджмента" Учебное пособие Т.ДПИУ, 2019 г.
3. Ўлдошев Н.К., Набоков В.И. "Менежмент назарияси". Дарслик. Т.ДПИУ, 2013.-433б.

4. Ўлдошев Н.К., Зокидов Ф. Менежмент. Дарслик.-Т.: "Ўзбекистон фойлафуари миллий жамияти" нашриёти, 2019й.
5. Frank Kotter's Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-Hill Education

Қўшимча адабиётлар:

6. Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида "Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони.
7. Мирзиёев Ш.М. "Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик ҳар бир раҳбар фаолиятининг қундалик қоидаи бўлиши керак" 1-Т.: Ўзбекистон, 2017.-104 б.
8. Мирзиёев Ш.М. "Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш-юрт тарақиёти ва халқ фаровонлигининг гарови" 1-Т.: Ўзбекистон, 2017.-48 б.
9. Мирзиёев Ш.М. "Буюк келажикимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз" 1-Т.: Ўзбекистон, 2017.-488б.
10. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. //Халқ сўзи, 2017 йил 22 декабрь №258 (6922)3 б.
11. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига кириш ш тантигани маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқ.-Т.: Ўзбекистон, 2016.- 56 б.
12. Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини "Фаол тадбиркорлик, инновацион гезлар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили" да амалга оширишга оид Давлат дастури тўғрисида "ти 2018 йил 22 январь 5308-сонли фармони.
13. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. -Т.: "Ўзбекистон", ННПИУ, 2017-80 б.
14. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учебное пособие. М.: «Дека», 2010.-254 с.
15. Ремеников В.Б. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. М.: «ЮНИТИ», 2011, -324 с.
16. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Учебное пособие. Питер, 2010.-560с.
17. Маркарян Э.А. Управленческий анализ в отраслях: Учебное пособие. -3-е изд. перераб. и доп. М.: КНОРУС-2009.-304 с.
18. Валуев С.А., Волкова В.Н., Игнатова А.В. Системный анализ в экономике и организации производства. Учебное пособие. М.: Экономика. 2011, - 342 с.
19. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учебное пособие. М.: «Дека», 2010, -254 с.
20. Ремеников В.Б. Разработка управленческого решения. Учебное пособие. М.: «ЮНИТИ», 2011, -324 с.
21. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Учебное пособие. Питер, 2010, - 560 с.

