

VII BOB. MENEJMENTNING SAMARADORLIGI

7.1. Boshqaruv mehnatining samaradorligini tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar

Menejmentning samaradorligi - bu boshqaruv faoliyatining korxonada, firma ishining yakuniy natijasiga qo'shgan hissasini aks ettiruvchi iqtisodiy tushuncha. Menejmentning funksional vazifasi asosiy faoliyatning samaradorligini ta'minlashdan iborat, shuning uchun uning samaradorligi ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligi darajasi bilan belgilanadi. Bundan shunday xulosa kelib chiqadiki, menejmentning samaradorligi korxonada maqsadlarining amalga oshirilishi darajasi bilan belgilanadi.

Jamiyatda boshqaruv uchun mehnat resurslarining eng faol va bunday murakkab ishni bajarishga professional tayyorlangan katta qismi yo'naltirilgan. Mazkur holat obyektiv tarzda ushbu resurslardan foydalanishning maqsadga muvofiqlik darajasini oshirish, ular uchun qilinadigan harajatlarni qisqartirish zaruratini keltirib chiqaradi. Agar menejmentni boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarish, qabul qilish va amalga oshirish jarayoni yoki faoliyati sifatida ko'rib chiqadigan bo'lsak, u holda menejmentning samaradorligini mazkur jarayonning samaradorligi sifatida ko'rib chiqarish mumkin. Biroq bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning samaradorligi baholashning asosiy maqsadi boshqaruv tizimining foydalanilmagan imkoniyatlari va zaxiralarini, uning boshqarilayotgan ishlab chiqarish kichik tizimiga ta'sirini aniqlashdan iborat.

Shu bilan birga menejmentning samaradorligi firmalar faoliyat ko'rsatishining ijtimoiy jihatlari bilan ham bog'liq. Birinchi navbatda, bu mehnat turmushining sifatiga hamda korxonada o'z personaliga taqdim etadigan imtiyozlar va imkoniyatlarga taalluqli. Bu yerda Yaponiya menejmentidan umrbod yollash tizimini tilga olish o'rinli. Mazkur tizim xodimga butun mehnat hayoti mobaynida bandlikni hamda turli yollovchilar tomonidan o'z personaliga taqdim etadigan bir qator boshqa imtiyozlar va imkoniyatlarni kafolatlaydi. Bu personal turmushining madaniy-maishiy sharoitlariga, uning umumta'lim va kasbiy darajasining oshishiga, mansabda ko'tarilishiga, moddiy farovonligining oshishiga taalluqli.

Menejment amaliyotida samaradorlikning o‘shishi yoki pasayishi dinamikasini aniqlash va uning asosida asosiy faoliyatni rivojlantirish yoki xususan boshqaruv faoliyatini yaxshilash yuzasidan tegishli choralarni ko‘rish maqsadida menejmentning samaradorligini bundan avvalgi davr va turdosh firmalar bilan solishtirishni talab qiladigan vaziyat yuzaga kelmoqda. Bunday holatlarda menejmeng samaradorligining mezonlari va ko‘rsatkichlaridan foydalaniladi. Mezon (yunoncha - mulohaza qilish vositasi) - bu baholashning asosida yotuvchi sifatiy belgi; ko‘rsatkich - bu menejmentning samaradorligini tavsiflovchi muayyan miqdoriy xususiyatlar yoki belgilardir.

Firmalar asosiy faoliyatining rejalashtirilgan natijalariga va foydaga erishish ko‘rsatkichlari eng muhim mezonlar hisoblanadi. Menejmentning samaradorligini baholash yalpi xususiyatga ega bo‘lishi va resurslardan foydalanish darajasini hamda firmalarni rivojlantirish, ishlab chiqarish, ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlarga erishish imkoniyatlarini hisobga olishi lozim.

Boshqaruv samaradorligi an’anaviy tarzda ikkita asosiy usul bilan aniqlanadi.

Birinchi: boshqaruv samaradorligi (S_b) ishlab chiqarish tizimida erishilgan samara bilan o‘lchanadi:

$$S_b = S_u/X_b.$$

bu yerda: S_u - umuman ishlab chiqarish tizimi tomonidan erishilgan natija (samara); X_b - boshqaruv xarajatlari. *Ikkinchi:* boshqaruv samaradorligi boshqaruv faoliyatining hajmi va xususiyati bilan o‘lchanadi:

$$S_b = S_{bp}/X_b.,$$

bu yerda S_{bp} - boshqaruv faoliyatini amalga oshirish natijasida erishiladigan va tegishli parametrlar bilan ifodalanuvchi boshqaruv samarasi.

Ta’kidlash lozimki, boshqaruv samaradorligini baholashning ushbu ikkita turi bir-birini inkor etmaydi, balki to‘ldiradi, ya’ni muammoga nisbatan kompleks tarzda yondashish, birinchi usul bo‘yicha baholashda firmalar faoliyatining umumiy yaxshi natijalari ortida yashirilishi mumkin bo‘lgan boshqaruv apparati ishining samaradorligini oshirish zaxiralarini aniqlash imkonini beradi.

Iqtisodiy obyektlarni boshqarish samaradorligi boshqaruv mehnatining, shu

jumladan, rahbarlar mehnatining samaradorligi (1), boshqaruv tizimining tejamliligi (2), ishlab chiqarish yoki boshqa boshqariladigan obyekt faoliyat ko'rsatishining samaradorligi (3) bilan aniqlanadi.

Boshqaruv mehnatining samaradorligi quyidagilar orqali aniqlanadi:

- aniq qo'yilgan maqsadlar;
- boshqaruv jarayonining huquqiy jihatdan ta'minlanish darajasi;
- ishlab chiqilgan boshqaruv apparatining bo'linmalari va alohida ijrochilar to'g'risidagi nizomlarning sifati;
- har bir xodim intizomi va boshqaruv, apparati faoliyatining natijalari uchun javobgarligi darajasi;
- boshqaruv organlari personalni tarkibining takomillashganligi;
- boshqaruv texnikasidan foydalanish darajasi;
- ijrochilar mehnatining ijodiy xususiyati, shaxsiy ijodiy rejalarining amalga oshirilishi darajasi;
- rahbarlar ish vaqtining tarkibi, ularda ishlab chiqilgan va joriy etilgan o'z rahbarlik tizimining mavjudligi;
- kadrlar malakasi;
- personalning boshqaruvda ishtirok etish darajasi;
- jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhit;
- boshqaruv xodimlarining mehnatiga bo'lgan munosabat, u yuksak mehnat intizomi, ish vaqtida bajariladigan boshqa chetki ishlarning mavjudligi bilan tavsiflanishi mumkin.

Boshqaruv personalni mehnatining samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar quyidagilardan iborat:

- boshqaruv axborotiga ishlov berish ishlarining osonlashtirilganligi;
- axborotga ishlov berish muddatlarining qisqartirilganligi;
- boshqaruv apparatining tarkibini maqbullashtirish hisobidan boyuqaruv personalni sonining qisqartirilganligi;
- ko'p mehnat talab qiluvchi operatsiyalar va tamoyillarning mexanizatsiyalashtirilganligi va avtomatlashtirilganligi;

- mehnatni tashkil etishni yaxshilash hisobidan ish vaqti yo'qotilishining qisqartirilganligi;

- boshqaruv axboroti ishonchliligi va to'liqligining oshirilganligi;
- qabul qilinadigan qarorlar asosligining oshirilganligi;
- boshqaruv madaniyatining oshirilganligi;
- mehnat sharoitlarining yaxshilanganligi;
- personal malakasining oshirilganligi;
- boshqaruv ishlari sifatining oshirilganligi.

Rahbarning mehnati boshqariladigai obyekt faoliyat ko'rsatishining yakuniy natijalari (1), boshqaruv apparatining ishini tashkil etish darajasi (2), rahbar ishining darajasi (3) bo'yicha baholanadi. Hozirgi sharoitda rahbar tomonidan yaratilgan boshqaruv tizimining sifati rahbar mehnatining eng muhim yoki asosiy baholash ko'rsatkichi hisoblanadi. Ilmiy boshqaruvning asoschilaridan biri G.Emerson bu borada shunday yozgan edi: «Bilvosita insonlar qo'lidagi to'g'ri tamoyillar dahoning tizimsiz va tasodifiy urinishlariga qaraganda kuchliroq bo'lib chiqadi». Umumiy ko'rinishda boshqaruv tizimining samaradorligi quyidagilar bilan baholanadi:

- boshqaruv obyekti oldiga vazifalarni ko'yishning asosligi;
- bajariladigan vazifalarning soni va sifati;
- qabul qilinadigan qarorlarning soni va sifati;
- boshqaruv qarorlarining boshqaruv obyektiga ta'siri darajasi.

Menejment tizimlarining samaradorligini aniqlashda quyidagilarni baholash zarur:

- boshqaruv tarkibi, shu jumladan boshqaruv personalining shtatlari;
- boshqaruv tizimidagi mehnat, uning tashkil etilishi, sharoitlari, samaradorligi;
- tizimidagi boshqaruv texnologiyasi, shu jumladan axborot texnologiyasi, funksiyalarni bajarish texnologiyasi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish tamoyili;
- boshqaruv texnikasi bilan ta'minlanganlik, uning sifati, foydalanish darajasi;

- boshqaruv usullari, shu jumladan iqtisodiy, tashkiliy-taqsimlash va ijtimoiy-ruhiy usullar;

- boshqaruv xarajatlari majmui, xususan: mehnat haqi va mukofotlar, xizmat safarlari xarajatlari, aloqa, yengil avtotransportni saqlab turish, boshqaruv texnikasi vositalarini xarid qilish va ulardan foydalanish xarajatlari bilan tavsiflanadigan boshqaruv tizimining tejamliligi;

- boshqaruv tizimining ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga va ijtimoiy jarayonlarga ta'siri.

Menejment tizimlarining samaradorligini baholash jarayonida boshqaruvni maqbullashtirish yo'nalishlarini, yutuqlar va kamchiliklar sabablarini, boshqaruv faoliyatining iqtisodiy, ishlab chiqarish va ijtimoiy jarayonlarga ta'sirini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv tizimi samaradorligining ko'rsatkichlari sifatida quyidagilar qo'llanilishi mumkin:

- boshqaruv apparatining bir xodimi uchun foyda miqdori;
- boshqaruv apparati xodimi ish vaqtining birligiga foyda miqdori;
- boshqaruv apparatini saqlab turish bilan bog'liq xarajatlarning birligiga foyda miqdori.

Bundan tashqari, boshqaruv tizimining samaradorligi quyidagilar bo'yicha aniqlanadi:

- uning ishlab chiqarish-xo'jalik va ijtimoiy faoliyatning turli tomonlariga ta'siri;

- boshqaruv xarajatlarning kamaytirilganligi;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va turli resurslardan foydalanish darajasining oshirilganligi;

- ishlab chiqarish texnologiyasining yaxshilanganligi, ishlab chiqarishning texnik darajasi va mahsulot sifatining oshirilganligi;

- mehnat unumdorligining yaxshilanganligi;

- mahsulot tannarxining pasaytirilganligi;

- xodimlarning mehnat va turmush sharoitlarining yaxshilanganligi;

- kadrlar madaniy-texnik darajasining oshirilganligi;
- personalga ijtimoiy xizmat ko'rsatishning yaxshilanganligi.

Ushbu ko'rsatkichlardan boshqaruv samaradorligini baholashning o'lchovi sifatida foydalanishda baholanayotgan davr ko'rsatkichlarini o'tgan yillar ko'rsatkichlari bilan, shuningdek, turdosh korxonalar, firmalarning shu kabi ma'lumotlari bilan taqqoslash usuli qo'llaniladi.

Muayyan ishlab chiqarish vaziyatlarida boshqaruv samaradorligi boshqaruv xarajatlari bilan ishlab chiqarish natijalari o'rtasidagi turli xil nisbatlarda namoyon bo'ladi. Masalan, mahsulot hajmi va sifati doimiy bo'lgani holda boshqaruv xarajatlarining kamaytirilishi; boshqaruv xarajatlari doimiy bo'lgani holda mahsulot hajmi va sifatining oshirilishi; boshqaruv xarajatlari oshgani holda mahsulot hajmi va sifatining oshirilishi; boshqaruv xarajatlari doimiy bo'lgani yoki oshgani holda ijtimoiy natijalarning yaxshilanishi. Bundan tashqari, boshqaruv xodimlarining umumiy sonida ular ulushining o'zgarishi, muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar va ishchilar sonining nisbati, boshqaruvning ko'p mehnat talab qilishi kabilar ham boshqaruv samaradorligi oshishining muayyan iqtisodiy ko'rsatkichlari bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Shu bilan birga, menejment samaradorligini aniqlashning miqdoriy usullari boy berilgan imkoniyatlar, mavjud zaxiralar va muammolar, takomillashmagan boshqaruv faoliyati haqida har tomonlama, aniq va muayyan tasavvurga ega bo'lish imkonini bermaydi. Menejment nazariyasi va amaliyoti shuni tasdiqlab turibdiki, menejment tizimini baholashga nisbatan bunday yondashuvni tizimlarni shakllanzirish va ular faoliyat ko'rsatishining qonunlari, qonuniyatlari va tamoyillariga asoslangan tizimli metodologiya asosida amalga oshirish mumkin. Eng umumiy ko'rinishda ushbu yondashuv quyidagi tizimli tamoyillar asosida amalga oshirilishi mumkin:

- 1) menejment tizimi menejmentning maqsadlariga mos kelishi kerak;
- 2) menejment tizimini tashkil etuvchi qismlar menejmentning maqsadlariga mos kelishi kerak;
- 3) har bir qism mazkur tizimning qolgan qismlaridan har qandayiga mos kelishi kerak.

Inqirozga yuz tutilgan vaziyatlarda haqiqiy va rasmana manfaatlarning farq qilishi og‘ir oqibatlarga, hatgo firmalarning bankrot bo‘lishigacha olib keladi. Shuning uchun rahbarlar oldida turgan eng muhim vazifalar quyidagilardan iborat: sheriklarning haqiqiy manfaatlarini bilish va ularni birgalikdagi faoliyatda amalga oshirish; xodimlarning haqiqiy manfaatlariga zid bo‘lgan omillarni doimiy ravishda tahlil qilish va ularni rahbarlik jarayonida hisobga olish.

Amerikalik tadqiqotchilar T.Piters va R.Uotermanning fikriga ko‘ra, namunaviy uddaburon kompaniyalarga xos bo‘lgan samarali menejment quyidagilarni o‘zida namoyon etadi:

- *harakat, qilishga, muvaffakiyatlarga erishishga intilish*, buning uchun “oyoqlar tezligi”ni sakdab turish va imillanishga qarshilik ko‘rsatishg‘shng boy amaliy usullaridan foydalanish;

- *yuqori sifat, xizmat ko‘rsatish va ishonchlilik*, istemolchining ehtiyojlarini hisobga olish;

- *mustaqillik va tadbirkorlik*. Firmalar tashkilotda ko‘plab yetakchilar va novator-tashabbuskorlar, yangilik ijodkorlari bo‘lishidan manfaatdor, muvaffaqiyatli tashabbusni qo‘llab-quvvatlaydi, o‘zini oqlagan tavakkalchilikni rag‘batlantiradi;

- *xodim mehnatining unumdorligi*. Ushbu tamoyil individga nisbatan hurmat bilan qarashga asoslanadi, har bir ishchiga shunchaki harakatchan ishchi qo‘llar juftligi sifatida emas, balki g‘oyalar manbai sifatida qaraladi. Firmalarda personalni mahsulot sifatini va mehnat unumdorligini oshirishga doir ishga jalb etish dasturlari amal qiladi;

- *hayot bilan bog‘liqlik*, qadriyatlar tizimiga asoslangan. Firmalar hayot (iste‘molchilar) talab etadigan bilim darajasi standartlarini belgilaydi va ularga og‘ishmay amal qilinishiga undaydi. Qadriyatlar tizimiga quyidagilar kiradi:

- o‘zining ustunligiga ishonish;
- mayda hodisalar, ishni yaxshi bajarish barcha jihatlarining muhimligiga ishonish;
- insonning shaxs sifatida ahamiyatliligiga ishonish;
- yuqori sifat va xizmat ko‘rsatishga ishonish;

- barcha xodimlar novatorlar ekanligiga ishonish;
- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun norasmiy muloqotning muhimligiga ishonish;
- iqtisodiy o'sishga va foyda olishga ishonish hamda ularning muhimligini e'tirof etish;
- *o'z ishiga sodiqlik.* Biznesning yuksak samaradorligiga erishish imkoniyatlari asosan o'zi biladigan ishni bajaruvchi firmalarda kattaroq;
- *firmaning oddiyligi, kamtarona boshqaruv shtati.* Namunaviy firmalarni boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmalari oddiyligi va boshqaruvning kam sonli yuqori darajasi bilan ajralib turadi;
- *erkinlik va bir vaqtning o'zida qat'iylik.* Muvaffaqiyatli ishlovchi firmalar o'zlari sodiq bo'lgan kam sonli tub qadriyatlarga amal qilish nuqtai nazaridan g'oyat markazlashgan. Shu bilan birga ular, agar gap firmaning umumiy maqsadlariga erishish uchun katta erkinlik beriladigan guruhlar va «mahsulotlar tashabbuskorlari» haqida borayotgan bo'lsa, g'oyat markazlashmagan.

M.Vudkok va D.Frensis menejment samaradorligiga rahbar-menejer ishining sifati va muvaffaqiyatli boshqarishga to'sqinlik qiluvchi cheklovlar nuqtai nazaridan qaraydi.

1.*O'zini boshqara olmaslik:* vaqt, energiya, mahoratdan to'liq foydalana olmaslik, boshqaruvchining hozirgi hayoti stresslarini yenga olmaslik. O'zini boshqara olish - bu:

- o'z sog'lig'ini saqlab turish;
- ish vaqtini chegaralash; shaxsiy hayot bilan ish o'rtasidagi muvazanatni nazorat qilish;
- o'ziga dam olish uchun tanaffuslarni rejalashtirish va tashkil etish;
- o'zini bilishga intilish;
- o'z hissiyotlaridan foydalanish;
- atrofdagilar bilan oqilona muloqotni rivojlantirish;
- muvaffaqiyatsizlik qandaydir muqarrar va hatto foydali narsa deb qarash;
- o'z qadr-qimmatini his eta olish;

- ma'qullanmaslik va hatto o'zini yoqtirmaslikka bardosh bera olish;
- faqat uddalash mumkin bo'lgan yuklamalarni o'z zimaasiga olish.

2. *Shaxsiy qadriyatlarning yo'qotilganligi:* o'zining shaxsiy qadriyatlarini aniq tushunmaslik; zamonaviy ish va shaxsiy hayot sharoitlariga mos kelmaydigan qadriyatlarning mavjudligi. Aniq shaxsiy qadriyatlar - bu:

- o'z qadriyatlarini tez-tez shubha ostiga ko'yish;
- qadriyatlarni to'plangan ma'lumotlar ta'siri ostida o'zgartirish;
- hosil qilingan qadriyatlar tizimiga jiddiy munosabatda bo'lish;
- o'z qarashlarini muhokama uchun bildirish;
- o'zgalar qarashlarini tushunishga intilish;
- hayotda faol bo'lish;
- o'z fikrida qat'iy turish;
- teskari aloqani o'rnatishga intilish;
- o'z qadriyatlarini himoya qilishga tayyor turish qobiliyati.

3. *Noaniq shaxsiy maqsadlar:* o'zining shaxsiy hayoti yoki ishining maqsadlari masalasida aniqlikning mavjud emasligi; zamonaviy ish va hayot sharoitlariga mos kelmaydigan maqsadlarning mavjudligi. Aniq shaxsiy maqsadlar kuyidagilarni nazarda tutadi:

- oldinda turgan vazifalarga aniqlik kiritmsh;
- o'zining ko'tarilishini (mansabda) muntazam baholash;
- vaqt chegaralarini belgilash;
- o'z martabasini rivojlantirish imkoniyatini o'rganish;
- maqsadlarni aniqlash;
- shaxsiy hayot bilan ish o'rtasidagi qoniqarli muvazanatni saqlab turish;
- o'z martabasini rivojlantirishni rejalashtirish;
- atrofdegilar bilan umumiy maqsadlarning mavjudligi;
- qo'l ostidagilarga baho berishda xolislik.

4. *Mustaqil rivojlanishdan to'xtash:* yangi vaziyatlar va imkoniyatlarni qabul qilish hissining mavjud emasligi. Faol mustaqil rivojlanish shuni nazarda tutadiki, inson:

- o‘qib-o‘rganish uchun javob beradi;
- o‘zini o‘rganishga intiladi;
- rivojlanish uchun vaqt qoldiradi;
- to‘siqlarni yaxshi qarshi oladi;
- teskari aloqani qidiradi;
- hayol surish uchun vaqt ajratadi;
- o‘z hissiyotlarini tadqiq etadi;
- o‘z tajribasini baholaydi;
- o‘qiydi va keng munozara qiladi;
- o‘zining salohiyatiga ishonadi;
- ochiqroq bo‘lishga intiladi;
- o‘ziga bo‘lgan ta’sirni anglab yetadi;
- kasbiy rivojlanishni boshqaradi;

5. *Muammolarni hal etish ko‘nikmalarining yetishmasligi*: qarorlar qabul qilivida zarur bo‘lgan strategiyaning, shuningdek, hozirgi muammolarni hal etish qobiliyatining mavjud emasligi. Muammolarni hal eta olish qobiliyatiga ega bo‘lgan rahbar:

- doimiy ravishda ko‘plab muammolarni hal etadi;
- mos keladigan usullarni tanlaydi;
- tizimlashtirilgan yondashuvni qo‘llaydi;
- muammo uchun javobgar shaxslarni aniq belgilaydi;
- har bir xodimning ishidagi maqsadlarni aniq belgilaydi;
- muvaffaqiyatni aniqlash uchun aniq mezonlarni belgilaydi;
- axborotdan mohirona foydalanadi;
- samarali rejalashtiradi;
- guruhning ishini samarali muvofiqlashtiradi.

6. *Ijodiy yondashuvning yetishmasligi*: yangi g‘oyalarni topish qobiliyatining mavjud emasligi, yangi goyalardan foydalana olmaslik. Ijodiy yondashuvni qo‘llash chog‘ida menejer:

- boshqa insonlardagi ijodiy yondashuvni qadrlaydi;

- noaniqliklarga tayyorlangan;
- o'zining ijodiy qobiliyatlariga ishonadi;
- o'zining ijodkor bo'lishiga to'sqinlik qiluvchi omillarni aniqlaydi;
- vazifalarni bajarishda tirishqoq;
- stress holatlarining ta'sirini kamaytirishga intiladi;
- o'zgarishlarga ehtiyoj sezadi;
- g'oyalarga yengil qarashga qodir;
- novatorlik qarorlarini afzal ko'radi;
- aqliy hujum usulini qo'llaydi;
- ijodiy guruhlariga rahbarlik qilishga qodir;
- tavakkalchilikka qo'l uradi.

7. *Insonlarga ta'sir ko'rsata olmaslik*: atrofida gilar tomonidan ilgariroq yordamni ta'minlash yoki ularning qarorlariga ta'sir etish qobiliyatining yetarli emasligi. Rahbarning insonlarga katta ta'sir ko'rsata olishi shunda namoyon bo'ladiki, u:

- atrofida gilar tomonidan qadrlanadi;
- atrofida gilariga katta ta'sir ko'rsatadi;
- holatga mos tarzda kiyinadi;
- ishonchli tashqi ko'rinishga ega;
- o'z fikrlarini aniq bayon etadi;
- o'ziga ishonadi;
- talab etiladigan xatti-harakatni mukofotlaydi;
- o'zi haqida realistik tasavvurga ega;
- aniq ko'rsatmazarni beradi;
- guruhga ta'sir etish strategiyasini rivojlantiradi;
- tirishqoq bo'lishga intiladi;
- boshqalar fikriga quloq tutadi.

8. *Zaif rahbarlik ko'nikmalari*: qo'l ostida gilar ishidan natijaga erishish amaliy qobiliyatlarining mavjud emasligi. Yuksak rahbarlik ko'nikmalari:

- qo'l ostida gilar rivojlantirishning asosida nima yotganligini e'tiborga olish;

- rahbarlik uslubini jamiyatdagi o'zgarishlarga moslashtirish;
- qo'l ostidagi xodim tomonidan o'z rolining bajarilishiga nima ta'sir

ko'rsatishini tushunish;

- atrofida gilar bilan do'stona munosabatlarni rivojlantirish;
- qo'l ostidagilar ishini muntazam tahlil qilish;
- eng yaxshi namunalarni rag'batlantirish;
- ishni tahlil qilishga nisbatan tizimli yondashish;
- vakolatlarni malakali topshirish;
- fe'l-atvori og'ir insonlar bilan ma'qul munosabatlarni yo'lga qo'yish;
- agar xavf-xatar tug'lsa, o'z guruhini himoya qilish;
- xodimlar ishiga qo'shiladigan hissani ko'paytirish usullarini qidirish;
- muvaffaqiyat mezonlarini belgilash imkonini beradi.

9. O'rgata olmaslik: boshqalarga o'z imkoniyatlarini rivojlantirish va kengaytirishga yordam berish qobiliyati yoki istagining mavjud emasligi. O'rgata olish rahbarga quyidagi imkoniyatlarni taqdim etadi:

- o'qituvchi va murabbiy sifatida ishlash;
- jamoada o'qish uchun ijobiy muhitni yaratish;
- xodimlarning o'qishga bo'lgan ehtiyojlarini tahlil qilishga yordam berish;
- xodimlarni muntazam baholash;
- qo'l ostidagilarning kuchli va zaif tomonlarini bilish;
- boshqa xodimlarning salohiyatini anglash;
- say-harakatlarni talab qiluvchi maqsadlarni qo'yish;
- boshqalarga mansabining rivojlanishini rejalashtirishga yordam berish;
- o'z bahosini mohirona bildirish;
- ish jarayonida rivojlanish imkoniyatlaridan foydalanish.

Rahbarning yuqorida sanab o'tilgan mahorat va qobiliyatlari ular ishining sifatini baholash mezonlari sifatida qo'llanilib, ular bo'yicha mazkur xodim menejmentining samaradorligi darajasini tasavvur qilish mumkin. Ushbu darslikning tegishli bo'limlarida keltirilgan zamonaviy menejment tamoyillaridan foydalanish xususiyati ham shu nuqtai nazardan keng tasavvur beradi.

Menejment samaradorligini aniqlashning yuqorida ko‘rib chiqilgan usullari boshqaruv faoliyatining sifati haqida tasavvur beradi. Xo‘jalik yuritishning bozor sharoitida personalni rivojlantirishga e‘tibor qaratish, ishlab chiqariladigan mahsulot, ishlar, iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatishning sifati, shuningdek, ichki va tashqi bozorlarda raqobatbardoshlik, faoliyatning foydaliligi tashkilotni boshqarish samaradorligining asosiy ko‘rsatkichi hisoblanadi. Bundan shunday xulosaga kelish mumkinki, menejment samaradorligini baholashning keng va mukammal tizimi mavjud. Uning samaradorligini oshirishga doir maqsadli vazifalarni hal etish uchun ushbu gizimning alohida qismlaridan foydalanish mumkin. Mazkur bo‘limda taklif etilgan tizim ushbu murakkab intellektual-amaliy faoliyat samaradorligining darajasi haqida ma‘lum ma‘noda to‘liq tasavvur berishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Menejmentning samaradorligi deganda nimani tushunasiz?
2. Menejmentning samaradorligini baholashning asosiy mezon va ko‘rsatkichlari.
3. Amerikalik tadqiqotchilar T.Piters va R.Uotermanning fikriga ko‘ra, namunaviy uddaburon kompaniyalarga xos bo‘lgan samarali menejment nimalarni o‘zida namoyon etadi?
4. Menejment samaradorligini aniqlashning miqdoriy usullarini tavsiflang.
5. Firma faoliyatida qadriyatlar tizimi nima bilan tavsiflanadi?

Tayanch iboralar: *menejment, samaradorlik, boshqaruv, yakuniy natija, ko‘rsatkichlar, baholash, usul, aniq maqsad, sifat, boshqaruv texnikasi, texnologiyasi.*

7.2. Mehnat jarayoni va menejmentning globallashuvi

Hozirgi kunda yuzaga kelgan vaziyat top-menejlerlardan personalni boshqarishning qat‘iy va sinalgan tamoyillarini o‘zgartirishni talab qiladi. Birinchi galda bu endilikda klassik iste‘mol standartlari bo‘yicha mahsulotlar ishlab chiqarishning mumkin emasligi bilan bog‘liq. Ularni qayta ishlab chiqarish vaqti keldi. Birinchidan, mehnatga bo‘lgan ehtiyojning yo‘qolishi, ikkinchidan, shaxsning tenglashtirilishi, uchinchidan, shaxsni rivojlantirish motivatsiyasining mavjud emasligi tufayli sifat jihatdan boshqacha iste‘mol talablariga javob beradigan