

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

GULISTON DAVLAT UNIVERSITETI



IYOT” kafedrası

**“MENEJMENT”
fanidan**

O‘QUV-USLUBIY MAJMUA

Ta’lim sohasi:

–

–

Ta’lim yo‘nalishi:

– i

Guliston -2018

“Menejment” fanidan o‘quv-uslubiy majmua O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining 2015 yil 7 yanvardagi №БД-5230200 bilan ro‘yxatga olingan va 2015 yil 02 fevraldagi № 32 sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan “Menejment” fanining o‘quv dasturiga muvofiq ishlab chiqilgan.

Tuzuvchilar:

O.Sattorqulov. – “Iqtisodiyot” kafedrası mudiri, i.f.n. dos.
K.Rahmatov “Iqtisodiyot” kafedrası o‘qituvchisi

Taqrizchilar: - Mamatov A.A. GulDU , “Iqtisodiyot” kafedrası professori, i.f.d.
Burxonov A.X. GulDU , “Iqtisodiyot” kafedrası dotsenti, i.f.n.

“Menejment” fanidan o‘quv-uslubiy majmua Guliston davlat universiteti O‘quv-uslubiy kengashining 26 avgust 2018 yildagi № 1- sonli yig‘ilishida ko‘rib chiqilib ta’lim jarayonida foydalanishga tavsiya etilgan.

© Iqtisodiyot, 2018 yil

Mundarija

	Betlar
I. O'quv materiallari	3
1.1. Ma'ruza matnlari	3
1.2. Amaliy mashg'ulotlar	284
II. Mustaqil ta'lim mashg'ulotlari	330
III. Glossariy	377
	395
IV. Ilovalar	
4.1. Fan dasturi	
4.2. Ishchi fan dasturi	395
4.3. Testlar	404
4.4. Tarqatma materiallar	419
4.5. Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar	436

I. O'QUV MATERIALLARI

1.1. MA'RUZA (NAZARIY MATERIALLAR)

1-mavzu: "Menejment" fanining mazmuni, predmeti, obyekti va metodi

REJA:

1. Menejment fanining mazmuni, mohiyati, fanni o'qitish maqsadi va vazifalari

2. Menejment ob'ekti va sub'ekti

3. Boshqaruvda tizimli yondashuv

Tayanch so'zlar: menejment, boshqaruv ob'ekti, boshqaruv sub'ekti, menejment funksiyalari, ierarxiya, qayta aloqa, yakkahokimlik, naf, baho, talab va taklif, o'z o'zini boshqarish.

1. Menejment fanining mazmuni, mohiyati, fanni o'qitish maqsadi va vazifalari

Menejment fanining mazmuni, mohiyati, fanni o'qitish maqsadi va vazifalari,

Menejment — inglizcha so'z bo'lib, o'zbek tilida «boshqaruv» ma'nosini ifodalaydi. Asrimizning 60-yillarida menejment amerikacha boshqaruv deb tushunilgan, keyinchalik «ilmiy boshqaruv» deb yuritila boshlangan. **Menejment** - bu inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan

• boshqaruv xokimiyati va san'ati;
• resurslarni boshqarish bo'yicha aloxida muxirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.¹

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

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

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

Xar qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo, tanlovni to'g'ri bajara olishga, ma'qul va ishonchli qarorni qabul qila olishga xamda bu qarorning

¹Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

bajarilishini nazorat qila olishga bog'liq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jixat bo'yicha to'g'ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilinishini talab qiladi.

Xarajatlar - bu maxsulotni ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) va uni sotish xamda xodimlarga to'lash uchun sarflanadigan mablag'lardir. Xarajatlar tarkibiga:

- maxsulot (xizmat) tannarxi;
- ma'muriy xarajatlar;
- ijara va foiz to'lovlari;
- ish xaqi;
- soliqlar kiradi.

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

Naf - bu maxsulot (xizmat) ning ist'emolchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning naflilikiga qancha yuqori bo'lsa, uning narxi xam shuncha baland bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida, xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

Baxo - bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baxo ikkita asosiy vazifani bajaradi:

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

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

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safini ko'paytirishga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar narxlarning bunday ta'sirini ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foydaga ta'sir etuvi bu uch unurning mohiyatini tushungan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va ishchan qarorni qabul qila olishi mumkin. Boshqarish san'ati va maxorati, ya'ni menejment shundagina namoyon bo'lishi, pirovardda esa yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, sodda qilib aytganda:

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

Menejment fani - bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va ishchan qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqqan xolda bu fan quyidagilarni o'rganadi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish ob'ekti va sub'ekti;
- boshqarish tamoyillari va usullari;

- boshqarish madaniyati;
- menejer va uning fazilatlarini;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish funksiyalari;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o‘z-o‘zini boshqarish;
- xududiy boshqarish va xokazolar.²

Ko‘rib turibmizki, bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob‘ekti orasidagi o‘zaro munosabat bo‘lib, uning asosiy vazifasi o‘quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, raxbarlik san‘ati sirlarini o‘rgatishdan iborat.

Fanni o‘qitish talabalarida boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish uyg‘otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug‘dirishdan iborat. Chunki Hozir boshqarish asoslarini o‘rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o‘rta, katta jamoalarning raxbarlari, korxonalar va firmalar iqtisodiy, soqial, tashkiliy - texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo‘yicha loyixalar, tadbirlar ishlab chiqishga da‘vat etilgan mutaxassislar bo‘lib etishadilar.

Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish xam ularning zimmasiga tushadi.

Menejment ob‘ekti xaqida so‘z yuritganda, eng avvalo, ob‘ekt so‘zining lug‘aviy ma‘nosiga e‘tibor berish kerak bo‘ladi. Shu ma‘noda ob‘ekt - bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog‘liq bo‘lmagan xolda mavjud bo‘lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi faoliyati, diqqat - e‘tibori qaratilgan xodisa, predmet, shaxs;
- xo‘jalik yoki mudofaa axamiyatiga ega bo‘lgan korxonalar, qurilish, ayrim uchastka va shu kabilar.

Demak, ob‘ekt tushunchasi mikro voqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makro voqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo‘lgan ma‘noni o‘z ichiga oladi. Masalan, “Xaydovchi o‘z mashinasini boshqara ololmaganligi sababli u yo‘ldan chiqib ketgan”. Bu erda boshqaruv ob‘ekti bo‘lib mashina xisoblanadi.

Yoki, “U kishi o‘zini juda yaxshi boshqara oladi”. Bu erda boqaruv ob‘ekti bo‘lib *kishi, shaxs* xisoblanadi. Futbol komandasi yoki shaxar transporti xarakatini boshqarish. Tuman, viloyat, mamlakatni boshqarish va x.k. menejmentning yoki boshqarishning ob‘ektlaridir.

Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning raxbarlari *menejmentning sub‘ekti*, ya‘ni boshqaruv organlari yoki menejerlar - bashqaruvchilar bo‘lib xisoblanadi.

Shunday qilib xar qanday xodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob‘ekt va boshqaruvchi sub‘ekt tizimlaridan tashkil topadi.

² Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

2. Menejment ob'ekti va sub'ekti

Makrodarajada

Mamlakat (respublika):

- qonun chiqaruvchi xokimiyat (Oliy majlis)
- ijro etuvchi xokimiyat (O'zR VazirlarMaxkamasi)
- sud xokimiyati

Viloyat:

- KKR Jokargi kengashi, viloyat deputatlari
- KKR Ministrlar soveti, viloyatlar xokimiyatlari
- KKR Oliy sudi, viloyatlar sudlari

Tuman (shaxar):

- tuman (shaxar) xalq deputatlari
- tuman (shaxar) lar xokimiyatlari
- tuman (shaxar) sudlari

Megodarajada

Konqern (ko'p tarmoqli korporaqiya):

- Qo'mitalar va ularning raislari Sektor (tarmoq):
- Vazirliklar va vazirlar

Mikrodarajada

Korxonalar (firma), korporaqiya:

- * Jamoa kengashi va raislar, prezident

Xodimlar:

- Korxonalar (firma) raxbarlari, bo'g'in boshliqlari

Ishlab chiqarish:

- * Korxonalar (firma) raxbarlari, bo'g'in boshliqlari

Samaradorlik:

- * Korxonalar (firma) raxbarlari, bo'g'in boshliqlari

O'z-o'zini boshqarish:

- * Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol) lar.

AQSHda hozirgi zamon boshqaruvini asr boshida vujudga kelgan deb hisoblashadi va Teylor nomi bilan bog'lashadi. Teylor «boshqaruv aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm» degan edi. 30-yillarda esa «inson omili», «odamlar o'rtasidagi munosabatlar», «industrial soqiologiya», «guruh bo'lib masalani hal etish», «muvozanatni ta'minlab boshqarish», keyinchalik «inson munosabatlari doktrinasi» yuzaga keldi. Boshqaruv ilmining amerikalik namoyandalari hozirgi davrni «ilmiy menejment» davri deb ta'riflaydilar.

Shunday qilib, menejment bu — boshqaruv ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish va uning asosiy maqsadi — olinadigan foydani ko'paytirish. Barcha ijtimoiy muammolarni, iqtisodni rivojlantirish yo'lidagi hamma qiyinchiliklarni agar ularga ishbilarmonlik ruhida yondashilsa, «yaratuvchilik menejmenti» orqali oson hal etish mumkin. Ilmiy atamashunoslikda menejment deganda shunday ijtimoiy-iqtisodiy jarayon tushuniladiki, uning natijasida o'z oldiga qo'yilgan maqsadlarga firma resurslariga rahbarlik qilish orqali erishiladi. Shuni ta'kidlash kerakki, «menejment» ma'nosi «boshqaruv» atamasiga qaraganda ancha tor. Masalan: mashina, dastgoh texnologik

liniyalarini boshqarishi mumkin, bu esa muhandis va texnologlarning vazifasiga kiradi. Menejment esa ayni firmaning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni anglatadi.

3. Boshqaruvda tizimli yondashuv

Boshqaruvda tizimli yondashuv avvalo boshqaruv ob'ekti murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, uzgaruvchan tizim, ichki tartib va o'zaro aloqaga bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yigindisi sifatida urganilishini ifodalaydi. Tizim yondashuvi boshqariladigan ob'ektning barcha tarkibiy kismlari uzviy amal kilishini ta'minlaydi, bir tomonlama yondashuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari urtasida nomutanosiblik va karama - karshiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli fakat boshqaruv ob'ektiga nisbatan emas, balki boshqaruvning uziga nisbatan xam amalga oshirilishi kerak.

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni urganish jarayonida boshqaruvda tizimli yondashuv moxiyati asosan quyidagilardan iborat:

- boshqaruv maqsadlarini yaratish;
- kuyilgan maqsadlarni amalga oshirishdan eng kam xarajat kilib, eng katta samaraga ega bulish;
- maqsad, usul va va ularga erishish vositalariga mikdor an baxo berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bulishning barcha imkoniyatlarini baxolash.



Har bir murakkab tizim yirik tizim unsuri sifatida urganiladi, uning bu yirik tizim boshqa unsurlari bilan o'zaro ta'siri va aloqasi taxlil etiladi. Nisbatan mustakil (aloxida) tizim urganilganda uni unsurlar kuyi tartibdagi kichik tizimga ajratiladi xamda bu unsurlarning o'zaro aloqa va ta'siri ta'kik kilinadi. Masalan, agar milliy xo'jalikni urganiladigan bulsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida,

boshqa tomondan milliy xo‘jalik tarmoklari unsurlari (sanoat, qishloq xo‘jaligi, transport, kurilish va x.k.) yigindisi sifatida taxlil kilinishi mumkin. Sanoat milliy xo‘jalik tizimining unsuri sifatida xmda kichik tarmoklar, soxalar, ishlab chiqarish birlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxonaga esa xam assosaqiya, akqiyadorlik jamiyatlari, firma, birlashmalar unsuri sifatida, xam qex, bulinma, brigadalar majmui sifatida urganish mumkin.

Boshqaruvda tizimli yondashuv kuplab muammolarni samarali xal etish uchun asos bulib xizmat kiladi. Uni kullash maqsadlarni anik bayon kilish, vazifalar kulami va bajarilishi lozim bo‘lgan ish xususiyatlari haqida tasavvurga ega bulish, tizim doirasida buysunush tartibini urnatish, karor kabul kilish va uni bajarish borasida majburiyat va javobgarlikni taksimlash imkonini beradi.

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

Tizimli yondashuvni kullash umuman vaziyatga bauo berish barcha uolat va okibatlarini uisobga olgan uolda boshqaruv karorlari kabul kiluvchi uar bir raubar uchun zarurdir. Boshqaruvda tizimli yondashuvni kullash raubardan mantikiy fikr yuritishni ya’ni, uar bir karorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniklash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yunaltirishni talab etadi. Bunda uar bir tizim undan yirikrok tizimning tarkibiy kismi sifatida urganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiklashtiriladi.

Tizimli yondashuvda vazifalar tashkilotga moslashtirilmaydi, aksincha tashkilot kuyilgan maqsadlar va ularni ual etish usullariga muvofik kolda tashkil etiladi yoki kayta tuziladi.

Kibernetika va unga bog‘liq ravishda maqsadlarni va boshqaruv karorlarini aniklash, ishlab chiqarish, tekshirish, tadbik etish, matematik usul va kompyuterni kullash tizimli yondashuvning muuim unsurlaridan biriga aylanib koldi. Model suzlar vositasida, formulalar yordamida bayon kilinishi, chizma bilan ifodalanishi, kompyuter yordamida tizimni amalda tushunish, yangi, ilgari noma’lum bo‘lgan uakikatni topishga yunaltiriladi.

Bilimlarning uozirgi darajasi murakkab tizim bo‘lgan iqtisodiyotni boshqarishda chizikli va dinamik dasturlash, yoppasiga xizmat kursatish, uyinlar nazariyasini kullash, statistik ma’lumotlarni urganish jarayonida uar tomonlama korrelyaqiya usulidan foydalanish imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning kompyuterlarni kullash natijasida rivojlanishi ma’lumotlarning aniklashtirilgan, kengaygan bazasidan samarali foydalanish imkonini beradi va uz navbatida axborot yigish va uni kayta ishlashni talab etadi. Iqtisodiyot tarkibi uzgarishi haqida ilmiy asoslangan, anik axborotga ega bulmay turib, uning samaradorligini oshirish yullarini aniklab bulmaydi.

Shunday kilib, respublika iqtisodiyotiga o‘zaro bog‘liq jarayonlar tizimi sifatida karash mumkin. qandaydir bir jarayon. Kompleksli yondoshish tahlil qilishda tashkilotning ham ichki ham tashqi muhit hisobga olishni ko‘zda tutadi. Bu bildiradiki, kompleks tahlilda faqat ichki omillaringina emas, shu bilan tashqi omillarni ham hisobga olish kerakligini bildiradi; iqtisodiy, geosiyosat, ijtimoiy, demografik, ekologik va boshqalar. Boshqarish tizimining axborot ta’minotining

funkqional aloqalarini o'rganish uchun integraqiyalash yondoshishidan foydalaniladi, uning mohiyati shundaki, izlanish ham vertikal bo'yicha(boshqarish tizimining alohida elementlari o'rtasida)ham gorizontaal bo'yicha (mahsulotning xayotiy qiklining barcha stadiyalarida) amalga oshiriladi.

Vaziyatli yondoshishning mohiyati shunday iboratki, tahlilni o'tkazishga qiziqish uyg'otadigan sabab bo'lib aniq vaziyat hisoblanadi, uning keng diapazoni boshqarishning samarasiga jiddiy ta'sir o'tkazadi. Bunday yondoshishda boshqarish tizimi variyatning xarakteridan bog'langan holda o'zining har qanday xarakteristikasini o'zgaritirishi mumkin.

Innovaqion yondoshish tashqi muhitdagi ro'y berayotgan o'zgarishlarga tezda munosabatini bildirish qobiliyatiga asoslanadi. Bular yangiliklarni, yangi texnik yechimlarni, sotiladigan bozorlar talablarini yaxshiroq qanoatlantirish uchun yangi tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishga og'ishmay joriy qilishga tegishlidir. Har qanday tizimning muvofaqqiyatli faoliyatining garovi shundan iboratki, u doimo yangi texnik progress bilan teng qadam tashlab yurishigina emas, balki undan ham ilgariga o'tib ketishi kerak.

Normativ (me'yoriy) yondoshishning mohiyati shundan iboratki, har qanday tizimni unitakomillashtirish maqsadida tahlili muhim normativlar to'plamini hisobga olish bilan bog'liq bo'ladi, ularning yordamida boshqarish apparati o'z faoliyatini tashkil etadi, boshqaradi. Funkqional normativlarga rejalarini sifatli va o'z vaqtida ishlab chiqish, bo'limlarning ishini aniq tashkil etish, operativ hisob va nazorat qilish, har bir tarkibiy bo'limda funkqional majburiyatlarni qat'iy taqsimlash.

Xulq yondoshishning maqsadi bo'lib, har bir xodimning tashkilotni boshqarishdagi o'zining o'rnini tushunib etishi uchun ijodiy imkoniyatlarini amalga oshirish uchun barcha zarur bo'ladigan sharoitlarni yaratish hisoblanadi.

Tizimli (sistemali) yondashish amaliyotda iqtisodiy tah-lildan keyinroq paydo bo'lgan. Dastlab u tabiiy va texnik, so'ng ayrim iqtisodiy va ijtimoiy fanlarda ham qo'llanila boshlandi. Tizimli tahlil metodining nazariy asosini dialektika tashkil etadi. Dialektik materializm xo'jalik jarayonidagi o'zgarishlarni uzviy bog'liqlikda, rivojlanishda, dialektik bir butunlikda o'rganishni o'rgatadi.

Korxonani tez va uzluksiz rivojlanishi, ishlab chiqarish hajmi, moliyaviy va xo'jalik faoliyatining o'sishi, iqtisodiy alo-qalarni keskinlashuvi, keng miqyosda matematik usullar, zamona-viy kompyuter texnikalarini qo'llanilishi, boshqaruvning opti-mal tamoyillarini amalda qo'llash, iqtisodiy hodisalar, har bir xo'jalik sub'ektini kompleks bir butun sistemali tarzda o'rga-nishni taqozo etadi. Tahlilda tizimli yondashish ikki ko'rinishda namoyon bo'ladi:

– birinchidan, tahlilning har bir ob'ekti, ya'ni har bir xo'jalik sub'ekti bir butun tizim sifatida;

– ikkinchidan, xo'jalik sub'ekti faoliyatining iqtisodiy samaradorligi bir qancha ko'rsatkichlar tizimi, jumladan, tannarx ko'rsatkichlari tizimi, rentabellik ko'rsatkichlari tizimi, ish faol-lik ko'rsatkichlari tizimi, moliyaviy holatni ifodalovchi ko'r-satkichlar tizimi orqali baholanadi.

Tizimli genetik yondoshish. Har qanday tizim o'zgarmas va doimo ham berilgan hisoblanmaydi. U mutloqo emas, eng asosiysi doimiy ham emas shuning

uchun hamki, unga ichki qarama qarshiliklar xosdir. Har qanday tizim faqat faoliyat olib bormaydi, u doimo harakatda bo'ladi, rivojlanadi. U o'zining boshlanishiga ega, o'zining tashkil topishi va tiklanishini, rivojlanishi va gullab yashnashini, inqirozi va sinishini vaqtini bosib o'tadi. Bundan kelib chiqadiki, vaqt tizimning zaruriy atributi hisoblanadi. Har qanday tizim tarixiydir.

Tizimli axborotli yondoshish. Tizimning faoliyatini axborotlarni olish, qayta ishlash, uzatish va saqlashsiz tassavur qilib bo'lmaydi. Axborotlar tizim elementlarini bir biri bilan bog'lanish usulidir, har bir elementni - butun tizim bilan, va tizimni – butun tashqi muhit bilan qat'iy bog'langan bo'ladi. Aytilganlarni isboti sifatida, tizimiylikning mahiyatini uni axborotlashtirish tomonlarisiz ochib berishning imkoni yo'q.

Tizimli kommunikativ yondoshish. Har qanday tizim doimo boshqa, bir muncha yuqori darajadagisining elementidir, shu bilan uning o'zi ham bir muncha pastki darajadagi elementlardan tashkil topadi. Boshqacha aytganida, hech qanday tizim alohida ajratib qo'yilgan emas, u ko'pdan ko'p turli munosabatlar bilan turli tizimlar va notizim bilan tashkilotlar bilan bog'langan.³

Tizimli tarkibli (elementli) yondoshish. Yaxlit tizimlarning ajralmas qismi bo'lib ularning elementlari, qismlari hisoblanadi, aynan shulardan yaxlit tizim tashkil topadi (shakllanadi), va ularsiz tizimning o'zi ham bo'lmaydi. Yaxlit tizim eng avvalo o'zining elementlarining (ntegrirovat) bir butun qilib birlashtirilgan mahsuloti. Ammo yaxlit tizimning elementlari tasodifiy bog'lanmagan ob'ektlarning to'plamini ifodasi emas. Ular tizim doirasida kuchli birlashgan, aynan shu tizimning elementlari hisoblanadi.

Tizimli boshqarish yondoshishi. Tizim doimo o'ziga ta'sir ko'rsatuvchi kuchlarni sezab turadi. Bular, eng avvalo ichki ta'sirlar, ya'ni har qanday tizimda bo'lishi mumkin bo'lgan ichki qarama qarshiliklar natijasi hisoblanadi.

Tizimli funktsional yondoshishi. Yaxlit tizim – maqsadga to'g'ri keladigan tizim, qandaydir tanlangan maqsadga erishishga intilayotgan tizimdir (maqsadga intilavchan). Maqsad tizimda tizimni shakllantiruvchi eng muhim omillardan biri bo'lib hisoblanadi. Ammo maqsad unga erishish uchun kerakli harakatlarni bajarishni talab qiladi.

Tizimli interativ yondoshishi tizimni saqlanib qolishi, takomillashtirilishi va riqojlanish omillari va mexanizmlarini ko'rsatadi. Tizimli interativ yondoshishi – bu shunday tadqiqot usuliki, unda yaxlit tizimning umumlashtiruvchi (intergativ) xususiyatlari qaraladi, uning alohida tizimostilari emas. Usulning vazifasi, unga kiradigan tizimostilarning samaradorligini yaxshilash emas, tizimni to'liq o'zini optimallashtirish hisoblanadi.

Ikki jarayon urtasida tugridan-tugri bog'liqlik mavjud bulib, bunda bir jarayon maxsuloti bo'lgan kumir elektroenergetika uchun resursdir. Bunday aloqalar tarmoki bir-biriga bog'liq unsurlar tizimini tashkil etadi.

Boshqaruvda vaziyat yondashuvi

Boshqaruv vazifalarini bajarishda korxonalar va tarmoklar urtasida vaziyat uzgarishlari deb ataladigan farqdarga e'tibor berish lozim. Ular ikki xil buladi:

³ Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

tashki va ichki. Ichki uzgarishlar anik korxonaga, tarmokni tavsiflaydi. Ichki muvitga korxonaga maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal meunat taksimoti va x.k. kiradi. Korxonalar urtasidagi ichki farqlari binolar urtasidagi farkka uxshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, materiali, kattaligi bilan fark kilib. Bu fark natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bulishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarining ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu uzgarishlarni ma'lum darajada nazorat kilish mumkin va ular boshqaruv karorlari natijasida vujudga keladi. Raubariyat tomonidan ichki uzgarishlar borasida kabul kilinadigan karorlar kanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxonaga kattaligi ichki farqlar korxonani boshqarishga qanday ta'sir etishning yorokin namoyon kiladi. Iirik akqiyadorlar jamiyatini boshqarish bilan kichik korxonaga, dukonni boshqarish urtasida katta fark mavjud. Korxonaga kancha katta bulsa, uni boshqarish uam shunchalik kiyin buladi.

Tashki uzgarishlar korxonadan tashkaridagi muvit omillaridir. Ular katoriga yirik rakobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashki muvit, tashki uzgarishlar korxonaga faoliyatiga turlicha ta'sir kursatadi. Shu sababli boshqaruv karorlarini kabul kilishda vaziyatni uisobga olish zarur. Qaysi uzgarishlar korxonaga muvaffakiyatiga kuchlirok ta'sir kilishini kursatish etarli emas. Turli tuman vaziyat kursatkichlari va boshqarish jarayonining barcha vazifalari o'zaro bog'liq, uamda ularni bir-biridan ajratib kurib chikish mumkin emasligi ma'lum kiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun kul buylab tarkaluvchi tulkinlarni xosil kilgani kabi, biror muxim omilning uzgarishi butun korxonaga faoliyatida aks etadi.

Korxonaga faoliyati samaradorligiga kuplab xam ichki xam tashki omillar ta'sir etishi sababli uni boshqarishning eng yaxshi usuli anik vaziyatni xisobga olgan kolda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo'lgan usul eng samarali usul buladi. Shu sababli muvaffakiyatli boshqaruv integraqiya kilingan yondashuvni talab etadi.

Vaziyat yondashuvi bilan uzviy bog'liq tizimli yondashuvda turli xususiy yondashuvlar, boshqaruv vazifalari uzviy bog'liq bulib, korxonaga kator o'zaro bog'liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida urganiladi; tizim nazariyasi raxbarlarga tizimning alokida kislmlari urtasidagi tizim va uni urab turgan muxit urtasidagi bog'liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazariyasini amalda kullashni korxonaga ta'sir etuvchi asosiy ichki va tashki uzgarishlarni aniklash yuli bilan kengaytiriladi, kuyilgan maqsadga erishish uchun boshqaruvning anik usullarini anik vaziyat bilan boglab amalga oshirish imkonini beradi.

Xulosa

- Moddiy dunyo kup tizimlardan iborat.
- Tizim - bu kursatkichlar tuplami bulib tuzilmaviy elementlardan iborat bulib va boshqarish tizimini muxitini shakllantiruvchi omil.
- Texnikaviy texnologik va tashkiliy tizimlar yigindisi, boshqarishni tashkiliy-texnik tomonini shakllantiradi.
- Ijtimoiy - iqtisodiy tizim 2 ta tagtizimlardan iborat: boshqaruvchi va boshqariluvchi.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

- Boshqaruvda tizimli yondashuv boshqaruv maqsadlarini kuyilgan maqsadlarni tadbik etishdan olingan yuqori samaraga erishish vositalarini, uslublarini shakllanishiga olib keladi.
 - Tizimli yondashuv tashki va ichki uzgaruvchi omillarni qarashdan iborat bulib, boshqaruvning anik usullarini kullashni uz ichiga oladi.
- Tayanch iboralar: Tizim, vaziyat, egiluvchan tizim, boshqarishga yondashish, tizimli yondashish, vaziyatli yondashish, axborotaviy tizim, boshqaruv tizimi, strategik yondashish, boshqarishning funkqiyali tag tizimi.

Atamalarni tanlash. A ustundagi uar bir atamaga B ustundan **mantiqiy ta'rif tanlang.**

A	B
1. Tizim	a) butun xalk xujaligi tizimidagi murrakab xo'jalik mexanizmini birlashtiradi
2. Aloqa	b) menejerlarni korxonani bir-biriga bog'liq bo'lgan ochik tizim sifatida karashi lozim bo'lgan konqepqiya
3. Boshqaruv tizimi	v) bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bulimlardan tuzilgan birlik bulib, u bulaklarning xdr biri takrorlanmas butunlikka muayyan bir narsa kiritadi
4. Boshqariluvchi tizimi	g) Tizimning eng kuzga kurinarli xususiyati tufayli u tartibsiz uyushgan bulaklarni emas, balki harakatning bir qonuniyatli jarayonini o'zida namoyon kiladi
. Supertizim	d) maqsad, resurs, mexnat taksimoti va tizimidan tashqaridagi omillar, tashki ichki omillar tizimi.
6. Tizimli yondashuv	e) ichki tizim omillari, maqsad, tilsimlar, topshiriqlar, texnologiya va odamlar
7. Vaziyatli yondashuv	j) optimal yechim korxonaning uzida va urab turgan muxitda deb karovchi konsepsiya
8. Vaziyatli uzgaruvchilar	z) tizimni bir necha elementdan tashkil topgan, yagona, ichki o'zaro aloqada deb tushuntirish
9. Ichki uzgaruvchilar	i) Boshqarish jarayonini ta'minlovchi tizimlardan biri, odamlarga maqsadli ta'sir etish jarayoni
10. Tizim nazariyasi	k) Moddiy boyliklar yaratuvchi bevosita jarayonni ta'minlovchi tizim

Variantlarni tanlash. quyilgan savolga javob variantlaridan birini tanlang. Kasbdoshlaringiz bilan nima uchun buni tanlaganingizni muxokama kiling.

1. Tizim deganda nima tushuniladi?
 - a) *materialning mavjudlik usuli*
 - b) *butun elementlaridan, bulaklardan tuzilgan*
 - v) *boshqaruv soxasini tavsiflaydi*
 - g) *qoidalar, me'yorlar, standartlar tuplami*
2. Korxonada qanday tizimga taallukli?
 - a) *texnik, texnologiya*
 - b) *biologik, tashkiliy*
 - v) *iqtisodiy*
 - g) *ijtimoiy- iqtisodiy*
3. Iqtisodiy tizim bu...
 - a) *uskunalar, komponentlar shu bilan birgalikda kompyuter majmui*
 - b) *qoidalar, me'yorlar, standartlar tuplami*
 - v) *ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishga yo'l beruvchi tashkiliy moliyaviy jarayonlar*
 - g) *barcha xo'jalik, tashkiliy-moliyaviy jarayonlar birligini aks ettiradi*
4. Tizimli yondashuv mazmunining natijasi...
 - a) *boshqarish maqsadlari shakllanishi*
 - b) *maqsadlarning amalga oshganida, ma'lum foyda olinib kam harakat qilinadi*
 - v) *usullarning ularga erishish vositalarining miqdoriy bahosi*
 - g) *xamma yuqorida keltirilganlar*
5. Vaziyatli yondashuvning mazmuni natijasi...
 - a) *tashqi uzgaruvchilar uisobi*
 - b) *ichki uzgaruvchilar uisobi*
 - v) *boshqaruv apparati uzgarishlari uisobi*

Nazorat savollari

1. Tizim nima va uning xossalari qanday?
2. Tizimning har bir turi uzining qanday vazifalariga ega?
3. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimga tushuncha bering.
4. Boshqaruv sub'ekti va ob'ekti qanday o'zaro ta'sirda bo'ladi?
5. Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari nima?
6. Boshqaruvda tizimli yondashuvni mohiyati nimadan iborat?
7. Boshqaruvda tizimli yondashuvni asosiy vazifasi nimadan iborat?
8. Boshqaruvda vaziyatli yondashuvni mohiyati nimadan iborat?

2 – Mavzu: Menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati

REJA:

1. Menejmentni paydo bo'lishi.
2. Menejmentning ilmiy maktablari. (Ilmiy boshqaruv maktabi. Boshqaruvning klassik yoki ma'muriy maktabi. Boshqaruvdagi insoniy munosabatlar maktabi. Ahloqiy fanlar yoki bixevioristik maktab.)
3. Boshqaruv fani maktabi yoki miqdoriy usul. (Vaziyatli yondashuv. Tizimli yondashuv. Jarayonli yondoshuv. Mamlakat boshqaruvining rivojlanishi.)
4. Menejmentning xorijiy modeli.(Menejmentning amerikacha modeli. Menejmentning yapon modeli. Menejmentning G'arbiy Yevropa modeli.)

Tayanch so'zlar: boshqaruvning ilmiy maktabi, boshqaruvning mumtoz maktabi, inson munosabatlari maktabi, zamonaviy yoki mumtoz maktabi, boshqaruv modellari, vaziyatli yondashuv, tizimli yondashuv, jarayonli yondoshuv, "X" va "Y" nazariyasi.

1. Menejmentni paydo bo'lishi.

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari Yu.Tsezar, A.Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur xukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib asosan xarbiy tavsifga ega edi.

U davrlardagi menejerlar esa xarbiy intizomni o'rnatish maqsadida xodimlarni jazo bilan qo'rqitish, xar qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruv mexnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan, Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo bo'lganligi xam sarkardamizning o'z qo'l ostidagilarni **"qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab"** tamoyili bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

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

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus soxasiga ajratadi. Ushbu muammolarni xal etish uchun boshqaruv soxasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilmni, fanni vujudga keltirdi.

Shu davrdan boshlab to bugunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtta yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zlarining tegishli xissalarini qo'shishgan.

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos ko'rinishlarda shakllanadi:

- 0-60 - yillarda boshqaruvning **tashkiliy tarkibi** diqqat markazida turgan bo'lsa;
- 60-70 - yillarda **strategik rejalashtirish** vujudga keldi;
- 80 - yillardan boshlab esa ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan, **strategik boshqaruvga** o'tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani - fanlararo fandır. Boshqaruvning xar bir funksiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muxandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (ergonomika);
- marketing kabilar bajaradi.

Ayniqsa, menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi boshqarishning bozor kontseptsiyasining vujudga kelishiga asos bo'ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar "**Tinch boshqarish inqilobi**" deb atalmoqda.⁴

"**Ilmiy menejment**" maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan xam atalgan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb xam yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muxandis va ixtirochi F.Teylor (186-191) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi deb atalgan.

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

Uning tamoyillariga binoan:

- mexnatning xar bir jarayoni, uning ko'lamini va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- xar bir mexnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- xar bir mexnat jarayoni va xatto xar bir xarakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysindirilgan bo'lishi kerak;
- yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim.
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F.Teylorning mexnatni tashkil etish va uni boshqarish borasida taklif etgan va ishlab chiqarishga tadbiq etgan bu tamoyillari mexnat unumdorligining ikki baravar (100%ga) o'sishiga olib keladi. Ayniqsa, uning qo'llagan xaronometraj usuli diqqatga sazovordir.

⁴ Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

F.Teylor tamoyiliga binoan raxbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mexnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilinishi va ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini **xech qanday muloxaza** yuritmasdan, biror bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq xamda tez bajarishini talab qilinar edi.

F.Teylor boshqarishni "aniq qonun va qoidalarga tayanadigan xaqiqiy ilm, shuningdek, aniq bilish, nima qilish keragu va uni qanday qilib puxta va arzon usulda bajarish san'ati" deb baxolagan.

Shunday qilib, F.Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi"ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Evropaning boshqa mamlakatlarida xam turli nazariya va oqimlar ko'rinishda rivojlanib bordi.

Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G.Emerson mexnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mexnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning tamoyillari, mashxur "Mexnat unumdorligining 12 tamoyili" nomli asarida yoritilgan.

G.Emerson mazkur kitobning mundarijasida ilmiy boshqaruv tamoyillarini mohiyatiga qarab quyidagi ketma-ketlikda bergan:

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

Ko'rinib turibdiki, G.Emersonning diqqat-e'tiborida eng avvalo ikki tamoyil, ya'ni **aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar**, shuningdek **oqilona fikr** turibdi. U shunday usullarni ishlab chiqdiki, unga ko'ra xar bir operatsiya uchun, ishchining xarakatini o'rganish natijasida berilgan ish xajmining yagona, eng muvofiq usuli o'rnatilar edi. Befoyda, xato xarakatlar bartaraf etilib, qo'yilgan maqsad va g'oyalarga muvofiq ravishda eng takomillari tanlab olinar edi.⁵

Bunda oqilona fikr asosida, masalan, nisbiy ish xaqining maxsus tizimi qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshirilar (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 foiz pasaytirilib jarima solinar edi. Shu bilan birga berilgan vazifalarni yuqori darajada bajarilishi uchun ularga sharoit yaratilar edi. (9-band).

⁵ Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

“Mumtoz menejment” maktabi mohiyati.

“Ilmiy menejment” namoyandalari o‘z ilmiy ishlarini asosan korxonalar, tashkilot boshqaruvini takomillashtirishga bag‘ishlashgan. Ular boshqaruv darajasidan quyi masalalar bilan, ya‘ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug‘ullanishgan. Ma‘muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umum tashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug‘ullana boshladilar.

Taylor va Gilbretlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuxrat qozonib martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to‘g‘risidagi tushunchalariga keskin ta‘sir etgan. Ulardan farqli o‘laroq, mumtoz ma‘muriy boshqaruv maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashxur, boshqaruvning yuqori bo‘g‘inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo‘lganlar.

Ularni tashvishlantiruvchi bosh masala-bu umumtashkilot miqyosidagi samaradorlikka erishish bo‘lgan. Shunday maqsad qo‘yilgan bo‘lsa-da ular xam boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e‘tibor bermadilar. Uning ustiga ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega emas edi.

“Mumtoz”chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazardan yondoshish yo‘li bilan undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarni aniqlashga urinishgan. Maqsad-boshqarishning universal tamoyillarini yaratish va shuning evaziga muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e‘tiborni qaratdilar:

* Tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Shu maqsadda tashkilotni bo‘linmalar yoki ishchi guruxlarga bo‘lish, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muxim tomonlari deb xisobladilar.

* Tashkilotning oqilona tarkibi va xodimlarning oqilona boshqaruviga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo‘lishini va xodim faqatgina bitta boshliqdan topshiriq olish va unga bo‘ysinishi lozim degan g‘oyani ilgari surishadi.

A.Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli xissa qo‘shgan frantsuz olimlaridandir. U Frantsiyadagi yirik ko‘mir qazib oluvchi kompaniyani boshqargan. A.Fayol o‘zining boy amaliy tajribasini “Umumiy va sanoat boshqaruvi” (1916) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv tamoyillari Hozirgi kunda xam o‘z ahamiyatini yo‘qotmagan.

A. Fayol boshqarishni:

- Kelajakni ko‘ruvchi;
- Faoliyatni tashkillashtiruvchi;
- Tashkilotni idora qiluvchi;
- Faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- Qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi. Bu fikrlar Hozirgi davrgacha boshqarish fani asosida yotadi.

“Ilmiy menejment” va “mumtoz menejment” namoyandalari mexnatni ilmiy tashkil qilish tamoyillarini ishlab chiqishdi. Mexnatni **texnokratik** boshqarilishiga asos solishdi. Bu tamoyillar asosida:

- raxbarning xodimga bo‘ladigan munosabatlari aloxidalashtirildi;
- mexnatni rag‘batlantirish qat’iy me‘yorlashtirildi;
- mexnatni rejalashtirish va uni nazorat qilish qat’iylashtirildi;
- mexnatga jismonan majburlash o‘rnatildi;
- yollanma ishchidan fikrsiz robot sifatida foydalanish usuli qat’iy o‘rnatildi.

Mexnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mexnat unumdorligini oshirishda g‘oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko‘p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G.Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa kompaniyalardagi izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz-konveyer usulida tashkil etishlari boshqarishni markazlashtirishga, mexnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin o‘stirishga erishdilar. 180-1860 yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mexnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo‘llanilayotgan texnokratik usulning xam takomillashtirilishini taqoza etdi. Fan-texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarni kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo‘lgan munosabat tubdan o‘zgaradi.

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

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi - bu fikrsiz robot emas, balki obro‘-e‘tiborda, o‘z-o‘zini xurmat qilishga, o‘z qadr - qimmatini xis etishga;
- boshqa kishilar tomonidan ma‘qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy extiyojlarga ega bo‘lgan individdir.

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

- tashabbuskorlikdan;
- ishchilar bilan xamkorlikdan;
- kompaniyada “birdamlik ruxi” va “mushtaraklik tuyg‘usi”ni shakllantirishdan foydalanish xamda ularni rag‘batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi. Amerikalik olim D.Mak-Gregor (1906-1964) “inson munosabatlari” maktabining atoqli namoyandalardan xisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o‘z mexnatiga ikki xil munosabatda bo‘lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va Y (igrik) nazariyasini yaratadi.

“Insoniy munosabatlar “ maktabi namoyondasi D.Mak-Gregorning (iks) va (igrik) nazariyasi.

X (iks) nazariyasiga ko‘ra, namunaviy yollanma xodim - tabiatan yolqov bo‘lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo‘yin tovlashga urinadi, unda izzat talablik, mas‘uliyat sezish, faxm - farosat etishmaydi. Bunday xolatda

xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish bilan qoʻrqitib turish zarur.

Y (igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, oʻz zimmasiga masʼuliyat olish salohiyati xosdir. Bunday xolda menejerlik vazifasi kishilar oʻz maqsadiga va qiziqishlariga gʻoyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni barpo etishdan iborat. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq atvoriga asoslangan xolda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq keluvchi ishchini ragʻbatlantirish va unga qulay muxit yaratib berishgina kifoya qiladi. Albatta, xar ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof koʻrinishda boʻlmaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U oʻzida xam birinchi, xam ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi.

Axloqiy fanlar yoki bixevioristik maktab.

Menejment-fani boshqarish toʻgʻrisidagi bilimlar majmuasidir. U ijtimoiy iqtisodiy, sotsial, xuquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment, dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bogʻliqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy metodlarni qoʻllashga, xar bir xodimga va jamoaga taʼsir koʻrsatishga asoslanadi. Bir qator iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mexnat iqtisodiyoti kabilar xam menejment fani bilan chambarchas bogʻliqdir.

Boshqarish fani bilan yuridik fanlari oʻrtasida muayyan munosabatlar mavjuddir. Yuridik fan boshqaruv faoliyati qanday doirada amalga oshirilishi lozimligini, xuquqiy normalarni qanday qoʻllash xamda xoʻjalik yuritish jarayonida boshqaruv organlari, raxbarlar va ayrim kishilarning meʼyoriy xujjatlardan, qonunlardan foydalanishini belgilab beradi.

Sotsiologiya, psixologiya va mexnat fiziologiyasi boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda juda katta rol oʻynaydi.

Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini oʻrganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bogʻlangandir. U boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur boʻlgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini oʻrganadi. Kibernetika yutuqlari:

- boshqaruvdagi axborot tizimini takomillashtirishga;
- boshqarish jarayonini kompyuterlashtirishga;
- avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini yaratishga keng yoʻl ochib beradi.

Qayd qilingan aloqador fanlarni mukammal oʻrganish boshqarishning sir-asrorlarini chuqur anglashga va uni samarali qoʻllashga imkon beradi.

XX asrning 60-80 - yillarida Gʻarbda zamonaviy menejment rivojlana boshlanadi. Gʻarb nazariyotchilari ijtimoiy tizimlar maktabi boshqaruvini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishadi;

- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishadi;
- bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga bo'lgan ta'sirini o'rganishadi.

Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda qo'yidagi to'rt yondoshuvni asoslab beradilar.

“Tizimli” yoki zamonaviy menejment

- | | |
|----------------------|--|
| Tizimli yondoshuv | <ul style="list-style-type: none"> • Tizim - bu bir-biri bilan o'zaro bog'langan qismlar. Har bir qism yaxlit tizimning o'zgarishiga o'z xissasini qo'shadi. Tashkilot - bu yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri tashqi va ichki muxitga bog'liq. Tizimli yondoshuvda tashkilotni boshqarishda asosan uni ichidagi, tarkibidagi muxitga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy) e'tibor beriladi. |
| Vaziyatli yondoshuv | <ul style="list-style-type: none"> • Garchi tizimli yondoshuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topolsak-da, biroq bu qismlarning qaysi biri muxim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali ekanligiga e'tibor qaratilmaydi. Yaxlitning qaysi bir qismi o'ta muxim degan savolga vaziyatli taxlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o'zgarishlar tashqi muxitning ta'siri bilan bog'lab o'rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi. |
| Funksional yondoshuv | <ul style="list-style-type: none"> • Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo'llarini ishlab chiqish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funksiyalarni bajaradi: <ul style="list-style-type: none"> • rejalashtirish; • tashkillashtirish; • raxbarlik qilish; • muvofiqlashtirish; • nazorat qilish va x.k. |
| Miqdorli yondoshuv | <ul style="list-style-type: none"> • Bunday yondoshuvga asosan: <ul style="list-style-type: none"> →Menejmentning operatsion tamoyiliga; →Qaror qabul qilish nazariyasi tamoyillariga →Matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e'tibor qaratiladi. Endi boshqarish jarayonida nafaqat matematika; statistika, kibernetika, muxandislik fanlari, shuningdek sotsiologiya, ruxshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlar xam keng qo'llanila boshlanadi. |

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini, elektron xisoblash texnikasini xamda eng yangi matematik usullar va vositalarni qo'llagan xolda tadqiqotni o'tkazishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini yuksaltirish kabi vazifani qo'yadi.

Menejment nazariyasini sobiq ittifoqda rivojlantirishda A.K. Gastev, P.M. Kerjentsev, V.G. Afanasev, D.V. Gvishiani, S.E. Kamenitser, O.V. Kozlova, D.M. Kruk, A.M. Omarov, G.X. Popov kabilar o'zlarining salmoqli xissalarini qo'shganlar. Sobiq ittifoqda mexnatni ilmiy tashkil qilish va boshqarish soxasini ilmiy tadqiq qilish 1920 yillarda boshlangan. O'sha yillari mexnatning markaziy instituti tashkil etilib, mexnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha qator konferentsiyalar o'tkazildi. Maxsus

jurnallar chop etilishi yoʻlga qoʻyildi. Oʻquv yurtlarida “Mexnatni ilmiy tashkil qilish” fani oʻqitila boshlandi.

A.K.Gastev (1882-1941) oʻzining “Qanday ishlash kerak?”, “Mexnatni meʼyorlash va tashkil qilish” kabi qator asarlarini chop etdi. Markaziy mexnat instituti (TsIT)ning tashkilotchisi xam Gastev boʻlgan. TsIT va Gastevning ilmiy ishlanmalari negizida mamlakatda mexnatni ilmiy asosida tashkil qilishda qator muvaffaqiyatlarga erishildi. Chunonchi:

- mexnatni ilmiy asosda tashkil qilish boʻyicha oʻqitish va xodimlarning malakasini oshirish tizimi yaratildi;

- mexnatni ilmiy tashkil qilishning ilgʻor tajribalarini nafaqat mamlakat ichida, shuningdek, chet davlatlarda xam ommalashtirishga erishildi.

P.M. Kerjentsev (1881-1940) xam boshqarish boʻyicha qator asarlar chop etgan. Bular qatoriga “Mexnatni ilmiy tashkil etish”, “Boshqarishni tashkil qilish tamoyillari”, “Vaqt uchun kurash” kabilar kiradi. Ular boshqarish boʻyicha darsliklarni yozishda asos qilib olindi. 1920 yilning boshlarida Kerjentsev tashabbusi bilan “Vaqt” Ligasi tashkil etildi. Bu Liga jamoatchilikning eʼtiborini:

- mexnatni tashkil qilishda tartibsizliklarning nixoyatda koʻpligiga;
- bexuda ishlarga vaqtning koʻp sarflanayotganligiga;
- boshqaruv tizimida funksiyalarning nooqilona taqsimoti kabilarga qaratdi va ularni bartaraf etilish yoʻllarini ishlab chiqdi.

1900 yillarning oxiridan boshlab mamlakatda boshqarish nazariyasining rivojlanishi yanada kuchaydi. Shu yillarda mexnatni ilmiy tekshirish instituti, boshqarish va normativ boʻyicha markaziy ilmiy-tadqiqot institutlari tashkil etildi. Mamlakatning yetakchi oliy oʻquv yurtlarida “Mexnatni ilmiy tashkil qilish”, “Boshqarish” kafedralari, fakultetlari tashkil etilib, ular boʻyicha maxsus fanlar oʻqitila boshlandi.

Rossiyada Hozircha yagona, Moskva boshqaruv instituti tashkil qilingan boʻlib, u korxonalar yoki tarmoq faoliyatining boshqaruv tomonini takomillashtirish masalalari boʻyicha direktorlar maslahatchilari deb yuritiladigan boshqarishni tashkil qilish boʻyicha mutaxassislarni tayyorlaydi.

Oʻzbekistonda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari XIII-XIV asrlarga kelib Amir Temur xukumronligi davridanoq shakllana boshlagan. Amir Temur “Temur tuzuklari” asarida, qanday qilib xokimiyatni qoʻlga kiritgani, siyosiy va xarbiy faoliyati xaqidagi sirlar, uni boshqarish sanʼati, shu bilan birga istilochilikka qanday raxbarlik qilganini oʻzi izoxlab bergan.

“Temur tuzuklari” jaxonga mashxur asar. Uning qoʻl yozma nusxalari dunyoning deyarlik barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rusiya, Germaniya, Armaniston, Oʻzbekiston va boshqalar)ning kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning oʻz davlatini barpo etish va uni xar jixatdan mustaxkamlash, mukammal qurollangan qudratli qoʻshin tuzish borasida tatbiq etgan tuzuklari va rejalaridan iborat boʻlib, xatto qoʻshinning jangovor saflanish tartibi xam maxsus jadvallar orqali koʻrsatib berilgan.

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

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi edi. U o‘zi tuzmoqchi bo‘lgan davlatning markaziy apparati va maxalliy xokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatlari xamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

“Tuzuklar” muallifining fikricha, xar bir soxibi toj davlat va jamiyatni ma’lum ijtimoiy-siyosiy guruxga tayangan xolda boshqarishi lozim. Hazrat Amir Temur, “Tuzuklar”da ma’lum qilishicha, o‘z faoliyatida qo‘yidagi 12 ijtimoiy-siyosiy guruxga tayanib ish olib borgan:

1. Xazrat Payg‘abarimiz Muxammad Sallolloxu Alayxissalomning aziz va mukarram avlodi bo‘lmish sayidlar, ulamo va shayxlar;
2. Xayotning achchiq-chuchugini totgan bilimdon kishilar;
3. Duoguy taqvodorlar;
4. Amirlar, sarxanglar, sipoxsolollar, ya’ni lashkar va qo‘shin boshliqlari;
5. Sipox bilan raiyat, ya’ni qora xalq;
6. Saltanat ishlari, uning siru-asrorini bilgan, kengashsa bo‘ladigan dono va ishonchli kishilar;
7. Vazirlar, sarkitob va devon bitiqdari;
8. Xakimlar, tabiblar, munajjimlar va muxandislar;
9. Xadis olimlari va roviylar, ya’ni rivoyat aytuvchilar (tarix shunoslar).
10. So‘fiy va oriflar;
11. Xunar va san’at axli, ya’ni kosiblar va san’atkorlar;
12. Xar turli mamlakatlardan kelgan sayyox va tijorat axli. Ular bilan so‘zlashib, mamlakatlaridagi ijtimoiy-siyosiy axvoldan voqif bo‘lib turish mumkin bo‘lgan.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o‘tirgan noiblarning roli benixoya katta bo‘lgan. Shuning uchun xam Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga a’loxida axamiyat bergan. Ular soxibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha:, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo‘lishi kerak. “Tuzuklar” muallifining fikriga ko‘ra, masalan, vazirlar to‘rt sifatga ega bo‘lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug‘vorlik;
2. Aqlu farosatli;
3. Sipox bilan raiyat axvolidan boxabarlik va ularga g‘amxo‘rlik ko‘rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo‘lish;
4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

“Tuzuklar”da keltirilgan ma’lumotlarga ko‘ra Amir Temur o‘z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom xududida bo‘lgan ulkan mamlakatni bor-yo‘g‘i yetti nafar vazir yordamida boshqargan. Bular qo‘yidagilar.

Vazirlar va ularning vazifalari

Mamlakat va raiyat vaziri	<ul style="list-style-type: none">• Bu vazir el-yurtning muxim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat axvolini, olingan xosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat xarajatlari, el-yurtning obodonchiligi va axolining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy xukmdorni xabardor qilib turgan
Soliq vaziri	<ul style="list-style-type: none">• Sipoxiylarning maosh va tanxolarini boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini koʻrgan, sipox axvolidan doimo podshoxni ogox etib turgan.
Mol-mulk, daromad, xarajatlar vaziri	<ul style="list-style-type: none">• Turli sabablarga koʻra egasiz qolib ketgan er-suv va mol-mulkni boshqargan, zakot va boj yigʻimiga mutasaddiylik qilgan.
Sarkori xissa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	<ul style="list-style-type: none">• Podshoxga qarashli er-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
Qozi kalon	<ul style="list-style-type: none">• Adliya muassasalarini boshqargan
Jalol ul-islom	<ul style="list-style-type: none">• Podshoxning favqulodda xuquqlarga ega boʻlgan nazoratchisi.
Vaziri devoni insho	<ul style="list-style-type: none">• Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshligʻi.

El - yurtning obodonligi, saltanatning ustuvorligi koʻp jixatdan mana shu vazirlarga bogʻliq boʻlgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy taʼsiri dunyoda buyuk davlat paydo boʻlishi bilan yakunlandi. Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa oʻlkalarda xam davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qoʻllanila boshlandi.

Hozirgi menejment fanida taʼkidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish boʻyicha xarakterlar Amir Temurning “Temur tuzuklari”da oʻz aksini topib Hozirgacha xam oʻzining qimmatini yoʻqotmagan. Aksincha, bugungi mustaqil Oʻzbekistonning iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda xam boshqarishni tashkil qilishda muxim dastur amal sifatida qoʻllanilmoqda.

Ishlab chiqarishni va xodimlarni boshqarish soʻnggi oʻn yilliklarda kasbiy faoliyatining bir shakliga, boshqaruvchi xodimlar esa, ishchi kuchining muhim boʻgʻiniga aylandi. Bu ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan, kadrlar salohiyatidan toʻliqroq foydalanish yoʻli bilan boshqarish samaradorligini oshirish, keskin raqobat kurashi kuchaygan davrda muhim ahamiyatga egaligi bilan tushuntiriladi. Malakali ishchi kuchi bilan taʼminlanganlik, motivatsiya darajasi, xodimlardan foydalanish samaradorligi kabilar raqobatbardoshlikning asosiy omillariga aylandi.

Boshqarish va xodimlar mehnati samaradorligini oshirish kadrlarga, xususan, boshqaruvchi xodimlarga yangicha yondashishni taqozo etadi. Xodimlar bilan ishlashga yangicha yondashishning kompleks xarakteri rejalashtirish elementlaridan kengroq foydalanish, individual ish yuritish shakllaridan foydalanish bilan ifodalanadi. Korporatsiyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishining muhim sharti – xodimlar bilan ishlashga ajratiladigan mablag‘larini oshirish hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda kadrlar bilan ishlash yangi shaklining nazariy asosi bo‘lgan “inson resurslari” kontseptsiyasi ishlab chiqilgan. U xodimlarni tanlash, uzluksiz o‘qitib borish va ishchining sifatlari, imkoniyatlarini, qobiliyatlarini aniqlash va doimo rivojlantirib borishga sarflanadigan kapital qo‘yilmalarni iqtisodiy maqsadga muvofiqligini e’tirof etishga asoslanadi. Bu kontseptsiyaning o‘ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- zamonaviy sharoitda inson omili rolini baholashda iqtisodiy mezonlardan foydalanish;
- firma doirasida boshqarish;
- xodimlar bilan ishlash tizimini qayta qurish;

Xodimlarni boshqarishning zamonaviy nazariyasi va amaliyotida, industrial taraqqiy etgan mamlakatlarning firmalarida bir-biriga qarama-qarshi bo‘lgan 2 xil yondashuvni ko‘rish mumkin (1-jadval).

“Amerikacha” yoki “bozor” yondashuvida xodimlarini boshqarish asosan tashqi mehnat bozori, iqtisodiyot holati, ma’lum tovarga bo‘lgan talab va taklifga qarab tashkil etiladi.

Bu yondashuv ishchi kuchi ortiqchaligi va ishsizlik yuqori bo‘lgan, xukumatning ijtimoiy ta’minot dasturi ishdan bo‘shaganlarni himoya qiladigan va ijtimoiy keskinlikni pasaytiradigan sharoitda vujudga keldi. Bu sharoitda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida xodimlar bilan ishlash texnologiyasi doimiy ravishda takomillashtirib borilardi va shunga muvofiq ravishda xodimlarni boshqarishning tamoyillari ishlab chiqarilardi.

1– jadval

Xodimlarni boshqarishga yondashuvlar

Amerika firmalari	Yapon firmalari
<ul style="list-style-type: none"> • ishchining; • ish talablariga; • vazifalarga; • mansab majburiyatlariga; • mehnat axloqi talablariga muvofiqligi • (joriy vazifalarga mo‘ljallanish) 	<p>ishchining ta’lim sifati va shaxsiy salohiyatiga yo‘nalganlik (uzoq istiqbolga mo‘ljallanish)</p>

AQSh va Kanada kabi industrial mamlakatlarning firmalarida erkin “kirish-chiqish” kadrlar siyosati olib boriladi. Kadrlarni tanlash jarayoni uncha murakkab bo‘lmay, iqtisodiy vaziyatga qarab, ishchilar ishdan bo‘shatilishi yoki boshqasiga o‘tkazilishi mumkin edi. Yangi texnologiyalarni joriy etish rejalashtirilganda oddiy ishchilar jiddiy e’tiborga olinmasdi.

Yuqoridagi nuqtai nazar tufayli xodimlarni boshqarish yollash, ishdan bo'shatish, maosh, nazorat, mehnat sharoitini tartibga solish kabi dastaklar bilangina chegaralanib qolgandi.

Ko'rsatgan xizmatni e'tirof etish, majburiyat taqsimoti, rag'batlantirish tizimi kabi motivatsiyali va ijtimoiy omillarga kamroq e'tibor berilardi. Ushbu yondashuvda firmaning raqobat kurashidagi muvaffaqiyati asosan texnologiya va marketing sohasiga bog'liq, deb qaralib, kadrlar salohiyatining xususiyatlari esa ikkinchi darajali ahamiyatga ega edi.

"Tinchlantiradigan" iqtisodiy yutuqlar bu modelning salbiy tomonlarini payqab olishga imkon bermadi. Past malakali ishchi kuchi ko'p bo'lgan sharoitda mansablar shunday loyihalashtirilardiki, ularni jiddiy professional tayyorgarligi bo'lmagan kishilar ham egallab olishi mumkin edi. Turli ishlarni muvofiqlashtirish zaruriyati boshqaruv vazifalarini ortishi va boshqaruv ierarxiyasini murakkablashuviga olib keldi.

Firma boshqaruvining quyi va o'rta bo'g'in rahbarlari ishlab chiqarish jarayonini operativ boshqarish bilan mashg'ul bo'lib, ular nafaqat joriy masalalarni, shu bilan birga strategik masalalarni hal qilishga majbur edilar.

Shunday vaziyat vujudga keldiki, bunda yuqori boshqaruvchilar kichik bir guruhining qarorlari oddiy ishchilar va quyi boshqaruvchilar uchun ijro etishga majburiy bo'lib qoldi. Shunga muvofiq ravishda quyi bo'g'in boshqaruvchilarida tavakkal qilish, mas'uliyatni o'z bo'yniga olmaslik, tashabbus ko'rsatmaslik kabi illatlar vujudga keldi. Ishchilar esa ommaga qo'shilib ketish, bu bilan shaxsiy mas'uliyatni o'z bo'ynidan soqit qilishga harakat qilishardi. Buning natijasi o'laroq, "boshqaruvchi-ishchilar", "boshqaruvchi-ijrochilar" orasida o'ziga xos qarama-qarshilik vujudga keldi.

Xodimlarni boshqarishga "bozorcha" yondashuvning yuqoridagi salbiy tomonlaridan tashqari ijobiy jihatlari ham mavjud. U ish beruvchilarga ishchilar soni ustidan samarali ish olib borishni ta'minlaydi, kadrlarni almashtirib, texnologik o'zgarishlarga tez moslashish imkonini beradi. Bundan tashqari, mehnat bozoridagi raqobat tufayli yollash xarajatlarini minimallashtiradi.

Yapon firmalari o'z tovarlarining yuqori sifatli bilan amerika firmalarini tashqi bozorlardan siqib chiqara boshlagach, amerikaliklarning "ko'zi ochildi" va amerika olimlari hamda menejerlari vujudga kelgan ahvolning sabablarini chuqur o'rganishga kirishdilar.

Sir oddiygina bo'lib chiqdi, yapon menejmenti – avvalo inson omiliga asoslanar ekan. Shu o'rinda yirik yapon-amerika qo'shma korxonasi rahbarining fikrini keltirish o'rinli: "Firmamizga tashrif buyurgan ko'plar xorijliklar, bizning ham AQSh, ham Evropada bir xil bo'lgan texnologiya va xom ashyodan foydalanib, yuqori sifat darajasiga erishishimizga ajablanishadi. Ammo, ular sifatni dastgohlar emas, balki insonlar berishini idrok etishmaydi".

Yaponiya dunyoda birinchi bo'lib, kam harajatli, yuqori sifatli mahsulotlar tayyorlashda korxonaning barcha ishchilarini o'ziga jalb qiladigan "inson qiyofasidagi" zamonaviy menejmentni rivojlantirdi. Ko'plab yapon firmalarida har bir operatsiya ijrochisi navbatdagi operatsiyani bajaruvchisiga o'zining iste'molchisi sifatida qaraydi va yuqori mas'uliyatni his qiladi.

Inson psixologiyasi va ijtimoiy mavqeini hisobga oluvchi bu menejment boshqa rivojlangan mamlakatlarning xodimlarni boshqarishdagi an'anaviy usullarini takomillashtirishga turtki bermay qolmadi.

Xodimlar hatti-harakatining ratsionallik va novatorlik uslublari o'rtasida vujudga kelgan tanazzul ochiq ko'rina boshlagan paytda ishchilar o'zlarini ijodkor shaxs sifatida anglay boshlagani va malaka darajalarining ortishi sababli ham, xodimlarni boshqarish usullarini takomillashtirish uchun zamin vujudga keldi.

Shu sababdan 70-80 yillarda yirik kompaniyalarni qayta tashkil etishning asosiy maqsadi boshqaruv ierarxiyasining barcha bo'g'inlarida xodimlarga ijodiy tashabbuskorlikni ko'rsata olishlarini ta'minlab beradigan yangi boshqaruv tizimini yaratishga qaratildi. Biroq bu osonlik bilan amalga oshirilmadi. Oldingi tizimda mavjud bo'lgan an'ana va qoidalar tufayli vujudga kelgan xodimlarning sustkashligi va konservativligi (mutassibli) bu o'zgarishlarga bir muncha tusqinlik qildi. Shu bilan birga, G'arb mutaxassislarining fikricha, kishilarning o'zgarishga tayyor emasligi va o'zgarishlarni istamasligi muvaffaqiyat bilan ishlayotgan yoki sinish arafasida to'rgan kompaniyalarda ham kuzatilgan.

Shunday qilib, zamonaviy menejment "ko'zining ochilishi" inson omilini boshqaruv tizimiga kiritish, ishchilarning ijodiy qobiliyatlarini rivojlantirish va shaxsiy sifatlarini amalga oshirishlariga sharoit yaratish zaruriyati bilan bog'liq. Xodimlarni boshqarishning ilmiy asoslari yo'q deb ayblanayotgan amerika menejmenti qattiq tanqid ostiga olinmoqda. AQSh Kongressida ham an'anaviy boshqaruv tamoyillari mehnat unumdorligi va mahsulot sifatini etarli darajada ta'minlab bermayotganligi bevosita e'tirof etilmoqda.

So'nggi yillarda olimlarning boshqaruvni takomillashtirishga qaratilgan tekshirishlari natijasida zamonaviy menejment usullari, tamoyillari ishlab chiqilgan bo'lib, u an'anaviy texnokratik boshqaruvning salbiy tomonlarini hisobga olish va uning o'rnini qoplashga imkon beradi.

Zamonaviy menejmentni rivojlantirishda boshqaruvchilarni tanlashga katta e'tibor berilgan, chunki boshqaruvchi nafaqat to'g'ri qarorlar qabul qila olish, shu bilan birga boshqarayotgan jamoasida qulay iqlim yarata olish xususiyatlariga ega bo'lishi kerak.

Korporativ boshqaruvni qayta qurishning hozirgi bosqichi boshqaruvchining psixologiyasi, xatti-harakati, boshqaruv tizimidagi o'rnini va roliga yangicha qarash tomonlari bilan ajralib turadi. Boshqaruvchi o'zini shunday tutishi kerakki, uning qo'l ostidagilar o'zlariga hurmat borligini bilishlari va har bir vazifani, muammoni hal etishda mas'uliyatni his qilib turishlari kerak.

Ishchilarning malakasi va yaxshi ishlashga bo'lgan xoxishlari unumdorlikni ta'minlashi sababli ham, keyingi vaqtlarda korporatsiyalarning xodimlarni boshqarishdagi strategiyasi mehnatni rag'batlantirishga qaratilmoqda. Ko'plab firmalar, asosan yiriklari, kadrlar malakasini oshirishga, menejerlarni tayyorlash dasturlariga katta e'tibor bermoqda. Zaxira tayyorlash, rotatsiya bilan bog'liq maxsus dasturlar tuzilmoqda.

Korporatsiyalarda ishchilar salohiyatidan foadalanishda vakolatli kadrlar xizmatlari muhim rol o'ynamoqda. Kadrlarning hujjatlarini saqlovchi ofislar sifatida o'z faoliyatini boshlagan kadrlar xizmati hozirga kelib, vazifalari,

ishchilarining professional bilimi, texnik ta'minoti, ishlash uslubiga ko'ra xodimlarni boshqarish tizimining asosiy bo'g'iniga aylandi.

Kadrlar xizmati korxonaga kerak bo'lgan malakali mutaxassislarni matbuotda vakant o'rinlar borligini e'lon qilish orqali izlaydi. Kadrlar bo'limi boshlig'i lavozimiga nomzodlardan hisoblash texnikasi bo'yicha maxsus tayyorgarlikka egalik, chet tilini bilish va boshqa talablar qo'yiladi. Bundan tashqari boshliq, oldiga qo'yilgan maqsadga erisha oladigan, muomalasi yaxshi, bilimdon, ijodkor, tashkilotchi, tahliliy fikrlay oladigan bo'lishi lozim. Bu kabi boshliqning yoshi 31-40 yosh atrofida bo'lgani ma'qul.

Kadrlar xizmati rahbarining professional vazifalariga quyidagilar kiradi: xodimlarni rivojlantirish, shtat jadvalini rejalashtirish, kadrlar tanlash, ish haqini belgilash, kadrlarni joy-joyiga qo'yish va o'qitish, kadrlar masalasi bo'yicha korxonaga bo'limlarining rahbarlariga ma'lumotlar va maslahatlar berish. Xodimlar xizmatining referentlariga ham yuqori talablar qo'yiladi. Ular kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va o'qitish tadbirlari bilan shug'ullanadilar. Buning uchun ular keng qamrovli tayyorgarlikka ega bo'lishlari lozim.

So'nggi vaqtlarda kadrlar xizmati ishining usullari va shakllarida muhim o'zgarishlar, yuz bermoqda, bu avvalo, yangi texnologiyalarning keng joriy etilishi bilan bog'liq. Amaliyotda kadrlar xizmatiga kerak bo'lgan yangi sifatlarga ega mutaxassislarni tanlab olish qiyin, chunki kadrlar bilan ishlovchi mutaxassislarning bilim darajasi juda xilma-xil, bundan tashqari kadrlar xizmati rahbarlarini tayyorlash hali yaxshi tashkil etilmagan. Kadrlar xizmati boshlig'i boshqaruvchilik san'ati mahoratiga ega. Korxonaga manfaatlari yo'lida ish olib boradigan mutaxassis, zamonaviy axborot texnologiyalaridan foydalanadigan, mehnat munosabatlari sohasining bilimdon bo'lishi kerak.

Hozirgi davrda kadrlar xizmatining boshliqlari amaliy ish davomida shakllanadilar. Faqat bir necha universitetlardagina kadrlarni boshqarish bo'yicha ma'ruzalar o'qiladi. Kadrlar xizmatining xodimlari asosan iqtisodchi, huquqshunos, sotsiolog, ruhshunos kabi ijtimoiy sohalar mutaxassislardan tashkil topgan. Ishlab chiqarishning rivojlanishi, texnologik yangiliklardan foydalanish va raqobat kurashi ta'sirida bu xizmat faoliyatining roli va vazifalari o'zgarib bordi.

Hozirda kadrlar xizmati vazifasini bajarishda "insoniy munosabatlar"ning ahamiyati ortib bormoqda. Bu masalani hal qilish uchun kadrlar xizmatida maxsus bo'linmalar tashkil etiladi. Kadrlar xizmatining nisbatan yangi vazifasi bu kasaba uyushmalari bilan aloqa o'rnatish va vujudga keladigan ziddiyatli vaziyatni hal qilish hisoblanadi. Bu kabi yangi vazifalar kadrlar xizmatini o'z ahamiyatiga ko'ra korxonaning boshqa bo'linmalari qatoriga olib chiqmoqda.

Korxonaning ijtimoiy qonunchilik va kasaba uyushmalari bilan munosabatlarining rivojlanishi bilan uzviy ravishda kadrlar xizmati ham takomillashib bormoqda. Kadrlar masalasini hal qilishda an'anaviy jamoa usullari o'rniga individual yondashuvning ahamiyati ortmoqda.

Nazarimizda yillik aylanmasi 14 mlrd.doll., 7 mamlakatda o'z filiallari mavjud bo'lgan «GM» (AQSh) transmilliy korporatsiyasining (TMK) xodimlar xizmati faoliyatini tashkil etish tajribasi bilan tanishish foydadan holi bo'lmaydi.

Uning shu va boshqa sohalardagi tajribasidan dunyoning ko'p joylarida foydalanadilar.

«GM» amaliyotida “inson-unumdorlik va sifat manbai” g'oyasining tarqalishi natijasida kadrlar xizmati asta-sekin mehnat strategiyasini ishlab chiquvchi va amalga oshiruvchi markazga aylanib bordi. Korporatsiyaning kadrlar xizmati ishiga quyidagilar kiradi: birinchidan, yuqori malakali ishchi kuchi bilan ta'minlash, rejalashtirish, tanlash, yollash, nafaqaga chiqarish, ishdan bo'shatish, kadrlar qo'nimsizligini tahlil qilish; ikkinchidan, ishchilar malakasini oshirish, kasbga yo'naltirish va qayta tayyorlash, attestatsiyadan o'tkazish, malaka darajasini baholash, mansab bo'yicha harakatni tashkil etish; uchinchidan, mehnatni rag'batlantirish va tashkil etishni takomillashtirish, texnika xavfsizligi va ijtimoiy to'lovlar bilan ta'minlash. Kasaba uyushmalari bilan olib boriladigan muzokaralarni “insoniy resurslar” boshqarmasining maxsus bo'linmasi amalga oshiradi, bundan tashqari u mehnat intizomini ham nazorat qiladi.

Nihoyat, «GM» TMKning boshqaruvchilari aynan kadrlar bo'linmalarida tayyorlanadi. «GM» TMKning kadrlar siyosati asosini “inson resurslarini” boshqarish korporativ strategiyasi tashkil etadi. Bu mehnat salohiyatidan foydalanishni, uni yangilash va takomillashtirishni, motivatsiyani rivojlantirishni ifodalaydi. «GM» ning kadrlar strategiyasi mehnat bozoridagi tarkibiy o'zgarishlar, ishchi kuchining global, milliy va xududiy darajadagi xususiyatlarini hisobga olgan holda tuzilgan. Mehnat sohasidagi umumkorporativ strategiya innovatsiyali, texnologiyali va moliyaviy strategiyalar bilan uyg'unlikda olib boriladi. Kadrlar xizmati oldiga xodimlarni boshqarishning 3- yildan keyingi ahvoli va «GM» ning “inson resurslari” kelajagini bashorat qilish vazifasi ham qo'yiladi.

Strategik rejalashtirish bo'limi rahbarligi ostida “inson resurslari” strategiyasining maqsad va tamoyillari ishlab chiqiladi. Tahliliy ishda olimlar va maslahatchilar ishtirok etadi, strategik va bashorat ma'lumotlaridan foydalaniladi, tadbirkorlik bo'yicha mutaxassislar, futurologlarning tahliliy xulosalari, raqobatchilarning tajribalari o'rganiladi. Bularning asosida ma'ruza tayyorlanadi, unda uzoq muddatli global tendentsiyalar, iqtisodiy va ijtimoiy o'zgarishlar doirasida korporatsiyaning kadrlar sohasidagi strategiyasi qanday bo'lishi lozimligi ko'rsatiladi.

Strategik rejalashtirish bo'limi vakillari birinchi navbatda, milliy mehnat bozori dinamikasini hisobga oladilar. AQShda mehnatga layoqatli aholining iqtisodiy faolligi turli kasbiy kategoriyalarga ko'ra farqlanadi. Fan-texnika sohasidagi kadrlarning iqtisodiy faolligi yuqori bo'lib, ular orasida ishsizlar soni juda kam. Ularning mamlakat ichidagi va mamlakatlararo migratsiyasi nisbatan yuqori. 90-yillarda olim va injenerlarning ish o'rinlari ortishi kutilmoqda. Shu bilan birga ba'zi kategoriyadagi ishchilar etishmasligi ham mavjud. 1989 yilda AQSh mehnat bozorida elektrchi muhandis, kimyogar muhandis, kompyuterchi muhandis, elektro muhandisi, kompyuter fanlari olimi tanqisligi kuzatilgan. Mehnat bozoridagi bu o'zgarish «GM» manfaatlariga ta'sir qilmay qolmasligi ravshan ko'rinib turibdi.

Faol muomala. Boshqa usul ishchi va kompaniya orasidagi sadoqatni

kuchaytirish to'g'ri va xususiy aloqalarning rag'batlanishidir. Bir qator muomala tizimlari amal qiladi. Ko'pincha yapon korporatsiyalari rasmiy uchrashuvlar o'tkazadilar: ertalabki miting, tsex majlislari va kichik guruh majlislari. Mitinglar har doim ertalab ish boshlanishidan oldin o'tkaziladi (ayrim kompaniyalarda haftada bir marta). Odatda boshqaruvchi ishchilarga kompaniyaning siyosati yoki biznes etikasi bo'yicha savol bilan murojaat etadi. Uning nutqidan keyin odatda ertalabki gimnastika o'tkaziladi va ayrim vaziyatlarda uchrashuv umumiy qichqiriqlar, ya'ni "Jonbozlik bilan ishlaymiz" kabilar bilan tugaydi.

Ertalabki mitingdan keyin ishchilar tsex uchrashuvlarida qatnashishi mumkin, unda har bir ishchiga berilgan ish bugun bajarilishi shart deb aytiladi va buning uchun zarur ma'lumotlar beriladi. Savol va javobdan keyin bir ishni bajarish muhokama qilinadi. Ishga aloqador uchrashuvlarning asosiy maqsadi tsex boshlig'i buyruqlarini ishchilarga etkazish hisoblanadi. Lekin korporatsiya bundan tashqari aloqa yordamida mustahkamlanadi va samaralashadi.

Boshqa turdagi aloqa kichik guruhlarini jalb etadi va tsex yoki ofisda tashkil etiladi. Kichik guruhlar vazifalarni bajarish yo'llarini ishlab chiqadi. Qizg'in muhokama bunday guruhning oddiy faoliyat shakli hisoblanadi. Kichik guruhlar – Yaponiyada sifatni kuzatuvchi va nuqsonlarni tekshiruvchi guruhlar mahsulot sifati va ishlar mazmunini oshirish javobgarligini oladi. Bu esa texnik rivojlanish va yaqin muomala yordamida kompaniya va jalb etilgan shaxs o'rtasida sadoqat kuchayadi. Yaponiya korporatsiyalari odatda yangi ofis yoki zavod ochilishi, yangi yil boshlanishi yoki shaxsning doimiy xizmatga yollanishga kelgan vaqti bo'yicha rekordlarni va boshqalarni nishonlash tadbirlarini o'tkazadilar.

Har yili ko'zda kompaniya sport uchrashuvlari, 1 yoki 2 marta turistik safarlarni o'tkazadi. Sport uchrashuvlarini o'tkazishda kompaniya xarajatlar va safarning yarim xarajatlarini to'laydi. Ayrim Yaponiya korporatsiyalarida sport bo'yicha beysbol, futbol, regbi va xokkey komandalariga ega kompaniyalar o'rtasida bo'ladigan musobaqalarga ishchilar qatnashishi juda yuqori. Bu esa kompaniya personalining jipslashishi, uning ma'naviy ruhi va kompaniya bilan personal o'rtasida sadoqatni kuchaytirib boradi.

Yaponlarda yollangan xodimlar o'rtasidagi aloqani kuchaytirishning yana bir tizimi mavjud, ya'ni bo'limning hamma a'zolari shu jumladan boshqaruvchilar ham katta xonani egallashadi. Odatiy ishga doir aloqalar ofisda oson amalga oshadi, xohlagan paytda bo'lim a'zolari bir-biri bilan muomala qilishi mumkin va boshqaruvchi ishchiga murojaat qilishi mumkin.

Ta'til va bayram kunlarida bir kompaniyadan bo'lgan o'rtoqlar odatda sport o'yinlarini o'ynash, dam olish uchun yig'ilishadi. Yapon korporatsiyalari o'z ishchilariga sport, beysbol maydonlari, tennis kortlari va boshqa turdagi xizmatlarni ta'minlab turadi.

Ish haqi tizimi. Ish haqi Yaponiyada 1 navbatda mehnat staji tizimiga qarab aniqlanadi. Yuqori ishdagi ishchilar ishga layoqatliligi yoki o'z majburiyatlarini bajarmaganligiga qaramasdan, yuqori darajadagi ish haqi oladi. Statistika muvofiq 13,8 % kompaniyalarda 2000 yilda ish haqi mehnat va layoqatiga qarab aniqlanardi. Mehnat natijalari va mehnat stajini aniqlash asosida ish haqini to'lash

80,6 % korporatsiyalarda tashkil etiladi. Yaponiyada ish haqini to'lash oylik ish haqi va 1 yilda 2 marta bonuslarni to'lashdan iborat.

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrda yapon iqtisodiyotining asosiy omili kadrlar tayyorlash tizimi deyish mumkin. Uning asosiy xususiyatlari firma ichida o'qitishdir. Firma ichida o'qitish tizimining muvaffaqiyatini quyidagi sabablar bilan izoxlash mumkin:

1. Yaponlarning maktabda oladigan fundamental bilimlarga asoslangan yuqori ta'lim darajasi.

2. Zarur bo'lganda korxonalarining kadrlarni "korxonada tayyorlash" an'anaviy amaliyoti.

3. Ish vaqtida o'qitish (IVO')ning tarbiyaviy ta'sirini oshiruvchi kadrlarni boshqarish tizimi.

4. Firma ichida o'qitishni rivojlantirishga qaratilgan davlat siyosati.

Firma ichida o'qitishdan tashqari yapon kadrlar tayyorlash tizimiga davlat munitsipal kasbiy o'qitishi (DMKO') ham kiradi va u firma ichida o'qitishga yordamchilik vazifasini bajaradi.

Yaponiyada maktab ta'limi. Urushdan keyingi Yaponiya aholisining ta'lim olishga bo'lgan ishtiyoqi shunchalik yuqori ediki, shu sababdan bu "ta'lim portlashi" deb nomlandi. Bunga Meydzi (1868-1912 yy.) davridagi maktablar islohoti sabab bo'ldi.

1. Bir yo'nalishli maktab ta'limi tizimi 1872 yilda "maktab ta'limi tizimi" haqidagi farmon bilan qabul qilingandi va u feodalizm davrida mavjud bo'lgan harbiy-dvoryanlar tabaqasi uchun "xenko" va oddiy tabaqa "terikoya" maktablarini birlashtirdi. Maktablarni unifikatsiya qilish orqali bir yo'nalishli ta'lim tizimi joriy qilindi.

Bunga Meydzi davridagi islohotchi hukumat sababchi bo'ldi. Natijada oddiy yaponlar ham kelib chiqishidan qat'iy nazar, yuqori darajada ta'lim olish imkoniyatiga ega bo'ldi. Buning natijasida bir yo'nalishli ta'lim tizimi bilim oluvchilar orasida raqobat va hozirgi yuqori ta'lim olgan yapon jamiyatiga olib keldi.

2. Ta'lim darajasining oshishi va sanoat tarkibining modernizatsiyasi.

Yapon oilalarida farzandlarni o'qitishga qilinadigan xarajatlarni yaxshi kapital qo'yilmani amalga oshirish yoki bu farzandlar uchun eng yaxshi meros deb qarash an'anasi mavjud. Shu sababli ham oila byudjetidan ta'limga katta mablag' ajratiladi.

Aholining ta'lim darajasini oshirish ITT va sanoat tarkibini modernizatsiya qilishga yordam beradi. Bunga iqtisodiyot sohalari bo'yicha OO'Yularini bitiruvchilarining taqsimlanishiga qarab guvoh bo'lish mumkin. Yuqori o'rta maktablarni bitiruvchilarining 34 % texnika va ishlab chiqarish sohasiga, 2,6 % ish yuritish sohasiga va 16 % savdo sohasiga boradi. Ikki yillik kollejlarni bitiruvchilarining 8 % ish yuritish sohasiga, 27 % professional texnika sohasiga ishga joylashadilar, universitetlar va institutlar bitiruvchilarining 37 % professional texnika sohasi tarmoqlariga, 40 % ish yuritish sohasiga va 19 % savdo sohasiga joylashadilar.

3. Maktab ta'limi va firma ichida o'qitish o'rtasida vazifalarning taqsimlanishi. Yapon korxonalarining vakillari endigina o'quv yurtlarini tamomlaganlar orasidan asosiy xodimlarni tanlab oladilar va uzoq muddatli bandlikni hisobga olgan holda, korxonalari uchun mos keladiganlarini oladilar. Odatda, ishga qabul qilinganlarga korxonada aniq bir vazifa ularning malakalari va qobiliyatlariga qarab beriladi. Shu sababdan yollash jarayonida nomzodlarning shu paytdagi bilimlari va xususiyatlaridan tashqari, ularning o'qishga bo'lgan qobiliyatlari va moslasha olish xususiyatlariga ham e'tibor beradilar. Shu tomonlari bilan yapon yollash jarayoni AQSh va Evropadagidan keskin farq qiladi.

Yollashga bunday yondashuv maktablarda, professional o'rta maktablarda va OO'Yularida fundamental bilim berishga asoslangan yapon kadrlar tayyorlash tizimi bilan bog'liq. Ma'lum bir kasb uchun zarur bo'ladigan maxsus malaka va texnik bilim firma ichidagi o'qitish jarayonida beriladi.

4. Yuqori o'rta texnik maktablarning ahamiyati.

Yaponiyada yuqori o'rta maktablar umumta'lim va kasb maktablariga bo'linadi. 1990 yilda yuqori o'rta maktab o'quvchilarining 13 % texnika maktablari hissasiga to'g'ri kelgan bo'lsa, 2000 yilda 10 % ga, va 2004 yilga kelib 8 % ga tushib qoldi. Natijada yuqori qobiliyatli texnika o'quvchilarini yig'ib olish qiyin bo'lib qoldi. Korxonalar oddiy maktabdan ko'ra texnika maktab bitiruvchilarini ma'qul ko'rishardi. Texnika maktablari bitiruvchilari yuqori texnik malaka talab qiluvchi instrumentlar va tajriba uchastkalariga taqsimlanadi. Texnika maktablari o'rta bo'g'in muhandis-texnik xodimlarini tayyorlashga mo'ljallangan bo'lsa-da, hozirgi kunda ularning bitiruvchilari malakali ishchilar sifatida yuqoriroq o'rinlarga ham ishga joylashmoqda.

Firma ichida o'qitish. Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) mutaxassislari 1972 yilda ishchi kuchi borasida olib borilayotgan siyosatni o'rganib chiqdilar va "Yaponiyadagi ishchi kuchi siyosati" nomli hisobotni tayyorlab nashr qildilar. Unda shunday deyiladi, "tekshirishni olib borgan bizlar qanday qilib professional tayyorgarlikka ega bo'lmagan bitiruvchilar ishga qabul qilingach, malakali mutaxassislarga aylanishiga tushunmaganligimizga iqror bo'lishimiz kerak. Albatta korxonalarda ma'lum darajada o'qitiladi, lekin bu qisqa muddatli o'qitish bo'lib, ko'pincha davlat tomonidan tasdiqlanmaydi, shunga muvofiq ravishda moddiy rag'batlantirish olmaydi. Ish vaqtida o'qitish (IVO) tufayli mutaxassislar tayyorlansa kerak". IHTT mutaxassislari bu fakti izohlab berishga qiynalib qolishdi, chunki Yaponiyadagi mavjud muntazam professional o'qitish evropa standartlariga ko'ra etarli emas, ammo bu mamlakatda malakali mutaxassislar salmog'i juda yuqori.

IVO yordamida kadrlar tayyorlash. Yapon korxonalarida o'qitish IVO, ishdan tashqarida o'qitish (ITO) va mustaqil o'qishga asoslanadi. IVO ga ko'proq ahamiyat beriladi. IVO "ko'rgin va taqlid qil" qabilidagi tayyorlovga olib keladi xolos, degan xavf mavjud, lekin yapon korxonalarida mehnatning tarbiyaviy xislatlari IVO ning samaradorligini oshiradi degan tushuncha xukmron. Shu sababli quyidagi holatlar muhim hisoblanadi:

1. Firma ichi mehnat bozorida kadrlarni tayyorlash. Industrial jamiyatlarda o'zi ishchi kuchiga bo'lgan talabini tashqi ishchi kuchi bozoridan (firmadan

tashqaridagi) qondira oladigan va ishchilar mehnat sharoitini yaxshilashni talab qiladigan sharoitda korxonalarining kadrlarni tayyorlashga faol kapital sarflashini kutish qiyin. Yaponiyada esa, tadbirkorlarning fikricha, korxonaning rivojlanishi va yashovchanligining muhim sharti uzoqni ko'zlagan holda kerakli kadrlarni korxonada tayyorlashdir. Agar korxonada xodimlarining uzoq muddatli bandligidan manfaatdor bo'lsa, ularning moslashuvchanlik xususiyatlarini yuqori darajada ushlab turishi kerak, shu bilan birga o'zi ham atrofda o'zgarishlarga tez moslashuvchan bo'lishi lozim. Shu sababli yapon korxonalarida kadrlarni o'qitishning maqsadi ishchini tayyorlash hisoblanadi. Bunga rotatsiya va bir ishdan boshqasiga o'tkazish orqali erishiladi.

2. Fikrlovchi malakali ishchini tayyorlash. IVO' ishchilarga kerak bo'ladigan ko'nikma va malakalarni bevosita ishlash jarayonida olishga imkon beradi. Biroq yapon korxonalarida IVO' bu bilan chegaralanib qolmaydi, faqat boshlang'ich bosqichda masalani to'g'ri qo'ya bilish va hal eta olish xususiyatlarini shakllantirishga katta e'tibor beriladi. Korxonada nima aytilgan va buyurilgan bo'lsa, buni hamma bajarishi shart. Xodimlar muammoli holatlar to'g'risida o'z fikrlari va takliflarini bildirishlari lozim. Shu sababdan sifat ustidan nazorat va oqilona taklif berish bo'yicha tugaraklarga katta e'tibor beriladi, bundan tashqari ishchilarga lozim bo'lgan paytlarda belgilangan metodikadan voz kechib, o'z ixtiyori bo'yicha harakat qilishga imkon beriladi.

3. Xodimlarga egiluvchan, yoqimli va ko'p vazifali ish sharoitini yaratib berish. Teylor va Ford tizimlarining tamoyillariga muvofiq ajratilgan va me'yorlashtirilgan ish ishchilarning avtonom bo'lishini ta'minlamaydi, to'plangan tajriba asosida malakani oshirishni inkor etadi va bu bilan mehnatning ta'lim berish vazifasini yo'qqa chiqaradi. 60 yillardagi yuqori iqtisodiy o'sish davrida yapon korxonalarini ko'plab miqdorda ishlab chiqarish va ishni ajratilgan holda amalga oshirardi.

Lekin ko'plab korxonalar ishni bu tarzda tashkil qilish ishchilar axloqining pasayishiga sabab bo'lishiga e'tibor berdi. Natijada ular ko'p ixtisosli ishchilarni tayyorlash va ularning har biriga yoqadigan ish berishga intila boshladi. Shu bilan birgalikda, yapon jamiyatida ro'y bergan o'zgarishlar xususan, mikroelektornika inqilobi, sifat darajasining ortishi ishchilardan ko'proq texnik bilimni, masalani tushunish va hal qila olish qobiliyati bo'lishini talab qildi. Ko'plab korxonalar ishchilarning texnik bilimlari va malakalarini oshirishga e'tibor bera boshlashdi.

So'nggi yillarda dastgohlarga xizmat ko'rsatish, mahsulot sifati ustidan nazorat, mehnat xavfsizligi, "o'z vaqtida etkazib berish" tizimi sohalari bo'yicha xodimlarni ITO' asosida o'qitishning ahamiyati ortib bormoqda. Shu sababli jamoa rahbarlariga yuqori lavozimli xodimlarga kerakli bilimlar va malakalarni olishlari uchun qisqa muddatli tajriba o'rganish kurslari tashkil etilmoqda.

Kichik va o'rta firmalar xodimlari tajriba o'rganish uchun bosh kompaniya, dastgoh ishlab chiqaruvchilar va o'quv yurtlari bilan hamkorlik qiladilar.

Firma ichida o'qitishga nisbatan davlat siyosati. Urushdan keyingi davrda firma ichida o'qitish borasidagi davlat siyosati 2 asosiy maqsadni ko'zlagan: firma ichida ishchilar malakasini oshirishga ko'mak berish hamda ishchilarning malakasi va ijtimoiy mavqeini ko'tarish. Bunga erishish maqsadida ta'lim sohasida bir qator

chora-tadbirlar qoʻllandi va nemis professional taʼlim tizimidan model sifatida foydalanildi. 1947 yilda qabul qilingan “Mehnat standartlari toʻgʻrisidagi” qonunda malakali ishchilar tayyorlash tartibi belgilandi. Amaliy va ilmiy asoslangan standartlar boʻyicha, malakali instruktorlar rahbarligida ayrim mutaxassisliklar ishchilarini 3 yil mobaynida muntazam oʻqitish moʻljallangan. 198 yilda “Kasbiy oʻqitish toʻgʻrisida” qonun qabul qilindi. Agar tadbirkorlar oʻz ishchilarini davlat tomonidan tasdiqlangan standartlar asosida oʻqitsa, u holda ular davlat tomonidan ragʻbatlantirilardi.

Rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida oʻqitish tizimida oʻquvchilar soni 1960 yilda keskin orti va 1970 yilga kelib eng yuqori choʻqqisiga chiqdi (93 ming kishiga etdi). Rasman sertifikatlashtirilgan kasbiy oʻqitish tizimi oʻz moddiy ahvollari tufayli yuqori oʻrta maktablarda oʻqishni davom ettira olmaydigan bitiruvchilarni ham malakali xodimlar boʻlib etishishini taʼminlab berdi.

Lekin yuqori oʻrta maktablarda oʻqituvchilar sonining oʻsishi bilan rasman sertifikatlashtirilgan kasbiy oʻqitish oʻquvchilar etishmasligi muammosiga duch keldi. Bundan tashqari, yuqori oʻrta maktablar bitiruvchilari uchun bu oʻqitish kerak emas edi va ular kasbni tez oʻzlashtira olardilar. 70-yillarda rasman sertifikatlashtirilgan firma ichida oʻqitish tizimi tanazzulga yuz tuta boshladi. Mehnat vazirligi yangi bir yillik oʻqitish standartini joriy qilish va boshqa chora-tadbirlar bilan bu jarayonni toʻxtatib qolishga harakat qildi. Lekin bu tanazzulning oldini olish imkoni boʻlmadi va 1992 yilga kelib, oʻquvchilar soni 24 kishini tashkil etdi.

Shunday qilib, uzoq muddatli oʻqitish asosida malakali ishchilarni tayyorlovchi korxonalarining soni kamaydi. Biroq soʻnggi yillarda texniklarni oʻqitish maqsadida firma kollejarini ochgan korxonalar soni ortib bormoqda. 1986 yildan beri ochilgan bu kabi kollejlari soni 12 taga etdi, bundan tashqari yana 8 ta kollej bir vaqtning oʻzida bir necha firmalar tomonidan xodimlarni oʻqitishda foydalanilmoqda.

Bunday sharoitda davlat tomonidan standartlashtirilgan kasbiy oʻqitishni kengaytirishga yoʻnaltirilgan chora-tadbirlar shubhasiz, oʻz samaradorligini yoʻqotdi va ishlab chiqarish sohasida kadrlar tayyorlash usulida katta oʻzgarishlar roʻy berdi. Oldin oʻqitishga sarflanadigan kapitallar koʻproq yangi ishga olinganlarni uzoq muddatli tayyorlab borishga yoʻnaltirilgan boʻlsa, asta-sekin turli toifadagi ishchilarni qisqa muddatli oʻqitishga eʼtibor berila boshladi. Shu bilan birga kasbiy oʻqitishning asosini IVOʻ tashkil etadi, deb oʻylovchi korxonalardan farqli oʻlaroq mehnat vazirligi bu borada boshqacha fikrda edi. Vazirlik fikriga koʻra, firma ichida oʻqitishning asosida auditoriyalar va oʻquv laboratoriyalarida maxsus tashkil etiladigan tizim yotishi lozim.

1969 yilda kasbiy oʻqitish toʻgʻrisidagi qonunga oʻzgartirishlar kiritiladi va yangi oʻqitish tizimini tashkil qilish belgilandi. Bu uzluksiz umrbod taʼlimga muvofiq ishchilar professional mansablarining qaysi bosqichida boʻlishiga qarab, shunga mos ravishda oʻqitilishlari lozim. Yangi tizimda oʻqitishning tayanch tayyorlov, malaka oshirish, qayta tayyorlash va boshqa shakllari tartibga solindi.

Uzluksiz, umrbod taʼlim tizimini mustaxkamlash uchun moddiy asos talab etilardi. Shu sababli, 1974 yil bandlik sugʻurtasida qoʻshimcha toʻlovlarni joriy

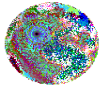
etish hisobiga o'qitishni subsidiyalovchi maxsus jamg'arma tashkil etildi. Hozirgi kunga kelib, ish haqi fondining 0,3 %ni ish beruvchilarning bandlik sug'urtasiga ajratadigan to'lovlari tashkil etadi.

Bundan tashqari, 1982 yildan boshlab, uzluksiz umrbod ta'lim va ilmiy-texnik taraqqiyotni qo'llab-quvvatlovchi tizim joriy etildi. Bu tizimga muvofiq, tadbirkorlikning o'rta va katta yoshli ishchilarni o'qitishga qiladigan xarajatlari qisman subsidiyalashtiriladi.










1984 yilda mavjud "Kasbiy o'qitish qonuni" "Inson resurslarini kasbiy rivojlantirish to'g'risida qonun"ga almashtirildi. Asosiy maqsadi "ko'k yoqali" ishchilarni o'qitishga mo'ljallangan oldingi qonundan farqli ravishda, yangi qonun barcha ishchilarni ("oq yoqali" – muhandis texniklar ham kiradi) kasbiy qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgandi. Bundan tashqari, yangi qonun turli uzluksiz umurbod o'qitish tizimlarini rivojlantirishga yordam berdi va ular davlat tomonidan belgilangan o'qitish standartlari bilan chegaralanib qolmadi. Korxonalarda "inson resurslarini" kasbiy rivojlantirish bo'yicha mas'ul kishini belgilash qoidasi joriy etildi. Axborot va tajriba almashish maqsadida o'tkaziladigan konferentsiyalarga subsidiyalar ajratila boshladi. Bundan tashqari, korxonalarni o'qitishning samarali usuli to'g'risida axborotlar bilan ta'minlovchi markazlar ish boshladi.

Xorijiy menejment monopolistik kapitalizm davrida vujudga kelgan. Uning shakllanishidan oldin boshqaruv vazifalarining ajratilishi, unga xos bo'lgan boshqaruv mehnatining tarqalishi, uning maxsus nazariy asos yaratilishiga extiyoj o'sishi yo'z berdi.

Menejment nazariyasini asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Boshqaruv nazariyasining tarixan dastlabki yo'nalishi «klassik» (an'anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muxandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta. Teylor xizmat pogonasining barcha darajalarini AQSHdagi Bstlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisigacha bo'lgan lavozimlarni egallagan. U birincilar qatorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish xamda butun korxonani boshqarishga ilmiy yondoshishni qo'lladi. Uning «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Boshqarishni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari», «Sanoat korxonalarini ma'muriy-texnikaviy tashkil etish» kabi mashxur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy tashkil etish bo'yicha adabiyotlarning katta tuplamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional boshqarish zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir katorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko'rsatishga xarakat qilgan tomonidan ishlangan sxemada o'lda-jo'lda, pala-partish ishlash mumkin emasligi, xar bir narsa oldindan uylangan, ishning barcha shartlari va usullari oldida aniq, belgilangan bo'lishi aks ettirilgan(1-rasm).



Teylorning qo'shgan xissasi

-  1- Aql-zakovat;
-  2- Muayyan ma'lumot;
-  3-Ish tajribasi;
-  4- Odob;
-  5- Rayosat;
-  6- Ziyraklik
-  7- Halollik;
-  8- To'g'ri fikr yuritish;
-  9- Yaxshi salomatlik

Shu bilan birga Teylor bu sifatlarning barchasiga ega bo'lgan kishini topish juda mushqul ekanligini aytgan. Ko'pchilik faqat uchta sifatga ega bo'ladi - ular oddiy ish xaqi to'lanadigan ishga olinishi mumkin. Bu sifatlarning to'rttasiga ega bo'lgan kishi nisbatan ko'p xaq to'lanadigan ishga olinishi kerak. Beshta sifatni o'zida jam etgan kishini topish ancha mushkul, olti, etti, sakkiz sifatga ega kishini topib bo'lmaydi. Agar yuqorida sanab o'tilgan to'qqiz sifatga ega bo'lgan kishi topilsa, uni usta lavozimiga emas, boshqaruvchi lavozimiga qabul qilish lozim. Teylor ayniqsa ish joylarini tashkil etish ishlashning maqbul usullarini tanlash, aniq vazifalarni belgilash, kishilarni to'g'ri tanlash va ishga qo'yishga aloxida ahamiyat berardi. U tomonidan ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha qator tavsiyalar ishlangan. Masalan, u boshqarish bo'yicha faoliyatning 8 ta vazifasini ajratib ko'rsatgan:

- Ishlarni bajarish va taksimlash tartibi;
- Chizmalar va qo'llanmalarni tuzish;
- Vaqtning me'yorlash va mehnatga xaq to'lash;
- Intizomga rioya qilish;
- Ish uslublarini belgilash;
- Uskunalar ish tartibiga rioya qilish;
- Uskunalar ta'mirlash va saqlash;
- Sifatni nazorat qilish.

Teylorning funktsional boshqaruv tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanilmasada, boshqarish jarayonini funktsional taqsimlash goyasidan boshqarishning tartibli (lineyniy) tizimidan xam foydalanadi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jixatlarni xisobga olish muhimligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar urtasida «sinfy xamjixatlik»ni ta'minlash, ular urtasida munozaraga yo'l quymaslik zaruriyatiga tayangan va uni menejmentning eng mexim vazifalaridan biri deb xisoblagan. Teylor fikriga binoan, bunday vazifani faqat ilmiy jixatdan tashkil etilgan boshqaruv tizimi - menejment nazariyasigina xal etishi mumkin.

Teylorizm ilmiy boshqaruv xarakatini boshlab berdi. Bu xarakat AQSHni qamrab

olib, boshqa kapitalistik mamlakatlarga xam yoildi. Teylor tizimi ilmiy menejment rivojlanishi uchun asos bo'lib xizmat qildi.⁶

Iqtisodiyotni boshqarish soxasining yana bir yirik nazariyotchisi - Garrington Emerson (1884-1931) edi. U «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» asarini yozib, bu asarda u birinchi bo'lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi. Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi.

- Aniq belgilangan goya va maqsadlar;
- Aqli rasolik;
- Asosli maslaxat;
- Qat'iy intizom;
- Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat;
- Markazlashirish;
- Tezkor, ishonchli, to'lik, aniq va doimiy xisob;
- Me'yor va tartib;
- Sharoitni normallashtirish;
- Operatsiyalarni me'yorlash;
- Yozma standart qo'llanmalar;
- Unumdorlik uchun ragbatlantirish.

O'z xulosalariga qo'himcha qilib boshqarish uslubini bayon qilish bilan muallif klassik kontseptsiyaga salmoqli xissa kushdi.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va boshqarish masalalarini o'rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866-1936) o'z diqqat e'tiborini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilardan farqli G.Church tayyor qonun - qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab berdi, boshqaruvning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko'rsatib berdi. O'zining «ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida u boshqarish vazifalarining quyidagi klassifikatsiyasini bayon qilib bergan: loyixalashtirish, uskuna bilan ta'minlash, buyuruvchilik, xisob va amalga oshirish. G.Church kitobining ayrim nazariy qoidalar hozirgi davrda xam ilmiy va amaliy qimmatga egadir.

Ilmiy boshqaruv rivojlanishiga xisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant (1861-1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart xarakatlarni qo'llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli xissa qo'shganlar. Shuningdek menejment nazariyasiga Frantsuz muxandisi Anri Fayol muhim xissa qo'shgan, u boshqaruv vazifalari maqbullashtirish - oldindan ko'ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan 1916 yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruvi», 1924 yilda «mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijobiy Boshqaruv» asarlari chop etildi. Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat boshqaruv texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi usishida xam yangi bosqich bo'ldi. Ford xam Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo'ygan bo'lsada, unga boshqa yo'l bilan erishishga xarakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga aloxida e'tibor bergan bo'lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e'tibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari burjua boshqaruv nazariyasi

⁶ Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

rivojlanishining boshqaruv kontsepsiyasi vujudga kelgan XIX-XX asrlar chegarasidan asrimizning 20-yillarigacha davom etgan davrni qamrab olgan birinchi bosqichi namoyondalaridir.

XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashirishga xarakat qildilar. Ular boshqarishning sotsiologik va psixologik jizatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar. Davlat va iqtisodiyotni boshqarish nazariyasining ayrim jixatlari sharqning iqtisodiy goya rivojlanishiga xissa qo'shgan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Xos Xojib (XI-XII asr), Amir Temur, Ibn Xoldun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgandir.

Menejmentning turli xorijiy maktablari tasnifi

Boshqarish nazariyasi asosini tashkil etgan qonun -qoidalar xususiyatiga bog'liq ravishda xorijiy boshqaruv maktablari turlicha guruxlarga bo'linadi. Ular jumlasiga:

- boshqaruvning «klassik» maktabi yoki «ilmiy menejment» maktabi;
- «insoniy munosabatlar» maktabi;
- boshqaruvning «emperik» maktabi;
- «ijtimoiy tizimlar» maktabi;
- boshqaruvning «yangi» maktabi kiradi.

Klassik maktab namoyondalari amerikalik muxandis va tadqiqotchi F. Teylor, frantsuz olimi A.Fayol, ingliz L.Urvin, nemis iqtisodchilari M.Veber, G. Ford, G.Emersonlardir. Boshqaruvning klassik maktabi to'rt muhim unsur - mehnat taksimoti, boshqaruv taba'halanuvi va ko'p bug'inlilik, tashkil etish tarkibi, boshqaruvning mumkin bo'lgan chegaralarini o'rganadi. Shunday qilib, boshqaruvning «klassik» maktabi uning insonning turli-tuman faoliyatini boshqarishga qo'llash mumkin bo'lgan tamoyillarini asoslab berishga xarakat qilgan. U boshqaruvni tashkil etishning kator tamoyillarini o'rgangan. Bu maktab xaqiqiy ilmiy boshqaruv nazariyasi darajasiga ko'tarila olmadi.

«Klassik» maktabga xos bo'lgan inson omilini xisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablarini soddalashtirilgan nuqtai nazaridan yondoshish amerika boshqaruv nazariyasida yangi yunalish - «inson munosabatlari» maktabi vujudga kelishiga sabab bo'ldi. Bu yunalishning asoschilari - amerikaliklar E.Meyo, F. Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir.

Garvard universiteti professori E.Meyo «inson munosabatlari» nazariyasini ilgari surdi. Uning goyalarining moxiyati shundaki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar yetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyo fikriga binoan ishlab chiqarish va boshqaruvning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning ma'lum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini kondirish yo'li bilan uni yanada unumli mehnat qilishi mumkin degan goyaga asoslangan. Bu maktabning yana bir namoyondasi D.Mak Gregor boshqaruvni tashkil etishga 2 xil yondoshuv mavjud:

- majburlash va ragbatlantirish usullari;
- tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish.

Lekin bu nazariyaning asosiy jixati shundaki, «inson munosabatlari» maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jaiyat miqyosida emas, balki aloxida korxonada miqyosida xal etadilar. mehnatkashlar ijtimoiy axvoliga kompleks ravishda xal etilish lozim bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruxiy

munosabatlari sifatida qaralgan.

«Emperik» (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targibot qiladi. U boshqaruvning maqsadi - raxbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va xatolarni o'rganishdan iborat, deb ta'kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni taxlil etish bilan shug'ullanish kerak deyдилar, albatta, tajriba o'rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas «Emperik» maktabning eng yorqin namoyondalari - T.Draker, R.Devis, L.Nyuman, D.Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o'tgan xorijiy boshqaruv maktablarining eng asosiy kamchiligi xar tomonlama chukur o'rganilmaganligidir. Bu yangi yo'nilish «Ijtimoiy tizimlar» maktabi vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Uning eng taniqli namoyondalari D.March, G.Saymon, A.Ettsioni va boshqalardir. «Ijtimoiy tizimlar» maktabi «inson munosabatlari» maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir ko'rsatuvchi omillar majmuidan iborat kompleks tizim sifatida qarab, inson bu omillarni biri deb xisoblaydi. Sotsiologlarning katta guruxi sanoat sotsiologiyasi soxasida tadqiqot olib boradilar. «Ijtimoiy tizim» maktabi o'zidan avvalgi maktablarga nisbatan keng ko'lamdagi muammolarni xal etishga, boshqaruv nazariyasini yaxlit xolga keltirishga intiladi. Lekin boshqaruv nazariyasini tuzishga intilish uni xozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar «klassik» maktab namoyondalari nizolarni moddiy ragbatlantirish yoki jixozlash yo'li bilan, «inson munosabatlari» maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yo'li bilan xal qilishni taklif etgan bo'lsalar, «ijtimoiy tizimlar» maktabi tashkilotda nizolarning mavjud bo'lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi xolat deb xisoblab asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb ta'kidlaydilar.

1950-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta'sir ko'rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantik, davturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyondalari - R.Akkof, L.Kleyn, V.Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o'rganish rivojlanishi bilan bog'liqdir. Jarayonlarni o'rganish zaxiralar, resurslar taksimti, eskirgan uskunalarni almshtirish, makbo'l ravishda rejalashtirishni boshqarishni matematik modellashtirish bilan bog'liqdir. Keyinchalik «yangi» maktab tarkibida mustaqil fan - boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy menejment rivojlanishining kiska tavsifi boshqaruvni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan dalolat beradi. «Yangi» maktab - bu «ijtimoiy tizimlar» maktabining mantiqiy davomidir.

Maktablar nomi	Asosiy namoyondalar	Fanning yutug'i	Tashqi muhit
Hulqiy-hatti harakat (1950-hozirgacha)	D. Mak, Gregor, F. Gersbrg, F. Abrams.	“X” va “Y” nazariyasi. Menedjerlar fikrlashida boshqaruv san'ati	Ehtiyojning to'yinishi, Differensiallangan takomillashgan mahsulot, tayyor menedjerlarga ehtiyoj, bozorga yo'naltirilganlik.
Boshqaruvning yangi maktabi (1950-hozirgacha)	N. Viner, I. Eshbi, V. Leont'ev, I. Ansoff	Tizimli tahlil. Menejmentda axborot nazariyasi. Balans modeli, strategik rivojlantirish.	Iqtisodiy farovonlik, yuksak raqobat, xalqaro savdo, texnik taraqqiyot, yuqori texnologik munosabatlar, hodimlarning yuqori malakasi.

Rossiyada boshqaruv fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va boshqaruv muammolariga bagishlangan unlab jurnallar, jumladan «boshqaruvni tashkil etish», «mehnatni tashkil etish», «boshqaruv texnikasi», «Xo'jalik va Boshqaruv» kabi oynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqaruv bo'yicha mo'taxassilar asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921 yilda Markaziy mehnat instituti tashkil etildi.

Menejment u yoki bu shaklda odamlar guruh bo'lib ishlab yurgan joyda va odatda jamiyatning uchta sohasida bo'lgan:

- siyosiy – guruhlarda tartibni qo'llash va o'rnatish zarurligi;
- iqtisodiy – resurslarni taqsimlash, ishlab chiqarish zarurligi;
- mudofa – dushmanlardan va yovvoyi hayvonlardan himoya qilish.

Boshqaruv nazariyasini va amaliyotini rivojini ko'rib chiqqanimizda, bir necha taraqqiy davrlarni ajratishimiz mumkin.

I davr – qadimgi davr

Boshqaruvning uzun rivojlanish davri 9-7 ming avval eramizdan taxminan XVII asrgacha bo'lgan davr menejmentni mustaqil ilm sohasiga ajralishidan oldin, odamzod ming-yillar davomida boshqarish tajribasini orttirib kelgan.

Ilk tartib va boshqaruvning eng oddiy shakllari ibtidoiy jamoa bosqichida paydo bo'lgan. o'sha davrda boshqaruv birgalikda, qabilaning hamma a'zolari boshqarishda ishtirok etardi. Qabilaning qariyalarini boshqaruvning dastlabki ko'rinishlari deb hisoblasak ham bo'ladi.

Taxminan eramizdan 9-7 ming yillar oldin yaqin Sharqdagi joylarda ekish xo'jaligidan (ov, hosil yig'ish va boshqalar) yangi hosil olish shakliga o'tdi (ya'ni ishlab chiqarishga). Ishlab chiqarish iqtisodiyotiga o'tish menejmentni vujudga kelganidan dalolat bergan edi.

Qadimgi Misrda davlat xo'jaligini boshqarish tajribasi orttirildi. O'sha davrda etarli darajada davlat boshqaruv apparati va xizmatkorlar safi shakllandi.

Boshqaruvga ilk faoliyat turi debt a'rif bergan Sokratdir. (470-399 y eramizdan avval). U boshqaruvning turli shakllarini tahlil qildi. Ular asosida boshqaruvning

universal tamoyilini e'lon qildi.

Platon (428 – 348 eramizdan avvalgi yil) davlat boshqaruvining tasniflanishini aniqlab, boshqaruv organlarining funksiyalarini aniq belgilab berdi.

Iskandar Zulqarnayn (364 – 323 eramizdan avvalgi yy.) qo'shinlarni boshqarish nazariyasi va amaliyotini rivojlantirdi.

II davr – sanoat davri (1776 – 1890)

Davlat boshqaruvi tushunchasining rivojida A.Smitning hissasi kattadir. U nafaqat klassik siyosiy iqtisodning vakili, balki boshqaruv sohasining mutahassisidir. U mehnat bo'linishini turli shakllarini tahlil qildi, davlat va davlat boshqaruvchisining majburiyatlariga ta'rif berdi.

R.Ouen ta'limoti menejmentning maktab va ilmiy yo'nalishlarining shakllanishiga katta ahamiyat kashf etdi. Uning gumanitar g'oyalari, ishlab chiqarishni boshqaruv, xizmatchilarning ishlash sharoiti va hayotini yaxshilash, o'qitish zaruriyati bugungi kunda ham dolzarb mavzular bo'lib kelmoqda.

Hisoblash mashinasining yaratilishi va qo'llanilishi boshqaruvni nazariyasi va amaliyotida ilk to'ntarishga olib keldi. 1833 yilda angliyalik matematik Ch. Bebbidj "Tahlil mashinasi"ning loyihasini ishlab chiqdi – hozirgi zamonaviy raqamli hisoblash texnikasining dastlabki ko'rinishi, o'sha davrdayoq boshqaruv masalalarining echimini tezkorlik bilan bajarishga olib keladi.

III davr – tizimlashtirish davri (1860– 1960)

Boshqaruv to'g'risidagi ilm doimiy harakatda. Yangi yo'nalishlar, maktablar, oqimlar shakllanmoqda ilmiy apparat o'zgarimoqda va mukammalashmoqda, qolaversa tadqiqotchilar va ularning qarashlari o'zgardi. Vaqt o'tishi bilan menejerlar iste'mol mo'ljallarini boshqaruv kuchlarini o'rganishga qaratdilar. Ayrimlari boshqaruv muammolarini o'tgan davri usullari bilan echishga harakat qiladilar, boshqalar esa tuzilmalashtirilgan boshqaruv usullaridan foydalandi. Ularning individual muvaffaqiyatlari, yutqizishlari hozirgi zamon menejerlari uchun ham ibratli darsliklar bo'lib qolishi mumkin.

Klassik maktablar

Ilk menejerni asosan ishlab chiqarishning samarasi masalasi qiziqtirgan edi (texnikaviy yondoshuv). Ular o'z faoliyatlarini ishchilarni moslashishiga qaratgan edilar. Shu maqsadda ish joylarni dizayni ishlab chiqilgan har xil turdagi operatsiyalarga vaqt sarflanishi o'rganilgan edi.

O'sha davrning ko'pgina tadqiqotchilari menejmentni san'at deb hisoblashgan. Bundan kelib chiqadiki, har qanday ishchi ham rahbarlik lavozimiga to'g'ri kelavermaydi. Etuk menejer bo'lish uchun ma'lum fazilatlar va qobiliyatlarga ega bo'lish kerak. Shuning uchun ko'pgina tadqiqotchilar shaxsning xarakterini o'rgana boshladilar, ya'ni menejerlikka xos bo'lgan, shuningdek shunday fazilatlariga ega bo'lgan odamlarni topish kerak edi. Lekin tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, bunday toifalali odamlarni aniqlash oson emas.

Ilmiy boshqaruv maktabi menejmentni ilmiy maktabi ekan. XIX asrning 80-90 yillarida AQShda vujudga kelgan. Menejmentni ilm tariqasida ilk bor amerikalik mutahassis F. Teylor (1861-1911) ko'rib chiqdi, u ilmiy boshqaruvning harakatiga rahbarlik qildi. U inson samadorligi bilan emas, tashkilot faoliyatining samaradorligi bilan qiziqdi. Ilmiy boshqaruv kontsepsiyasini yaratish bilan menejment mustaqil ilmiy tadqiqot sohasi deb tan olindi. Teylor tizimning mohiyati quydagi uchta muhim shartga bo'y sunib ular keyinchalik boshqaruv nazariyasining rivojlanishiga asos bo'lib hizmat qiladi:

- ratsional tashkilot mehnati, “ish o‘rganishi”ni asosida, ya’ni alohida operatsiya hisobga olish va o‘lchash, ishchilarini o‘qishiga va mashg‘ulotiga qarab, to‘g‘ri qo‘yib chiqish;

- tashkilotini rasmiy tuzilmasini ishlab chiqish, ya’ni mehnat ijro va taqsim mehnatlariga ajratish;

- ishchi va boshqaruvchi hamkorligi bo‘yicha me‘yorlarni belgilash. Bu antoganistik munosabatlar o‘zaro yordamga asoslangan.

F. Teylor o‘zining ishlarida mehnatni ilmiy tashkilashtirishning xronometraj, qabul qilish standartlari va mehnat qurollarini o‘rganib chiqishga asoslangan bir qator usullarini ishlab chiqdi.

Uning asosiy tamoyillari quydagilardan iborat: agar men ilimga asoslanib odamlarni tanlab ularni tayorlasam, qiziqirsam va ish bilan odamni bir biriga muvofiqlashtirsam yagona ish kuchi tomonidan qilingan ishdan ortiqroq ishlab chiqarishning hamkorligiga erishishimiz mumkin. U ishlab chiqarishning asosiy mehnat normalarini, ish, operatsiya, standartlashtirilish, saralashning ilmiy yondoshuvini amaliyotda tadbiq etdi va ularni mehnatga qiziqitirdi.

Boshqaruv to‘g‘risidagi ilmni rivojlanishi F.Djilbert va L.Djilbert ismlar bilan ism bog‘liq. Ular mehnat harakati sohasida tadqiqotlar olib bordilar, xronometraj usullarini mukammallashtirdilar, ish joyini tashkillashtirishning ilmiy tamoyillarini ishlab chiqishdi. Shuningdek, 1916 yilga kelganda ushbu tadqiqotlarda bir butun yo‘nalish shakllandi: bir necha nom bilan ataladigan – “ilmiy menejment”, “klassik”, “traditsion” birinchi ilmiy maktab.

“Ma‘muriy maktab” klassik maktabning yuqori pog‘onasi hisoblanadi. U menejmentning roli va funksiyalariga bo‘lgan savollar bilan shug‘ullanadi. Boshqaruvchining ish ma‘nosi aniqlangach, boshqaruvning samarali usullarini aniqlab olishimiz mumkin edi.

Evropa ilmiy menejment maktabi yo‘nalishida XIX asr oxirida-20 yilda XX asrda eng mashhur shaxs A.Fayol (1841-192) bo‘lgan. A.Fayol ilmiy menejment kontsepsiyalarini rivojlantirdi va chuqur o‘rganib chiqdi.

Ulardan birinchisi – boshqaruv funksiyalarga tegishli masala, ularni 6 guruhga ajratdi:

1. Ma‘muruy faoliyat: rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik va muvofiqlashtirish.
2. Tadbirkorlik bilan bog‘liq faoliyat: sotib olish, sotish, almashish.
3. Texnik-ishlab chiqarish faoliyati.
4. Moliya faoliyati.
5. Muhofaza qilish bilan bog‘liq faoliyat ya’ni, havfsizlik texnikasi.
6. Nazorat faoliyati.

Ikkinchisi – ishchilarda ijtimoiy, texnik, tashkiliy optimal bog‘lanish to‘g‘risida vaziyat

Uchinchi – menejmentni tashkiliy va ijtimoiy – psixologik funksiyalarini aniqlovchi 14 ta ketma-ketlikdagi tamoyillarni ishlab chiqarish.

To‘rtinchi – u ishlab chiqarishda ijtimoiy masala va ma‘muriyatning shaxsiy fazilatlariga katta ahamiyat berar edi. Bu g‘oyani ishlab chiqarishda A.Fayolni (1841–1927) xissasi kattadir. U butun boshqaruv jarayonini ta asosiy funksiyalarga bo‘ldi, ulardan biz xanuzgacha tashkilotni boshqarishda foydalanib kelamiz: rejalashtirish, tashkil etish, saralash, kadrlarni tanlash, rahbarlik va nazorat.

A.Fayol ta‘minoti asosida 20 yillarda firmani tashkiliy tuzilmasi tushunchasi shakllandi, o‘zaro bog‘langan tizim elementlari aro o‘zaro bog‘langan harakatlar majmui

boshqaruv funksiyalaridan iborat.

Ishlab chiqilgan tamoyillar boshqaruvining mohiyati quyidagilardan iborat: mehnat - bo‘linishi; obro‘ va hokimlik ma’suliyati; tartib; rahbariyat birligi; ehtiyotkorlik birligi; alohida qiziqishni umumiyga bo‘ysundirish; mehnatga mukofot; markazlashtirish va markazlashtirilmaganlik o‘rtasidagi balans; bir pog‘onadagi menejerlarni muvofiqlashtiruvchi tartib; adolat; mehr va tartib; personal muqimligi; tashabbus.

Menejmentga ilmiy yondoshuvdagi yo‘l qo‘yilgan kamchiliklar bo‘lgani bois insoniy munosabatlar maktabi vujudga keldi. (30-0 yy. XX asr). Bu maktabning asoschisi amerikalik psixolog E.Mayo (1880-1949 y.) bo‘lgan. Uni kontsepsiyasining mazmuni shundan iborat: ish, ishlab chiqarish jarayoni ishchi uchun ishlab chiqarishda ijtimoiy va psixologik o‘rniga nisbatan kamroq ahamiyatga ega. Shundan kelib chiqadiki barcha ishlab chiqarish va boshqaruv muammolari odamlar munosabatlari pozitsiyasidan ko‘rib chiqilishi lozim.

“Xulq-atvor ilm maktabining” faoliyati 1950–60 yillarga to‘g‘ri keladi. Ushbu maktab o‘z nomini psixologik atamalar bixeyvia, bixeyviorizm (xulq-atvor) orqali topdi. Bu nazariyaning mohiyati shundan iborat: menejment va ishchi o‘rtasidagi munosabat, ishlovchi ishlagani uchun mukofot olib va samaradorli ish bilan javob qaytarish munosabatidir.

“Inson munosabatlari maktabi”ning asoschisi E. Meyo bo‘lib hisoblanadi. U ishchilar guruhini – ijtimoiy tizimi deb aniqladi, ular o‘zining nazorat tizimiga ega. Bunday tizimga ta’sir qilib, mehnat natijalarini yaxshilasa bo‘ladi.

1940 – 60 yillarda “Inson munosabatlari maktabi”ga bixeyvioristlar o‘z xossalarini qo‘shdilar. Ular bir qator dalillar nazariyasini ishlab chiqdilar. Ulardan biri A. Maslouning ierarxik iste’mol nazariyasi hisoblanadi.

U quyidagi shaxsiy iste’mol tasnifini tavsiya qildi:

1. Fiziologik.
 2. Mavjudlik xavfsizligi.
 3. Ijtimoiy (kollektivga tegishli, muloqot, o‘ziga e’tibor, boshqalar to‘g‘risida qayg‘urish va boshqalar).
 4. Prestij (obro‘, xizmat statusi, izzat - hurmat).
- . O‘z fikrini bildirish, maqsadlarga erishish va shaxsiy o‘sisda o‘z imkoniyatlaridan to‘liq foydalanish.

A. Maslouning iste’mollarga bergan bahosi asosida ishchilarning ishlab chiqarish faoliyatini qondirish mumkin. Shu maktabning faol vakillaridan biri amerikalik olim D. Makgregorni (1906-1964) aytib o‘tishimiz lozim. Uning ta’limoti “Inson munosabatlari” maktabida mashhur. Uning nazariyasi (X va Y) asosida ishchilarning quyidagi tasniflari yotadi:

X nazariyasi – o‘rtacha shaxs befahm ishdan qochadi, shuning uchun uni doimo majburlab, nazorat qilib va yo‘naltirib turish kerak. Bunday toifadagi odamlar rag‘batlantirishni xoxlaydilar, mas’uliyatdan qochadilar, o‘z xavfsizligi to‘g‘risida qayg‘uradilar.

Y nazariyasi – tabiatan passiv odamlar emas. Ular tashkilotdagi ish natijasida shunday bo‘lib qolganlar. Bunday toifadagi odamlarda huddi dam olish zarur bo‘lganidek o‘z jismoniy va aql mehnatini tabiiy sarflaydilar. Shunday odam nafaqat mas’uliyatni o‘z zimmasiga oladi, balki unga intiladi. U nazoratga muhtoj emas, chunki u o‘zini nazorat qila oladi.

IV davr – axborot davri (1960 yildan hozirgi vaqtgacha (40-60 yillar).

Miqdoriy yoki boshqaruv maktabi. Boshqaruv kontsepsiyalari.

Empirik boshqaruv maktabi.

Bu maktabning asosida firmalarninf, hukumatning, harbiy tashkilotlarning boshqaruvini o‘rganib va keyinchalik tarqatish, shu bois menejment mukammallashtirish asosiy maqsad qilib olingan. Empiric maktab tarafdorlari nazariy tamoyillarning ahamiyatini rad etmagan lekin boshqaruv tajribasining tahlili muhimligini ta’kidlab o‘tganlar. Konkret boshqaruv holatlar asosida maxsus boshqaruv ta’limi metodologiyalari ishlab chiqildi.

Texnokratik menejment nazariyasi (1940-1960 y.)

Bu yo‘nalishdagi mashhur maktablar:

1) tabaqalar nazariyasi: bu kontsepsiyaning tarafdorlari jamiyatni kuchli tabaqalarga va unga bo‘y sunuvchi to‘daga bo‘ladilar.

2) texnokratiya nazariyasi: kontsepsiya g‘oyasi – kelajak menejmenti bu menejment texnokratiyasi – fan va texnika vakillari.

3) sanoat jamoasi nazariyasi: boshqaruv faoliyati texno tuzilma samaradorlik masalalarini tadqiq etish.

Bu maktab vakillari boshqaruvni mantiq jarayoni sifatida ko‘rib chiqadi, matematik ko‘rinishda ifodalangan bo‘lishi mumkin. Hozirgi zamonda matematik usullar boshqaruv ilmining barcha yo‘nalishlarida foydalaniladi.

Jarayon sifatida boshqaruv tadqiqotlari tahlilni tizim usullaridan keng foydalanishiga olib keladi. Menejmentda tizim yondoshuv ishlatilishi boshqaruv masalalarini echishda umumiy tizimlar nazariyasi bilan bog‘liqdir. U tahmin qiladiki, rahbarlar tashkilotni o‘zaro bog‘langan elementlar birligiday ko‘rib chiqishlari lozim, ular: odamlar, tuzilma, texnologiya, resurslardir.

Tizim nazariyasining asosiy g‘oyasi hech qanday harakat boshqalarga nisbatanalohida qabul qilinmaydi. Ularning echimi bir-biri bilan bog‘liq. Tizimni yondoshuvi bitta sohadagi echim ikkinchisiga ta’sir qilishidan qo‘rqardi.

70-yillarda Zamonaviy menejment ochiq tizim g‘oyasi patdo bo‘ldi.

XX asr 60-80 yillari boshqaruvda bir necha yondoshuvlar vujudga keladi, nazariyalar va maktablar paydo bo‘ladi. Ular o‘zaro bog‘langan holda yoki qaysidir darajada mustaqil yoki alohida yo‘nalishning rivojlanayotgan g‘oyalaridir. Bu davrda vujudga kelgan kontsepsiyalar va nazariyalar boshqaruv ilm maktabi umumiy nomi bilan nomlangan.⁷

Tizimli yondoshuv.

Bu yondoshuv mazmuni shundan iborat, diqqatingizni faqat boshqaruvning alohida elementlariga qaratmay, elementlar natijasi boshqaruv samaradorligi bilan bog‘liq ekanini ko‘rib chiqish taqozo etiladi.

Holat yondoshuvi.

Bu yondoshuvni mazmuni shundan iboratki, holat o‘zgarishiga qarab boshqaruvning shakllari, usullari, tizimlari o‘zgarishi kerak, ya’ni holat markaziy joy egallashi kerak. Bu konkret holat yig‘indisi tashkilotchilikka ta’sirini o‘tkazadi. Tarafdorlarning asosiy tezisi: barcha holatlarda qo‘llaniladigan samarali boshqaruv tizimi mavjud emas.

Jarayonli yoki funktsional yondoshuv.

Bu yondoshuvda firma boshqaruviga ko‘proq ahamiyat qaratishga chaqiradi.

Miqdoriy yondoshuv.

Matematika, statistika, kibernetika bolimlari bilan bog‘liq boshqaruvda hamma

⁷ Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .

masalalarning umumiy nomidir: miqdoriy yondoshuv ishlab chiqarish sohasidagi yutuqlarga javob bo'ldi. Boshqaruv mehnatini mustahkamlashda zaruriyati paydo bo'lgani sababi bilan vujudga keldi. Miqdoriy yondoshuv bir necha kontsepsiyalarda o'z aksini topdi:

- operatsion menejment kontsepsiyasi
- yechimlar nazariyasi kontsepsiyasi
- matematik yoki ilmiy menejment

Tashkilot ochiq tizim bo'lib, ko'p turli ichki muhitga moslashish tendensiyasiga ega. Bu o'z-o'zidan sodir bo'lmaydi, ya'ni quvvat, axborot va materiallar bilan bog'liqdir. U tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish qobiliyatiga ega.

Iqtisodiyot nuqtai nazaridan ilmiy-metodik rejada eng katta miqdordagi natijalar holat yondoshuvida erishiladi.

Boshqacha qilib aytganda, joriy tashkiliy – boshqaruv muammosini ijtimoiy maqsadlari va vujudga kelgan sharoitni inobatga olgan holda yechish kerak.

Menejment rivojlanishida yangi bosqich.

1980 yildan boshlab menejment rivojlanishida yangi davr boshlandi. Tub islohatlar boshqaruvni jamiyatni demokratlashtirish, oshkarolik va pastdan yuqoriga xalq xokimiyatini o'rnatish asosida takomillashtirishning asosiy yo'llarini ifodalab berdi. Jamiyatda demokratik jarayonlar chuqurlashuvi va rivojlanishi bozor munosabatlariga o'tishga asos bo'ldi. Jamiyatdagi tub o'zgarishlar siyosat, iqtisodiyot, menejment uslublari va texnologiyasiga jiddiy o'zgartirishlar kiritishni zarur qilib qo'ydi.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini boshqarishni islox qilish hozirgi davrgacha mavjud bo'lgan tajriba, jamiyat xayotining iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy soxalarini boshqarishning bozor nazariyasiga, qabul qilingan qonun va xuquqiy xujjatlarga asoslangan xolda amalga oshiriladi. Menejment soxasida jaxon tajribasi, rivojlangan mamlakatlar va o'zimizda tuplangan tajribadan foydalaniladi. Bozor infrastrukturasi rivojlantirish ko'p yillarga muljallangan strategik vazifadir. Mamlakatimiz «falaj qilib davolash» usulidan voz kechdi. Bu erda bozor munosabatlariga o'tish bosqichma-bosqich amalga oshirilmoqda. Davlat mulki xususiy mulk bilan bir vaqtning o'zida kooperatsiya, tadbirkorlik, chet ellik firmalar, banklar bilan xamkorlikka asoslangan xolda turli xo'jalik yuritish usullarini qo'llash yo'li bilan amal qilishi kerak.

Menejment oldiga qo'yilgan ko'pchilik vazifalar muvaffaqiyatli xal etilmoqda. Xozirda iqtisodiy tashkilotlar vazifalari o'zgartirildi, boshqaruvning bozor munosabatlariga o'tishi amalga oshirilmoqda, boshqaruvning ixtisoslashuv chuqurlashuvi va kooperatsiya bo'yicha aloqalar barqaror bo'lishini ta'minlovchi yangi tashkiliy tizimlari vujudga kelmoqda.

Islohatlar iqtisodiyotni boshqarishning barcha bo'g'inlarini - asosiy bo'g'in (korxonadan) to boshqaruvning oliy bo'g'inlarigacha qamrab olgan. Korxonalar to'grisidagi qonun korxonalar erkinligi miqyosini kengaytirdi, ularning ish natijalari bo'yicha iste'molchilar oldidagi majburiyatlarini oshirdi.

“Tizimli” yoki zamonaviy menejment mohiyati

XX asrning 60-80-yillarida g'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. g'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishdi;

- bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi.

Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch.Barnard, G.Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to'rt yondoshuvni asoslab beradi:

2-jadval. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment

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

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

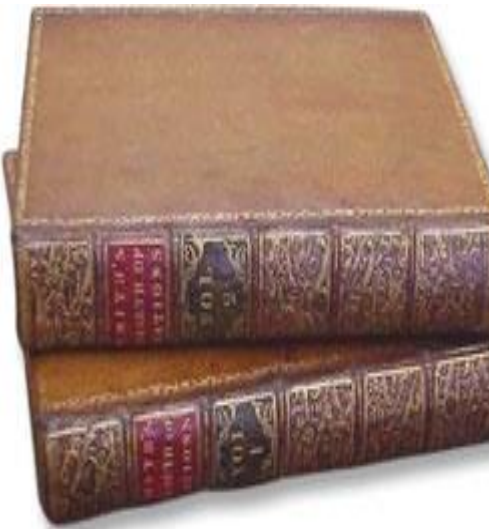
Menejmentdan uzoq davrlardan foydalanishgan. Tashkil qilingan korxonalar rejalashtirish, tashkilashtirish, rahbarlik qilish va nazorat qilishga masul odamlar tomonidan boshqarilgan, bunday faoliyat ming yillardan buyon mavjud. Keling eng qiziqarli misollarga to'xtalaylik.



Misr piramidalari va buyuk Xitoy devori buning isbotidir, ular ulkan miqiyosdagi loyiha bo'lib, minhlab yollangan ishchilar ularni qadimda barpo etganlar. Bitta piramidani qurish uchun 100000 ishchi qatnashib, 20 yil vaqt ketgan piramida qurish uchun qancha toshlar yetarli bo'lishi, ishchilarni ishlab turishlari uchun kim ishontirgan? Javobi-bu boshqaruvchilardir. Kimdir nima ish qilinishi kerakligini rejalashtirgan, odamlarni yollagan, materiallarni rejalashtirgan, yollangan ishchilarni ish bajarilishiga ishontirgan hamda barcha ish rejalashtirilgandek ketayotganini



Yana bir misol, bu Venetsiya shaxridir. Venetsiya 1400 yillarda asosiy iqtisodiy savdo markazi hisoblangan. Venetsiyaliklar hozirgi zamon boshqaruviga xos biznes korxonalarini rivojlantirishgan. Venetsiyada harbiy kemelar kanallar bo'ylab suzib yurgan, har bir bekatda kemelar to'xtab materiallar yuklagan, huddi mashinalarga o'xshab suvli ko'chalarda kemelarning qatnab yurishi g'alati emasmi? Bundan tashqari venetsiyaliklar harbiy kemelardan materiallarni ishchi kuchlarini yuklash uchun foydalanishgan.

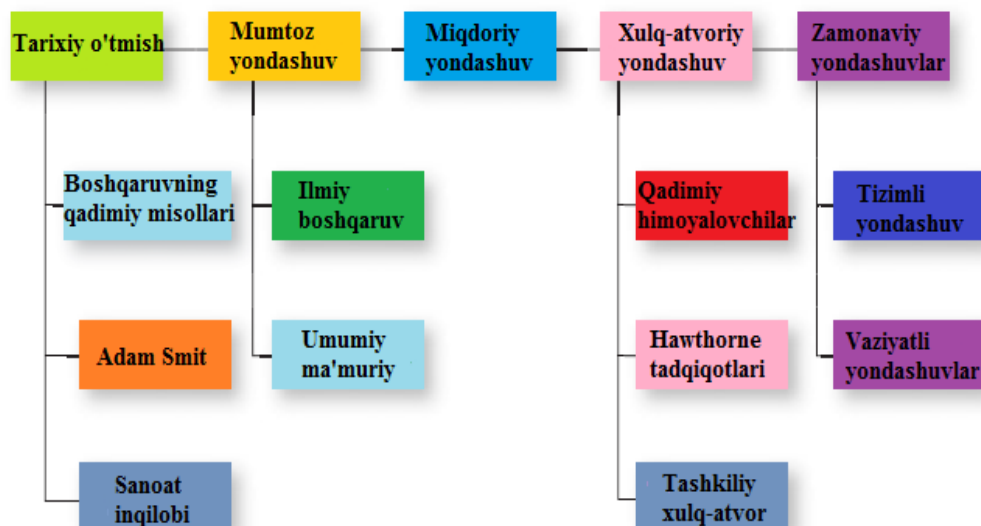


1776 yilda Adam Smith "Millat boyligi" deb atalgan kitobini nashr etdi. Unda u ishchi kuchini to'g'ri taqsimlash orqali tashkilot va jamiyat iqtisodiy ustunlikka erishishini yozgan. Misol tariqasida u to'g'nog'ich ishlab chiqarish sanoatini olib 10 ta kishi o'ziga biritilgan vazifani bajarib bir kunda 48 000 ta to'g'nog'ich ishlab chiqarishgan. Holbuki har bir shaxs bir biridan alohida ishlagan. Bunday holda kuniga 10 dona to'g'nog'ich ishlab chiqarish ham amri maholku? Smith bunda ishni taqsimlash ishlab chiqarish hajmining oshishini, har bir ishchining malakasi ham oshib borishini vaqt tejaliyishini va ijodkorlik, kashfiyotchilik ko'payishini ta'kidlagan. Kasblarni mutaxassislashrish mashhur bo'la boshlagan. Masalan, jarrohlik ishlari kasalxonalarda amalga oshirilgan, restoran va oshxona ishchilari ovqat tayorlashgan, futbol maydonlarida o'ynalgan.



Qadimgi 18 asrda odam kuchidan ko'ra mashina kuchi ustun bo'lib rivojlanayotgandi, sanoat revolyutsiyasi tarixi boshlangan. Bu davrda endi mahsulotlar uyda emas balki fabrikalarda ishlab chiqarila boshlagan. Bundan fabrikalarga talabni prognoz qila oladigan, kerakli hom ashyoni aytaladigan har kunlik ishlarni boshqarib, nazorat qila oladigan kishiga muhtoj bo'lgan. O'sha "kimdir" bu - ish boshqaruvchidir.

3-chizma Boshqaruvga asosiy yondashuvlar



Klassik yondashuv

Ilk tarixida biz boshqaruv qanday paydo bo'lganini ko'rib chiqqan bo'lsakda, 20 asr boshlarida hali ham menejmentni o'qib o'rganish boshlanganda bu yondashuv klassik yondashuv deb ataldi. Bu yondashuvda 2 xil nazariya mavjud, ya'ni ilmiy va umumiy ma'muriy boshqaruv. Ilmiy boshqaruv nazariyasiga Fridrix Taylor va Lilian Gerbetlar o'z xissalarini qo'shishdi. Ma'muriy boshqaruvga esa Henry Fayol va Max Veberlar 2 muhim xissasini qo'shishdi. Keling ularning har birining nazariyalarini ko'rib chiqaylik.



4-chizma

Teylorning ilmiy boshqaruv tamoyillari

1. "Katta barmoq" uslubidagi eski qonunni o'zgartirish hamda har bir shaxsning ish elementlari uchun usullar ishlab chiqish
2. Tanlovning ilmiy nuqtai nazaridan ishchiga o'rgatish, o'qitish va uni rivojlantirish
3. Ishchilar bilan samimiy ishlash, ishlab chiqilgan ilmiy tamoyillarga mos ravishda ish olib borish
4. Rahbarlar va ishchilar o'rtasidagi ish va javobgarlikni deyarli teng taqsimlash
Boshqaruv ishchilarga qaraganda mos keluvchi barcha ishlarni bajaradi

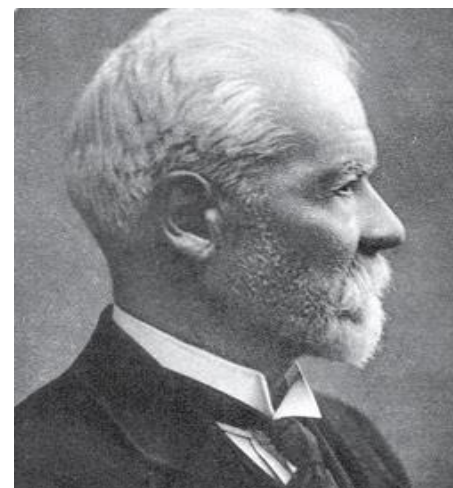
Agar sizda qachon zamonaviy boshqaruv boshlanganini tasavvur qilmoqchi bo'lsangiz bu 1911 yil bo'lishi mumkin. Bu yilda Fridrix Taylor ilmiy boshqaruv printsiplari asari nashr qilindi. Bu kitobda ilmiy boshqaruv nimaligi va uni qanday qo'llash "eng yaxshi yo'l"ni tanlash metodikalrini tasvirlagan. Taylor Midvaldagi Pensilvaniyadagi po'lat kompaniyasida ishlaydi. Quaker va Puritanda muhandis sifatida ishlaganda ishchilarning samarasiz ishlayotganlarini ko'p kuzatdi. Ishchilar ish davomida ko'p yollanganligini bulardan faqat uchdan biri kerakligini faximlaydi. Ishchilar malakalariga qaramasdan ish bajarishadi. Taylor bularni

bimay boshqaruv metodini tashkil qila boshladi, u 20 yildan ortiq vaqt sarfladi boshqaruvning eng yaxshi 1 usulni o‘ylab topishi uchun.

Taylorning Midvaledagi tajribali uni ishlab chiqarish samaradorligini aniqlashga yetakladi. U boshqaruvni o‘sha 4 ga printsiplari ham ishilar ham boshqaruvchilarning ishini rivojlantirishida baxslashdi. Haqiqatdan ham bu printsiplar ham qanday ishlaydi? Keling bunga misollar ko‘rib chiqaylik. Eng yaxshi misol tajribasida yaqqol ko‘rinadi. Ishchilarning har biri 92 kg keladigan temirni vagonlarga tuklashardi. Bir kunda 12, tonna yuklashgan Taylor o‘zing ilmiy boshqaruv metodini qollash orqali bir kunda 42-48 tonna bo‘lishiga ishongan turli hil ilmiy kombinatsiyalar texnika va qurollar imiy yondashuv orqali ishlatilgan so‘ng ishlab chiqarish darajasi oshgan.



Bunga Taylor qanday erishgan? U ishchilarni kerakli joyga kerakli qurollar va asboblardan bilan qo‘yib uning ko‘rsatmalarini ishchilar aniq bajarishayotganini kuzatib ishchilarni kunlik yoki oylik maoshlarini rag‘barlantirib, bu natijaga erishgan. Taylor metodikani boshqa ham kasblarda ham foydalangan. Oxir oqibat u ishlab chiqarishni 200 foizga oshirishga muvofiq bo‘lgan. Bu metodi orqali ilmiy menejmentning otasi deb tanilgan, uning ishi Qo‘shma Shtatlarda va boshqa davlatlarda ham keng tarqalgan, va uning uslubi boshqa kishilar tomonidan rivojlantirilgan, bunday yondashuvlaridan biri Frank va Lilian Gerbetlar edilar.



Umumiy boshqaruv nazariyasi

Ko‘proq menejerlar nima qilishi va yaxshi boshqaruv amalyoti nimalardan tashkil topganini o‘z ichiga oladi. Biz birinchi bo‘lishimizda Henry Fayol tanishtirganmiz chinki u birinchi bo‘lib menejerlar ishini ta vazifalarini: rivojlantirish, tashkilashtirish, buyruq berish, to‘g‘ri yo‘naltirish, boshqarishlarni o‘ylab topgan.

Fayol huddi bir vaqtda yozgan. Taylor 1 raqamli menejerlar va ilmiy metodlarga qiziqqan paytda, Fayolni diqqati barcha menejerlar faoliyatiga qaratilgan edi. U katta fransuz tosh qayta ishlov berish fabrikasi direktori sifatida o‘z amalyotidan kelib chiqqan holda yozgan.

Fayol hisob kitob, moliya ishlab chiqarish va boshqa tadbirlarni vazifalardan boshqaruv amalyotini tasvirlab bergan. U boshqaruv barcha tadbirlarini harakatlari va hukumat uchun umumiydir deb ishonadi va hatto boshqaruv printsiplari va qoidalarini maktablarga o‘qitilishini hamda barcha tashkiliy vaziyatlarda ta‘minlanishiga ham ishonadi.

Veber tashkilotlarni o‘rgangan nemis sotsiologidir. U 1900 yillarda yozgan va bu byurakratiya deb nomlangan. Ideal tashkilot turidagi bo‘limlar va shaxsiy strukturalar nazariyasini rivojlantirgan. Veber bu “Ideal byurakratiya”ni haqiqatga

mos kelmasligini eslatib o‘tadi. O‘rniga katta guruhlarda qanday ishlay olish haqidaga nazariyaga o‘z kuchini yo‘naltiradi. Uning nazariyasi hozirgi ulkan tashkilotlarning strukturaviy dizayniga aylangan.

Veber tasvirlagan byurakratiya ilmiy boshqaruv ideologiyasiga juda ham o‘xshaydi. Vebeni fikrlari Teylornikiga qaraganda kamroq amalyotga tadbiq qilingan bo‘lsa ham shunisi dalilki, uning ideal turi ko‘pgina zamonaviy tashkilotlarda muhimligini yo‘qotmagan⁸.

Nazorat savollari:

1. Menejmentning rivojlanish tarixi haqida tushuncha bering.
2. Ilmiy maktab va uning namoyonalari haqida gapiring.
3. Mumtoz (Klassik) maktabning asosida qanday g‘oyalar ilgari surilgan.
4. Inson munosabatlari maktabining o‘ziga xos xususiyatlaridan qaysilarini bilasiz?
5. “X” va “Y” nazariyasining mohiyati nimada?
6. F.Teylorning ilgari surgan g‘oyalari nimalardan iborat?
7. Tizimli yoki zamonaviy menejment maktabidagi asosiy fikrlar nimalardan iborat edi?

Mavzu -3. Menejmentning nazariy asoslari

Reja:

- 3.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni va maqsadi**
- 3.2. Boshqarish funksiyalari mazmuni va mohiyati**
- 3.3. Ish boshqarish tizimi va uni baholash**
- 3.4. Ish boshqarish jarayonidagi hozirgi muammolar**
- 3..Menejment usullari va mazmuni**

Tayanch so‘zlar: boshqaruv jarayoni, boshqaruv funksiyalari, rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, rag‘batlantirish, iqtisodiy usullar, ijtimoiy-ruhiy usullar, tashkiliy-ma’muriy usullar.

3.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni va maqsadi

Hamma boshqaruvning uzluksiz ishlash jarayoni menejmentdir. Bu boshqaruv apparatining mehnat jarayonidir.

Menejment iqtisodiy nuqtai nazaridan — bu, avvalo, hamma iqtisodiy muammolarni boshqarish tizimi, insonlarni boshqarish. Menejment ijtimoiy nuqtayi nazaridan — bu, avvalo, mehnat jamoalari ijtimoiy talablarini qondirish, insonni tarbiyalash. Menejment jarayoni texnologiyasi esa boshqaruv apparati xodim-larining bajarayotgan amaliy ishlaridir.

⁸ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 28-32-betlar

Shunday qilib, menejment jarayoni qo'yilgan masalaga erishish uchun boshqaruv apparati rahbari va odamlarning kelishilgan holda hamohang faoliyat ko'rsatishidir.

Menejment jarayoni operatsiya, vosita va operatsiyasini amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Menejment jarayoni mohiyatidan kelib chiqib, quyidagi bosqichlarni ajratish mumkin:

Ko'rsatilgan ketma-ketlik bilan boshqaruv faoliyati bajariladi. Har qanday faoliyat maqsadli boshqaruvga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, zero boshqarish maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Menejmentning navbatdagi bosqichi holatlarni tahlil etish deyiladi. Bu bosqichda ishlar majmuyi, tizim holatini baholash, uni takomillashtirish yo'llari, ishga xalaqit beruvchi elementlaridan qutulish choralari ko'riladi.

Muammolar bosqichida tizimni joriy holatidagi asosiy qarama-qarshiliklar, tizim ishini yaxshilash uchun nimalar qilish kerakligi aniqlanadi. Yechim bosqichi rahbarning amaliy ishlarga o'tish faoliyatidir. Qaror qabul qilinishi bilanoq boshqariluvchi tizimlarga aniq ta'sir ko'rsatiladi, alohida oddiy boshqaruvga oid harakatlar bajariladi.

Menejment jarayoni uslubi quyidagilar: axborot-analitik va tashkiliy ishlar.

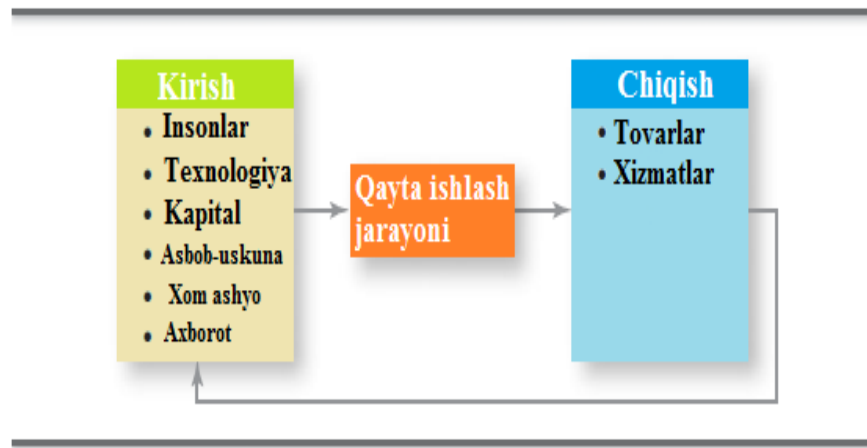
Axborot-analitik ishlar quyidagilardan iborat: axborotlar yig'ish, tahlil etish, axborotni qayta ishlash va uzatish, boshqaruv qarorlari variantlarini ishlab chiqish, boshqaruv qarorlari variant-lariga doir axborotlarni saqlash va boshqalar.

Tashkiliy ishlar quyidagilardan iborat: tushuntirish, ishontirish, rag'batlantirish, topshiriqlarni taqsimlash, ijroni nazorat qilish, ta'sir etish va boshqalar.

Insonlarni boshqarish nafaqat qarorlar qabul qilish bilan balki uning bajarilishini nazorat qilishni ham taqozo etadi. Afsuski, ko'p holatlarda hayotimizda menejment jarayoni bajarilishi har taraflama tashkil etilmaydi, uni tashkiliy, mazmunan, texnik tomonlari o'zaro bog'lanmaydi.

Kemasozlikda jahonning eng katta kompaniyalaridan biri bo'lgan Hundai kompaniyasi o'zining zamonaviy talablarga javob berishda muhim hisoblangan yangi texnologiyasi harajatlarni qisqartirishiga va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam berishiga ishonadi. Balki siz hech qachon sotib olgan va foydalangan Tovar va xizmatlaringizni tashkilot qanday yo'llar bilan "ishlab chiqarishi"ni o'ylab ko'rmagandursiz. Ammo bu juda muhim jarayondir. Busiz siz avtomobilda yurmagan, Mc Donald's kartoshkasini ta'tib ko'rmagan yoki mahalliy parklarda mijozlarni tashuvchi sayohat poyezdlari xizmatidan bahramand bo'lmagan bo'lar edingiz. Tashkilotlar yaxshi o'ylangan g'oya, yaxsho tashkiliy tizimga, yaxshi o'ylangan operatsion tizimga, shuningdek tashqi muhitdagi global raqobatga bardosh beruvchi sifatli dasturlarga ega bo'lishi lozim. Bunday tizim va dasturlarni boshqarish menejrning vazifasi hisoblanadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish jarayoni



Nyu Mexikodagi Intel zavodida Trish Roughgarden ismli xodim Intel ishlab chiqqan nou-xaularni bir ob'yektdan ikkinchi ob'jektga o'tkazuvchi texnik mutaxassislar uchun norasmiy ataluvchi "oila" nomi bilan yaxshi tanilgan. "Oila" - bu ma'lum zavod tomonidan keyinchalik yangi zavod rivojlantirish uchun yaratilgan, uncha katta bo'magan ob'jekt. Ish davomida u shunga amin bo'ldiki, uning zavodi Oregon shtatida avvalroq ochilgan boshqa bir zavod bilan bir xil ish faoliyatini olib boradi⁹.

Keyinchalik Irlandiyada ochilgan bir necha yuz boshqa zavodlar o'xshash uslublardan nusxalar olishdi. Arizona shtatida ochilgan zavod ham aynan shunday "oilalashtirish" orqali daromad oldi. "Oilalashtirish"ning asosiy amalga oshiradigan ishi "Aniq nusxa ko'chirish" bo'lib, u strategiyaning bir qismi hisoblanadi. Kuchli raqobat sharoitida Intel kompaniyasi ishlab chiqarish jarayonlarini qanday boshqarish kerakligini yaxshi biladi.

Servis va ishlab chiqarish.

Menyudagi 200 dan ortiq bo'lgan narsalar bilan Cheesecake firmasi o'zining samarador strategiyasini tuzgan. Ovqatlar servisi konsultantining aytishicha ular bu kabi murakkab menyuni mos ravishda murakkab bo'gan oshxona bilan rivojlantirishgan. Har bir tashkilot yoki korxonada qandaydir mahsulot ishlab chiqaradi. Lekin ko'pincha bu fakt unitiladi va buning katta sabablari bu mashina ishlab chiqarish va telefon ishlab chiqarishdir.

Bulardan so'ng ishlab chiqaruvchi firmalar tayyor mahsulot ishlab chiqaradi va bu jarayonni kuzatish juda osondir, lekin xizmat ko'rsatuvchi korxonalarda bu ishning iloji yo'q sababi ular tayyor mahsulot emas balki xizmatlar taklif qilishidir. shu bilan birga mahsulot yetqazib berish ham farqlidir masalan xizmat ko'rsatuvchi korxonalaridan biri bu kasalxonalaridir.

Ular odatda ko'plab bemorlarga xizmat ko'rsatishadi. Havo laynerlari esa bir mintaqadan ikkinchi mintaqaga yeqazish uchun xizmat taklif etadi, dengiz laynerlari esa sayoxat qilish uchun xizmat qiladi. Xizmat ko'rsatish korxonalari ichki mahsulotlarni tashqi servisga aylantirishadi.

Universitetlarni misol qilib olsak, ular professor o'qtuvchilar darslik va boshqa kerakli jihozlar yordamida talabalarni o'qitishadi va bilim berishadi shu

⁹ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 .

orqali malumotsiz o'quvchilar iqtidorli yoshlarga aylanib jamiyatga foyda keltirishadi. Bu kabi fikr bildirishimizning sababi Aqish iqtisodiyoti misolida tushuniladi. AQsh iqtisodida yaratuvchanlik va xizmat ko'rsatish muhimdir. Aqishda 77% biznes xizmat ko'rsatishga kiradi Yevropa ittifoqida esa bu ko'rsatkich 73% gat eng. Ammo qolog' va sekin rivojlanayotgan davlatlarda bu ko'rsatkichlar sezilarli darajada kam bo'ladi. Masalan Niagarada bu ko'rsatkich 33% iqtisodni tashkil etsa Laosda 37% ni tashkil etadi va malayziyada 38% ni tashkil qiladi.

Boshqaruv jarayonlari bahosi.

Yangi Meksikadagi Intel zavodi ishchisi Trish Roughgarden taqsimlovchi vasifada norasmiy texnologiyalarni transferlaydi va Intelning imkoniyatlarini kengaytiradi. Uning asosiy vazifasi kompaniyaning to'g'ri ishlashini tkshirishdir. Keyinchalik yangi zavodlar ochilishi bilan bu texnologiyalar ozlashtirila boshlandi. Arizonadagi kompaniyaning asosiy foydasi ham shu texnologiyalar va imkoniyatlarga bog'liq. Menejment jarayonlari atamasi bu tayyor resurslarni tayyor mahsulotlarga aylantirishga nisbatan aytiladi. Bunda sistema oz ichiga ishchilar, texnologiya, boshqaruv jihoz hom ashy ova ma'lumotlarni resurs ya'ni manba sifatida qabul qiladi va ularni maxsulot va servisga o'tkazadi. Har bir ishlab ciqaruvchi tashkilot bo'limida ish boshqaruvchilar operatsiyaning ishlab chiqarish konsepsiyasi bilan tanish bolishi kerak negaki oz reja va maqsadlariga erishish uchun. Uch sababga ko'ra ishlab chiqarish jarayoni tashkilotlarga va ish boshqaruvchilarga muhim:

1. U har ikkala servis va ishlab chiqarishni uyg'unlashtiadi
2. U ishlab chiqarishning muhumliligini va samaraligini nazorati uchun muhum.
3. U tashkilotning raqobatbardoshligida asosiy bahos oynaydi.

Xizmat ko'rsatish va ishlab chiqarish.

Har bir tashkilot qandaydir mahsulot ishlab chiqaradi . Baxtga qarshi har bir korxonam ham bir xil maxsulot ishlab chiqarmaydi, masalan mashina, telefon vahokoza. Bunung sababi AQSh iqtisodiyoti orqali tushuniladi ya'ni AQSh iqtisodiyotida yaratuvchilik va xizmat ko'rsatish savdosi kiradi. AQShda 77 foyiz biznes servis korsatish hisoblanadi. Yevropa ittifoqida esa bu korsatkich 73 % ga teng. Ammo rivojlanmagan davlatlarda servis korsatish kam darajada rivojlangan, masalan, Niagarada 33 % iqtisodni tashkil qiladi. Laosda esa 37% va Malayziyada 38% iqtisodiyotni tashkil etadi.

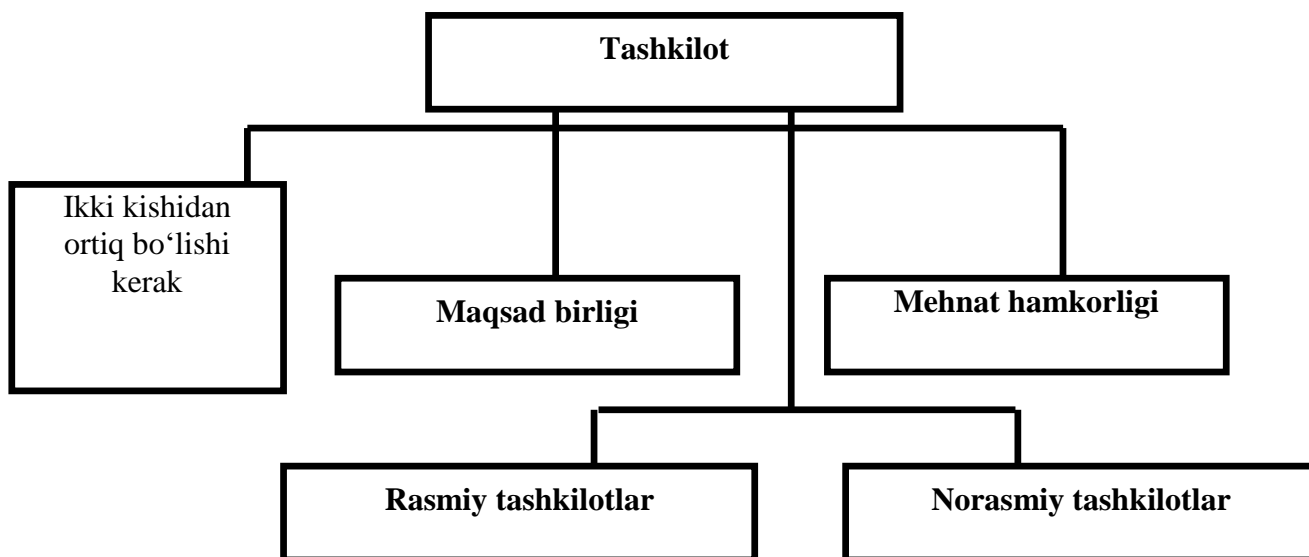
Ishlab chiqarishda kimning fikri muhim? Balki kompaniyalar boshqaruvchilari kimki kerekli balki resurslar bilan taminlovchi yoki happasidan so'ng narx va sifatni belgilovchilardir? Balki ular ishlab chiqaruvchilardir kimki mahsulot yoki xizmatlarni yekazib beruvchi? Balki ular distributerlardir kimki qachon va qayerda mahsulotlar istemolchilarga kerak bo'lishini belgilovchilardir? Umuman olganda ularning hech biri emas! Narxlar zanjirida faqatgina istemolchilar eng katta kuchga egadur. Faqatgina istemolchilargina mahsulotning

bahosini va yaratishni belgilovchilar hisoblanadi. Bu borada menejerlar istemolchilarga toliq bo‘sunishlari shartdur¹⁰.

Mehnat qismlari tashkilot hisoblanishi uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

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

Tashkilot elementlari



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

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

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

2 faza – yoshlik va balog‘at. O‘ziga xos xususiyatlar: bosh maqsad – vaqtinchalik daromad va tez o‘shish; qat’iy rahbarlik tufayli sog‘ qolish; asosiy vazifa – bozor qismini mustahkamlash va o‘ziga qaratish; mehnat tashkili – daromadni rejalashtirish, xizmatlarni va maoshni ko‘paytirish.

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

4 faza – tashkilotning eskirishi. Bu yuksalishni oily pog‘onasi. Bosh maqsad – erishilgan natijalarni saqlab qolish, boshqaruvda harakatlar koordinatsiyasi orqali

¹⁰ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 16-20-betlar

samaradorlikka erishiladi. Asosiy vazifa – stabillikni ta'minlash, mehnatni erkin rejimini tashkillashtirish, daromadni ko'paytirish.

faza – tashkilotni qayta tiklanishi. Barcha funksiyalarni qayta tiklash maqsad qilib olingan; uning o'sishiga jamoa orqali erishiladi; asosiy vazifa – yosharish; kollektiv bilan ishlash.

3.2. Boshqarish funksiyalari mazmuni va mohiyati

Dastlab "funktsiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida ikki og'iz so'z. "Funktsiya" -bu lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nolarni bildiradi.

"Vazifa" - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, o'rganilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

"Funktsiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroq, ma'noga ega. Zero, funktsiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi.

"Vazifa" esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqarish funktsiyalari - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar buyicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi. Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'ladi.

Sizningcha yaxshi samaraga erishish uchun yana qanday amaliy ishlarni davom ettirish mumkin? Siz qanday rejalar taklif etgan bo'lar edingiz?

Siz hozirgi paytda rejalashtirish umuman keraksiz narsa deb o'ylashingiz mumkin. Biroq siz keyingi yarim yillik dars jadvalini olganingizdan so'ng yoki kurs ishini vaqtida tugatish uchun nimalar qilishingiz tog'risida o'ylaganingizda, rejalashtirayotgan bo'lasiz. Menejerlar nimani rejalashtirishi va qanday rejalashtirishi bilan bir-biridan farqlanishi mumkin, lekin ular o'z ishlarini rejalashtirishi shart.

Rejalashtirish nima va nima uchun kerak?

Boing o'zining 787-samolyotni "Dreamliner" deb nomladi, ammo loyiha menejlari uchun ko'proq "dahshatli tushga" aylandi. Yangi samolyot kompaniyaning eng ommabop mahsulotlaridan bo'lgan edi, asosan yangiliklari sababli, ayniqsa yoqilg'i samaradorligida. Biroq samolyotning tayyor bo'lishi jadvaldan 2 yarim yilga kechikib ketdi. Birinchi tayyor bo'lgan samolyotlar 2010-yilning oxirida "Barcha Nipon" aeroportiga (BNA) jo'natilishi kerak edi. Garchi har bir detal sinchiklab rejalashtirilgan bo'lsa ham Boing loyihasining grafigi juda ham ulkan bo'lganligini kompaniya tan oldi. Bir qancha mijozlar (ularning soni

hammasi bo‘lib 60 ta atrofida edi) kutishdan charchab yoki boshqa sabablar bilan o‘z buyurtmalarini bekor qilishdi. Boing menejerlari rejalashtirishni yaxshi amalga oshira olishdimi?

rejalashtirish tashkilotning maqsadini tushintirishga yordam beradi, strategiyalarni tashkil etib maqsadga erishishga ko‘maklashadi. Ishda rivojlanayotgan rejalarni integrasiya qilish va muvofiqlashtirishga yordam beradi. U ikkita asosiy savoldan manfaatdor: bular nima va qanday.

Biz rejalashtirish terminini ishlatganimizda, rasmiy rejalashtirishni nazarda tutgan bo‘lamiz. Rasmiy rejalashtirish o‘ziga xos bo‘lgan maqsadlarni o‘z ichiga oladi va o‘ziga xos vaqt muddatini belgilaydi. Bu maqsadlar yozma ravishda tashkilot a‘zolari bilan maslahatlashiladi. Bunga sabab noaniqliklarni kamaytirish va nima qilish kerakligi haqida umumiy tushuncha yaratish. Nihoyat, o‘ziga xos rejalalar bu maqsadlarga erishish uchun eng samarali vositadir.

Nima uchun menejerlar rejalashtirishadi?

Rejalashtirish juda ham ko‘p kuchni talab etadi. Shunday ekan, nima uchun menejerlar ishni rejalashtirishadi? Biz sizga kamida to‘rtta misol keltirishimiz mumkin. Birinchidan rejalashtirish menejerlarga va menjer bo‘lmagan ishchilarga yo‘nalishni ta‘minlaydi. Agar ishchilar o‘zlari ishlayotgan tashkilot yoki ishda nimalarga erishmoqchiligini va ular o‘z maqsadlariga erishish uchun qanday hissa qo‘shishlarini bilishsa, ular o‘z ish faoliyatlarini muvofiqlashtira olishadi, bir-birlari bilan hamkorlikni yo‘lga qo‘yadilar. Rejalashtirish tashkilotning maqsadini tushintirishga jalb qiladi, strategiyalarni barpo etib maqsadlarga erishishga ko‘maklashadi, va ishda rivojlanayotgan rejalarni integrasiya va muvofiqlashtirishga yordam beradi. Maqsadlar (obyektivlar) bular kerakli natijalar yoki mo‘ljallardir.

Rejalalar qanday qilib maqsadlarga erishish uchun mundarijali hujjatdir. Rejasiz, tashkilot bo‘limlari va shaxslari ko‘ndalang maqsad bilan ish yuritishadi va bu tashkilotga samarali maqsadlarga erishishida to‘sqinlik qiladi.

Keyingi rejalashtirish, noaniqlikni kamaytiradi menejerlarni maajburan oldinga qaratadi, o‘zgarishlarni oldindan ko‘rishga ko‘maklashadi, o‘zgarishlar ta‘sirini ko‘rib chiqishga undaydi va tegishli javoblarni rivojlantirishga yordam beradi. Garchi, rejalashtirish noaniqlikni butunlay yoqata olmasada, ammo menejerlarga rejalashtirish samarali javob berishni o‘rgatadi.

Qo‘shimcha rejalashtirish chiqim va ortiqcha xarajatlarni kamaytiradi. Agar ish faoliyati reja asosida muvofiqlashtirilsa samarasizlik oydinlashadi va xatolar to‘g‘irlansa va yo‘qiltilsa bo‘ladi.

Nihoyat, rejalashtirish nazorati maqsadlarni va standartlarni o‘rnatadi. Menejerlar rejalashtirishsa ular maqsadlarni va rejalarni rivoshga keltirishadi. Ular nazorat qilishsa, rejalalar amalga oshirilganini va maqsadlar bajarilganini ko‘ra olishadi. Rejalashtirishsiz maqsadlarga erishib bo‘lmaydi va bu maqsadlarga ketadigan ish kuchi o‘lchovi ham belgilanmaydi.

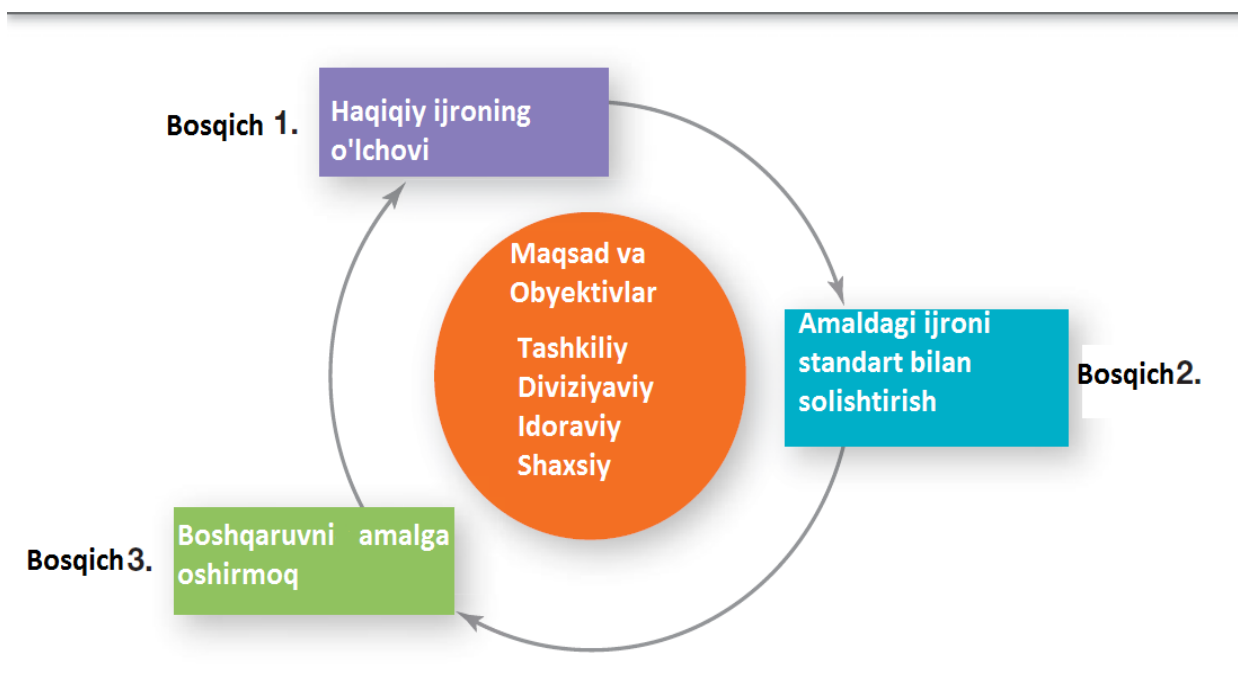
Nazorat nima va uning muhimligi nimada?

Denver Mintning Viskonsin shtatidagi filialida ishlovchi matbuot ooperatori matbuot mashinalarining birida ortiqcha varaq chiqarayotgani guvohi bo‘ldi. U mashinani to‘htatgan va tanovul uchun tanaffusga chiqib ketgan. Qachonki u

qaytganida mashina ishlayotgan va uning qolipini kimdir almashtirib qo‘ygan edi. Biroq, muntazam tekshiruvlardan so‘ng operator qolip almashtirmaganini tushunib yetadi. Matbuot mashinasi bir soatdan ortiq hatolik bilan ishlagan. 0,000 dan ortiq hato tanga sirkulyatsiyaga kiritilgandan so‘ng, tanga yig‘uvchi hato ishlayotgan edi. Nazorat boshqaruv funksiyasida qanchalik muhimligini ko‘rdingizmi?

Nazorat nima? Nazorat bu ish faoliyatini kuzatish, monitor qilish, taqqoslash va hatoliklarni tuzatish jarayonidir. Garchi barcha bo‘lim rejadagidek ishlayotgan bo‘lsada, menejerlar har doim ular ustida nazoratda bo‘lishlari shart chunki ular agar qilingan ishlarni rejadagi bilan haqiqiy natijani solishtirmay turib baholamasa asl malumotga ega bo‘lisha olmaydi. Samarali nazorat faoliyat maqsad sari amalga oshirilganini va tamomlanganini ta‘minlaydi. Nazoratning samarali yoki samarasizligi menjerlarning ishchilarga maqsadga erishish uchun qanchalik yordam berishlari bilan belgilanadi.

Devid Lii Ros o‘z tarjimai holida u qanday qilib sayohat shartnomasining 126 moddasiga tayanib sahna ortida bir kosa M va M so‘raganini va u yerda umuman jigarrang shirinliklarning bo‘lmaganligini hikoya qiladi. Endi siz bu holatni shunchaki tipik rok yulduzning hatti harakati deb o‘ylashingiz mumkin lekin bu aksincha Rok tomonidan puhta oylangan menejerning shu nuqtalargacha etibor berganmi yoki yo‘qligini tekshiruvchi kichik test edi. U o‘z shousining texnik murakkabligi bilan agar unga M&M shirinligini hato olib kelishgan bo‘lsa demak u ishlab chiqarishda hech qanday texnik hatoliklar vujudga kelmasligini talab qilishi kerakligini tushunib yetadi. Bu ishni qilish esa nazoratga borib taqaladi.



2-rasm. Nazorat jarayoni

Nega nazorat qilish bu darajada muhim? Rejalashtirish, maqsadga muvaffaqiyatli erishishda ko‘maklashuvchi tashkiliy tuzilmani yaratish va samarali

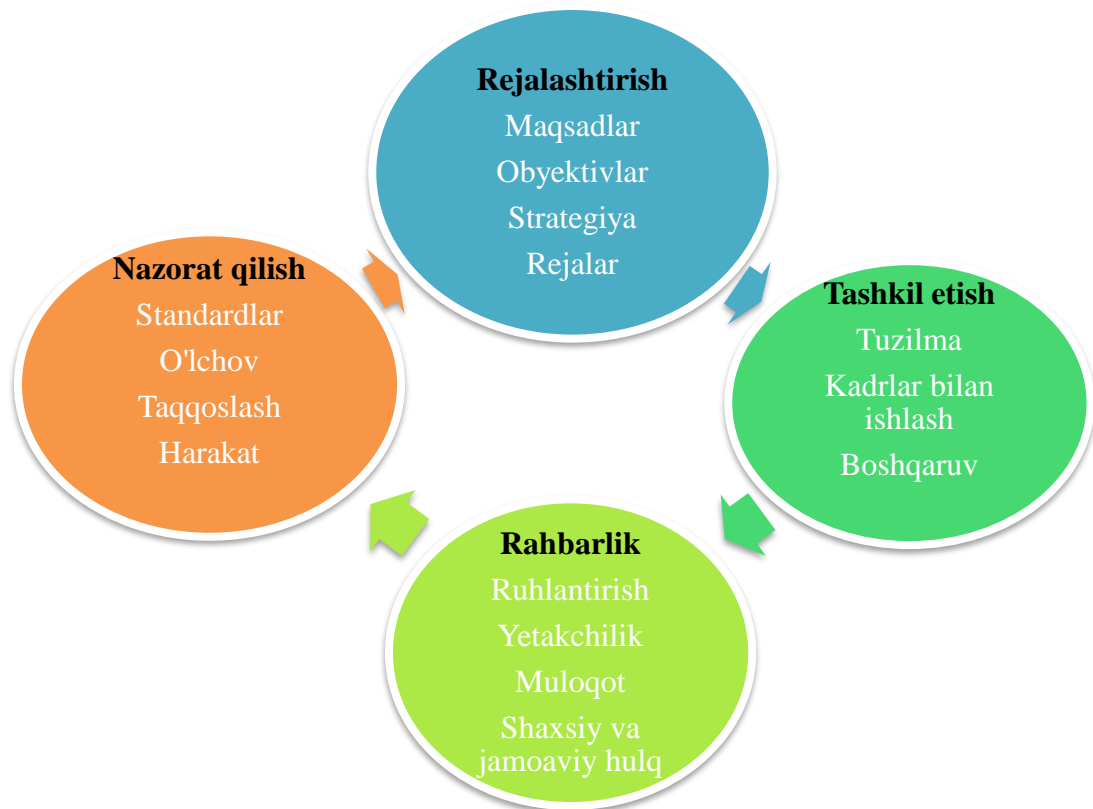
rahbarlik orqali ishchilarni ruhlantirish maqsadida, tashkil qilinadi. Lekin barcha menejer va ishchilar aniq bir maqsadga erishish uchun qilgan ishlari va yetishayotgan natijalari rejadagidek ketishiga doim ham kafolat yo‘q. Nazorat qilish muhimdir, shunday ekan menejerlar uchun bu - tashkiliy maqsadlarga erishilayotganini nazorat qilishga va agar erishilmasa ularni sabablarini o‘rganishga yordam beruvchi yagona mehanizm hisoblanadi. Nazorat funksiyasining qiymatini uch muayyan sohalarda ko‘rish mumkin: reja tuzish, xodimlar imkoniyatlarini kengaytirish va ish maskanini himoya qilish.

Samarali menejer muntazam ravishda hodimlarga berilgan ish meyorida qiliyotganiga va osha faoliyat orqali haqiqiy maqsadlarga erishilayotganligiga ishonch komil hosil qiladi. Boshqaruv jarayonining so‘nggi bosqichi sifatida, nazorat qilish rejalashtirishga muhim rishtani ta'minlaydi. Agarda rahbarlar nazorat qilmaganda edi, maqsadlar va rejalarga erishilayotgani va kelajakda qanday rejalar tuzish kerakligi haqida hech qandayma'lumotga ega bo‘lisha olmas edi.

Nazorat qilishning ikkinchi muhim sababi hodim huquq va imkoniyatlarini kengaytirish masalasidadir. Aksariyat menejerlar hodimlarining imkoniyatlarini yuqorilashga xohish bildiravermaydilar chunki ular belgilangan masuliyatni amalga oshira olmasligidan qo‘rqishadi. Lekin samarali nazorat qilish tizimi hodimlar samaradorligiga fikr va mulkohazalarni berib boradi va potensial muammolar ehtimolini kamaytirib boradi.

Menejerlarning nazoratni saqlab turishlarining so‘nggi sababi tashkilot va uning mol mulkini himoya qilishdadir. Bugungi kunning tabiati o‘zi bilan tabiiy falokatlardan tahdid, molayaviy nizolar, ish joyidagi zo‘ravonliklar, taklif zanjirida buzilishlar, havfsizlik buzilishi va hattoki terroristik hujumlarni o‘zi bilan olib keladi. Rahbarlar ushbu bo‘lishi mumkin bo‘lgan tahdidlar sharotida tashkilot mol mulkini himoya qilmoqliklari shart. Mufassal o‘ylangan nazorat tizimi va zahira rejaları minimal ish faoliyatidagi buzilishlarga yordam berishni kafolatlaydi.¹¹

¹¹ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 16-18-betlar



Nazorat qilish jarayoni

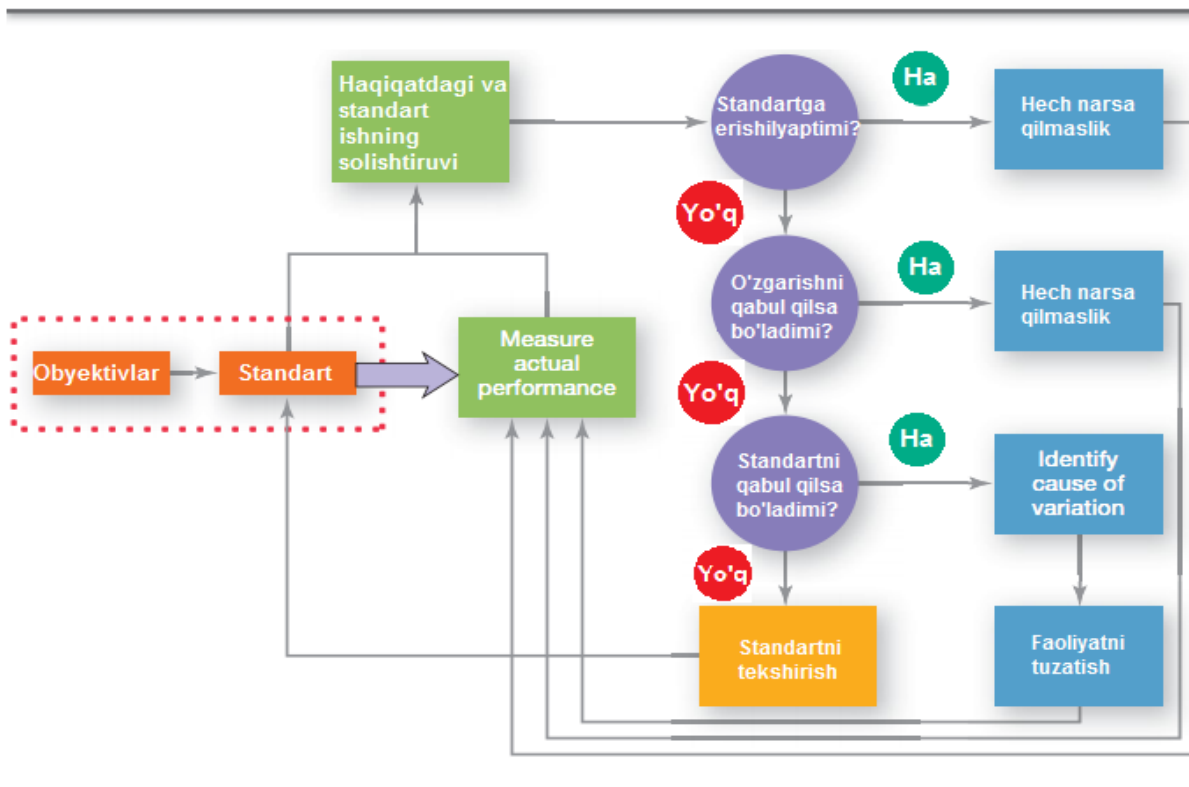
Meggin Fyuntess Ogayo shtatining Peinesvil shahridagi Kor Tizimlar kompaniyasi jamoasiga Kadrlar bo‘limi rahbari lavozimida qo‘shilganida uning eng ustuvor maqsadi xodimlar talofatini kamaytirish ekanligini bilardi. Tlofatlar soni o‘rtacha raqamlardan baland edi. Yuqori cahstotadagi kompaniyaning talofat darajasi nafaqat xodimlar ruhiy holatiga tasir ko‘rsatdi balki pastki chiziqlar ish kunlarining yo‘qolishiga olib keldi. Meggin ushbu holartni bartaraf etish uchun nazorat jarayoniga suyanadi.

Nazorat bu 3 bosqichli haqiqiy ish faoliyatini o‘lchash, rejalashtirilgan va amaldagi natijalarni solishtirish va nomuvofiq andazalarni ma‘muriy harakatlar orqali bartaraf etishni o‘z ichiga oluvchi jarayondir.

Menejer qabul qilishi kerak bo‘lgan qaror tezkor tuzatuvchi chora yoki asosiy tuzatuvchi chora bo‘lishi mumkin. Menejerlar uchun muammoning manbaini topishga vaqt yo‘q deb ratsional bo‘lish va tezkor chora tadbirlarni qo‘llab ketish noodatiy hisoblanadi. Puxta menejerlar chetlovlarni analiz qiladilar va agarda bu ish o‘zini oqlasa, ular ma‘lum bir vaqt ajratadilar va ushbu qarama qarshilik sababarini tuzatadilar.

Gap shundaki, agar ijro rejalashtirilgan nuqtaga erishilmasa, darhol standart yoki maqsadni ayblovga qo‘ymang. Agar siz menejer sifatida standartni real, haqqoniy va erishsa bo‘ladigan deb qarasangiz, u holda siz hodimlaringizga kelajakda yaxshi natija kutishingizni ayting va ularga yordam berish uchun kerakli chora tadbirlarni amalga oshiring.¹²

¹² Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 17-18-betlar



1-Rasm.Nazorat jarayonidagi boshqaruv qarorlari.

3.3. Ish boshqarish tizimi va uni baholash

Menejerlar boshqa odamlar ustidan hukmronlikka egadirlar va ularning holati shu hukmronlik bilan belgilanadi. Ular yuqori tashkilot rahbarlari, huquqlari teng bo'lgan shaxslar va qo'l ostidagi xodimlar bilan munosabatlarini olib boradilar va shu munosabatlar bahos yoki model sifatida bayon etilishi mumkin.

Menejerlar har kuni muammolar va ko'zda tutilmagan holatlar bilan to'qnashib to'xtovsiz bahoslarini o'zgartirib turadilar. Biroq menejerning tashkilotchilik darajasiga qarab o'z qobiliyati va mohiyati bo'yicha bahoslarning bir ko'rinishi boshqalari bilan almashishi yoki ustunlik qilishi mumkin.

Ana shu o'nta bahosining hammasi aniq bir tashkilot ko'rinishidan qat'iy nazar menejer ishining hajmi va maxmunini aniqlab beradi.

Mintsberg aniqligiga ko'ra ish boshqaruvining o'n xil bahosi.

Bahosi	Tavsifi	Rahbar ishining tahliliga asosan faoliyat harakteri
	Shaxslararo bahosi	
Bosh rahbar	Vazifasifa huquqiy va ijtimoiy vazifalarni bajarish kiradigan-rahbar	Nizom bo'yicha amalgam oshiriladigan harakatlar
Lider	Moyillik va faollik egasi, xodimlarni tanlash va tayyorlash	Xodimlar bilan bevosita ishlash
Bog'lovchi bo'g'in	Kerak bo'lgan axborotlar, tashqi aloqalar bilan shug'ullanadigan,	Yozishma, tashqi joylardagi majlislarda qatnashish va sh.k.

(zveno)	kerakli axborotlarni (xizmatga oid) tayyorlaydi.	
	Axborotga oid bahosi	
Axborot qabul etuvchi	Tashkilot uchun kerakli axborotlarni qidirib topib, kerak joyda ishlatadi. Tashqi va ichki axborotlarni qabul qiladi.	Axborotlarni qabul qiladi va aloqa o‘rnatadi.
Axborotni tarqatuvchi	Tashqi manbalardan olingan axborotlarni o‘z xodimlariga tarqatadi va qisqacha tahlil ham qiladi.	Tashkilotlar bo‘ylab axborot tarqatadi va umumlashtiradi.
Vakil	Reja, siyosat, tashkilot ishi natijalariga oid axborotlarni uzatadi va shu tarmoq bo‘yicha ekspert bahosini o‘ynaydi.	Majlislarda qatnashadi, og‘zaki ma‘ruzalar qiladi, tashqi korxonalar va shaxslarga axborot uzatadi.
	Qaror qabul qilish bilan bog‘liq bo‘lgan bahosi	
Tadbirkor	Korxonaning ichki va tashqi imkonlarini izlaydi, yangi loyihalarni (korxonani ishini mukammallashtiruvchi) ishlab chiqib, ishga tushiradi.	Strategiyaga oid majlislarda qatnashadi, bor shart-sharoit holatini umumlashtiruvchi hujjatlar tayyorlanadi.
Buzilishlar oldini olish	Tuzatishlarga oid harakatlarni amalgam oshiradi.	Joriy va strategik masalalar muhokamasida qatnashadi.
Resurslarni tarqatuvchi	Tashkilot resurslarini tarqatishga javobgar	Byudjetning bajarilishi va tuzilishiga oid harakatlar, o‘z xodimlari ishini dasturlash.
Muzokaralar olib boruvchilar	Tashkilotning hamma muhim muzokaralariga javobgar.	Muzokaralar olib borish.

Boshqaruv ish jarayonlarini baholashda quyidagi omillar muhim sanaladi:

Kordinatsiya va Hamkorlik. Har bir ishlab chiqaruvchi korxonaga o‘z mahsulotlarini ishlab chiqarar ekan albatta istemolchilar hohishini inobatga oladi. Hamkorlik har bir ishchilar va boshqaruvchilar o‘rtasida bo‘lishi shart. Malumot almashish va o‘zaro dasturlarni bajarish uchun muloqot darajasini ko‘paytirishlari shart. Eng asosiysi iste‘molchilar bilan suhbatlashish va ularning hohish va istaklarini aniqlashdir.

Texnologik investitsiya. Muvaffaqiyatli menejmentning asosini zamonaviy texnologiyalar tashkil etadi. Masalan, Huston korxonasi yiliga 21. million tonna go‘sht go‘sht mahsuloyi tayyor va yarim tayyor ovaqat mahsulotlarini yerkasb beradi.

Bu esa oz ozzidan zamonaviy texnologiyani eng muhim qisimga aylantiradi.

Tashkiliy jarayonlar. Bu tushunchaning ma‘nosi tashkilotda olib boriladigan ish jarayoni hisoblanadi. Qachonki menejerlar ish salmog‘ini kengaytirishganda ishning qanday olib borilishini nazorat qilish juda muhim hisoblanadi. Ular millionlab ish rejalarini va progreslarni amalgam oshirishadi faqatgina yaxshi natija olish uchun.

Bunay holatda uchta optimal yakun bor. Birinchidan oldindan kelajak haqida bashorat kompania ishlarining rivojiga olib keladi.

Ikkinchidan tanlash funksiyalari bajarilishi mumkunhamkorlik maqsaida yani boshqa bir kompaniyalar bilan reja va dasturlarni hattoki ishchilarni ham almashib ishlash.

Nihoyat uchunchidan iste'molchilar bilan o'rnatiladigan aloqalardir.

Liderlik qilish. Muvaffaqiyatli boshqaruv kuchli boshqaruvchiliksiz tashkil topmaydi. Kompaniyaning eng yuqori sohalaridan toki eng quyi darajalarigacha menejerlar tashkiliy reklama va rivojlantirish bilan shug'ullanishadi. Menejerlarning muhum vazifalaridan biri ular kompaniya uchun eng foydali manbalarni topish va qanday qilib bu manbalar rivojlantirishini bilishdir. Menejerlar bundan tashqari kutilayotgan yangiliklarni ham yaxshi o'rganib chiqishi lozimdir¹³.

Boshqa odamlarni tushunish ular bilan samarali munosabatda bo'la olish va ular ishtirokidagi ishda bir kamandada bo'lish uchun kerak bo'ladigan hamma tajribalar odamlararo munosabat kommunikativ tajriba deb tushuniladi. Menejerlar ushbu tajribalarsiz juda ko'p holatlarda qiynalib qolishlari mumkin, chunki ularning ishi faqat odamlar yordamidagina u yoki maqsadga erishishdir. Menejerlar egallashlari kerak bo'lgan kommunikativ tajribalardan biri bu muloqot tajribasidir, ya'ni axborot almasha bilish tajribasidir. Faqat muloqotgina kompaniya ichida to'xtovsiz tarzda ishni olib borish va firmani tashqi muhit bilan yaxshi munosabatini olib borishiga yordam bera oladi. Muloqotdagi muvaffaqiyat bu so'zsiz ikki tomonlama harakat bo'ladigan ko'chani eslatadi. Malakali menejer hamma vaqt odamlarning so'ziga bo'lgan munosabatga sezgirlik bilan qarashi kerak, eng keragi odamlar gapiga quloq sola bilishdir.

Malakali menejer yana kerak bo'lgan axborot vositalarini yoki kommunikatsiya kanallarini tanlashni bilishi kerak. Bunday menejer uzatilishi kerak bo'lgan xabar ko'rinishiga (mazmuniga) kommunikatsiyaning shakli ta'sirini tushunadi. Shunday qilib, ularni og'zaki shaklda (shaxsiy suhbat, guruh majlisi, selektorli yoki television yig'ilish, video yozuv) yoki yozuv shaklida (xat, yozishma yoki electron pochta) tanlash xabar tabiatiga bog'liq. Axborot vositalar majmuasini to'xtovsiz ketma-ketlikda katta imkoniyatga ega bo'lgan tarzda tasavvur etish mumkin:

1) Ko'p turdagi axborot signallarini uzatish: intonatsiya, so'zli matnlar, imo-ishoralar;

2) Tez tarzdagi teskari aloqa;

3) Shaxsiy muloqotga moslashish.

Murakkab nostandart xabarlarini yaxshisi ancha boy bo'lgan kanallar (telefondagi yoki shaxsiy suhbat) orqali jo'natgan ma'qul. Shu bilan birga eng oddiy axborotni juda engil qabul etiladi shuning uchun boy bo'lmagan axborot almashuvi talab etilmaydi.

¹³ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 21-22-betlar

3.4. Ish boshqarish jarayonidagi hozirgi muammolar

Boshqaruv jarayoni deganda turli hil takrorlanuvchi cikllarning majmuasi va o‘zaro ta’siri tushuniladi, ya’ni malakali, funkcionalar mutaxassis va operasion – texnologik ko‘rinishdagi mehnat taqsimoti asosida boshqaruvchi apparat xodimlari tomonidan bajariladigan masala, operasiya elementlaridir.

Eng yaxshi muvaffaqiyatga erishish amaliyotlari.



Walt Disney kompaniyasi dunyodagi eng katta ko‘ngilochar va mediya kompaniyalardan biri hisoblanadi va eng uzoq muvaffaqiyat qayd etgan. Bob Iger 200 yil rahbar etib tayinlangandan keyin, analitiklar takidlashicha Disney brendi eskirgandir. Bozorda odamlar kutgandan pas sifatli Disney mahsulotlari ko‘payib ketdi. Iger qaror qildiku Disneyni farq qiluvchi omil sifatida ishga tuwurishga qaror qildi. Disney farqi nima? Bu yuqori darajadagi. Bu yuqori darajadagi ijodiy sifat, aniq bir tizimda bozor va platformalarni yuqori darajaga yetqazish.

Endi kompaniyaning mahsulot sifatiga katta etibor berilgani uning ro‘yxatdagi birinchi o‘rindagi eng kerakli mahsulotga aylantirdi

Clevelandagi kliniki dunyodagi eng mashhur sifatli sog‘liqni saqlash muassasi hisoblanadi yurakni davolash dasturi bilan dunyodagi bemorlarni jalb qiladi. Lekin biz uni iqtisodiy jihatdan samarali model ekanani anglamaymiz. Bu narsa esa yanada samarali va foydali bolishga hizmat qiladi, hamda boshqa sog‘liqni saqlash tashkilotlar uchun namuna bo‘lib xizmat qiladi.

Bu turdagi turli xil tashkilotlarning masalan, sog‘liqni saqlash, ta’lim va moliyaviy xizmatlar boshqaruvchilar o‘zi uchun yangi narsani ochishti, ishlab chiqarishda allaqachon taqqoslash amaliyoti afzaliklarini tan olishgan, bu uslubni ustunlik tomoni shundaki, ular boshqa raqobatchilaridan afzal tomonini topishga yordam beradi, bu esa ishlab chiqarishning o‘shishiga olib keladi. Qiyosiy o‘lchash va taqqoslash mukkamalikni standartlarini turli mezonlarini aniqlashi kerak. Masalan, Amerika Tibbiy assotsiyatsiyasi 100 dan ortiq tibbiyot uchun rivojlantirish mezonlarini yaratgan. Nissan bosh direktori, Karlos Ghosn sotib olish, tashish va Logistika Walmart operatsiyalarini yaratdi. Eng asosiysi, benchmarking boshqalardan o‘rganishdan iboratdir. Tashkiliy faoliyatning nazorat qilish va o‘lchash bir vositasi sifatida, qiyosiy baholash (benchmarking) muayyan ishlab chiqarish kamchiklar va takomillashtirish salohiyati hududlarini aniqlashga yordam beradi. Biroq, eng yaxshi amaliyotlar faqat tashkilot tashqarisadi emas.¹⁴

Ba’zan eng zo‘r amaloyot tashkilot ichida bo‘lishi ham mumkin va o‘rtoqlashishimiz kerak. Ish faoliyatini yaxshilash g‘oyalarni topish ichun

¹⁴ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 498-bet.

unumdor maydonlarni 1 chi bobda muhokama qilamiz. Tadqiqotlar ko'rsatadiki, eng zo'r amaliyot tashkilotda allaqachon ishlayotgan amaliyotdir, lekin ular odatda qanday ketayotgani noaniq va sezilmaydi. Bugungi sharoitda, oliy ishlash darajasini tashkil qilishni hohlagan tashkilotlar bunday holatlarga ko'z yuma olmaydi. Masalan, Ameren, elektrostansiyasilari rahbarlari ichki solishtirish usulidan foydalanadi bu narsa ishlab chiqarish kamchaliklarini va imkoniyatlarini aniqlashga yordam beradi. Ichki taqqoslash uslubi quyida batafsil korsatilgan.

Ichki taqqoslash tizimi uchun maslahatlar.

1. Eng yahshi tajribalarangizni maqsad va strategiyalariz bilan bog'lang. Tashkilotning strategiyalari va maqsadlari tashkilotdan boshqalarga eng yahshi amaliyotini aytib berishi kerak.
2. Tashkilot davomida eng yaxshi tajribalarni aniqlash. Tashkilotlarning turli ish joylarida amaliy va qanday amaliyotlar turli xil ish jolyarida muvvafoqiyatli amalga oshirilganini aniqlash.
3. Eng yahshi mukofotlash va tan olish tizimini yolga qo'yish. Har bir shaxslar oz bilimini baxam ko'rishga turtki bo'lishi kerak. Taqdirlash tizimi tahskilot ichida madaniyatga qarab qurilishi kerak.
4. Tashkilotda eng yahshi amaliyotlarni tadbiq qilish kerak. Agar eng yaxshi amaliyot aniqlansa u axborotni tashkilot ichidagi boshqalar bilan baxam korish kerak.
5. Eng zo'r amaliyot baxam-ko'rish tizimini yaratish kerak. Tashkiliy a'zolar uchun g'oyalarini va eng yaxshi amaliyotini baxam ko'rishga rasmiy tizim bo'ishi kerak.
6. Doimiy ravishda eng yahshi amaliyotni taminlash. Tashkiliy madaniyatni yaratish "biz hammadan organamiz" kabi munosabatni va axborot almashishga urg'u beradi.

Integratsiyalashgan axborot tizimi xodimlari ixtiro qilgan boshqaruv tizimada ikki marta digital musiqa almashishni o'ylamaganlar. Kollej va pro sport ofisda bukmekerlik, bu texnik noqonuniylikdir va bu bezarar edi yoki ular shunday o'ylashgan. Biroq, Amerika yozib olish jamiyati uchun \$ 1 million haq to'lagandan keyin, boshqaruchilar bu narsani yahsiroq nazorat qilishni hohladilar. Nazorat qilish muhim boshqaruv omili hisoblanadi. Biz bugungi kunda boshqaruvhilar nazorat qilishi kerak bo'lgan 4 ta muamollarni ko'ramiz; bular Kross-madaniy farqlar, Ish joyidagi zo'ravonliklar, mijozlarning ta'sirchanligi va korporativ boshqaruv.

<p>Raqamlar bilan. 68 foiz xodimlar aytadiki ular Super Bowl ofis basseynida ishtirok etishgan va 6 foizi Mart Madness ofis hovuz ishtirok etganlar.</p>	<p>Ish joyining maxfiyligi. Agar siz ishlayotgan bo'lsangiz, siz nima deb o'ylaysiz shaxsiy malumotlarga haqqingiz bormi? Sizning ishingiz va siz haqingizda ish beruvchi nima aniqlashi mumkin? Siz hayron qolishingiz mumkin ish beruvchi siz haqingizda aniqlay oladi, bundan tashqari, sizning e-mail ingizni o'qib(hattoki shaxsiy va maxfiy baholarg qarab), mobil telefonizga bosib, ishingizni komyuter yordamida monitoring qilish orqali, komputer faylarini qayta korish orqalim, ish hammomingizni va yechinish honangizni o'rganip chiqish orqali va sizning shaxsiy avtomonilingizni ko'rish orqali . Bu xattixarakteratlar tez uchrab turmaydi. Asida, 26 foiz kompaniyalar</p>
<p>Bir kunda 1.7 soat</p>	

<p>xodimlar vaqtini hech narsa qilmay sarf qiladi va bu kuniga \$4.4 mlrd dollar harajatga olib keladi.</p>	<p>xodimlarini e-maildan noto'g'ri foydalangani uchun ishdan bo'shatgan; 26 foizi internatdan samarasiz foydalangani uchun haydalgan; 6 foizi esa mobil telefonidan noto'g'ri ishlatishgani uchun haydalgan; 4 foizi esa xabarlarini(sms) no'tog'ri ishlgani uchun; 3 foizi noo'rin xabarlar almashgani uchun ishdan haydalgan. Nega boshqaruvchilar xodimlarning nima qilayotganini boshqarishim kerak deb o'ylaydi? Eng muhim sabab shuki ishchilar ishga aksiyalar bahosini tekshirish, online videolar ko'rish, hayoliy beysbol o'ynash, yoki oilasi va do'stlari uchun sovg'alar olish uchun olinmagan. Ish vaqtida internatda dam olish kompaniya uchun mlrd dollar samaradorlik harajat keltirib chiqaradi.</p>
<p>29 foiz firibgarliklar \$100,000 va \$499,000 orasida harajat olib keladi.</p>	<p>Aslida, A.Q.SH ish beruvchilarining tadqiqotiga ko'ra ish joyida 87 foiz ishchilar internetdan foydalanish bilan bog'liq emas va ish kunini yarmidan ko'pini shaxsiy ishi bilan internatda bemaqsad foydalanishadi. Online-video tomosha qilish tobora jiddiy muammolardan biriga aylanmoqda, ularning behuda vaqt o'tqazayotgani uchun emas balgi bu ularga to'siq bo'lib qolmoqda.</p>
<p>42 foiz xodimlar ish joyidan jixozlar kerak bo'lgani uchun o'g'irlashadi</p>	<p>Barcha bu ishga aloqador bo'lmagan jixatlar biznes harajatlarinisi keskin oshishiga olib keladi.</p>
<p>88 foiz malumotlarning buzilishi ichki beparvolikdan kelib chiqadi.</p>	<p>Yana bir sabab boshqaruvchilarning xodimlarining e-pochta va kompyuter foydalanishini nazorat qilishi uchun, ular ish joyida dushmanga hos sharoit yaratishni hohlasmashmaydi, chunki ishchilar haqorat qiluvchi xabarlar yoki kompyuter ekranida to'g'ri kelmaydigan sur'atlarni qo'yib qo'yishgani sababi. Irqiy va jinsiy zo'rvonlik haqida havotirlar ishchilarning e-pochtalarini zaxira nusxalarini yaratishga yana bir sababdir. Bu narsa boshqaruvchilarga nima sodir bo'lishi haqida bilishni va uni tezkorlik bilan oldini olishiga yordam beradi.</p>
<p>7 foiz foyda qimmatli qog'zlardagi firibgarlikdan kelib chiqadi.</p>	<p>Nihoyat, rahbarlar kompaniya sirlarini tarqalib ketishini oldini olishini taminlashni hohlaydi. Qo'shimcha qilib, odatda e-pochta va komyuterdam foydalanish uchun, korxonalar bir lahzali xabar almashinishlar va ofisda kamerali mobil telefonlardan foydalanish taqiqlash kerak. Rahbarlar xodimlarning xatto tasodifan kompaniya zarariga ishlaydigan xabarlarini boshqa shaxslarga yetqazmasligiga amin bo'lishlari kerak.</p>
<p>8 foiz xodimlarning ayishicha ularning rahbari ishda online o'yinlar o'ynaydi.</p>	<p>Hozirgi paytda ko'p ish joylarida kompyuterdan foydalanish talab qilingani uchun, komyuter kuzatuvini joriy qilish siyosati qollanilmoqda. Bunaqa siyosat xodimlar xulqini nazorat qilishi kerak va bunday siyosatdan xodimlar xabardor qilinishi kerak.</p>
<p>O'rtacha firibgarlik boshlangandan keyin aniqlash muddati 2 yilni tashkil etadi.</p>	<p></p>

<p>Ishga olishdan oldin sinchovlik bilan tekshirish kerak.</p>	<p>Bir vaqtning o'zida Xodimlar orasida xurmat va qadr-qimmatni tadbiiq qilish.</p>	<p>Fikr-mulohaza Xodimlarni qachon va qayerda o'g'rilik va firibgarlik sodir etganligi haqida habar berish, bu narsani ismlarni tilga olmastan tashkil qilish.</p>
<p>Og'rilik va firibgarlikni, va intizom bosqichlarini aniqlash uchun maxsus dastur ishlab chiqish kerak.</p>	<p>Og'irlanish harajatini ochiq muhokama qilish.</p> <p>Hodimlarni kundalik yutug'i haqida habardor qilish, o'g'irlik va</p>	<p>Proffesional tergovchi ximatidan</p>

<p>Xodimlarni kompaniya siyotini yozishga jalb qilish.</p> <p>Ogʻrilik va firibgarlikni, va intizom bosqichlarini aniqlash uchun maxsus dastur ishlab chiqish kerak.</p> <p>Hodimlarni siyosat haqida oqitish va orgatish</p> <p>Ichki qoʻriqlash tizimini professional koʻrib chiqish</p>	<p>firibgarlini oldini olish.</p> <p>Agar sharoit taqazo qilsa video nazorat foydalaning.</p> <p>Telefon, Kompyuter, va e-maillarni quliflash sistemasini joriy qilish.</p> <p>Voqealar hisoboti uchun korporatsiya ishonch telefonlaridan foydalaning</p> <p>Yahshi oʻrnak boʻling.</p>	<p>foydalanish.</p> <p>Nazorat qilish chora-tadbirlarini qayta loyihalash.</p> <p>Organizatsiya madaniyatini va boshqaruvchilar bn xodimlar bogʻliqligini baholang.</p>
--	--	---

200, 26 Yanvar, Ohio, Toledodagi Avtomobil ishlab chiqaradigan zavod ishchisi bir kun oldin oʻz ishi muamolari haqida boshqaruvchisi bilan suhbatdan keyin, boshqaruvchini oʻldirdi va ikki kishina yarador qildi va oʻz joniga ham qast qildi. 2003 yil aprel Mobaynida, Boston Market restoran boshqaruvchisi ozing ishchisi tomonidan oʻlirildi, bunga sabab boshqaruvchi xodimlarnin jinsiy aloqalariga qarshi chiqip restorani yopib qoygani sabab boʻldi. 2003, iyul oyida, Mississippi, Meridian samalyot yigʻuvchi zavodda etika va hurmat bolimi boshligʻi oz lavozimidan ozod etilda va u ish joyiga qurol va yarogʻlar bilan qaytip ozing 14 hamkasblariga oʻq ochti, natijada besh kishi va oʻzi halok boldi. Ish joyidagi zoʻravonlik rostan ham boshqaruvchilar uchun muammomi? Ha. Shunga qaramay hudoga shukurki ish joyidagi otishmalar soni kamaydi. Biroq, A.Q.SH kasbiy xavsizlik va sogʻliqni saqlash insituti aytadiki har yili 2 millinonga yaqin amerikaliklar ish joyidagi zoʻravonlik qurboni boʻladilar. Ortacha bir haftada, bitta xodim oldiriladi va kamida 2 tasi jiddiy jaroxat oladi sobiq yoki ishlab turuvchi xodimlar tomonidan. Mehant debartapenti soʻrovnomasiga koʻra, 8 foiz boshqaruchilarga ishchilar tomonidan ogʻzaki tahdid qilinadi. Ish joyidagi gʻazab, jahl va zoʻravonlik hodimlar uchun qoʻrqinchli va ularning samaradorligiga salbiy ta'sir koʻrsatadi. A.Q.SH biznes uchun yillik harajati 20 va 3 mlrd orasida dep boholanmaqta. Hamda ofislardagi gʻazab ham Amerikada noyob muammo emas. Britaniyaning ish joylaridagi tajavuzkorlik xatti-harakati tadqiqotiga koʻra menejerlarning 18 foizi shaxsan ogʻzaki taqibni boshtan otqazishgan va 9 foizi esa jismoniy humlarga duchor boʻlgan. Qanday omillar sh joyidagi zoʻrovonlika sabab boʻlishi mumkin? Shubhasiz, xodim noaniq iqtisodiy muhitdan azob chekishi mumkin, nonaiq ish joylariga qoʻyilishi, pensita hisobini kamayishi, uzoq soatlar ish berish, haddan tashqari axborot, boshqa kundalik uzilishlar, noreal ishni tugatish muddati, va boshqaruvchining befarqligi shular katta roʻl oynaydi. Hatto ofisning dizayni ham muammo hisoblanadi agar kichik va shovqin honada xodim kun boʻyi ishlasa bu muammo keltirib chiquvchi omil hisoblanadi. Boshqa mutaxassislar esa ish joyidagi muammolarni keltirib chiqaruvchi omillar quyidagilar deb aytgan.

➤ Xodimlar VRI(vaqt, raqamlar va inqizlor) tomonidan gijgijlanadi.

➤ Xodimlarning noaniq va beqaror bo'lgan ish joyida tez va kutilmagan o'zgarishlar sodir etish

➤ Boshqaruvchilarning xodimlar bilan haddan tashqari tajavuzkor va noto'g'ri muomila qilishi, haddan tashqari ish joyini noto'g'ri tashkil qilish.

➤ Avtoritar qattiqo'llik bilan boshqarish, boshqaruvchilarning xodimlarga qaraqanda harbiylarcha fikrlashi, xodimlar boshqaruvchi bilan fikrar haqida bahslasha olmaydi, va ularning qabul qilinishida qatnasha olmaydi, va jamolarni yaratishda ishtirok etolmaydi

➤ Judayam himoyaviy uslub ya'ni judayam kam malumot beriladi va fikr-mulohazo berilmaydi, faqat raqamlar inobatga olinadi, va qichqiriqlar, qo'rqitish yoki qochish mojaroni oldini olishga olib keladi.

➤ Siyosat ko'zi bilan qaraganda ikki marta standartlash, boshqaruvchilarni va xodimlarni o'qitish.

➤ Hal qilinmagan mojarolar, chunki muassasa hech qanday mexaniz tashkil qilmagan ularni hal qilishga; uyushma shartnoma shartlariga ko'ra, bir xil insonlar oldingi qoidalarga ko'ra ximoyalangan bo'lishi mumkin, yoki muamollar haqida qayg'urmaslik sabab bo'lishi mumkin.

➤ Hissiy muammolarga ega bolgan xodimlar va ularga yordam berishni hohlamagan menegerlar.

➤ Takrorlanuvchi va zerikarli ish, boshqa ish qilishga imkon yo'qligi yoki yangi xodimlarn kelmasligi.

➤ Yo'lg'on va xavfli jixozlar yoki organitilishning yetishmasligi bu xodimlarning samarasiz va foydasiz ishiga olib keladi.

➤ Hissiy muammolarga ega bolgan xodimlar va ularga yordam berishni hohlamagan menegerlar.

➤ Takrorlanuvchi va zerikarli ish, boshqa ish qilishga imkon yo'qligi yoki yangi xodimlarn kelmasligi.

➤ Yo'lg'on va xavfli jixozlar yoki organitilishning yetishmasligi bu xodimlarning samarasiz va foydasiz ishiga olib keladi.

➤ Harorat jixatdan xavfli sanalgan ish joylari, havo sifati, qaytariladgan harakatlar, gavjum joylar, shovqin darajasi, haddan tashqari ko'p ishlash va boshqalar. Ularning harajatini kamaytirish uchun qo'shimcha ishchilarni ishga olmaslik kerak bu narsa ish holatini va taxminlarini yanada hatarga olib keladi.

➤ Zo'ravonlik madaniyati indiviual zo'ravonlik va suiste'mol tarixiga ega; Zo'ravonlik va portlovchi moddalar muhim rollarda; yoki ish joyida giyohvand va alkogol ichimliklarga ruxsat berish.

Ushbu ro'yxatni o'qish orqali, sizning proffesional hayotingizni sarf qlayotgan ish joyingizdan bunday holatlarga yo'l qo'yaysiz deb o'ylaymiz. Biroq, yutuq uchun raqobat 24/7 global iqtisodiyot ko'p jihatdan tashkilot va

xodimlarga shunday sharoit yaratishga bosim o'tqazip qo'yadi. Boshqaruvchilar ish joyidagi zo'ravonliklarni to'xtatish yoli kamaytirish uchun nimalar qilishi kerak? Yana bir bor proaktiv, bir vaqtning o'zida va fikr-mulohaza tushunchasini nazorat qilish kerak bu boshqaruvchilarning harajatlarini aniqlashga yoradam beradi.

Aqliy rivojlanish darajasi. Ilmiy izlanishlar aqliy rivojlanishni 3 bosqichdan va ular har biri o'z navbatida 2 bosqichdan iboratligini ko'rsatadi. Har bir rivojlanish bosqichida individual axloqiy qaror tashqi ta'sirlarga kamroq bog'liq bo'lib, shaxsiy mustaqil bo'la boshlaydi.

Birinchi etapda, insonning tashqi ta'sirlar, ya'ni jismoniy jazo, mukofotlash yoki qiziqishlarining o'zgarishidan kelib chiqadigan shaxsiy qarorlarga asoslangan to'g'ri va noto'g'ri narsalar o'rtasidagi tanlovi. Ikkinchi etapda, ya'ni kelishilgan bosqich, kutilgan standartlarni qo'llab-quvvatlash hamda boshqalarning kutganlarini ta'minlashga bog'liq axloqiy qarorlardir. Uchinchi, ya'ni qoidalashtirilgan bosqichda, shaxslar umuman o'zlari tegishli bo'lgan jamiyatning vakolatlaridan tashqari aqliy madaniyatning qadr-qimmatini aniqlab oladilar. Uchta bosqich va oltita etaplari -4 rasmda tasvirlangan.

Umuman olganda aqliy rivojlanish haqida qanday xulosaga kelishimiz mumkin? Birinchidan, odamlar aynan yuqoridagi 6 bosqichda takomillashib boradi. Ikkinchidan, aqliy rivojlanishning davomiyligini hech kim kafolatlay olmaydi. Uchinchidan, ko'pchilik o'smirlar asosan 4 bosqichda: Ularga qoidalarga bo'ysunish cheklangan va garchi turli sabablar bo'lsa ham, axloqiy tarbiya olishga majburdirlar. Masalan, 3-bosqichdagi ish bajaruvchi shaxs o'zining tengdoshining qo'llab-quvvatlashiga asoslanib qarorlar qabul qilishni xo'sh ko'radi; 4-bosqichdagi shaxs esa tashkilot qonun qoidalari hamda tartibini hurmat qilgan holda qarorlar chiqarish yo'libilan "ajoyib, o'rnak bo'luvchi xodim" bo'lishga urinadi, va -bosqichdagi boshqaruvchi shaxs o'zi noto'g'ri deb hisoblaydigan tashkilotning tajribalarini ko'rsatishga harakat qiladi.

Tashkilotning madaniyati. Shuningdek, Qachonki tashkilotda axloqiy xatti-harakatlar bo'lsa, madaniyatni yuqori axloqiy standartlar asosida ruhlantirish va shuningdek yuqori xavfdagi bag'rikenglik, nazorat va mojaro bag'rikenglikni bo'lishi. Xodimlar madaniyati shuningdek, tajovuzkor va yangi, axloqiy bo'lmagan dasturlar kashf bo'ladi va xabardor, va bepul ochiq ishlar ular ko'rib haqiqiy emas yoki shaxsan istalmagan.

Kuchli ta'sir ahamiyatga ega bo'lgani sababli, ko'p tashkilotlar, boshqaruvga asoslangan qadr-qimmatdan qaysiki, tashkilotning yo'l boshlovchi xodimlari shu yo'ldan foydalanadi. Misol uchun Timberland kompaniyasi boshqaruvga asoslangan qadr-qimmatga ega. "Yaxshiroq qil" degan birgina oddiy gap bilan Timberlanddagi ishchilar kutilgan va qadrlangan nimaligini bilashadi: ya'niki, "yaxshiroq qil" ishga yo'llar topish-xaridorlar uchun mahsulot sifatini oshirish, o'zaro munosabatlar xizmati mashg'ulotlarini namoyish qilish, ishchi tayyorlash dasturlarini ishlab chiqish yoki tashkilotning yig'ish vazifalarini yanada do'stona munosabatlar asosida tashkil qilish yo'llarini hisoblab chiqish kabi harakatlardir. Shuningdek, bosh ijrochi direktor Jeffrey Swartz deydi kompaniyaning veb-saytida "Biz Timberland hamma narsani yaxshiroq qilish uchun bir yo'l topish

uchun ta'qibdan chiqqan holda o'sdi".Gorningda xodimi xatti harakati asosiy qadriyatlardan biri bo'lib hisoblanadi.Xodimlari halol,munosib va adolatli yo'l bilan ishlashlari kutiladi.Timberland va Gorning yolg'iz emas qadriyatlar asosida boshqarishni foydalanishdi.Tadqiqotlardagi global kompaniyalar ko'p sonli deb topildi,ular yozma korporativ qadriyalar bayonoti edi.Bu tadqiqotlarga shuningdek,ko'p kompaniyalar ishinadi,bu qadriyatlarga ta'sir qiladi,munosabat va obro',kompaniyani ongli xodimlari qadriyatlar bilan bog'liq ish qilishadi va tashkilot rahbarlari qadriyatlar ahamiyatini kuchaytirishga uchun muhim shaxsdir.

Shunday qilib ,bir tashkilot rahbarlari usha yerda muhim rol o'ynaydi.Ular ish o'rinlari kabi madaniyat va qiymatlar qabul qilish va xodimlar bajargan ishiga mas'uldirlar.Asilda,tadqiqot menejerlar axloqiy va noaxloqiy harakat uchun shaxsning qarori ustidan eng muhim ta'sir ko'rsatadi.Odamlar ishboshchilarni nima bajarayotganini kuzatadi va ma'qul amaliyotlari namuna sifatida foydalaniladilar.

Agar madaniyatni kuchli va yuqori axloqiy standart deb qo'llab-quvvatlansa,unda qudratli va axloqiy jihatdan ijobiy ta'siri bo'ladi yoki teskarisi bo'lsa noaxloqsizlik bo'ladi. Masalan, IBM mijozlar,ishchilar,sheriklar va jamoalar bilan axloqiy kelishuvni ta'kidlab kuchli madaniyatga ega.Axloqiy xatti-harakatni batafsil mazmuni ishlab chiqilishi kerak va ko'rsatmalarni buzganlik uchun jarima : ishdan jumladan intizomiy xatti-harakatlar amalga oshirilmog'i kerak. IBM ning rahbarlari doimo axloqiy xatti ahamiyatni mustahkamlaydi.

Masala intensivligi. Talaba o'rgatuvchi offfisiga kirib buxgalteriya imtihonini o'ylaymanki o'g'irlamagan, 2 marta do'stidan so'raldi,bir xil kursdan,bir xil o'rgatuvchi o'tgan semestrda imtihon javoblarini olgan.Xuddi shunday menejer uy olish haqida bir necha ofis materiallarini,hali kompaniya mablag'larini o'zlashtirish haqida o'ylagan bo'lishi mumkin.Ushbu misollar axloqiy xatti ta'sir omil misoli axloqiy masala intensivligi¹⁵.

3.5. Menejment usullari va mazmuni

Boshqaruv usullari bu boshqaruv sub'ektining boshqaruv ob'ektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchi ning u boshqarayotgan ishlab chiqarish kollektiviga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati koordinatsiyasini ta'minlashdir. Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish qatnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko'p jixatdan boshqaruv usullari mukammalligi va to'g'ri shakllanligi bilan o'zviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muhim o'rinni egallab, boshqaruv qonun va tamoyillari bilan o'zviy bog'liqdir. mehnat jamoasiga ta'sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor Iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv ob'ektiv qonunlari talablariga muvofiq keluvchilarigina eng maqbul va maqsadga muvofiq deb xisoblanadi. Buning moxiyati shundaki, boshqaruv

¹⁵ Robbins Stephen P.Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 491-02 bet.

usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi. **Tashqi omillarga:** tashqi va ichki sharoit o'zgarishi, Iqtisodiyotni boshqarishda tub isloxlarni amalga oshirish, xalq xo'jaligi ning texnikaviy qurollanganlik darajasini boshqarish tizimida o'zgarishlar (iqtisodiy isloxtlar, iqtisodiyotni boshqarishning tarmok tizimidan xududiy tizimiga o'tish va x.k.) kiradi. **Ichki omillarga:** jumlasiga yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish konsentratsiyasini amalga oshirish; korxonalar kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruxdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarish ixtisoslashish darajasi o'zgarishi; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tarmoqli rejalashtirish va boshqarish; ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va x.k.) kiritish mumkin.

Boshqaruv usullari bevosita ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga ta'sir etuvchi ishlab chiqarish usuli rivojlanishi va jamiyat ishlab chiqarish kuchlari usishi bilan o'zgarib boradi. Iqtisodiyot muvaffaqiyatli rivojlanishda boshqaruv usullarini to'g'ri tanlash muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruv usullarini Iqtisodiyotning ma'lum aniq soxalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy xodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari bo'yicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex, korxonalar, birlashmalar, mintaqani boshqarish usullari), yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini boshqarish usullari) xaqida so'z yuritish mumkin. Shuningdek, turli sub'ektlar tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari. Yoki iqtisodiyotning ayrim soxalarida qo'llaniladigan boshqaruv usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy soxani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni xam ko'zda to'tish lozim. Boshqaruv tashkilotlari tizimi bilan turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu erda so'z vazirliklar, assosatsiyalar, aksionerlar jamiyati, davlat qumitalarini boshqarish usullari xaqida so'z boradi. Va nixoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo'limlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Demak, boshqaruv nazariya va amaliyotida turli boshqaruv usullari mavjuddir. Ular boshqaruv usullarining xar bir guruxi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan. Xalq xo'jaligini boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: Iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va xuquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortikcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning normal borishi bo'zishiga olib keladi. Xozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari kishilarga Iqtisodiy manfaatlar orkali ta'sir ko'rsatadi. Iqtisodiy usullarning moxiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi Iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir.

boshqaruv usullari tizimida Iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egalaydi. Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yigindisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish xaki, Iqtisodiy ragbatlantirish va x.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning xar bir jamoa mos xo'jalik bugini bilan o'zviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlaridan iboratdir. Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes reja va bozorning o'zviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir.

Bozor - bu tovar-pul munosabatlarining doimo soklanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali Iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi urnatiladi. Bozor tamoyillari xo'jalik raxbarlaridan tasHabbuskorlik, korxonalar faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida kayishkoklik, tavakkalchilikni talab etadi. Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyrukbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avvalo ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish xaqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular moxirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va xuquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin. Korxonalar, aksioner jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'ektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan xolda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida xal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: Iqtisodiyot rivojlanishi yunalishlari va maqsadlarni amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, Iqtisodiyotning barqaror, mo'tanosib usishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoklar va ishlab chiqarishlar urtasida taksimlasH va qayta taksimlasH, fan-texnika tarakkiyoti yutiqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoklararo integratsiya, tarmok ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish; xo'jalik yurituvchi sub'ektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxonalar, aksionerlar jamiyati, kontsernlar faoliyatining xamma tomonlarini: maxsulot ishlab chiqarish va sotish; moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish xaki, jamoada ijtimoiy jarayonlar va x.k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng xuquqlar beriladi.

Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usuli.

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari Iqtisodiy usullarni tuldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari, xuquqiy aktlarni xisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan

tizimga ma'muriy va tashkiliy jixatdan ta'sir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning xamkorlikdagi xarakati tartibga solinadigan ma'muriy xujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi. Nima sababdan boshqaruvning ma'muriy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p xollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy xuquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirish ga asoslanadi. Lekin, «boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan birmuncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli kulamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini xam qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiliy tizim, boshqaruvning xar bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib urnatadi, qaror, farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va x.k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq xolda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruxga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullari asosiy maqsadi xamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni, vazifa, majburiyat, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib urnatish va x.k. Ma'muriy ta'sirning tashkiliy shakllarining ikki tashkiliy reglamentlash va tashkiliy meyorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va xar bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsadida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar xaqida Nizomni ko'rsatish mumkin. Tashkiliy meyorlash xujjatlari vositasida xom-ashyo, materiallar sarfini meyorlash, maxsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik meyorlar (standartlar, meyorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va x.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish meyorlari (makbul ishlanma ko'lami).

Ta'sir etishning farmoyish usullari cheklovchi xujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan xolda kundalik jadal boshqarish maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq xarakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruk, farmoyish, ko'rsatma va boshqa meyoriy xujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruk - bu raxbarning qul ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki ogzaki ravishda alab qilishidir. Buyruk faqat chizikli boshqaruv tizimi raxbari tomonidan beriladi. Farmoyish - xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini xal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshlik o'rinbosarlari, xizmatlar boshliklari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi. boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri - og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir qilish usullaridan biri - ogzaki ko'rsatmadir. Ta'sir etishning

bunday shaklini barcha darajadagi raxbarlar, lekin ko'pincha huyi darajadagi komandirlar, brigada boshliklari, ustalar kullaydilar. Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. buyruk va farmoyishlar o'zok yoki kiska muddatda muljallangan bo'ladi. Har bir buyruk yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'prok talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan sung yana farmoyish bilan ta'sir etishga extiyoj tugiladi. Farmoyish usulining qo'llanish kuo'ami boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir. Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan xoldagina bajarilishi qat'iy bo'lgan xuquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka buysungan xolda amalga oshishi lozim. Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini tuldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgandir.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy extiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yo'z berayotgan ijtimoiy xodisalarni chuqur o'rganish xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik (ruxiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonun iyalari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. ijtimoiy psixologiya gurux va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulhi ga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, xissiyoti, xotirasi, anglash va xis etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, raxbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni ukitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlashva baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jixatlari) faoliyatini o'rganadi. Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yo'z berishi va ular madaniy xamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar axamiyati xam ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning extiyoj va manfaatlari ma'naviy soxa tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan konikishning muhim omili bo'lib ishlab chiqaruvcharning raxbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi q qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy extiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi. Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruxlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarni aniqlash va rostlash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uygunlashtirish maqsadida qo'llaniladi. Ular jumlasiga ijtimoiy

tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o‘zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida xam qo‘llaniladi. Boshqaruvning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik xolat tashkil etish yo‘li bilan kishilar o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik gurux va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o‘qitish va x.k.lar kiradi. Kichik gurux va jamoalarni tashkil etish usulini qo‘llash kichik guruxdagi ishchilar o‘rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi. mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musikaning ruxiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o‘zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi. Kasbiy tanlashning mohiyati - kishilarning ruxiy xususiyatlari ular bajaruvchii shlariga eng mos bo‘ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruxiy xususiyatlari juslasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, raxbar shaxsga raxbarlik qilganda o‘z oldiga inson ruxiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o‘rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo‘yishi kerak. Shaxsning ruxiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo‘lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulhi da namoyon bo‘ladi. Inson xayoti va ommaviy faoliyati uning ruxiy xolatini shakllantiradi. Insonning qanday xayot kechirishi, nima bilan shugulanishini bilmay vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyat rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo‘lmaydi.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv jarayoni nima va u qanday omillarni o‘z ichiga oladi?
2. Rejalashtirish funksiyasining mohiyati?
3. Nazorat qilish funksiyasining o‘ziga xos xususiyatlari nimada?
4. Boshqaruvning qanday usullari mavjud?
. Tashkiliy-ma'muriy usulning mohiyati nimada?
6. Ijtimoiy-psixologik usullarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati nimada?
7. Rag‘batlantirish funksiyasining boshqaruv jarayonidagi ahamiyatini aytib bering

Mavzu -4. Menejment texnologiyasi

Reja:

1. Boshqaruv jarayoni. Boshqaruv vazifalari. Maqsadlar.
2. Motivatsiya.
3. Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar.
4. Boshqaruv qarorlari. Qarorni bajarilishini tashkil qilish.

Tayanch soʻzlar: boshqaruv jarayoni, motivatsiya, “Ehtiyojlar ustunligi” nazariyasi, “Boisiy tozalanish” nazariyasi, axborot, birlamchi va ikkilamchi axborotlar, kommunikatsiya, kommunikatsion siyosat, qaror, Ringi usuli.

1. Boshqaruv jarayoni. Boshqaruv vazifalari. Maqsadlar.

Maqsad - bu muddao, murod, yaʼni u yoki bu niyatga erishmoq uchun koʻzda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, oʻz orzularini ushalishiga yoʻnaltiradi. Biz dastlab oʻzimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, soʻngra esa shu maqsadimiz:

- boʻlajak xarakterimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yoʻnalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq soxa, ishga yoʻnaltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- pirovard natijamizning baxolash meʼyorini belgilaydi va x.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va toʻgʻri belgilanganligi boshqarish uchun oʻta zarur. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funksiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzilmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muxim masalalar yechiladi.

Boshqaruv maqsadi quyidagi talablarga javob berishi lozim.

Boshqaruv maqsadiga qoʻyiladigan asosiy talablar

- | | |
|---|---|
| Maqsad bir maʼnoli va aniq boʻlishi kerak. | • Agar siz qayoqqa borishni bilmasangiz, u xolda biror yoʻlni tanlashga xam xojat qolmaydi. |
| Maqsad real va bajarilishi mum-kin boʻlishi kerak. | • Qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa xech qanday shamol xam xamrox boʻla olmaydi. |
| Maqsad miqdoran oʻlchovga ega boʻlishi kerak. | • Maqsad - bu navbatdagi bosqichda “jang”, bilan zabt qilinadigan bamisoli choʻqqidir. Buni zinxor unutmaslik darkor. Shu “jang”da gʻolib chiqish uchun bajarilishi mumkin boʻlgan real maqsadni oʻz oldimizga qoʻyishimiz kerak. Undan ortiqcha xam, kam xam emas, vassalom. |
| Maqsad barcha bajaruv-chilarga tushunarli boʻlmogʻi darkor. | • Miqdoran oʻlchovga, meyorga ega boʻlmagan maqsad - bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir. |
| Maqsad boʻlimlar va masʼullar boʻyicha detallash-tirilgan boʻlishi kerak. | • Maqsad, uni boshqarish tamoyillari, piro-ward natija barchasi tushunarli va yozma ravishda ularga sodda tilda etkazilishi kerak. |
| Maqsad koʻp qirrali boʻlishi kerak. | • Maqsad xar bir faoliyat turi, xar bir masʼul shaxs boʻyicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan boʻlishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin.
• Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga boʻlinishini, “ Maqsadlar shajarasi ” (derevo tseley)ni tuzishni talab qiladi. |

Boshqarish maqsadlari juda xam xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarxda turkumlashni toqazo etadi.

Maqsad turlari

Umum jamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab.	<ul style="list-style-type: none">• siyosiy maqsadlar• iqtisodiy maqsadlar• sotsial maqsadlar• ma'rifiy – ma'naviy maqsadlar• xalqaro munosabatlar soxasidagi maqsadlar va boshq.
Boshqarish (darajalari)ga qarab.	<ul style="list-style-type: none">• Xududiy boshqarish maqsadlari:<ul style="list-style-type: none">– mamlakat maqsadlari;– viloyat maqsadlari;– tuman maqsadlari;– qishloq maqsadlari;– ishlab chiqarish maqsadlari;– xalq xo'jaligi maqsadlari;– tarmoq (sektor) maqsadlari;– korxonona (firma) maqsadlari;– yakka xodim maqsadi.
Amalga oshirish muddatiga qarab.	<ul style="list-style-type: none">• joriy maqsadlar;• istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar;
Boshqarishning sodir bo'lishiga qarab.	<ul style="list-style-type: none">– uzluksiz (kundalik) maqsadlar;– fursatli maqsadlar;– bir martalik maqsadlar;
Kutiladigan natijalarga qarab.	<ul style="list-style-type: none">• Pirovard maqsadlar;• oraliqdagi maqsadlar;
Murakkablik darajasiga qarab.	<ul style="list-style-type: none">– oddiy, an'anaviy maqsadlar;– muammoli maqsadlar;– innovatsion maqsadlar;

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga ega bo'lishi, bir maqsad esa boshqa bir maqsadga bo'ysinishi mumkin.

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, kvartal, bir oy mobaynida va undan xam kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonona bo'limlari oldida bir yil ichida quyidagi funktsional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin.

Joriy maqsadlar

Ishlab chiqarish bo'limlari.	<ul style="list-style-type: none">• Korxonona maxsuloti tarkibiga "x" nomli yangi maxsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish;
Texnologiya bo'limi.	<ul style="list-style-type: none">• "x" maxsulotini ishlab chiqarish bo'yicha yangi texnologiyani joriy qilishni yakunlash;
Tadqiqot bo'limi.	<ul style="list-style-type: none">• "x" KVT quvvati ega bo'lgan maxsulot modelini ishlab chiqarish;
Mexnat bo'limi.	<ul style="list-style-type: none">• "A" maxsulot turini bitta ishchiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilishini "x" donaga ko'paytirish;
Marketing, sotish bo'limi.	<ul style="list-style-type: none">• Maxsulot sotish xajmini "A" so'mga ko'paytirish;
Moliya bo'limi.	<ul style="list-style-type: none">• Foydani "x" so'mga ko'paytirish;• Qarzdorlikni "x" so'mgacha kamaytirish;• Aktsiyadan olinadigan daromadni "x" so'mga ko'paytirish;

Sotsial bo‘lim.

Ekologiya bo‘limi.

- Maxalliy xokimiyatga “n” so‘mlik mablag‘ ajratish. Atmosferaga chiqarib tashlanadigan chiqindilarni “x” m³ ga kamaytirish.

Maqsadlarni belgilashga **joriy maqsadlar** nuqtai nazaridan yondoshuv, ya’ni xar bir bo‘linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo‘g‘inlar va darajalarda boshqarish ishonchliligini oshirish uchun kafolat beradi, butun boshqarish apparati xarakterlarining puxta bo‘lishini belgilaydi.

Istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar deganda besh yillik yoki undan ko‘proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, respublikamizda ishlab chiqilgan “Kadrlarni tayyorlash milliy dasturi”ni ro‘yobga chiqarishdek ulug‘vor maqsad qo‘yidagi uch bosqichdagi muddatni o‘z ichiga oladi:

- **1997-2001** - Mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy saloxiyatini saqlab qolish asosida ushbu tizimni islox o‘ilish va rivojlantirish uchun xuquqiy kadrlar jixatdan, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.

- **2001-200** - Milliy dasturni to‘liq ro‘yobga chiqarish, mexnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni xisobga olgan xolda unga aniqliklar kiritish.

- **200** va undan keyingi yillar - to‘plangan tajribani taxlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish¹⁶.

Uzluksiz maqsadlar deganda xar kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mexnat unumdorligini o‘stirish, intizomni mustaxkamlash, maxsulot tannarxini pasaytirish, maxsulot sifatini oshirish kabilar muntazam, kunda talab qilinadigan maqsadlardir.

Fursatli maqsadlar deganda biror bir muammoni xal etish zaruriyati tug‘ilgan xollarda paydo bo‘ladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonani qayta uskunalash, jixozlarni yangilash, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvini o‘zgartirish goxo ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo bo‘ladi.

Boshqarish jarayonida **bir martalik maqsadlarga** xam zaruriyat tug‘ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxonaga uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni echish uchun o‘rtaga qo‘yiladi. Bu maqsad, masalan, tabiiy ofat yuz bergan xolda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag‘ni ajratish ko‘rinishida bo‘lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondoshuv namoyondalari barcha maqsadlarni quyidagi to‘rtta guruxga bo‘lishadi:

- *oddiy qotib qolgan an’anaviy maqsadlar;*
- *muammoli maqsadlar;*
- *innovatsion maqsadlar;*
- *xodimlar malakasini, maxoratini oshirish bo‘yicha maqsadlar;*

¹⁶ Qarang: O‘zbekiston Respublikasi “Kadrlar tayyorlash milliy dasturi. T. 1997, 40-41 betlar.

Birinchi guruxdagi maqsadlar xar kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo‘lib, ularning bajarilishini ta‘minlash tegishli bo‘g‘indagi raxbarning bevosita burchiga kiradi. Masalan, marketing bo‘limining boshlig‘i oldida quyidagi maqsad qo‘yilgan bo‘lishi mumkin:

“Oyning oxirigacha joriy yilning so‘nggi kvartalida sotilgan tovarlarning taxlilini qilish va tegishli xulosalar yasash”. Bu an‘anaviy maqsaddir.

Ikkinchi guruxdagi maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug‘diradi. Masalan, maxsulotga bo‘lgan talabning to‘satdan keskin pasayishi va sotish xajmining kamayishi, tabiiy ravishda korxonaning oladigan foydasiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Shunday bir sharoitda korxonaga raxbari oldida vaziyatni o‘zgartirish, sotish xajmini, aytaylik, ikki oy ichida keskin ko‘paytirishdek murakkab masala turadi.

Bu maqsad **muammoli maqsaddir**. Chunki sotish xajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko‘paytirish:

- *maxsulotga bo‘lgan talabning keskin pasayishi sabablarini aniqlashni;*
- *ko‘p omilli korrelyatsion - regression taxlilni amalga oshirishni;*
- *eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.*

Bunga bosh qotirish, aqlni ishlatish kerak bo‘ladi.

Innovatsion maqsadlar – bu yangi maxsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo‘ycha qo‘yiladigan maqsadlardir. Masalan, tadqiqot bo‘limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo‘lishi mumkin: “1 iyulgacha eksport uchun mo‘ljallangan uch turdagi yangi maxsulotni sanovdan o‘tkazishni ta‘minlash”.

Maqsad qanchalik murakkab bo‘lsa, shunchalik u boshqaruvchi uchun muammoli,ki innovatsion bo‘lishi mumkin. Biroq, bir maqsadning o‘zi biron uchun oddiy, boshqa uchun muammoli, xatto innovatsion bo‘lishi mumkin. Birinchi xolda raxbar o‘sha maqsadni echish usullarini mukammal biladi, ya‘ni buning uchun uning bilimi, maxorati etarli bo‘lib, uni xech qanday qiynalmay echadi. Boshqa raxbar esa u maqsadni o‘zi uchun murakkab va muammoli tariqada qabul qiladi.

Masalan, marketing bo‘limi xodimi uchun “kvartalda sotiladigan tovarlar taxlilini qilish” oddiy bir ish bo‘lsa, sotish bo‘limidagi xodim uchun bu ish muammo bo‘ladi.

To‘rtinchi gurux maqsadlar - bu korxonaga xodimlari malakasini oshirish soxasidagi maqsadlar bo‘lib, ular uzoq muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi. Masalan, “3- yil ichida korxonaga xodimlarning 20 foizini malakasini oshirish”

“Maqsadlar shajarasi” – bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o‘rtasidagi aloqaning grafik tasviridir. U bo‘lajak voqealar o‘zaro aloqasining to‘la manzarasini tasavvur qilish, konkret vazifalar ro‘yxatini olish va ularning nisbatan muximligi to‘g‘risidagi axboratga ega bo‘lishi imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o‘rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo‘li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga etkazishni ta‘minlaydi.

“Maqsadlar shajarasi” ierarxiyalar ko‘rinishidagi bir necha darajalardan:

- bosh maqsad;
- I darajali kichik (asosiy) maqsadlar;
- II darajali kichik maqsadlar va xokazolardan tashkil topadi.

“Maqsadlar shajarasi” ning taxliliy ishlanmasini mamlakatimiz oldiga qo‘yilgan bosh maqsadning qator lokal maqsadlarga bog‘liqligi misolida ko‘rishimiz mumkin.

1991 yilning 31 avgustida O‘zbekiston Respublikasining davlat mustaqilligi e‘lon qilindi. Shunday bir sharoitda respublikada davlat va iqtisodiyotni qayta qurishining **bosh maqsadi** Prezidentimiz I.Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi:¹⁷

Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yo‘nalitirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo‘lgan kuchli demokratik xuquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iboratdir.

Bu maqsad nixoyatda murakkab va ko‘p qirralidir. Uning amalga oshirilishi siyosiy, iqtisodiy, ma‘naviy, xuquqiy soxalardagi asosiy maqsadlarga erishilishiga bog‘liq. Shu sababli bosh maqsadga (BM) erishishning aniq yo‘nalishlari belgilab olindi va qo‘yidagi to‘rt guruxdagi birinchi darajali maqsadlar ajratildi:

1. Ijtimoiy-siyosiy soxadagi maqsadlar;
2. Ijtimoiy-iqtisodiy soxadagi maqsadlar;
3. Ma‘naviyat soxasidagi maqsadlar;
4. Xalqaro munosabatlar soxasidagi maqsadlar;

Ijtimoiy-siyosiy soxadagi maqsadlar, o‘z navbatida, qo‘yidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo‘linadi:

1.1. Ma‘muriy-buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmi va tuzilmalaridan qutilish;

1.2. Davlat qurilishining demokratik-xuquqiy tamoyil va me‘yorlariga o‘tish;

1.3. Fuqarolik jamiyatiga o‘tishning poydevorini qurish va boshqa.

Ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlar xam o‘z navbatida qo‘yidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo‘linadi:

2.1. Iqtisodiy faoliyat erkinligiga o‘tish;

2.2. Mulkchilik xilma-xilligiga erishish;

2.3. Narx erkinligini ta‘minlash;

2.4. Raqobot kurashiga o‘tish;

2.5. Insonning ishlab chiqarish vositalaridan begonalashuvidan, rejali-taqsimotchilik tizimidan voz kechish.

2.6. Ko‘p tarmoqli iqtisodga xamda bozor munosabatlariga o‘tish va boshq.

Ma‘naviyat soxasidagi maqsadlar xam:

3.1. Aqidabozlik va o‘ta siyosatlashtirilgan mafkura xukmronligidan qutilish;

3.2. Mustaqil va yangicha fikrlovchi kishilarni tarbiyalash va boshqa xususiy maqsadlarga;

Xalqaro-munosabatlar soxasidagi maqsadlar xam:

¹⁷ Karimov I.A. O‘zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo‘lida T., “O‘zbekiston”, 199, 9 - bet.

4.1. Butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, o'zni chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish;

4.2. Jaxon xamjamiyatiga kirib borish va uning bilan teng xuquqli xamkorlikka yo'l ochish va boshqa kichik maqsadlarga bo'linadi.

Ikkinchi darajali maqsadlarning xar biri o'z navbatida qo'yi bo'g'in maqsadlariga bo'linadi. Masalan, mulkchilikning xilma-xilligiga o'tish maqsadi (2.2) ning amalga oshirilishi qo'yidagi qator tadbirlarni ishlab chiqishga va ularning qaysi birini tanlab olinishiga bog'liq bo'ladi:

2.2.1. Davlat korxonalarini aksionerlik jamiyatiga aylantirish, uning mol-mulki xisobidan chiqargan (emissiya qilingan) aktsiyalarni xalqqa sotish. Aktsiya sotib olgan kishi mulkdorga aylanadi.

2.2.2. Ijaraga olingan davlat korxonasini, ijarachilar jamoasi tomonidan o'zi ishlab topgan pulga yoki qarzga sotib olib, uni jamoa mulkiga aylantirish. Bunda yangi mulkdor xalq emas, faqat korxonalar jamoasi bo'ladi.

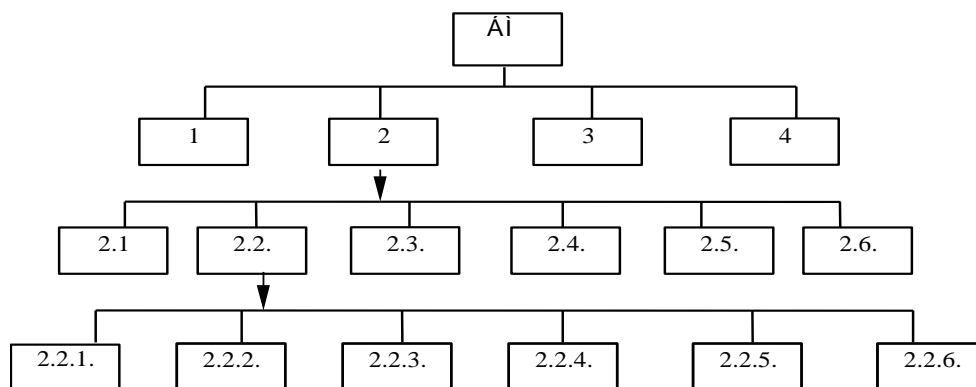
2.2.3. Davlat mulkini qiymatiga qarab chiqarilgan (emissiya qilingan) sertifikatlar yoki vaucherlarga binoan fuqarolarga bepul berish. Bunda mulk xalq o'rtasida tarqatiladi, chunki vaucher va sertifikat korxonalar aktsiyasini olish xuquqini beradi;

2.2.4. Davlat mulkini faqat tanilgan, ishning ko'zini biladigan, mas'uliyatni zimmasiga olaoladigan tadbirkorlarga, boshqaruvchilarga (menejerlarga) sotish. Bunda xam ma'lum qatlamgina mulk soxibiga aylanadi.

2.2.5. Davlat mulkini xorijiy qarzni uzish evaziga chet el firmalari va fuqarolariga berish. Bunda milliy mulk xisobidan xorijiy mulk o'sadi.

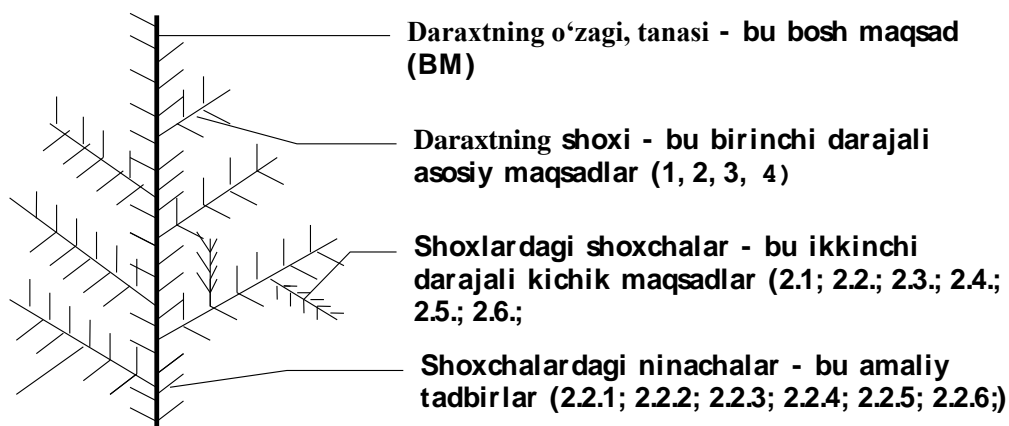
2.2.6. Davlat mol-mulkini auksionlarda kim oshdi savdosi orqali sotish. Bunda xam faqat ma'lum toifadagi kishilargina yangi mulk soxibiga aylanadilar.

Shunday qilib, maqsadning tobe' bo'lishlik, yoyib bo'lishlik va ranjirlash mumkinligidek sifatlari umumiy maqadni **lokal, xususiy va yakka** maqsadlarga ajratishga, ularni ustuvorlik darajasiga qarab tartiblash imkoniyatini yaratishga yordam beradi. Qo'yidagi sxemada yuqoridagi bosh maqsadimizni (BM) "Maqsadlar shajarasi" ko'rinishida tasvirlaymiz (2.2-sxema).



2.2-sxema. Maqsadlar shajarasi.

Yanada ko'rimli va tushunarli bo'lishi uchun 2.2-sxemadagi maqsadlarning o'zaro xamkorligini, bir-biriga bog'liqligi va tutashligini daraxt shaklida ifoda etamiz (2.3-sxema).



2.3-sxema. Maqsadlar shajarasi.

Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli yoki **maqsadli menejment**-bu boshqarishning muayyan tizimi bo'lib unda ikkita unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi:

- maqsad (pirovard natija);
- nazorat.

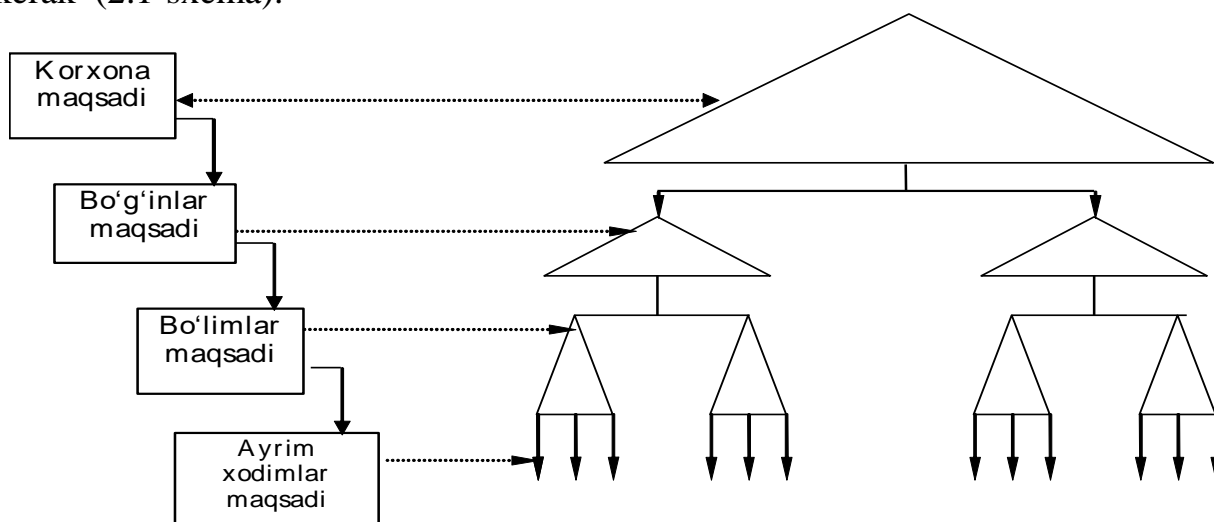
Bu usulning mohiyati qo'yidagicha izoxlanadi:

Har bir raxbar, yuqori pog'onadan boshlab to quyi pog'onagacha o'zining aniq maqsadiga, uni amalga oshirish rejasiga ega bo'lishi shart.

Maqsadli boshqaruv usuli pog'onalari.

Korxonada umumiy maqsadning samaradorligi yakka, ya'ni xar bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli xar bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

- Xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysinishi, unga mos bo'lishi kerak. Obrazli qilib aytganda ayrim xodimlarning maqsadlari yuqori pog'onadagi (xususiy, lokal, umumiy) maqsadlar qanoti (kaskadi) ostida bo'lishi kerak (2.1-sxema).



2.1-sxema. Maqsadlar kaskadi (pog'onalari).

Shundagina yakka maqsadlar korxonada maqsadning samarali bo'lishiga xizmat qiladi.

- xodim o'z oldiga qo'yadigan maqsadlarning soni 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak. Agar ularning soni bundan oshsa, u xolda xodim kutgan natijasini ololmaydi, oqibatda korxonaning umumiy maqsadiga putur etkazadi.

- yakka maqsadning xam pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks xolda u mavxumlikka yuz tutadi.

- rejalashtiriladigan maqsad qiyinchilik bilan erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshirish mumkin bo'lgan darajada bo'lishi kerak.

Umuman xar bir kishi o'z maqsadiga erishishning eng og'ir va murakkab yo'lini tanlashi kerak. Xar doim xam o'z maqsadning juda osonlik bilan xal bo'lishiga umid bog'lamasligi darkor.

Shundagina u xar qanday kutilmagan muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, darrovgina tushkunlikka tushmaydi.

Ammo masalaning boshqa tomoni xam bor. Agar maqsad murakkab bo'lib, uning ustiga-ustak bajarilishi gumon bo'lsa, bunday xol xam boshqarishni ijobiy natijalarga erishishdan maxrum etadi.

- Xar qanday maqsadning samaradorligi erishilgan natijaga to'g'ri baxo berilishiga va uni rag'batlantirish darajasiga bog'liq. Agar erishilgan natijaga adolat yuzasidan baxo berish va uni tegishli ravishda rag'batlantirish odat tusiga kirgan bo'lsa, u xolda bu korxonada o'rnatilgan boshqarish usuli ravnaq topib boraveradi.

Maqsad, xususan, umumiy (bosh) maqsad juda keng qamrovli va o'ta murakkab kategoriyadir. Unga quyidagi sifatlar xos:

- *tob'e bo'lishlik;*
- *yoyib bo'lishlik;*
- *o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik;*

Maqsadning tob'eligi deganda maqsadni qo'yish va uni amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi, xud strategik maqsadning qator taktik maqsadlarga, istiqboldagi maqsadning esa o'rta va qisqa muddatli maqsadlarga bog'liqligi, bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysinishi tushuniladi.

Maqsadning yib bo'lishligi sifati deganda uning

- * *o'z mohiyati bo'yicha;*
- * *amalga oshirish davri (vaqti) bo'yicha;*
- * *pog'onalar bo'yicha;*
- * *bo'g'inlar va xokazalar bo'yicha bir qator lokal va xususiy maqsadlarga*

,yilishi tushuniladi.

Maqsadning o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik sifati deganda uning muximligi jixatdan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi. Maqsadning bu jixati barcha lokal, xususiy va yakka maqsadlarni ustuvorligi bo'yicha tartiblash, shuningdek mazkur maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha aniq amaliy tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysinishi (tob'e bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi (yib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

Maqsadli yondoshuv usuli besh pog'onadan iborat.

1-pog'onadagi maqsadlar korxonaning strategik rejalashtirishiga taalluqli. Ularni korxonaning yuqori pog'onasidagi menejerlar ishlab chiqadi. Ular ulkan masalalarni aniqlashga, korxonada ichki qadriyatlar va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga javob berishadi xamda o'rta bo'g'in menejerlari ishlarini boshqaradilar. Ularning namunaviy unvonlari Prezident, bosh ijrochi direktor yoki vitse prezidentdir.

2-pog'onadagi maqsadlar oliy va o'rta darajadagi menejerlar tomonidan belgilanadi. Ular unchalik uzoq muddatda bo'lmagan, aniq davrga mo'ljallangan maqsadlardir. Odatda bu maqsadlar korxonaning aniq faoliyat soxalari miq,sida bo'ladi. Bular turkumiga:

- *ishlab chiqarish*
- *moliyaviy*
- *mexnatni boshkarish*
- *marketing*
- *rentabellik kabi soxalardagi maqsadlar kiradi.*

Bu soxalardagi maqsadlar odatda miqdoriy ko'rsatkichlarda o'z aksini topadi. Masalan, o'tgan yilga nisbatan joriy yilda rentabellik darajasini 10 foizga oshirishki mexnat unumdorligini 18 foizga oshirish kabilar.

3 pog'onadagi maqsadlar – maqsadli boshqaruvning o'zagi xisoblanadi. Bu erga maqsadni amalga oshirish bo'yicha amaliy tadbirlar ishlab chiqiladi, rejalar tuziladi. Bu pog'onadagi menejerlarning vazifasi – xar bir xodim oldidagi maqsadni aniqlash va ularni amalga oshirish bo'yicha aniq usul va vositalarni ishlab chiqishdan iborat.

Bu pog'onadagi maqsadlarni aniqlash ancha murakkab jara,ndir. Chunki bu bo'g'inda tashkiliy xarakterga ega bulgan qator muammolarni echishga to'g'ri keladi. Masalan, maqsadni kim o'rnatishi lozim?

◆ *extimol, o'zining xodimlari uchun tegishli maqsadni raxbarning o'zi belgilashi o'rinlidir?*

◆ *extimol, xar bir xodim o'z maqsadini o'zi belgilagani ma'quldir?*

◆ *extimol, maqsadni boshliq bilan itoat etuvchining xamkorligida belgilash to'g'ridir?*

◆ *extimol, qo'shimcha ravishda chetdan mutaxassisni taklif qilish maqsadga muvofiqdir?*

Birinchi xolda, ya'ni raxbar itoat etuvchining maqsadini belgilashni to'la-to'kis o'z zimmasiga olsa bu degan so'z boshqarish: "Men ma'qul topdimmi, men talab qildimmi - shuni bajar. Vassalom" qabilida amalga oshiriladi. Tabiiy, bunday yondashuv korxonada ixtiloflarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi, chunki itoat

etuvchining xoxishi, fikri bu erda inobatga olinmaydi. Bunday ,ndashuv noto‘g‘ridir. ʻamma gap shundaki, xech qanday raxbar o‘z xodimining saloxiyatini, qobiliyatini, iste‘dodini to‘la-to‘kis bila olmaydi.

Ikkinchi xolda, aksincha. Bunda itoat etuvchining o‘ziga o‘z maqsadini aniqlashga to‘la-to‘kis erkinlik beriladi. Birok bu erda xavfli vaziyatlar vujudga kelishchi mumkin. Masalan, xodim korxonaning umumiy maqsadini to‘la tushunmay unga zid maqsadlarni o‘zining oldiga vazifa kilib qo‘yishi mumkin. Bu narsa xodimning bilim saviyasiga, o‘zining imkoniyatlarini to‘la anglay olmasligi natijasida xam sodir bo‘lishi mumkin.

Uchinchi xol maqsadni aniqlashda eng maqbul usul xisoblanadi. Chunki bu usulda maqsadni belgilashda xar ikkala tomonning manfaati bilan korxonaning maqsadining mushtarakligi ta‘minlanadi. Bu ishda qo‘shimcha ravishda chetdan mutaxassisni taklif etish xam foydadan xoli bo‘lmaydi.

4 pog‘onada korxonaning erishgan natijasiga, ya‘ni maqsadning qay darajada bajarilganligiga – baxo beriladi. Bu missiyani korxonaning yuqori pog‘onadagi raxbarlari bajaradi.

Nixoyat, maqsadli ,ndashuv usulining so‘nggi pog‘onasida oldindan qabul qilingan rejalarga ayrim **tuzatishlar kiritish** masalasi turadi. Bunday tuzatishlarga, odatda, xisobga olinmagan omillar natijasida ayrim murakkab maqsadlarning amalga oshmaganligi sabab bo‘lishi mumkin.

Maqsadli boshqaruv usuli bu usul o‘zining bir qator afzalliklariga ega. Yaxshi tashkil etilgan maqsadlar bo‘yicha boshqaruv usuli:

- Korxonaning boshqaruv tizimini takomillashtirishga ,rdam ko‘satadi;
- Xar bir xodim va umum korxonaning yuksak natijalarga erishishga imkon tug‘diradi;
- Xar bir xodim rejasini barcha bo‘g‘inlar rejalari, shuningdek, korxonaning strategik rejasi bilan uzviy bog‘liqligini ta‘minlaydi;
- Raxbarlardan aniq va bajarilishi mumkin bo‘lgan maqsadlarni qabul qilishni talab qiladi;
- Aniq miqdoriy ko‘rsatkichlar ,rdamida erishilgan natijaga ob‘ektiv baxo berish imkoniyatini beradi;
- Xodimlar bo‘yicha majburiyat va vakolatlarni taqsimlash yo‘li bilan ulardan to‘g‘ri va samarali foydalanishga ,rdam beradi;
- Erishilgan natijalarga qarab xodimlarning xizmat pog‘onalari ko‘tarilishini borgan sari ko‘paytiradi;
- Istiqbolli bo‘lajak raxbarlar safini aniqlashga imkon tug‘diradi;
- Raxbarlar bilan itoat etuvchilar, raxbarlar bilan raxbarlar o‘rtasida munosabatlarning uyg‘unligini ta‘minlashga va bu jara,ning yaxshilanib borishiga o‘z xissasini ko‘shadi;
- Itoat etuvchilarning maqsadlarini belgilab beruvchi raxbarlarni oqilona qaror qabul qilishga undaydi, ularning javobgarligini oshiradi, intizomga chorlaydi;
- Xodim va raxbarlarni moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish maqsadida ularning faoliyatini maqsadga muvofiq ravishda xarakatga keltiruvchi

(motivlashtiruvchi) dalillar, sabablar, vajlar majmuini ko‘paytirishga xizmat qiladi va xokazo.

Dastlab “funksiya” va “vazifa” iboralarining lug‘aviy ma‘nosi to‘g‘risida ikki og‘iz so‘z.

“**Funksiya**” - bu lotincha so‘z bo‘lib biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma‘nolarni bildiradi.¹⁸

“**Vazifa**” - bu amalga oshirilishi, xal qilinishi lozim bo‘lgan masala, erishilishi lozim bo‘lgan, ko‘zda tutilgan maqsad. Yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal.¹⁹

“Funksiya” tushunchasi “vazifa” tushunchasiga nisbatan tor ma‘noga ega. Zero, funksiya faqat o‘z faoliyat doirasidagi vazifalarni o‘z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonaga muxandisining funksiyasiga kirmaydi, chunki u shu bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. “Vazifa” esa o‘z faoliyat doirasidan tashqarida xam bo‘lishi mumkin. Boshqarish funksiyasi deganda u yoki bu ob‘ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni xal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuasi tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o‘rganish boshqaruv jarayonini to‘g‘ri tashkil qilishning muxim shartidir.

Boshqarish funksiyalari - ko‘p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muxim belgilar bo‘yicha turkumlarga ajratib o‘rganish zaruriyati tug‘iladi.

Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, klassifikatsiyasi va mazmunini o‘rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun o‘ta muximdir, chunki yuqorida ta’kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo‘ladi.

G‘arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funksiyalarini turkumlashda eng avvalo uning quyidagi asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik berishadi:

- *rejalashtirish;*
- *tashkil qilish;*
- *tartibga solish va muvofiqlashtirish;*
- *nazorat;*
- *rag‘batlantirish (motivlashtirish).*

Bu funksiyalar boshqaruvning barcha bo‘g‘inlarida va xamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi.

Demak, boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda rag‘batlantirish barcha funksiyalar jarayonida o‘z aksini topadi.

Bu funksiyalar boshqaruvning xamma bosqichlariga xos bo‘lgan umumiy xususiyatlarga ega bo‘lib, boshqaruv apparatining barcha raxbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo‘ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning

¹⁸ Qarang: o‘zbek tilining izo‘li lu‘ati. M., “Rus tili”, 1981, T,II, 308 - bet.

¹⁹ o‘sha erda, TI 170 - bet.

xamma tomonlarini qamragan funksiyalar deyish mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini xam bo'yiga (vertikal tomondan), xam eniga (gorizontal tomondan) qamrab oladi.

Boshqarish funksiyasini turkumlashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-22 tadan kam bo'lmagan funksiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- *asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;*
- *marketingni boshqarish;*
- *moliyaviy boshqarish;*
- *sifatni boshqarish;*
- *mexnatni boshqarish;*
- *xodimlarni boshqarish;*
- *innovatsiyani boshqarish va xokazo.*

Bunday xolda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va soxalari aloxida ajralib turadi.

Boshqarishning yuqoridagi sanab o'tilgan asosiy funksiyalari ularning ishlab chiqarishni boshqarish jarayonidagi o'rni o'ta muxim va zarur bo'lganligi tufayli yanada batafsilroq ko'rib chiqamiz.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar quyidagicha bo'ladi:

◆ **boshqarishning iqtisodiy funksiyalari, ya'ni:**

- *mablag'larning doiraviy oborotini amalga oshirish;*
- *maxsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;*
- *marketing xizmatini uyushtirish;*
- *foyda olishni ta'minlash va x.k.*

◆ **boshqarishning sotsial funksiyalari, ya'ni:**

- *mexnat sharoitini yaxshilash,*
- *xodimlarning uy-joyga extiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy extiyojlarni qondirish;*
- *moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;*
- *ijtimoiy ximoyani ta'minlash va x.k.*

◆ **boshqarishning ma'naviy - ma'rifiy funksiyalari, ya'ni:**

- *xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mexr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruxida tarbiyalash;*
- *xodimlarni Vatanga muxabbat, insonparvarlik ruxida tarbiyalash, xalollikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va x.k.*

◆ **boshqarishning tashkiliy funksiyalari, ya'ni:**

- *ishlab chiqarishni tashkil qilish;*
- *o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;*

- *barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, xuquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;*
- *boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va x.k.*

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, komponentlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun xam boshqarish jarayonida ularning birortasi xam e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Boshqarishning funksiyalaridan yana biri - bu **tarmoqli boshqarish** bilan **xududiy boshqarishning** mutanosibligini ta'minlashdir. ʼar bir korxonaga qandaydir bir tarmoqqa (sektorga) kiradi. Ayni vaqtda u bir tuman xududida joylashganligidan maxalliy ishlab chiqarish - xududiy kompleksiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funktsiya xam xududiy, xam tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tarmoqqa doir bo'lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Busiz tarmoq "yo'qoladi", yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa taaluqli boshqa masalalarni xal etish qiyin bo'ladi.

Biroq, ayni vaqtda, boshqarishning **xududiy funksiyalari** xam zarur. Bu funktsiya muayyan tuman, viloyat xududida joylashgan turli tarmoqlar (sektorlar)ga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional aloqalarni o'rnatilishini ta'minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish, noratsional tashuvlarni kamaytirish va pirovardda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funksiyalardan tashqari boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari xam bor.

Boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga konkret biriktirilgan ishlar, mas'uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmuasi tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to'la-to'kis va sifatli bajarilishi uchun ishlab chiqarishning muntazam yoki umumiy raxbarlari-direktor (rais), uning o'rinbosarlari, bo'g'in va bo'limlar boshlig'i, brigadir, shuningdek, xizmat ko'rsatish bo'limlari raxbarlari-kadrlar bo'limi boshlig'i, reja-iqtisod bo'limi boshlig'i va boshqalar mas'uldirlar. Quyida korxonaga (firma, jamoaga xo'jaligi)ni boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz)¹.

Motivatsiya.

Ruscha-o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi.²⁰ Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

¹ Qarang: Yo'ldoshev Sh.A. Ishlab chiqarishni boshqarish asoslari. Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik.-T. "O'qituvchi" 1987, 90-93 betlar:

²⁰ Ruscha-o'zbekcha lug'at. T., "UzFA nashriyoti", 193, 111-bet

Motivlashtirish-bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbaasi, sababi, dalili va harxil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda **motivlashtirish**-bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U mua'yan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

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

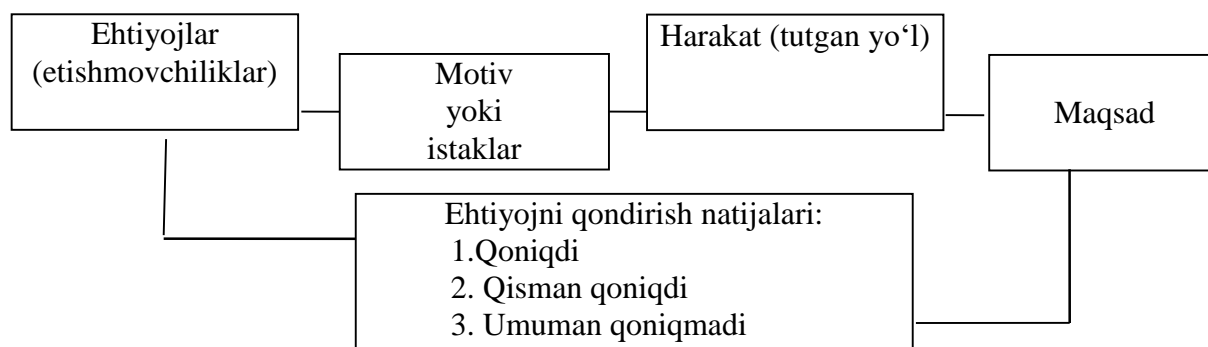
Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi.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

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

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

Masalan, maktab o'quvchisi bilan olimning, yosh yigit bilan pensioner cholning, dehqon bilan shaxtyorning ehtiyoji bir xil emas. Ƴatto kishilarning jismoniy tuzilishi ham ehtiyojlarda farqlarni hosil qiladi. Aytaylik, gavdasi yirik, devqomat kishining ehtiyoji bilan jussasi kichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi-xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni mativlashtirish jaryonini quyidagi sxemada ifodalash mumkin.



Sxema. Ehtiyoj va u orqali kishilarni motivlashtirishni ifodalovchi model.

Ko'rib turibmizki motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli yohud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari

intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

Ehtiyoj cheksiz va turli tumandir. Uni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlash mumkin.

Ehtiyojlar va ularning turlari

O'rniga qarab	<p>1. Birlamchi (quyi) ehtiyojlar fiziologik ehtiyojlar, ya'ni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • oziq-ovqat • kiyim-kechak • uy-joylarga bo'lgan ehtiyojlar • *xavsizlikka va sotsial himoyaga bo'lgan ehtiyojlar <p>2. Yuqori darajadagi ehtiyojlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sotsial ehtiyojlar, ya'ni: • hurmatga • muhabbatga • e'tiqodga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlar • ma'rifat va ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar • o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar.
Tabaqalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • millati • tarixi • geografik joylanishi • jinsi va yoshi • sotsial mavqei bo'yicha ehtiyojlar.
Tarixiyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • o'tkinchi • hozirigi • bo'lg'usi ehtiyojlar.
Qoniqish va darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • to'la qoniqtirgan • qisman qoniqtirgan • umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar.
Tarqalish darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • geografik: umumiy, regional • sotsial: daromad bo'yicha tabaqalanish: umumiy, sotsial guruh.
Paydo bo'lishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • asosiy • ikkilamchi • *egri, bilvosita ehtiyojlar.
Qaytalanishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • bir martalik bo'lgan • vaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan • doimiy bo'lgan ehtiyojlar.
Qo'llanilishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • faqat bir soha • bir necha soha • barcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar.
Jamiyatning munosabatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • salbiy • neytral, turg'un • ijobiy ehtiyojlar.
Iste'mol qilish usuliga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • yakka • guruh • ijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlar
Yoshi va daromad darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlar • elastikligi yuqori bo'lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar)

Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan ehtiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin.

Ehtiyojlar ro‘yxati

1	Shaxs uchun		Jamiyat uchun
1.	Asosiy ehtiyojlar <ul style="list-style-type: none"> • oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga • dam olish va sog‘liqqa 	1.	Asosiy ehtiyojlar: <ul style="list-style-type: none"> • mehnatga • xavfsizlikka • qo‘shimcha mahsulotga • boshqarishga
2.	Sotsial ehtiyojlar <ul style="list-style-type: none"> • ijodiy mehnatga • oila va muhabbatga • bilim va axborotga • toat ibodatga, jasoratga • zurriyotni davom ettirishga • tartib va barqarorlikka • bo‘sh vaqt va dam olishga • o‘zlikni anglashga 	2.	Sotsial ehtiyojlar <ul style="list-style-type: none"> • barqarorlikka • ishonchga • mustaqil taraqqiyotga
3.	Rag‘bat va talablar <ul style="list-style-type: none"> • moddiy • sotsial • estetik 	3.	Rag‘bat va talablar <ul style="list-style-type: none"> • zamonaviy ishlab chiqarishga • ma‘naviy-ma‘rifiy taraqqiyotga • rahm shavqatga

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- ”X”(iks) va “U”(igrek) nazariyasi
- kutish nazariyasi
- boisiy(gigienik) tozalanish nazariyasi
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g‘oyasi yotadi. Buni quyidagi sxemadan ko‘rish mumkin.

1-rahbar bo‘ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta’sir ko‘rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqitirmaydi).

2-bo‘ysinuvchilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta’sir o‘tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko‘zlaydi)

3-boshqarish o‘zaro ta’sir ostida amalga oshiriladi. Bu erda qarorning bajarilishiga har ikkala tomon manfaatdor.

4-ta’sir qilish faqat bo‘ysinuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1,2 va 4 yondoshuvlar rahbar bilan bo‘ysinuvchilar o‘rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim bo‘ysinuvchilar

ehtiyoblari o'rtasida no muvofiqlikning paydo bo'lishiga sabab bo'ladi. Shu sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

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

Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

- | | |
|--|--|
| Sotsial ehtiyojlar | <ul style="list-style-type: none"> • xodimlarga shunday ish beringki, ular bir biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin • ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating • bo'ysinuvchilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing. • no formal guruhlarni "tinchitish"ga harkat qilmang, agar u korxonada mavqeiga putur etkazmasa • xodimlarga korxonada doirasidan tashqariga ham sotsial faollik qilishga imkon bering |
| Xurmatga bo'lgan ehtiyoj | <ul style="list-style-type: none"> • bo'ysinuvchilarga mazmunliroq ishni taklif qiling • xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang • xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring • xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling • bo'ysinuvchilarga vakolat va huquq bering. • bo'ysinuvchilarni amal pila poyalari sari ko'taring. |
| O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar | <ul style="list-style-type: none"> • bo'ysinuvchilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering • bo'ysinuvchilarga murkaba va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin. • bo'ysinuvchilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring. |

Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la-to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Frederik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillarga e'tiborni qaratadi.

Ishdan qoniqish omillari

	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)		Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)
1	2	3	4
1.	Korxonada va ma'muriyat siyosati	1.	Yutuqlarga erishish
2.	Mehnat sharoiti	2.	Xizmat pila poyalari bo'yicha ko'tarilish
3.	Ish haqi	3.	Yuqori mas'uliyat
4.	Ishchilar bilan o'zaro manosabat	4.	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash
.	Mehnat xavfsizligi mehnat	.	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish

Birinchi guruh omillar “gigienik omillar” deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong‘i, ko‘rimsiz bo‘lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo‘lsa, mehnatga aniq yo‘naltirilgan motivlar paydo bo‘ladi. Bu erda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o‘lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko‘payishga moyillik tug‘dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, bilaks uni to‘ldiradi.

Kutish nazariyasi amerikalik ruhshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qoniqtirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun tanlangan hohshga ham bog‘liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o‘zaro munosabati asosiy o‘rinni tutadi:

- mehnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o‘rtasidagi farqni kutish (MX-N);
- natija(N) bilan rag‘batlantirish (R) o‘rtasidagi farqni kutish (N-R);
- rag‘batlantirish qiymati (Q), ya’ni qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko‘rsatkichi.

Xar uchala omil o‘rtasidagi bog‘lanishni qo‘yidagicha ifodalash mumkin:

Motivatsiya (M) = (MX-N) (N-R) Q.

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo‘ladi. Bu degan so‘z-ehtiyoj tushunchasidan tashqari rahbar murakkab, qiyin ishga astoydil ishlaganga yaxshi haq to‘lanadigan va rag‘batlanadigan aniq kutish vaziyatlarini yaratish kerak. Kutish nazariyasining mohiyati ham shuni taqoza etadi.

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

$$\frac{\text{Individual daromad}}{\text{Individual xarajat}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

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

Agar barcha baholashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo‘l qo‘yilmaganligi ma’lum bo‘lsa, u holda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O‘zgalarga qanday yondoshilgan bo‘lsa unga ham xuddi shunday yondoshilgan bo‘lsa, u holda xodim kuchiga kuch qo‘shib mehnat qiladi va aksincha. Ya’ni agar xodim bu erda adolatsizlikka yo‘l qo‘yilganini sezsa, ya’ni rag‘batlantirishda tengsizlik bo‘lgan bo‘lsa, u holda korxonada asabbuzarlik holati

vujudga kelib ixtiloflarning sodir bo'lishga sabab bo'ladi. Adolat tarozisi buzilgan bo'ladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z bo'ysinuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman rahbar oldida qo'yidagi ikki maqsad turishi kerak:

- motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan bo'ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;
- xodimlarning tashabbusini uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.

Motivatsiyaning ana shunday vosita (regulyator)larini qo'yidagi jadvalda keltiramiz.

Motivatsiya regulyatorlari

Ishchi kuchi	<ul style="list-style-type: none">• ixcham ish joyi• shovqinning past bo'lishi• ergonomika, dizayn holati• toza, ozodalik darajasi• oshxonaning mavjudligi va h.k.
Rag'batlantirish	<ul style="list-style-type: none">• yaxshi ish haqi• mehnatiga yarasha adolatli rag'batlantirish• mukofot, dividendlarni berib turish• sotsial sharoitlarni yaratish (uy-joy, bog'cha, tibbiy xizmat, tekin ovqatlanish, sport va madaniy hordik)
Xavfsizlik	<ul style="list-style-type: none">• korxonaga zarurligingizni his etish;• hurmat, kasbdoshlar va rahbarlar tomonidan tan olinishi• jamoaga bo'lgan yaxshi munosabat*
Shaxsiy o'sish, yuksalish	<ul style="list-style-type: none">• o'qish uchun imkoniyat;• amalga ko'tarilish imkoniyati;• mas'ullik va ta'sir kuchining o'sishi;• tashabbus, o'zini ko'rsatish va sinash imkoniyati.
Daxldorlik hisi	<ul style="list-style-type: none">• ishingizning foydaligini his etish• korxonada faoliyati, rejalari va istiqboli haqida axborotlarga egaligingiz;• rahbariyat tomonidan xodimlar fikrini hisobga olishi;• hamkorlikda qarorning qabul qilinishi.
Qiziqish undash va	<ul style="list-style-type: none">• maroqli, qiziq, zavqli ish• mahoratni o'stirishni talab qiluvchi murakkab ish• yuksaluvchi mas'uliyat• raqobatga chorlovchi samara• maroqli va murakkab maqsad

Muvoffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu regulyator va omillarga asoslanib o‘z ishonchi bilan boshqalarga etakchi bo‘lib, ular orqali xizmat ko‘rsatadigan mijozlarni g‘alabaga ishontradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig‘ib, ularning xurmatini qozonadi, qo‘l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o‘zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Umuman mehnat natijalarini rag‘batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo‘laniladi.

Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari

Iqtisodiy motivlar	Noiqtisodiy (tashkiliy va ma‘naviy) omillar		
	Maqsadli motivlar	Mehnatni boyitish motivlari	Daxldorlikni oshirish omillari.
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • ish haqi • tadbirkorlik foydasi • turli imtiyoz va mukofotlar berish yoki • jarima • mukofotdan mahrum etish va h.k. 	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlar oldi-ga ular faoliyati-ni yuksaltiruvchi aniq va ravshan maqsadlarni qo‘yish 	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish • xodimlar mehnatini boyitish; • murakkab ish berish; • yanada yuqoriroq bosqichdagi ish berish va h.k. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sotsial masalalarni echishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish • qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish • xodimlarga mas‘uliyat yuklash va vakolat berish va h.k.

Motivatsiya-bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O‘z xizmat vazifalarini bajara olmagan, ki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o‘z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Qo‘yida nemis olimlari V. Zigert va L. Langlarning mehnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo‘yicha takliflarini keltiramiz:

- har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o‘ylangan bo‘lishi kerak;
- kishilar mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashi darkor;
- har bir kishi o‘z ish joyida o‘zini nimaga qodir ekanligini ko‘rsatgisi keladi;
- kishilarning o‘z ishlarini takomillashtirish to‘g‘risidagi fikrlarini bilish lozim;
- kishilarni o‘zligini anglashga imkon berish kerak;
- maqsadga erishishga o‘z daxldorligini his etgan xodim yanada ko‘proq kuch bilan ishlashga, o‘zini ko‘rsatishga harakat qiladi;
- yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy ham ma‘naviy tomondan tan olinishiga haqlidirlar;
- har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo‘lishi kerak, buning ustiga tez bo‘lishi muhimdir;

- xodimlarning ish faoliyati yoʻnalishini oʻzgartirish toʻgʻrisidagi qaror ularning ishtrokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi kerak;
- oʻz oʻzini nazorat boʻlishi kerak;
- ish jara, nida xodimlar yangi bilimlarni ola olishi lozim;
- xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qoʻllab quvvatlash darkor;
- xodimlar oʻz mehnatlarining sifati toʻgʻrisida axborotga ega boʻlishlari lozim;
- har bir xodim oʻz oʻziga imkoniyat boricha xoʻjayin, boshliq boʻlishi kerak;
- har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amali, tda qoʻllanib kelinmoqda. Ularning asosiylari qoʻyidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;
- kompleks motivlashtirish modeli.

Oqilona (ratsional) model qoʻyidagi sxemaga ega.

Bu erda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qoʻllaniladi. Bu **“shirin kulcha”** va **“qamchi”** taktikasidir. Baʼzi hollarda bunday yondoshish toʻgʻri boʻlar, ammo uning samarasi juda qisqa boʻladi. Boshqa hollarda esa u kishilar oʻrtasidagi munosabatga putur etkazib oʻzoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli qoʻyidagi sxemaga ega.

Bu modelning muallifi amerikalik ruhshchunos Emerson Mayo boʻlib, uning negizida qoʻyidagi gʻoya yotadi:

Ichki omillar: shuhrat topish, ijroni yaxshilash va sotsial ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, yaʼni ish haqini inobatga olmaydi. Guyoki “mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi - bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi emish. Bunday oʻylash, albatta, notoʻgʻri va soddalikdir.

Oʻz-oʻzini mukammallashtirishni motivlashtirish modeli qoʻyidagi sxemaga ega.

Bu model Maslou va Xetsberg yondoshuvlariga asoslangan boʻlib, uzoq muddatli motivatsiyani taʼminlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

1. Ragʻbatlantirish va jazo strategiyasi, yaʼni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim koʻp va yaxshi ishlasa, unga yaxshi toʻlanadi;
- kim undan koʻp ishlasa shunchalik koʻp toʻlanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

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

3. Menejerlar bilan doimiy aloqada boʻlish strategiyasi: boʻyisinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hatoki u toʻgʻri yoki notoʻgʻri yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli

rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning qo'yidagi usullari qo'llaniladi:

- pulni rag'batlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni o'qitish va yuksaltirish;
- salbiy ta'sirni cheklash va me'yorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va rag'batlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

Qayd qilingan usullar mohiyati motivlashtirishda turlichadir.

Demotivlashtirish-bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkoni borcha bilinar-bilmas holda xodimlarning tashabbusining bug'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qo'rquv va ikkilanish holatida o'zini tutishga majbur etish kabi nomaqbul hatti-xarakterlar majmuasidir.

Bunday harakatlar rahbarning quyidagi munosabatlarida namoyon bo'ladi.

1. O'z qo'l ostingizdagi xodimga ko'rsatmalar berar ekangiz, shunday noaniq atamalarni ishlatishingizni, toki u Sizning nima istayotganingizni taxminan bo'lsa ham aniqlay olmaydigan bo'lsin. Birorta aniq bir voqea to'g'risida so'z ochmang, birorta aniq misol keltirmang. O'z-o'zidan ravshan bir nima to'g'risida gapirilayotgandek va biroz zehni bor har qanday odam ham gapning tagiga etib olishga shubha bo'lmagandek qilib ko'rsatma bering.

2. Uni shunday tanqid qilingizki, toki u yo'l qo'yan xotalarini tuzatish uchun nimalar qilish kerakligini bilmaydigan bo'lsin.

3. Agar Sizning aytganlaringizdan biror narsani tushuntirib berishni so'raydigan bo'lsa, bunga ko'nganingizni bildirib aslo ajablanmang va o'zingizni haddan tashqari hayratlangan qilib ko'rsating. Bu xildagi oddiy ko'rsatmalarni tushuntirib berishni uning o'zidan boshqa hech kim, hech qachon iltimos qilmaganini aytib qo'ying. Mavjud vaziyatni bir qadar oydinlashtirib beradigan misollardan narsani juda tez tushunib oladigan bo'lsa, u o'zini ancha dadil tutadigan bo'lib qoladi.

4. Agar qo'l ostingizdagi xodim bir narsa haqida ikki marta so'raydigan bo'lsa, uning savoliga ilgari javob berganingizni ayting.

5. Siz nimani kuzda tutayotganingizni u hamon tushunmayotgan bo'lsa, Siz o'zingizni jahldan tiyib turganingizni namoyish qilib ko'rsating. Bu safar unga eng oddiy so'zlardan foydalanib, shu qadar sekin va batafsil yo'l-yo'riq ko'rsating.

6. Uning ishida tanqid qilishga bahona bo'ladigan narsa topa olsangiz, shu kishining xatosi arziyas va tuzatish osonligiga qaramay bu imkoniyatni qo'ldan chiqarmang. Bundan tashqari Siz uni hali u yo'l qo'ymagan xatolarda ayblashga urinib ko'rishingiz mumkin.

7. Unga batafsil yo'l-yo'riq ko'rsatib bir nagechta vazifani beringiz, ammo kutilayotgan maqsad yoki natijalarni notayin qilib qoldiring. U boshqa yo'l bilan

tezroq natijalarga erishish mumkin deb imkoniyat qila olmaydi. O'zingizni shunday tutingki, toki qo'l ostingizdagi kishi qanday bo'lmasin biror tashabbus ko'rsata olmasin.

8. Qo'l ostingizdagi kishi Siz topshirgan vazifani bajarayotgan mahalda o'z ko'rsatmalaringizni dam-badam o'zgartirib turing. Ba'zan, aniqsa natijalar juda kungildagidek bo'lib chiqarvermaydigan mahalda, oldin berilgan ko'rsatmalarni inkor qilish bu o'rinda yordam berishi mumkin.

9. Ko'rsatmalaringizni bajarish jarayonida oldin ko'zda tutilmagan masalalar kelib chmiqadi, qo'l ostingizdagi kishi yana Sizga murojat qiladigan bo'lsin. U o'sha vazifani qanday uddalash kerakligini bilman deb aytgan mahallarda ham, uning o'zi biror qaror qabul qilishga xech yo'l qo'ymang.

10. Sizning bunday aralashuvingizga u e'tibor bildiradi deysizmi? Ishning ko'p nozik tomonlari va xususiyatlari borki, vaqt etishmayotgani uchun bularni men tushuntirib berolmayman deb ayting unga. Axiyri u gap ba'zi tafsilotlarni bilmaslikka emas, balki o'zining fahm-farosati unga etarli emasligida ekanligini tushunib oladi albatta.

11. Qo'l ostingizdagi kishingizni ishni o'zingiz bergan ko'rsatmalarga aniq amal qilib, garchi bu juda sekinlik bilan bo'ladigan va noqulay yo'l bo'lsa ham, bajarishga majbur eting. Ana shunda Siz uning imillab ishlashidan shikoyat qilishingiz mumkin bo'ladi.

12. Unga shunday muddatlarni belgilanki, bu muddatlarda u ishni aniq uddalay olmaydigan bo'lsin. U o'sha muddatlarni xuddi mo'ljallaganingizdek o'tkazib yuborgan mahalda esa Siz ancha unumsiz ishlar ekansan deb aytishingiz mumkin.

13. Unga o'zining qobiliyatlari va tayyorligidan ancha past turadigan ishlarni bajarishni topshiring. Shundan keyin malakasiz xodim ham bu ishni bemalol uddalagan bo'lur edi deb ta'kidlayvring.

14. U nimaiki ish qilsa, shularning hammasini takomillashtiring. Uning ishini durustroq holga keltirish uchun Siz shunday qilayotganingini unga ayting. Shundan keyin, agar u Sizning talablaringizni bajo keltirish uchun bitta ishning o'zini qaytadan qilishga 2-3 marta behuda urunibko'radigan bo'lsa, Sizning mehnat samaradorligini past deb aytishingiz mumkin.

Mana shu maslahatlarga amal qilib, Siz quyidagilarga erishishingiz mumkin:

* qo'l ostingizdagi kishi o'zining qobiliyatlariga shubha bilan qaraydigan bo'ladi;

* u eng oddiy qarorlarni qabul qilishga ham cho'chib turadi;

* u juda oddiy masalalar yuzasidan ham Sizga murojaat etaveradigan bo'lsa;

* qo'l ostingizdagi kishi allpaqachon tugatilishi kerak bo'lgan ish ustida uzoq o'tiradi;

* unga Siz o'zingizni undan ko'ra aqlliroq ekanligingizni isbot etasiz;

* u "qo'ldan keladigan" boshqa bir ishni qidirib ko'rish kerak degan xulosga keladi.

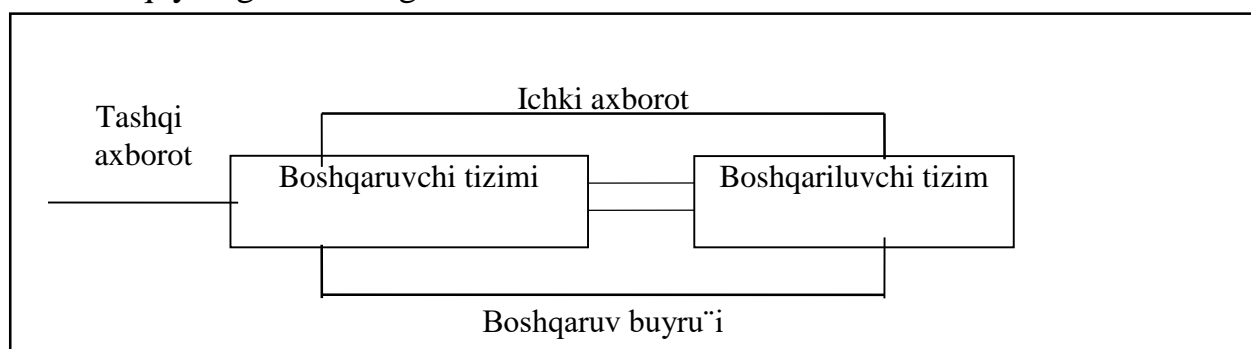
Ko'rib turibsizki, tutgan siyosatingiz o'z natijasini berib turibdi. Demovlashtirishni uddaladingiz.

Ammo zinhor bu yo'lni tutmang. O'z shogirdini o'zi ashaddiy munosabatda bo'lgan, kuchli raqobatdosh korxonaga qisqa muddatga rahbar lavozimiga tayinlanayotgan "ustoz" unga korxonani zudlik bilan inqirozga mahkum etish uchun quyidagi demovlashtirish maslahatlarini berdi.

Agar Siz demotivlashtirish tarafdori bo'lib, korxonaningizni qisqa muddat ichida inqiroz tomon mahkum etmoqchi bo'lsangiz, u holda qo'yidagicha ish tuting:

Axborot-bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisoblanadi

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



4.1-sxema. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning holati hamda boshqariluvchi ob'ekt bo'liq bo'lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq) ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tuzimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'brisdagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga x?mashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni:

- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilari talablari;
- boshqa korxonalarning il'or tajribalari;
- raqobatdoshlarning xatti-xarakatlari;
- bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;

- byudjetga to'lovlar va hokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi. Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxonada axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga qo'yidagi talablar qo'yiladi:

- ishonchlilik;
- tushunarli, bir ma'nolilik;
- tezkorlik;
- tuliqlik;
- tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, operativ ish olib borishi, vaziyat o'zgarishni o'z vaqtida payqab olish, resurslar bilan manevr qila olishi, har bir ko'kret sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar **ishonchli va mazmunli** axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt sarflashga olib keladi.

Axborot **tushunarli** bo'lishi kerak. Chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qiliga putur etkazadi.

Ahborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni **tezkorligi** ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, bino-barin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'linlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanish, qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanishi ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan **to'liq** ta'lim etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot etishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga xalal beradi va nihoya, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsa, axborot qimmatini ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi. Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahborlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa o'z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta'minlaydi.

Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjud bo'lishidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini roslab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga (bo'ysinuvchidan boshliqqa) kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Ishlab chiqarishni va davlat boshqarishning barcha darajalarida mustahkam teskari aloqa mavjudligi xarakterlidir. Oddiy bir misol. Mamlakatimizning iqtisodiy va sotsial rivojlanishi bo'yicha ishlab chiqiladigan barcha qonunlar albatta umumxalq muhokamasiga qo'yiladi, ularga mehnatkashlarning mulohaza va istaklari hisobga olinib, qo'shimchalar va o'zgartirishlar kiritiladi.

Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'linadi.

Teskari aloqa-bu eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga nisbatan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushmaganligini, qo'llab quvvatlashi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysinuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi. Shov-shuv axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir ko'rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Axborotlarni uzatish nazariyasi tili bilan aytganda shov-shuv-bu o'yni buzib talqin qilishda namoyon bo'ladi. Aytilgan so'zdan tortib to uni qabul qilingungacha bo'lgan masofadagi turli to'sqinlar, shov-shuvlar axborotni kodlashtirish va dekodlashtirish, shuningdek rahbar bilan bo'ysinuvchi o'rtasidagi aloqa jarayoniga katta ta'sir o'tkazishi mumkin.

Shu sababli shov-shuvni ham e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

Hozirgi davrda xalq xo'jaligining turli bo'linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bo'liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob'ektining faoliyati ko'p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli tumanligi bilan belgilanadi. Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o'ta murakkabligi va davom etish sur'atlarining yuqoriligi bilan bo'liqdir.

Boshqaruv axborotlari o'ta turli-tuman bo'lagligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va etarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilarga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni

klassifikatsiya qilish yoki tasniflash bu qiyinchilikni bartaraf etish yoki bir oz engillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

Turkumlaganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi. Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin.

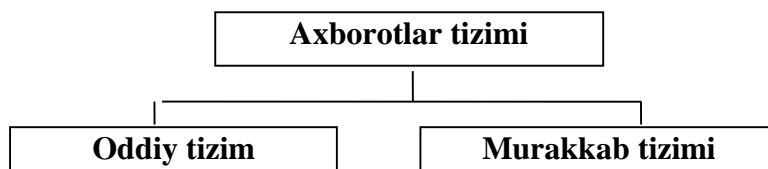
Axborotlar turlari

Mazmuniga qarab	<ul style="list-style-type: none">• iqtisodiy;• huquqiy;• sotsial;• texnikaviy;• tashkiliy;• texnologik va hokazo.
Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• ichki axborot;• tashqi axborot;
Kimga mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• korxon uchun;• bo'lim uchun;• tsex uchun;• uchastka uchun.
Barqarorlik xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none">• oddiy axborot• shartli-doimiy axborot;• o'zgarib turuvchi axborot.
Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• dastlabki axborot;• oraliq axborot;• yakuniy axborot;
Davriyligiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• smenali axborot• sutkali axborot• kvartallik va h.k.axborot.
Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• direktiv axborot• hisobot ko'rinishida axborot• hisoboga olish bo'yicha axborot• nazorat qilish bo'yicha axborot
Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• tarixiy axborot• joriy axborotlar• perspektiv axborotlar
Mo'ljallanganligiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• bir maqsadli axborotlar• ko'p maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muammolarni echishga mo'ljallangan axborotlar.
Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	<ul style="list-style-type: none">• o'zaki axborotlar• yozma axborotlar• ovozli axborotlar• tasvirli axborotlar va h.k.

Muhimligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • o‘ta muhim axborot (ko‘rsatma, qo‘llama) • muhim bo‘lmagan axborotlar va h.k.
To‘liqligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> to‘liq, kompleks axborotlar to‘liq bo‘lmagan axborotlar
Xarakteriga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • individual axborotlar • funktsional axborotlar • universal axborotlar
Ishonchliligiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • ishonchli axborotlar • ehtimolli axborotlar

Ishlab chiqarish doimiy rivojlanishda bo‘lganligi sababli axborot turlari, soni va ko‘lami ham ko‘payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to‘liq deb bo‘lmaydi. Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob‘ektining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

Axborot tizimlari ikki xil bo‘lishi mumkin.



13.2-sxema. Axborotlar tizimi.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo‘lgan joydan iste‘mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi qo‘yi boshqaruv bosqichiga to‘g‘ri keladi. Ish joyidan masterga berilgan axborot bunga misol bo‘laoladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bo‘liq. Bu erda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

- **Axborotlarni to‘la o‘zlashtirish davri.**

Bunda axborot oddiy mexanizimlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

- * **Aralash axborot tizimi.**

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o‘zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta‘minlaydi, ba‘zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

- * **Axborot-ma‘lumot tizimi.**

Bunda ko‘z bilan bajariladigan nazorat uchun ba‘zi bir ma‘lumotlarni berish bilan cheklanadi.

- * **Kuzatuv axborot tizimi.**

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi.

Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi - bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli xujjatlarni, axborot oqimini, aloqa kanallarini, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlahi lozim.

Har bir rahbarning uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va etarli axborotni olish va undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarishni boshqarish - bu ijodiy jarayon, o'ziga xos bir san'at. U rahbarning xilma-xil ish usullarida namoyon bo'ladi. Bu usullar esa rahbarga ushbu sohada oz omilkor kishilarning fikrini turli kanallar orqali aniqlash va bu fikrdan boshqarish jarayonida foydalanish imkoniyatini beradi. U o'z fikrlarini har bir kishining ongiga etkazish uchun ham ma'lum xislatlarga ega bo'lishi kerak.

Rahbar suhbatdoshni shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa o'z qo'li ostida?ilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysinuvchi kishi ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar o'z qo'l ostidagilar bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'lgan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratish lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'n'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

Rahbarning yozishni bilishi - au faqat savdoli yoza bilishi emas, balki fikrni qisqa va ravon, yaxshi adabiy tilda sodda bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o'z qarorini bo'ysinuvchiga etkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani, yozib qo'yishi kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysinuvchiga yozilganlarga qarab o'z xatti-harakatini aniq tekshirib borish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turishi imkoniyatini beradi.

Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil eta bilishi, ulardan omil?oreik bilan foydalanishi kerak. Noto'ri, past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olish darkor. Funktsional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvoffiq bo'ladiyu

Kommunikatsiya - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlari axborotlarni samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga qo'yilgan kommunikatsiya ish muvof?aqqiyatini ta'minlaydi. So'rovlar shuni ko'rsatadiki, 73 foiz a?erikalik, 8 foiz yapon, 63 foiz angliyalik rahbarlar kommunikatsiya qo'yilgan maqsadga erishish uchun bosh to'siq deb hisoblaydilar. Yana bir boshqa so'rovga ko'ra 2000 turli kompaniyaning 20 ming xodimi korxonalarda axborot almashish eng qiyin masaladan biri deb biladilar.

Umuman har bir rahbar 0 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi.²¹ Shu sababli, shuni tasdiqlash mumkinki, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni:

*kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;

*telefonda so'zlashuv qobiliyati;

*rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;

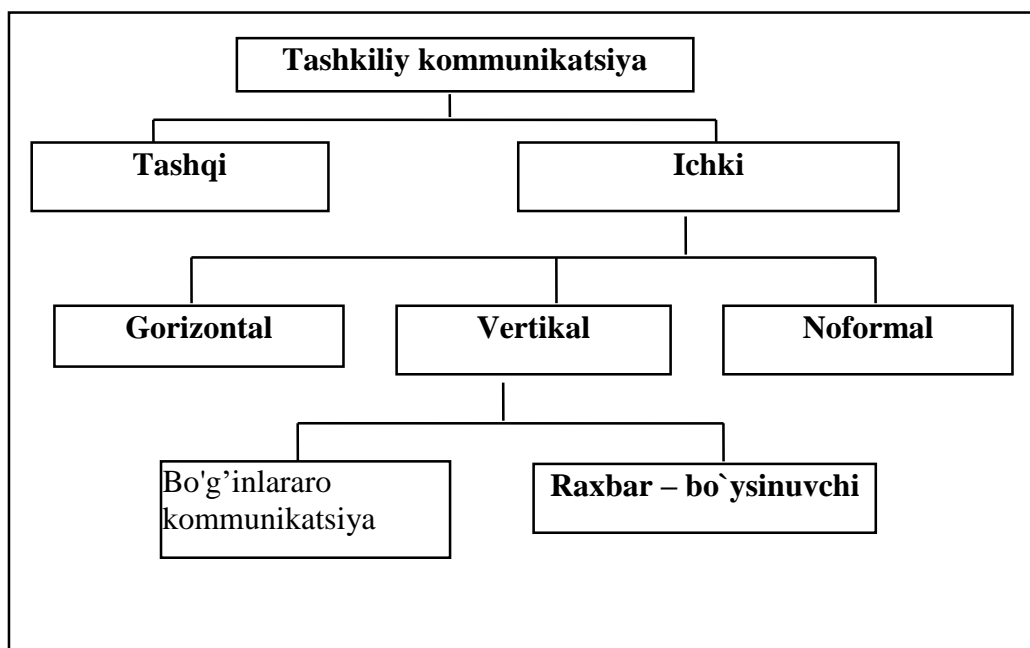
*majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bo'liq.

Korxon (tashkilot) kommunikatsiyasi - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, shuningdek uning tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi.

Tashkilot - bu davlat nazorati va boshqaruvi ostidagi ob'ekt bo'lib, u o'zidan yuqori tegishli tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar, axborotlar berib turadi.

Tashqi kommunikatsiya - bu tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik, qo'mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir.



3- sxema. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy sxemasi.

Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi kommunikatsiya - bu tashkilotda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, tsex boshli'i ,ki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatish,

²¹ Meskon M.X, Albert M, Xedouri F. Osnovi menedjmenta. Per. S angl. M, Delo, 199, str. 166

ular da qarorni yaxshiroq bajarish uchun tashabbus va hohish uy"otish mumkin. Qo"pollik bilan baqirishga, "so"kishga" va hokazolarga aslo yo"l qo"yilmaslik kerak. Rahbarning shaxsiy obro"si ko"p jihatdan u o"z fikrini qay tarzda bildirishga, qanday so"zlashishga bog"liq.

Noformal kommunikatsiya - bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo"lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kana"lar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi ham bo"lishi kerak, ammo chegara doirasida.

Kommunikatsion jarayon - bu ikki va undan ortiq odamlar o"rtasidagi axborot almashish jara,nidir. Bu jara,nda to"rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- axborotni jo"natuvchi;
- axborotning o"zi (xabar);
- aloqa kanali, ya"ni axborotni uzatish vositasi;
- axborotni qabul qiluvchi.

Anu shu to"rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o"z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jara,nida har ikkila tomon (jo"natuvchi va qabul qiluvchi) faol rol o"ynashi kerak.

Kommunikatsion jara,nni quyidagi 6 bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin.

1. Axborotni tanlash va "oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi "oyani berish to"risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

2. Axborotlarni kodlashtirish va axborot (xabar)ni shakllantirish. Bu erda axborotni jo"natuvchi o"zining "oyasini chizmalarda, grafik va sxemalarda, ,zma ovozda ,ki tasvirda kodlashtiradi.

3. Aloqa qilish kanalini tanlash va axborot (xabar)ni uzatish. Kodlashtirish bilan bir qatorda axborotni uzatuvchi kommunikatsiyag? muvofiq ravishda uzatish kanalini tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompter shoxobchasi va boshqalar kiradi.

4. Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda uzatila,tgan xabarni axborotni qabul qiluvchi fikriga o"tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni hech qanday to"siqsiz qabul qilsa axborot almashgan hisoblanadi. Ammo har xil to"siqlar sababli, axborot etkazilguncha yo"l-yo"lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo"qotish mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi bilan axborotni qabul qiluvchi o"z o"rinlari bilan almashinadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborotni uzatganga qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikatsion jara,n tugaydi. Hozirgi paytda eng muhim kommunikatsiya vositasi sifatida kompyuterlar xizmat ko"rsatmoqda. Ular ,rdamida axborot to"planadi, dasturlar tuziladi, ma"lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiy,tning barcha jabhalari uchun o"ta zarur.

Shuni qayd qilish lozimki, shaxslar aro axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tuʻilishi mumkin. Ounday muammolar turkumiga quyidagilarni qayd qilish mumkin:

- Idrok qilishdagi ruhiy farq;
- Maʼnaviy (semantik) toʻsiq;
- No verbal imo-ishoralar;
- Filtrlash;
- Aloqa kanallarining xaddan tashqari koʻpayib ketishi;
- Nomaqbul tashkiliy struktura (tarkib).

Maʼlumki, kishilar bir xil maʼlumotni oʻzlarining bilim darajalari, xatij tajribalari, qiziqish doiralari, Ehti,jlari, **xissiy tuyʻularining** turlichaligidan oʻzlaricha turlicha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu oʻrinda rahbar bilan boʻysinuvchi oʻrtasidagi munosabat ham muhim rol oʻynaydi. Bir-biriga ishonch va oʻzaro bir-birini anglash bor joyda axborot koʻlami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xilda boʻladi.

Maʼnaviy (semantik) toʻsiq uzatila,tgan axborotni kodlashtirishda qoʻllanilgan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didlariga (ularning lavozimlari, mavq?ylari, mintalitet, milliy urf-odatlarini nuqtai nazardan) mos tushmaganligida namo,n boʻladi.

Simvol (belgi)lardan tashqari axborotlar bilan almashuv choʻida **no verbal**, yaʼni oʻzaki ,ki soʻzda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, sovlal, vajohat, gapirish mahalida tovushning oʻzgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan soʻz mohiyatini tubdan oʻzgartirilgan holda etkazilishiga sabab boʻlishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, soʻz bilan aytiladigan axborotning 90 foizigacha qismi soʻz orqali emas, balki no verbal yoʻl bilan qabul qilinarkan.

Filtirlash - axborotning isteʼmolchiga tez etkazaborishi va uni ixchamlashtirish, noxush “maʼlumotlar” dan tozalash maqsadida a?birot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Bundan tashqari quyi boʻʻindagi rahbarlar, oʻzlari hohlamagan, ammo yuqori boʻʻindagi rahbarlar bilishi shart boʻlmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborotlar filtirlanadi.

Aloqa kapitallarining haddan tashqari koʻpayib ketishi ham kommunikatsion jara,nga salbiy taʼsir koʻrsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarning etishmovchiligi ,ki ularning no mukammalligi oqibatida sodir boʻladi.

No maʼqul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jara,nda muammo tuʻdiruvchi omillardan biri hisoblanadi. Qanchalik boshqaruv boʻʻinlari koʻp boʻlib, funksiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini koʻp takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga etib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir boʻʻinda oʻziga maqbul boʻlgan “tuzatishlar” kiritiladi. Bu jara,nda boʻlimlar va boʻʻinlarda sodir boʻladigan ixtiloflar axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy toʻsiqlarni yaratadi.

Axborotni uzatish va qabul qilish koʻp jihatdan samarali quloq solish sanʼatiga ega boʻlish darajasiga boʻliq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish sanʼatining 10 qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-

navbat o‘qib, bir zum o‘zingizni xoli tuting. Yuzma-yuz gaplasha, tgan aniq kishini ko‘z oldingizga keltiring va o‘qigan qoidalarga ne cho‘lik rioya qilganingizga baho bering.

Samarali quloq solishning 10 qoidasi

- | | |
|--|--|
| So‘zlashdan to‘xtang | • Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirla ammo hech kimga ovoza qilma” degan naql bor. |
| So‘zlovchiga o‘zini erkin tutishga ,rdamlashing | • Gapiruvchi kishiga o‘zini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Ko‘pincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi. |
| O‘zingizni so‘zlovchiga qul?q sola, tganingizni ko‘rsating | • O‘zingizni manfaatdor ekanligingizni ko‘rsating va shunga mos ravishda harakat qiling. So‘zlashuv jara, nida gazeta, jurnal o‘qimang. Eshitaturib unga rad qilish bahonalarini izlamasdan, balki uni tushinishga harakat qiling. |
| G‘ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling | • Rasm chizib turmang, stolga urmang, qo‘ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo‘z’atavermang, ehtimol eshikni ,pib qo‘yilsa, xonada sokinlik bo‘ladi? |
| Bardoshli bo‘ling | • Vaqtni ayamang. So‘zlaguvchini bo‘lmang. Chiqishga zo‘r bermang, eshik tomon qadam bosmang. |
| So‘zlovchiga hamdard bo‘ling | • So‘zlovchini o‘zingizning o‘rningizga qo‘yib ko‘ring. |
| Xarakteringizni saqlay biling | • G‘azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo‘ladi. |
| Bahsga va tanqidga yo‘l qo‘ymang | • Bunday hol so‘zlovchini himoyaga o‘tishga majbur qiladi. U jim bo‘lib qolishi ,ki jahllanishi mumkin. Aynan bahsda o‘olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo‘lasiz. |
| Savollar bering | • Bu so‘zlovchini ilhomlantiradi, u sizning uni quloq sola, tganingizga yana bir bor iqror bo‘ladi. Bu oldinga jilishga ,rdam beradi. |
| So‘zlashdan to‘xtang | • Birinchi maslahat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bo‘liq. Siz gapirishdan to‘xtamas ekansiz, demak samarali quloq solishni ham bilmaysiz. |

Tabiat odamga ikkita quloq, ammo faqat bitta til ato etgan. Ohistagina aytmoqchi bo‘lsak, bu degan so‘z - gapirishdan ko‘ra ko‘proq eshitish kerak. Eshitish uchun ikkita quloq zarur: biri - so‘z mohiyatini qabul qilish, ikkinchisi - so‘zlovchi hissi, tini ilib olish uchun kerak.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun etarli axborotni olishga muvaffaq bo‘lmaydilar. O‘zingizning quloq solish qobiliyatingizni o‘stirish niyatida bo‘lsangiz so‘zlashuvdan so‘ng o‘zingizga o‘zingiz baho berishga harakat qiling. Buning uchun shu jarayonda qayd qilingan 10 qoidaga binoan qanday samarali ish qilganingizni o‘zingizdan so‘rang. Shundan so‘ng qaysi qoidalar ustida ishlashingiz va o‘zingizni takomillashtirishingiz ayon bo‘lib qoladi.

Xujjatlar va uni yuritishni tashkil qilish

Hujjat - bu boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan voqealar, hodisalar, jarayonlar, faktlar to'g'risidagi xabarlarni maxsus materiallarda turli usullar bilan mustahkamlash vositasidir. Boshqacha qilib aytganda hujjat - bu narsaning nimaligini, miqdori, sifati va shu kabilarni ko'rsatuvchi rasmiylashtirilgan ish qo'zi, yoki kimsaning kimligini, mash'ulotini, biror tashkilotga a'ziligini tasdiqlovchi ish qo'zi (pasport, guvohnoma, reyting daftarchasi va h.k.).

Hujjatlashtirish deganda biror kimsa yoki narsa haqidagi fikrni yozib, hujjat holiga keltirish, rasmiylashtirish tushuniladi.

Ish yuritish - bu korxonalarining o'z funksiya va vazifalarini bajarish davomida hujjatlar ustida olib boradigan ish usullari va jarayonlari majmuasidir. Bu jarayon xujjatlashtirish, ular ustida ishlash usullarini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarishda foydalaniladigan axborotlarning eng muhim shakli- bu yozma axborot, ya'ni xujjatdir. Xujjatli axborot ishlab chiqarishni boshqarishning barcha jarayonlariga singib ketadi. Xujjatlarsiz boshqarishning bironta ham funksiyasi muvaffaqiyatli amalga oshmaydi. Barcha boshqarish xodimlari u yoki bu tarzda xujjatli axborotni qayta ishlashda band bo'ladilar. Mutaxassislarning anchagina qismi (biznes rejani tuzuvchilar, iqtisodchilar, buxgalterlar, statistlar, konstruktor-injenerlar, kotibalar va hokazolar) uchun esa bu ish ular mehnatining asosiy mazmunini tashkil etadi.

Xujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikkita omil bilan belgilanadi.

Birinchi, boshqaruv mehnatining umumiy xajmida ish yuritish operatsiyalarining salmo'i katta bo'lib, 30-60 foizgacha etadi. Yirik va o'rta korxonalarini boshqarish jarayonida minglab xilma-xil xujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid operatsiyalarning aksariyati xujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, tartibga solinadi va nihoyasiga etkaziladi.

Ikkinchi, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, tezkorlikka, boshqaruv xodimining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va hokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi. Ish yuritish ijroni ta'sirchan nazorat qilishda muhim rol o'ynaydi. Xujjatlar yuridik ahamiyatga ham ega. Xujjatlashtirish va ish yuritishni yaxshi yo'lga qo'ymay turib, korxonani rejali boshqarib bo'lmaydi. Korxonalarda xilma-xil va turli-tuman xujjatlardan foydalaniladi. Ularni quyidagicha turkumlash mumkin.

Hujjatlar turlari

Ob'ektiga qarab	*Xizmatga oid xujjatlar. Lavozimli shaxs imzolaydi. Ob'ekt korxonada	*Shaxsiy hujjatlar: <ul style="list-style-type: none">• ariza, xat, tarjimai hol.• Ob'ekt-xodim. U o'z nomidan yozadi va imzolaydi.
Foydalanish joyiga qarab	*Ichki hujjatlar: <ul style="list-style-type: none">• boyruqlar	*Tashqi hujjatlar: <ul style="list-style-type: none">• xatlar

	<ul style="list-style-type: none"> • aktlar • qo‘llanmalar • nizomlar • hisob hujjatlari va h.k. <p>Bular korxonaning ichki faoliyati uchun qo‘llani-ladi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • iltimosnomalar • javoblar • reklamatsiyalar <p>Boshqa korxonalar va yuqori organlar bilan yozishmalar.</p>
Rekvizit-lar soniga qarab	<p>*Oddiy xujjatlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • ma’lumotnoma • ilova xatlari <p>Bitta ko‘rsatkich yoki savoldan iborat bo‘ladi</p>	<p>*Murakkab hujjatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • buyruqlar • rejalar • hisobotlar <p>Juda ko‘p rekviz-itlar yoki savollardan iborat bo‘ladi</p>
Yuridik mavqeiga qarab	<p>*Standart bo‘lmagan hujjatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xatlar • qarorlar • aktlar • buyruqlar <p>Bular yakka tartibda tayyorlanadi va erkin xarakterda bo‘ladi.</p>	<p>*Standart hujjatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schetlar • to‘lov talabnomalari • nakladnoylar <p>Bular yuqori tashkilotlar tomonidan tasdiqlangan rasmiy hujjatlardir</p>
Ijro etish muddatiga qarab	<p>*Shoshilinch hujjatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • telegrammalar • telefonogrammalar • faks va hokozolar <p>Ma’lum muddat ichida ijro etishni talab qiladi.</p>	<p>*Shoshilinch bo‘lmagan hujjatlar</p> <p>Bu hujjatlarning ijro etish muddati belgilanmaydi.</p>
Aslligiga qarab	<p>*Asl nusxadan ko‘chirma hujjatlar.</p> <p>Asl hujjatlarning ko‘paytirilgan hamda lavozimli shaxslar (kotiba, ish yurituvchi) tomonidan imzolangan nusxalari.</p>	<p>*Asl nushadagi (original) hujjat.</p> <p>Dastlabki, tegishli tarzda rasmiylashtirilgan va imzolangan hujjat. Arxivda saqlanadigan huj-jat tariqasida dalolat-larda saqlanadi.</p>
Boshqaruv funksiyasigga qarab	<p>*Umum ma’muriy hujjatlar:</p> <p>1.Xizmat-axborot hujj-atlari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xatlar • telegrammalar • ma’lumotlar • aktlar <p>2.Farmoish hujjatlari:</p> <ul style="list-style-type: none"> • buyruqlar • qo‘llanmalar • qarorlar • tsirkulyarlar <p>3.Shaxsiy tarkibga oid hujjatlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • xodimlar ucheti • guvohnomalar • tavsiyanomalar • xizmat safari qo‘ozlari <p>Umumiy ma’muriy xujjatlarda tashkiliy jarayonlar aks ettiriladi.</p>	<p>*Maxsus hujjatlar.</p> <p>Bu hujjatlarda funksional xizmatlar faoliyati aks ettiriladi.</p> <p>Jumladan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • fan-texnika • texnologiya • iqtisodiyot • hisob-kitob • moliyaga oid • yuridik • reja • statistikaga oid hujjatlar
Konfidi-ialligiga qarab	<p>*Oshkor hujjatlar, ya’ni hamma o‘qiydigan va bosib chiqarishga</p>	<p>*Yopiq hujjatlar, (maxfiy, mutloq maxfiy) Bularni ruxsatnomasi bo‘lgan</p>

	ruxsat etilgan hujjatlar. • Oshkor qilish ta'qiqlangan hujjatlar	kishilargina o'qiy oladi. Bosishga ruxsat etilmaydi.
Bajarili-shiga qarab	*Qo'lda yozilgan hujjatlar, ya'ni qo'lda siyoh yoki qalamda yozilgan hujjatlar.	*Bosma qilingan, ya'ni mashinka yoki kompyuterda terilgan hujjatlar.

Demak, Xujjatlar ikki guruhga ajratilar ekan. Birinchi guruhga korxonalarining farmoyish berish va ijro etish jarayonida tuziladigan xujjatlari kiradi. Bul'r oashkiliy farmoyishli xujjatlashtirish bo'lib, unga tashkiliy xujjatlar (nizom, qoida, qo'llanma) farmoyishlar (qaror- bo'yruc, echimlar), ma'lumot-axborotlar (xat, akt, xisobot va hokazo) kiradi.

Ikkinchi guruhdagi xujjatlar boshqarishning har bir maxsus funksiyasiga xos xujjatlar (moliya, buxgalteriya xujjatlari va hokazo), shuningdek, transport, aloqa, statistika, yurisprudentsiya xujjatlari va hokazodan iborat bo'ladi.

Ish yuritish xujjatlarni qayd qilish, ko'paytirish, xujjatlarni tahlil qilish, ma'lumotnoma axborot xizmati ko'rsatish, hujjatlarni saqlash, ijroni nazorat qilish, tashish, arxivga saqlashga tayyorlashdan iborat bo'ladi. Ish yuritishning asosini quyidagi tamoyillar tashkil qilmo'i lozim:

- korxonaning barcha bo'linmalarida xujjatlar qabul qilishning bir xil usullari, xujjat shakllari, ijroni nazorat qilish kabi usullar qo'llanilishi lozim;
- korrespondentsiyalar bir joyda qabul qilib olinishi va qayd qilinishi lozim;
- xujjatlar bir marta qayd qilinishi kerak, qayd qilish tizimi xujjatlarni ijro etishni nazorat qilish tizimi bilan o'zaro va bo'langan bo'lishi kerak;
- xujjatlar ijro etilishi bosqichlarida shunday saqlanish kerakki, toki zarur ma'lumotnomalarni tuzish uchun kerakli xujjatni tez topish mumkin bo'lsin;
- xujjatlar tezkorlik bilan hamda eng oz mehnat saqlangan xolda doiraviy aylanishi lozim.

Hujjatni bayon qilish uslubi ravon, aniq va qisqa bo'lishi hamda ayni vaqtda mazmun to'la va tizimni aks ettirilishi lozim. Ishga oid yozuvlarni iloji boricha qisqartirilmaslik, balki qisqartma so'zlarning faqat qabul qilingan shakllaridan foylanish zarur.

Hujjatlarni bayon qilishning izchilligi, ya'ni uchta mantiqiy unsur:

* kirish;

* tahlil;

* xulosaning uy'unlashtirilishi muhim ahamiyatga ega. Kirishda hujjat

tuzish sababi ko'rsatiladi. Tahlilda masalalar bayonining mazmuni, isboti aks ettiriladi. Xulosada esa xujjatning asosiy mazmuni beriladi. Oddiy xujjatlarda, albatta bu uchta unurning ham bo'lishi shart emas.

Davlat standartlarida bayon etilgan hujjatlarni tuzish qoidalari qo'oz o'lchami (formati), rekvizitlar sostavi, xujjatlarda ularning tartibi va joylashtirish o'rni, xujjat blankalarini va rekvizitlarini rasmiylashtirish tartibi, akt, qaror, telegramma, bildirishnoma (raport), xat, buyruq, xizmat yuzasidan xat, qaror, farmoyish kabi hujjatlarni tuzish tartibi va uslubini ko'zda tutadi.

Korxonaga kelgan hujjatlar **kirish korrespondentsiyasi** deb ataladi. Qabul qilingan korrespondentsiyaning adres bo'yicha kelganligi tekshirilishi va konvertlar hujjatlarga zarar etkazilmagan holda ochilishi kerak. Biror shaxsga atalgan konvertlarni ochish tavsiya etilmaydi.

Korrespondentsiyani qayd qilishda jurnal va kartochka tizimi qo'llaniladi. **Jurnalda** hujjatlar kelishi tartibi bo'yicha kitobchada qayd qilinadi. Bunday usulni hujjat oboroti uncha katta bo'lmagan (bir kunda 10-1 ta xat olinadigan) korxonalarda qo'llanish tavsiya etiladi.

Kartochka usuli eng zamonaviy bo'lib, eng kam mehnat sarflagan holda uchyotga olish, nazorat qilish va axborot-ma'lumotnoma qidiruv ishlarining puxta tizimini tashkil qilish, hujjatlar oboroti vaqtini qisqartirish imkonini beradi.

Ish korrespondentsiyasi **ijro etilish** xususiyatiga ko'ra ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismi korxonada raxbariga beriladi. U har bir hujjat bo'yicha ijro etish tartibi, muddatlari va ijrochilar haqida ko'rsatma beradi. Qolgan korrespondentsiyasi tarkibiy bo'linmalar rahbarlariga yuboriladi. Bu erda ijrochilar haqidagi masala hal etiladi. Hujjatlarning ijro etilishini nazorat qilishni yaxshi uyushtirish muhim ahamiyatga ega. Shu maqsadda maxsus nazorat kartotekalarini qo'llash o'oyat qulaydir.

Korxonada jo'natiladigan hujjatlar **chiqish korresponden-tsiyasi** deyiladi. Har bir hujjatda indeks bo'lishi shart. Bu narsa boshqa muassasalar bilan yozishmalarda ularni ko'rsatish hamda delolarda va arxivda ularni qidirib topish imkonini beradi.

Ijro etilgan hujjatlar ma'lum bir tizimda **saqlanadi**. Delolarni guruhlariga ajratishning eng tarqalgan belgilari qo'yidagilar hisoblanadi:

Qayd qilingan guruhlash belgilari bir-biriga muvofiq bo'lishi, ya'ni bir hil hujjatlar xronologik belgiga, boshqalari esa nominal belgiga ko'ra delolarda joylashtirilishi lozim. Bundan tashqari, har bir bo'linmada arxivga topshirilmasdan doimiy saqlanishi talab qilinadigan hujjatlar uchun delolar ajratish kerak.

Hujjatlar muayyan oqimda harakat qiladi. **Hujjatlar oqimi** deyilganda hujjatlarning belgilangan izchillikda tayyorlangan paytdan boshlab korxonadan jo'natilgunga qadar yoki arxivga topshirilgunga qadar harakati tushuniladi.

***Nominal belgi** - bunda hujjatlar vazifasiga yoki nomiga ko'ra (hisobotlar, aktlar, qarorlar, buyruqlar va h.k.) birlashtiriladi.

***Xronologik belgi** - bunda hujjatlar kalendar davrlari bo'yicha guruhlanadi (oylar, yillar bo'yicha hisobovlar)

***Korrespondentsiyalar belgisi** - bunda hujjatlar kelish manbaalari (vazirliklar, qo'mitalar, birlashmalar, kontsermlar va h.k.)ga ko'ra birlashtiriladi.

***Yo'nalishlar bo'yicha** - bunda hujjatlar yo'nalishlar (fan-texnika kengashining maxsus ilmiy kengash qarori va h.k.) bo'yicha birlashtiriladi.

***Geografik belgi** - bunda hujjatlar bir shahar yoki tumanda bo'lgan korxonada, tashkilotlar bo'yicha guruhlanadi.

Hujjat oborotini tartibga solish uchun axborat oqimini, uning barqarorligini, paydo bo'lishi va vazifasini o'rganish lozim. Bu hol turli usullar (o'zaki so'rash, anketalash, tadqiq qilishning maxsus kartalari) yordamida bajariladi.

Hujjat oborotini o'rganishda hujjat qaerda kelishini, qaerda qayd qilinishini, qaerda berilishini, bu hujjat asosida qanday hujjatlar ishlab chiqilishini, hujjat tayyorlash davriyligini, nusxasi va h.k.larni aniqlash talab qilinadi. Buning natijasida hujjat oboroti marshruti tuziladi.

Shundan so'ng hujjat oboroti tizimi loyihalanaadi, bunda hujjat shakllarini yaxshilash, ularning oborot vaqtini qisqartirish, hujjat bilan eshlashni maqsadga muvofiqlashtirish hamda ijroni nazorat qilishning turli yo'llari topiladi.

Hujjat oboroti tizimida korrespondentsiyalarning ekspeditsiyadan korxonaning tarkibiy bo'linmalariga ma'lum tartibda etkazib berilishi muhimdir. Hujjatlar hajmi katta va korxonada xududi ancha tarqoq yoki ko'p joyni egallagan bo'lsa, transport vositalaridan foydalanish, halqa marshrutini oashkil etish maqsadga muvofiqdir.

Hujjat oborotini takomillashtirish ko'p jihatdan korxonaning o'ziga, uning hujjat ustida ishlash madaniyatini ko'tarish uchun qunt bilan ish olib borishi va tashabbus ko'tarishiga hamda qo'ozlarni rasmiylashtirish va ular harakati to'g'risidagi eskicha qarashlarga keskin barham berishga bo'liqdir.

Gap shundaki, ish yuritish yagona davlat tizimi bu qo'llanma emas, u korxonada va tashkilotlarda hujjatlashtirish ishlarini tashkil etishni ko'rsatib bermaydi. Unda printsiptial qoidalar, me'yoriy talablar va tavsiyalar bor, ?olos. Ulardan har bir idora, uning muassasa va korxonalarida ish yuritish bo'yicha aniq yo'l-yo'riqlar ishlab chiqish uchun foydalanish lozim. Hujjat oborotida hujjat ustida ishlash operatsiyalarini kamaytirish yoki umuman takroriy operatsiyalarga yo'l qo'ymaslik lozim.

4. Boshqaruv qarorlari. Qarorni bajarilishini tashkil qilish

Qaror- bu bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, **qaror**-bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga kelish yoki qanday bo'lmasin bir fikrga kelishdir. Bunday qarorlarni xar birimiz bir kunda o'nlab-yuzlab, bir umr davomida esa-ming-minglabini qabul qilamiz. Masalan, kimki jovonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, tamomnomadan qaysi bir turdagi ovqatni tanlash, manzilga etib olishda qaysi bir turdagi transportni tanlash, qaysi bir kasbni tanlash va x.k. Bunday misollarni ko'plab keltirish mumkin.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud xolatining, bo'lishi lozim bo'lgan xolat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Msalan, davlat tomonidan qat'iy belgilab quyilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z funksiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirishga qaror qilinadi.

Qaror qabul qilish imkoniyati bir necha muqobil (alternativa) paydo bo'lganda vujudga keladi va raxbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun raxbar "etti o'lchab bir kes" tamoyiliga rioya qilish lozim. Puxta o'ylab ish olib bormaslik qanchalik qimmatga tushishini quyidagi misoldan ko'rish mumkin.

Toshkent- Jizzax katta yo'lini qayta sozlash uchun bir necha marta qaror qabul qilingan va davlatning yuz minglab so'm mablag'i bexuda sarflangan. Ilgari

yoʻlning oʻrtasida bordyurli ajratish polasasi bor edi. Shundan keyin maʼlum massofada bordyurlarni olib tashlashga va asfaltlashga qaror qabul qilindi, bunga yuz minglab mablagʻ sarflandi. Bir qancha vaqt oʻtgandan keyin bordyurlar qayta tiklanib yoʻl ikkiga ajratildi va bu ishga yana yuz minglab pul sarf boʻldi. Yana bir oz oʻtgach, oʻylama-netmay yoʻl oʻrtasini buzib, bir necha oʻnlab kilometrmasofada balandligi bir metorli beton devf oʻrnatildi. Unga xam yuz minglab mablagʻ sarflandi. Shunday qilib, asoslanmagn bu qaorlar xalq xoʻjaligiga millionlab zarar keltirgan

Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi. Shu nuqtai nazardan qaror- bu butun boshqaruv binosining poydevori xisoblanadi.

Qarorlar qabul qilish menejering firki-zikirini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan-ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xoʻjalik masalalari yuzasidan bir qator qarorlar qabul qiladi. Baʼzi xaollarda u bu ishni oʻzi yakka boshchilik bilan, boshqa xollarda oʻz yordamchilari bilan, yana uchinchi xollarda ekspertlar va jamoatchilikni jalb, qilib turib uddalaydi. Boshquruvga oid xar qanday qaror samarli boʻlsagina, ana shu xoldagina u maqsadga muvofiq deb xisoblanadi.

Shunday qilib:

Bozor iqtisodiyoti sharoitida raxbarlar qabul qiladigan qarorlarning axamiyati tobora ortib bormoqda. Iqtisodchilarning firkgiga koʻra, tsex (boʻlim) boshligʻi qabul qiladigan bitta oqilona qaror taxminan bir ishchining besh-olti oylik mexnatiga foyda keltirar ekan. Oqilona qarorni qabul qilish bir necha omillarga bogʻliq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

*qaror qabul qilish jarayonida axbrotning toʻlaligi va uning sifati;

*qaror qabul qiluvchi raxbarning shaxsiy sifati;

*qaror qabul qilashda tashkiliy masalalarning oqilona echilishi darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassilarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajsi, ularni ijrochilarga etkazish, nazorat qilish va bajarilish darajsi va xokazo).

Qarorni toʻgʻri tanlash uchun muayyan tamoyillarga tayanish va **qarorlarga boʻlgan talabalarni** xisobga olish, aniq qaror qabul qilish maqsadini butun xalq xoʻjaligini maqsadiga muvofiqlashtirish mexnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlari bilan mos kelishini oldindan belgilash, mexnat va moddiy resurslardan tejamli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish tendentsiyalarini xisobga olish zarur.

Qayd qilinganlarni umumiyLashtirib aytganda boshqaruv qarorlari quyilagi talablarga javob berishi kerak:

Boshqaruv qarorlariga quyiladigan talablar

Boshqaruv qarorlari: Ilmiy asoslangan boʻlishi lozim.	*boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish xolatini taxlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini xisobga olib, Hozirgi zamon fan- texnika yutuqlari negizida qabul qilishi kerak. Oʻz mazmuniga koʻra u loʻnda,
---	--

	chuqur bo'lishi lozim.
Bir-biri bilan aloqa-dor va yakdil bo'lishi kerak	*Muayyan vazifani xal etishda ko'pincha asosiy maqsadlardan kelib chiqadigan bir qancha qo'shimcha vazifalarni xal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysindirilishi lozim. Barcha qarorlar, ko'rsatmalar, nizomlar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
Xuquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	* Raxbar qarorni o'ziga berilgan xuquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu erda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida xuquq va javobgarlik ko'lami va nisbati to'g'risida borayapti. Xuquqlar katta bo'lib, mas'uliyat kam bo'lsa ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. Xuquqlar ozu mas'uliyat katta bo'lsa, bu xam xech qanday naf keltirmaydi.
Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak	*Xar qaysi qaror aniq adresga ega bo'lishi va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishi va uni turlicha talqin yoki tushunishiga yo'l qo'ymaslik kerak.
Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak	*Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	*Raxbar o'z qao'l ostidagilarga topshiriqning bajariish muddatini aniq ko'rsatmasdan berishi mumkin emas. Aks xolda u topshiriqning bajarilishini ob'ektiv ravishda nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'lmaydi.
Tezkor bo'lishi kerak	* Bunday qarorlar o'z vaqtida, o'sha zamonq, ya'ni ishlab chiqarishda vaziyat shuni talab qilgan vaqtning o'zidagina qabul qilish zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan xar ikkisi xam zararlidir.
Samarali bo'lishi lozim	*Qabul qilingan qarorning samaraligi deganda qo'yilgan maqsadning eng kam xarajat bilan erishishi tushuniladi.

Ma'lum, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi xolatning bo'lishi lozim bo'lgan xolatga mos tushmasligi natijasida sodio bo'ladi. Ana shu erning o'zida muammo kelib chiqadi. Bu muammoning echimi quyidagi savollarga javob berish talab qilinadi:

*nima qilish kerak (masalan, ist'molchilarning yana qanday yangi extiyojlarini qondirish kerak, yoki eski extiyojni qanday sifat ko'rsatkichlari bilan yaxshilash lozim).

* qaysi vositalarni qo'llash kerak (qanday texnologiyani qo'llash lozim).

- *ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada bo'lishi kerak;
- *qanday miqdorda, bo'lishi kerak;
- *kim javobgar bo'lishi kerak;
- *kimga va qaysi baxoda sotish lozim;
- *bu ishlab chiqarish xizmat investorga va damiyatga nima beradi;
- *qaysi muddatlarda bajarilishi kerak.

Boshqaruv unsurlari tarkibida raxbarlarning vakolati va javobgarligi muxim ahamiyatga ega. Ma'lumki xar bir raxbar qabul qiladigan qarorlar doirasi xar xil bo'ladi. Masalan, usta (master) asosan tezkor xarakterdagi kundalik masalalarga doir, tsex boshlig'i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan tsex va uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga, o'zaro moslashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Dirketor (rais) asosan prespektiv (istiqboldagi) masalalar bo'yicha qaror qabul qilish kerak.

Raxbarlar bunday qarorlarni qabul qilishda turlicha yondashuvda bo'ladilar. Ulardan ayrimlari o'zlari qarorlar qabul qiladilar, olingan natijalar to'g'risida yuqori raxbarlarni ogox qiladilar. Boshqa bironlar yuqori boshliq bilan maslaxatlashib, kelishib olmaguncha biron qaror xam qabul qilmaydilar. Shunday raxbarlar xam bo'ladiki, faqat yuqori tashkilotlar buyrug'iga qarab turadilar, o'zlari mustaqil ish qilmaydilar, ularda ishonch bo'lmaydi, turli baxonalarni ro'kach qilaveradilar.

Shu sababli xar bir boshqaruvchining xuquq va burchlari, mas'uliyati va javobgarligining aniq belgilanib qo'yilgani boshqaruv jarayoni uchun o'ta zarurdir. Qaror qabul qilishda buning uchun kim javob berishi mutloq aniq bo'lishi kerak. Xuddi shuningdek, qaror o'z vaqtida qabul qilinmaganligi yoki muddatidan o'tkazib yuborilganligi uchun kim javob berishi xam aniq bo'lishi lozim.

Ko'pchilik masalalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qilishga erishmoq kerak. Boshqaruvning xar bir bo'g'ini o'z ishini bajarishi kerak, yuqori organlarga xadeb murojat qilaverilsa, ular yirik muammolar bilan shug'ulanishga etarli vaqt topa olmay qolishlari mumkin. Quyi organlar o'z xuquqlari dorasidagi masalalarni tezkor xal qilishlari mumkin.

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil moxiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qibal qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruxlarga bo'lish mumkin.

Boshqaruv qarorlarining tavsifi

Amal qilish davriga qarab	*strategik qarorlar *taktik qarorlar
Mazmuni va amal qilish xarakteriga qarab	*sotsial-iqtisodiy qarorlar *texnikaviy qarorlar *stereotip qarorlar *tashabbusli qarorlar
Takrorlanish yoki yangilik darajasiga qarab	*an'anaviy qarorlar *tavsiyali qarorlar
Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga	*aniq qarorlar *noaniq qarorlar

qarab	
Amal qilish xarakteriga qarab	*vaqtinchalik qarorlar
	*operativ (tezkor) qarorlar
	*muntazam qarorlar
	*vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
Qarorni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchilarning faolligiga qarab	*yakka boshchilik printsipi asosida qabul qilingan qarorlar
	*kollegial(ko'pchilik) fikri asosida qabul qilingan qarorlar
	*yakdillik tamoyillli asosida qabul qilingan qarorlar
	*konsensus tamoyili asosida qabul qilingan qarorlar
	*"ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

3. Strategik va taktik qarorlar, stereotip va tashabbusli qarorlar, qaror qabul qilishda kollegial va konsensus tamoyillari, qaror qabul qilishda "ringi" usulining mohiyati

Strategik qaror maqsadga erishishda jiddiy axamitga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqarish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- *xususiyashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish;
- * raqobatchilik muxitini shakllantirish;
- * chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- *kichik va o'rta biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'aoladi.

Taktik qarorda maqsadga erishining vosita va usullari batafsil ishlab chiqiladi. Bu erda so'z faqat joriy, tezkor qarorlar to'g'risida borayapti. Bunday qaoorlarga quyidagillar misol bo'laoladi:

- *korxonalar, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish;
- *kadrlar masalasini echish va xokazo.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'indagi raxbarlar tomonidan uzog'i bilan bir yilda ikki yilgacha bo'lgan muddat uchun qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, nonushta vaqti, ish xaqini to'lash muddatlari va xokazo. Umumiy qarorlar turkumiga kiradi.

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga ta'luqli bo'lib xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Streotip qarorlar odatda raxbar faoliyati qat'iy ravishda yo'riqnomalar, me'yoriy xujjatlar doirasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan xollarda qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan keskin masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosag muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga ijrochilarga taaluqli bo'lib, umumiy tizim esa avvalgicha qolaveradigan vaziyatda qabul qilinadi. Bunday gap aslini olshagda xo'jalik ob'ekti ishlashining mavjud mexanizmini saqlab qolish xaqida boradi.

Raxbar streotip qarorlarni odatda ancha tez, ko'p tayyorgarlik ko'rmasdan turib qabul qiladi.

Xodimlarni qabul qilish va ishdan bo'shatish, korxonani faoliyatini risoladigidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra novatorlarcha, mazmuniga ko'ra istiqbolli bo'lgan qarorlardir. Bunday qarorlar ilk bor vujudga keladi. Bunday qarorlar mavjud vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanini, maxsus xisob-kitoblarning bajarilishini jalb qiladi.

Tashabbusli qarorlar erkin xarakterga asolanib qabul qilinadi.

An'anaviy qarorlar- bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning xarakter doirasi olidan ma'lumdir. Bunga korxonada yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilish yuzasidan qabul qilingan qaror. Misol bo'la oladi. **Tavsiyali qarorlar** o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqindir. Bunday qarorlarga korxonada faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kich axborot mavjud bo'lgan xoldagina qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarning amalga oshirish ehtimolligi birligida yaqin bo'ladi. **Noaniq qarorlar**- bu tavsifat bilan chala axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijalarga baxo berish imkoniyati bo'lmagan xollarda tavsifat qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Masalan, Mudofaa vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi loyixani tasdiqlash bo'yicha qabul qilingan qarori odatda noaniq qaror shaklida bo'ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasiz bo'lishi uning jangda qanchalik yaratganligi, nechog'lik mo'ljallaganimizni oqlagani bilan isbotlanadi. Ehtimol, taxmin qilgan urush bo'lmay qolishi, tavsifat qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolimizga esa ehtiyoj xam tug'ilmasligi mumkin.

Ana shunday va shunga o'xshash xollarda qabul qilingan qarorlar odatda noaniq yoki tavsifat qilib qabul qilingan qarorlar xisoblanadi.

Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:

*vaqtinchalik qarorlar

*tezkor (operativ) qarorlar

*muntazam qarorlar

*vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar.

Vaqtinchalik qarorning amal qilishi biron muddat bilan muddat bilan cheklangan bo'ladi, ki doimiy qaror qabul qilinguncha amal qilinadi. Masalan, biror bir bayram munosabati bilan korxonada navbatchilarning tayinlashi bo'yicha chiqarilgan buyruq shunday qarorlarga misol bo'laoladi.

Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan xollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doyr qabul qilinadigan (dekada, oy, chorak, yarim yillik, tukkiz oylik va yillik) qarorlar ana shunday qarorlarga misol bo'laoladi.

Vaqti-vaqti bilan qabo‘l qilinadigan qarorlar xar zamonda biron sababga ko‘ra qabo‘l qilinadi. Masalan, shaxar transporti xizmatining samaradorligini aniqlash maqsadida biron bir avtobus marshuritidagi xarakatni kuzatish bo‘yicha qabo‘l qilingan qaror shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Mumkin. Ammo bu xildagi qarorlar ko‘p xollarda asoslangan tanqidga uchrab turadi. Sababi, raxbarlar aksari o‘zini ko‘rsatmochi bo‘lib, yakkaboshchilik bilan qaror qabo‘l qilishadi. Ular xatti-xarakatlarining 80-90 foizi buyruqbozlikka asoslangan bo‘ladi. Bu narsa jamoada keskinlikning yuzaga kelishga sabab bo‘ladi. Boshkaruv qarorlari jamoa fikriga tayanganxolda qabo‘l qilinmas ekan boshqaruvchi bilan bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi munosabatlarning keskunlashuvi, o‘zaro bo‘lgan ishonchning yo‘qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

Yakka boshchilik tamoyilidan farki o‘laroq **yakkadillik tamoyili** asosida xam qarorlar qabo‘l qilinadi. Bu tamoyil moxiyat e‘tibori bilan oldinga surilgan mukobil fikrni so‘zsiz qo‘llab-quvvatlashdan iborat. Chunki, qarorlarni qabo‘l qilishda qatnashadigan kishilar demokratik uslubda fikrlash tarafdorlari bo‘lsa-da, odatda boshqalarnikidan farq qiladigan o‘z fikrlariga ega bo‘ladilar.

Yakdillik ko‘pincha favqulodda ro‘y beradigan vaziyatlarda qaror qabo‘l qilishda, shuningdek qarshilik ko‘rsatuvchi guruxlarda "Koalitsiyalar" bo‘lmagan xollarda yuzaga keladi. Bizning sharoitda yakdillik "ma‘kullaymiz" degan g‘alati shaklga kirib keladiki, bu iqtisodiyimizning o‘zigagina emas, balki butun jamiyatimizga xam zarar etkazadi. Shunday bo‘lsa-da, bizdagi ko‘pgina boshqaruvchilar va parlament vakillari, noyiblar shu tamoyilga amal qilishga moyildirlar.

Kollegial (ko‘pchilik) tamoyili "koalitsiyalar" ya‘ni turli ittifoq ,ki birlashmalar ro‘y rost ma‘lum bo‘lib turgan vaziyatlarda, xar xil fikrlar raqobat qiladigan xollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabo‘l qilishda ovoz berish yo‘liga o‘tiladi. Bunday xollarda qabo‘l qilish uchun ko‘pchilikning ovoziga tayaniladi. Ko‘pchilik xollarda yarmidan ko‘p ovoz goxida printsipial masalalar yuzasidan me‘,r 2/3 deb tasdiklanadi.

Konsensus tamoyili pur fikrlilik ya‘ni fikrlar moralizmi kuchaygan xamda axborot oqimining tobora zo‘rayib borgan xollarda qo‘llaniladi. O‘z mohiyati bilan: Konsensus-bu qarorlarni ishlab chikish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish ,ki kelishishdir.

Konsensusga o‘zaro fikr almashish va maslaxat qilish, shuningdek oldinga surilgan mukobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning xar xil usullarini qo‘llash ,rdamida erishiladi. Ayniqsa, "Ringi" usuli yapon biznesida keng kullaniladigan usuldir. "Yaponcha -ruscha katta lugat"da "ringi" atamasi muammoni xal qilishga majlislar chakirmasdan turib, surab chikish yuli bilan rozilik olish deb ta‘riflanadi. Uning bir necha bosqichlari bor.

"Ringi" usuli qo'llash bosqichlari

- Birinchi bosqich *Bu bosqichda firma raxbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabo'l qilinishi lozim bo'lsa, shu muammoga (masalanb yangi maxsulot turini ishlab chiqara boshlash kerak degan muammoga) doir umumiy muloxazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda oldinga suriladi.
- Ikkinchi bosqich *Muammo "pastga", ya'ni, loyixa ustida ish tashkil etililadigan pog'onaga o'zatiladi.
- Uchinchi bosqich *Bu bosqichda tayrlanayotgan loyixaning barcha jixatlari bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarini bartaraf etish bosqichidir.
- Turtinchi bosqich *Muammoni xal qilish uchun maxsus kengash va konferentsiyalar o'tkaziladi.
- Beshinchi bosqich *Bu bosqichda xujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, xar kim o'z muxrini bosadi va xujjat firma raxbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Yaponiyada "ringi" usulini exti,tkorlik, avaylash, jamoat ma'suliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb xisoblamas odat tusiga kirgan. Garchi bu usul xaddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida kim bo'lsada. Uni qo'llashdan voz kechish to'g'rismda xech narsa deyilmaydi.

Qarorlar shaxs tomonidan qabul qilinari ekan, unda shu shaxs fazilatlarining u ,ki bu darajada aks topmasligining xech iloji yo'q. Shu nuqtai nazardan quyidagi ko'rinishdagi qarorlarning mavjudligi e'tirof etiladi:

- *mo'tadil, muvozanatlashgan qarorlar;
- *turtki bo'luvchi (impulsi) qarorlar;
- *tinch xolatni saqlovchi (inetli) qarorlar;
- *tavvakal (riskli) qarorlar;
- *exti,tkorana qarorlar;
- *oqilona qarorlar.

Muvozanatlashgan qarorlarni odatda mazkur muammoni obdon bilgan, xar bir xarakatini "etti o'lchab bir kes" qabilida ish tutadigan, o'zining xatti-xarakatlariga tanqidiy nuqtai nazardan ,ndoshadigan menejerlar qabo'l qiladi. Bunday boshqaruvchilar qarorni qabo'l qilishdan oldinroq u to'g'risida o'zining tayanch fikriga ega bo'lgan bo'ladi.

Turtki beruvchi (impulsi) qarorlarni qabul qiluvchilar boshqaruvchilar rangma-rang fikr, g'oyalarni osonlik bilan o'ylab topadigan, ammo ularni aniqlash, baxolash, tekshirishga imkoniyat topaoladigan raxbarlardir. Shu sababli bunday qarorlar birdaniga qabul qilingan qarorlar bo'lib etarli darajada asoslanmagan va ishonchsiz bo'ladi.

Tinch xolatni saqlovchi (inertli) qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bu erda tezkor g'oyaning paydo bo'lishdan ko'ra ko'proq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qaror qabo'l qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarda novatorlik, originallik va juda sozlik alomatlari o'z aksini topmaydi.

Tavvakal (riskli) qarorlar impulsi qarorlardan farqi shundaki uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar o'z taxminlarini asoslashga o'rinmaydilar. Ular o'zlariga oshingan xolda xar qanday xavfdan qo'rqmaydilar.

Extrikorona qarorlar o'z ishiga nixoyat puxta ,ndoshadigan, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaraydigan, turli variantlarni baxolab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Bu qarorlarda inetli qarorlardan xam ko'proq originallik va yangilik alomalari o'z aksini topmaydi.

Qayd qilingan qarorlar odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy taxlillab optimallashtirishga asoslangan **oqilona qarorlar** qabo'l qilinadi.

Qarorni ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. Albatta, raxbar uchun qaror qabo'l qilish shunchaki ,lgiz ,ki chegaralangan maqsad emas. Bu erda bosh masala muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldiga qo'yilgan maqsadning oqilona echim yo'lini topishdan iborat. Shu sababli qarorni ishlab chiqish jara,ni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jara,ni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Ravshanki, bunday sxemani taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va xal qilina,tgan xolatning ko'rinishiga qarab o'zgarishi mumkin. Umuman qarorni ishlab chiqish jara,nida quyidagi savollarga to'g'ri javob topish uta muximdir:

- * nima qilmoq kerak (ob'ekti miqdori va sifati);
- * qanday xarajat (resurslar) evaziga;
- * qanday tarzda (texnloogiyada) bajarmoq keraq
- * kim uchun bajarmoq kerak
- * qanday muddatda bajarish lozim;
- * kim tomonidan bajarmok kerak
- * qaysi joyda bajarmoq lozim;
- * qanday (iqtisodiy, sotsial, texnikaviy, ekologik) samara beradi.

Agar ish savollarga miqdor nuqtai nazardan to'g'ri javob topib, ularni makon va zamon bilan shuningdek, resurs va bajaruvchilar bilan bog'lay olsangiz, bilinki siz qarorni ishlab chiqish texnologiyasini to'liq uddalay olgan bo'lasiz.

Vaziyatni taxlil qilish va muammoni aniqlashda ko'p omillarga e'tibor qaratish kerak. Chunki, qarorni ishlab chiqish jara,ni vaziyatni taxlil qilish va vazifani aniqlab olishdan boshlanadi. Vaziyatni taxlil qilish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:

*taxlil qilina,tgan ob'ekt xolatini b uning sifat jixatlarini, resurslar bilan ta'minlanganligini taxlil qilish;

*mazkur ob'ekt samaradorligini jaxonning eng yuqori samaraga ega bo'lgan mos ob'ekt bilan taqqoslash;

*taqqoslana,tgan ob'ektlar ko'rsatkichlari o'rtasidagi tafovutlar sababini aniqlash;

*adabiyotlar manbaini, ilmiy tadqiqot ishlari bo'yicha xisobotlarni, patent fondi, iste'molchilar imkoniyatlari va davolarini taqlil qilish;

*ishlab chiqaruvchi va iste'molchilardagi ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini taxlil qilish;

*mazkur ob'ektning taraqqiyot yo'nalishini shakllantirish va x.k.

Boshqarish jarayonini xamisha biron-bir masalani xal qilishdir, chunki tashkiliy jarayonlar buzilishi tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi tashkiliy jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish sharoitlari o'zgaradi. Binobarin, birinchi navbatda ishlab chiqarish oldida kanday muammo paydo bo'lganligini bilish, uni umumiy taxlil qilish va xal etish zaruriyatini aniqlash kerak.

Qaror qabul qilish zaruriyati va taxdid qilingan ob'ektdagi aniq vaziyat aniqlangach turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadida shakllantiriladi va uning eчими bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qaror maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi, ki mamlakatda yuzaga kelgan vaziyatga belgilanishi mumkin. Masalan, respublikamiz uchun g'alla etishtirishni keskin ko'paytirish va bir qator muloxazalarga ko'ra, donni etishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don etishtirishga ko'chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman xabarlarini topshiriq olgach, qaror ishlab chiqishga xar tomonlama tayjrgarlik ko'radi.

Bu erda asosiy maqsad va vazifa xalq xo'jaligiga zarur don maxsulotini etishtirishdir. Shunday qilib muammoni aniqlash quyidagi tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Mezonlarni tanlash vazifalarning xar xil variantlarini muxokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniklashdan boshlanadi. Bu masalani xal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy taxlil qilish muxim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni echishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi.

Tanlab olingan variantning muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlarni bo'yicha umumiy tarzda baxolanadi. Eng kulay qarorlarni ishlab chiqish ko'p jixatdan omilkor kishilarning va ayniqsa kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri nakadar to'la xisobga olinganligiga bog'liq.

Mezonlar tanlab bo'lingach endi anik omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Zero, ishlab chiqarish natijalari va maqsadning amalga oshuvi shularga bog'lik bo'ladi. Bularga yana resurslar (moddiy, moliyaviy, mexnat), texnika va texnologiya, topshirikni bajarishga ketadigan vaqt, xom-ash, etkazib beruvchilar, o'zaro aloqalar va xakozalar kiradi.

Mezonlar aniqlanib bo'lingach qaror tayjrlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda kuyilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model - bu botsshcharish oldida turgan vazifani xal etish sxemasidir.

Model oddiy, ki programmalashni talab qiluvchi murakkab bo'lishi mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik, ki statistik modellardan foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jixatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o'taydi.

Modellashtiroish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

taxlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;

Tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi, o'zaro ta'siri baxolanadi, vazifani xal etish modeli belgilanadi;

*tadbirlar majmuasi ishlab chiqiladi;

*qarorlar variantlarning samaradorligi ularni amalga oshirish yo'llari aniqlanadi.

Bularni quyidagi sxemada ifodalash mumkin:

Qaror modeli ishlab chiqish

Qarorni modellashtirish

Modelni tekshirish, bo'lligini baholash

Algoritm tuzish

Dastur tuzish

Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesil qabul qilish raxbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda raxbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda yakkaboshchilik kupchilik fikri bilan kushib olib boriladi, ya'ni:

*tanlangan qaror variantini tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;

*qaror uzil-kesil qabul qilinadi va xujjat (buyruk, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va x. k.lar) bilan rasmiylashtiriladi;

*qaror aniq ijro etuvchi shaxslarga etkaziladi. Xar bir qarorni qabul qilishda raxbar boshqaruv mutaxassislari tavsiya etgan kuyidagi Yuta tamoyilga amal qilsa foydadan xoli bo'lmas edi:

Tafsilotlarni bilib olishdan oldin muammoni to'raligicha tasavvur qil.

Extimol tutilgan xamma variantlarni ko'rib chiqmaguncha qadar qaror qabul qilish.

Xatto xamma tan olgan xaqiqatlarga xam shubxa bilan qara, ularni rad etishdan qo'rqma.

Muvaffaqiyat juda oz bo'lib ko'ringanda xam oldinda turgan muammoga turli xil nuqtai nazarlardan qarashga intiladi.

Xal qilinadigan muammoning mohiyatini yaxshiroq tushunib olishga o'xshashlikni izla.

Xaqiqatga yaxshilashish uchun imkoni boricha ko'proq savollar ber.

Xa,lingga kelgan birinchi qaror bilan kanoatlanib qolma.

Uzil-kesil qaror qabul qilishdan oldin o'z muammolarning xaqida biron bir kishi bilan gaplashib ko'r.

O'z sezgi va xayajoningga e'tibor bilan qara.

Xar bir kishi xa,tga va xar kuni paydo bo'lib turadigan muammolarga o'z nuqtai nazaridan qarashini unutm.

Imkoni boricha kamrok farmoyish berish kerak. Tajriba shuni ko'rsatadiki, farmoyish qanchalik ko'p bo'lsa, uni bajarish va ijrosini nazorat qilish shunchalik qiyin bo'ladi. Bir vaqtda bir necha farmoyish berish tavsiya etilmaydi. Topshiriklarni xar xil vaqtda bajarilish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofikdir.

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori buginda qabul qilingan rejalari, shuningdek, shu rejalar asosida quyi buginlar (tsex, uchastka, brigada, smena, xar bir xodim) uchun tuzilgan reja ,ki topshirikldarni bajarish ,ki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy xujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va xakozalar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorlarning bajarilishiga raxbarlik qilish - bu firma, korxon, tsex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish ,ki xizmat ko'rsatish jara,niga raxbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni xal etish demakdir.

Bunda xar bir bo‘linma o‘zining funktsional vazifasini bajarish bilan band bo‘ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. Shu tariqa barcha boshqaruv bo‘linmalari bir-biriga o‘zaro ta’sir ko‘rsatib bosh rejalarning bajarilishini ta’minlaydi.

Raxbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o‘zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug‘ullanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir.

Qarorlarni bajarishga raxbarlik qilish jara,nida raxbarning vazifasi xodimlarningshaxsiy manfaatlarini umum manfaatlar bilan muvofiklashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffaqiyatli raxbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishgina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini xam talab qiladi.

Mavjud yutuqlarni raxbar faqat o‘zining xizmatlari etib ko‘rsatilmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin uning sabablarini diqqat bilan o‘rganish zarur.

Ko‘pgina raxbarlar yaxshi qarorlar qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila bilmasliklari sababli o‘z lavozimlarga moe kelmay qoladilar. Ba’zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qilinadi.

Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari xam shundadir.

Qarorni muvaffaqiyatli amalga oshirishi uchun ko‘rgazmali sxema -grafikni tuzish lozim. Unda ijrochilar, bajarish muddatlari, taqsimlangan ish xajmi, ob’ektlarga bo‘lish, sarflanadigan o‘rtacha vaqt, moddiy va moliyaviy resurslarga bo‘lgan exti,j qayd qilinadi.

Tashkiliy reja ijrochilarga etkaziladi, tushuntiriladi, zarur bo‘lgan taqdirda yo‘l-yo‘riq uslubiy ko‘rsatmalar beriladi.

Boshqarish jara,nidagi oxirgi bosqich - bu qabul qilingan qarorlarning ijrosini nazorat qilishdir.

Nazorat - bu qaytma (javoban) aloqa shakli xisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va o‘rnatilgan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to‘g‘risidagi ma’lumotni aniqlash usulidir.

Xaqiqiy xolatni bilib olmasdan va dalillarni tekshirmasdan turib, to‘g‘ri va oqilona raxbarlik qilib bo‘lmaydi. Iquyi zvenolarni boshqarishda asosan xisobga olishning tezkor va buxgalteriya turlaridan foydalaniladi.

Yaxshi yo‘lga qo‘yilgan xisob samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib borish imkonini beradi. Xisobga olishdagi chalkashlik odatda ishlab chiqarishni boshqarishda axvolning ,monligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

Nazorat funksiyasi raxbarning eng muxim funksiyasidir. Raxbar oqibat natijada qabo‘l qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo‘lib, chiqishi tufayli u ana shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tatkil qilishning xam tashabbuskori bo‘lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishni nazorat qilmaydigan raxbar o‘zi ishla,tgan ishlab chiqarishgina emas, balki boshqa korxonalarga xam zarar keltiradi. Bunda boshqaruv topshiriqlari o‘z vaqtida bajarilmaydi, ayrim xollarda kechikish, o‘zilishlar ro‘y berish mumkin va x.k.

O‘z qarorini tekshirmagan raxbar intizomsiz, ijrochilarni noto‘g‘ri tarbiyalagan raxbar xisoblanadi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan nazorat ishonchli qaytma (teskari) aloqadir. Bunday aloqa bo'lmasa, boshqarish tizimi normal ishlay olmaydi, boshqarish qarorlarining amalga oshirilishiga o'z vaqtida tuzatishlar kiritib bo'lmaydi.

"Qarorning amalga oshirilishi xulosalar chiqarishni xam o'z ichiga oladi. Bundan maqsad ta'sir o'tkazishning xaqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish usullari va vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

habbusli qarorlar, qaror qabul qilishda kollegial va konsensus tamoyillari, qaror qabul qilishda "ringi" usulining mohiyati.

Rivojlanib borayotgan global raqobat sharoitida har bir tashkilot o'zining puxta ish uslubiga hamda strategik, taktik yo'nalishlariga ega bo'lishi talab etiladi. Bu esa o'z navbatida tashkilotlarning raqobatda "jon saqlab qolish"ida hamkorlik qilishga turtki beradi..

"3M" kompaniyasining dental mahsulotlar bo'limida tadqiqotchi olim Sumita Mitra shunday qoplama ishlab chiqarishga yordam berdiki, bu qoplama tish qobig'ini va nur yordamida o'rnatiluvchi tsement materiallarini himoya qiladi. Shunga qaramasdan, kosmetik stomatologiya ommalashgani uchun, u stomatolog xohlagan darajadagi kuch va tabiiylikka ega bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarish uchun imkoniyat seza boshladi. Mitra dastavval 3M kompaniyasining 7000 ga yaqin mutaxassislar yozgan ma'lumotlar bazasiga murojaat qildi. Garchi ma'lumotlar ba'zasi bilimlarni butun kompaniya bo'ylab o'rtoqlashishga imkon bermasa-da, "haqiqiy hamkorlik ishlari asosan yuzma-yuz, TechForum tomonidan moliyalashtirilgan forumlarda yuz buradi. Bu forum butun dunyodagi olimlarni bir-biriga bog'laydi". Bu erda esa Mitra kompaniyaning boshqa bo'limlaridagi mutaxassislarga tegishli kerakli ma'lumotlarni topa oldi. 3M kompaniyasining tadqiqotchilarni bog'lovchi o'z sayti ham bo'lib, Mitra buni "3M tadqiqotchilari uchun yaratilgan LinkedIn"sifatida tasvirlaydi. Tadqiqot markazi va Forum Mitraning tadqiqoti uchun foydali bo'ldi. O'z tadqiqotlarini boshlaganidan 3 yil o'tib, 3M kompaniyasi Filtek Supreme Plus ni taqdim qildi, bu juda kuchli, yorqin material bo'lib, ilk marotaba u o'zida nanoqismlarni mujassamlashtirdi. 3M kompaniyasida, ishchilar o'zaro hamkorlik qiladilar va muvaffaqiyatlariga qarab ko'tariladilar. Kompaniya tadqiqotchilari o'rtasidagi bunday hamkorlik qator yangiliklarning ochilishiga olib keldi.

Aytish mumkinki, bugungi kunda ishlash jarayoni butkul o'zgarib ketdi. Garchi vazifalarning samarali bajarilishi muhim bo'lishiga qaramasdan, tashkilotlar uning qanday bajarilishiga ham moslasha olishi kerak. Tan olish kerakki, bugungi kunda innovatsiyani tezlik bilan o'rganish va uni bozorda qo'llash juda ham muhim ahamiyatga egadir va bu bilan siz nima uchun buyruqbozlik zanjiriga asoslanuvchi yuqoridan pastga qarab qaror qabul qilish tizimi yaxshi ish bermasligini tushunib olasiz.3M kabi ko'pgina tashkilotlar o'zlarida ishchilar o'rtasidagi hamkorlikni kuchaytirmoqdalar. 11-3 jadval hamkorlikda ishlashning ijobiy va salbiy tomonlarini ifoda etadi.Hamkorlik ichki bo'lishi (tashkilot ichidagi ishchilarning orasida) yoki tashqi (har qanday aksioner bilan) bo'lishi mumkin. Har ikki holatda ham, ishchilar hamkorlik qanchalik tashkilotning strukturasi to'g'ri kelishini va hamkorlikda ishlash bilan bog'liq

muammolarni anglab olishlari zarur. Hamkorlikning har bir turiga alohida nazar solib chiqaylik.

Hamjihatlikda ishlashning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijobiy tomonlar	Salbiy tomonlar
<ul style="list-style-type: none"> – kommunikatsiya va koordinatsiyaning kuchayishi; – innovatsiyaning o‘sishi; – kompleks muammolarni yechish uchun imkoniyatning ortishi; – ma’lumotlar va eng yaxshi amaliy ishlar bilan bo‘lishish. 	<ul style="list-style-type: none"> – Shaxslar o‘rtasida nizoning yuzaga kelishi ehtimoli; – turli xil qarashlar va maqsadlar o‘rtasidagi raqobat; – koordinatsiya logistikasi

Manba: R.Vagner va G.Myullerning “Hamkorlikning cho‘qqisi” nomli maqolasiga asoslangan, Gallup Management Journal Online [http://gmj.gallup.com], 18-fevral, 2010-yil; M.T.Xansen, “Ichki hamkorlikning kompaniya uchun salbiy tomonlari”, Harvard Business Review, 2009-yil aprel, 83-88-sahifalar; G.Axudja, “Hamkorlik tarmoqlari, strukturav va innovatsiya: uzoq muddatli izlanish”, Academy of Management Proceedings Online, 1998; va M.Pincher, “Hamkorlik: Birlikdagi yangi kuch”, Computer Weekly, 27-noyabr, 2007, 18-sahifa.

Turli funktsiyali jamoalar. Tashkilotlar bunday boshqaruv metodini tanlashining asosiy sababi ular buni an’anaviy boshqaruv bo‘limlari yoki muntazam ishlovchi guruhlarga qaraganda, yangiliklarga tezroq moslashuvchan deb hisoblashadi. Bunday jamoalarning asosiy xususiyati ular tezlik bilan yig‘ilishi, e’tiborini yangi loyihaga qaratishi va yana tarqalishi ham mumkin. 10-bobda, biz turli funktsiyali jamoalarni bo‘limlarga bo‘lishning turli shakllari sifatida muhokama qilgan edik. Shuni yodda tutingki, jamoalar turli mutaxassisliklarga ega bo‘lgan shaxslardan iborat bo‘ladi. Turli funktsiyali guruhlar shakllanganda esa jamoa a’zolari ularning funktsional sohalariga ta’sir qiluvchi umumiy muammolarni echish uchun birikishadi. Nazariy jihatdan, ularning funktsiyalarini ajratib turuvchi sun’iy to‘siqlar g‘oyib bo‘ladi va jamoa tashkilotning maqsadiga erishish uchun birga ishlashadi. Masalan, dunyoning eng yirik po‘lat ishlab chiqarish kompaniyasi – ArcelorMittal kompaniyasida, turli funktsiyali tadqiqotchilar, menejerlar va sotuvchilarning jamoasi mahsulot innovatsiyasini tahlil qilishadi. Turli funktsiyali jamoalar kontseptsiyasi sog‘liqni saqlash sohalarida ham qo‘llanilmoqda. Masalan, Merilend shtatining Betesda shahridagi gospitalda doktor, farmatsist, ijtimoiy ishchi, oziqlantiruvchi, bosh hamshira, terapevt va ruhoniyan iborat intensiv parvarish jamoasi ham kuni bemorning holatini muhokama qilishadi. Gospital bu orqali xatoliklarni kamaytiradi, bemorlarning gospitalda qolish vaqtini qisqartiradi va bemorlarning oilasi va gospital hodimlari o‘rtasidagi aloqani kuchaytiradi. Biz bunday jamoalarni 13-bobda yanada chuqurroq muhokama qilamiz.

Janubiy Koreyaning Samsung Electronics kompaniyasi dunyoda uch o‘lchamli LED televizorlarini ishlab chiqargan eng birinchi kompaniya bo‘ldilar. Samsung kompaniyasining muvaffaqiyatlarida innovatsiya juda ham muhim o‘rin egallagani uchun, kompaniya o‘z ichida ishchilar o‘rtasida ichki hamkorlikni, o‘z mijozlari bilan esa tashqi hamkorlikni yo‘lga qo‘yishga chaqiradi. Dunyoning 42 davlatida joylashgan tadqiqotchilik markazlari yangi texnologiyalar ustida hamkorlik qilishadi. O‘zining ichida esa kompaniya mahsulotlarni tezroq ishlab chiqish uchun kesishuvchan funktsional jamoalardan foydalanadi.

Maxsus qo'mita. Tashqilotlar foydalanishi mumkin bo'lgan yana bir boshqaruv turi bu maxsus qo'mitadir, bunda ishchilar bir necha bo'limlarga ta'sir qilayotgan qisqa muddatli muammoni yechish uchun vaqtinchalik qo'mitalarga birlashadilar. Bunday jamoalarning

Ko'pchilik tashkilotlarda ishchilar o'zlarining ish va tajribalarini ishdan tashqari joylarda o'tkaziladigan ichki va tashqi trening, sink-tank sessiyalari, utilizatsiya

vaqtinchalik tuzilishi ularni turli funktsiyali jamoalardan farqlantirib turuvchi asosiy xususiyatidir. Bunday jamoadagi ishchilar nafaqat jamoa oldiga qo'yilgan vazifani, balki o'zlarining kundalik vazifasini ham bajarish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Shunga qaramasdan, bunday ishchilar maxsus qo'mita ichida o'zlariga aloqasi bo'lmagan vazifalarni bajarishlariga to'g'ri keladi. Vazifalar bajarilganidan so'ng esa, maxsus qo'mitaning keragi bo'lmay qoladi va ishchilar o'zlarining kundalik vazifalarini bajarish uchun tarqalishadi. Davlat idoralaridan tortib universitetlargacha, ko'pchilik tashkilotlar maxsus qo'mitalardan foydalanishadi. Masalan, San-Frantsisko shahrida joylashgan Eichstaedt&Devereaux buxgalteriya firmasida ishchilarning maxsus qo'mitasi rekruting, mentoring va trening dasturlarini ishlab chiqishga yordam berdi. PepsiCo kompaniyasining sho'bbasi Frito-Lay kompaniyasidagi resurs guruhi ishchilarini o'z ichiga olgan maxsus qo'mita kartoshka va tortilya chipslarini ishlab chiqarishga xissa qo'shishdi.

Amaliyot jamoasi. 2008-yil boshlarida, Afg'oniston va Iroq armiyasida hizmat qilayotgan amerika askarlari roketaga bog'langan granatalardan foydalanishda qiyinchiliklarga duch kelishayotgan edi. Bundan xavotirga tushgan komandir esa AQSh armiyasining onlayn forumiga savol qoldirdi. Bir necha kundan so'ng, bunday granatadan foydalanishda o'sha qiyinchiliklarni boshdan kechirgan bir askar uni qanday qilib to'g'ri ishlatish mumkinligini yozib qoldirdi. Muammo echildi! Ichki hamkorlikning bunday turlari amaliyot jamoalari deb ataladi. Bunda qaysidir sohada tajribasi va ko'nikmalari bo'lgan mutaxassislar guruhi aynan mana shu sohada qiyinchiliklarga duch kelayotgan ishchilar bilan o'zlarining fikrlarini bo'lishadilar. Masalan, Xerox kompaniyasidagi tadqiqotchi

texniklar o'zlarining tajribalarini bo'lishish va mashinalarni tuzatishdagi muammolarni yechishda yordam berish uchun o'zlarining boshdan kechirganlarini yozib o'tishadi. Pfizer farmatsevtik firmasida, amaliyot jamoalari kompaniyaning formal strukturasi qiritilgan. Ishchilar tarmog'i deb nomlangan bunday jamoalar boshqalarga xavfsizlik kabi nozik masalalarda o'zlarining tajribasi bilan bo'lishib boradilar. Pfizer kompaniyasining bunday tajribasi



hozirda yanada ommalashmoqda. Ammo bunday amaliyot jamoalari qanchalik samarali? O'tkazilgan tadqiqotlarning birida shu narsa aniqlandiki, bunday

amaliyot jamoalari ishchilarning samaradorligi bilim va tajriba almashish orqali yanada kuchayar ekan. A-jadvalda mana shunday jamoalarning samarali ishlashi uchun ba'zi maslahatlar keltirib o'tilgan.²²

2020-yildagi dunyo.

O'zgaruvchan tashkilotlar.

2020-yilga borib, nisbatan kamroq aholi to'liq vaqtli ishga ega bo'ladi. Tashkilotlar asosan qisman ishlovchi ishchilarga va ma'lum vazifani bajaruvchi yollanma ishchilarga tayanishni boshlashadi, bu esa tashkilotga yana o'zgaruvchan bo'lishga imkoniyat yaratadi. Ishchining nuqtai nazaridan tahlil qilsak, bu ishchi uchun ish beruvchiga bog'liq bo'lib qolishdan xalos qilib, ko'proq mustaqil faoliyat olib borishga imkon beradi.

Kelajak ishchilari to'liq band bo'lgan ishchilar emas, balki chetdan turib ishlovchi konsultantlar bo'lishadi. Bunday ishlar bir necha hafta yoki bir necha yil davom etishi ham mumkin, ammo asosiy ehtimol shuki – ishchilar va ish beruvchilarning nuqtasidan qarasaq – ularning o'rtasidagi munosabat doimiy bo'lmaydi. Shunday ekan, siz yangi loyihalarda bir qancha hamkor guruhlar bilan birga ishlayotgan bo'lasiz.

Qo'shimcha ravishda aytish mumkinki, yirik kompaniya ofislari va markazlashgan korporatsiyalar ham kamayadi. Ishga bo'lgan talab kompaniyani katta miqdordagi ishchilarni bir joyda saqlashga ehtiyoj qoldirmaydi. "Markaziy" shaharlar – Nyu-York, Toronto va Londondagi qator yirik ofislar bo'shab qolishi ham mumkin. Natijada esa, ishlash imkoniyati geografik jihatdan teng taqsimlanadi va qator hollarda ishchilarning qaerda ekanligiga umuman bog'liq bo'lmay qoladi. Katta miqdordagi ishchilar o'z uylarida turib ishlashadi. Ko'plab tashkilotlar esa ishchilar uchrashishi yoki ishlashi mumkin bo'lgan hududiy satellit markazlar qurishadi. Bugday markazlar katta hajmdagi ofislarga nisbatan kamharjroqdir va ishchilarning uzoq yo'l bosib o'tishiga ehtiyoj qoldirmaydi.²³

Tashkilotlar tomonidan foydalaniladigan o'zgaruvchan ish sharoitlari.

Hech bir tashkilot yo'qki, u o'zining biron bir ish uslubi yoki ish sharoitlariga ega bo'lmasa. Har qanday tashkilot hajmi yoki moliyaviy qudratidan qat'iy nazar foydalanadigan ish ko'lami hamda sharoitlarini yaratadi va ulardan foydalanadi.

Tashkilotlarning ish uslubi va sharoitlaridan kelib chiqqan holda u yerda faoliyat olib borayotgan ishchi xodimlarning ham ish sharoitlari mavjud bo'lib, ular ham vaqti vaqti bilan ob'yektiv va sub'yektiv omillar ta'sirida o'zgarib turadi.

Konsultant Keyer Patelning ish shakli mustasnoqlikdan normal holatga aylanmoqda. So'nggi konsultatsiya vaqtida uning stolida uchta soat turgan edi: birinchisida Manila vaqti (bu erda uning dasturchilari joylashgan), ikkinchisida Bangalor vaqti (bu erda boshqa dasturlovchi jamoa ishlar edi), uchinchisida San-Frantsisko vaqti ifodalangan edi, bu erda esa haftasiga to'rt kun yirik IT riteyleriga savdolarni oshirish uchun yordam beradi. Uning telefonida esa Atlantaning vaqti ko'rsatilgan. Bu erda uning uyi joylashgan va har payshanba u o'z uyiga qarab yo'l oladi.

²² Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 298-299-bet.

²³ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 298-299-bet.

Mana bunday yangi mutaxassisliklar uchun, hayot ofis va uy, ish va dam olish vaqtining qorishmasidir. Texnologiyaning rivojlanishi tufayli, bugungi kunda ish istalgan joydan turib, istalgan vaqtda bajarilishi mumkin. Tashkilotlar o'zlarining strukturaviy dizaynini yangi realliklarga moslashtirayotganligi uchun, hozirda ko'pgina kompaniyalar o'zgaruvchan ish vaqtlarini taklif qilmoqdalar. Bunday kelishuvlar nafaqat texnologiyadan ko'proq foydalanish imkonini, balki tashkilot tomonidan ishchilardan kerakli vaqtda, kerakli joyda foydalanish imkonini beradi. Bu bo'limda biz masofadan turib ishlash, intensiv ishlash, o'zgaruvchan vaqtda ishlash va ishni bo'lishish kabi turlarni ko'rib chiqamiz. Biz ko'rib chiqqan boshqa strukturaviy shakllar kabi, menejerlar bunday ishlash turlarini ham kommunikatsiya, boshliqlar bilan munosabat, natijaga erishish nuqtai nazaridan tahlil qilib chiqishlari zarur.

Masofadan turib ishlash. "Ivi Gelb SCAN Health Plan" kompaniyasida menejer bo'lib ishlayotganligida, o'z ishiga borib kelish uchun ertalab va kechqurun jami 1, soat vaqt sarflar edi. Hozirda esa, u o'z garajini ofisga aylantirib oldi va endi masofadan turib ishlamoqda. U kompaniya ofisiga borishiga to'g'ri kelgan kunlarda, u o'z joyini o'ziga bo'ysunuvchi, o'zgaruvchan vaqt asosida ishlovchi 3 ta xodimi bilan bo'lishadi. Texnologiya bugungi kunda masofadan turib ishlashga imkon bermoqda va tashqi ta'sirlar tufayli ko'pgina tashkilotlar bunga majbur bo'lmoqdalar. Masofadan turib ishlash – bu ishchining o'z uyidan turib, ish joyiga kompyuter orqali bog'lanib ishlashidir. Garchi barcha ishlarni bu shaklda tashkil qilishning iloji bo'lmasada, ko'pgina ishlarni bu tarzda tashkil qilish mumkindir.

Masofadan turib ishlash ko'pchilik ishchilar uchun o'ziga xos sovg'a bo'lishi mumkin, ammo bunday ish hammaga ham taklif qilinavermaydi. Hozirda esa, ko'pchilik kompaniyalar uchun masofadan turib ishlash biznes uchun ehtiyojdir. Masalan, SCAN Health Plan kompaniyasida, kompaniyaning bosh hisobchisi aytishiga qaraganda, qo'shimcha ishchilarni masofadan turib ishlash asosida ishga olish ko'shimcha o'zgarmas xarajatlar (qo'shimcha ofis xonalari, jihozlar) paydo bo'lishining oldini oldi. Qo'shimchasiga, bu qimmat yoqilg'i xarajatlaridan qochish va ko'proq erkinlik xohlovchi iqtidorli ishchilarni jalb qilish imkonini berdi.

Buning ochiqchasiga qo'llanilishiga qaramasdan, ko'pchilik menejerlar ishchilarning noutbuklarga bog'lanib qolishlariga qarshidirlar. Ularning ta'kidlashicha, ishchilar ko'proq vaqtini internetni titkilash yoki onlayn o'yinlar o'ynash bilan o'tkazib yuboradilar. Natijada esa, ular o'z mijozlari va ish joylaridan uzoqlashib boradilar. Buning ustiga, menejerlarning o'zida bunday ishchilarni nazorat qilish uchun aniq javob yo'qdir. Qanday qilib ishchi bilan yuzma-yuz uchrashmasdan turib uning ishonchini qozonish mumkin? Agar ish rejaları o'z vaqtida bajarilmasa nima bo'ladi? Qanday qilib ularga ishni yaxshilash uchun maslahatlar bera olasiz? Yana bir muammo esa kompaniyaning sirlari ishchilar uydan turib ishlayotganda ham sirligicha.

Ishchilarni o'ylantiradigan asosiy jihat esa, ishdan chetda qolib ketishdir. O'z ishchilarini dunyoning turli burchaklarida joylashtirgan Accenture kompaniyasi kadrlar bo'limi boshlig'ining ta'kidlashicha, bunday sharoitda jamoaviy ruhni

ushlab turish juda qiyindir. Shunga qaramasdan, kompaniya ishchilarning mazkur kompaniyaga tegishli ekanligi hissini saqlab qolish uchun turli xil dasturlar ishlab chiqmoqda. Bundan tashqari, endilikda masofadan turib ishlovchi ishchilar uchun uy va ish o'rtasidagi masofa noaniqdek ko'rinishi va bu ularni asabiylashtirishi mumkin. Menejerlar masofadan turib ishlovchi ish o'rinlarini taklif qilayotganida aynan mana shu narsalarni inobatga olishlari kerak.

Xo'sh, agar tashkilot o'z ishchilarini masofadan turib ishlashga undamoqchi bo'lsa, buning uchun qanday choralar qabul qilishi kerak? Eng avvalo, ular ishchilarni masofadan turib ishlashga ko'ndirishlari kerak. Masalan, SCAN Health Plan kompaniyasi ishchilarning uylarida yuqori tezlikda ishlovchi internet va bepul ofis mebellarini taklif qilishdi. Boshqa ishchilarga esa ularning yoqilg'i va tushlikdan pul tejab qolishlari mumkinligi eslatib o'tildi. Yana ba'zi kompaniyalar ularning yo'l uchun yoqilg'i sarflamasligi ekologiya uchun foydali ekanligiga urg'u bermoqdalar. Ishchilarni boshqarish esa ularni o'z ish joylariga bog'langan ekanligini tushuntrish bilan bog'liqdir.

Intensiv ish haftasi, o'zgaruvchan vaqt va ishni bo'lishish. Buyuk Britaniyadagi so'nggi iqtisodiy inqiroz vaqtida KPMG auditorlik kompaniyasi o'z xarajatlarini qisqartirishiga to'g'ri keldi. Buning uchun esa kompaniya o'zgaruvchan ish vaqtlarini joriy qilishni taklif etdi. Kompaniyaning Flexible Futures dasturi ishchilarga quyidagi variantlardan birini tanlashni taklif qildi: 20 foiz kamroq ish haqi bilan haftasiga 4 kun ishlash, 2 haftadan 12 haftagicha ish haqining 30 foizini olish bilan mehnat ta'tiliga chiqish; bu variantlarning har ikkisi; yoki o'zlarining doimiy ish tartiblarini saqlab qolish. Britaniyaning 8 dan ko'proq ishchilari haftadagi ish kunlarini qisqartirishga rozidirlar. "Ko'plab ishchilar o'zgaruvchan ish vaqtlarini tanlaganligi tufayli, KPMG kompaniyasi ish haqi uchun harajatlarni 10 gacha qisqartirishga muvaffaq bo'ldi". Natijalarning eng yaxshisi shu bo'ldiki, KPMG ishchilarni ishdan bo'shatishiga to'g'ri kelmadi. KPMG kompaniyasi o'zining audit, soliq va konsultativ xizmatlar ko'rsatuvchi firmasi orqali o'zgaruvchan ish vaqtlarini butun dunyoga tarqatdi. Kompaniyaning Britaniyadagi ishchilari qisqartirilgan ish haftasi, ishni bo'lishish, uydan turib ishlash sharoitini ma'qul ko'rishadi. Olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra,

Raqamlarda:

- 8 foiz kompaniyalarning 40 foizdan ortiqroq ishchisi o'z vazifalarini virtual tarmoq orqali bajarishadi.
- 44 foiz ishchining aytishicha, uydan turib ishlashning asosiy salbiy jihati yuzma-yuz ko'rishda olmaslikdir.
- 40 foiz mijozlarning fikricha, mijozlar va etkazib beruvchilar bilan hamkorlik qilish yangi mahsulotlarni bozorga olib chiqishda juda muhim faktordir.
- 20 foiz amerikaliklarda "nostandart" ish bor (haftasiga 3 soatdan kamroq ish, mustaqil yollanma ishchilar, kunlik ishchilar, va h.z.).
- 12 foiz ishchilarning aytishicha, masofadan turib ishlash ular uchun juda muhimdir.
- 81 foiz ish beruvchilar o'zgaruvchan ish sharoitlarining qandaydir turini taklif qiladi.
- 70 foiz AQSh ishchilari hech bo'lmaganda kunning yarmida qandaydir sayohat uyushtirishadi (ish joyiga).

hozirda o'zgaruvchan ish vaqtlarini taklif qilish juda muhimdir, chunki bunda ishchilar o'zlarining ishi va shaxsiy hayotini bir muvozanatga keltirib oladilar. Ishchilar o'z erkini taqdim qilgan holda, kompaniya eng yaxshi mutaxassislarni saralab olish imkoniyatiga ega bo'ldi.

Mazkur misolda ko'rsatilganidek, ba'zi hollarda tashkilotlarda ishchilarning ish vaqtlarini o'zgartirish ehtiyoji tug'ulib qoladi. Bunday yondashuvning bir echimi **intensiv ish haftasidir**, bunda ishchilar kuniga ko'proq soat, ammo haftasiga kamroq kun ishlashadi. Buning uchun eng yaxshi misol 4 kun 10 soatdan ishlashdir. Energiya uchun xarajatlarni tejash maqsadida esa juma kunlari ofislar yopib qo'yiladi. Bir yil mobaynida ishlangan 4 kunlik ish haftasidan keyin, xisob kitoblarga qaraganda, energiya uchun xarajatlar 13 foizga qisqargan, ishchilar esa yoqilg'i narxlaridan 6 million dollar tejab qolishgan. Yana boshqa bir yo'l esa **o'zgaruvchan ish vaqtini** joriy qilishdir. Bunda ishchilar haftasiga belgilangan ish vaqtini ishlashlari kerak bo'ladi, ammo ular o'z vaqtlarini o'zlari belgilashlari mumkin bo'ladi. Odatda, bunday sharoitlarda ishchilardan ma'lum bir vaqt mobaynida barcha ishchilarning to'planishi ham belgilanadi, ammo ishni boshlash, tugatish va tushlik vaqtlarini ishchilarning o'zlari belgilaydilar. Family and Work Institute ning olib borgan tadqiqotlariga qaraganda, 81 foiz kompaniyalar o'zlarining ishchilariga o'zgarib turuvchi ish haftasini taklif qilmoqchilar. Watson Wyatt tomonidan olib borilgan izlanishlarga qaraganda, o'rta va yirik kompaniyalar uchun o'zgaruvchan ish vaqtlari eng asosiy taklifdir.

Buyuk Britaniyada, Makdonalds kompaniyasi o'z restoranlarida xodimlarning yo'q bo'lib qolmasligini ta'minlash uchun noodatiy eksperimentni sinab ko'rmoqda. Family Contract deb ataluvchi bu tizimda, bir oilaga kiruvchi ishchilar bir-birlarining ish o'rinlarini menejerlardan so'rab o'tirmasdan almashtirishlari mumkin. Ish vaqtini bunday o'zgartirish **ish bo'lishish** deb ataladi. Bunda 2 yoki undan ko'proq ishchilar bir to'liq ishni o'zaro bo'lib oladilar. Garchi bunday mexanizm odatda yuqori kvalifikatsiya talab qilmaydigan ishlar uchun xos bo'lsa-da, boshqa tashkilotlar bu mexanizmni ishlamoqchi bo'lgan, ammo to'liq stavkada ishlashni xohlamaydigan insonlarga taklif qilishi mumkin. Masalan, Ernsts&Young kompaniyasi ishchilari turli xil ish vaqtlaridan o'zlari uchun eng ma'qulini tanlab olishlari mumkin. Bundan tashqari, ko'pchilik kompaniyalar iqtisodiy inqiroz vaqtlarida ishchilarni o'z ish o'rinlarida olib qolish maqsadida, ish bo'lishish mexanizmini taklif qilganlar.²⁴

Bugungi kundagi tashkiliy dizayn bilan bog'liq muammolar.

Menejerlar ishchilarni samaraliroq ishlashga undaydigan turli organizatsion dizaynni qo'llashga harakat qilganlari sari ularning oldida turli muammolar paydo bo'la boshlaydi.

Ishchilarni o'zaro bog'liqlikda ushlash. Ko'pchilik organizatsion dizayn kontseptsiyalari yigirmanchi asrda ishlab chiqilgan bo'lib, bu paytda ishchilar o'z vazifasini ish beruvchi belgilagan joyda, menejerning nazorati ostida bajarardilar, vazifalar ham odatda bir xil edi, ishchilarning asosiy qismi to'liq va noma'lum muddatga band qilingan edi. Ammo bugungi kunda ko'plab kompaniyalarda bu

²⁴ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 297-bet.

holatni kuzatmaysiz. Masalan, IBM ning ba'zi joylarida faqatgina menejerlarning muntazam ish o'rinlari bor. Qolgan barcha ishchilar yoki masofadan turib ishlashadi yoki o'zlariga belgilangan vaqtda bir stoldan foydalanishadi. Sabre Holdings kompaniyasida esa, jamoalar o'zlarining ish joylari yaqinidan joy olishadi va ishchilar ishga kelganlarida o'zlari uchun joy topib olishadi.

Yuqoridagi misol shundan dalolat bermoqdaki, menejerlar uchun asosiy muammo bu ishchilar uchun o'zgaruvchan ish vaqtlarini taklif qilish va shunga qaramasdan ularni o'zaro bog'liqlikda ushlashdir. Mobayl kompyuterlar va kommunikatsion texnologiyalar menejerlarga o'zaro bog'lanish va yanada samaraliroq ishlash imkoniyatini bermoqda. Masalan, mobayl qurilmalarda e-mail, kalendar va kontaktlar borki, ulardan foydalanuvchi har qanday joyda foydalanishi mumkin. Bu qurilmalardan hattoki kompaniyalarning ichki tarmog'iga ham ulanish mumkin. Ishchilar veb-kameralar orqali videokonferentsiyalar ham uyushtirishlari mumkin. Ko'pchilik kompaniyalar ishchilarga asosiy "kalitlar"ni berib qo'ymoqdalarki, bular orqali ishchilar internet orqali korporativ tarmoqqa kirishlari mumkin. Mobil telefonlar tarmoq va korporativ Wi-Fi orqali o'zaro bog'lanmoqdalar. Ishni har qanday joyda, har qanday vaqtda olib borishdagi asosiy muammo bu xavfsizlik masalasidir. Kompaniyalar o'zlarining muhim ma'lumotlarini himoya qila olishlari kerak. Yaxshiki, dasturlar xavfsizlik muammolarini sezilarli ravishda kamaytirdi. Sug'urta hizmatini ko'rsatuvchilar ham endilikda o'zlarining masofadan turib ishlovchi ishchilariga ma'lumotlarni onlayn tarzda etkazmoqdalar. Masalan, Health Net Inc. kompaniyasi o'zining menejerlariga istalgan joydan turib mijozlarning ma'lumotlariga kira olishlari uchun BlackBerry telefonlarini taqdim qildi. Bir texnologik kompaniya direktorining ta'kidlashiga ko'ra, "kompaniyalar endi o'zlarining ishchilari bilan osonroq bog'lanish uchun yangi ilovalar ustida ishlashlari kerak".

Global strukturaviy masalalarni boshqarish. Tashkiliy strukturalar o'rtasida global farq bormi? Avstraliya kompaniyalarining strukturasi AQShdagilar bilan bir xilmi? Germaniyadagi kompaniyalar Frantsiya yoki Meksikadagi kompaniyalarga o'xshash strukturada ishlaydimi? Bugungi biznes muhitining global tabiatini inobatga olsak, menejerlar bunday muammolar bilan tanish bo'lishlari kerak. Tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, butun dunyodagi tashkilotlarning strukturasi bir-biriga o'xshash bo'lishiga qaramasdan, uning ichida ishchilarning o'zini tutishi madaniy unikallikka bog'liqdir. Struktura va madaniyat o'rtasidagi bunday farq ishning samaradorligiga qanday ta'sir qiladi? Strukturalarni o'zgartirish yoki yangilarini qo'llash vaqtida menejerlar yangi struktura ishchilarning madaniyatiga qanday ta'sir qilishi borasida o'ylab ko'rishi kerak. Bir tadqiqotning ko'rsatishicha, rasmiyatchilik (qoidalar va byurokratik mexanizmlar) rivojlanayotgan davlatlarda juda muhim, rivojlangan davlatlarda esa keraksizdir. Chunki bunday davlatlarda ishchilar yuqoriroq darajada professional ma'lim va malakaga ega bo'ladilar. Boshqa strukturaviy dizayn elementlari ham madaniy farqlar ta'siriga uchrashi mumkin.

CiscoSystems kompaniyasining vitse-prezidenti kompaniya ichidagi bir necha jamoalar tarkibiga kiradi. Bu kimlar uchundir g'alati tuyulishi mumkin, ammo bu CEO Djon T. Chambers tomonidan yaratilgan "web"organizatsion

strukturasining bir qismidir. Bu struktura shu qadar chalkashki, uni tushuntirish uchun oq doska va 1 daqiqa vaqt kerak bo'ladi. Shunga qaramasdan, Chambers bu strukturaning foydali jihatlarini tasvirlash uchun 3 ta so'zdan foydalanadi: tezlik, malaka va moslashuvchanlik. Uning bu g'oyasi 2001-yili Cisco kompaniyasi 2,2 mlrd. dollar qarzga kirganida ishlab chiqilgan. Chambers o'za paytda tushundiki, kompaniyaning ierarxik strukturasini ularning internet dunyosiga kirishiga to'siq bo'lmoqda. Shuning uchun u ijrochi menejerlarni kesishuvchan funktsiyali jamoalarga birlashtirdi, chunki bunda qaror qabul qilish jarayoni tezlashardi. Avvaliga, menejerlarga bu narsa yoqmad. Ba'zilar o'zlari uchun notanish bo'lgan xodimlar bilan ishlay olmadi. Ba'zilarga esa ularning kompensatsiyasi jamoaning xarakterlariga qarab aniqlanishi ma'qul kelmadi. Shunga qaramay, kompaniyada qaror qabul qilish jarayoni tezlashdi. Kompaniya menejerlari veb-konferentsiya uyushtiruvchi kompaniya – WebEx ni sotib olishlari kerakligini anglashlari uchun 8 kun vaqt talab etildi xolos.

Menejerlar o'z kompaniyalari uchun qanday strukturaviy dizayndan foydalanishlaridan qat'iy nazar, bu dizayn ishchilarga o'z vazifalarini samarali bajarishga yordam berishi kerak. Bu struktura tashkilot a'zolarining mehnat faoliyatini qo'llab-quvvatlashi kerak.

Ijodiy imitatsiya. «Ijodiy imitatsiya» atamasi mohiyatiga ko'ra, «imitatsiya (o'xshatish)» deb nomlanadigan strategiyani tavsiflaydi, chunki tadbirkor kimdir qo'l urgan bironta yangilikni amalga oshirishga kirishadi. Shu bilan birga ushbu strategiya «ijodiy» ham sanaladi, chunki undan foydalanishga qaror qilgan tadbirkor yangilik kiritishning mohiyatini uning muallifidan ham yaxshi tushunadi deb taxmin qilinadi.

Ijodiy imitatsiya strategiyasining ma'nosi quyidagidan iborat: tadbirkor kimdir bironta yangilikni, faqat shunga yaqin darajada yaratishini kutib turganday bo'ladi. Bunday yangilik paydo bo'lishi bilan, strategiya yoki aniqroq aytadigan bo'lsak, bu strategiyani qo'lga qurol qilib olgan kompaniya harakatga kirishadi va qisqa vaqtdan keyin xuddi shu, lekin takomillashtirilgan, uning uchun pul to'lashga tayyor bo'lgan iste'molchini qondirishga qodir bo'lgan yangilik bilan ishtirok etadi.

Xuddi bundan oldingi strategiya kabi, «ijodiy imitatsiya» strategiyasi bozorda ustunlik qilishga bo'lmasada, tarmoqda yoki bozorda yetakchilik qilishga yo'naltiriladi. Bunda ushbu strategiya ancha kamroq riskka ega bo'ladi. Ijodiy imitator harakat boshlagan paytga kelib, bozor shakllanib bo'lgan va yangilik qabul qilingan bo'ladi. Amaliyotda ko'pchilik hollarda shunday vaziyat vujudga keladiki, bunda yangilikka talab uning dastlabki yaratuvchisi ega bo'lgan imkoniyatlardan ancha katta bo'ladi.

Shunday bo'lsa ham, bu strategiya riskdan batamom xoli emas. Ijodiy imitatorlar o'zini turli muvaffaqiyatsizliklardan sug'urta qilish istagida o'z harakatlarini «sochilishi»ga osonlik bilan yo'l qo'yadi. Boshqa bir xavf vaziyatni noto'g'ri baholash va bozor munosabatlari nuqtai nazar istiqbolga ega bo'lmagan narsani o'xshatish (imitatsiya) hisoblanadi.

Albatta, shunday bo'lishi mumkinki, kiritilayotgan yangilik muallifi uni tijorat darajasigacha o'zi olib boradi va shu tariqa ijodiy imitatsiyaga imkon

qoldirmaydi. Masalan, «Dyupon» kompaniyasi neylon bilan bogʻliq holatda aynan shunday yoʻl tutgan. Koʻrinib turibdiki, ijodiy novator boshqalar erishgan muvaffaqiyatlardan foydalanadi. Ijodiy imitatsiya bu soʻzni odatdagi tushinishdagi maʼnoda innovatsiya hisoblanmaydi. Ijodiy imitator mahsulot yoki xizmat ixtiro qilmaydi; balki ularni takomillashtiradi va joylashtiradi, xolos. Oʻzining boshlangʻich koʻrinishida yangi mahsulot yoki xizmatga koʻpincha nimadir yetishmay turadi. Bu mahsulotning qandaydir qoʻshimcha xususiyatlari boʻlishi mumkin. Bu mahsulot yoki xizmatning biroz oʻzgartirilgan varianti biroz oʻzgargan bozor bilan mos kelishi uchun mahsulot yoki xizmat segmentatsiyasi boʻlishi mumkin. Bu mahsulotni bozorda toʻgʻri joylashtirish ham boʻlishi mumkin.

Qisqacha aytganda, ijodiy imitatsiya hali yoʻq boʻlgan narsani toʻldiradi. Ijodiy imitatsiya mahsulotdan koʻra koʻproq bozordan va ishlab chiqaruvichlardan koʻra koʻproq isteʼmolchilardan boshlanadi. Ijodiy imitatsiya bozorga yoʻnalgan boʻladi va bozor qonunlariga amal qiladi.

Ijodiy imitatsiya strategiyasini tanlagan tadbirkorlarga qoʻyiladigan asosiy talablar quyidagicha:

- ijodiy imitatsiya tez oʻsadigan bozorni talab qiladi;

- ijodiy imitatorlar yangi mahsulot yoki xizmat mualliflaridan isteʼmolchilarni tortib olishi bilan muvaffaqiyatga erishadi, ular bu mualliflar tomonidan tashkil qilingan, lekin toʻliq xizmat koʻrsatilmagan bozorlarga xizmat koʻrsatish bilan muvaffaqiyatga erishadilar;

- ijodiy imitatsiya yangi soʻrov yaratmaydi, balki mavjud soʻrovni qondiradi.

Ijodiy imitatsiya strategiyasi bozorda hukmron vaziyatni egallab olishga intilishini hisobga olib, u miqyosli va muhim mahsulot, jarayoni yoki xizmatga nisbatan koʻproq qoʻllanishi mumkin.

Shaxsiy kompyuterlar ishlab chiqish boʻyicha «IBM» kompaniyasi misolida ijodiy imitatsiya strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga misol keltirib oʻtamiz.

Bunday kompyuter yaratish gʻoyasi «Apple» kompyuteri yaratuvchilariga tegishli. «IBM» kompaniyasining kichkina, mustaqil kompyuter hech kimga kerak emasligiga ishonchi komil edi – «u tejamkor emas, optimal tavsifnomalari yoʻq va u qimmat». Boshqacha qilib aytganda, shaxsiy konʻyunktura gʻoyasi hammaga bemaʼni boʻlib tuyulgan. Biroq, bu kompyuterlarga talab mavjud boʻlib chiqdi. «IBM» kompaniyasi darhol shaxsiy kompyuterlar sohasida etalon boʻlib xizmat qilishi va elektron hisoblash mashinalari bozorida hukmron yoki hech boʻlmasa yetakchi vaziyatga boʻlishi mumkin boʻlgan mashinalar konstruksiyasi yaratish boʻyicha ishlarga qoʻshildi. Kompaniyaning saʼy-harakatlari muvaffaqiyat bilan tamomlandi. Atigi ikki yil ichida «IBM» shaxsiy kompyuterlar bozorida yetakchi boʻlib oldi va «Apple» kompaniyasini ortda qoldirib ketdi. Bundan tashqari, «IBM» shaxsiy kompyuterlari ushbu kompyuterlar sinfida haqiqiy etalonga aylandi va «IBM» umumiy sotuv hajmida maksimal ulushni egalladi.

Tadbirkorlik dzyudosi. Barcha tadbirkorlik strategiyalari, ayniqsa, tarmoqda yoki bozorda hukmron yoki yetakchi pozitsiyalar egallash uchun foydalaniladigan

strategiyalar orasida tadbirkorlik dzyudosi strategiyasi eng kam riskli hisoblanadi va muvaffaqiyatga erishishga boshqalardan ko'proq xizmat qiladi.

P.Druker ushbu tarmoqda yangi hisoblangan kompaniyalarga tadbirkorlik dzyudosi strategiyasini qo'llash hamda tashkil topgan va yetuk kompaniyalarni ortda qoldirib, yetakchi pozitsiyalarga uchib chiqishga imkon beradigan beshta o'ziga xos odatni ajratib ko'rsatadi.

1. Kompaniya yoki tarmoq uning o'zi tomonidan ishlab chiqilmagan yoki qabul qilinmagan barcha yangiliklarga mensimasdan munosabatda bo'ladi.

Misol tariqasida elektron uskunalarda elektron lampalar o'rnini egallagan tranzistorlar ixtirosini keltirish mumkin.

Ushbu ixtiro AQShda elektrotexnika va elektr uskunalari sohasida yetakchi sanalgan «Bell laboratoriz» kompaniyasining 1947 yildagi ixtirosi hisoblanadi.

Yetakchilar sifatida umume'tirof etilgan «RKA» va «Djeneral elektrik» kompaniyalariga ularning mag'rurligi xalaqit berdi. Natijada o'sha paytlar deyarli hech kimga ma'lum bo'lmagan «Soni» kompaniyasi tranzistordan foydalanish litsenziyasini arzimagan pulga – 2 ming dollarga sotib oldi. Ikki yildan keyin «Soni» kompaniyasi oddiy lampali priemnikdan besh marta yengil va uch baravar arzon bo'lgan ilk portativ tranzistorli priemnik chiqardi.

2. Ikkinchi odat deb bozordan «qaymog'ini olish» tendensiyasi va eng yuqori foyda keltiradigan bozor qismiga yo'nalganlikni hisoblash mumkin.

Aynan «Kseroks» kompaniyasining tendensiyasi uni nusxa ko'chirish apparatlarining yapon imitatorlari uchun nishon qilib qo'ydi.

«Kseroks» kompaniyasi o'zining butun e'tiborini yirik ishlab chiqaruvchilarga, eng qimmatli va yuqori sifatli avtomatlar yoki katta partiyadagi nusxa ko'chirish apparatlari xaridorlariga qaratdi. To'g'ri, u boshqa xaridorlarga ham rad etmadi, biroq shu bilan bir paytda ularning qadriga yetmadi va ularni jalb qilish uchun hech narsa qilmadi. Tadbirkorlik dzyudosi strategiyasi yapon kompaniyalariga nusxa ko'chirish apparatlari bozoriga bostirib kirish va uning katta qismini nusxa ko'chirish mashinalari kashfiyotchisi hisoblangan «Kseroks» kompaniyasidan tortib oldi.

3. Uchinchi, bundan ham zararli odat «sifat»ga ishonch bilan bog'liq. Mahsulot yoki xizmat sifati bu – ta'minotchi ushbu tushunchaga kiritadigan narsa emas. Sifat bu – iste'molchiga foyda keltiradigan va u buning uchun pul to'lashga tayyor bo'lgan narsadir. Mahsulot ko'p mehnat talab qilishi va uni tayyorlash xarajatlari katta ekanligi sababligina sifat bilan bog'lanishi mumkin emas. Ishlab chiqaruvchilar esa odatda sifat tushunchasini aynan shunday izohlaydilar. Sifatni bunday tushunish yaxshi xabardor emaslikdan dalolat beradi. Xaridorlar faqat ular uchun foydali bo'lgan va qimmatga ega bo'lgan tovar uchun pul to'laydilar. Sifat faqat shundagina namoyon bo'ladi.

4. To'rtinchi odat bundan oldingi ikki odat bilan qalin aloqada hisoblanadi va ustamali narxlarga ishtiyoqda ifodalanadi. Ustamali narx yoki «mukofotli» narx raqobatchiga to'g'ridan-to'g'ri taklif hisoblanadi.

Narxni oshirish yo'li bilan yalpi foydani oshirishga harakat qilish muvaffaqiyatsizlikka uchrashi muqarrar. Boshqacha qilib aytganda, narxni oshirar ekansiz, raqobatchilar boshini pana qilib turgan soyabonni ochganday bo'lasiz. Tan

olingan yetakchi uchun balandroq foyda bo‘lib ko‘ringan narsa aslida bir necha yil davomida yetakchi ag‘darib tashlaydigan va uning bozordagi o‘rnini egallab oladigan, ishga yangi kirishgan kompaniyalar (tadbirkorlar) uchun subsidiyalarga aylanadi.

. Beshinchi odat yetuk, bozorda mustahkam o‘rin egallagan kompaniyalar uchun xos bo‘lib, ularning faoliyatiga jiddiy yo‘qotishlarga olib keladi. Bu yerda ushbu kompaniyalar uchun xos bo‘lgan mahsulot, xizmat yoki jarayonni optimallashtirish emas, balki maksimal qilishga intilish ko‘zda tutiladi. Bozorning o‘sishi va rivojlanishi bilan korxonalar hammaga bir xil mahsulot yoki xizmat taklif etgan holda har bir foydalanuvchini qondirishga intiladi.

Yetarli darajada bo‘lmagan ixtisoslashuvni raqobatchi firmalar qondirishi mumkin bo‘lib, ular asta-sekinlik bilan bozorni egallab olib boshlaydi.

Shunday qilib, tadbirkorlik dzyudosi strategiyasining asosiy mazmuni quyidagidan iborat. Ishlab chiqaruvchi o‘zining kuchli tomoni deb hisoblaydigan narsa aslida unga qarshi bo‘lib chiqadi. Biroz vaqt o‘tgach, yangi kompaniya xuddi shunga o‘xshash bo‘lgan, lekin muayyan bir bozor ehtiyojlarini qondirishi ko‘zda tutilgan uskuna taklif etadi. Tadbirkorlik dzyudosi doimo bozorga yo‘naltirilgan bo‘ladi va bozor kon‘yunkturasi nuqtai nazaridan amalga oshiriladi. Ushbu strategiyani tarmoq, ishlab chiqaruvchilar va ta‘minotchilarni, ularning odatlari (ayniqsa, salbiy odatlar) va siyosatini tahlil qilishdan boshlash lozim.

Tadbirkorlik dzyudosi ma‘lum darajada asl innovatsionlikni nazarda tutadi. Xuddi shu mahsulot yoki xizmatni arzonlashtirilgan narxda taklif etish yetarli darajada asoslanmagan hisoblanadi. Mahsulotda uni boshqa mavjud namunalardan farqlab turadigan biron narsa bo‘lishi lozim.

Ekologik «nisha»lar. Bundan oldingi tadbirkorlik strategiyalari bozorda yoki tarmoqda yetakchi yoki hatto hukmron holatni egallab olishga yo‘naltiriladi.

Ulardan farqli ravishda ekologik «nisha» strategiyasi nazorat qiladigan holatga erishish uchun foydalaniladi. Iqtisodiy «nisha» strategiyasidan maqsad: kichik bozorda monopol holatga erishish. Agar dastlabki ikki strategiya raqobat kurashiga kirishishni ko‘zda tutadigan bo‘lsa, ekologik «nisha» strategiyasi raqobatdan va umuman, chetdan bezovta qilishdan ishonchli himoya qilishni ta‘minlaydi.

P.Druker ekologik «nisha»ning ulardan har biri o‘z xususiyatlariga ega bo‘lib, o‘z talablarini bildiradigan, o‘z cheklovlariga ega va o‘zining risk darajasi bilan tavsiflanadigan uch turini ajratib ko‘rsatadi.

Asosiy ekologik «nisha» strategiyalari:

- 1) «zastava» strategiyasi;
- 2) ixtisoslashgan malaka strategiyasi;
- 3) ixtisoslashgan bozor strategiyasi.

«Zastava» strategiyasi. Qoidaga ko‘ra, bu strategiyani qo‘llaydigan firmalar tor bozorda faoliyat yuritadi. Bu holatda raqobat talabni oshirmagan holda faqat narxni pasaytirishi mumkin. Ko‘plab mulohazalarga ko‘ra kompaniyalarga «zastava» holatida bo‘lish juda foydali hisoblanadi. Biroq bu

holatni egallash va uni ushlab turish uchun bir qator qat'iy talablarni bajarish zarur.²⁵

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv jarayoni nima va u qanday omillarni o'z ichiga oladi?
2. Rejalashtirish funksiyasining mohiyati?
3. Nazorat qilish funksiyasining o'ziga xos xususiyatlari nimada?
4. Boshqaruvning qanday usullari mavjud?
5. Tashkiliy-ma'muriy usulning mohiyati nimada?
6. Ijtimoiy-psixologik usullarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati nimada?
7. Rag'batlantirish funksiyasining boshqaruv jarayonidagi ahamiyatini aytib bering

5.Mavzu -. Tashkilotlar va ularni boshqarish

Reja:

- 5.1. Tashkilot tushunchasi va uning elementlari
- 5.2. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar
- 5.3. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxonalar, firmalarning mohiyati va mazmuni
- 5.4. Funktsional–yo'naltirilgan tashkilot

Tayanch so'zlar: tashkilot, gorizontal va vertikal tashkilotlar, rasmiy tashkilotlar, norasmiy tashkilotlar, kontsern, firma, TMK, korporatsiya, korxonalar, trest, sindikat, konsorsium, funktsional tashkilotlar.

5.1. Tashkilot tushunchasi va uning elementlari

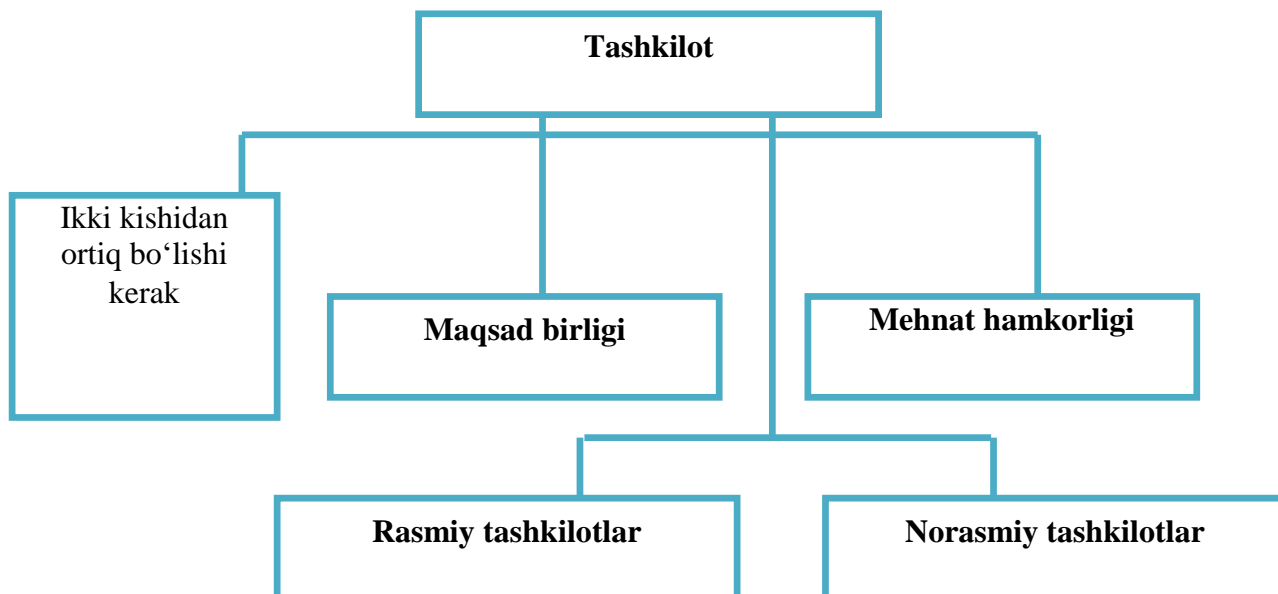
Menejer o'z faoliyatini yuritish uchun tashkilot yaratilishi kerak.

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

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

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

²⁵ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 299-300-betlar.



1-rasm. Tashkilot elementlari

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

Tashkilotning hayotiy sikl kombinatsiyasi.

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

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

2-faza – yoshlik va balog‘at. O‘ziga xos xususiyatlar: bosh maqsad – vaqtinchalik daromad va tez o‘shish; qat’iy rahbarlik tufayli sog‘ qolish; asosiy vazifa – bozor qismini mustahkamlash va o‘ziga qaratish; mehnat tashkili – daromadni rejalashtirish, xizmatlarni va maoshni ko‘paytirish.

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

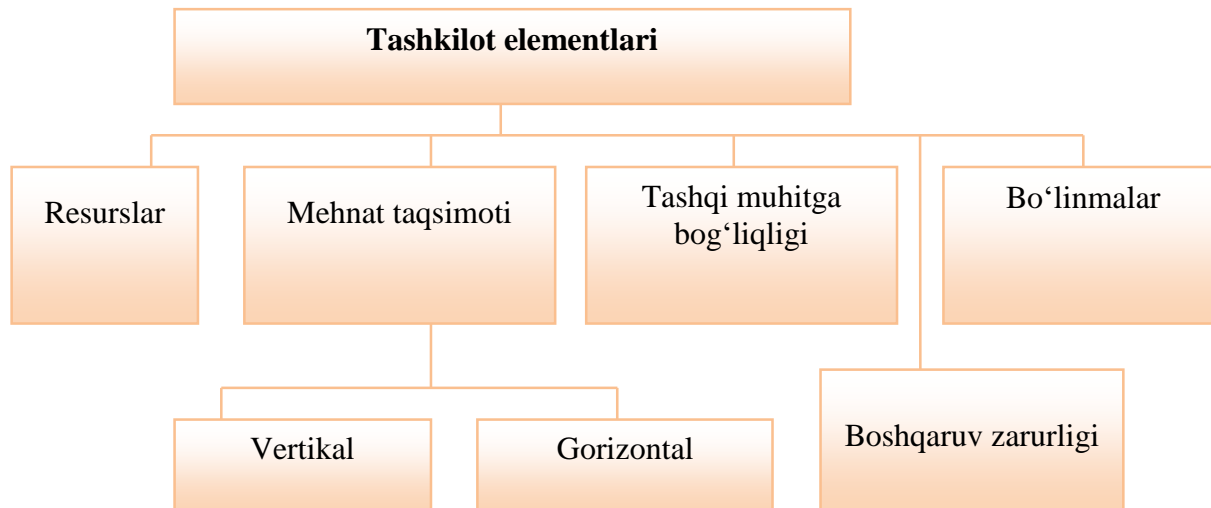
4-faza – tashkilotning eskirishi. Bu yuksalishni oily pog‘onasi. Bosh maqsad – erishilgan natijalarni saqlab qolish, boshqaruvda harakatlar koordinatsiyasi orqali samaradorlikka erishiladi. Asosiy vazifa – stabillikni ta’minlash, mehnatni erkin rejimini tashkillashtirish, daromadni ko‘paytirish.

-faza – tashkilotni qayta tiklanishi. Barcha funksiyalarni qayta tiklash maqsad qilib olingan;

Tashkilot elementlari.

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

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

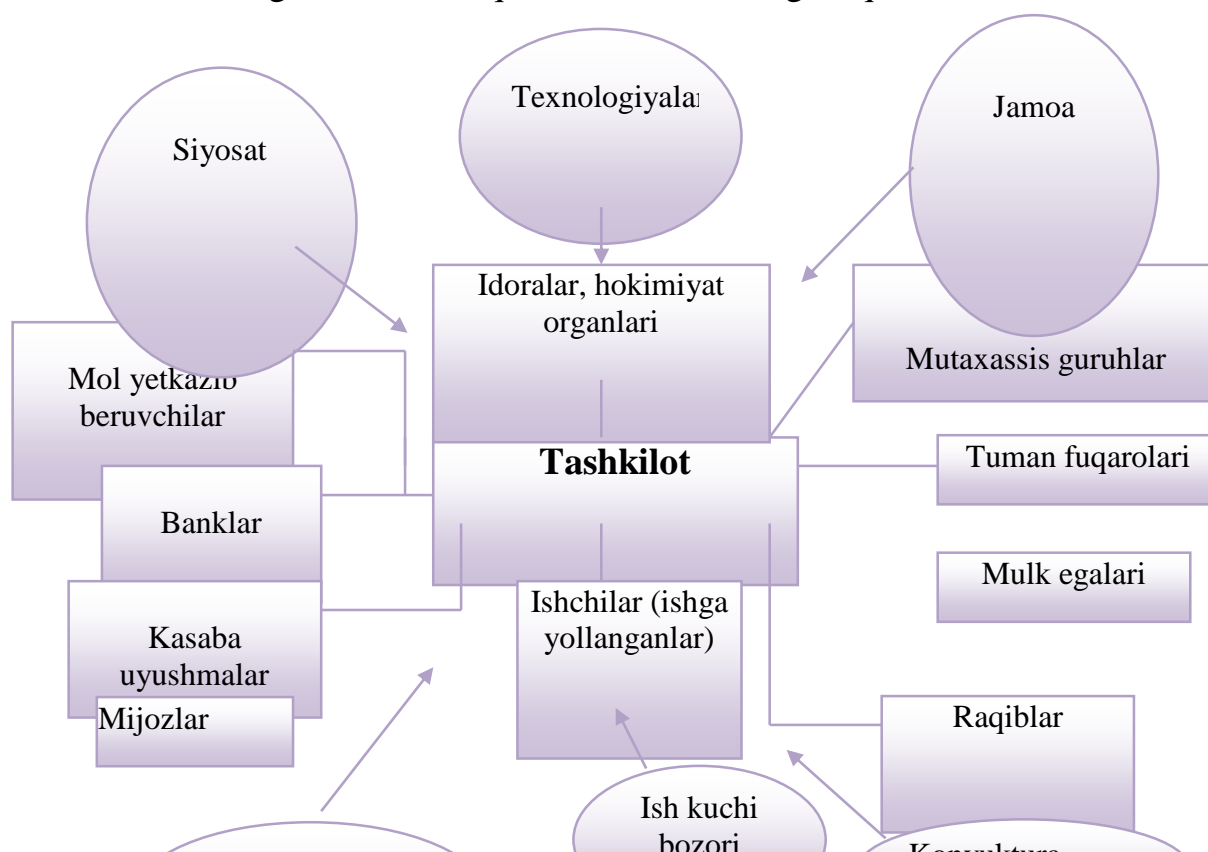


2 –rasm. Tashkilotning asosiy elementlari

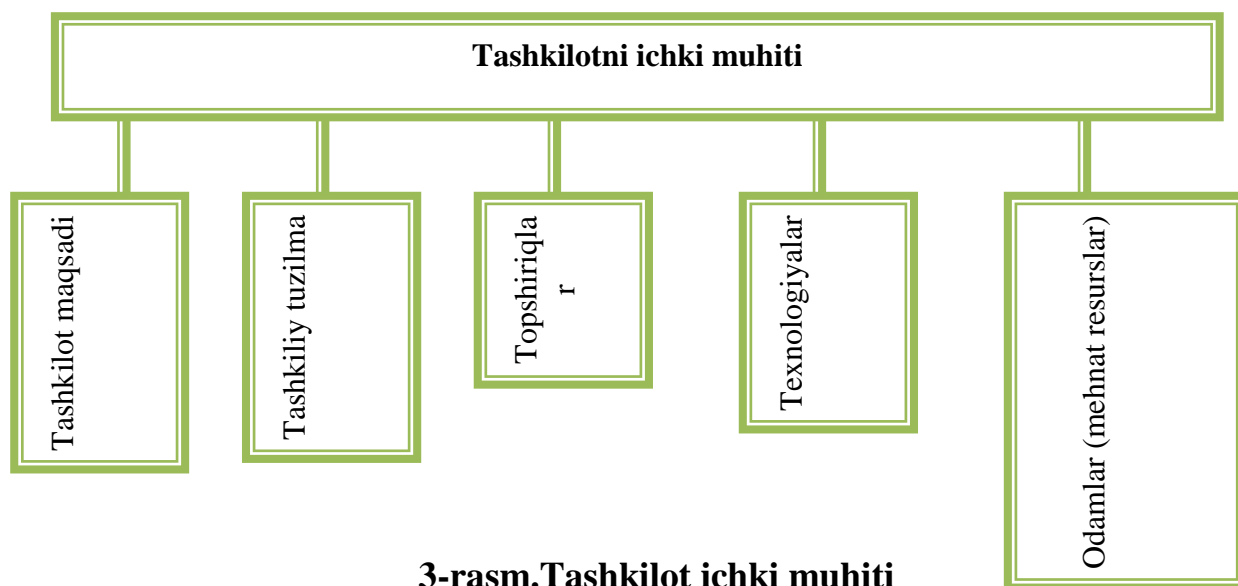
1. Resurslar. Har qanday tashkilotni maqsadi resurslar borligi va ishlatilishidan iborat va ular orqali taktik va strategic maqsadlarga erishiladi. Asosiy resurslar – bu odamlar (mehnat resurslari), asosiy va aylanma vositalar, texnologiyalar va axborot.

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

Tashkilotning ichki va tashqi muhit omillarining farqlanishi:



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



3-rasm. Tashkilot ichki muhiti

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

Tashkilot, ta'rifi bo'yicha, bu – odam guruhi, ular umumiy maqsadlarga egadirlar. Tashkilotni maqsadga erishish vositasi deb hisoblasak ham bo'ladi, u jamoa orqali maqsadga erishishga imkon beradi. Tashkil etish – bu ma'lum bir tuzilmani tuzish degani, u qo'yilgan maqsadga erishib va uni samaradorligiga vositachilik qiladi. Tashkilot bu maqsadga va rejalarini bajarish uchun ko'pgina elementlar tuzimini tuzish kerak bo'ladi.

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

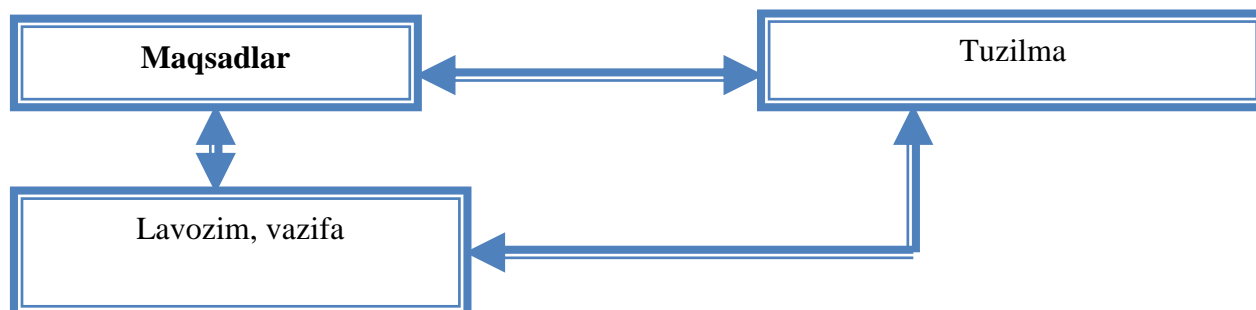
Tashkilotda hech bo'lmaganda bitta umumiy maqsad bo'ladi, unga mehnat jamoasining barcha a'zolari erishishga harakat qiladilar. Tashkilotlar, bir necha o'zaro bog'langan maqsadlarga bo'lgan tashkilotlar murakkab deyiladi. Rejalashtirilgan maqsadlar real va bajariladigan bo'lishi kerak. Rejalashtirish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

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

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

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

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



4-rasm. Tashkilotning maqsadli jarayoni

Lavozimlarni o‘zaro aloqasi, tuzilmalari va maqsadlari.

Texnologik bazis – ishlab chiqarishning texnologik jarayonlar birligi.

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

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

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

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

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

Uzoq olib borilgan tadqiqotlar Mintsberg yaratgan modellarningarining darajalarini haqiqiylikini hamda tashkilotlarning ishi, turi va uning darajasidan qat‘iy nazar o‘xshash rol o‘ynashini isbotladi. Biroq, menejerlar urg‘u berayotgan modellarningar tashkilotlar darajasiga qarab o‘zgaradi. Tashkilotlarning yuqori bosqichlarida tatbiq qiluvchi nominal rahbar, vositachi, bog‘lanuvchi shaxs va vakil modellarningari eng muhim rol hisoblansada, menejerlarning past darajasi uchun yetakchi rahbar roli, o‘rta yoki yuqori darajali menejerlardan ko‘ra muhimroqdir.

Yaqindagina Mintsberg o‘zining boshqa bir amaliy va ilmiy tadqiqotini yakunladi va menejmentning ish joyidagi kuzatuvlariga asoslanib quyidagi xulosaga keldi: “Asosan menejment deganda harakatga ta‘sir etuvchi shaxs namoyon bo‘ladi. Shuningdek, uni tashkilotlarga ko‘makchi va harakatlarni bajarish bilan bog‘liq bo‘lgan shaxs sifatida ham tasavvur etamiz.” Mintsberg o‘zining kuzatuvlariga suyangan holda menejer bu vazifalarni uch usul orqali bajarishini tushintiradi:

1. Harakatlarni to'g'ridan-to'g'ri boshqarish (masalan, bunda shartnomalar, boshqaruv loyihalari va hokazolar tushiniladi).

2. Ishlayotgan odamlarni boshqarish (misol uchun, biror ish yoki harakatning (jamoat tuzib va tashkilot madaniyatini kuchaytirib ishchilarni rag'batlantirish va h.k.).

3. Odamlarni mehnatga qiziqtirish maqsadida ma'lumotlar orqali ta'sir ko'rsatish (byudjet, maqsad va vakillarning masalalaridan foydalanilgan holda va b.).²⁶

Tarkibiy o'zgaruvchanlik. Tashkilotning tuzilish shakli ishlovchilarga axloqiy tarbiyalariga ta'sis qilishi mumkin. Bu tuzilishlar ya'ni rasmiy qoidalardagi ishonchsizlik va noaniqlikni kamaytirib ko'rsatadi va bu nizomlar doimiy ravishda ishchilarga tartibli harakat qilishlarini eslatib turadi. Boshqa doimiy o'zgarib turuvchi tarkibiy tuzilishlar ya'ni axloqiy harakatlarga ta'sir qiluvchi quydagilardan iborat: maqsadlar, baholash tizimlari, hamda mukofotlash jarayonlari.

Garchand ko'p tashkilotlar maqsadlardan ishchilarni boshqarish yo'lida foydalansalarda, bu maqsadlar ba'zan kutilmagan muammolarni yuzaga keltirishi mumkin. Biz tadqiqotda aniqlashda, o'z maqsadiga yetolmagan insonlar hatto ularda buni bajarishda iqtisodiy jihatdan imkoniyatlari bo'lsa bo'lmasada, axloqsiz harakatlarga moyil bo'lib qolishadi. Tadqiqotchi olimlar shunday xulosaga kelishdi: "maqsadlarni amalga oshirish noaxloqiy harakatlarga sababbo'ladi". Bunday xatti misollar faqat savdo maqsadlarga erishish uchun tugallanmagan mahsulotlarni tashish, kompaniyalar tomonidan ko'plab olib kelish mumkin yoki "daromad boshqarish" moliyaviy tahlilchilar istiqbollarni qondirish uchun, maktabdan tashqari ayrim guruh talabalari standartlashtirilgan "pass" darajali test ballarini yaxshiroq qarashadi.

Tashkilotning ishlash tizimiga ham axloqiy xatti-harakat ta'sir qilishi mumkin. Ba'zi tizimlar maxsus manba natijasida, boshqalari esa baholash usuli yaxshiligidir. Faqat xodimlarni baholashdan tashqari, ular bajarish mumkin yakunlari yaxshi bo'lishi uchun bosimni ham albatta berishlari mumkin bo'lsa va ular bu natijalarni bilan bog'liq bo'lmaydi. Bunday fikrlash xafi, muvaffaqiyatli xodimlarining noaxloqiy xatti-harakatlari ko'proq yengil bo'lsa, boshqa xodimlar xatti-harakati ko'rinadi. Yaqinda tashkilotning baholash tizimi bilan bog'liq mukofotlar ajratilgan. Ko'proq mukofotlar yoki jazo muayyan maqsadga erishish uchun kerak, axloqiy standartlar g'oyaning o'zaro murosasi.

Tashkilotning madaniyati. Biz o'rgandik 2-bobda tashkilotning madaniyatiga bog'liq tashkiliy ahamiyatni. Bu qadriyatlar tashkilotni tik turishi uchun va shu qatorda atrof-muhitga ya'ni xodimni axloqiy va noaxloqiy ta'sir ko'rsatishga ishonadi. Qachonki tashkilotda axloqiy xatti-harakatlar bo'lsa, madaniyatni yuqori axloqiy standartlar asosida ruhlantirish va shuningdek yuqori xavfdagi bag'rikenglik, nazorat va mojaro bag'rikenglikni bo'lishi. Xodimlar madaniyati shuningdek, tajovuzkor va yangi, axloqiy bo'lmagan dasturlar kashf

²⁶ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 8-9-betlar.

bo‘ladi va xabardor, va bepul ochiq ishlar ular ko‘rib haqiqiy emas yoki shaxsan istalmagan.

Kuchli ta‘sir ahamiyatga ega bo‘lgani sababli, ko‘p tashkilotlar, boshqaruvga asoslangan qadr-qimmatdan qaysiki, tashkilotning yo‘l boshlovchi xodimlari shu yo‘ldan foydalanadi. Misol uchun Timberland kompaniyasi boshqaruvga asoslangan qadr-qimmatga ega. “Yaxshiroq qil” degan birgina oddiy gap bilan Timberlanddagi ishchilar kutilgan va qadrlangan nimaligini bilashadi: ya‘niki, “yaxshiroq qil” ishga yo‘llar topish-xaridorlar uchun mahsulot sifatini oshirish, o‘zaro munosabatlar xizmati mashg‘ulotlarini namoyish qilish, ishchi tayyorlash dasturlarini ishlab chiqish yoki tashkilotning yig‘ish vazifalarini yanada do‘stona munosabatlar asosida tashkil qilish yo‘llarini hisoblab chiqish kabi harakatlardir. Shuningdek, bosh ijrochi direktor Jeffrey Swartz kompaniyaning veb-saytida “Biz Timberland hamma narsani yaxshiroq qilish uchun bir yo‘l topish uchun ta‘qibdan chiqqan holda o‘sdi”, deydi. Gorningda xodimi xatti harakati asosiy qadriyatlardan biri bo‘lib hisoblanadi. Xodimlari halol, munosib va adolatli yo‘l bilan ishlashlari kutiladi. Timberland va Gorning yolg‘iz emas qadriyatlar asosida boshqarishni foydalanishdi. Tadqiqotlardagi global kompaniyalar ko‘p sonli deb topildi, ular yozma korporativ qadriyalar bayonoti edi. Bu tadqiqotlarga shuningdek, ko‘p kompaniyalar ishinadi, bu qadriyatlarga ta‘sir qiladi, munosabat va obro‘, kompaniyani ongli xodimlari qadriyatlar bilan bog‘liq ish qilishadi va tashkilot rahbarlari qadriyatlar ahamiyatini kuchaytirishga uchun muhim shaxsdir.

Shunday qilib, bir tashkilot rahbarlari usha yerda muhim rol o‘ynaydi. Ular ish o‘rinlari kabi madaniyat va qiymatlar qabul qilish va xodimlar bajargan ishiga mas‘uldirlar. Aslida, tadqiqot menejerlar axloqiy va noaxloqiy harakat uchun shaxsning qarori ustidan eng muhim ta‘sir ko‘rsatadi. Odamlar ishboshchilarni nima bajarayotganini kuzatadi va ma‘qul amaliyotlari namuna sifatida foydalaniladilar.

Agar madaniyatni kuchli va yuqori axloqiy standart deb qo‘llab-quvvatlash, unda qudratli va axloqiy jihatdan ijobiy ta‘siri bo‘ladi yoki teskarisi bo‘lsa noaxloqsizlik bo‘ladi. Masalan, IBM mijozlar, ishchilar, sheriklar va jamoalar bilan axloqiy kelishuvni ta‘kidlab kuchli madaniyatga ega. Axloqiy xatti-harakatni batafsil mazmuni ishlab chiqilishi kerak va ko‘rsatmalarni buzganlik uchun jarima: ishdan jumladan intizomiy xatti-harakatlar amalga oshirilmog‘i kerak. IBM ning rahbarlari doimo axloqiy xatti ahamiyatni mustahkamlaydi.²⁷

5.2. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar

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

Agar rasmiy munosabatlar buyruqlar, farmonlar orqali belgilansa, norasmiy munosabatlar esa hech kim va hech narsa orqali belgilanmaydi. Shuning uchun ham boshqaruv jarayoni funktsional rasmiy tashkilot yaratilishiga olib keldi. Lekin shuni bilish kerakki har qanday rasmiy tashkilot ichida norasmiy tashkilotlar ham mavjud, ular tashkilotlar siyosatga o‘z ta‘sirini o‘tkazishi mumkin. Har bir mehnat

²⁷ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 130-131-betlar.

jamoasining a'zosi bir vaqtning o'zida ko'pgina guruhlariga tegishli bo'lishi mumkin.

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

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

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

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

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

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

Huquqqa ega bo'lmagan holatdagi guruhlar – insonlarga salbiy ta'sir o'tkazishi mumkin. Shu bilan birga norasmiy guruhlar o'ta zukkolik harakteriga ega bo'lsa ayrim tashkilotlar inqirozdan qutilib ham qolishi mumkin. Buning mazmuni shundan iboratki, norasmiy guruh tashkilot rivojlanishini olg'a yoki orqaga sudrashi mumkin. Menejerning vazifasi shundan iboratki ushbu guruhlar ta'sirini kamaytirish qobiliyatiga ega bo'lishi va ular kuchini yahshi tomonga yo'naltirishi kerak. Norasmiy guruh faoliyati menejer tomonidan nazorat etilishi mumkin. Buning uchun menejer norasmiy guruh maqsadlarini to'liq bilib olishi kerak. Menejerda norasmiy guruh haqida asosli sabablar, asoslar paydo bo'lsa shundagina unda o'zini tutish strategiyasini ishlab chiqish imkoni tug'iladi.

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

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

Birinchidan, menejer norasmiy tashkilot mavjud ekanligini tan olishi kerak.

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

Uchinchidan, norasmiy tashkilotchilarni aniqlash va ularni boshqara bilish kerak.

To'rtinchidan rasmiy va norasmiy tashkilotlar maqsadlarini birlashtirish kerak.

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

Odamlarni norasmiy tashkilotga qo'shilishlari sababini quyidagicha izohlash mumkin:

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

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

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

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

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

Norasmiy tashkilotlar tavsifnomasi.

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

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

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

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

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

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

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

Oklaxoma shtati **Makalester**dan unchalik uzoq bo'lmagan masofada, janub tomonda joylashgan bo'lib, mahsulotlari brendga aylangan katta zavod kompleksida malakali xizmatchilar ishlaydi. Ular o'z ishining shu darajada ustasiki, ular bu ishni shunchalik uzoq vaqtdan buen sifatli tayyorlab keladilar, hozirgi kunda ular mahsulotlarining bozordagi ulushi qariyb 100 foizni tashkil qiladi.

Ular AQSh harbiy mudofasi uchun, ishchi muhitni ushlab turish uchun talab qilinadigan bomba tayyorlaydilar, yuqori darajadagi tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan harbiy bo'lmagan tuzilma va intizomiy tuzilmalarning ajib uyg'unligidir.

Bu yerda ham ish samarali amalga oshiriladi. Ish “**Cisco**” tizimlarida ham samarali amalga oshirilishi mumkin, rasmiy tuzilmasi boshqacha bo'lishiga qaramasdan. “**Cisco**”da xodimlar o'z ishlarini 70 foizini uyda bajarishadi, hech bo'lmaganda o'z vaqtlarining 20 foizini uylarida bajarishadi. Bu ikkala tashkilot kerakli bo'lgan ishni bajarishga erishadilar, lekin shunga qaramasdan ularning har biri boshqa tuzilmani ishlatgan holda erishadilar.

Boshqarish sohasidagi hech bir masala oxirgi bir necha yilda tashkilot tashkiliy tuzilmasi kabi masalalardek bunchalik ko'p o'zgarishlarga yo'liqmagan.

Boshqaruvchilar xodimlarga tashkilot oldiga qo'yilgan vazifa va loyixalarni amalga oshirishda yordam beradigan hamda bunda ularning ishini osonlashtiradigan, bir paytning o'zida turli vaziyatlarga moslashuvchan yangi tuzilmaviy

konstruktsiyalarni o‘ylab topish uchun an’anaviy yondashuvlarni qayta ko‘rib chiqadilar.

Tashkilotni loyihalashtirish borasida boshqaruvchilarning asosiy tamo-yillari bo‘lib, asoschi mualliflar hisoblanmish **Fayol va Maks Veber**lar tomonidan taklif etilgan tuzilmalarning tamoyillariga qat’iy amal qiladilar. O‘sha ilk tamoyillar taklif etilgan davrlardan buyon 90 yil o‘tdi. Oradan o‘tgan vaqtni va shu vaqt ichida bo‘lib o‘tgan tarkibiy o‘zgarishlarni inobatga olgan holda, bu tamoyillar hozirda eskirib, bugungi kunda ularning foydasi bo‘lmaydi deyish mumkin emas.

Lekin aksariyat hollarda ular hali ham samarali tashkilotlarni barpo etishda muhim ma’lumotlar manbai bo‘lib xizmat qilib kelmoqda.

Albatta, biz mana yillar mobaynida ko‘plab bilimlarga va cheklovlar haqidagi fikrlarga ega bo‘ldik.

Tashkilotning asosiy tuzilmalarini tuzishdagi chora-tadbirlar:

• idoralarni va aniq ish joylarini taqsimlashda keng qamrovli vazifalarni amalga oshirish;

• aniq ish o‘rinlariga ta’lloqli bo‘lgan vazifa va majburiyatlarni belgilash;

• turli tashkiliy vazifalarni muvofiqlashtirish;

• ish joylarining klasterlarini tuzish;

• alohida shaxslar, guruhlar o‘rtasida aloqa o‘rnatish.

• vakolatlarning rasmiy chiziqlarini o‘rnatish.

• tashkiliy resurslarning alohida belgilarini ko‘rsatib berish va ochib berish.

Bu juda muhim jarayon ekanligi va bu jarayon orqali boshqaruvchilar tashkilotning tashkiliy tuzilmasini loyihalashtiradilar.

Tashkiliy tuzilma bu tashkilotdagi ish joylarining rasmiy joylashuviga aytiladi. Bu tuzilma vizual ko‘rinishda tashkiliy tuzilmada aks ettirilishi va ko‘p maqsadlarga xizmat qilishi mumkin. Boshqaruvchilar tuzilmani yaratganlarida yoki uni o‘zgartirganlarida ular o‘z oldilariga oltita omilning echimini olgan tashkiliy tuzilmani barpo etish jarayoni bilan shug‘ulanadilar: taqsimot, bo‘limlarga ajratish, jamoa tarkibi, boshqarish diapazoni, markazlashtirish va markazlashmagan tizimga o‘tish hamda rasmiylashtirish.

AdeOgayodagi “Wilson” sport tovarlari zavodida 10 ta ish o‘rinlarida ishchilar ishlab (o‘rtacha ular 20 yil davomida ishlab kelmoqdalar) ular milliy futbol ligasi uchun futbol buyumlarini ishlab chiqaradilar, aksariyat kollej va o‘rta maktablardagi futbol o‘yinlari uchun buyumlarni ishlab chiqaradilar. Zavodning har kunlik maqsadlarini amalga oshirish uchun ishchilari quyish, tikish, bichish, shnurlash va boshqa ishlarga taqsimlanadilar.

Bu mehnat faoliyatini alohida vazifalarga bo‘lib olish bo‘yicha taqsimlab olishga misol bo‘la oladi. Ayrim xodimlar, ishlab chiqarish hajmini oshirish maqsadida, butun faoliyatini emas, balki bir yunalish bo‘yicha ixtisosla-shadilar. Shuningdek, bu boshqarish moduli tarixiga kiritilgan mehnat taqsimoti tushunchasi sifatida bizga ma’lum.

Ixtisoslashtirilgan tarzda ishlash ishchilarning malaka va kunikmalari-dan samarali foydalanish imkonini beradi. Aksariyat korxonalarda ayrim vazifalar yuqori darajadagi ko‘nikmalarni talab qiladi; boshqa vazifalar nisbatan pastroq darajadagi malakaga ega bo‘lgan ishchilar ham qilishlari mumkin. Agarda yuqori

malakali va juda murakkab vazifalarni amalga oshirishda barcha ishchilar ishlab chiqarish jarayonining barcha bosqichlarida ishtirok etganlarida, ishchilar o'zlarining malakalarini to'la ishga sola olmaydilar. Undan tashqari ishchilarning malaka darajasini ajratish, aks ettirish uchun malakasi past bo'lgan ishchilarga karaganda, malakali ishchilarning ish haqi nisbatan yuqori to'lanadi, barcha ishchilarning ish haqi yuqori malakali ishchilarga to'langanday to'lanishini amalga oshirish oson kechadi.

Resurlardan samarasiz foydalanish masalalari. Bu tamoyil orqali siz, nima sababdan jarayondan keyin mijozni tikayotgan kardiolog xirurglarni uchratish mumkin emasligini tushunasiz. Uning o'rniga shifokorlar o'zlarining ish olib borish xonalarida xirurg operatsiyani tugatgandan so'ng mijozni tikishni o'rganadilar.

Ixtisoslashtirishning ilk tarafdorlari ixtisoslashtirish jarayoni ishlab chiqarish unumdorligini ancha oshirishi mumkinligini ta'kidlaydilar. Yigirmanchi asrning boshida umumlashtirish oqilona kechgan edi. Ixtisoslashtirish keng qo'llanilmaganligi sababli uning tadbiiq etilishi doim ishlab chiqarishning yuqori unumdorligi bilan asoslangan, lekin 10-2 ilovada aks ettirilganidek yaxshi natijalar uzoqlashishi mumkin. Bu qaysidir holatda ixtisoslashish sabab insonning ishlashga bo'lgan ishtiyoqi so'nishi, zerikkanligi, charchaganligi, stress holati, past unumdorlik, past sifat, kechikishlar sonining oshishi va kadrlar almashinuvi oqimi iqtisodiy samaradorlikka erishishga to'sqinlik qilishi mumkin.

TASHKILOTda:

- Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi va tashkilotning maqsadlariga erishish.
- Ishchi joylarining tashkilot tashkiliy tuzilmasi doirasidagi rasmiy joylashuvi.
- Tashkilotni tashkiliy loyixalashtirish tizimini aks ettirish.
- Tashkilotda mehnatning ixtisoslashuvini o'zgartirish yoki yaratish.
- Ayrim ish vazifalarining mehnat jarayonidagi taqsimlanishi kabilar muhim sanaladi.
- Mehnatning ixtisoslashuvi natijasida kelib chiqadigan iqtisodiy samaradorlik va tejamli ishlab chiqarish.
- Ixtisoslashuvning iqtisodiyotga ta'siri.
- Iqtisodiyotning ixtisoslashuvga ta'siri

BUGUNGI FIKRLAR / QARASHLAR. Aksariyat boshqaruvchilar ixtisoslashuv jarayoniga muhim omil sifatida qarab kelmoqdalar, chunki u ishchi-xodimlarga samaraliroq ishlashga yordam beradi. Masalan, "McDonald's" kompaniyasi yuqori darajadagi mehnat taqsimotini tashkil etgan, chunki ular mahsulotlarni belgilangan vaqtda va samarali ishlab chiqarib mijozga etkazishi lozim. Shuning uchun ham buni «tez» ovqat deyishadi. Bittasi buyurtma qabul qiladi, ikkinchi oshpaz gamburger tayyorlaydi, uchinchi mijozga yetkazadi, boshqasi esa ichimliklarga buyurtma qabul qiladi. Boshqalari buyurtmalar paketini qabul qilishadi va hokazo.

Bu darajagi samaradolikni oshirishga qaratilgan ixtisoslashuv ishlab chiqarish unumdorligini oshirishga yordam beradi.

Haqiqatda, aksariyat Makdonalds xodimlariga buyurtmani qabul kilib olish, yozib olish uchun qancha vaqt kerakligini ko'rishingiz hamda yaxshi e'tibor bersangiz xodimlar uchun o'z vazifalarini bajarish uchun qancha vaqt sarflanganligi haqida yozib qo'yilganining guvohi bo'lasiz.

Lekin ayrim holatlarda ixtisoslashuvning qo'llanilishi ishlab chiqarish unumdorligining oshishiga olib kelmasligi ham mumkin. Shuning uchun ham "Avery Dennison", "Ford", "Avstraliya", "Hallmark va American Express" kabi kompaniyalar me'yor darajada ixtisoslashuvni tadbiq etadilar va buning o'rniga ishlchilariga keng soha vazifa va ishlarni topshiradilar.

Bo'limlarga ajratish.

Sizning kollejingizda talabalar xizmati bo'limi yoki moliyaviy yordam ko'rsatish bo'limi mavjudmi, bo'lganmi? Siz bu kursni boshqarish bo'limidan olgan bo'larmidingiz? Ijobiy qaror qabul qilingandan so'ng, kim tomonidan qanday ishlar amalga oshiriladi, ish faoliyati guruhlariga umumlashtirilgan bo'lishi lozim, shu tariqa ish komplekslashtiriladi va boshqariladi.

Ish joylarining guruhlariga umumlashtirilishi departamentlarga ajratish (bo'limlarga umumlashtirish) deb aytiladi. Departamentlarga ajratishning beshta ommaviy tamoyillari qo'llaniladi, lekin korxonada o'zining alohida shaxsiy tizimini ishlab chiqishi mumkin. (Masalan, otellarda mehmonxonalarda ish jarayonlarini ro'yxatga olish, sotuv va umumiy ovqatlanish, tozalikni ta'minlash va kir yuvish, texnik xizmat ko'rsatish bo'limlari bo'lishi mumkin).

Aksariyat yirik kompaniyalar ushbu bo'limlarga ajratish kombinatsiyalarini yoki ularning ushbu bo'limlarga ajratish usullaridan foydalanib kelmoqdalar. Masalan Yaponiyaning yirik elektron kompaniyasi o'zining bo'linmalarini funktsional tamoyillarga ko'ra, jarayonning ishlab chiqarish birliklariga, sotuvini ettita jo'g'rofik mintaqaga va to'rtta gurux mijozlarga moslashtirib tashqillashtiradi.

"Black & Decker" kompaniyasi o'zining bo'linmalarini funktsional tamoyillarga ko'ra, jarayonning ishlab chiqarish birliklariga ko'ra, mahsulot sotishni esa barcha jo'g'rofik mintaqaga va mijozlar guruhlariga moslashtirib tashkillashtiradi²⁸.

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

5.3. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxonalar, firmalarning mohiyati va mazmuni

Korxonalar - bu har qanday iqtisodiy tizimda asosiy va birlamchi bo'g'in bo'lib hisoblanadi. Korxonalar to'g'risidagi qonunda korxonalar yuridik shaxs

²⁸ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 264-26-betlar.

huquqlariga ega bo'lgan xo'jalik sub'ekti bo'lib, o'ziga tegishli yoki to'liq xo'jalik hisobidagi mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradi, sotadi yoki almashadi, ishlar bajaradi, xizmatlar ko'rsatadi, deb ta'kidlangan.

Ular o'z faoliyatlarini amaldagi qonunchilikka muvofiq ravishda o'zaro raqobat va mulkchilikning barcha shakllari va ularning teng huquqliligi sharoitlarida amalga oshiradi.

Har bir ayrim korxonalar yuqori boshqaruv organlari tomonidagina emas, balki korxonaning o'zidagi boshqaruvchi kichik tizim tomonidan ham boshqariladi. Korxonalar yakkaxokimlik tamoyili asosida va ayni zamonda ularning operativ-xo'jalik jihatdan mustaqil ish ko'rishi va tashabbus ko'rsatishi asosida boshqariladi. Shu sababli:

Korxonalar boshqaruv tizimida shunchalik ijrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Korxonalar davlat vakili hisoblangan direktor (boshliq, boshqaruvchi) rahbarlik qiladi.

Firma - bu korxonadan farqli o'laroq, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida turli-tuman tadbirkorlik faoliyatini bildiradi. Bunday nomni sanoat korxonasi, davolash muassasasi uchun ham, qurilish tresti va vositachilik tashkiloti uchun ham, savdo va konsullik faoliyati uchun ham, xodimlar tayyorlash va malakasini oshirish, sayyohlik va boshqa tashkilotlar uchun ham nisbatan ishlatish mumkin.

Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida butunlay yangi tipdagi firmalar vujudga keladi.

Firmalar turlari:

1. Lizing firmalar - bunda salohiyati qudratli xo'jalik tizimi etarlicha moliyaviy vositalari bo'lmagan boshqa bir korxonalar mashina-uskunalar va boshqa mulklarni shartnoma asosida muayyan muddatga berib turadi. Muddat tugagandan so'ng ijarachi bu mulkni qoldiq qiymati bo'yicha sotib olish huquqiga ega bo'ladi.

2. Injiniring firmalari - ular turli inshootlar va tuzilmalarni loyihalash, qurish, foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadi. Eksport injiniring firmalari boshqa mamlakatlarga xizmat ko'rsatadi, chet eldagi ilmiy g'oyalar va texnik ishlanmalar bozorida litsenziyalar sotadi. Texnik yangiliklarni xorijda joriy etadi, murakkab va ulkan loyihalarni amalga oshiradi, injiniring bilan birga mashina va uskunalarni eksport qilib, etkazib turadi.

3. Konsalting firmalar - ular ishlab chiqarishning turli muammolari yuzasidan maslahatlar beradi, loyihalash bilan shug'ullanadi, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga o'xshash faoliyat turlariga ko'maklashadi.

4. Venchur firmalari - bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichik biznesning bir turi bo'lib: ilmiy-muhandislik ishlari; yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish; tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish; yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish; ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi.

6. Seleng firmalari - ular jismoniy va yuridik shaxslarning mulklarini jalb etish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadilar. Bu mulklarga er maydonlari, binolar, mashina-uskunalar, pul, qimmatli qog'ozlar kiradi.

7. Trast firmalari - bu xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradi Ular ishonchli vakil sifatida faoliyat ko'rsatadi. Trast firmalar shartnoma shartlariga binoan ishonchli vakil sifatida quyidagi xizmatlarni bajaradi:

- korxonalar bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish;
- nomli aktsiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish;
- moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

Iqtisodiyotni boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng xuquqli tashkilotlarga bo'linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradilar. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitutsiyasiga asoslangan xolda faoliyat yuritadi.

Tashkilotlar moslashuvchan va atrof-muhit ekologik tendentsiyalarga moslashishi sabab, jarayonlarni amalga oshirishda demarkazlashtirishga ko'proq moyillik kuzatildi.

Bu tendentsiya esa xodimlarning xuquq va imkoniyatlarini kengaytirish tendentsiyasi deb tanilgan, shuningdek unda xodimlarga qaror qabul qilishda ko'proq vakolat (erkinlik) beriladi.

Yirik kompaniyalarda, pastki bo'g'in boshqaruvchilari «qilinayotgan ishlarga» yaqinroq bo'lib, odatda ular muammolar to'g'risida ko'proq ma'lumotga ega va uni qanday xal qilish mukinligini korxonaning birinchi shaxsidan farqli yaxshiroq biladilar.

Masalan, Terex korporatsiyasining bosh direktori Ron DeFeo boshqarish jarayo-nini demarkazlashtirish tarafdori bo'lib, u boshqaruvchilarga «Kompaniyani sizlar o'zlaringiz boshqarishingiz lozim». Ular bunga rioya qilganlar! Va natijada kompaniya 2009 yilda 4 milliard dollar daromad olib va EES xizmati uchun o'zining xodimlariga dune bo'ylab 16000 ga yaqin korporativ shtab-xonalar ochib berishdi.

Yana bir misol kilib, Pedras Negras, Koauila, Meksikadagi General Cable zavodini keltirish mumkin, korxonaning boshqaruv jarayoni uchun mas'ul shaxslar 6000 ta aktsiya birliklariga va zavod SKUs asbob - uskunasi ega bo'lgan mulk sohiblari bo'lishdi. Kompaniya menejerlari esa ishni yanada mas'uliyatli qo'llarga topshirish usullarini izlashda davom etadilar.

Intensiv tashkilotlar. Karachi, Pokistondagi Bayera zavodidagi xodimlar farmatsevtika maxsulotlarini uzluksiz ishlab chiqarish liniyasida ishtirok etadilar. Tuzilmaning texnologiya samarasi bo'yicha birinchi tadqiqotlarni Djoan Vudvordga berish mumkin, u tashkiliy tuzilmaning elementlari muvafaqqiyatga qanday ta'sir ko'rsatishini aniqlash uchun Angliya janubidagi unchalik katta bo'lmagan fabrika tsexlarni o'rgangan.

U ma'lum bir shablonni izlaganida, firmalarni murakkablik darajasiga ko'ra uchta turli texnologiyalarga ajratmaguncha bir fikrga kela olmadi. Birinchi kategoriyada, ishlab chiqarish birliklar ishlab chiqarilishi birliklarda yoki unchalik katta bo'lmagan partiyalarda ko'rsatilgan.

Ikkinchi kategoriyada katta partiyalarni ommaviy ishlab chiqarilishi ko'rsatilgan. Va nixoyat, uchinchi, boshqalarga nisbatan texnik jihatdan ishlab chiqarish jarayoni uzluksiz jarayon deya qaraladi. Ushbu xulosalarning qisqacha tavsiloti ChIZMA 10-9 DA ko'rsatilgan. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, korxonalar tuzilmasi va texnologiyasiga moslashishi kirish-chiqishlarni o'zgartirish uchun qoidalarga qat'iy rioya qililariga bog'liq

Umuman aytadigan bo'lsak, intensiv tuzilma qanchalik tartib-qoidaga mos bo'lsa, korxonada bunga qat'iy rioya qilinadi, texnologiyalar ko'proq tarkibiy tuzilmaga ega bo'ladi.

Ekologik noaniqlik va tuzilmalar. Ayrim korxonalar sodda va barqaror muhit bilan bog'liq bo'lgan biroz miqdordagi noaniqliklarga, boshqalari esa murakkab va dinamik muhitda katta qiyinchiliklarga duch keladilar. Boshqaruvchilar o'sha muhitdagi ekologik noaniqliklarni tuzilmani tartibga solish, o'zgartirish orqali iloji boricha kamaytirishga harakat qiladilar

Sodda va barqaror muhitda korxonalar uchun intensiv tuzilma ko'proq to'g'ri keladi, samarali bo'ladi. Boshqa tomondan esa noaniklik qanchalik yuqori darajada bo'lsa, korxonaning tuzilmasi shunchalik egiluvchan va moslashuvchan bo'lishi lozim. Masalan, neft sanoati o'zgaruvchan bo'lganligi sababli, neft kompaniyalarining o'zlari egiluvchan, moslashuvchan bo'lishi lozim. **Royal Dutch Shell PLC**, kompaniyasining bosh direktori lavozimiga **Yerun van der Vir** tayinlangach, sanoatdagi o'zgaruvchanliklarga bardosh berish uchun korporativ tuzilmani yaratdi. U birinchi bo'lib bir ish qilgan edi, ya'ni u OPEK davlatlari bilan bitimlarni tuzishdaga kompaniyaning juda murakkablashib ketgan analitik jarayonini yo'q qildi, olib tashladi va soddalashtirdi. Tashqi muhitning tuzilma bilan bog'liq bo'lishligi haqidagi ma'lumotlar, nima sababdan ko'p boshqaruvchilar bugungi kunda korxonalarini tezkor va moslashuvchan bo'lishi uchun tuzilmalarini o'zgartirishini, qayta tuzishlarini tushunishga yordam beradi. Jahon iktisodiy inqirozi, global raqobatbardoshlik, raqobatbardosh mahsulotlarga tez innovatsiyalarning kiritilishi hamda mijozlar tomonidan sifatga e'tiborning qaratilishi va etkazib berilishiga qo'yilgan juda yuqori talablar dinamik ekologik kuchlarga misol bo'la oladi.

Avon go'zallik kompaniyasining bosh direktori **Andrea Yung** xonasining devorida Lider evolyutsiyasi degan tunukacha osilgan, unda to'rtta iz aks ettirilgan: maymunning oyoq izi, odamning oyoq izi, erkak kishining oyoq kiyimining izi va ayol kishi oyoq kiyimining izi. Bu qiziq ishora oldingi bosh direktor ofisida osilgan **Djeyms Prestonni** eslatar edi. Birinchi ayol kishi bosh direktor sifatida Avon, Yung lavozimda bo'lgan davrida Fortune 00 ro'yxatidan birinchi o'nliklar ichidan o'rin olib kelgan. U boshqaruv sohasidagi ko'plab muammolarga duch kelgan. U korxonaning tashkiliy tuzilmasi ham yaxshi, ham yomon davrlarda gullab-yashnashi uchun qanchalik muhim ahamiyatga ega ekanligini juda yaxshi tushunib etgan. Kompaniyasining mahsulotlarining 70 foizi rivojlanayotgan

davlatlarga sotilishini inobatga olgan holda aytish mumkinki, uning ishining bu tomoni ancha murakkab. Lekin, u kompaniya tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish, qayta yo'naltirish, qayta ko'rib chiqish borasida keskin qarorlar qabul qildi va muvaffaqiyatli go'zallik kompaniyasi bo'lishi uchun xizmat qiladigan tashkiliy tuzilmani yarata oldi.²⁹

5.4. FunkSIONAL–yo'naltirilgan tashkilot

Tashkilotni ishlab chiqarish strukturasi, asosiy ishlab chiqarish funksiyasiga asoslangan va bozor munosabatlariga mos ravishda oqib chiquvchi vazifalarga mo'ljallangan.

Ishlab chiqarish tashkiliy tizimini hosil qilishda tashkilotning savdo va xizmatlar muhiti quyidagilarga e'tibor qilinadi:

- Sotib olish.
- Saqlash.
- Rahbariyat.
- Boshqaruv.
- Sotish.
- Moliyalashtirish.

Sanoat tashkilotlarini ko'rib chiqishda, albatta ishlab chiqarish funksiyalarini e'tiborga olish kerak. Asosiy ishlab chiqarish funksiyalari tahlil qilishda funksiyalar qism fuksiyalarga bo'linadi. Masalan:Tashkilot strukturasi tashkilotdagi mavjud strukturali bo'limlar va ishlab chiqarish jarayoni vaqtida aniqlaymiz.

S trukt urall tashk ilot.	Asosiz funksiyalar	Funksiyalarning qism funksiyalari
	Rahbariyat	Rahbariyat, rejalashtirish va qaror qabul qilish
	Sotish	Reklama, buyurtmani qayta ishlash, tashqi xizmat
	boshqaruv	Kadrlarni boshqarish, korrespondensiyani qayta ishlash, secretariat

Strukturali tashkilot deganda, ma'lum bir maqsadi tashkilot birliklari bo'yicha taqsimlash tushiniladi. Tashkiliy birliklar, bo'limlar yoki mahsus guruhlar sifatida namoyon bo'lishi mumkin. Undan tashqari tashkiliy birliklar ichida, aniq shaxslarga ya'ni tashkilot xodimlariga aniq vazifa va vakolat topshirilishi kerak.

Funksional yo'naltirilgan strukturani tashkilotning barcha funksiyalari tahlil qilingandan so'ng kerakli shaxslarga yuklangan bo'lsagina yaratish mumkin.

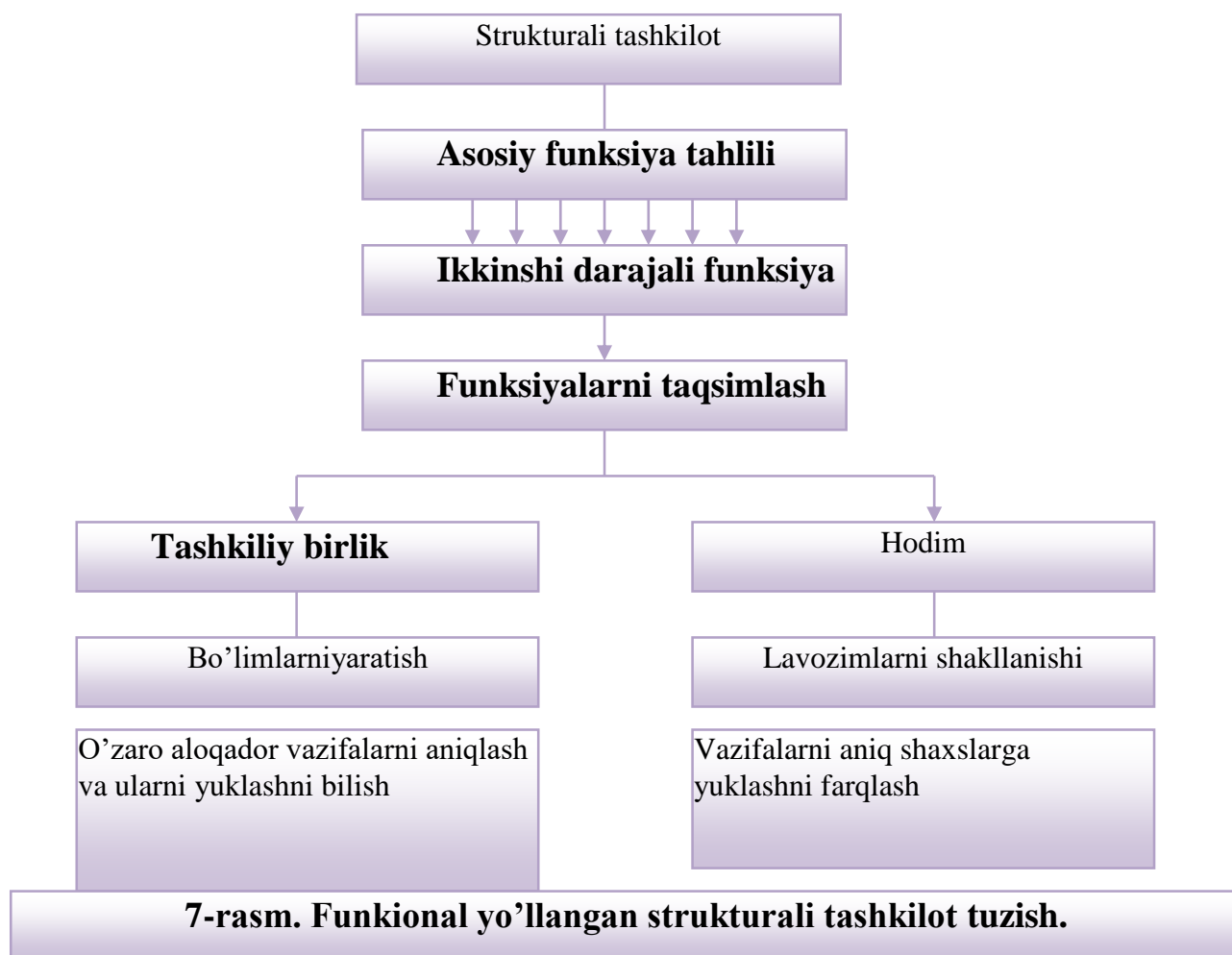
Ishlab chiqarish jarayonini siljishi.

Ishlab chiqarish jarayonini siljishi deganda ishlab chiqarish jarayoni, uni bajarilishi muddatini aniqlash tushiniladi.

Ishlab chiqarish yo'li jarayoni, maqsadi uni optimal qilishdir. Ya'ni vaqt ketkazish va bajarish muddatini minimallashtirish, hamda hodimlar, mijozlar va mashinalarni yaxshilab taqsimlash.

²⁹ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 276-278-betlar.

Uni dastlabki shart sharoitiga sistematik tahlil va bu ishlab chiqarish jarayonini strukturizatsiyasi hisoblanadi. Bunda funksional, vaqtli va makonga oid tomonlari yaxlitlangan holda o‘zaro aloqasi.



7-rasm. Funktsional yo‘llangan strukturali tashkilot tuzish.

Bo‘limlarni yaratish	Lavozimlarni shakllanishi
Ikkinchi darajali funktsiyalar bilan sotish	Ikkinchi darajali funktsiyalar bilan elektronshik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reklama kompaniyalarini o‘tkazish ▪ Buyurtmalarni qayta ishlash va hisoblarni yozish ▪ Mijozlarga maslahat berish va xizmat qilish ▪ Tashkilot faoliyati haqida statistic ma‘lumotlar yig‘ish ▪ Safarli ishlarga ishchilarni yuborishni taqsimlash ▪ Bozorni o‘rganish 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servis va mijozlarga boshqa hizmatlarni ko‘rsatilishi ▪ Buyurtmalarni qayta ishlash va hisoblarni yozish ▪ ITT tizimini rejalashtirish ▪ ITT tizimini o‘rnatish ▪ Elektromafnit moslikka tekshirish ▪ Amaliy dasturlarni taqdim etish ▪ Xatolar tashxisi va dasturni moslashtirish

Ishlab chiqarish jarayoni vaqtida doimiy uchrab turadigan savollar:

- Aniq vazifalar qaysi vaqtda paydo bo'ladi va ularni echishga qancha vaqt ketadi?
- Nima qilish kerak, qanday ketma – ketlikda qaysi jihoz yordamida?
- Bu ishlab chiqarish jarayoni qaysi tashkiliy birliklarini va lavozimlarga tegishli?

Nazorat savollari:

1. Tashkilot deganda nimani tushunasiz?
2. Tashkilotning hayotiylik tsikl kombinatsiyasini izoxlab bering?
3. Tashkilotlarning asosiy elementlarini sanab o'ting?
4. Tashkilotning ichki va tashqi muhit omillari o'rtasidagi tafovutni aniqlab bering?
5. Texnologiya deganda nimani tushunasiz?
6. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning asl mazmunini tushuntirib bering?
7. Nima uchun odamlar tashkilotga qo'shilish sabablarini izoxlab bering?
8. Tashkilotning asosiy tuzilmalarini tuzishda qanday chora-tadbirlar qo'llaniladi?
9. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida yangi tapdagi qanday korxonalar vujudga kela boshladi?
10. Konsalting va trast firmalar o'rtasidagi farq qanday jihatlar orqali farqlanadi?
11. Funktsional yo'naltirilgan tashkilotning maqsadi va vazifalarini izoxlab bering?
12. Strukturali tashkilot deganda nimani tushunasiz?
13. Ishlab chiqarish jaryoni nima va uning siljishi deganda nimani tushunasiz?
14. Intensiv tashkilotlar nima va ularning asosiy vazifalari nimalardan iborat?

Mavzu -6. Zamonaviy menejer

Reja:

- 1. Menejer tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatleri, vazifalari.**
- 2. Rahbarlik uslublarining mazmuni.**
- 3. Ishga doir etika va etiket. Menejerning imidji. Imidj tushunchasi.**

Tayanch so'zlar: menejer, quyi pog'ona menejeri, o'rta pog'ona menejerlar, top menejerlar, avtokrat, liberal, demokrat, etika, estetika, imidj, status, temperament, harakter.

6.1. Menejer tushunchasi, shaxsiy va ishga doir sifatleri, vazifalari.

Menejer-bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan boshqarishning sir-asrorlari qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir. Menejerlar yollanma boshqaruvchilar bo'lib aholining alohida ijtimoiy katlamini tashkil etadi.

Kompaniya firma, korxonalar, bank, moliya muassasalarining ijroiya hokimiyatga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchi kabilarning barchasi ham **menejerlar** deb yuritiladi.

Boshqaruv pog'onasiga qarab menejerlar ham uch toifaga bo'linadi.

* Yuqori pog'onadagi menejerlar.

* O'rta pog'onadagi menejerlar.

* Quyi pog'onadagi menejerlar.

Yuqori pog'onadagi menejerlar firma istikbolini belgilash uning kelajagi uchun ahamiyatli chora tadbirlarni ishlab chikish bilan shugullanadi. Bir suz bilan aytganda firma andozasini ishlab chikadi va uni amalga oshiradi.

O'rta pog'onadagi menejerlar firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chiqarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati yangi tovarlarni o'zlashtirish texnologiyani qo'llash mehnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shug'ullanadi.

Quyi pog'onadagi menejerlar quyi bo'g'inda, masalan, tsex bo'lim brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriqlarining bajarilishini boshqarib boradi.

To'g'ri, korxonani boshqarish mulk egasining vazifasi deyishimiz mumkin. Ammo boshqarish uchun mulk egasi bo'lish shart emas. Shu xususdan orkestrni boshqaruvchi direjer musiqa asboblarining egasi bo'lmasa ham uz ishini qilaverishini eslash o'rinli. Boshqarish vazifasini korxonalar egasining o'zi yoki yollangan ammo mulkdor nomidan ish quruvchi menejer bajaradi.

Iqtisodiy aloqalar murakkablashgan sari menejer xizmatiga talab oshadi, o'z ishining ustasi farang bo'lgan maxsus ijtimoiy toifa menejerlar toifasi paydo bo'ladiki, uning alohida ijtimoiy maqomi bor. Ular g'oyat-murakkab, o'ta mas'uliyatli ish bilan shug'ullanishi, firmaning hayot-momotiga javobgar bo'lgani uchun yollanib ishlovchilar orasida eng katta xizmat haqi oladilar:

Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda va jamoat ishlab chiqarishda zamonaviy menejer:

- rahbar - boshqaruvchi;
- rahbar - diplomat;
- rahbar - murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar - inson;
- rahbar - innovator sifatida maydonga chiqadi.

xar bir menejer o'ziga xos boshqaruv uslubiga ega. **Uslub** - bu ishlash boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtai nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

6.2. Rahbarlik uslublarining mazmuni

Boshqaruv uslubi - bu boshqaruv jarayonida kelib chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuasidir.

Ish uslubi - bu boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish masqadida biror bir organning yoki rahbarning bo'ysinuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuasidir. Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, hokimiyatlarning ish uslubi;
- sud, prokuraturalarning ish uslubi;
- korxonalar, tsexlarning ish uslubi;

• ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokozolar. Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi - bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalalarni hal qilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostidagi kishilar ishini nazorat qilganda u o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi.

Biroq har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan xarakat qiladi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Rahbarlik uslubi rahbarlarning o'z qo'l ostidagilari bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatlarida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organing intellektual salohiyati, sifatleri, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Rahbarlik uslubi boshqarish metodlari bilan muayyan o'zaro aloqada bo'ladi.

Boshqarish metodi ham boshqarish faolitini amalga oshirish usullari va yo'llari majmuasidan, boshqarish tizimiga samarali, maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatishidan, ya'ni boshqarish funktsiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir.

Lekin shuni e'tiborga olish lozimki, **metod** bu tamomila ob'ektiv rahbarga bog'liq bo'lmagan va mustaqil tushunchadir. **Uslub**, garchi u ham ta'sir o'tkazish usullari majmuasidan iborat bo'lsada, metoddan farq qiladi, u yoki bu rahbarning sub'ektiv, individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

qiyoslash uchun shuni aytish mumkinki, musiqa notasi hamma uchun bir xil bo'lsa-da, lekin musiqachilarning ijro etish uslub (manera)lari har xildir.

Buni quyidagi misollarda ko'rishimiz mumkin. Barcha rahbarlar xodimlarni rag'batlantirish maqsadida **boshqarishning iqtisodiy metodidan** foydalanishlari kerak. Lekin ba'zi rahbarlar individual rag'batlantirishga, boshqa bir rahbarlar esa jamoani rag'batlantirishga ko'proq mablag' ajratishga harakat qiladilar. Ba'zi rahbarlar chorak natijalarga, ikkinchi bir rahbarlar esa yillik ish natijalariga qarab mukofotlashni afzal ko'radilar.

Buyruqlar va farmoyishlar chiqarish kabi **boshqarishning tashkiliy-ma'muriy metodlaridan** ham rahbarlar turlicha foydalanadilar. Bular bo'lmasa ham buyruq chiqarish va aksincha boshqarish funksiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin. Buyruq chiqarib, uni nazoratsiz qoldirish ham, uning bajarilishi ustidan aniq va amaliy nazorat o'rnatish ham mumkin.

Shunday qilib, muayyan metodlarni amalga oshirishga har xil rahbarlar o'z individual uslublari bilan yondoshadilar.

Shu bilan birga, rahbarlik uslubi butunlay individual asosga ega deb qarash noto'g'ri bo'lur edi. Rahbarlik uslubiga boshqarish qonunlari va tamoyillari, rahbarlarga bo'lgan yagona talablar, jamoadagi sotsial-psixologik muhit, yuqori rahbarlarning boshqarishda qo'llaniladigan usullari kabi ko'pgina ob'ektiv omillar ta'sir ko'rsatadi. Demak, har bir rahbarning faoliyatida rahbarlik uslubining sub'ektiv va ob'ektiv unsurlari aralashib ketadi. **Sub'ektiv unsurlar** rahbarning:

- * ishchanlik va shaxsiy sifatlari;
- * mijoz, qobiliyati va qiziqishi;
- * bilimi, ko'nikma va mahorati;
- * tadbirkorligi va tashabbuskorligi kabi fazilatlarida namoyon bo'ladi.

3. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarning turlarga ajratilishi mohiyati. Avtokratik rahbarlar, liberal rahbarlar, demokratik rahbarlar.

Rahbarlarning ishchanlik va ma'naviy-madaniy xislatlarini baholash amaliyoti shuni ko'rsatadiki, bunda birinchi o'rinda e'tiqodlilik, topshirilgan ish uchun shaxsan javobgarlikni his qilish, hololik, vijdonlilik, kishilarga nisbatan mehribonlik va e'tibor bilan munosabatda bo'lish turadi. Asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qilish qobiliyati, shaxsan intizomli bo'lish, mehnat sevarlik, tashkilotchilik qobiliyati, jamoada intizomni yo'lga qo'yishi va saqlay bilish qobiliyati juda yuksak baholanadi.

Rahbarlik uslubi belgisi va bo'yisuvchilarga nisbatan munosabatga qarab barcha rahbarlarni quyidagi uch turga bo'lish mumkin.

Rahbarlik uslubga qarab rahbarlarning turlarga bo'linishi

Avtokratik rahbarlar

*Bunday turdagi rahbar:

- *buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikirini hisobga olmaydi;*
- *o'zini jamoadan uzoq tutadi; jamoa a'zolarini bevosita muloqatda bo'lishini chegaralab qo'yadi;*
- *o'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi;*
- *o'ziga bo'yisuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi;*
- *muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'isindirishga intiladi;*
- *ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'isuvchilari bilan muomilada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, uzini katta tutish sezilib turadi;*
- *o'ziga bo'isuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi.*

Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino qo'igan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukimini o'tkazishga intiladigan kishilardan etishib chiqadi.

Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa o'sha erda dag'allik, takabburlik,

tazyiq o‘tkazish, majbur qilish kabi o‘ta salbiy holatlar avj uradi. Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan, yomon deb bo‘lmaydi. Ba’zi bir hollarda bo‘ysinuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubini tanlab olish ham ish berib holishi mumkin.

Liberal rahbar

*Bunday turdagi rahbar:

- idorasiz, tashabbussiz bo‘ladi;
- o‘z zimmasiga mas‘uliyat olishni yoqtirmaydi;
- ishni o‘z holiga tashlab ko‘yadi;
- idoraga nisbatan qat‘iy bo‘lishdan hayiqadi;
- o‘zini haddan tashqari ehtiyot qiladi;
- biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;
- talabchan emas, sust nazorat qiladi;
- suiste‘mollarga bevosita yo‘l qo‘imasa ham o‘zini bilmaslikka soladi;

Bunday rahbar tashqaridan ko‘rsatiladigan ta’sirga moyilligi bilan ko‘zga tashlanib turadi.

Demokratik rahbar

*Bunday turdagi rahbar:

- boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;
- ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi; ularning bildirgan fikriga quloq soladi; ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tamonlarini inobatga oladi;
- barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo‘ladi, ustunligini bildirmaydi;
- buyruq berish yo‘li yuilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi;
- buyruq rahbarlik uslubi bo‘ysinuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o‘rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. xayotda har bir rahbarning ish uslubi har hil bo‘ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli hil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tamonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutish va buysinuvchilarning o‘ziga hos shaxsiy xislatlarni hisobga olib muomala qilishi kerak.

Xar bir boshqaruv uslubning samarodarligini baholash uchun amerikalik olim L. Laykert qo‘idagi koeffitsientni hisoblashni taklif qilgan:

$$K_{\text{ЛAK}} = \frac{\Sigma \text{ИY}}{\Sigma \text{MKY}}$$

bu erda, $K_{\text{ЛAK}}$ -avtokratik –liberallik koeffitsienti

EIU- rahbarlik uslubdagi ishontirish unsurlari yig‘indisi;

EMqU- rahbarlik uslubdagi majbur qilish unsurlari yig‘indisi

R.Laikertning fikricha bu nisbat 1,9 ni tashkil qilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda rahbarlik uslubida rahbar ishontirish unsurlarini majbur qilish unsurlaridan taxminan ikki barovar ko‘proq qo‘llagandagina uning rahbarlik uslubi optimal, maqsadga muvofiq, samarali bo‘lgan hisoblanadi.

Umuman olganda har uchala turdagi rahbarlikning boshqarish funktsiyalarini bajarishdagi va ijtimoi munosabatlardagi o‘ziga xos xususiyatlarni qo‘idagi jadvalda umumlashtirib ko‘rsatish mumkin.

Rahbarlik turlarining, o‘ziga xos xususiyatlari

1	Belgilar	Rahbarlik turlari		
		Avtokratik rahbar	Demokratik rahbar	Liberal rahbar
1	qaror habul	Yakkabosh, jamoa	Jamoa fikri bilan	Ko‘rsatmaga binoan ish

	qilishda	fikri bilan hisoblashmaydi	hisoblashadi	tutadi
2	qaror yechimlarini bo'ysinuvchilarga etkazishda	Yozma va og'zaki buirug, ko'rsatma orqali	Taklif orqali	Iltilmos qilish, yalinish orqali
3	Ma'suliyatni taqsimlash orqali	To'la tukis rahbar qo'lida	Vakolatiga binoan	To'la-to'kis ijrochilarning fikriga binoan
4	Bo'ysinuvchilarning tashabbuskorligiga	Io'l qo'yadi	Rahg'batlan-tiradi va foydalanadi	To'la- to'kis tayanadi
	Kadrlarni tanlashda	Kuchli raqobatdoshlardan qutilish tarafdori	Ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljal oladi va ularning o'sishiga yordam beradi	Beparvo
6	Bilimga bo'lgan munosobatda	xamma narsani o'zim bilaman deb hisoblaidi	Mutassil o'qiydi va qo'l ostidagi bo'ysinuvchilardan ham shuni talab qiladi	E'tiborsiz, baribir, beparvo
7	Muomalada	Salbiy, masofa saqlaydi	Ijobiy muloqatda kirishimli va faol	Tashabbus ko'rsatmaydi
8	Bo'ysinuvchilariga nisbatan	Kayfiyatiga qarab muomala qiladi, asabli	har xil, talabchan, xairixoh, andishali	Talabchan emas, muloyim
9	Intizomga nisbatan	qattiq, formal, yuzaki	Maqsadga muvofiq talab qiladi	Yumshoq yuzaki
10	Rag'batlantirishga nisbatan	Onda sonda rag'batlantirib tez-tez jazolash tarafdori	Onda-sonda jazolab tez-tez rag'batlantirish tarafdori	Aniq mo'ljali yo'q

Har uchala rahbarlik turi o'rtasida mutanosiblik mavjud bo'lib aniq sharoitlarda birining salmog'i oshishi bilan boshqasining salmog'i kamayadi.

6.3. Ishga doir etika va etiket. Menejerning imidji. Imidj tushunchasi.

Rahbarlik fazilatlari to'g'risidagi Gippokrat fikrlari: "Sangviniklar", "Flegmatiklar", "Xoleriklar", "Melanxoliklar".Rahbarga quyiladigan talablar.

Fazilat-bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo'lishi hamda har xil xulq- atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko'p jihatdan bog'liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyondasi Gippokrat inson badanida qon asosii o'rinni shig'ol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo'ladi, taasurotlarning almashinishiga tez ko'nikib keta qoladi, o'z atrofida sodir bo'layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.Mana shu xil kishilarni Gippokrat **Singviniklar** (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha "singvinis" ya'ni "qon" degan so'zdan kelib chiqqan.

Singviniklar tuyg‘u (jo‘shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi. Ular:

- yangi kishilar bilan tez til topishadigan;
- bir ish turidan ikkinchi ish turiga tezda ko‘niqadigan;
- bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaidigan;
- yangi sharoitga osonlik bilan o‘rganadigan;
- xushchaqchaq;
- harakatlari shiddatli;
- nutqi tez;
- kelajakka ishonch bilan qaraydigan;
- so‘zini aniq va ma’noli qilib, imo ishoralar bilan gapradigan kishilardir.

Singviniklar ish jarayonida kechgan ko‘ngilsiz hodisalarni tezda esdan chiqarib yuboradilar. Ular o‘z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga egadirlar.

Rahbarlar ularning ishini salbiy baholashdan ko‘ra ularga nisbatan qattiq qo‘l va talabchan bo‘lsalar ijobiy natijaga erishish mumkin.

Singviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo‘ladilar.

Agar kishi tanasida shillik hukmron o‘rin tutsa, unday kishilar og‘ir, tepsa tebransmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taasurotlariga loqayd qaraydigan bo‘ladilar. Bunday xil kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. qadimgi yunonlar shilliqlarni “Flegma” deyishgan.

Flegmatiklar:

- ta’sirchanligi sust bo‘ladi;
- bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko‘chadilar;
- faolliklari kam;
- yangi sharoitda qiyinchilik bilan moslashadilar;
- harakatlari va nutqlari sust;
- ko‘ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar;
- sabr-toqatli chidamli bo‘lib, so‘zlaganda xotirjam, o‘zga shaxslar bilan hayajonlanmay gapiradilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o‘zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishi tanasida za’faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qa’tiy-harakatchan bo‘ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (qoni qiziq kishilar) deb atagan. qadimgi yunonchada safroni “xoley” deyishgan.

Xoleriklar – ko‘tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni eng oladigan kishilar bo‘lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining bo‘zilishi bilanoq tez o‘zgarishi mumkin. Ular serjahl, o‘zini yaxshi ko‘radigan, tez gapiradigan odamlar bo‘lib, ular boshqalardan gapining ohangi o‘zgaruvchanligi bilan ajralib turadilar. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi singviniklarnikidek bo‘ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o‘zini to‘g‘ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko‘proq moyil bo‘ladilar, arzir-

arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug' shifokor **melanxoliklar** deb atagan. qadimgi yunonchada "melanxolik" so'zi "qora safro" degan ma'noni bildirgin.

Melanxoliklar:

- *o'ta ta'sirlanuvchan xususiyatga ega;*
- *tez toliqadigan va o'ziga ishonmaydigan;*
- *tashvishsiz, lekin jo'da sezuvchan;*
- *nihoyatda arazchan;*
- *juda oz kuladigan;*
- *faolligi sust, tortinchoq, kam g'ayrat;*
- *arzimagan sabablarga ko'zlaridan yosh oqib ketaveradigan;*
- *yangi kishilar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.*

Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvafaqqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. "Rahbarlik qilish" degan so'zga izohli lug'atlarda boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo'naltirish, ko'rsatma berish degan turli ma'lumotlar berilgan. Bundan ko'rinib turibdiki, hozirgi davrda menejer (rahbar)lar qondirishi zarur bo'lgan talabalar juda ko'pdir. Ularni qo'yidagi beshta yirik guruhga bo'lish mumkin.

Rahbarga qo'yiladigan talablar

- Ma'naviy yetuklik
- siyosiy etuklik;
 - huquqiy etuklik;
 - axlohiy etuklik;
 - yuqori saviya va onglik;
 - ma'rifatchilik;
 - madaniyatchilik;
 - xodimlarni vatanparvarlik ruhida tarbiyalashda qodirlik;
 - topshirilgan ish uchun shaxsiy javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik;
 - shaxsiy manfaatlarni jamoat manfaatlariga bo'ysindirishga qodirlik;
 - kishilarga nisbatan mehribon va e'tiborli bo'lish;
 - tashabbus va ilg'orlikni qullab - quvatlash qobiliyati;
 - printsipiallik;
 - tanqidga chidamli bo'lish, o'z-o'zigi tanqid qila bilish.

Intizom va mehnatga bo'lgan munosabati

- mehnatsevarlik;
 - jamoa o'rtasida intizomni yo'lga qo'ya bilish;
 - atrofdagilarga mehnatsevarlikni tarbiyalay bilish;
- Bir noshud rahbarning beg'amligi yuzlab, minglab kishilar taqdirining bedaxl qirralariga ta'sir etishi mumkin. Boqibeg'am bu toifa rahbarlarning shu uslubi bilan murosa qilib bo'lmaydi.
- ishni rejali olib bera bilish, rejasiz ishlagan rahbar xodimlar jamoasi oldiga qo'yilgan vazifalarni muvafaqqiyatli bajara ololmaydi.

Bilim darajasi	<ul style="list-style-type: none"> • iqtisodiyotni bilishi; • texnika va texnologiyani bilishi; • boshqarish ilmini, funktsiyalari va strukturasi bilish; • istiqbolni bilimga qodirligi va h.k.
Tashkilotchilik qobiliyati	<ul style="list-style-type: none"> • xodimlarni tanlay bilish va ulardan samarali foydalanishni ta'minlay olishligi; • qo'l ostidagilarni mehnatga o'rgatish va tarbiyalashni bilish; • jipsalashgan jamoani vujudga keltirish; • maqsad sari intiluvchanlik; <p>kutilmagan vaziyatlarda boshqarish qobiliyatini yo'qotmaslik; “Yomon korxonaga yoki tashkilot yo'q, lekin yomon rahbarlar bor”. Bu ibora shuni bildiradiki, yomon ishlab turgan korxonaga jamoani yaxshi boshqaradigan, <u>tashkilotchilik qobiliyati</u> yuqori, mehnatsevar, talabchan, bilimdon rahbar qo'yilsa, u korxonaga tezda yaxshi korxonaga sarfiga qo'shiladi. Agar yaxshi ishlab turgan korxonaga tasodifan tashkilotchilik qobiliyati past rahbar kelib qolsa aksincha, u korxonaga asta-sekin yomon ishlaydigan korxonaga aylanadi.</p>
Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish.	<ul style="list-style-type: none"> • boshqarishni kollegial tarzda tashkil qila olish qobiliyati; • ish haqida qisqa va aniq gapirish qobiliyati; • ishga oid xatlar, buyruqlar, farmoyishlar yoza bilish; • turli manbaalardan ish uchun zarur axborotlarni olish qobiliyati; • rahbarlarni va qo'l ostidagilarni tinglay bilish qobiliyati; • asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qila bilish qobiliyati; • rejalarni bajarishdan xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash qobiliyati; • boshqaruv organi qarorlari bajarish ustidan nazoratni ta'minlay bilish; • boshqarish strukturasi takomillashtirib berish qobiliyati va h.k.

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq qo'yidagi ijobiy xislatlar ular orasida a'lohida mavqega ega:

Dovyuraklik – bunday rahbarda mardonavorlik, botirlik, dadillik mavjud bo'ladi. Ular omadsizlikdan qo'rqmaydi. qo'rquv ularni jasoratga chorlaydi va zafarlarga olib keladi. xar bir yangi harakatni taraqqiyotga va hayotiy tajribalarga erishtiradi.

Sabrlik – bunday rahbar muvafaqiyatga birdaniga erishishi mumkin emasligini yaxshi tushinadi. Unga faqat bardosh va sabr-toqatli bo'lib, sabot-matonat bilan qiyinchiliklarni engish orqali erishish mumkinligini biladi. Chidam, sabr to'g'risida Abdullo Avloniy shunday degan edi:

Sabr shunday bir kuchli narsadirki,
* g'azabni shijoatga,
* kattalikni tavoze'ga(kamtarlikka)
* yomonlikni yaxshilikka
* aylantirmakka quvvati etar.

Bir hakimdan so'radilar: “Odamlarni o'zingdan uzoqlatirmaslikning chorasi nima?”. U dedi: “Chidam va muloyimlik”. Yana undan: ”Mushkul narsalarni qanday hal qilsa bo'ladi ?” deb suradilar. U yana “Chidam va muloyimlik bilan !”deb javob berdi.

Yaxshi niyatlik – bunday rahbar xayrxoq va iltifotli bo‘ladi, kishilarga nisbatan doimo yaxshi niyatda bo‘ladi. O‘zidagi kanoatsizlikni g‘irrom raqobatchilik yo‘li bilan emas balki xayrxoxlik yo‘li bilan bartaraf qilishga harakat qiladi. Uning xayotidagi shiori hasad emas, balki:

“Birni ko‘rib shukur qil, birni ko‘rib zakir qil” – degan shiordir.

Shu o‘rinda qo‘yidagi hikmatli so‘zlarni ta‘qidlash o‘rinlidir. Uch dardga davo yo‘qdir:

- dangasalikdan kelgan kambag‘alikka;
- hasaddan tug‘ilgan dushmanlikka;
- xo‘jayinlikdan kelib chiqqan kasallikka.

Sog‘lom shubhalilik – bunday rahbar ko‘pincha “har narsada shubhada bo‘l” degan shiorga amal qilsada, biroq nosog‘lom shubha – bu xoin, u kishilarni urinib ko‘rishdan qo‘rqitib, erishishlari mumkin bo‘lgan yaxshi narsalardan ko‘p hollarda mahrum etilishni yaxshi biladi. Shu bilan bir qatorda ular o‘z kuchiga ishonish, unga sog‘lom shubha bilan qarash ishchan mas‘uliyatli qarorlarni qabul qilishga chorlashini, ularni bajarish yo‘lida kishi kuchiga kuch qo‘shishni yaxshi tushunishadi.

Kamtarinlilik – bunday rahbar kamtarlikning deyarli har doim ist’edodga to‘g‘ri proportsional ekanligini, kamtarlikni etishmasligi esa nodonlikning darakchisi ekanligini yaxshi tushunadi. Ular:

“Kamtarlik - jasorat toji”;
“Kamtarga kamol, manmanga – zavol”;
“Kamtarlik ko‘kka ko‘tarar, manmanlik erga kiritar”;
“Kamtar kerilmaydi, mol-dunyoga berilmaydi”;
“Kamtarlik a‘lodir, mag‘rurlik balodir”

kabi halq maqollariga rioya qilishadi.

Ular kamtarin rahbarning;

- o‘zini boshqalardan ustun qo‘ymasligini;
- ilmu fan yoki mehnat sohasidagi yutug‘i bilan mag‘rurlanmasligini;
- katta-kichikni birdek hurmat qilishini;
- odamlar og‘irini engil qilishini;
- xushmuomala bo‘lishini;
- qanday davrada bo‘lmasin doimo o‘zini oddiy tutishini;
- shonu shuhratga uchmasligini yahshi anglashadi.

Samimiy xushmuomalalilik – bunday rahbar sofdil, ochiq ko‘ngil bo‘ladi, chin yurakdan gapiradi. qo‘l ostidagilarga sadoqat bilan ixlos qo‘yib xizmat qiladi. Ular samimiylikning og‘ir va juda nozik masala, u aql va chuqur ma‘naviy odobni talab etishini, shuningdek, kimki o‘zgalar bilan nosamimiy munosabatda bo‘lishga odatlangan ekan, u pirovard natijada o‘zi-o‘ziga ham samimiy bo‘lolmay qolishni yaxshi tushunishadi.

Donolarning aytishlaricha xushmuomalakning o‘nta belgisi bor. Ular quyidagilar: insof, aql, ilm, hilm(muloyim), oliyjanoblik, ko‘rkam fe‘l, yaxshilik, sabr va muloyimlik.

Rahmdillik- bunday rahbar barchaga rahm- shavqti bo‘ladi. Ular boshqalarni ko‘p narsada kechirishadi, ammo o‘zlarini esa hech narsada kechirishmaydi. Ular rahm-shavqat insonlarning eng oliy fazilatlaridan biri ekanligini, rahm-shavqatli kishi doimo odamlarga yordam qo‘lini cho‘zishini, ojiz va notavon kishilardan xabar olib turish lozimligini yaxshi tushunadilar.

Xushxulqlilik- bunday rahbar inson go‘zalligining asosi uning chiroyli xulqida ekanligini, aynan xushxulqlik insonni ulug‘likka olib borishni, yoqimli xulq egasidan barcha katta-kichik xursand bo‘lishini, bunday xulq egasi boshqalarni xursand qilishdan tashqari, ham o‘zi doimo xursand yurishini, boshqalardan esa o‘ziga muhabbat va muloyimlik qaytishini yaxshi tushunadi.

Kanoatlilik-bunday rahbar qanoatsizlikdan keladigan ofatlarni, ya’ni nafs balosi, hasad, xudbinlik, baxillik, tamagirlik kabilarni yaxshi anglaydi. Ular nafs balosi odamni har kuyga solishini, nafsini tiygan hurmat- izzat topishini va bexavotir yashashni, qanoatning esa, izzatning asosi, o‘lmaydigan boqiy xazina, qurimaydigan daraxt, zavol topmaydigan mulk ekanligini yaxshi tushunishadi.

Tamagirlik ham qanoatsizlikdan kelib chiqadi. Tamagir rahbar o‘z orzularini ro‘yobga chiqarish uchun turli qabihliklardan qaytmaydi, hechqanday gunohdan qo‘rqmaydi, yolg‘on gapirmay yurmaydi, yolg‘on so‘zni isbotlash uchun, yolg‘on qasamlar ichadi. Tama’si ko‘pning insofi oz, ochko‘z bo‘lur.

Bir kishi o‘g‘liga dedi:

* Nafsingni shunday mashq qildirki, toki u amringga quloq soladigan bo‘lsin:

* O‘g‘il so‘radi:

* Men qaysi paytda aqlli bo‘lishim mumkin?

* Nafsingga hokim bo‘lganingda!-dedi.

Insonlarga xos yuqorida qayd qilingan ijobiy xislatlarning hammasini bir kishi to‘la-to‘kis egallab olishi juda qiyin, albatta. Lekin shunday fazilatlariga ega bo‘lishga barcha rahbarlar intilishi kerak. Ammo obro‘li bo‘lish fazilati har qanday rahbar uchun shak-shubhasiz zurrudir.

Obro‘-bu hamma tomonidan tan olingan hamda mehnat evaziga ortirilgan, rahbar uchun zarur ishonch va qalqondir. Ayni paytda har bir rahbar o‘zidan yuqori tutuvchi rahbarlar odida ham, o‘ziga bo‘ysinuvchi xodimlar oldida ham, o‘zi bilan huquqi teng boshqa rahbarlar oldida ham obro‘ga ega bo‘lishi lozim.

Obro‘ halol mehnat, tashabbuskorlik va o‘z vazifasiga mas’uliyat bilan munosabatda bo‘lish, jamoa a’zolariga talabchanlik va g‘amxo‘r bo‘lish, o‘z ishini chuqur bilish bilan ortiriladi.

Shuni esda tutish lozimki, xizmat mavqei o‘z-o‘zidan obro‘ keltiravermaydi. Rahbar xizmat mavqeiga faqat muayyan ne’matlardan foydalanish usuli deb qaramasligi zarur. U shuni yoddan chiqarmasligi kerakki, rahbarlik mansabiga saylab qo‘yilgan yoki tayinlangan ekan, endi faqat bitta afzallikka ega bo‘ladi, u ham bo‘lsa:

Rahbar shu talablarga rioya qilmas ekan u o‘z rahbarlik usulida quyidagi salbiy hodisalarga yo‘l qo‘yishi, pirovardda esa o‘z obro‘yini ketkizishi va el nazaridan qolishiga sabab bo‘lishi mumkin.

Rahbar obroʻsiga putr etkazuvchi unsurlar

Byurokratizm

Byurokrat:

- ishlab chiqilgan qoida, qoʻllanmalarga oʻta rioya qiladi, ularni oʻzining birdan-bir maqsadi deb biladi;
- odamlarga toʻralarcha munosabatda boʻladi;
- qogʻozbozlikni avj oldiradi;
- boshqarishga qotib qolgan, eski usullar bilan yondoshadi;
- ish mohiyatini rasmiyatchilik bilan koʻrib tashlaydi;
- masalani hal etishdan, shaxsiy javobgarlikdan oʻzini chetga oladi.

Byurokratizm:

- jamoaning va shaxsning tashabbuskorligini, dadil fikrlarini boʻgʻadi;
 - oʻz mezoniga mos kadrlarni atrofiga toʻplaydi;
- aqli, qobiliyatli kadrlardan qutulishga harkat qiladi.

Mahalliy-chilik

Bunday “dardga” muhtalo boʻlgan rahbarlar:

- ishga tor tarmoq, tor funktsional nuqtai nazardan yondoshadilar;
- ularda siyosiy, maʼnaviy etuklik etishmaydi;
- uzoqni koʻra olmaydilar;
- boshqalar hisobidan foydalanib qolishga intiladilar;
- urugʻchilik, tanish-bilishlik, oshna-ogʻaynigar-chilikka yoʻl qoʻyadi.

“xadiksi-rash”

Bunday rahbar:

- uncha murakkab boʻlmagan masalalarni ham mustaqil hal eta olmaydi, yuqori turuvchi rahbarlik bilan kelishib olishga intiladi;
- har ishda sutkashlik qiladi;
- kabinetda oʻralashib, qogʻozbozlik bilan band boʻladi.

Balandparvozlik

Bunday rahbar:

- oʻzining kichkina, koʻzga ilgʻamas muvaffaqiyatini boʻrtirib koʻsatadi, shov-shuv koʻtarib nogʻora qiladi;
- yuqori organlardan maqtov eshitishni yoqtiradi;
- tilga tushishni, matbuotda yozishlarini, televidenienga chiqarishni istaydi;
- soxta tashabbuslar atrofida shov-shuv koʻtarishga, ijodiy izlanish oʻrniga ishni xoʻjakoʻrsinga tashkil etishga intiladi;
- ishchanlik oʻrniga koʻzboʻyamchilik va qoʻshib yozish bilan shugʻullanadi..

Bunday toifadagi rahbarlar uchun kamchilik va muammolarni xaspoʻshlash, oʻz xizmatlarini boʻrtirib koʻrsatish va oʻz-oʻzini maqtash xarakterlidir.

Boshqa qusurlar

salbiy

Rahbarlik uslubidagi garchi kam boʻlsada, har holda uchrab turadigan va umumiy ishga zarar keltiradigan boshqa salbiy tomonlar ham borki, bular:

- xudbinlik;
- takabburlik;
- maqtanchoqlik;
- taʼmagirlik;
- yozvuvlik, zolimlik;
- xushomadgoʻylik;
- dimogʻbdorlik;
- xassislik, gʻarazgoʻylik;
- ayyorlik;
- jizzakilik;
- boqibegʻamlilik;
- badnafslilik;
- subutsizlik;

- baxillik;
- mansabparastlik va h.k.

Bunday salbiy qusurlar mavjudligini anglasak, ko'rsak ham lekin ko'pincha ularni yo'qotish qiyin kechadi. Chunki har qanday kishiga, xususan rahbarga uning mazkur fazilati yoki uning ish usulbidagi noto'g'rilik aytilsa, tabiiy u norozi bo'ladi.

Shu sababli bunday nuqsonlarni bartaraf qilish uchun kurash juda ham oson va silliq o'tmaydi. Buning uchun kundalik mehnat, izchillik va sabotmatonat talab qilinadi.

Rahbarlik uslubidagi salbiy qusurlarni bartaraf etish degani- bu boshqarishning barcha unsurlariga e'tiborni kuchaytirish demakdir. Eng avvalo rahbar yuqoridagi nuqsonlardan xoli bo'lishi va ish uslubini quyidagi ijobiy fazilatlar zahirida tashkil qilishi lozim:

* Rahbar o'z huquq va vakolatidan umumdavlat manfaatlarini jamoa va xodimlarning shaxsiy manfaatlarini bilan uyg'un olib borishda mohirona foydalanish zarur. Ammo davlat manfaatlariga putur etkazmasdan, shaxsiy manfaatlar umum manfaatlariga bo'ysinishi lozim.

* Ishlab chiqarishni faqat jamoada obro'-e'tiborga ega bo'lgan rahbargina yaxshi boshqaraoladi. Ayni paytda shuni unutmaslik kerakki, obro' faqat xizmat mavqei bilan emas, balki, avvalo, bilim, tajriba, ishga va xodimlarga munosabat bilan orttiriladi.

* Rahbar vazmin, har qanday vaziyatda hamo'zini tutabiladigan, odobli va xushmuomala bo'lishi zarur. O'z xatti- harakatini nazorat qila oladigan, kayfiyati va sezgilarini tiya biladigan, yurish turishida bo'ysinuvchilarga o'rnak ko'rsatadigan bo'lishga majburdir.

* Buyruq hammaga ham yoqavermaydi. Shu sababli bo'yinuvchi xodimlarga beriladigan farmoyish faqat bevosita buyruq shaklida bo'lmasdan, balki topshiriq va vazifa, maslahat tarzida ham bo'lishi kerak. Bu o'rinda quyidagi ibratli ish uslubini bilish foydadan xoli emas.

* Rahbar intizom va tartibga rioya qilishini qat'iy talab qilishi va bo'ysinuvchilarning biron nojo'ya harakatini e'tibordan chetda qoldirmasligi kerak. Talabchanlik tarbiyaning asosi va ongli intizomning eng mustahkam zaminidir.

Xullas, rahbardagi odamlarni boshqarish qobiliyati, odamlar haqida g'amxo'rliqi, tashabbuskorlik, qat'iyatlik, mustaqillik, talabchanlik, bo'ysinuvchi xodimlar bilan maslahatlasha bilish, o'z so'zini ustidan chiqish kabi ijobiy fazilatlar undagi salbiy qusurlardan qutulishga yordam beradi.

Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak. U egallab turgan lavozimidan ketib qolmasligi uchun quyidagi o'nta qoidaga rioya qilmog'i lozim:

1. Iloji boricha qulog'ingizgachyaa ishga qo'miling. o'z kompaniyangiz mijozlarini ko'paytirish uchun barcha imkoniyatlaringizni ishga soling.

2. Kompyuterni o'rganing.

3. Chet tilini o'rganing.

4. O'z arxivgizni tashkil qiling.

Zurur tashkilotlar va kishilar aderslari, telefonlarini yozib boring. Ular favqulodda hollarda kerak bo'lib qoladi.

. Har doim “ha” deng.

xamma narsani bajarishga urining. xattoki imkoniyatingiz, qobiliyatingiz etarli bo‘lmasa ham oldin bajarmagan ishingizni bajarishga harakat qiling. Shidan ketib qolishning eng qisqa yo‘li: “Bu mening ishim emas” deb javob berish. Bunday so‘zni aytishdan o‘zingizni tiying.

6. Chiroyli imo, ishora qilishni biling.

Firma inqirozga uchragan vaqtda ham uni bunday holatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizga tayyor ekanligingizni bildiring.

7. Malakangizni muttasil oshirib boring.

8. Kishilar bilan bo‘ladigan muomalada xushfel va iltifotli bo‘ling.

Noyob, nazokatli, do‘stona kayfiyat jamoadagi muhitni yaxshilaydi, o‘zaro ishonchni mustahkamlaydi., kishilarni hamjihatlikka chorlaydi.

9. Boshqalar bilmaydigan va bajaraolmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajari olishiga urining. Bu nur ustiga a‘lo nur bo‘ladi.

10. Ish vaqti faqat “dan va gacha” bo‘lmasin.

Agar Siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so‘ng ish joyida bo‘lsangiz, bilingki bu ham e‘tiborsiz qolmaydi.

Inson shaxsining eng muhim tomonlaridan biri uning individualligidir. Bu individuallik shaxsdagi temperamentda, hissiyotda, qobiliyatda, fe‘l-atvor, iroda, xotira va boshqalarda namoyon bo‘ladi. Ana shular ta’siri ostida rahbar injiq, janjalkash, kurashchan, bilag‘on va hokazolar bo‘lishi mumkin. Shunga qarab xodimlar va rahbarlar o‘rtasida munosabat shakllanadi.

3. Ishga doir etika va etiket. Menejerning imidji. Imidj tushunchasi.

Rahbar madaniyati deganda rahbar adabi va iqtidori o‘rtasidagi dialektik bog‘lanish tushuniladi. Bu bog‘lanish quyidagi fazilatlar majmuasida o‘z aksini topadi:

Rahbar madaniyati = adab³⁰+iymon+insof+adolat+iqtidor.

Adab-aqlning suyanchig‘i, barcha fazilatlarning mezoni. Behudaga xalqimizda “Aql bilan adab- egizak” deyishmaydi. Adab- yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglashdir. Adab vositasida kishi o‘z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlardan bezaydi.

Adab rahbarni eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo‘ladilar. Adabli rahbar esa kundan kunga obru topadi, nufuzi oshadi, ishlari ravnaq topadi.

Ba’zi hakimlar adabni eng mas’um va ko‘rkam fe‘lga ega bo‘lish desalar, ba’zilar nafsni barcha qabih odatlardan tozalash deyдилar. Demak, rahbardagi adabning mavjudligi, bu noyob ne‘matning mavjudligidir.

Umuman adab ikki xil bo‘ladi:

- * hikmat adabi;
- * xizmat adabi.

³⁰ O‘zbek tilining izohi lug‘atida adabi to‘g‘risida shunday deyilgan: Adabi- bu jamiyatda, kishilar bilan muomalada o‘zini tuta bilish, axloq, tarbiya va uning normalari(26 bet).

xikmat adabi poklik va to'g'ri yo'lga etaklaydi. xizmat adabi esa badavlatlik va obro'ga etkazadi. xar ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Adab rahbarni aql va ahloq egasi bo'lishga, vijdonli, or-nomusli, sof ko'ngilli, subutli bo'lishga da'vat etadi.

Iymon ardabcha so'z bo'lib, lug'aviy ma'nosi- ishonchdir. Iymonli kishini, xususan rahbarni qisqacha shunday tavsiflash mumkin:

* **e'tiqodli**, ya'ni o'z fikr va qarashlariga mahkam, sobitqadamlik bilan ishonish va o'zgalarni ham o'zidek hisoblab, ularning lafziga samimiyat bilan ishonishdir. E'tiqod jur'atni, mardlikni, fidoiylikni taqoza qiladi;

* **maslakli**, ya'ni o'ziga xos aqidalari bilan boshqalardan ajralib turuvchi ijtimoiy, siyosiy, ilmiy, g'oyaviy va diniy yo'l sohibi;

* **taqvodor**, ya'ni birovning haqiga xiyonat qilmaydigan;

* **sharm-hayoli**, ya'ni har qanday nojo'ya hatti-harakatlardan o'zini tiya oladigan;

* **oriyatli**, ya'ni o'ziga nomunosib yoki ep ko'rilmagan ishdan, narsadan xijolat tortadigan;

* **andishali**, ya'ni oqibatini o'ylab ish qiladigan, yuz-xotirni biladigan, farosatli;

* **vijdonli**, ya'ni nohaq, adolatsiz ishlardan g'azabga keladigan, bularga qarashlik bildiradigan: o'z faoliyatining yaxshi tomonlaridan qanoatlanib, xursand bo'ladigan, yomon tomonlaridan norozi bo'lib, ruhan eziladigan, ya'ni vijdon azobiga tushadigan.

Sodda qilib aytganda:

Iymon uch narsaning butunligidan hosil bo'ladi: e'tiqod, iqror va amal. E'tiqod- bu ishonch. Iqror-so'zda buni tan olish. Amal-yaxshi ishlar bilan uni isbotlash.

Insof- bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, tug'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqitgo'ylikdir. O'zgani o'z o'rniga va shuningdek, o'z o'rniga o'zgani xayolan qo'yib ko'rish ham insofga kiradi. To'q ochni, boy kambag'alni, baxtli baxtsizni, tole baland tolei zabunni, omadli omadsizni, sog'lom bemorni o'z o'rniga quyib ko'rolsa va aksincha ham xuddi shunday bo'lsa, olam guliston- insoflilar safi ko'payaveradi.

Insof-har qanday kishining, xususan rahbarning jamiyat oldida, tevarak-atrofidagi kishilr oldida o'z hatti -harakati bilan ma'naviy ma'suliyatini his etishining ifodasidir.

Adolat-bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning axloqiy hislatlari bemalol qonun o'rnini bosaoladi. Ulug' alloma Nosiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi mavjudligini va jamiyat turaqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini a'lohida o'qtirgan edi:

Adolatning birinchi talabi:

* aholi turli tabaqalarining o'zaro o'yg'un bo'lishini ta'minlashdir.

Adolatning ikkinchi talabi:

* el-ulusining haq-huquqi teng ta'minlangan holda kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish.

Adolatning uchinchi talabi:

* barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson o'z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Bu kabi davr va hayot tajribasida tasdiqlangan fikrlar oradan sakkiz asr chamasi o'tib, Prezident Islom Karimovning rahbarlik faoliyatida o'ziga xos tarzda ifoda topmoqda. Bunga ishonch hosil qilmoq uchun yurtboshimizning ma'ruzalaridan biridagi ushbu nuqtaga diqqat qilaylik:

“Davlat jamiyatning keskin tabaqalanishiga-oshib-toshib ketgan boylaru kambag'al qashshoqlarga bo'linib ketishga yo'l qo'ymasligi kerak”.

Bundan shu xulosa kelib chiqadiki, har turli qing'ir yo'llar bilan haddan tashqari boylik orttirib o'zini qo'yarga joy topolmay, “to'qliqqa sho'xlik” qiladigan kimsalarning jilovini tortib qo'yish bilan birga, halol menat kishilariga imkoniyat yaratib berish, ularni qo'llab quvvatlash, zurur bo'lsa, rag'batlantirib borish davlat siyosatining muhim yo'nalishlariga aylangan.

Adolatning ikkinchi talabi sifatida Prezident jamiyat taraqqiyoti va uning siyosiy muhitini belgilashda rahbar kadrlarni tanlash va ularni joy-joyiga qo'yishga katta ahamiyat beradi va bu masalaga hal qiluvchi ma'naviy-siyosiy omil, tub islohatlarning tayanchi va bosh yo'naltiruvchi kuchi, deb qaraydi:

“Xalqning dardiga befarq qaraydigan, o'z manfaatidan boshqa narsani o'ylamaydigan, xudbin va ta'magir rahbarlar mamlakatimiz ravnaqiga, xalqimiz farovonligiga to'siq bo'lmoqda. Endi ular bilan murosa qilib bo'lmaydi. Bizga shunday rahbarlar kerakki, toki ular elim deb, yurtim deb quyib-yonib, o'z halovatlaridan kechib mehnat qilsinlar!

Barcha bo'g'inlarda insofli, diyonatli, bilimdon, tajribali rahbarlar boshchilik qilmas ekan, mustaqil mamlakatimizning obro'si, uning manfaati uchun mardlik, jonkuyarlik bilan ishlamas ekan ishlarimiz ko'ngildagidek bo'lmaydi”.

Adolatli jamiyatda xalqning ertangi kunga ishonchi va bunyodkorlik ishiga rag'bati kuchli bo'ladi. Shuning uchun ham Prezidentimiz:

“Biz shunchaki demokratik davlat emas, balki adolatparvar demokratik davlat qurishga itilayapmiz. Adolatga intilish- xalqimiz ma'naviy-ruhiy dunyosiga xos eng muhim nususiyat. Adolatparvarlik g'oyasi butun iqtisodiy va ijimoiy munosabatlar tizimiga singib ketishi, ijtimoiy ko'maklashuv mexnaizmida o'z aksini topishi kerak”, degan masalani dolzarb vazifa qilib qo'ydi.

Iqtidorli³¹ deganda biror soha bo'yicha layoqatini ongli ravishda sezgan, o'zidagi qobiliyatni tla namoyon qilish uchun qat'iyat ko'rsata oladigan kishilar tushiniladi. Iqtidorli odamlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasiga - maqsadiga etadi, ya'ni bor bo'yicha ko'rsatadi.

³¹ Iqtidorli tushunchadan farqli o'laroq iste'dod tushunchasi ham bor. Iste'dod - bu har tomonlama rivojlangan, nihoyatda kuchli va takrorlanmas qobiliyadir. Qobiliyat, iqtidorni tinimsiz mehnat tufayli tarbiyalash mumkin. Ammo iste'dod iborasi ajdodida buyuk siymolar o'tgan avlod farzandlari orasida biror iste'dod egasi bo'y ko'rsatib qolganda tilga olinadi.

Ular ishda mardlik, chidamlilik, o‘z-o‘zini boshqara olish, tashabbuskorlik kabi hislat va fazilatlarga ega bo‘lishadi, o‘z xatti-xarakatlariga hamisha tanqidiy ko‘z bilan qaraydilar, doimo olg‘a qarab intiladilar, erishgan samaralari bilan hech qachon cheklanib qolmaydilar. Iqtidorli insonlar o‘z faoliyatlari bilan hatto ba‘zi bir kamharakat katta iste‘dod egalariga qaraganda ham jamiyatga foyda etkazadilar

qayd qilingan fazilatlar mujassamlanmagan rahbar rahbarlik lavozimiga yoki tanish-bilish, yoki qarindosh urug‘chilik, yoyinki pora berib erishgan. Bu nafaqat davlatning, balki butun xalqning turgan-bitgan sho‘ridir.

Amalayotda rahbar madaniyati aniq ko‘rsatkichlarda o‘z ifodasini topadi. Ularni quyidagi uch guruhga bo‘lish mumkin.

Nazorat savollari:

1. Menejer kim va unga qo‘yiladigan talablar nimalardan iborat?
2. Menejering boshqaruv darajasiga qarab qanday turlarga farqlaymiz va ularning o‘ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
3. Avtokrat rahbarning o‘ziga xos xususiyatlari nimalarda?
4. Demokrat rahbarning qanday salbiy jihatlari mavjud deb o‘ylaysiz?
. Rahbarlik imidji nima?
6. Menejerlik etikasi va estetikasi deganda nimani tushunasiz?
7. Xoleriklar qanday xususiyatlarga ega bo‘ladi?
8. Sangviniklarning qanday xususiyatlarga ega bo‘ladi?

Mavzu – 7. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish

Reja:

- 7.1. Boshqaruv mehnati: ta’rifi, xususiyatlari, turlari.**
- 7.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish.**
- 7.3. Rahbarni o‘zini o‘zi boshqarishi.**
- 7.4. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil qilish uchun qurollar**

Tayanch so‘zlar: boshqaruv mehnati, mehnat faoliyatini tashkiliy ta’minlash tamoyillari, mehnat xususiyatlari, mehnat turlarining guruh belgilari bo‘yicha tasnifi, boshqaruv mehnatini tashkil qilishda 101 xilma xillik, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish, Evristik mehnat, Ma’muriy mehnat, Operator mehnati, o‘zini o‘zi boshqarishi doirasi, axborot bilan ishlash, taym menejmenti, Ish joylarini almashtirish.

7.1. Boshqaruv mehnati: ta’rifi, xususiyatlari, turlari.

Ijtimoiy hayot maroqli, ayni paytda murakkabdir. Inson jamiyatda yashar ekan o‘ziga xos va mos turmush tarzini yaratadi. U hayot kechirish uchun oziq-ovqat topishi, uy-joy qurishga, kiyim-bosh tikib olishi va atrof muhitning noqulay ta’sirlaridan himoyalaniishi kerak, buning uchun o‘ziga zarur bo‘ltan barcha narsalarni tabiatdan qidiradi va topgan materiallaridan foydalanadi. Ayni bir paytda tabiatdan topgan materiallar ham insonga yashash uchun ancha qulay shart-sharoitlar yaratish imkonini

beradi. Inson tabiatdan topgan mazkur materiallarni o'z foydasi yo'lida o'zgartiradi. Bunday jarayon davomida inson tomonidai jamiyat ehtiyojlarini qondirish uchun zarur bo'ladigan moddiy va ma'naviy ne'matlar yaratish sohasidagi "mehnat" deb ataladigan maqsadga muvofiq faoliyat amalga oshiriladi.

Binobarin, mehnat mavjud tabiiy, moddiy, aqliy zaxiralarni shaxsiy va ijtimoiy ehtiyojlar uchun kerakgi mahsulotga aytantirishda faqat insongagina xos faoliyatdir.

Mehnat tushunchasi fiziologik nuqtai nazardan aytilganda bu — organizmda yig'ilib qolgan hayot energiyasi tufayli sodir bo'ladigan asab va mushaklar harakati hamda oqsil moddalarning mexanik ishga kirishuv jarayonidir.

Ayni vaqtda mehnat - bu murakkab ijtimoiy-psixologik jarayon bo'lib, u kishilarning yashashi uchun shart bo'lgan abadiy tabiiy zaruriyatdir. Mehnat inson bilan tabiat o'rtasida sodir bo'ladigan shunday jarayonki, unda inson o'zining faoliyati bilan o'zi va tabiat o'rtasidagi moddalar almashinuvini bevosita ifodalaydi, tartibga soladi va nazorat qiladi.

Mehnat - bu insonning maqsadga muvofiq ijtimoiy foydali faoliyatidir. Dastlab inson o'z harakatlarining maqsadini aniqlaydi. Maqsadning mavjud bo'lishi ongli mavjudot bo'lgan insonning mehnatini, masalan, ot yoki mashina bajaradigan ish tushunchasidan ajratib turadi. Maqsadga ega bo'lgan inson tabiat in'omi — bug'doy yoki javdar, yog'och yoki loy, paxta tolasi, jun yoki teridan foydalanib, yangi mahsulot yaratadi, ya'ni o'z organizmining jismoniy va aqliy quvvatidan foydalanib, mehnat harakatlarini ongli ravishda va izchillik bilan bajaradi.

Inson o'z mehnatining maqsadi, usuli va natijasini aniqlash davomida, qanday mahsulotlar qancha miqdorda va qachon ishlab chiqarilishi kerak, bu mahsulotlarni qandan resurslardan, qay tarzda, qanday texnologiya yordamida ishlab chiqarish kerak, bu mahsulotlar kim uchun ishlab chiqarilishi kerak degan uchta muhim masalani hal qiladi. Binobarin, birinchi masalada mehnat ongli faoliyat, ikkinchisida — ishchi kuchini takror ishlab chiqarish, uchinchidan — ijtimoiy foydali faoliyat sifatida namoyon bo'ladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy turmushda mehnat tushunchasi bilan bir qatorda ish tushunchasidan ham keng foydalaniladi.

Ish deganda tabiat va inson tomonidan birlashgan xarakterlarining ob'ektiv natijasi tushuniladi. Mexanik tarzda bu natija ma'lum bir qarshilikni engish uchun sarflanayotgan energiya miqdori bilan o'lchanadi.

Mehnat va ishning miqdori sarflangan vaqt — energiya bilan o'lchansada, ularni bir-biri bilan to'g'ridan to'g'ri tenglashtirish mumkin emas.

Mehnat insonning aqliy-fiznologik faoliyati bo'lib, unga to'g'ri keladigan ish bu jarayonning ob'ektiv natijasi hisoblanadn. Biror mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflangan mehnat va ish miqdorini bir xil o'lchovda, ya'ni kilogrammetrda aniqlanganda ishning miqdori mehnat sarfining bir qisminigina, yoki aniqroq qilib ayotganda 20 — 30 % ini, ayrim hollarda esa undan ham ancha kam miqdorini tashkil etishi mumkin. Bajarilgan ishning miqdorini, jamiyat a'zolari tomonidan mehnatning sarflangan miqdoriga tenglashtirish yoki bir xil o'lchovda o'lchash ham noto'g'ri bo'ladi. Faoliyag jarayonida mexanik harakatlar qilinib katta hajmdagi ish mikdori bajarilishi mumkin, lekin bu faoliyat inson mehnatining mahsuli bo'lganligi uchun mehnatga nisbatan tor va chegaralangan faoliyatdir. Mehnat va ish tushunchasi bir-biri

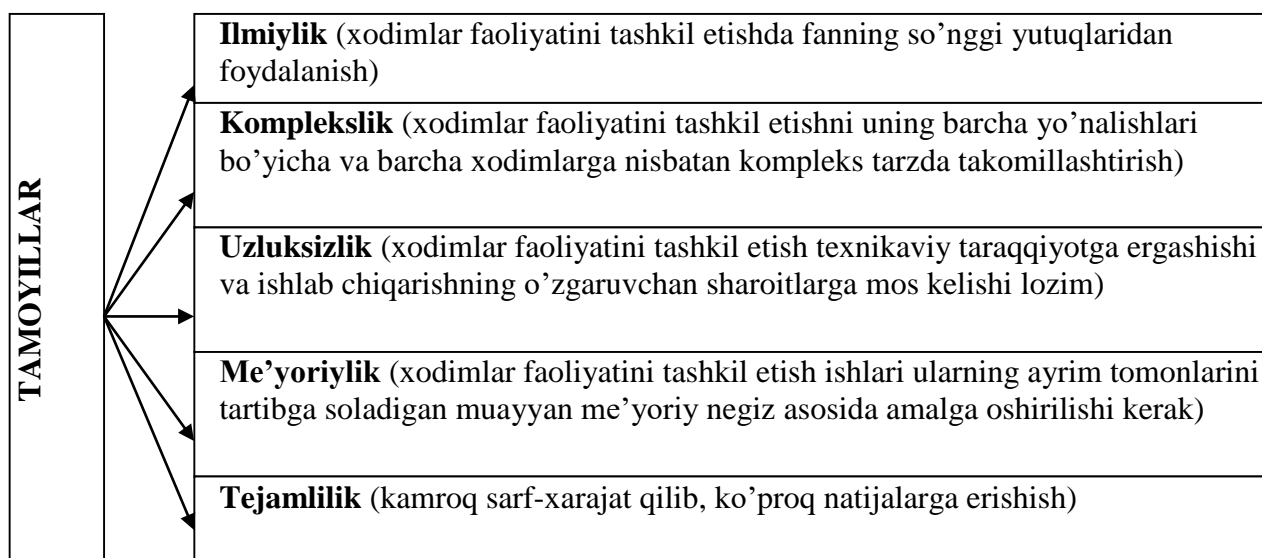
bilan solishtirilganda, ish mehnatning mahsuli degan xulosaga kelamiz. Shu bois uning son va sifat ko'rsatkichlarini tahlil qilish mumkin.

Hatto mehnat va ish so'zlari ingliz tilida ham o'z mazmuni bilan har xil ma'noni bildiradi. Masalan, ish so'zi (inglizcha "work") kishining intilishi va harakati ma'nosini emas, balki muayyan natija sifatida tushuniladi. Mehnat deyilganda esa (inglizcha "Job") konkret natijadan qat'iy nazar insonning xarakati, intilishi va energiya sarflashi kabi faoliyatlari tushuniladi.

Inson kuch-quvvatining sarflanish darajasi faoliyat turiga va ishlatiladigan mehnat vositalariga bog'liq bo'ladi. Shunday qilib, agar mehnat jarayonini tasvirlaydigan bo'lsak, u uchta asosiy tarkibiy qismni o'z ichiga oladi:

- xomashyo materiali (mehnat predmetlari);
- mehnat vositalari;
- jonli mehnat sarflari.

Ana shu uchta tarkibiy qismning o'zaro ta'sir ko'rsatish natijasi mehnat mahsuloti - tabiatning yangi mahsuloti bo'lib, u inson ehtiyojlariga moslashgan bo'ladi. Bular: yig'ib-terib olingan paxta hosili, parvarish qilingan chorva mollari, barpo etilgan uy yoki ko'prik, tikilgan kiyim yoki poyafzallardan tashkil topishi mumkin. Mehnat predmetlari (xomashyo va materiallar) va mehnat vositalari (ishlab chiqarish vositalari) jonli mehnat jarayoniga qo'shilmasa, ular o'z-o'zidan faoliyat ko'rsatavermaydi. Jonli mehnat sarfi o'z navbatida faqat kishilarning tabiatga munosabatidan iborat bo'libgina qolmay, balki amalga oshirilayotgan jarayon qatnashchilari o'rtasidagi munosabatdan ham iboratdir. Binobarin, mehnat faoliyati jonli mehnatning moddiy shart-sharoitlarini hosil qiluvchi ishlab chiqarish vositalarisiz mavjud bo'lishi mumkin emas. Shuning uchun ham mehnat jarayoni uning uchta asosiy jihatini mexanik ravishda birlashtirishdan iborat bo'lmay, balki ularning uzviy birligidan iboratdir, uning hal qiluvchi omillari esa insonning o'zi va uning mehnat faoliyatidir.



9-chizma. Mehnat faoliyatini tashkiliy ta'minlash tamoyillari

Mehnat jarayonida inson mehnat faoliyatidan ko'zda tutilgan maqsadga erishish uchun mehnat vositalari yordamida mehnat predmetidan foydalanib, jonli mehnat sarfi

bilan o‘zaro mulohazaga kirishadi va bu bilan hayot uchun zarur bo‘lgan yangi mahsulot yaratadi. Bunday mahsulotni ishlab chiqarish jarayonining barcha uch jihati: xomashyo va materiallar, mehnat vositalari, qurollari va jonli mehnat sarflari birlashib mehnat mahsuloti yaratadi.

Mehnat ijtimoiy-iqtisodiy, texnologik, aqliy-hissiy, fizikaviy-kimyoviy, biologik va boshqa qonuniy hodisalarning uyg‘unlashuvi natijasi — majmui jarayonidir.

Mehnat predmetlariga yer osti qazilmalari, tabiiy va sun‘iy xomashyo va materiallar, yarim fabrikatlar va komplektlashtiriladigan jihozlar, energiyaviy, moddiy va axborot oqimlari kiradi. Ishchi kuchi mehnat predmetlarini mehnat vositalari orqali o‘zgartiradi.

Mehnat vositalariga mashinalar, uskuna va qurilmalar; ish qurollari va boshqa texnologik ishlanma turlari; dasturiy-ta‘minot vositalari; ish joyining tashkiliy ta‘minoti va boshqalar kiradi.

Mehnat - boylik manbaidir. U inson faoliyatining birinchi va zarur sharti hisoblanadi. Inson va jamiyat taraqqiyotining tarixi bu jarayonda mehnatning hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligidan dalolat beradi. Odamlar atrofdagi tabiatni o‘zgartirar ekanlar, umrining o‘zgarib borayotgan ehtiyojlari ta‘sirida o‘z tabiatlarini ham o‘zgartiradilar: bilimlarini boyitib, qobiliyatlarini rivojlantiradilar va yangi ko‘nikmalar hosil qiladilar,

Mehnat o‘zining tarkibiy rivoji jarayonida jiddiy ravishda murakkablashdi: inson tobora murakkabroq va xilma-xilroq operatsiya va ishlarni bajara boshladi, tobora uyushgan mehnat vositalarini ishlab chiqarib, o‘z oldiga ancha yuksakroq maqsadlar qo‘yish va ularga erishish mukammal bo‘lib bordi.

Jamiyat rivojlanib borgan sari inson faoliyati mashinalar, mexanizmlar yaratishga, oldindan berilgan xossalarga muvofiq va tabiatda uchramaydigan materiallarni vujudga keltirish kashfiyot va san‘at asarlari, ilmiy kashfiyotlar yaratishga qaratilgan.

O‘rta Osiyo Sharqda, ilg‘or tafakkur markazlariga aylanib, Forobiy, Ibn Sino, Beruniy, Yusuf Xos Hojib, Nizom ul Mulk, al Buxoriy, Amir Temur va boshqa vatandoshlarimizning ilmiy qarashlari faxrlidir.

O‘zbek davlatchiligining poydevorini vujudga keltirgan Amir Temur ham o‘z davrida insonning yashashi, hayot kechirishi uchun tabiiy resurslarni tayyor mahsulotga aylantirishda mehnatning roliga katta baho berar edi. “Temur tuzuklari”da ko‘rsatilganidek, “Dehqonlar va raiyatdan qaysi birining dehqonchilik qilishga qurbi etmasa, kerakli uskunalarini yetkazib unga yordam berilsin”, — deb ko‘rsatma berar ekan, mehnat qurolsiz boylik yaratish mumkin emasligini u yaxshi bilar edi.

Fan-texnika tarakqiyoti ta‘siri bilan shunday jarayonlar, chunonchi ishlab chiqarishni kompleks mexanizatsiyalash, avtomatlashtirish, axborotlar texnologiyasini keng joriy etish va uni tashkil etishni tubdan takomillashtirish natijasida jismoniy mehnat mazmunining muntazam o‘zgarishi sodir bo‘lmoqda.

Jamiyat ishlab chiqaruvchi kuchlari rivojining qudratli omili fandır, aniqrog‘i fanning ishlab chiqarish bilan uzviy birikib ketishidir, chunki fan-texnika taraqqiyoti faqat yanga energiya turlari, yashi materiallar, elektron-hisoblash mashinalari va hatto ishlab chiqarishni kompleks mexanizatsiyalashni shunchaki tadbiq etishni emas, balki ishlab chiqarishning bugun texnikaviy negizini, uni tashkil etish va boshqarish takomillashtirishni talab etadi.

Hozirgi sharoigda mehnat jarayoni quyidagi xususiyatlari bilan ajralib turadi:

1) mehnat jarayonining intellektual potentsiali ortadi, bu esa aqliy mehnat rolining kuchayishida, xodimning o'z faoliyati natijalariga ongli va mas'uliyat bilan munosabatda bo'lishining ortishida namoyon bo'ladi;

2) mehnat xarajatlari moddiy qismining ulushi ortadi. Mehnat vositalari (mashinalar, asbob-uskunalar, mexanizmlar va shu kabilar) bilan bog'liq buyumlashgan mehnat ulushining ko'payishi fan-texnika taraqqiyotining erishgan yutuqlari bilan bog'liq bo'lib, inson cheklangan jismoniy imkoniyatlari sharoitida mehnat unumdorligi va samaradorligining ortishida hal etuvchi omil bo'lib xizmat qiladi, mehnat jarayoni ijtimoiy jihatining ahamiyati ortadi. Hozirgi vaqtda mehnat unumdorligining o'sish omillari faqat xodim malakasini yoki uning mehnatini mexanizatsiyalash darajasini oshirish bilangina emas, balki inson salomatligining ahvoli, uning kayfiyati, oiladagi, jamoadagi va umuman jamiyatdagi munosabatlariga ham bog'liqdir.

Hozirgi sharoitda mehnat quyidagi xususiyatlari bilan ajralib turadi:

- mehnat jarayonining intellektual potentsiali ortadi, bu esa aqliy mehnat rolining kuchayishida, xodimning o'z faoliyati natijalariga ongli va ma'suliyat bilan munosabatda bo'lishining ortishida namoyon bo'ladi;

- mehnat xarajatlari moddiy qismining ulushi ortadi. Mehnat vositalari (mashinalar, asbob-uskunalar, mexanizmlar va shu kabilar) bilan bog'liq buyumlashgan mehnat ulushining ko'payishi fan-texnika taraqqiyoti erishgan yutuqlari bilan bog'liq bo'lib, inson cheklangan jismoniy imkoniyatlari sharoitida mehnat unumdorligi va samaradorligining ortishida hal etuvchi omil bo'lib xizmat qiladi;

- mehnat jarayoni ijtimoiy jihatining ahamiyati ortadi. Hozirgi vaqtda mehnat unumdorligining o'sish omillari faqat xodim malakasini yoki uning mehnatini mexanizatsiyalash darajasini oshirish bilangina emas, balki inson salomatligining ahvoli, uning kayfiyati, oiladagi, jamoadagi va umuman, jamiyatdagi munosabatlar bilan ham bog'liqdir. Mehnat munosabatlarining bu ijtimoiy tomoni mehnatning moddiy rag'batlantiruvchi omillarini to'ldiradi va inson hayotida muhim rol o'ynaydi.

O'zbekiston Respublikasida mehnatga oid munosabatlar mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlari, jamoa kelishuvlari, shuningdek, jamoa shartnomalari va boshqa lokal normativ hujjatlar bilan tartibga solinadi. Mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlariga O'zbekiston Respublikasining «Mehnat Kodeksi», «Aholini ish bilan ta'minlash tug'risida»gi qonuni va bu qonunga Mehnat vazirligi tomonidan tayyorlangan sharhlar hamda mehnat va uni tashkil etish bo'yicha davlat xokimiyatining boshqa vakillik va ijroiya organlari o'z vakolatlari doirasida qabul qiladigan qarorlar kiradi.

Mehnat vazifasining intellektual darajasi unda mavjud aqliy va jismoniy mehnat unsurlarining hissasi, shuningdek, ijodiy va oddiy (noijodiy) mehnat hissasiga bog'liq holda farqlanadi. Mehnat vazifasining malakalilik darajasi uning chegarasi va tarkibi: tarkibiy qismlar va bu tarkibiy qismlarning miqdori, ularning rang-barangligi, yangiligi, shuningdek, ijro shart-sharoiti orqali aniqlanadi.

Mazkur belgini u yoki bu xodimga tatbiqan baholash qabul qilingan tarif tizimiga muvofiq uning razryadiga moslab amalga oshiriladi. Shunday qilib, mehnatning tabiati va mazmuni tasnifiy alomatlar sifatida o'zaro aloqadordir.

Mehnat predmeti va mahsuli bo'yicha mehnat turlarining tasnifi mehnatni professional, funktsional va tarmoq nuqtai nazaridan farqlashga asoslanadi. Mehnatning professional belgisiga ko'ra, ilmiy yoxud tadqiqotchilik, muhandislik, boshqaruv, ishlab chiqarish, ma'rifiy, tibbiy va boshqa turlarini, ajratib ko'rsatish mumkin. Funktsional belgisiga ko'ra, mehnat turlari ularning qay maqsadga yo'naltirilgani, tatbiq etilish sohasi va xo'jalik faoliyati iqtisodiy turkumidagi funktsional roliga bog'liq holda tarkibiy qismlarga ajratiladi. Uch bosqich – ishlab chiqarish, taqsimot va iste'molni bo'lib ajratuvchi ma'muriy – rejalashtirish tizimida amal qilinganidan farqli o'laroq, bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy turmushning tarkibi tubdan o'zgaradi.

Mehnatni tahlil etishning eng muhim metodologik jihatlaridan biri mehnat funktsiyalarini bilib olishdir. Bu funktsiyalar qanchalik xilma-xil bo'lmasin, ularning dialektik birligini ham ta'kidlab o'tmasdan bo'lmaydi. Mehnat o'zining asosiy ijtimoiy funktsiyalarida quyidagicha namoyon bo'ladi:

- ehtiyojlarni qondirish usuli (bu mehnatning birinchi va eng muhim funktsiyasi bo'lib, insonning ijtimoiy turmushi ana shundan boshlanadi);

- ijtimoiy boylikning yaratuvchisi (bu shunday faoliyatki, uning yordamida inson o'z ehtiyojlarini qondiradi, o'zi bilan tabiat o'rtasidagi moddalar almashinuvini bevosita ifodalaydi, tartibga soladi, nazorat qiladi);

- jamiyat ijodkori va ijtimoiy taraqqiyot omillari (mehnat ehtiyojlarni qondirish va boylik yaratish bilan butun ijtimoiy taraqqiyotga asos bo'ladi - jamiyatning ijtimoiy qatlamlarini va ularning o'zaro hamjihatligi asoslarini shakllantiradi);

- insonning yaratuvchisi (inson kishilar hayotining barcha boyliklarini yaratib, ijtimoiy taraqqiyot sub'ekti sifatida maydonga chiqadi, umuman, jamiyatni mehnatga jalb qilib, o'z-o'zini ham rivojlantirib boradi, bilim va kasb malakalarini egallaydi, muomala va o'zaro yordam ko'nikmalarini shakllantiradi).

Mehnat mazmuni nuqtai nazaridan olib qaraganda mehnat jarayoni insonning mehnat qurollari va buyumlari bilan o'zaro aloqadorligi, har biri muayyan mahsulot tayyorlanishi bilan tugallanadigan mehnat davrlarining o'ziga xos takrorlanishidir. Ushbu jarayonda quyidagi funktsiyalar: 1) maqsadni belgilash va mehnat jarayonini tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan mantiqiy funktsiya; 2) harakatga keltirish va mehnat buyumiga bevosita ta'sir etish bilan bog'liq ijrochilik funktsiyasi; 3) ro'yxatga olish va nazorat qilish bilan bog'liq texnologik jarayonni, belgilangan dastur bajarilishining borishini kuzatish funktsiyasi; 4) oldindan belgilangan dasturni tuzatish, aniqlashtirish va tartibga solish funktsiyasi.

Mehnatning mazmuni mehnat jarayonida u yoki bu funktsiyalarning mavjudligiga bog'liq bo'ladi va mehnatni tuzilmaviy jihatdan tavsiflaydi. Mehnatning mazmuni nihoyatda xilma-xilligi bilan ajralib turadi va ishlab chiqaruvchi kuchlar hamda texnika-texnologiyaning rivojlanganlik darajasini ko'rsatadi. (1-rasm)

Mehnat turlarining guruh belgilari bo'yicha tasnifi			
Mehnat tabiati va mazmuni bo'yicha	Mehnat predmeti va mahsuli bo'yicha	Mehnat vositasi va usuli bo'yicha	Mehnatning sharoiti bo'yicha
Yollanma va	Ilmiy muhandislik,	Qo'l, mexanizatsiyalashti-	Turg'un va ko'chma yer

xususi, yakka va jamoa, xohish, zaruriy va majburiyat bo'yicha, jismoniy va aqliy, takroriy va ijodiy, murakkab tarkibli mehnat	boshqaruvchilik, ishlab chiqaruvchi, tadbirkorlik, innovatsiya; sanoat, qishloq, transport va kommunikatsiya mehnati	rilgan va avtomatlash-tirilgan, quyi, o'rta va yuqori texnologiyalash-tirilgan; inson ishtiroki turlicha darajada bo'lgan mehnat	usti va yer osti, yengil, o'rta va og'ir, yoqimli va yoqimsiz; erkin va har xil darajadagi chega-ralangan mehnat
---	--	--	--

11-rasm. Mehnat turlarining guruh belgilari bo'yicha tasnifi³²

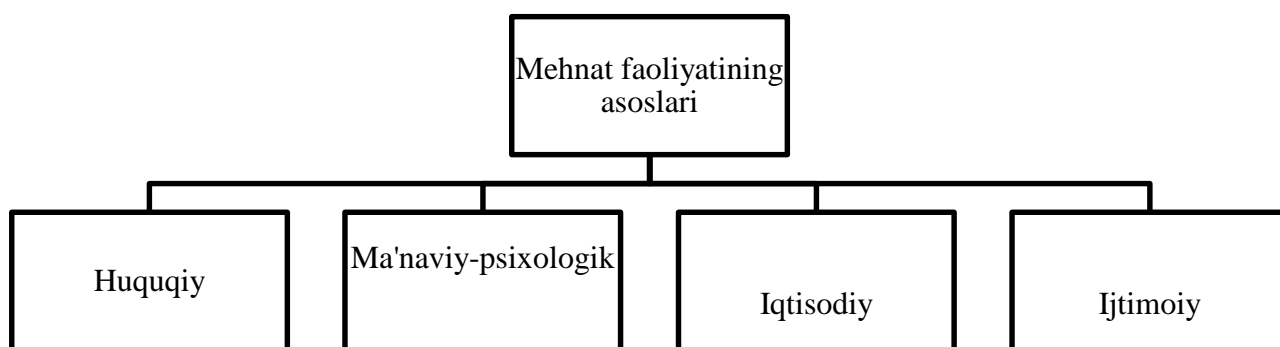
Bugungi kunda hech bir korxonada yoki tashkilot yo'qki, uning faoliyatida mehnat munosabatlari hamda mehnat jarayonlari amlalga oshirilmasa. Korxonada faoliyat ko'rsatayotgan rahbardan korxonadagi mehnat jarayonlarini to'g'ri tashkil etish hamda ularni samarali boshqarish vazifasi talab qilinadi. Bu jarayonda esa rahbar "mehnatni tashkil etish" iborasi bilan bevosita to'qnash keladi. Mehnatni to'g'ri tashkil etishda barcha korxonada hodimlari bevosita va bilvosita ishtirok etadilar.

«Mehnatni tashkil qilish» tushunchasining paydo bo'lish tarixiga to'xtalgandi, albatta, ushbu masalaning asoschisi sifatida F. Teylorning (186-191 yillar) nomi tilga olinadi. F. Teylor mehnatni «ilmiy boshqarish» muammosini amaliy jihatdan asoslab bergan bo'lib, u iqtisodiyotda muhim o'rin tutadi. Ammo, F. Teylor ko'zda tutgan fan sohasini iqtisodiyotda haddan tashqari toraytirib qo'ygan. «Oqilonalashtirish» atamasi mazkur fanni to'g'ri nomlash muammosini murakkablashtirdi, bu atama dastlab Germaniyada qo'llanilgan bo'lib, keyinchalik u muayyan darajada boshqa mamlakatlarga ham yoyildi. Mazkur atama shu qadar noaniq va umumiy tusdagi mazmunga egaki, uni har qanday yaxshilanishga nisbatan qo'llash mumkin. Shuni ham aytish kerakki, rivojlangan xorijiy mamlakatlarda hozirgi vaqtda «mehnatni ilmiy tashkil etish» yoki «mehnatni tashkil etish» atamaları deyarli qo'llanilmayapti.

Bu muammo juda ko'pgina MDH mamlakatlari, jumladan, O'zbekistonda ham mavjuddir. Undan turli darajalarda o'rin tutadigan xilma-xil hodisalarni nomlash uchun foydalaniladi. «Tashkil etish» atamasi ayrim korxonada, muassasa, firma va umuman jamiyatga nisbatan qo'llaniladi. Shu bilan birga, gap turli ob'ektlar: mehnat, ishlab chiqarish, boshqarish to'g'risida borishi mumkin.

Jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishi, ayni kishilarni mehnatga jalb etish, mehnatning ijtimoiy taqsimoti, ijtimoiy mahsulotni taqsimlash usuli va ishchi kuchini tiklash xususiyatlari ko'rib chiqilayotganda «mehnatni ijtimoiy tashkil etish» tushunchasidan foydalaniladi.

³² Q.H.Abduraxmonov.Mehnat Iqtisodiyoti.Inson Taraqqiyoti.T.:2013 y.



2-rasm. Mehnat faoliyatining asoslari

Yevropadagi barcha kompaniyalar mehnat jarayonida katta gender taqsimoti muammosiga duch keladi. Biznes faoliyatida ayollarga nisbatan erkak boshqaruvchilar 1 taga ko'p. Kompaniyalar ish joylaridagi tenglikni ta'minlashga qanchalik harakat qilishmasin Yevropada jinslar o'rtasida bunday noxush holat ko'plab kuzatiladi. Birgina yirik Yevropa telekommunikatsiya kompaniyalaridan hisoblangan "**Deutsche Telekom**" kompaniyasi mazkur muammoni hal qilganini quyidagicha izohlaydi: kompaniyada sunggi yil davomida menejer ayollar 2 barobarni tashkil etadi. Shuningdek ayol menejerlar sonini boshqaruvning yuqori va o'rta qismida yanada oshirishni rejalashtirgan.

2000-yilning oxirigacha boshqaruv 30% gacha o'sish 12 % gacha oshgan. Kompaniya "DAX 30" ning birinchi a'zosi bo'ldi. "DAX 30" nemis kompaniyalari moviy fishkasining indeksi sanaladi. U orqali gender kvotalari kiritiladi. Boshqacha aytganda, raxbarlik lavozimlarida ko'plab ayollarning jalb qilinishiga salbiy munosabatda bo'lish va uning amal qilinishini ta'minlamaslikdir. Yuqori lavozimlarda ko'plab ayollarning bo'lishi kompaniyaning juda yaxshi ishlashiga imkon yaratadi.

Deutsche Telekomning raxbarlik lavozimlarida juda ko'plab ayollarni jalb qilish haqidagi maqsadi taqsinga loyiq bo'lsa-da, bu o'zining qatorlarini diversifikatsiyalashda o'zining no'noqligini namoyon etishda yolg'iz holat emas. Hatto yozilgan soni bo'yicha ilg'or professional darajalarga ega oily ma'lumotli ayollari ko'p bo'lgan qo'shma shtatlardek davlatda ham CEOs² ayollar jinsining 00 kompaniyadagi muvafaqiyati, ya'ni yuqori boshqaruv lavozimlaridagi soni faqatgina 3 foizni tashkil qiladi. Shubhasiz, zamonaviy menejerlar uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan, bir jinsli ishchi kuchi sifatida xizmat joyini o'zgartirish to'g'risidagi muammolardan biri ayollar muammosi hisoblanadi.

Boshqaruv mehnatini tashkil qilishda 101 xilma xillik.

"Ta'lim xilma-xilligi va uni boshqarish" kompaniyasi direktori Brenda Tompson MGM Miraje mexmonxonalarining biri foyesidan o'tayotib quyidagilarni qayd etadi: "Bu juda ajoyib, barch xilma-xil tillarni men eshitishim mumkin. Bizning mexmonlarimiz butun jahondan kelishadi, bizning ish joyimizdagi turli-tumanlik aks ta'sirning muhim ekanligini tushunib olishimizga majbur qiladi. Tompson MGMda dasturlarni ishlab chiqish muxim ahamiyatga ega ekanligiga ishongan edi, bularning hammasi "Tashkilotlarda har bir dasturni qo'llash 100 % darajasida amalga oshirishdir." Bunday xilma-xillikni mamlakat ichidagi ko'plab

tashkillashtirilgan ishchi o‘rinlarida bo‘lganidek, dunyo miqyosida xam topish mumkin, menejerlar bu ish o‘rinlarida, xuddi Brendoa Tompson qilayotganidek, bu xilma-xillikni qadrlash va rivojlantirish sifatida qarashadi. Ammo boshqaruv xilma-xilligi uchun nima zarur bo‘lishini bilishda, biz oldin ish o‘rinlarida xilma-xillik nima ekanligini bilish zarur ekanligini va uning muximligini ko‘rib chiqamiz.

Ish joyining turli-tumanligi nima? Sinfingiz (yoki ish joyingiz) atrofiga qarang. Siz, balkim yosh/qari, erkak/ayol, baland bo‘yli/kalta soch, oq sariq sochli, ko‘k ko‘z/qoramtir soch, jigarrang ko‘zlar, har qancha miqdordagi shoshilinch va kiyim uslublarining har qanday rang-barangligi.

Siz sinfda gaplashadigan va boshqalarni, ya‘ni o‘z diqqatini qayd qilib qo‘yish va xayolchanlikka qaratgan odamlarni ko‘rasiz. Siz hech qachon o‘zingizning hozir turgan joyingizda shaxsiy, kichik rang-barang dunyoingizni payqamaganmisiz? Sizning ko‘pchiligingiz, extimol, avval, turli shaxslar atrofidagi muxitda voyaga yetgandirsiz, xuddi shu vaqtda, boshqalarda, balki, bunday yashash tarzi tajribasi bo‘lmagandir. Biz ish joyimizdagi xilma-xillikka diqqatimizni jalb qilishini xohlaymiz, shunday ekan, bu nima ekanligini ko‘rib chiqaylik. Xilma-xillikning xar xil usullaridagi ta‘rifiga qarab, siz bu tushunchaning eng yaxshi izohlangan ta‘rifini bilib olasiz. Xilma-xillik oxirgi o‘n yillikda eng ommabop biznes mavzular majmuyining biri bo‘ladi. Bu liderlik va etika sifatidagi zamonaviy biznes-tartib bilan bir qatorda turadi.

Bu ommaviyligiga qaramasdan, bu xam eng baxsli va eng tushunarsiz mavzulardir. Uning asosi bilan fuqorolar huquqlari va ijtimoiy adolat qonunlarida “xilma-xillik” so‘zi, ko‘pincha, odamlar ongida xar xil munosabatlarni va emotsional reaksiyalarni uyg‘otadi. “Xilma-xillik”, odatda, termin hisoblanib, yollash, diskriminatsiya va tengsizlik amaliyoti haqqoniyligi bilan bog‘liq odamlar zaxirasi departamentlari tomonidan foydalaniladi. Ammo xilma-xillik bugu ancha katta tushunchani ifodalaydi. Keling, xilma-xillik usullarining ayrimlarini ko‘rib chiqaylik. Masalan, Qo‘shma shtatlardagi avtosug‘urta qilinadigan maxsulotlarni yetkazib berish bo‘yicha birinchi raqamli firma “xilma-xillik” terminini shunday ta‘riflagan: “Kechinmalarning jamoatchilik kuchi, mahorat, isde‘dodlar, istiqbol, ma‘daniyat, har bir agent va xizmatchi firmaga keltiradigan xilma-xillik”. Lug‘atlarda “xilma-xillik” so‘ziga aloqador turli-tuman, rang-barang, tafovut, har xilik, ko‘p tarzlilik (o‘xshashlik o‘rniga) yoki noo‘xshash (o‘xshash o‘rniga) ta‘riflari berilgan. Inson zaxiralarini boshqarish bo‘yicha jamiyat, inson zaxiralari birlashmasi mutaxassislari “xilma-xillik etnik mansubligi, jinsi, yoshi, dini, nogironligi, milliy kelib chiqishi va jinsiy muomaladan xabardorligi” to‘g‘risida gapirishadi.

Shuningdek, “xilma-xillik noyob xususiyatlar va tajribaning cheksiz qatorlarini, jumladan, muomala usuli, bo‘y-basti va og‘irligi, ta‘lim olish va ushinish tezligi kabi jismoniy tavsiflarni xam qamrab oladi”. Yana bitta ta‘rifda shunday deyiladi, xilma-xillik jami usullarning majmuyi hisoblanadi, ularda odamlar shunday tabaqalashtiriladiki, xilma-xillikning yakuniy ta‘riflaridan biri “insoniy tafovutlarning spektrini tashkil etadigan jismoniy va madaniy farqlarning ko‘rinishlari” hisoblanadi. Xilma-xillikning bu ta‘riflari bo‘yicha muxim

muloxazalaridan biri shuki, ular odamlarning farqlanishi mumkin boʻlgan barcha yoʻnalishlarni qamrab oladi. Va bu muxim sanaladi, chunki xilma-xilliksiz endi irq, jins, yosh yoki nogironlik aniq kategoriya sifatidagina koʻrib chiqilmaydi, ammo bu tushuncha mazmuni farqlanishlar spektrining mazmunli eʼtirof etilishi darajasigacha kengaygan. Bu xilma-xillik tushunchasi yoʻllarini tavsiv borib, tashkilotlardagi odamlarning bir-birlaridan va oʻxshashliklaridan farqlanishini bilib oldik. Bizning tarifimiz nafaqat aniqlanishi, balki xodimlarning “xilma-xillik”

1960-yillar 1970-yillar	Diqqat-eʼtibor quyidagi qonunlar va qoidalarga rioya qilinishiga qaratilgan: Fuqorolik huquqlari toʻgʻrisidagi VII qismiga; Bandlikning tengsiz imkoniyati boʻyicha komissiyasiga; Ijobiy harakatlar siyosati va dasturlariga.
1980-yillarnig boshi	Korporativ koʻrsatmalarda ozchilik va ayollarning oʻxshashlik jihatlarini aniqlash: Oʻziga boʻlgan ishonchni yaxshilashda yordam berish uchun ishlab chiqilgan korporativ dasturlar va turli shaxslarning “mos tushib butunlikni tashkil qila olishi” mahorati
1980-yillarning	Biznesning yoʻqolmasligi masalasiga muvofiq kengaytirilgan ishchi kuchi

termini taʼrifi boʻyicha bildirgan fikrlarining oʻxshashligi boʻyicha xabarnoma.

1- jadv al. Meh nat resu rsla ri xilm a xilli gini	oxiri	xilmaxilligi konsepsiyasi:
		Juda xam turli tuman ishchi kuchining kelgusi tarkibi haqida “Mehnat resurslari 2000 nigohi biznes-liderlarni yaratdi” nashri e’loni
	1980-yillar oxiri 1990-yillar oxirigacha	Ta’sirchanlikni mustahkamlashga e’tiborni qaratish. Rioya etishlikka o’tish va xodimlarni juda xam mashhur qiladigan faqat ayollarga hamda ozchilikka, jumladan barchaga moslashish va xilma-xillik bo’yicha boshqa ming yilliklarning ehtiyoji va farqlanishini hamda biznesda muvaffaqiyat qozonish uchun integratsiyalashni e’tiborga olish.
	Yangicha moxirlik	Mehnat resurslarida xilma-xillik asosiy biznes muammo sifatida muxokama qilinadi; mximi biznesda muvaffaqiyatga erishish, daromad va o’sish.

ng rivojlanish bosqichlari³³

Bu menejerlar va tashkilotlarning xodimlarni umumiy sifati darajasi, shuningdek, ularni ajratib turuvchi tafovutlar mavjudligi tariqasida qabul qilishi lozim ekanligi to’g’risidagi ishonchimizni mustahkamlaydi. Bu xilma-xillikning muximligi kamroq ekanligini anglatmaydi, ammo bizning menejer sifatidagi diqqatimiz ishchi kuchi bilan mustahkam munosabatlarni rivojlantirish yo’llarini topishga va barcha ishchi kuchlarimiz bilan shug’ullanishga qaratilgan bo’lishi lozim. Biz bildirgan tavsifimiz haqidagi yakuniy fikr sifatida bir narsaga diqqatni qaratmoqchimiz: mexnat zaxiralari xilma-xilligi bu demografik xususiyatlar bo’lib, ularda biz yosh, irq, jins, etnik mansublik va boshqalarning xilma-xilligi haqida o’ylaganlarimizdir. Biz, odatda, mana shular haqida o’ylashga moyillik bildiramiz.

Bu aysbergning tepasigina xolos. Bu demografik farqlar xilma-xillikning yuzaki sathini aks ettiradi, ular farqni oson idrok etadi, muayyan stepeotiplarning yuzaga kelishiga sabab bo’lishi mumkin, ammo bu odamlarning qanday o’ylashi yoki his etishini ifodalashi majburiy emas. Yuzaki sathdagi bunday farqlar odamlar boshqalarni qanday qabul qilishiga, ayniqsa, gap farazlar yoki stereotip tasavvurlar haqida borsa, ta’sir ko’rsatishi mumkin. Ammo adamlarning bir-birini qanday qabul qilishi va bilishi orasidagi farqlar unchalik ham muximlik kasb etmaydi.³⁴

7.2. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish.

Mehnat jamoasini boshqarishda boshqaruv mehnatining uchta turini ajratish mumkin: evristik, ma’muriy va operatorli.

Evristik mehnat- bu hammadan avval rahbarlar va mutaxassislarning mehnatidir. U ijodiy aqliy faoliyatining tabiati, ularning psixofiziologik mohiyatini to’liq darajada aks ettiradi.

³³ Manba: Based on Ernst & Young, “The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity,” EYGM Limited, 2010, pp. –6; and R. Anand and M. Frances Winters, “A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present,” *Academy of Management Learning & Education* September 2008, pp. 36–372.

³⁴ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 98-99-betlar.

O'zining mazmuniga ko'ra evristik mehnat operatsiyalarning ikkita turidan tashkil topadi: tahliliy va konstruktiv.

Tahliliy operatsiyalar qarorlar qabul qilish uchun zaruriy axborotlarni qabul qilish va idrok etishdan iboratdir. Bunday operatsiyalarga, ularni bajarishning shakllari va usullariga ko'ra, ko'yidagilar kiradilar: har xil hujjatlar va adabiy manbalarni ko'rib chiqish va o'rganish; og'zaki suhbatlar, so'rovlar va bevosita kuzatishlarning o'tkazish, tahlil natijalarini tegishli hujjatlarda (ma'lumotnomalar, ma'ruzalar, tahliliy obzorlarda) bayon etish, mavjud holatning tashxisini qo'yish yoki aniqlash.

Konstruktiv operatsiyalar har xil turdagi qarorlarni tayyorlash va qabul qilish bilan bog'liqdir. Bu operatsiyalar qarorlarning mazmuni, xarakteri va murakkabligi, hamda ularning yakka tartibda va jamoaviy qidirishning tegishli usullariga muvofiq ajratadilar.

Ma'muriy mehnat - bu aqliy mehnatning o'ziga xos turi bo'lib, uning vazifaviy belgilanishi odamlar harakati va hulqini ularning mehnat faoliyatlari jarayonida bevosita boshqarishdan iborat bo'ladi.

Ma'muriy mehnat jarayoni quyidagi tashkiliy-ma'muriy operatsiya- larni bajarishda vujudga keladi: xizmatli kommunikatsion (og'zaki axborotni telefonda so'zlashishlar yo'li bilan uzatish va qabul qilish, ish joylarini aylanib chiqish, xodimlar va keluvchilarni qabul qilish, korxonada doirasida harakatlanishlar); yo'riqnomaviy (qarorlarni ijrochilarga og'zaki farmoyishlar, yozma bo'yruqlar, ko'rsatmalar berish yo'li bilan etkazish; ijrochilarga vazifalarni belgilash yoki ular tomonidan tuzilgan ishning shaxsiy rejalarni tasdiqlash, vazifalar va topshiriqlarni bajarish jarayonidan og'zaki yo'l-yo'riqlar ko'rsatish, yozma yo'l-yo'riqlarni tuzish va tasdiqlash); muvofiqlashtiruvchi (bo'linmalar va xizmatlar ishini kengashlar va majlislar o'tkazish yo'li bilan o'zaro bog'lash; ishni bajarilishi reja-jadvalini ijrochilar va muddatlarni ko'rstatish bilan tuzish); nazoratli- baholovchi (buyruqlar, kengashlar qarorlari, rejalar, vazifalar, topshiriqlarni bajarilishini nazorat qilish, bo'linmalar va ijrochilarni ishini baholash, rag'batlantirish va jazolash).

Operator mehnati - bu asosan texnik ijrochilarning ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborotli ta'minlash uchun zarur bo'lgan stereotipli (bir xildagi), takrorlanuvchi operatsiyalarni bajarish bo'yicha mehnatidir.

Ta'qidlash kerakki, ma'muriy-boshqaruv xodimlari mehnatining mazmuni o'zgarmasdan qolmaydi. Ta'qiqotlarning ko'rsatishiga, hisob, axborot va hujjatli operatsiyalar ularda hozircha ish vaqtining 70% gachasini egallaydi. Ammo rahbarlar va mutaxassislar tomonidan texnik vositalarni qo'llanishi, bir xildagi, kam mazmunli operatsiyalarni mashinalarga topshirilishi, mehnatning yangi usullari va vositalarini yaratilishi, boshqaruvni tashkil qilishni takomillashtirish natijasida ularning mehnatining mazmuni ancha o'zgaradi, ularning ishida ijodiy operatsiyalarning salmog'i oshadi.

Boshqaruv mehnati va uni ratsional tashkil qilish-tashkilotning biznes jarayonlarini samaraliroq amalga oshirilishining muhim omillaridir, shuning uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish masalalari alohidagi dorzarblikni kasb etadilar.

Ilmiy ostida boshqaruv xodimlari mehnatining shunday tashkil qilishni tushunish kerakki, u fan yutuqlari va ilg'or tajriba, xo'jalik yuritishning ilg'or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarni qo'llashga asoslanadi. U xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan, hamda ishlab chiqarish(tijorat)ni boshqarish va muxandislik-texnik va iqtisodiy ta'minlash vazifalarini amalga oshirish jarayonida foydalaniladigan texnik vositalar bilan o'zaro hamkorligini yaxshiroq tarzda o'rnatish va muntazam ravishda takomillashtirishga imkon beradi. Mehnatni ilmiy tashkil qilishning maqsadi mehnat unumdorligini ishlovchilarning sog'liklarini saqlab qolgan holda oshirishdan iboratdir.

Bizning mamlakatimizda avvaldan boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirish va takomillashtirish faoliyatini belgilash uchun "mehnatni ilmiy tashkil qilish" (MITQ) atamasidan foydalanilgan bo'lib, u ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlariga nisbatan tubdan farqsiz bo'lgan. Taxminan 60 yillarda "boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish" (BMITQ) atamasi ajralib chiqqan. Bunga korxonalariga boshqaruv mehnatini oldindan tashkil qilishni talab qiluvchi hisoblash texnikasining qudratli vositalarini tadbiiq etilishi yordam bergan.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish o'z ichiga quyidagi yo'nalishlarni oladi:

- xodimlar mehnatini taqsimlanishi va ularni ham korxonalarida, va ham har bir bo'linmalar doirasida kooperatsiyalashuvi;

- xodimlarni tanlash va joy joylariga qo'yish va lavozimli vazifalarga muvofiq ularning malakalari darajasini ta'minlash;

- boshqaruv xodimlarining ularni boshqarish bo'yicha ishlab chiqarish jamoasi tarkibidagi va uni muxandisi-texnik ta'minlash bo'yicha faoliyatini tashkil qilish;

- ish joylarini tashkil qilish va jihozlash;

- ishning ilg'or usullaridan foydalanish;

- mehnatning qulay sharoitlarini yaratish;

- mehnatni me'yorlashtirish;

- boshqaruvning texnik vositalari, axborot texnologiyalari, shaxsiy kompyuterlardan foydalanish;

- mehnatni rag'batlantirish.

Keyinchalik (70 yillarning boshlarida) bizning mamlakatimizda BMITQ rivojlanish tendentsiyalarini aks ettiruvchi "tashkiliy loyihalashtirish" tushunchasi paydo bo'lgan. Tashkiliy loyihalashtirish bu boshqaruv mehnatini boshqaruv apparati ishining samaradorligini oshirish maqsadida MITQ talablari va zamonaviy tashkiliy va hisoblash texnikasi bazasida ratsionallashtirish loyihalarini ishlab chiqish va tadbiiq etish jarayonidir. Tashkiliy loyihalashtirishni quyidagi asosiy yo'nalishlari bo'yicha amalga oshirish taklif qilingan:

- boshqaruv apparatining tashkiliy va vazifaviy tuzilishini ratsionallashtirish;

- ishlarning asosiy va eng ommaviy turlarini bajarish texnologiyasi, mehnat sharoitlari va xodimlarning ish vaqtidan foydalanishni ratsionallashtirish;

- boshqaruvning ushbu apparati faoliyatini hujjatlashtirish va hujjatlar bilan ta'minlashni ratsionallashtirish;

• boshqaruv apparatini tashkiliy va hisoblash texnikasi bilan jihozlanganligini oshirish va xodimlar mehnatini avtomatlashtirish.

Xorijda yana boshqaruv mehnatini takomillashtirish (ratsional- lashtirish) jarayonini ta'riflovchi bir qator atamalar qo'llaniladi. Masalan, AKShda "Tizimlar va usullar", "Tizimli loyihalashtirish", "Biznes jarayonlarning reinjiningi", Buyuk Britaniyada "Ishni tadqiqot qilish" va "Tashkil qilish va usullar" atamalaridan foydalaniladi.

Boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish zaruriyati bizning mamlakamizda xorijga nisbatan yaqinda, ya'ni XX asr 0 yillarning oxiri va 60 yillarning boshida vujudga kelgan. Xorijiy mualliflar "ma'muriy boshqaruvdagi inqilobni" boshqaruv apparati va unga xarajatlarni o'sishi, ma'muriy(idora) ishining hajmlarini o'sishi, korxonalarda boshqaruv vazifalarining yangi turlari (reklama faoliyati, ijtimoiy sug'urta, jamoatchilik bilan aloqalar va x.k.) paydo bo'lishi, axborotlar va hujjatlar aylanishi hajmlarini keskin o'sishi va buning natijasida boshqaruv mehnatini aniq tashkil qilish, boshqaruv jarayonlarini ratsionallashtirish, ya'ni boshqaruv faoliyatini takomillashtirish bo'yicha majmuaviy harakatlar zarurligi bilan bog'laydilar.

Rahbar, mutaxassis ishini ratsional tashkil qilish barcha bajari- layotgan ishlarni hisobga olish, o'z ish vaqti ustidan mantazam ravishda nazorat qilish, ish vaqti xarajatlari tuzilishini o'rganishni taqozo qiladi. Bu ish vaqtdan foydalanishni tahlil qilish, shaxsiy ish va boshqaruv xodimlari mehnatini ilmiy tashkil qilish bo'yicha tadbirlarning asoslangan rejalarini tuzishga imkon beradi. Rahbarlar va mutaxassislar mehnatining mazmuni va ish vaqti xarajatlarining tuzilishini o'rganish uchun qo'yidagi usullardan foydalanish mumkin:

- **anketali va og'zaki so'rovlar**, u xodimning uning mehnati qanchalik ratsional tashkil qilinganligi haqidagi fikrini o'rganish maqsadida o'tkaziladi: xodimning nuqtai nazaridan uning vazifasi aniq belgilab berilganmi, unga o'z vazifasiga kirmagan ishlarni bajarishga to'g'ri kelganmi (qanday va qancha vaqtda), uning ishi rejalashtiriladimi va rejadan tashqari ishlarning salmog'i qanday, ish vaqtini yo'qotilishlari bormi (ularning miqdori, sabablari), ishda mexanizatsiya va tashkiliy texnikaning vositalari qo'llaniladimi (ulardan foydalanish), xodimni uning ish joyini tashkil qilinishi va mehnat sharoitlari qanoatlan- tiradimi va , nihoyat, xodimda mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish va samaradorligini oshirish bo'yicha takliflar bormi;

- **ish vaqtining suratini olish**, u kuzatishlarining rejalashtiril-gan davri davomida uning xarajatlarining tuzimini belgilash uchun qo'llaniladi. Bunda ish vaqti sarflanishini o'rganish vaqtning barcha istisnosiz sarflanishini ularning haqiqiy izchilligi tartibda kuzatish va o'lchash yo'li bilan o'tkaziladi. Ish vaqtini suratga olish maxsus ajratilgan shaxs tomonidan o'tkaziladi, u yoppasiga (ya'ni , butun ish kuni davomida) yoki tanlovli bo'lishi mumkin. Keyingi holda ish vaqtini alohida vazifalar (ish turlari) bo'yicha, shu jumladan takrorlanuvchilarn, hamda ishning alohida davralari (davrlari) bo'yicha o'rganiladi;

- ish vaqtini **o'zini o'zi suratga olishda** ish vaqtini sarflanishini hisobga olish bevosita MITQ xizmatlari rahbarligi ostida ishlovchilar tomonidan amalga

oshiriladi. U o'zini o'zi suratga olishning maxsus varaqchalari yordamida olib boriladi, unda barcha bajariladigan ishlar yoki soatning ma'lum qismini tashkil qiluvchi qayd etilgan oraliqlardagi tanaffuslar ro'yxatga olinadi;

2-jadval.

Xizmatchilar mehnatining mazmuni va ish vaqtlari sarflanishini o'rganishning har xil usullarini qo'llashning maqsadga muvofiqligi

Usul	Qo'llashning maqsadga muvofiqligi	Afzalliklari	Foydalanishdagi qiyinchiliklari va kamchiliklari
Ish vaqtini o'zini o'zi suratga olish (mehnat elementlarining ro'yxatisiz)	Ishni tashkil qilishning boshlang'ich o'rganishida. Mehnatning mazmuni va ish vaqti sarflanishini bir vaqtda o'rganishda. Anketa surovlarini elementlariga ega tadqiqotlarning kichik ko'lamlarida	Tejamli	Ma'lumotlarni guruhlariga ajratish va ishlab chiqishdagi murakkablik. Natijalarning etarlicha aniq emasligi. Xodimning aybi bo'yicha ish vaqtini yo'qotilishini to'liq aniqlamaydi
Ish vaqtini o'zini o'zi suratga olish (mehnat elementlarining ro'yxati bilan ish vaqtini suratga olish)	Mehnatning mazmunini oldindan o'rganish sharoitlarida. Tadqiqotlarning kattaroq ko'lamlarida. Mehnatning mazmunini oldindan o'rganish sharoitlarida	Ko'p mehnat talab qilmaydi, tejamli ma'lumotlarni ishlab chiqishda qulay. Natijalarning o'zini o'zi suratga olishga qaraganda kattaroq aniqligi Boshqa usullar bilan olingan ma'lumotlarni nazorat qilish uchun foydalanish mumkin	Natijalarning yetarlicha aniq emasligi. Xodimning aybi bo'yicha ish vaqtini yo'qotilishini to'liq aniqlamaydi. Tejamli emas, o'tkazish ko'p mehnat talab qiladi, xodimlarga qoniqarsiz ta'sir ko'rsatadi
Bir zumli kuzatish usuli	Ommaviy kuzatishlarda tanlab olish usuli kabi qo'llaniladi. Mehnatni tashkil qilishni boshqa usullari bilan oldindan o'rganish maqsadga muvofiqdir. Boshqa usullar bilan olingan natijalarni nazorat qilish usuli kabi qo'llaniladi	Natijalarning yetarlicha aniqligi, tejamli	Ko'zatuvcilarning yuqori malakasini talab qiladi
Anketali va og'zaki so'rovlar	Zarur bo'lganda bevosita ishlovchilarning muammolari va ularning hal qilish yo'llari haqidagi fikrlarini aniqlash	So'ralayotgan tadqiqotning predmeti va muammoni hal qilish yo'llarini	Anketani tuzuvchining yuqori malakasini talab qiladi. So'ralayotganlarning sub'ektiv fikriga asoslanadi

		g'oyatda chuqur biladilar	
--	--	---------------------------	--

- **bir zumli kuzatishlar usuli**, har xil kategoriyali MTX va xizmatchilar mehnatining mazmuni va ish vaqtini sarflanishini o'rganish uchun qo'llaniladi. Kuzatishlarni o'tkazish tamoyili va uslubiyoti ishchilar mehnatini sarflanishini o'rganish kabidir, faqat ba'zi bir xususiyatlar mavjud. MTX va mutaxassislar mehnatiga nisbatan qayd etish payti deb kuzatiluvchini kuzatuvchi nazar doirasiga tushgan paytini hisoblash kerak.

Xodim ish joyida yo'q bo'lganda kuzatuvchi uni yo'q bo'lganligi sabablari haqidagi ma'lumotlarini qayd daftarda qilingan yozuvi bo'yicha olishi mumkin.

Mehnatning mazmuni va vaqtni sarflanishi tuzilishini o'rganishning har bir usulini ma'lum sharoitlar uchun qo'llash mumkin, u tegishli afzalliklar va kamchiliklarga ega .

Teranlik darajasidagi qadriyatlar, shaxsiyat va ishdagi afzaliklar juda xam muxim bo'lib qoladi. Juda xam chuqur darajadagi bunday farqlar, tashkiliy ishlar, rag'batlantirish, muomalada bo'lish, liderlarga o'z munosabatini bildirish, muzokaralar olib borish va umuman, ishda o'zini qanday tutishga odamlar e'tibor bilan ta'sir ko'rsatishayotganining ko'rish mumkin. Nima uchun xilma-xillik mexnat zaxiralari bunchalik muxim ahamiyat kasb etadi?

Xilma-xillik uchun In's top-0 kompaniyalari xilma-xillik ro'yxatida baholangan raqamni, AT&T kompaniyasining ovoqli aloqa xizmati xilma-xillikning kuchli afzallik jihatlari e'tirof etadi.

Xilma-xillik bo'yicha kompaniya direktori shunday deydi: "turli-tuman, isde'dodli va o'z ishiga sitqi dildan munosabatda bo'ladigan odamlar AT&T ning muvaffaqiyatlari uchun muxim ahamiyatga ega. Yaxshi ma'lumotli, xilma-xil ishchi kuchini investitsiya bilan ta'minlash orqali raqamli sohada, global iqtisodiyotda Amerikaning lider bo'lib qolishiga yordam berishimiz mumkin."

BP Britaniya – energetika kompaniyasi shunday hisoblaydi: yetkazib beruvchi tarqatish orqali, ya'ni maxsulot yetkazuvchi ayollar va ozchilikdan foydalanish shundan kafolat beradiki, kompaniya juda ham past narxda eng yaxshi maxsulotlar va xizmat ko'rsatish turidan bahramand bo'ladi.

Insonlarni boshqarish. Tashkilotlarning ham ichida, ham tashqarisida ishlaydigan odamlar haqidagi xilma-xilliklar bo'yicha barcha narsalar aytili va qilindi. Odamlarni boshqarish foyda olib keladi, tashkilotlar ularning harakatidan, ishchi kuchining turli-tumanligidan foyda olishadi. Iqtidorli ishchi kuchlari diqqatni jalb qilish va saqlab qolish maqsadida yon-atrofni aylanishadi, chunki bunday odamlar o'z maxorati, layoqati va tajribasi bilan tashkilotning muvaffaqiyatli ish olib borishini ta'minlaydi. Ishchi kuchining xilma-xilligi ijobiy va ochiq harakati iqtidorli turli-tuman odamlarni jalb qilish va saqlashda tashkilotlarga yordam beradi va iqtidorlardan kuchli xodimlarni yuzaga keltiradi, bunday odamlarni ish o'rniga olib keladi. Shu bilan birga boshqarishning muxim ustunlik jixati shundaki, bunday odamlarga kompaniyalar jamoasi ish joyidagi xodimga nisbatan ko'proq ishonishardi. Bu ishchi guruxlari rang-barang hayotiy tajribalari bilan ko'proq ijodiy g'oyalar va qarorlar qabul qilishga, ko'pincha, har xil va yirik istiqbolli diskussiyalar yaratish mumkinligiga tashkilotlar ishonardi.

Ammo yaqinda o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bunday manfaatdorlikni ish bajariladigan jamoada topish qiyin bo'lishi mumkin. O'zaro aloqadorlikda

Xodimlarni boshqarish

- Xodimlar iste'dodning eng samarali jihatlaridan foydalanish
- Jamoaning sifatini oshirish, harakatlar muammosini yechish
- Turli xil kasbdagi xodimlarni jalb qilish va saqlab qolish layoqati





ko'proq vazifalar juda uzoq vaqt mobaynida amalga oshiriladi. Bunday vaziyatlarda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizo va xafagarchiliklar ko'proq xavf tug'diradi. Bunday xolatlar jamoalarda kuchli jamoaviy tayyorgarlik ko'rish va guruxlar qarorlarini qabul qilish jarayonini yengillashtirish va mojarolarni bartaraf etishni talab etadi"- deb, anglatishni ko'rsatib o'tishadi tadqiqotchilar.

Tashkiliy faoliyat. Mehnat zaxiralarining xilma-xilligidan tashkilotlar ishlab chiqarish ustunligiga ega bo'lishadi. Iqtisodiy xarajatlar qamrab olinadi va tashkiliy ishlarning borishi yaxshilanadi.

3-jadval. Ishchi kuchi xilma xilligining foydali tomonlari³⁵

³⁵ Manbalar: Based on Ernst & Young, "The New Global Mindset: Driving Innovation Through Diversity," EYGM Limited, 2010; M. P. Bell, M. L. Connerley, and F. K. Cocchiara, "The Case for Mandatory Diversity Education," *Academy of Management Learning & Education*, December 2009, pp. 97-609; E. Kearney, D. Gebert, and S. C. Voelpel, "When and How Diversity Benefits Teams: The Importance of Team Members' Need for Cognition," *Academy of Management Journal*, June 2009, pp. 81-98; J. A. Gonzalez and A. S. DeNisi, "Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness," *Journal of*

<p>Tashkilot faoliyatining samaradorligi</p> <ul style="list-style-type: none"> • kadrlarning haddan tashqari qo'nimsizligi, ishga chiqmaslik va sud jarayonlari bilan bog'liq xarajatlarni pasaytirish • muammolarni yechish imkoniyatlarini kengaytirish • strategik tizimlarning yaxshilangan moslanuvchanligi • har xil iste'molchilar uchun bozordan yaxshi layoqatni kuchaytiradigan bozorni juda xam chuqur tushunish 	
<p>Strategik</p> <ul style="list-style-type: none"> • savdoning o'sishini kuchaytirish uchun imkoniyat va bozor hissasini ko'paytirish • innovatsion harakatlar sababli raqobatbardosh ustunlik imkoniyatlari manbasi • axloqiy-etik dastur sifatida ko'rib chiqiladigan "haqqoniy" narsalar. 	

gar
xil
ma-
xil
ish
chi
ku
chi
ni
yet

kazib beruvchi tashkilotlar kadrlar qo'nimsizligi, ishga chiqmagan kunlar va sud da'volari extimolini kamaytirishsa, iqtisodiy xarajat ancha-muncha bo'lishi xam mumkin. Masalan, Abercrombie & Fitch yuqori sinfli chakana savdo korxonasi sud jarayonida va ikki sinf xarakatlariga, ya'ni ozchilik va ayollarga munosabatlari bo'yicha diskriminatsiyani qanoatlantirishga 0 million dollar sarflagan emish.

Pulning bu miqdori tashkilotlarning quyi qismiga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. 2009-yilda aholi bandligi imkoniyatlari tengligi bo'yicha komissiya ish joyidagi da'volarga 93,277 diskriminatsiya hodisasi ro'y berganligi bo'yicha xabar tarqatdi. Umumiy da'volar soni hajmi bo'yicha ikkinchi bo'lgan ma'lumot hech qachon berilmagan.

Ammo yana xam hayratlantiradigan holat da'volarning soni qanchalik umumiy bo'lsa, qurbonlik qilish uchun olingan, muxtoj odamlarning axvolini yengillatish uchun berilgan pul mablag'i 376 million dollar ko'proq. Xilma-xillikning mexnat zaxiralarini ishga solishda sud jarayonlari xavfini kamaytirish mumkin. Bundan tashqari, Korn/Ferry International firmasi xodimlarini tanlash bo'yicha yaqinda qilingan ma'ruzada shu narsa ta'kidlandiki, AQSHdagi N kompaniyasi bunga va "faqatgina xilma-xillik bilan qoniqarsiz boshqarish sababli" o'z ish o'rinlarini tashlab ketadigan xodimlarni almashtirishga har yili 64 milliard dollar sarflaydi.

O'sha ma'ruzada xilma-xillik bilan bog'liq muammolar natijasida, o'z ishini qoldirgan 34% ishchilar, agar korxonadagi menejerlar qobiliyatlarini namoyish etganlarida, ish joylarida qolgan bo'lishlari, ta'kidlangan. Va, nihoyat, tashkiliy samaradorlik qobiliyatlilik va tizim moslashuvchanligi muammolarining yaxshilangan yechimlari xilma-xilligi sababli ishchi kuchi hisobidan oshirilishi mumkin. Xilma-xil ishchi kuchidan iborat tashkilot ko'nikmalar va maxorat xilma-xilligiga ta'sir ko'rsatishi mumkin va faqat jarayonlar va bajariladigan ish tartibi dalili moslashish bilan birga tashkilotning ishchi kuchi xilma-xilligini talab qiladi.

Organizational Behavior January 2009, pp. 21–40; O. C. Richard, "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View," *Academy of Management Journal*, April 2000, pp. 164–177; and G. Robinson and K. Dechant, "Building a Business Case for Diversity," *Academy of Management Executive*, August 1997, pp. 21–31.

Tizim yaratuvchi tashkilotlar strategic jihatdan ishchi kuchi xilma-xilligidan naf ko'radi, shuningdek, unumdorlik va teng iqtidorini qo'lga kirituvchi kalit sifatida mexnat zaxiralarining xilma-xilligini boshqarish bilan tanishish mumkin. Ishchi kuchini bozorga yetkazib beruvchilar turli-tuman mamlakatlardan.

Tashkilotning xilma-xil ishchi kuchi bilan iste'mol extiyojlariga o'zgartirishlarni juda yaxshi bashorat qilishi va o'z munosabatini bildirishi muxim strategik ustunliklardan biri hisoblanadi. Xilma-xil xodimlar imkoniyatlarga xilma-xil nuqtayi nazarni va yondashishni olib kirishadi, bu nuqtayi nazar va yondashishlar xilma-xil iste'molchilar uchun bozor tashkilotlari qandayligi haqidagi fikrni yangilashi mumkin. Lotin ameikasi aholisi qanday ko'payganligini misol keltirish mumkin, shunday ekan, bu demografik gurux bilan bog'liq maxsulotlar va xizmat ko'rsatish bozorida tashkiliy xarakatlar mavjud. Tashkilotlar Lotin Amerikasi xodimlariga tashkiliy xarakatlarni topib berishdi, masalaninkirish unumdor manba bo'lishini ko'rsatishdi, aks holda bozorga kirishning iloji bo'lmasdi. Servis kompaniyalarini, chakana savdo korxonalarini, moliya kompaniyalarini, shuningdek, avtomobil ishlab chiqarish sohalarini o'zlashtirish zarur. Iste'molchilar bu soxalarning ayrimlarinigina savdo-sotig'ini ko'rishdi, bunda bozor ulushi ko'payadi, chunki bu soha vakillari xodimlarning axborotidan foydalanish orqali xilma-xil iste'molchilarining talablariga diqqatni qaratishdi.

Xilma-xil ishchi kuchi raqobat ustunligining kuchli manbasi bo'lishi mumkin, chunki birinchi navbatda bunday sharoitlarda innovatsiya taraqqiy etadi. Ernst&Young yaqindagi ma'ruzasida, xilma-xillik yuzaki sathda, moxiyatiga tushunib yetmasdan o'tkazilayotganini xabar qildi.

Yengil, yuzaki qabul qilinadigan xilma-xillik muayyan da'vat, undashga olib kelishi mumkin, ammo bu odamlar o'ylagandek yoki his qilgandek xilma-xillikni muqarrar tarzda ifodalamaydi. Xilma-xillikning chuqur sathlardagi rang-barangligi qadriyatlar, shaxs va ishni afzal ko'rishda bilinadi.

Madaniy xilma-xillik moslashuvchanlik va ijodiy yondashishni ta'minlaydi, biz yigirma birinchi asr uchun global iqtisodiyotni yangidan yaratishimiz kerak. Innovatsiyalar hech qachon oson bo'lmaydi, ammo globallashgan dunyoda, bu yana xam murakkab vazifadir. Xilma-xil tovushlar va nuqtai nazarlarning zavqi rulli innovatsiyada kuchli omillar bo'lishi mumkin. O'z sohalarini yuritishni xoxlagan kompaniyalar "xumchani aralastirish" usullarini topishlari lozim, yangi g'oyalarni yaratishga sabab bo'ladigan qizg'in bahs-munozaralar o'tkazishlari zarur. Tatqiqotlar shuni ko'rsatadiki, xilma-xil nuqtai nazarlar orqali buni amalga oshirish mumkin. "Innovatsiyalarning xilma-xil kuchlari kompaniyalarga maxsulotlar va xizmat ko'rsatishni yaratishga yordam beradi". Va, nixoyat, etik nuqtai nazardan mexnat zaxiralarining xilma-xilligi va samarali boshqaruvning rang-barang tarzi bilan buni to'g'ri bajarish kerak. Ko'pchilik jamoalardagi mavjud qonunlarda aytilishicha, xilma-xil odamlarni davolash adolatdan emas, bu qonunga xilof, ko'pchilik madaniyatlarda ham kuchli etik e'tiqodlarini namoyish etishadi, xilma-xil odamlar teng imkoniyatlardan foydalanishga haqli va bunga adolatli munosabatda bo'lishi lozim. Kompaniyalar munosabatlar yaratish uchun qadrlanadigan etik imperativlar qilishadi va yaxshi natijaga erishish uchun barcha xodimlarga imkoniyat berishadi. Menejerlar turli xil ovozlarni olib keluvchi usul

sifatida mehnat rezervlari xilma-xilligini ko'rib chiqishlari va ishonchli munosabatlar asosida sharoit yaratishlari lozim. Agar ular buni qila olishsa, yuqorida qayd qilganimizdek, yaxshi narsalar yuzaga kelishi mumkin.³⁶

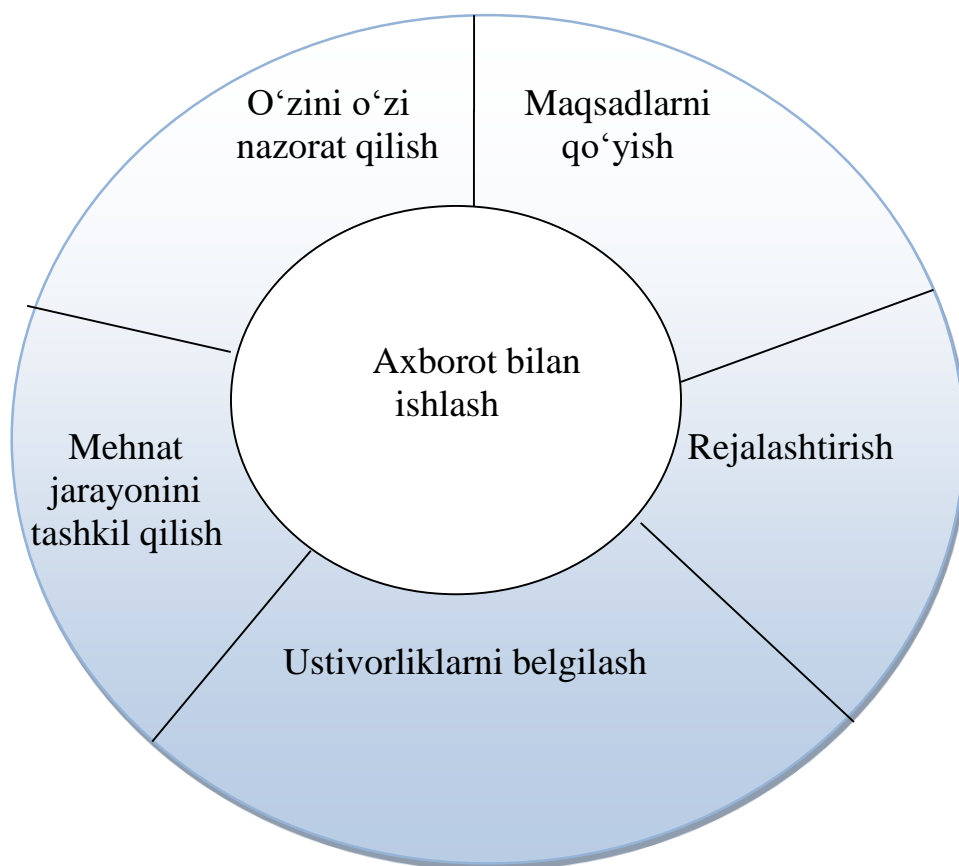
7.3. Rahbarni o'zini o'zi boshqarishi.

O'zini o'zi boshqarish bu rahbarning kundalik amaliyotda ishning zamonaviy usullaridan maqsadga muvofiq va izchil foydalanishini o'z ichiga oluvchi shaxsiy ishini tashkil qilish, hamda uning o'zini o'zi rivoj- lantirishidir.

O'zini o'zi boshqarishning asosiy maqsadlari qo'yidagilardan iborat:

- menejment tomonidan vaqtdan va o'z imkoniyatlaridan ko'proq foydalanish;
- uning o'zining sog'lig'ini saqlash va mustahkamlash;
- hayotni borishini ongli ravishda boshqarish;
- ham ishdagi va ham shaxsiy hayotidagi tashqi holatlarni engib o'tish.

Turli tuman masalalarni kundalik hal qilishda menejer har xil vazifalarni bajaradi. O'zini o'zi boshqarishning bu jarayonining alohida vazifalar o'rtasidagi aloqani ko'rgazmali ravishda nomoyon qiluvchi doira kabi berilishi mumkin



3- rasm. O'zini o'zi boshqarishi doirasi

Tashqi doirada quyidagi beshta vazifalar ma'lum:

- 1) vazifalarni qo'yish;

³⁶ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 98-99-betlar.

- 2) rejalashtirish;
 - 3) bo'lajak ishdagi ustivorliklarni belgilash;
 - 4) kun tartibini tuzish va mehnat jarayonini tashkil qilish;
-) o'zini o'zi nazorat qilish va maqsadlarga tuzatishlar kiritish.

O'zini o'zi boshqarishning ichki doirasida birlashtiruvchi vazifa-axborotlar bilan ishlash joylashgan. Qolgan vazifalar ma'lum darajada uni atrofida aylanadilar, chunki axborotni almashish o'zini o'zi boshqarish jarayonining barcha pallalarida zarurdir.

Birinchi vazifa - **maqsadlarni qo'yish**. Har bir boshqaruvchi xodim o'z oldiga maqsadlarni qo'yadi, bu kelajakka qarash, kuchlar va faollikni erishish kerak bo'lgan narsaga qaratish va jamlashni bildiradi. Shunday qilib maqsad yakuniy natijani shakllantiradi. U harakatlar "quturtuvchisi", faollikni belgilab beruvchi undov bo'ladi. Agar maqsad qo'yilgan bo'lsa, unda harakatlantiruvchi kuch sifatida harakat qiluvchi va faqat maqsadga erishilgandagina yo'qoluvchi keskinlik holati vujudga keladi.

Maqsadlarni qo'yish jarayoni bir necha pallalardan tashkil topadi.

1. Maqsadlarni belgilash va ularni quyidagicha vaqtli mezonlar bo'yicha tabaqalashtirish:

- uzoq muddatli hayotiy maqsadlar (shaxsiy va kasbiy);
- o'rta muddatli maqsadlar (yaqin yilga)
- qisqa muddatli maqsadlar (yaqin 12 oyga)

Bunda mehnatga motivatsiyani kuchaytiruvchi va kasbiy intilishlarni yo'naltiruvchi kasbiy mo'ljallarni ajratish kerak.

2. Maqsadlarga erishish uchun shaxsiy resurslarni belgilash, buning uchun quyidagilar zarur:

- shaxsiy salohiyat, imkoniyatlarni belgilash;
- o'zining kuchsiz tomonlarini sanab berish, muvaffaqiyatsizliklar-ning ro'yxatini tuzish va qanday sabablar natijasida ular sodir bo'lganliklarini ta'kidlash. Bu kamchiliklardan qanday qilib xolis bo'lish haqida o'ylab ko'rish;
- 2-3 muhim afzalliklar va kamchiliklarni ajratish.

Yana yaqin yillarda nima bilan hisoblashish kerakligini ham aniqlab olish, masalan, yaqin atrofdagilar (sheriklar, qarindoshlar, boshliq, o'rtoqlar va x.k.) yoki yoshni va o'z maqsadlarini ularga muvofiq qo'yish kerak.

3. "Maqsad-vosita" tahlilini o'tkazish, uni borishida maqsadlarga erishish uchun zarur resurslarni (shaxsiy, moliyaviy, vaqtli) haqiqiy vaziyat bilan solishtiriladilar. Buning uchun maqsadlarni tuzilgan "inventar ro'yxati"ga murojaat qilish va 3-4 muhim maqsadlarni tanlab olish, ularga erishish uchun zarur vositalarini belgilash va yana nimaga erishish kerakligini yoki maqsadlarga erishish uchun nimaga kirishish kerakligi tekshirish zarur.

Kasbiy (martabali) maqsadlar bo'yicha ularga erishish uchun zarur malakani ko'rsatish va haqiqiy amaliy vazifalarni qo'yish zarur, masalan, etishmayotgan tajribani olish.

4. Aniq maqsadlarni shakllantirish. Bunda shuni hisobga olish kerakki, har bir maqsad faqat uni amalga oshirilishi muddatlari va istalgan natijalar ma'lum

bo'lgandagina ma'noga ega bo'ladi. Keyin o'zining istalgan va amaliy maqsadlariga qo'llash bilan shakllantirish va o'z rejalarini ularni qanchalik haqiqiyliq nuqtai nazaridan qayta tekshirish maqsadga muvofiqdir.

Malaka va madaniy darajani oshirish haqida ham esdan chiqarmaslik kerak.

O'ziga judayam ko'p narsani olish kerak, chunki bu haqiqiy bo'lmagan vazifalarni bajarilishiga imkonlar kamdir. O'z oldimizga qanchalik ko'p maqsadlarni qo'ysak, oldingi hayotni shunchalik ko'proq o'zgartirish va o'z faoliyatini ko'proq faollashtirishga to'g'ri keladi.

Uzoq muddatli global maqsadlardan kelib chiqqan holda, yana aniq qisqa muddatli maqsadlarni ham belgilash zarur.

Ko'rib chiqilgan mavqsadlar hayot va martabaning rejasida qayd etiladi, u muntazam ravishda qayta tekshirilishi, faollashtirilishi va to'ldirilishi kerak. Quyida shunday rejadan parcha beriladi (4– jadval).

Maqsadlarni qo'yish uzluksiz jarayondir, chunki ular qoidaga ko'ra, bir marta va butunlay berilmaydi. Ular vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin, masalan, agar ularni amalga oshirilishi ustidan nazorat qilish jarayonida oldingi tasavvurlar noto'g'riligi yoki so'rovlar oshirilgan yo pasaytirilganligi aniqlanganda.

Shunday qilib maqsadlarni qo'yish jarayoni uchta pallaga bo'linadi:

4-jadval. Martabali (kasbiy) reja

Maqsad	Ahamiyati	Muddat (yil)	Amaliy tadbirlar	Muddati (qaysi vaqtga)	Nazorat
Yirik korxonaning iqtisodiyot bo'yicha direktor o'rinbosari bo'lish	Yuqori	2022	Universitetning iqtisodiyot fakultetini tugatish	2012	
			Amaliy ish tajribasini olish	201	
			Iqtisodiy bo'lim rahbari bo'lish	2017	

O'zini o'zi boshqarishning keyingi pallasi – **menejerning** shaxsiy vaqtini rejalashtirishdir (4–jadval) Bunda eng qimmat boylik-vaqtdan ratsional foydalanish ta'minlanadi: yo mavjud vaqtni unumli faoliyat uchun qo'llash (eng katta mezon) yoki qo'yilgan maqsadlarga vaqtni kamroq sarflash bilan erishish (eng kichik mezon).

Rejalashtirish maqsadlarni amalga oshirishga tayyorgarlik va vaqtni turkumlashtirish (tartibga solish)ni bildiradi.

Rejalashtirishga vaqtni sarflanishini ko'payishida ularni ijro etish uchun zarur vaqt qisqaradi, bu provordida umuman vaqtni qisqarishiga olib keladi. Rejaviy davr (yil, oy, kun)ning 1%ga yaqinini rejalashtirishga sarflash tavsiya etiladi.

Shaxsiy vaqtni rejalashtirish qoidalari mavjud:

-vaqtni sarflanishini uning haqida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun sinchiklab rejalashtirish;

- ish kunning faqat 60% ni reja bilan qamrab olish, 20% ni ko'zda tutilmagan muammolarni hal qilish va 20% esa ijodiy faoliyatga, shu jumladan malakani oshirishga qoldirish;

-hamma vaqt boshlangan ishni oxirigacha etkazish;

-vazifalarning faqat bajarsa bo'ladigan hajmini rejalashtirish;

- rejalarning egiluvchanligini ta'minlash;

-rejalarda nafaqat harakatlarni, balki kutilgan natijalarni ham qayd etish;

- ishlarni bajarish uchun aniq muddatlar va vaqtli me'yorlarni belgilash;

-muhimni shishilinchdan ajrata bilish va shishilinch ishlarning hukmronligidan qochish;

-rejalarni ishlarni to'liq va o'z vaqtida amalga oshirilishi nuqtai nazaridan doimiy ravishda nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;

-shaxsiy vaqtdan foydalanishni rejalashtirish;

-yirik vazifalarni hal qilish uchun vaqtning katta uzluksiz davrlarini va kichiklarni esa– kichik masalalar uchun zaxira qilib qoldirish;

-unumsiz faoliyatga iloji boricha kamroq vaqt ketishi ustidan nazorat qilish;

- muqobil rejalashtirish va yaxshi variantni qidirib topishga harakat qilish;

-o'z rejalarni hamkasblari bilan muvofiqlashtirish.

Umumiy rejalashtirish doirasida vaqtni rejalashtirish tegishli uzoq muddatli (strategik) maqsadlarga qaratiladi, u o'z navbatida operativlarga bo'linadi. Shaxsiy va kasbiy maqsadlarga erishish uchun vaqtni belgilashda uni afzalroq taqsimlash va ishlarning maqsadga muvofiq nisbatiyiligini olish mumkin.

Ishbilarmonlik hayotida quyidagi rejaviy davrlar o'zlarini oqlaganlar:

•uzoq muddatli (3 - yoki ko'proq yillar);

•o'rtacha muddatli (1- 3 yillar)

•joriy (1 kun - 3 oy - chorakli, oyli, o'n kunli, haftali, kunlik rejalar).

Vaqtni rejalashtirish yopiq tizimdan iborat bo'ladi, unda rejalarning alohida turlari o'rtasidagi yaqin aloqa kuzatiladi. Masalan, uzoq muddatli rejalar o'rta va aniq muddatli rejalar, joriy davr rejaları va kunlik rejalarda aniqlanib olinadi.

Hayotning rejasi rejalashtirish jarayonining boshlang'ich nuqtasi bo'ladi. Uning asosida yaqin yillarga reja tuziladi, keyingi asosida esa- yillik. Shundan keyin choraklarda bo'lish amalga oshiriladi, yillik rejani bajarilishi ustidan nazorat qilish uchun tegishli reja tuziladi.

Yil davomida vaqtning teng oraliqlardan keyin o'tgan davrdagi hodisalarning o'ylab ko'rish va zarur bo'lganda o'zgartirishlar kiritish yoki muddatlarni ko'chirish (oraliq nazorat) tavsiya etiladi. Har bir chorakning oxirida keyingi davrga mo'ljallarni belgilash va undan qaysi vazifalarni chiqarib tashlash, qaysini – ko'chirish, qaysini esa– qo'shishni belgilash zarur.

Rejalar, agar ya'na erkin rejalashtiruvchi vaqt deb ataluvchi belgi- lansa, hamda qo'shimcha va ko'zda tutilmagan vazifalarni hal qilish uchun vaqtning zaxiralari ko'zda tutilmagina , haqiqiydirlar.

Haftali reja kelguvsi davrni yanada batafsilroq bashoratlashni koʻzda tutadi. Oylik rejadani kelib chiqqan holda haftadagi barcha ishlarining kun tartibi ularni ijro etish uchun zarur vaqtni koʻrsatish bilan tuziladi. Vaqtni rejalashtirish tizimidagi soʻnggi va gʻoyatda muhim bosqich- kunlik rejadani iborat boʻladi va u haftali reja asosida quriladi. Unda kun davomida qanday ishlar qilinishi kerakligi belgilaniladi, buning ustiga oldindan rejalashtirilgan gacha koʻzda tutilmaganlar qoʻshiladi.

Shunday qilib rejalashtirish umumiy vazifalarni har xil harakatlarni vaqtda taqsimlash uchun xususiyatlarga asta-sekin joylashtirishni koʻzda tutadi.

Barcha rejalar yozma koʻrinishda tuzilishlari kerak, chunki miyada saqlanadigan rejalar osonlik bilan rad qilinadilar, yozma rejalar esa xotirani boʻshatishini taʼminlaydilar va ishga oʻzini oʻzi undashning ruhiy samarasiga egalari. Ishga doir faollik maqsadga qaratilganroq va moʻljallangan dasturga qatʼiy rioya qilinganroq boʻladi.

Keyin menejer tomonidan ishlab chiqilgan rejalarini amalga oshirilishi kerak. Rahbar mehnatini ratsional tashkil qilish ishlarini bajarishda **ustivorliklarni belgilashni** koʻzda tutadi. Bu har xil ishlar ahamiyati boʻyicha katta farqlanishlari bilan bogʻliqdir.

Koʻpincha rahbarlar birdagina ishning judayam katta hajmini bajarishga harakat qiladilar yoki, aksincha, oʻz vaqtlari va kuchlarini alohida, koʻpincha muhim boʻlmagan, ammo zaruriy boʻlib koʻringan ishlarga sarflaydilar. Buning natijasida shiddatli ish kunining oxiriga kelib, koʻp narsa qilinganga oʻxshasa ham, muhim ishlar yo tugallanmay qoldilar, yoki joylaridan umuman siljimaydilar.

Muvaffaqiyatli menejerlar ish kuni davomida koʻpgina muhim masalalarni hal qilishga ulgurush bilan, maʼlum vaqt davomida bitta yagona vazifani bajarish bilan band boʻlishlari bilan ajratib turadilar. Buning uchun muhim ishlarining birinchi navbatdaligi haqidagi bir maʼnoli qarorni qabul qilinishi, ustivorlarning tegishli roʻyxatini tuzish va unga rioya qilish shart-sharoitlar boʻlib xizmat qiladi.

Ustivorlarni belgilash, rejaga kiritilgan vazifalarni ularning navbatliligi bilan izchil va tizimli bajarish zarur, bu quyidagilarga imkon beradi:

- eʼtiborni faqat bitta vazifani bajarishga jamlash;
- ishga maqsadga intilgandek kirishish va maʼlum muddatlarga rioya qilish;
- berilgan holatlarda qoʻyilgan maqsadlarga erishish;
- boshqalar tomonidan bajarilishi mumkin boʻlgan ishlarni chiqarib tashlash;
- rejaviy davr (hafta, kun)ning oxiriga kelib juda boʻlmaganda eng muhim masalalarni hal qilish;
- nizolar va stressli yuklamalaridan qochish.

Bunda italiyalii iqtisodchi V.Pareto (1848-1923) tomonidan shakllantirilgan tomoyilni hisobga olish zarur, unga koʻra alohidagi kichik qismlar guruhida ularning bu guruh sonidagi salmoqqa koʻra ancha katta miqdor topiladi.

Pareto tomoyiliga koʻra “80:20 nisbati” belgilash mumkin. Bu ish jarayonida 20%da sarflangan vaqt (xarajat)da 80% natijalar (ishlab chiqarish)ga erishilishini bildiradi. Vaqtning qolgan 80% umumiy yakunning faqat 20%ni beradi.

Demak, boshidan eng oson, shoʻbbaiqroq yoki vaqtni kamroq sarflanishi talab qiluvchi ishlarga kirishish kerak emas. Masalalarga ularning muhimligiga

muvofiq kirishish zarur: dastavval ozgina “hayotiy muhimlar”, keyin- ko‘p sonli “ikkinchi darajalilar”ga.

Agar barcha vazifalar ularning yakuniy natijalardagi ulushlariga muvofiq tahlil qilinsa va keyin ABV usuli bo‘yicha tahlil qilish yordamida kategoriyalar bo‘yicha taqsimlansa, Pareto tamoyili aniqlanib olinadi. Bunda tahlil shundan kelib chiqadiki, juda muhim va kamroq muhim ishlarning uning umumiy sonidaga foizlardagi ulushi umuman o‘zgarasdan qoladi.

Pareto tamoyiliga ko‘ra menejerning barcha ishlarini uchta guruhga bo‘lish mumkin:

- eng muhim ishlar (A kategoriyasi) ishlarning umumiy sonidan 1% yaqinni tashkil qiladi, ularning ahamiyati esa (maqsadga erishishga qo‘shilgan ulush ma‘nosida) 6% ga yaqinni tashkil qiladi;

- kamroq muhim bo‘lgan ishlar (B-kategoriyasi)-ularning umumiy sonidan 20% ga yaqin, ularning ahamiyati 20% ni tashkil qiladi;

- muhim bo‘lmagan ishlar (V-kategoriyasi)-ularning umumiy sonidan 6%, ammo ularning ahamiyati ishlarning umumiy ahamiyatligidan faqat 1% ga yaqin.

Vazifani ABV usuli bo‘yicha tahlil qilib chiqish tavsiya etiladi, buning uchun:

- 1) ma‘lum vaqt (o‘n kunlik, kun va h.k.)da hal qilish kerak bo‘lgan barcha vazifalarning ro‘yxatini tuzish;

- 2) vazifalarning ularning ahamiyatligiga muvofiq navbatligini belgilash. Bunda shuni nazarda tutish kerakki, vazifalarning muhimligi ularning shoshilinchligi bilan hech qanday umumiylikka ega emas;

- 3) vazifaga tartib raqamlari berish;

- 4) vazifani A,B,V kategoriyalariga muvofiq baholash:

- faoliyatni amalga oshirish uchun qayta topshirib bo‘lmaydigan eng muhim vazifalar (barcha vazifalardan 1%- A-kategoriyasi);

- boshqa kishilarga ijro etish uchun topshirilishi mumkin bo‘lgan muhim vazifalar (barcha vazifalardan 20%- B-kategoriyasi);

- qayta topshirilishi mumkin bo‘lgan kamroq muhim bo‘lgan (barcha vazifalardan 6% - V-kategoriyasi);

- 5) o‘zining vaqtinchalik rejasini vazifalarining birinchi navbatdaligidan kelib chiqqan holda mavjud vaqtni vazifalarning miqdoriga qaytadan tekshirish:

- rejalashtirilgan vaqtning 6% (3soatga yaqini)– A-kategoriyasi vazifalari;

- rejalashtirilgan vaqtning 20% (1soatga yaqini)- B-kategoriyasi vazifalari;

- rejalashtirilgan vaqtning 1% (4daqiqaga yaqini)- V-kategoriyasi vazifalari;

- 6) tegishli tuzatishlar kiritish. O‘zining vaqtinchalik rejasini A kategoriyali vazifalarni hal qilishga qarata turib, B va V kategoriyalarining muhimsizroq vazifalarni hal qilishga ularning miqdoriga mos keladigan vaqtni ajratish kerak;

- 7) B va V kategoriyalari vazifalarini ularni boshqalarga topshirish imkoniyatlari nuqtai nazaridan baholash zarur.

Shunga e‘tiborni qaratish kerakki, V kategoriyasi vazifalari keraksiz bo‘lmadalar, chunki A va V koregoriyasi vazifalari bilan bir qatorda bajarilishi kerak bo‘lgan ko‘pgina dastlabki ishlar va mashaqqatli qo‘l mehnati mavjud.

Menejer tomonidan ustivorliklar haqidagi qarorlarni qabul qilinishi- shaxsiy, sub'ektiv jarayondir. Ammo uni hal qilinishi doimiy ma'lumotlarga asoslanishi kerak.

A-kategoriyali vazifalarni rejalashtirish va aniqlashda menejer quyidagi savollarga javob berishi kerak:

-qaysi vazifalarni bajarilishi tufayli u asosiy maqsadlarini bajarilishiga ko'proq darajada yaqinlashadi;

-u bitta yagona vazifani bajarish yo'li bilan birdaniga bir necha boshqalarni bajarishi mumkin;

-qaysi vazifalarni bajarilishi kattaroq foyda keltiradi;

-kaysi vazifalarni bajarilmaganligi salbiy oqibatlariga ega bo'ladi.

Haqiqitan ham muhim ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan vaqt ko'pincha shoshilinch, ammo unchalik muhim bo'lmagan ishlarga sarflanadi. Juda ko'p hollarda shunday vaziyat vujudga keladiki, unda rahbar qaysi ishga afzallik berish haqidagi qarorni tezroq qabul qilishi kerak. D. Eyzexauerning qoidalariga ko'ra, ustivorliklar ishning shoshilinchligi va muhimligi kabi mezonlar bo'yicha belgilanishi kerak.

Shoshilinchlik va muhimlikka ko'ra quyidagilar ajratiladi:

•shoshilinch- muhim ishlar. Ularga darhol kirishish va o'zi bajarishi kerak:

•shoshilinch - muhim bo'lmagan ishlar. Bu holda shoshilinchning "hokimligi" ostiga tushib qolgan va natijada faqat bu vazifalarni ular shoshilinch bo'lganlari uchun bajarish xavfi mavjud. Ammo ular judayam muhim bo'lmaganlar, unda boshqalarga topshirilishlari kerak, chunki ularni bajarish uchun qandaydir alohiddagi kasbiy sifatlar talab qilinmaydi;

• shoshilinch bo'lmagan - muhim ishlar. Ular, qoidaga ko'ra, kutib turishlari mumkin. Bu ishlar shoshilinchga aylangan va qisqa muddatlar ichida rahbar tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan vaqtda kiyinchiliklar vujudga keladi. Shuning uchun ularning muhimligini qaytadan tekshirish va ularni bajarishni to'liqligicha yoki qisman xodimlarga topshirish tavsiya etiladi;

•shoshilinch bo'lmagan – muhim bo'lmagan ishlar. Qoidaga ko'ra, bu ishlarga darhol kirishish yoki ularni qo'l ostidagilarga topshirish shart emas. Shu ishlarning ba'zi birlarini arxivga yoki savatchaga jo'natish zarur.

Shunday qilib, boshqaruv ishining unimdorligi va natijaligini ancha oshirish uchun menejer o'z qo'li ostidagilarni mehnatga undashi, ularga nafaqat muhim bo'lmagan (qo'lda mashaqqat bilan bajariladigan) ishlarni topshirib, balki o'zining javobgarligi sohasiga jalb qilishi kerak.

Qo'l ostidagilarga vazifalarni hal qilish, o'z vazifasi sohasidan ishlarni bajarishni topshirish menejerning muhim vazifasi bo'ladi. Shu bilan bir vaqtda topshirilgan ish uchun vakolatlar va javobgarlik ham topshirilishi kerak. Bunda rahbar topshirish mumkin bo'lmagan rahbarlik uchun javobgarlikka ega bo'ladi.

Vakolatlarni topshirish uzoq muddatga (uzoq yoki bosh topshirish) yoki cheklangan bir martali topshiriqlar (bir martali topshirish) bilan amalga oshiriladi.

Topshirishda xodimlarning o'zlari o'z ishini rejalashtirishlari, ustivorliklarni tanlab olishlari, uni bajarish usullarini belgilashlari, uning sifatini qachon va

qanday tekshirishni hal qilishlari mumkin. Ular muammoning shaxsiy yechimlarini qidirib topganliklari yoki ular, rahbar- ning emas, balki guruhning boshqa a'zolari yordamida hal qilganliklari uchun rag'batlantiriladilar.

Rahbarda rahbarlik vazifasi (A – kategoriyasi vazifalari)ni bajarish uchun bo'sh vaqt hosil bo'ladi, xodimlarga esa o'z qobiliyatini ochish uchun imkoniyat (motivatsiya) beriladi, shuning uchun topshirish ham rahbar va qo'l ostidagilar uchun bir xilda foydalidir. Qoidaga ko'ra, qo'l ostidagilar rahbarning uslubini, agar u ko'p narsalarni topshirsa, ijobiy baholaydilar.

Xodimlarni topshirish jarayonida birgalikda ishtirok etishlari darajasi rahbarni o'z vazifasini bajarishni bilishini aks ettiradi. Shu narsa ma'lumki, o'z vakolatlarini muvaffaqiyatli topshiruvchi rahbar samarali menejmentni amaga oshiradi. Vakolatlarni topshirishni har kuni, iloji boricha ko'proq va ishchi vaziyat va xodimlar salohiyati qanchalik imkon bersa, hamda korxonani qayta tashkil qilinishi va tarkibiy qayta qurilishida, faoliyatning yangi sohalarini paydo bo'lishida,- buning ustiga nafaqat o'zining qo'li ostidagilarga emas, balki boshqa bo'linmalar va servis xizmatlariga amalga oshirish tavsiya etiladi.

Menejer aniq topshiriqlarni topshirishida o'ziga berishi kerak bo'lgan quyidagi oltita yordamchi savollar mavjud:

- Nima qilinishi kerak?
- Buni kim qilishi kerak?
- Nima uchun u qilishi kerak?
- U qanday qilishi kerak?
- Bu nimani yordamida qilishi kerak?
- Buni qachon qilish kerak?

Vakolatlarni samarali topshirish mehnatni tegishli ravishda tashkil qilishni ko'zda tutadi: rahbar tomonidan vazifalarni topshirishni rejalashtirish va ularni bajarilishi va muddatlarga rioya qilinishi ustidan nazorat varaqalari yordamida nazorat qilish.

Boshqaruv faoliyatining natijaliligi uchun vaqtini ratsional sarflanishi nuqtai nazaridan menejer mehnat jarayonini tashkil qilinishi muhim ahamiyatga ega. Bu narsa uning mehnatini shartli uch qismga bo'lishni taqazo qiladi.

Bunga ko'ra ish kunining tashkiliy tamoyillarini ham uchta guruhga bo'lish mumkin. Masalan, kunni boshlanishi qoidalari:

1. Kunni ijobiy kayfiyat bilan boshlang. Har kuni o'zingizga quyidagi savolni bering: Qanday qilib bu kun meni o'zimning maqsadlarimga etishtiradi?

Yana quyidagi jihatlarini ham o'ylab ko'rish zarur:

- Bugun kim bilan uchrashish zarur?
- Bugungi kun qanday qiyinchiliklar va muammolarni "tayyorlab qo'yishi" mumkin, ularni qanday engib o'tish mumkin?

2. Ishni iloji boricha bir xil vaqtda boshlang.

3. Kecha kechqurun tuzilgan o'zingizning kunlik rejangizni, vazifalarning muhimligi va shishilinchligi darajasini baholab, qaytadan ko'rib chiqing va tuzatishlar kiriting.

4. Ishni gazetalar va xatlarni o‘qiishga qadar va iloji boricha hamkasblar va qo‘l ostidagilar ish kunlarini boshlagunlaricha, kunning eng muhim vazifalarini bajarishdan boshlang, chunki kun davomida siz joriy ishlar va har xil chalg‘itishlar bilan shunchalik band bo‘lasizqi, eng muhim masalalarni bajarishga etarlicha vaqt ajratishingiz dargumon.

. Kunning rejasi, muddatlar va ustivorliklarni kotib bilan muvofiqlashtirib oling, u faoliyat uchun muvofiq sharoitlar yaratishda sizning sherigingiz bo‘ladi.

Kunning asosiy qismlarining qoidalari:

1. Ishga va rejalashtirishga tayyorlanish yo‘li bilan o‘zingizning shaxsiy ish vaqtingizni tejang.

2. Vazifani bajarish uchun qulay muddatlarni belgilang, hamda muqobil variantlarni toping.

3. To‘satdan paydo bo‘lgan shoshilinch muammolarni hal qilishga chalg‘imang. Har bir tashkilotda ko‘zda tutilmagan vaziyatlar vujudga keladi, ammo ularga chalg‘ib ketish rejalashtirilgan muhim vazifalarni ba‘zi bir vaqtga chetga surib qo‘yishga va buning oqibatida, vaqt va mablag‘larni qo‘shimcha sarflanishiga olib keladi.

4. Rejalashtirilmagan beixtiyor harakatlardan qoching. Agar siz ish vaqtida qandaydir boshqa narsani qilishni istab qolsangiz, masalan, kimgadir qo‘ng‘iroq qilishni, bu narsa sizni joriy ishingizga halaqit beradimi yoki yo‘qmi, o‘ylab ko‘ring. Agar vazifalarni bajarishda sizda sho‘‘baiqarli g‘oya yoki muhim axborot paydo bo‘lsa, uni qisqacha yozib qo‘ying va unga keyinroq murojaat qiling.

. Muntazam ravishda (1 soat ishlagandan keyin) qisqacha (10 daqiqadan ko‘p bo‘lmagan) tanaffuslar kiling. Tanaffusga dam olish vaqtidagi energiyani to‘plash sifatida qarang.

6. Kichikroq bir turli vazifalarni ishchi bloklariga birlashtiring. Jarayonning uzliksizligi tufayli vaqt tejaladi.

7. Boshlangan ishni oxirigacha etkazishga harakat qiling. Asosiy ishdan chalg‘ishga ancha vaqt sarflanadi, chunki unga qaytishda bir marta qilib bo‘lganlarni yana takrorlashga to‘g‘ri keladi.

8. Kutishlar va “bo‘sh yurishlar”dan tashkil bo‘lgan vaqtning rejalashtirilmagan oraliqlari, hamda tushlik tanaffus va ish kuni oxiridan oldingi so‘nggi daqiqalardan tayyorgarlik, rejaviy yoki qo‘ldagi mashaqqatli faoliyat uchun foydalaning.

9. Davrga qarshi ishleng. Eng muhim rejalashtirilgan vazifalarni tinchroq tushlikkacha bo‘lgan vaqtda, ya‘ni boshqa xodimlarda faoliyat avjiga chiqqan va ishdagi keskinlik cho‘qqiga etgan davrga qadar bajaring. Bunda “notinch” davrdan B-kategoriyali vazifalarni bajarish uchun foydalaning.

10. Muhim ishlarni bajarish uchun sizga hech kim halaqit bera olmaydigan bir tinch yoki aniq soatni zaxira qilib qoldiring.

11. O‘zingiz uchun vaqt (1 soat)ni belgilang, undan o‘zingizning kunlik rejangizga kiritilgan va uzoq muddatli xarakterga ega muhim, ammo shoshilinch bo‘lmagan ishlar, masalan malakani oshirish uchun foydalaning.

12. Vaqt va rejalarni nazorat qiling, hamda o'zingizning kunlik rejalaringizni ularni bajarilishi, yangi ustivorliklarni belgilanishi nuqtai nazaridan ko'p martalab qaytadan tekshiring.

Ish kuning yakunlash qoidalari :

1. Ishning natijalarini nazorat qiling, ya'ni ko'plik rejada mo'ljallanganni haqiqiy bajarilgan bilan qo'yilgan maqsadlar va ulardan chetga chiqishlarni hisobga olish bilan solishtiring.

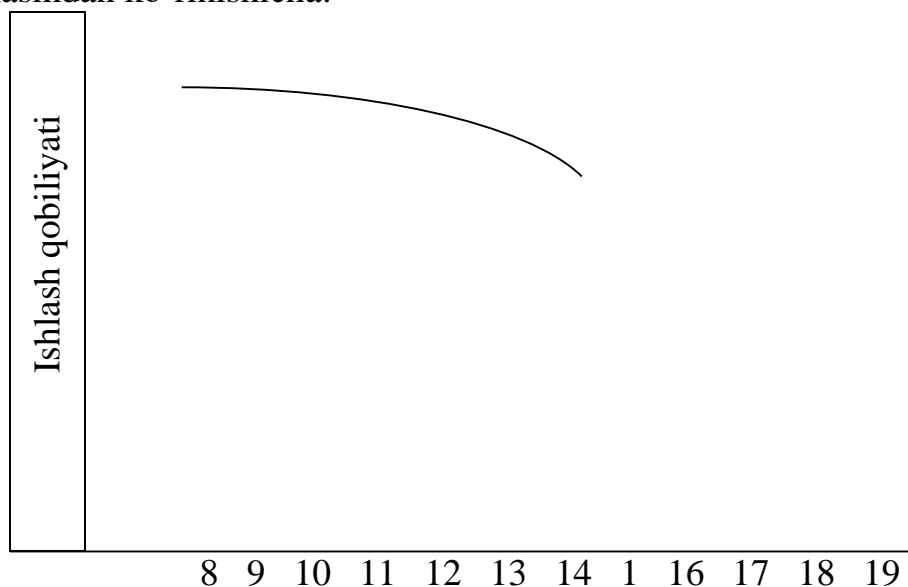
2. Keyingi kunga rejani vaqt kundaligidan foydalanish bilan oldingi kuni kechqurun tuzing.

3. Uyingizga yaxshi kayfiyat bilan jo'nang. Hayotning ijobiy tarzdagi ma'nosida har bir kun qanday sifat boylikka egaligini his qilish muhimdir.

Bu qoidalar kunlik rejani tuzish uchun ishga undovchi bo'lib xizmat qilishlari kerak.

Yana shuni hisobga olish kerakki, odamning ishlash qobiliyati ma'lum o'zgarishlarga moyildir. Uning kun davomidagi o'rtacha statistik o'zgarishlarini 4-rasmda tasvirlangan egri chiziq ko'rinishida tassavvur qilish mumkin

Rasmdan ko'rinishicha:



Sutkaning vaqtlari

4-rasm. Ishlash qobiliyatining o'rtacha statistik o'zgarishlari

•yuqori faollik pallalariga ikki soatlik tanaffus tutashib turadi, uning vaqtida inson organizmi "ayovchi" rejimda ishlaydi;

•ishlash qobiliyatini avj olishi, kunning birinchi yarimiga to'g'ri keladi, shuning uchun A-kategoriyasi vazifalarini kunni boshlanishida bajarish kerak

•tushlikdan keyin, umumdorlikni ma'lum pasayishi payti keladi, bu davrdan ijtimoiy uchrashuvlar va mashaqqatli qo'l faoliyati (V -kategoriyasi vazifalari) uchun foydalanish zarur, keyin esa B-kategoriyasi vazifalariga kirishish kerak.

Tabiiy kunlik ritmni hisobga olish bilan ishlash tavsiya etiladi. Bunda shuni nazarda tutish kerakki, 4-rasmda tasvirlangan egri chizikli ishlash qobiliyatining

o'zgarishlari, ehtimol, sizning shaxsiy ishlash qobiliyatingizdan bir oz farqlansa kerak, chunki har bir kishida me'yordan ba'zi bir chetga chiqishlar kuzatiladi. Shuning munosabati bilan o'zining shaxsiy kunlik ritmni belgilash va muntazam kuzatishlar asosida o'zining egri chiziqli ishlash qobiliyatini qurish kerak. Bundan tashqari, sizning

ishchi kuni tartibingizni ishlash qobiliyati grafigi bilan solishtirish va uni, ya'ni muhim ishlarni bajarish vaqtini sizning ishlash qobiliyatingiz bilan qanday qilib yaxshiroq solishtirish kerakligini hal qilish kerak.

Yana ishlash qobiliyatining o'zgarishlariga muvofiq keskin, ma'suliyatli faoliyatni muhimsizroq va keskin bo'lmagan bilan almashtirib turish tavsiya etiladi.

Yana organizm bioritmlari tabiiy pallalarini ham hisobga olish kerak. Bioritmlar haqidagi ta'lim shunga asoslanadiki, har bir odamning jismoniy, ruhiy va aqliy holati davraviy o'zgarishlarga moyildir, ya'ni faollik va bo'shashishning muntazam pallalari mavjud. Sutka davomida bioritmlar har ikki soatda (kuniga 10-12 marta) sekinlashadilar: organizm davriy ravishda dam oladi. Harakatsizlik (dam olish) davri- bu ishchi rejimni almashishidir, u organizmni mo'tadil faoliyat yuritishiga yordam beradi. Agar bu narsa hisobga olinmasa, unda ortiqcha yuklanishlar muqarrardir.

Ishning birinchi navbatda odam xarakterining xususiyatlari, uning moyilliklari va odatlari bilan belgilanuvchi usullari muvaffaqiyatning muhim omili bo'ladi. O'z ish usullarini yaxshilash uchun, birinchidan, o'z ish usullarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlab olish, ikkinchidan, kuchli tomonlarini mustahkamlashga rag'batga ega bo'lish, uchinchidan, shaxsiy kamchiliklarni bartaraf qilishga harakat qilish kerak.

Eng muhim va ahamiyatliga e'tiborni qaratish muvaffaqiyatli ishlashning muhim shart-sharoitlaridan bo'ladi. Agar o'zining barcha vazifalarini avvaldan ish kuni davomidagi keraksiz ishlardan qochishga yordam beruvchi savollar ostiga qo'yilsa, ishni ancha yaxshilash mumkin.

Hammadan avval o'ziga quyidagi savollarni berish kerak:

- Umuman nimaga buni qilish kerak? Bu ba'zi bir ishlarni haqiqatdan ham keraksiz ekanligi yoki faqat "umumiy tarzda" bajarish mumkinligini aniqlashga imkon beradi.

- Nima uchun men? Bu savol ishlarni o'zi qilishi kerakligi yoki yo'qligi nuqtai nazaridan tanqidiy qarashga arzimaydigan ishlarni bajarishdan saqlab qoladi. O'z xodimlaringizga ishonning va ularga topshirish imkoniyatlaridan ko'proq darajada foydalaning. Hozirgi vaqtda vujudga kelgan maqsadlar, ma'suliyatlar va huquq doiralarini o'zingiz va xodimlar o'rtasida taqsimlanishi qaytadan o'ylab ko'ring?

- Nima uchun endi? Bu savol sizni ishni ijro etishni noto'g'ri tanlangan muddati tufayli ko'p vaqt yo'qotmaslikdan saqlab qoladi. Muddatlarni belgilab turib, ularni aniq qayd eting va aniqlab oling. "Ertaga, tushdan keyin, kun davomida" kabi muddatlarni belgilamang. Hamma ishlarni ham albatta "endi" yoki "darhol" qilish, hal qilish yoki muhokama qilish shart emas.

-Nima uchun bunday shaklda? Hamma vaqt ham o'zingizning oddiy silliqlashtirilgan ish uslubingizni shubha ostiga oling va o'z ishlaringizni ijro etishning yangi, ijodiy va ratsional usullarini qidirib toping.

Ko'rsatib o'tilgan tashkiliy tomoyillar va usullarga muvofiq namunaviy ish kunini tuzing, bunday "ideal kunni" bo'lish ehtimoli kam bo'lsa ham. Shunga qaramasdan undan kunlik rejani tuzish va amalga oshirishda mo'ljallanish sifatida foydalanish maqsadga muvofiqdir. Buning uchun namunaviy rejani vaqtning kundaligiga ko'chirish kerak, yana haftalik namunaviy rejani tuzish ham tavsiya etiladi. Bunda o'zingizning "ideal kuningiz" va "ideal haftangizga" yana oila, sport bilan shug'ullanish, dam olish, do'stlar bilan mulohatda bo'lish va h.k. ga tegishli bo'lgan shaxsiy ishlaringiz va maqsadlaringizni qo'shish kerak.

Axborot bilan ishlash, o'zini o'zi boshqarishning vazifasi sifatida, boshqa vazifalar o'rtasidagi muhim bog'lovchi bo'g'in bo'ladi.

Ish vaqti davomida menejerlarga axborotlar oqimi kelib tushadi. Natijada ular vaqtning 80 % ga yaqinini o'qish, yozish, telefonda so'zlashish, majlislar va x.k ga sarflaydilar. Buning ustiga ular kerak bo'ladigandan ancha ko'proq axborotlarni oladilar, qayta ishlaydilar va tarqatadilar. Tadbirkorlik obrotda bo'lgan barcha axborotlarning yarmisi ortiqcha bo'ladi. Shuning uchun axborotlarni ishlab chiqish tartibga solinini va tizimlashtirilishi, kasbiy va hayotiy maqsadlarga qaratilishi kerak. Demak, menejer ular bilan ishlashning ratsional usullariga ega bo'lishi kerak.

Bu hammadan avval **o'qishga** tegishlidir. O'qish uchun ishga doir xatlar, gazetalar, farmoyishlar, xizmat xatlari ko'rinishidagi axborot oqimlari borgan sari to'liqroq bo'lib bormoqda, natijada menejerlar vaqtning 30% ga yaqinini o'qishga sarflamokdalar. Shuning uchun ratsional o'qish katta ahamiyatga ega, u tufayli vaqtning ancha qismi tejiladi.

Majlislar va anjumanlar menejerlar faoliyatida muhim o'rin tutadilar.

Ular axborotlarni almashtirish, vaziyatlarni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish zaruriyati vujudga kelgan vaqtda o'tkazilishlari kerak. Bu masalalarni jamoviy hal qilish samaraliroqdir, ammo vaqt va mablag'larni sarflanishi dastlabki solishtirma tahlil talab qilingandan yuqoriroqdir. Majlisni tashkil qilishda uning maqsadi, kun tartibi, ishtirokchilar doirasi, o'tkazish sanasi, vaqti, joyini belgilash, ko'rgazmali axborotlarning zarur vositalari haqida harakat qilish zarur. Taklifnomalarni kamida majlisdan bir hafta oldin jo'natish kerak. Bunda ishtirokchilarni uning vaqti, mavzui va maqsadlari haqida iloji boricha aniqroq xabardor qilish zarur.

Majlisni aniq ma'lum vaqtda boshlash kerak. Hammadan avval ishtirokchilar bilan kun tartibi, reglament, qarorlar qabul qilish tartibi kelishib olinadi.

Majlis vaqtida qo'yilgan maqsadlarga qanday erishilayotganligini nazorat qilish, muammoni tahlil qilish, muqobil qarorlarni ilgari surish, ularni hal qilish yo'llarini qidirish, ishtirokchilarni xabardor qilish va ularning faoliyatini muvofiqlashtirish kerak.

Shu narsa ma'lumki, ko'p sonli odamlarning birgalikdagi aqliy faoliyatining muvofiq faolligi, qoidaga ko'ra, 40 - 4 daqiqa davom etadi. Keyin majlisning ko'pgina ishtirokchilarida e'tibor susayadi, shovqin, harakatlar, gaplar vujudga keladi. Bunday holat 30 - 40 daqiqa davom etadi, shundan keyin muzokaralar yana

kuch bilan sho‘‘baiydi va “salbiy faollik davri” boshlanadi. U insonni boshqarilmaydigan bo‘lib qolishi, hamma narsaga asabiy va ishonmasdan munosabatda bo‘lishi bilan ta‘riflanadi. Bu vaqtda qabul qilingan qarorlar odatda ekstremizm bilan ajralib turadilar. Agar majlis tanaffussiz 2 soatdan ortiq davom etsa, ishtiroqchilarning 90%dan ko‘prog‘i, faqat u tezroq tugashi uchun har qanday qarorga rozi bo‘ladilar.

Majlisni oxirida qabul qilingan qarorlarni taqrirlash, yakuni chiqarish va nima, kim tomonidan va kaysi vaqtga qadar qilinishi kerakligini aniqlab olish kerak. Majlis ijobiy ruhda va iloji boricha ma‘lum vaqtda tugashi kerak.

Agar majlisni rejalashtirishda ustivorliklar to‘g‘ri ma‘lum bo‘lsalar, unda eng muhim vazifalar, qoidaga ko‘ra, majlisning boshida muxokama qilinadilar, oxirida esa faqat kam ahamiyatlilar.

Majlisni yakunlashda eng muhim ma‘lumotlar va natijalarga ega qisqacha bayonnoma tuzish kerak, majlis oxirida uni ishtirokchilarga tarqatish kerak.

Vaqt vaqti bilan bo‘lsa ham majlis natijalariga qaytish zarur, shu jumladan ishtirokchilari so‘rovi yo‘li bilan:

Majlisning mavzui va maqsadi etarlicha aniq bo‘ldimi?

Ishtirokchilardan har biri kun tartibi va boshqa materiallarni o‘z vaqtida oldimi?

Majlisning maqsadiga erishildimi?

Qancha vaqtdan samarasiz foydalanildi?

Bundan tashqari, qabul qilingan qarorlar barcha tegishli bo‘lganlar tomonidan bajarilayotibdimi yoki yo‘qmi, nazorat qilish kerak. Bajarilmagan vazifalar va hal qilinmagan muommolar keyingi majlis kun tartibining birinchi bandi bo‘lishi kerak.

Keluvchilar oqimini boshqarish ham muhim amiyatga ega, u hammadan avval keraksiz va ma‘lum qilinmagan keluvchilardan o‘zini chetga tartishga qaratilgan. Rahbarlar ishlarni begona masalalarga chalg‘itmasdan o‘ylab ko‘rishlari uchun vaqtga ega bo‘lishlari kerak. Agar har kanday kishi va haftaning har qanday kunida va kunning har qanday vaqtida shaxsan yoki telefon bo‘yicha menejer bilan muloqat qilishga da‘vogarlik qilsa, bu yo‘l qo‘yib bo‘lmaydigan ortiqchalik hisoblanadi. Bu narsa sodir bo‘lmasligi uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

- kotibga kelishlar muddati va sanasini oldindan muvofiqlashtirish va unga rioya qilishni topshirish;

- kotibning yozuv stolidan o‘ziga xos to‘siq sifatida foydalanish, uni hech kim “Men Sizga nima qilishim mumkin?”, “U Sizga qo‘ng‘iroq qilishi mumkinmi?” so‘rovlarini olmasdan, chetlab o‘ta olmaydi;

- “osoyishta soat”ni kiritish, masalan, ish kunining boshida, bu vaqtda sizni hech kim bezovta qilmasligi kerak;

- umumiy qabul soatlarini, hamda alohida rahbarlar uchun qabulning ma‘lum qabul soatlarini belgilash;

- keluvchilarni turgan holda qabul qilish va salomlashish vaqtida kelishning ustivorligi yoki zaruriyatini belgilash.

Ma'lum qilinmagan keluvchilar bilan muloqat qilish usullari sizning etarliga vaqtga ega bo'lishingiz, keluvchi bilan qanday munosabatda ekanligingiz, uning bilan oldingi muloqotlardan qanday tajriba olgan -ligingizga bog'liq bo'ladi. hammadan avval, uning kelishining sabablari haqida so'rash kerak. Javobga ko'ra u bilan suhbatni o'zingizning xodimingiz yoki boshqa bo'linga topshiring. Agar masalaga kamroq vaqt sarflash bilan hal qilish mumkin bo'lsa, suhbatni davom ettiring yoki uchrashuv haqida kelishib oling. Ammo eng yaxshisi - qat'iy ma'lum qabul soatlariga o'rgatishdir.

Qabulga tayyorgarlik ko'rish uchun quyidagilar zarur:

- keluvchidan kelishning maqsadini aniqlash;
- suhbatning davomiyligini oldindan belgilash;
- agar mo'ljallangan maqsadga rejalashtirilgan vaqt davomida erishishning iloji bo'lmasa, suhbatni boshqa vaqtga ko'chirish;
- xususiy axborotni qabul oxirida bayon qilish;
- suhbatga tayyorlanish va kerakli hujjatlarni tayyor holda ushlab turish.

O'z xodimlarini qabul qilish uchun ham qabul soatlarini belgilash zarur. Vujudga kelgan muammolarni aniqlash uchun muntazam ravishda qisqa operativ majlislarni o'tkazish zarur.

Agar majlis cho'zilib ketsa, keluvchi esa uni tugatishni istamasa, quyidagilar maqsadga muvofiqdir:

- umumiy xulosani aytish va suhbatni yakunlash;
- qo'l soatiga qarash;
- turish va keluvchini eshikkacha kuzatish;
- kotib bilan, u suhbatni uzib qo'yishi va keyingi ish haqida eslatishni kelishib olish;

- keluvchini suhbatgacha va uni yakunlashdan oldin sizni boshqa keluvchilar kutayotganligi va sizning vaqtingiz cheklanganligini xabardor qilish;

- oddiygina qilib, siz hozir suhbatni tugatishni istayotganligingizni aytish.

Telefondagi so'zlashishlar haqida bir og'iz so'z. Telefon - bu kommunikatsiyaning eng ko'p foydalaniladigan vositasi. U vaqtni tejashning eng samarali vositalaridan biri va shuning bilan bir vaqtda ishdagi "xalaqitlar"ning eng tez-tez bo'ladigan manbasi, "vaqtni yutuvchisi"dir (telefonning paradoksi). Uning siz uchun u yoki bu xususiyatlarga ega bo'lishi, siz undan qanchalik ratsional foydalanishingizga bog'liqdir.

Qo'ng'iroq qilayotgan har bir kishi o'zining qo'ng'irog'ining muhimligiga ishonadi. Ammo telefondagi so'zlashishlarga faqat cheklangan vaqtni ajratish kerak. Bu ma'noda telefonda so'zlashish chaqirilmagan mehmonga o'xshaydi, u boshqa telefon yordamida qilishlari mumkin, chunki masofaviy uzoqlik va vositali aloqa bilan himoyalanganlar.

Keraksiz qo'ng'iroqlardan himoyalalanish va ularni qulay vaqtga ko'chirish uchun quyidagilarni qilish kerak:

- bo'lajak abonentlarni qachon ularni qo'ng'iroq qilishlarini istashingizni xabardor qilish;

- suxbatning ohirida “Menga bir amallab qo‘ng‘iroq qiling” kabi jumladan qochish;

- sizdan xabar kutayotgan sherikka, aniq ma’lum vaqtda, u sizga qo‘ng‘iroq qilmasidan oldinroq qo‘ng‘iroq qilish;

- barcha kiruvchi telefon qo‘ng‘iroqlarini kotib orqali o‘tkazish yoki vaqti-vaqti bilan avtojavob beruvchidan foydalanish.

Yaxshi kotib menejerning muhim yordamchisi bo‘ladi, u kiruvchi telefon qo‘ng‘iroqlarini qabul qilish kerak. Kotib bilan shunday mezonlarni belgilash kerakki, unga ko‘ra qiruvchi qo‘ng‘iroqlarga rad javobi berilishi, ko‘chirilishi(takroriy qo‘ng‘iroq) yoki ular sizga “ o‘tkazilishi” kerak. Shuning bilan birga kotibga quyidagi ifodalardan “muhim majlisda”, “...unga halaqit berishlarini istamaydi,. “...unda muhim qabul” dan foydalanishga ruxsat bermang. Bunday jumlar qo‘ng‘iroq qiluvchida yoqimsiz his uyg‘otadi, u o‘zi bilan muhim shaxs kabi munosabatda bo‘lishlarini istaydi, va unga esa “undanda muhimroq boshqani borligi” haqida tushuncha beriladi.

Agar rahbarda vaqtincha yoki uzoq vaqtga kotib bo‘lmasa, avtojavob qaytaruvchini ishga tushurish ,u “ikkinchi navli “ vosita bo‘lsa ham, maqsadga muvofiq. Kotib yoki avtojavob qaytaruvchi yo‘qligida keraksiz qo‘ng‘iroqlardan “Marhamat, menga soat 16 da qo‘ng‘iroq qiling” yoki “ Men sizga keyinroq qo‘ng‘iroq kilaman” kabi jumlar yordamida himoyalaniish mumkin. Teskari qo‘ng‘iroq qilish usulidan kotib borligida ham foydalanish mumkin. U ham muzokaralar uchun zarur materiallarni tayyorlash imkonini beradi, buning natijasida telefonda so‘zlashishning umumiy vaqti qisqaradi. Chiquvchi qo‘ng‘iroqlar bilan kiruvchilarga nisbatan osonroq manipulyatsiya qilish mumkin.

Telefon bloklari ham vaqtni ancha tejaydilar. Buning uchun 1-2 vaqtlil oraliqni tanlash kerak, bu vaqtda telefondagi suhbatlarni, unga oldindan tayyorlanib, hammasini birgalikda yoki seriyalar bilan “ishlash” mumkin.

Telefon qo‘ng‘iroqlari (bloklarini) ishni “avjida“ soatlarda emas, balki foydasiz vaqtda o‘tkazish maqsadga muvofiqdir, bunda ular ishni borishini buza olmaydilar. Buning uchun vaqtning “bo‘sh” oraliqlari va ishlar o‘rtasidagi boshqa tanaffuslardan foydalanish mumkin.8 00 dan 9. 30gacha,13.30 dan 14 00 gacha va 16 30 dan keyingi vaqt telefon qo‘ng‘iroqlari uchun eng qulay oraliqlar bo‘ladi. Buning ustiga, bu vaqtda o‘z sherigingizga tezroq qo‘ng‘iroq qilish mumkin.

Telefonda so‘zlashishlarni olib borish bo‘yicha bir necha aniq maslahatlarni beramiz.

- 1.Qisqa bo‘lish va suhbatni boshlanishi uni borishi va tugashini belgilab berishini hisobga olish zarur.

2. Oldin sherikka qo‘ng‘irog‘ingizning maqsadini xabar qiling, keyin esa sababini tushuntiring.

3. Suhbatni boshqa apparat bo‘yicha muhim qo‘ng‘iroq bo‘lganligi sababli uzib qo‘ymang. Kerak bo‘lgan holda, suhbatni uzush mumkinmi yoki yo‘qligini so‘rang va 10 daqiqadan keyin qayta qo‘ng‘iroq qiling.

4. Xodimlar bilan “parallel” suhbatlardan qoching.

. Uzun suhbatning oxirida qisqacha xulosalar qiling va qo‘rilishi kerak bo‘lgan choralarni sanab o‘ting.

6. Suhbat vaqtida muhim axborotlarni yozib boring, u bilan, ehtimol, qo‘l ostidagilar va hamkasblarni tanishtirish kerak bo‘lishi mumkin.

7. Suhbatni muloyimlik bilan tugating. Gap shundaki, ba‘zi bir rahbarlar suhbatni muloyim jumla bilan yakunlamasdan, xayrlashmasdan keskin uzib qo‘yadalar.

Yozishmalarni ratsional olib borish ham muhim ahamiyatga ega. Kiruvchi pochtni ishlab chiqishni ratsionalizatsiyalash uchun quyidagilar zarur:

- sizning stolingizga faqat siz uchun ahamiyatga ega bo‘lgan yozishmalarni qo‘yish haqida ogohlantirish;

- kotibga kiruvchi pochtni oldindan navlarga ajratishni (masalan, ustivorligi bo‘yicha) va uni maxsus papkalarga joylashtirishni topshirish;

- kiruvchi xatlarga kerakli izohlovchi materiallarni qo‘shish haqida topshiriq berish;

- xatlarni o‘qishda muhim joylarni darhol belgilab qo‘yish, bu sizga va boshqalarga ularning keyinchalik ishlab chiqishni osonlashtiradi.

- xatni ishlab chiqish bo‘yicha ko‘rsatmalar va mulohazalar bilan ta‘minlash;

- xatni olgandan keyin darhol, ya‘ni pochta ko‘rib chiqish vaqtida ishlab chiqish va choralar ko‘rish.

O‘zini o‘zi boshqarishning oxirgi vazifasi natijalar ustidan nazorat yoki **o‘zini o‘zi nazarot qilishdir**, u tufayli rejalashtirilgan ishlar bajarilganmi, rejalarga tegishli tuzatishlar kiritilganmi yoki yo‘qmi, belgilanadi.

Nazorat qo‘ydagi uchta vazifani bajaradi:

1) jismoniy holatni anglab etish. Nazoratni amalga oshirish paytiga kelib nimalarga erishilgan?

2) rejalashtirilganni erishilgan bilan solishtiring. Qo‘yilgan maqsadga qanday darajada erishilgan?

3) ma‘lum chetga chiqishlarga tuzatishlar kiritish.

Nazoratning vaqti, davomiyligi va muntazamligi ijro etilayotgan vazifalar va qo‘yilgan maqsadlarga bog‘liq. U amalga oshirilayotgan jarayonni nazorat qilish va natijalar nazorati(maqsadiy nazorat)ga bo‘linadi.

Nazoratni amalga oshirish uchun o‘z rejalari va mehnatni tashkil qilinishini muntazam ravishda tekshirish, o‘ziga doimiy ravishda quyidagi savollarni berish tavsiya etiladi:

Haqiqatan ham men zarur masalani echayapmanmi?

Men bo‘lg‘uvsi faoliyatga uning ustivorliligiga muvofiq to‘g‘ri kelamanmi?

Men ma‘lum vaqtda rejalashtirilgan vazifalarni bajara olamanmi?

Men ishning etarlicha hajmini boshqalarga qayta topshira olamanmi?

Men kichik ishlarni yagona blokka birlashtira olamanmi?

Men “halaqitlar” va “vaqtni yutib yuborilishi” bilan kurash olib borayapmanmi?

Yana faoliyat va vaqtning tahlilini ham o‘tkazish zarur, u kun va hafta davomidagi vaqtdan haqiqiy foydalanishni rejalashtirilgan bilan solishtirishni

ko'zda tutadi. Buning uchun ma'lum davr(kun yoki hafta) ajratiladi, bu davr davomida bajarilgan ishlar va sarflangan vaqt qayd etiladi. Keyin faoliyatning har bir turi mehnat jarayonini vaqtini tajash maqsadida muvofiqlashtirish imkoniyatlari nuqtai nazardan tahlil qilinadi:

- Agar ushbu faoliyatdan voz kechilsa, nima sodir bo'ladi?

- Agar ushbu faoliyat to'liqligicha yoki qisman boshqalarga topshirilsa, nima sodir bo'ladi?

- Agar ushbu faoliyat vaqtning qisqaroq oralig'i davomida amalga oshirilsa, nima sodir bo'ladi.

Agar hech nima sodir bo'lmasa yoki oqibatlar ahamiyatsiz bo'lsa, unda bu faoliyatdan voz kyechish, uni boshqalarga topshirish yoki qisqaroq muddatlarda amalga oshirish mumkin.

Keyin haqiqiy vaqtli yuklamani belgilashga, hamda qancha vaqtini tejash mumkinligini, vaqtini tejash bo'yicha qanday choralar ko'rish kerakligi, tejalgan vaqtdan qanday foydalanish mumkinligini aniqlashga harakat qiling.

Menejer faoliyati o'zini o'zi tashkil qilinishining boshlang'ich nuqtasi qo'yilgan maqsadlarga erishishning mo'ljalidan iboratdir.

Mehnat natijalarini maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan nazorat qilish vazifalari bajarilganidan keyin(yakuniy nazorat), yirik loyihalarni amalga oshirishda esa- oraliq bosqichlarda (oraliq nazorat) amalga oshirilishi kerak,

O'zining yillik, oylik, haftalik va kunlik rejalarning quyidagi savollarga javob bergan holda, muntazam ravishda nazoratini amalga oshirish zarur:

-Qanday natijalarga erishildi?

-Nima qilinmay qoldi va nima uchun?

-Qayerda vaqt yo'qotildi?

-Keyingi davrni rejalashtirish uchun qanday xulosalar chiqarish mumkin?

Shunday qilib, menejerning shaxsiy ishini ratsionallashtirish uning faoliyatining samaradorligini oshirishga imkon beradi,jamoani muvaffaqiyatli boshqarish uchun shart-sharoitlar yaratadi.

7.4. Menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil qilish uchun qurollar

Menejer ishini rejalashtirish va tashkil qilishda maxsus qurollardan foydalaniladi.

Vaqtning kundaligi – bu ishni boshqarishning uni soatlar bo'yicha bajarilishini rejalashtirish, umumiy maqsadning bir qismi sifatida kundalik vazifalarni belgilash va ulardan eng muhimlarini ajratishga imkon beruvchi vositadir.

Kundalik maxsus papka – tez taqqichdan tashkil topadi, unga foydalanuvchining istagi bo'yicha maxsus varaqachalar, grafiklar, jadvallar va moliyaviy hisobotlar solib qo'yilishi mumkin.Varaqachalarda yillik rejalar (uzok muddatli rejalar haftalar bo'yicha kiritilgan kataklarga ajratilgan setka) va barcha ishlar yarim saotgacha aniqlik bilan taqsimlangan kunlik rejalar mavjud bo'ladi. Shunday qilib, kundalik dasturning har bir bandini kengroq vaqtli vazafalar bilan solishtirish mumkin. Avval tegishli kataklarni to'ldirish va kerakli ishlarning

ro'yxatini tuzish uchun qat'iyat va intizom talab qilinadi. Ammo bu ro'yxatni tuzish, oldinda turgan vazifalar va faoliyat turlarini ranjirovkalash mehnatni tashkil qilishni yaxshilash va vaqtdan foydalanishni ratsionallashtirishga yordam beradi.

Vaqtning kundaligi shaxsiy ishchi kartotekasidan iborat bo'lib, unga alohida varaqlar tikilgan va u o'zining ko'rgazmaliligi bilan qulaydir. U bir vaqtda stol kalendari, shaxsiy kundalik, yon daftarga, rajalashtirish va nazorat qilish quroli, manzillar ro'yxati, ma'lumotnoma va g'oyalari kartotekasi bo'ladi.

Vaqtning kundaligi yana har kuni foydalaniladigan barcha kunlik rejalar, xizmat daftari va varaqlarning ishchi jamlovchisidan iborat bo'ladi.

Vaqtning kundaligi - bu shaxsiy maqsadlarga erishish, vaqtdan samarali foydalanish uchun qo'shimcha vositadir. Uning yordamida nafaqat barcha qisqa va uzoq muddatli vazifalar haqidagi, balki barcha rejalar va loyihalar haqidagi to'liq tassavvurni olish mumkin.

Vaqtning kundaligi quyidagi tuzilishga ega. Kalendar qismida oylik, haftalik va kunlik rejalar uchun har xil ishchi daftarchalar joylashadi. Kunlik rejaga alohida ahamiyat beriladi: bir kunga bir varaq. Bu erda yana tegishli oylar va xaftalar bo'yicha mulohazalar uchun varaqlar ham bo'ladi, ular muddatlarni boshqa davrlarga kuchirishni engillashtiradilar. Bu varaqlarni foydalangandan keyin tikish mumkin.

Yangi "kiruvchi" kundalik varaqlarda haftalik va oylik varaqlardan barcha muddatlar ko'rsatilishi kerak. Ularga tegishli varaqlardan sanalar-to'lovlar, ta'tilga ketish kunlari, tug'ilgan kunlar, shu jumladan qo'l ostidagilarniki ham ko'chiriladi. Shunday qilib, kundalik muntazam ravishda to'ldirilgan holda hech nima yo'qolmaydi va esdan chiqmaydi.

Xizmat va xususiy ishlar bo'limida (tegishli varaqlar va ishchi daftarlarda) quyidagi axborotlarni yozish va doimo o'zi bilan olib yurish mumkin:

- yarmarkalarni o'tkazilishi muddati;
- kitoblar ro'yxati;
- poezdlar va samalyotlarni harakatlanish jadvali;
- tug'ilgan kunlar ro'yxati;
- rajalashtirish uchun universal varaqlar;
- g'oyalarni yozish uchun varaqchalar va x.k.

Manzillar va telefonlar bo'limida ko'pincha foydalanishga to'g'ri keladigan telefon raqamlari va manzillar yoziladi.

Yana umumiy qism mavjud bo'lib, unga, hamyon kabi, pochta markalari, foto suratlar, chek daftarchalari va pullarni joylashtirish mumkin.

Vaqtning kundaligidan foydalangan holda har kun (hafta, oy) ni muvaffaqiyatli rajalashtirish, o'z ishini tashkil qilish mumkin. Uni qo'llash tufayli ishning sifati oshadi, har kuni bir soatga yaqin ish vaqti tejiladi.

Taymerlash tizimiga ega kundalik ham kundaliklarning turli tumanligi bo'ladi, u o'z ichiga yil, oy, haftalik kundalikni oluvchi simli halqalardagi bukletlardan iborat bo'ladi. Bundan tashkari har bir kun yarim soat oralig'i bilan yozib qo'yilgan. Bu tizim menejerga quyidagilarga imkon berdi:

-hayotiy rejalar va uzoq davr(yil)ga rejalarini o‘ylab ko‘rish va tizimlashtirish, ularni bosqichma bosqich (oylar, haftalar va x.k. bo‘yicha) bajarilishini rejalashtirish;

- boshqa ishlarga chalg‘imasdan, qabul qilingan rejalariga aniq rioya qilish.

Ushbu maqsadda yana ma‘lumotlarning ixcham bazasidan iborat bo‘lgan katta shaxsiy “Folifaks”dan ham foydalanish mumkin. “Folifaks” qo‘yidagi bo‘limlarni o‘z ichiga oladi:

- shaxsiy ma‘lumotlar (schetlar, mashinalar, sug‘urta va x k .ning raqam- lari);
- kundalik;
- yillik (butun kalendar yiliga);
- yon daftarcha- bloknot;
- axborotlar;
- shaxsiy moliyalar;
- manzillar kitobchasi;
- vizitkalar, hujjatlar va pullar uchun plastikli hamyon.

Shunday qilib, “folifaks” menejer hayotining barcha tomonlarini qamrab oladi va unga muammolarni hal qilishda yordam beradi. Shu bilan birga “folifaks” o‘zida jiddiy xavfni yashiradi- agar menejer uni yo‘qotsa, unda ko‘pgina axborotlarni yo‘qotadi.

Jahonda keng tan olingan menejer vaqtini rajalashtirish va boshqarishning bir necha aniq tizimlari mavjud. Ulardan biri- bu Evropada 1-reytingga ega “Taym Menejer” tizimidir. U birinchi marta Time Manager International kompaniyasi tomonidan ishlab chiqarilgan, bu kompa- niya menejment va shaxsiy rivojlanish sohasida Evropada etakchi bo‘lib, 197 yilda Daniyada tashkil topgan.

Taym Menejerda hamma narsa ham mazmuni va ham shakli bo‘yicha mayda- chuydasigacha o‘ylab ko‘rilgan. Bundan tashkari mahsulotning keng navlari tufayli Taym Menejerni har qanday shaxsiy so‘rovlarga moslashtirish mumkin. Masalan, Taym Menejerning uchta bazaviy variantlari: standartli, maxsus va “rahbar” mavjud. Ularga kiruvchi blankalar va jihozlar majmuasini o‘zgatirib va to‘ldirib Taym Menejerning bu bazaviy variantlarni istalganini faoliyatning u yoki bu belgalangan turiga maxsus mo‘ljallangan turli tumanligiga aylantirish mumkin. Masalan, savdo vakili, kotib, loyiha rahbari, ilmiy xodim, yuqori bo‘g‘in boshqaruvchisi va h k.

Taym Menejerning har qanday bazaviy varianti majmuasi beshta asosiy elementlardan tashkil topadi:

- halqali qisqichlarga ega papkalar;
- blankalarning standart majmuasiga ega qutilar;
- Taym Menejerdan foydalanish bo‘yicha “ Shaxsiy samadorlikka kalit” yo‘riqnomalari;
- kompaniya mahsulotlari katologi;
- qo‘shimcha blankalar namunalari.

Halqali mexanizmga ega papkalar turi Taym Menejerning variantiga ko‘ra farqlanadilar. Qolgan elementlar uning barcha variantlarida bir xil- dadir.

Halqali mexanizmga ega papkada qo‘yidagilar bo‘ladi:

- 17 ta xat cho‘p;
- alfavitli telefon davtarchasi va 18 oylik kalendar- yon daftarcha ga ega chiqarib olinadigan muqova. Muqovada yana chek daftarchasi, bloknot va kichkina qalamcha uchun joy bor;
- avtomatik qalam;
- Taym Menejerning standart majmuasiga kiruvchi har bir blankaning bittadan nusxasi.

Taym Menejer tizimi quyidagilarga imkon beradi:

- ishda yuqori natijalarga erishish;
- ustivorliklarni belgilash;
- holatni to‘g‘ri baholash;
- muhim ishlarni esdan chiqarmaslik;
- vaqtdan samarali foydalanish;
- boshqa insonlar bilan yaxshi hamkorlik qilish;
- o‘zining ijodiy solohiyatini oshirish;
- vazifalarni to‘g‘ri taqsimlash;
- o‘zgarishlarga egiluvchan va xotirjam munosabatda bo‘lish.

Ko‘rib chiqilgan tizimlardan tashqari, rejalashtirish uchun yordamchi vositalar ham mavjud: magnitli taxtachalar, modulli taxtalar, yopishqoq taxtalar va boshqalar. Bu yordamchi vositalardan foydalanishning diapazoni juda keng. Ulardan hisobot statistikasi, ishlab chiqarish rejalari, ish jadvallarini tuzish va olib borish, ishlab chiqarishning samaradorligini nazorat qilish va har xil rejalarni tuzish uchun foydalanish mumkin. Ularda xaridlar va etkazib berishlarni qayd etish mumkin. Ular yordamida tashkilotning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, ish inshootlarining chizmalarini tuzish mumkin. Ammo bu taxtalar birdan bir maqsad emas. Xodimlar ulardan haqiqatan ham yordamchi vositalar sifatida foydalanishlari va ular xodimlarga ishda yordam berishlari muhimdir.

Yana ishni samarali bajarish va ish vaqtdan foydalanishga yordam beruvchi ko‘pgina texnik yordamchi vositalar ham mavjud. Ulardan rahbar va uni yaqin yordamchilari foydalanadilar.Ular menejerga o‘ziga yuklailtgan vazifalarni o‘z vaqtida bajarish uchun zarurlar.

Bu, xususan, shaxsiy kompyuterlardir. Keyingi yillarda ko‘pgina xilma xil idoralarda EHM paydo bo‘ldilar. Har qanday xodim ularni bir necha kun ichida o‘zlashtirib olishi mumkin. Barcha kerakli materiallar, dalillar, raqamli ma’lumotlar, bildirgichlar(raportlar) ular yordamida bevosita foydalanish uchun operativ tayyorlanishlari mumkin. Idora EHM yordamida tayyor ma’lumotlarni olishi va tashkilotning barcha materiallarni ishlab chiqishi mumkin.

Bunda maxsus kompyuter dasturlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Masalan, Lotus Organizer (Lotus organayzer) ommaviy shaxsiy axborot tizimlaridan biri bo‘lib, menejerning vaqt kundaligi yoki organayzer bilan ishini to‘liq taqlid qiladi. U quydagi bo‘limlarga ega.

Calendar (Kalendar) yoki kundalik, vaqtni, hamda har xil tadbirlarni rejalashtirishga mo‘ljallangan. Bo‘lim barcha rejalashtiralayotgan hodisalar haqidagi axborotlarni kiritish, yaqinlashayotgan hodisalar haqida xabar berish, har

xil axborotlarni, masalan xarajatlar va ma'sul shaxslar haqidagilarni mo'ljalangan tadbirlar bilan bog'lash, takrorlanadigan hodisalar, masalan kundalik majlislarni belgilash, bo'sh vaqtlarni topishga imkon beradi.

Adress (Adreslar) oddiy manzil daftarchasi vazifasini bajaradi. Bu bo'lim manzillar, telefonlar, oila haqidagi ma'lumotlar va muloqotlar bo'ladigan odamlar haqidagi boshqa axborotlarni yozish, yozuvlarni familiyalar va kompaniyalar bo'yicha navlarga ajratishga imkon beradi.

To do (Ishlar) ishlarni rejalashtirish uchun mo'ljalangan. Bu bo'lim ko'zda tutilgan ishlar haqidagi axborotlarni kiritish, vazifalarni sanalar va ustivorliklar bo'yicha navlarga ajratish, rejalashtirayotgan vazifalar haqida xabarlar berish, qaysi ishlar qilinganligi va qaysisi koldirilganligi, imkoni va qachon qilish kerakligini kuzatishga imkon beradi.

Anniversary (Muhim sanalar) dan har yil eslash kerak bo'ladigan muhim sanalar(tug'ilgan kunlar, firmalarni vujudga kelishlari va boshqalar) ning ro'yxatini olib borish uchun foydalanish mumkin. Bu bo'lim muhim sanalarga ega yozuvlarni yaratish, yozuvlarni yillar, oylar, zodiak belgilari bo'yicha navlarga ajratish va ko'rib chiqish, sanani yaqinlashayotgani haqida eslatishga imkon beradi.

Calls (Telefon qo'ng'iroqlari) telefon qo'ng'iroqlarini rejalashtirish va avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan. Bu bo'lim telefon daftarchasiga rejalashtirayotgan telefon qo'ng'iroqlari haqidagi axborotlarni kiritish, zarur qo'ng'iroqlar haqida eslatish, qilingan qo'ng'iroqlarni (shu jumladan suhbat vaqtini) ro'yxatga olish, abonent modem yordamida qo'ng'iroq qilish imkon beradi.

Notepad (Bloknot) oddiy qog'ozli bloknot vazifasini bajaradi. Bu bo'lim formalashtirish vazifasidan foydalanish bilan yozuvlar qilish, yordamida avtomatik ravishda bloknotda sarlavha shakllanadigan boblarni yaratish, matnga boshqa dasturlarda yaratilgan ob'ektlarni, shu jumladan grafik tasvirlarni kiritishga imkon beradi.

Planner (Rejalashtiruvchi) uzoq davom etadigan hodisalarni rejalashtirish uchun mo'ljallangan, ular bir kun yoki ko'proqni egallaydilar, masalan xizmat safarlari va ta'tillar.

Lotus Organizer tizimi ham bo'limning ichidagi va har xil bo'limlardagi har xil elementlar (hodisalar, manzillar, ishlar) o'rtasida aloqalarni yaratish va shuning bilan elementlar o'rtasidagi har xil munosabatlarni tasvirlashga imkon beradi. Kirib kelayotgan va muhim ishlar haqida eslatishga imkon beradilar. Ishlar, telefon qo'ng'iroqlari, muhim sanalarni kundalikda, kundalik hodisalarini esarejalashtiruvchida ko'rib chiqish mumkin, masalan ishlar ro'yxatidan vazifaga kundalik ish kontekstida qarash mumkin.

Tizim turli tuman axborotlarni – yon daftarchadan tanlab olingan elementlarni ular tomonidan ma'lum kategoriyalar: loyihalar, g'oyalar, xizmat safarlari va h.k. yordamida birlashtirishga imkon beradi. Masalan, yon daftarchadagi ma'lum loyihaga tegishli bo'lgan elementlarni guruhlariga ajratish mumkin. Kategoriyalar yordamida har xil bo'limlarga tegishli bo'lgan elementlar guruhini boshqarish mumkin, masalan elementlarning faqat tanlab olingan guruhini ko'rib chiqish va u bilan ishlash mumkin. O'z kategoriyalarini yaratish imkoniyati ham bor.

Ushbu dasturning boy vazifaviy imkoniyatlari va farosat bilan tushuniladigan interfeysi ishlarni tashkil qilishni ancha soddalashtirish va menejer mehnati samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Quyidagilar menejerning boshqa yordamchi vositalari bo'ladilar: elektron kalkulyatorlar, teleks, nusxa ko'chirish-ko'paytirish mashinalari, nazorat tablosi va boshqalar.

Bozor iqtisodiyoti davrida raqobatda engib chiqishning asosiy omillaridan biri makroiqtisodiyotga taalluqli, ijtimoiy va shaxsiy sektorlardagi korxonalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga erishishdir. Bu asosan mavjud ishchi kuchidan oqilona foydalanish evaziga erishiladi. O'z navbatida ishchm kuchidan samarali foydalanish ko'pincha har xil bajarilishi zarur bo'lgan ishlarning ayrim ijrochilar o'rtasida to'g'ri taqsimlanishiga, ya'ni ularshshg malakasiga, tajribasiga va zukkoligiga yarasha ish bilan bab-barovar ta'min etilishiga bog'liqdir. Bu masalani maqsadga muvofiq hal etish uchun, birinchi navbatda, mehnatni ishchi ishlab chiqarshsda puxta o'ylab, oqilona taqsimlashi lozim bo'ladi. Bu tashkiliy masala mehnat taqsimoti deb ataladi.

Mehnat taqsimoti deganimizda, har xil mehnat turlarnipg bir-biridan ajratilishini, pirovardida ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi turli guruh kishnlarning xilma-xil mehnat faoliyatlari bilan band bo'lishini tushunamiz.

Mehnat taqsimotining asosiy ustunliklaridan biri shundaki, bunda ishchi ishning ma'lum bir turida chuqur ixtisos topadi, shu ish bajarilish texnikasini va tartibni puxta egallab oladi, zarur ko'nikmalarni kasb etadi, ish usul va uslublarni yanada takomillashtiradi. Bunda maxsus asbob va uskunar ishlatiladi. Bundan tashqari mehnat taqsimotida xodimlarni ish jarayoniga tayyorlash ham osonroq bo'ladi.

Ishlab chiqarishda mehnat taqsimotishshg uchta turi mavjud bo'ladi: umumiy mehnat taqsimoti, xususiy mehnat taqsimoti, qisman (ayrim) mehnat taqsimoti.

Umumiy mehnat taqsimotiga kishilar faoliyatining ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalari o'rtasidagi mehnat taqsimoti kiritiladi, bu sohalar ichida esa — sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, aloqa, savdo, xalq ta'limi, fan, davlat boshqaruvi, madaniyat va hokazolar o'rtasidagi mehnat taqsimoti kiritiladi. Ana shu sohalar o'rtasida xodimlarning taqsimlanishi umumiy mehnat taqsimoti va jamiyatning ayrim mamlakat va uning mintaqasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi jarayonidagi o'zgarishlar tasnifi bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Ish joylarini almashtirish. Afroamerikalik qo'shma shtatlarning ijro hokimiyati boshlig'i sifatida. Ayol kishi davlat departamenti bo'yicha yuqorilab boryapti. Mamlakatning yuqori sud bosqichlarida lotinlashtirilgan yig'ilishlar olib borilyapti. Hatto eng yuqori siyosiy darajadagi sahnada, biz xilma-xil ishchi o'rinlarini ko'ramiz. Ishbilarmonlar dunyosida, bir paytlar asosan oq tanli erkaklar boshqaruvchi kadrlar bo'lishgan. Gender (jinsiy) jihatdan balans past bo'lgan. Ko'p millatli ishchi kuchlari orasida boshqaruvchi ayollar kamchilikni tashkil etgan. Ammo oq tanli boshqaruvchi kadrlar xali xam aholi sonining umumiy o'zgarishlari orasida oldingi bosqichlarda yetakchilik qilmoqda. Bu bo'limda biz, avval, AQSHning aholisi xususiyatlariga qarab, diqqat-e'tiborimizni demografik an'analarga, so'ngra an'analarning global xilma-xilligiga qaratgan xolda bu o'zgarishlarning ayrimlarini ko'rib chiqmoqchimiz. Bu an'anal o'zgaruvchan ish

o‘rinlarida o‘z ifodasini topib, bu axborotning raxbariyat tomonidan faxmlab olinishini va tushunilishini yuzaga chiqaradi.

AQSH aholisining xususiyatlari. 2010-yildagi aholisini ro‘yxatga olish ko‘rsatkichlariga muvofiq, ko‘rib turganimiz, bo‘layotgan o‘zgarishlar mustahkamlanmoqda. Ayrim yirik o‘zgarishlar sodir bo‘layotgan, ko‘proq xilma-xillashib borayotgan jamiyat 200-yilda Amerikaning yuzini tubdan o‘zgarishiga olib keladi. Keling, bu o‘zgarishlarning ayrim eng dramatik jihatlarini ko‘rib chiqaylik.

Qo‘shma shtatlar aholisining umumiy soni: Aholining umumiy soni 200-yilgi 296 mln bilan taqqoslaganda, bashoratlarga qaraganda, 200-yilda 438 mingga ko‘payadi; bu o‘shning 82 foizi immigrantlar va AQSHda tug‘ilgan avlodlari hisobiga amalga oshadi. 200-yildagi bilan taqqoslaganda, sakkiztadan bittasi immigrant bo‘lgan bo‘lsa, 200-yilda har beshinchi amerikalik immigrant sanaladi.

Irqiyl etnik guruhlar: umumiy o‘zgarishlarga qo‘shimcha ravishda aholi, aholining immigrant guruxlari tarkibiy qismlari ham, bashoratlarda bo‘yicha o‘zgaradi.

Kanada, Qo‘shma shtatlardek, demografik an‘analari bilan tobora eng ko‘p xilma-xillik jamiyat bo‘lib bormoqda. Bu demografik an‘analar ilgorigidek Kanadadagi ish o‘rinlariga katta ta‘sir ko‘rsatmoqda.

Gordon Nikson Kanada banki boshqaruvini o‘z qo‘liga olgandan keyin, u bank mijozlar bazasi tarkibini ifodalaydigan, ishchi kuchi boshqaruvini samarali o‘tkazishning dastlabki qadami sifatida yoyilma, xamma yerda eshitaladigan kengashini yaratdi. Ayollar, immigrantlar va ozchilikni faol tarzda o‘ziga yolladi, QBB (qirollik banki boshqaruvi) obro‘-e‘tiborini harakatga solishga erishishi unga yordam berib, ayollarning tashrifini oshirdi va iqtidorli ozchilikni jalb qila oldi. O‘z takliflari bilan o‘rtoqlasha oladigan ishchi kuchini yaratdi, bu mijozlarga a‘lo xizmat ko‘rsatishga va moliyaviy korsatkichlarni yaxshilashga olib keldi.

Aholining qarishi. Millat sifatida, bizning aholimiz qariyapti. Jahon SRV Factbook ma‘lumotlariga ko‘ra, 2001-yildagi 36.2 yosh bilan taqqoslanganda, AQSH aholisining o‘rtacha yoshi hozirda 36.7 yoshni tashkil etadi. Bu kutilmagan holat bo‘lsada, hayron qolarli darajada farq qiladi. Yigirmanchi asrning birinchi yarmida Amerika nisbatan “yosh” mamlakat edi, buni natijasida katta miqdordagi bolalar tug‘ilishi ro‘y berdi, chaqaloqlar va bolalar o‘limi kamaydi, shuningdek immigratsiya eng yuqori darajaga ko‘tarildi. Shunga qaramay 200-yilda besh odamdan bittasi 6 va undan katta yoshda bo‘ladi. Bu guruxdagi shaxslarning “eng keksasi” 80 va undan katta yoshda bo‘ladi. Yosh guruxiga ko‘ra xalqi eng zich joylashgan bo‘ladi va AQSH jami aholisining 8 foizini tashkil qiladi. “Qarish” bundan keyin ham aholining eng muxim xususiyatlaridan birini belgilovchi omillaridan biri bo‘lib qoladi. Siz o‘zingizga qanday tasavvur qila olasiz, bunday demografik an‘analar balkim, AQSH dagi ish o‘rinlariga qanday o‘zgarishlar bo‘lishini ko‘rishimiz mumkin?

AQSH mexnat statistikasi byurosi mamlakatlaridan kelganlar, osiyoliklar, Tinch okeani orollaridan kelganlar, amerikalik hindular va bir qancha boshqa irqiyl kategoriyaga mansub aholi qatlamlari tashkil etadi. Shu bilan birga 2016-yilda xodimning o‘rtacha yoshi 42,1 da bo‘ladi, immigratsiya muammolari ham, aftidan,

ish o‘rinlaridagi o‘zgarishlarning omili bo‘lib qoladi. AQSH aholisini ro‘yxatga olish byrosi tomonidan yaqinda o‘tkazilgan va e‘lon qilingan taxlil ma‘lumotlariga muvofiq Amerika ishchilarining deyarli oltitadan bittasining kelib chiqishi xorijlik sanaladi. AQSH da xorijlik ishchi kuchiga, past darajadagi ish xaqi belgilangan bo‘lsa-da shunga qaramay, immigrantlarning kelishi eng yuqori foizda, ayniqsa, oxirgi ikki o‘n yillikda, haddan ortiq ko‘payib ketdi. Ma‘lumotlar ro‘yxatining yangi taxlili bu xaqiqat emasligini ko‘rsatmoqda. Yirik shaxar tumanlarining 2 tasidan 14 tasida ko‘pchilik immigrantlar qurilish, supur-sidir yoki ishlab chiqarish kabi bir muncha ish haqi to‘lanadigan ishlarga qaraganda, oq yoqali kasblar bilan ko‘proq band bo‘lishgan.

Mana endi, immigrantlar umumiy soni birdaniga ko‘payganida, bu xam ish o‘rniga ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Va, nixoyat, hozirgi vaqtda ishchi kuchi tarkibiga kiradigan odamlar birmuncha yosh, irqiy jihatdan xilma-xillik va yoki kelib chiqish ixorijlik. Haqiqatda 2016-yilda AQSH ishchi kuchi tarkibiga yangi ishtirokchilarning 68 foizi ayollar bo‘lishi yoki rangli odamlar bo‘lishi bashorat qilinmoqda. Biznes uchun bunday an‘analarning amaliyligi va ishchi kuchini joylashtirish uchun qanday axamiyatga ega bo‘lishi hisoblanadi va ishchi kuchidagi bunday o‘zgarishlarni qamrab oladi. Amerika tarixan “xumchaning erishi” sifatida mashhur edi, bu yerda xilma-xillik millat din va etnik guruxlarga mansub odamlar aralashib ketishgan. Ularning birgalikda emas, bitta bo‘lishi istiqbolda endi dolzarb masala bo‘lmay qoldi. Tashkilotlar tan olishi lozimki, bunga o‘xshash munosabatlar va qadriyatlarini qabul qilib, xodimlar tashkilotlarda aralashib ketishiga umid qila olmaydilar. Buning o‘rniga odamlar ish o‘rinlariga olib keladigan xilma-xilliklarda qadriyatlar mavjud.

Bu oson bo‘lgani yo‘q. ozchilik, ayollar va katta yoshdagi xodimlarga muammolar yaratib, aholi orasidagi bu o‘zgarishlarni samarali boshqarish uchun menejer va tashkilotlarning qurbi yetmayapti. Ammo boshqarmadagi ko‘pchilik korxonalar xilma-xillikni afzal deb bilishadi. Biz bu korxonalarining ayrimlaridagi ish o‘rinlarini bu bobning keying qismida muxokama qilamiz.

Mehnat resurslaridagi global o‘zgarishlar nima degani?

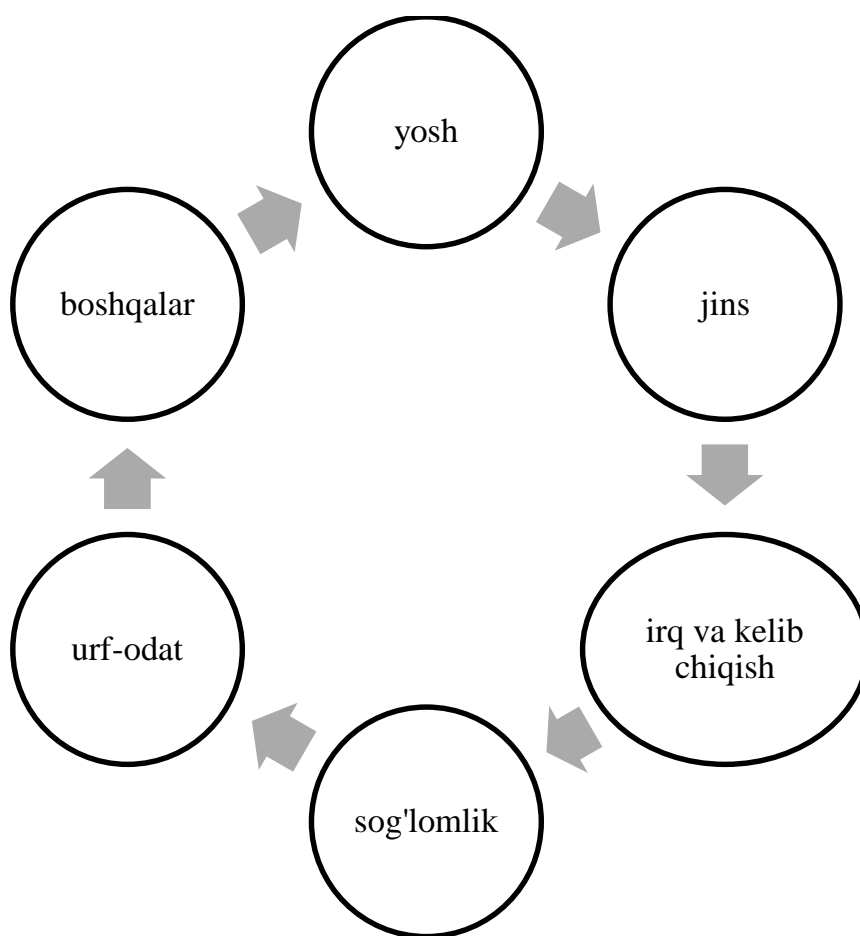
Muxim axamiyatga ega bo‘lgan jaxon demografik an‘analarning ayrimlari global mexnat resurslariga ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Birlashgan Millatlar tashkilotining bashorati bo‘yicha jahonda yuz berayotgan muxim axamiyatga ega bo‘lgan demografik o‘zgarishlar eng qizg‘in pallasida. Bu o‘zgarishlar jamiyat, iqtisodiyot va bozorlarni keying yuz yillik davomida o‘zgartirib yuboradi.

Jahon aholisining umumiy miqdori. Jahon aholisining umumiy miqdori 2010 yilda qariyb 7 mlrd. jismoniy shaxslarni tashkil etilishi ko‘rsatilgan. Shunga qaramay, 200 yilda bu raqam 9 milliardga yetishi bashorat qilinmoqda. Birlashgan Millatlar tashkiloti aholining umumiy soni yoki stabillashadi yoki doimiy tezlashtirilgan sur‘atlar bilan ko‘p asrlar davomida o‘sa borib, o‘z cho‘qqisiga yetishini bashorat qilmoqda. Bu yirik o‘zgarishlarning asosiy sababi tug‘ilishning kamayishi, iqtisodiy jixatdan millatlarning qanday qilib o‘sidhi hisoblanadi. Shunga qaramay, Afrika, Osiyo, Lotin Amerikasi, Karib xavzasi va Okeaniya mamlakatlarida tug‘ilish yuqoriligicha qolmoqda. Bu mamlakatlarning ko‘pchiligi, balkim, “demografik dividend: ishchi kuchiga kiruvchi yoshlarning

ko‘tarilib boruvchi ulushi, maxsuldorlikni yo‘lga qo‘yish va iqtisodiy o‘sish”ni boshdan kechirmoqda. Bu holat ushbu mamlakatlarning ustunliklaridan biri hisoblanadi. Aholining qarishi. Bu demografik an‘ana tashkilotlar uchun muxim hayotiy mazmunning biri sanaladi.

Qanchalik tanqidiy? “Jahon aholisi xozir mislsiz tezlikda qarib bormoqda”

Global qarish to‘g‘risida siz qanchalik bilasiz? Biz...deb taxmin qilamiz. Extimol, unchalik ko‘p emasdir! Biz jahon aholisi qariyapti, deganda bu yo‘nalishning ayrim realiyalarini hisobga olamiz. Hatto tushunish qiyin. Masalan, 6 yoshda va undan katta yoshdagi odamlar tez orada yoshdagi bolalar sonidan tarixda birinchi marta oshib ketadi. Bundan tashqari, 2008 va 2040- yillar oralig‘ida 80 yosh va undan katta bo‘lgan jahon aholisi 223 foizga oshishi bashorat qilinmoqda.



18-rasm. Ish joyidan olingan xilma xillikning ko‘rinishlari.

Miqdoriy fikrlash sohasida texnik chuqur bilimga egalik, muammolarni yechish va kommunikatsiya mahoratlari va Qo‘shma shtatlar chindan ham qat‘iy matematika va tabiiy-ilmiy ta‘limda oladigan yetarli miqdordagi talabalarga ega emas. Kelajak uchun bunday rejalarni amalga oshirmaydigan tashkilotlar xilma xil yoki unday bo‘lmagan, chuqur bilimga ega kadrlarni o‘zlari harakat qilib topishlari mumkin. Va nihoyat aholining qarishi tashkilotlar oldida turgan faqat yoshga doir muammo emas. Xersning 0 million avlodining ayrimlari ishni va oilaviy majburiyatlarni sohtalashtirishadi. Ana endi Y avlodi a‘zolarining 76 millionga yaqin kishisi ishchi kuchi bo‘lishga tayyor yoki bo‘lmoqchi. Ishchi kuchi

dunyosidagi ular o‘shigan, bunda ko‘plab har xil narsalarni sinash imkoniyatiga ega bo‘lishgan. GenY xodimlari ish o‘rinlariga o‘zlarining xususiy g‘oyalarini va yondashishlarini olib kelishadi.

Menejerlar bu xodimlarga yoshiga qaramay ish bilan ta‘minlashga kafolat berishlari kerak, shuningdek, adolatli munosabatda bo‘lishlari va qimmatbaho aktivlar egasi sifatida muomala qilishlari lozim. Tashkilotning yoshga oid guruhlarini samarali boshqarish ularning bir-birlari bilan samarali ishlashlariga, bir birlariga o‘rgatishlariga va xilma xil nuqtai nazar, tajribadan foydalanib, har biri takliflarini bildirishi lozim. Bu barcha uchun yutqazmaydigan vaziyat bo‘lishi mumkin.

Jins. Endi ayollar (49,8 foiz) va erkaklar (0,2 foiz)ning har biri ishchi kuchining yarmini tashkil qiladi. Gender xilma xilligi masalalari tashkilotlarda hali ham yetarlicha tarqalgan. Erkaklar mehnatiga to‘lovning farqini oling. Ayollarga o‘zaro nisbatda erkaklarning o‘rtacha haftalik ish haqi 80,2 raqamini tashkil qilishi haqida eng oxirgi axborot mavjud. O‘rtacha yillik davomdagi munosabat 77,1 ni tashkil etadi. Kar‘yeraning boshlanishi va tarqqiyotni boshqa masalalar qamrab oladi. Hozirgi talabalarning 7 foizini ayollar tashkil qilsada, ayollar ham erkaklardek kollejni tugatib, ilmiy unvonga ega bo‘lishsada, ish o‘rinlarida ko‘tarilishda nomutanosiblik mavjud. Erkaklar ayollarga qaraganda, o‘z kar‘yeralarini eng yuqori darajada boshlashlarini katalizator bilan o‘tkazilgan tadqiqotlar orqali aniqlanadi. Erkaklarning bunday nisbati orqada qolgan bo‘lsada, ayollar hamma vaqt ham o‘z xissalarni chiqara olishmayapti. Erkaklar mansab pillapoyasi bo‘ylab uzoqqa, balandga harakat qilishadi. Nihoyat ayollar, shuningdek erkaklar ish joylarida nima bilan band bo‘lishlari to‘g‘risida noto‘g‘ri tasavvur, hatto ishonch va qo‘llab-quvvatlanmaydigan fikr hali ham mavjud. G‘amxo‘rlik qilish uchun Gender xilma xilligi nima uchun muhim ahamiyatga ega ekanligini siz tushunishingiz mumkin. Shunday qilib, ish joylarida erkaklar va ayollar o‘rtasidagi xillik haqida bizz nimalarni bilamiz? Birinchi navbatda, ayrim jihatlar, agar shunaqa jihatlar bo‘sa, ayollar va erkaklar orasidagi muhim xilma xillik mehnat unumdorligiga ta‘sir etishi mavjud emas. Erkaklar va ayollar orasida muammolarni yechish layoqati, analitik mahorat, raqobatbardoshlik, sabab, kelishuvchanlik yoki ta‘lim olishga qobiliyat bo‘yicha muhim farqlar yo‘q.

Psixologik tadqiqotlar unchalik ko‘p ahamiyatga ega bo‘lmagan quyidagi farqlarni ko‘rsatadi: ayollarda ko‘proq yoqimli bo‘lish, hokimiyatga munosib bo‘lish an‘anasi mavjud, bunday holatda erkaklarda tajavuzkorlik va muvaffaqiyatni kutish ehtimoli ko‘proq. Erkaklar va ayollar orasidagi xilma xillikni biz boshqa sohalarda ham ko‘ramiz, ya‘ni ish jadvali afzalligida, ayniqsa, xodimning maktabgacha yoshidahi bolalari bo‘lsa. Bunday xodimlarga oila majburiyatlari taqsimlanadi, ishlaydigan onalarning ishda to‘liq bo‘lmagan ish kuni, moslashtirilgan ish jadvalini va tele-ishlarni afzal bilishlari ehtimoli ko‘proq. Ular, shuningdek, ish va shaxsiy hayot rag‘batlantiriladigan ish o‘rinlarini afzal bilishadi.

Bir muammo katta qiziqish uyg‘otadi. Chunki u jins munosabati bilan bog‘liq. Menejer sifatida erkaklar va ayollar teng darajada vakolatli hsioblanishadimi? Tadqiqotlar darajasi shuni ko‘rsatadiki, “yaxshi menejer”

haligacha ustunlik darajasida qabul qilinadi. Ammo haqiqat quyidagicha: ayollar odatda, ko‘p foydalanishadi. Chunki ularda odamlarda dalil keltirish va ularni jalb etish uchun liderlik uslubi diapazoni ko‘proq samarali sanaladi.³⁷

Muxokama uchun savollar

1. Boshqaruv jarayonida mehnat deganda nimani tushunasiz?
 2. Mehnat faoliyatini tashkil etishda qanday tamoyillar mavjud?
 3. Mehnatning qanday turlarini bilasiz?
 4. Boshqaruv mehnatini tashkil qilishda qanday xilma xilliklar mavjud?
 5. Boshqaruv mehnatining 101 xilma xilligini izohlab bering.
 6. Evristik mehnat deganda nimani tushunasiz?
 7. Ma‘muriy mehnatning mohiyatini izohlab bering.
 8. Taym menejmenti haqida nimalarni bilasiz?
 9. O‘z-o‘zini boshqarish doirasini izohlab bering.
 10. Mehnat munosabatlariga jins qanday ta‘sir o‘tkazadi?
 11. Mehnat munosabatlariga ta‘sir etuvchi omillar nimalardan iborat?
 12. Operator mehnati haqida nimalarni bilasiz?
- Mehnat resurslaridagi global o‘zgarishlar deganda nimani tushunasiz?

8-Mavzu: Mehnat jamoalari xodimlarini boshqarish.

Reja

8.1. Mehnat faoliyatini tashkil etishning mohiyati va asoslari

8.2. Mehnat jamoalarini boshqarish tizimi va tamoyillari

8.3. Mehnat jamoalarini boshqarish samaradorligi

8.4. Xodimlarni rejalashtirish

Tayanch so‘zlar: mehnat, mehnat jaryoni, xodimlarni rejalashtirish, ish jarayoni, kadrlar bilan ishlash jarayonlari, mehnat jamoalarini boshqarish, funksional boshqarish, tashkiliy boshqarish, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi, mehnat intizomi, guruhga ta‘sir etuvchi ichki va tashqi omillar, ishchi guruhining mehnat unumdorligi va qoniqishi, ishni joriy baholash, mehnat ergonomikasi.

8.1. Mehnat faoliyatini tashkil etishning mohiyati va asoslari

Mehnat faoliyati deganda insonni biror mehnat turi bilan band bo‘lishi tushiniladi. Mehnat faoliyati insonning hal qilinadigan vazifalar va bajariladigan ishlari yig‘indisidan tashkil topadi.

Mehnat faoliyatining mohiyatini umumlashgan, hamda konkret shaklda olib qaraladigan bo‘lsa, bir-biri bilan bog‘liq ikki muhim vazifani hal qilishning ob‘ektiv zarurati bilan belgilanadi. Bu vazifalardan biri — insonlarning moddiy mehnat elementlari bilan o‘zaro harakatga kirishuvini aniklashdan iborat bo‘lsa, ikkinchisi —

³⁷ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 102-10-betlar.

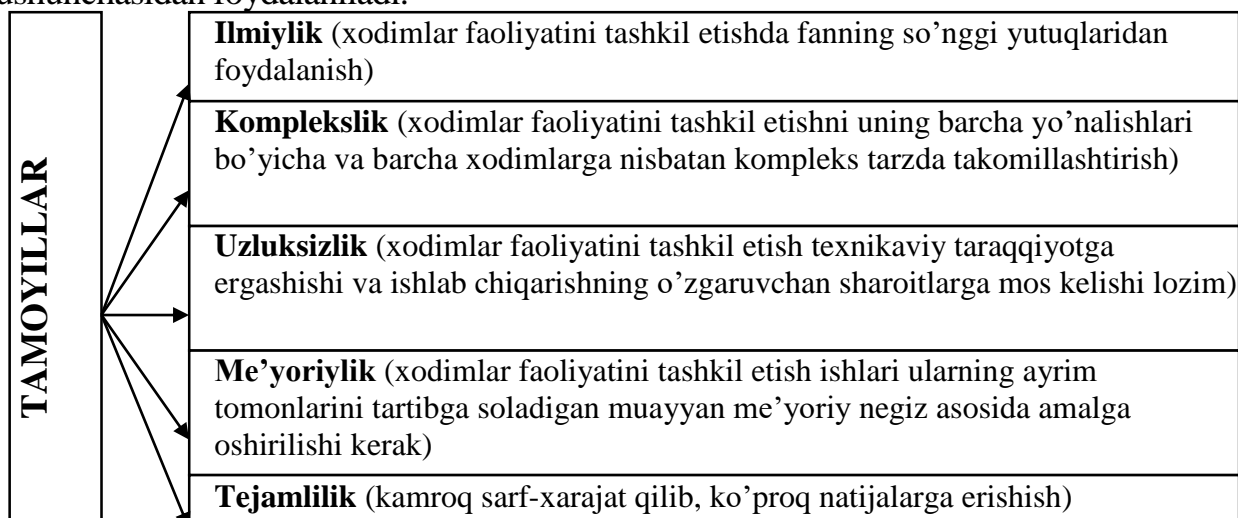
birgalikda yoki o‘zaro bog‘langai faoliyat qatnashchilari o‘rtasida munosabatlari shakllanishidan iboratdir. Xuddi mana shu narsa mehnat faoliyatini tashkil etish predmeti hisoblanadi. Buning mohiyati mehnat faoliyatini tashkil etish vazifasiga (keng ma’noda olganda) mehnat sub’ektini (ayrim xodim yoki mehnat jamoasi) aniqlash, uni zarur mehnat predmetlari va vositalari bilan ta’minlash, qulay mehnat sharoitlarini yaratib berish, mehnat (ishlarini bajarish) jarayonlarini tashkil etish, mehnatga haq to‘lash kabi masalalarini o‘rganish bilan bog‘liqdir.

«Tashkil etish» tushunchasi frantsuzcha organisation, lotincha “organizo” - «tartibga keltiraman» so‘zidan kelib chiqqan. Mazkur tushuncha yaxlit bir butunlik ichida o‘zaro aloqalarning yuzaga kelishi hamda takomillashishiga olib keladigan jarayon yoki harakatlar jamlamasini anglatadi. Tashkil etish deganda birgalikda amalga oshiruvchi muayyan qoida va tamoyillar asosida, biror aniq maqsad sari harakat qiluvchi kishilarning birlashgan faoliyati tushuniladi. Shunga ko‘ra, funktsional nuqtai nazardan, tashkil etish ichki tartiblarni o‘rnatish va takomillashtirish jarayoni demakdir. Binobarin, mehnatni tashkil etish atamasi kishilar faoliyatini tartibga solish va muayyan tizimga keltirishni anglatadi. Biroq, bunday ta’rif haddan tashqari umumiy bo‘lganligi uchun uni mukammal deb bo‘lmaydi.

«Mehnatni tashkil qilish» tushunchasining paydo bo‘lish tarixiga to‘xtalgandi, albatta, ushbu masalaning asoschisi sifatida F. Teylorning (186-191) nomi tilga olinadi. F. Teylor mehnatni «ilmiy boshqarish» muammosini amaliy jihatdan asoslab bergan bo‘lib, u iqtisodiyotda muhim o‘rin tutadi. Ammo, F. Teylor ko‘zda tutgan fan sohasini iqtisodiyotda haddan tashqari toraytirib qo‘ygan. «Oqilonalashtirish» atamasi mazkur fanni to‘g‘ri nomlash muammosini murakkablashtirdi, bu atama dastlab Germaniyada qo‘llanilgan bo‘lib, keyinchalik u muayyan darajada boshqa mamlakatlarga ham yoyildi. Mazkur atama shu qadar noaniq va umumiy tusdagi mazmunga egaki, uni har qanday yaxshilanishga nisbatan qo‘llash mumkin. Shuni ham aytish kerakki, rivojlangan xorijiy mamlakatlarda hozirgi vaqtda «mehnatni ilmiy tashkil etish» yoki «mehnatni tashkil etish» atamalari deyarli qo‘llanilmayapti.

Bu muammo juda ko‘pgina MDH mamlakatlari, jumladan, O‘zbekistonda ham mavjuddir. Undan turli darajalarda o‘rin tutadigan xilma-xil hodisalarni nomlash uchun foydalaniladi. «Tashkil etish» atamasi ayrim korxonalar, muassasa, firma va umuman jamiyatga nisbatan qo‘llaniladi. Shu bilan birga, gap turli ob’ektlar: mehnat, ishlab chiqarish, boshqarish to‘g‘risida borishi mumkin.

Jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishi, ayni kishilarni mehnatga jalb etish, mehnatning ijtimoiy taqsimoti, ijtimoiy mahsulotni taqsimlash usuli va ishchi kuchini tiklash xususiyatlari ko‘rib chiqilayotganda «mehnatni ijtimoiy tashkil etish» tushunchasidan foydalaniladi.



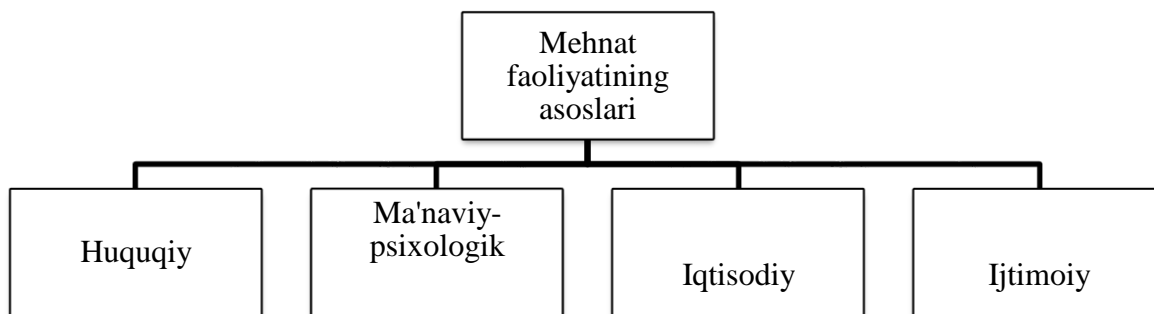
1-rasm. Mehnat faoliyatini tashkiliy ta'minlash tamoyillari

«Mehnatni tashkil etish» atamasidan ayrim korxonaga tatbiqan foydalanilganda uni keng va tor ma'noda talqin etish mumkin. Keng ma'noda mehnat, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish bilan bog'liq masalalarning barchasini anglatadi. Mazkur tushunchani shunday talqin qilish tarafdorlari korxonada mehnat faoliyatini tashkil etishga uni yaxlit bir butun deb yondashadilar. Boshqa mualliflarning fikricha, «mehnatni tashkil etish» tushunchasining mazmunini bunday anglash tegishli hodisaning ijtimoiy ahamiyati nuqtai nazaridan to'g'ri bo'lsa-da, korxonalarda ishlab chiqarish jarayonida jonli mehnatning mavjudligi uchun uni to'liq va atroflicha o'rganishni qiynlashtiradi.

Tor ma'noda mehnatni tashkil etish deganda jonli mehnatni tashkil etish, mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash, ish joylarini tashkil etish, mehnat usullari, sharoitlari va dam olish tartiblarini oqilonalashtirish, mehnatni me'yorlash, xodimlarni tayyorlash va malakalarini oshirish, moddiy pag'batlantirish, mehnat intizomini mustahkamlash kabi bir qator amaliy tadbirlar majmuasi tushuniladi.

Bundan shunday xulosa chiqarish mumkinki, samarali mehnat faoliyatini tashkil etish (mehnat predmeti va vositalarining mavjudligini taqazo etadi); mehnat sharoitlarini tashkil qilish (texnologik va ekologik omillarini taqazo etadi); mehnat munosabatlarini tashkil etish (xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni shakllantirishni talab etadi); mehnatga haq to'lashni tashkil etish, mehnatni o'lchash, normalash hamda mehnat sarfini uning sifatiga qarab baho berishni taqazo etadi. Bu muammolarning echilishi mustaqil ahamiyatga ega bo'lishdan tashqari, mehnat faoliyatini tashkil etishning ajralmas funktsiyasi sifatida ham qaraladi.

Ishlab chiqarish munosabatlarida mehnat faoliyatini tashkil qilish masalasi eng asosiy ko'rsatkichlardan biridir. Ishlab chiqarish munosabatlarida ishchi kuchi va mehnat qurollari, mehnat predmetlari orasidagi o'zaro bog'liqlik yuzaga keladi. O'zaro bog'liqlik va ta'sir, mehnat faoliyatini qay holatda tashkil etilganligi natijasidir. Mehnat faoliyatini tashkil etish, bir tomondan uning asoslarini (huquqiy, ma'naviy-psixologik, iqtisodiy, ijgimoiy) yuzaga kelishi, ikkinchi tomondan mehnat faoliyati mexanizmini shakllantirilishini taqazo etadi (2-rasmga qarang).



2-rasm. Mehnat faoliyatining asoslari

Huquqiy asoslar — ishlab chiqarish munosabatlaridagi mehnat faoliyatini tashkil qilishga xizmat qiladigan huquqiy mezonlar (fuqarolik, ma'muriy, egalik huquqlari, korxonada ishlab chiqarish bilan bog'liq huquqiy hujjatlar).

1. Mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi. Korxonada miqyosida mehnat taqsimoti amalga oshirilib, uning kooperatsiyasi puxta o'ylab ko'rilgandan keyin korxonada mehnatni chuqur taqsimlash va kooperatsiyalashni amalga oshirish – alohida uchastkalar, xodimlar o'rtasida mehnatni taqsimlash, xodimlarni joy-joyiga qo'yish, ular faoliyatining o'zaro bog'lanishi va sinxronizatsiyasini ta'minlash imkonini beradi.

2. Mehnat jarayonlarini tashkil etish. Mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlash mehnat jarayonlarini tashkil etish, ya'ni aniq ish turini bajarishda qo'llaniladigan usullarni belgilab olishni nazarda tutadi. Mehnat jarayonlarini o'rganib chiqish va uni amalga oshirishga qancha ish vaqti sarflanishi zarurligini aniqlash eng yaxshi ish usullarini tanlash, ish joylarini oqilona taqsimlash imkonini beradi.

3. Mehnatni me'yorlash. Mehnat me'yori belgilamasdan turib, xodimlar faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlab bo'lmaydi. Mehnatni me'yorlash xodimlar faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashning turli variantlarini baholash vositasi bo'lib xizmat qiladi. Har qanday tashkiliy o'zgarish ish vaqti sarflariga ma'lum darajada ta'sir etishi tufayli mehnatni me'yorlash ushbu o'zgarishlarni miqdoran baholab, eng oqilona variantni tanlash imkonini beradi.

4. Ish joylarini tashkil etish. Mehnat jarayoni ma'lum vaqt va makonda amalga oshiriladi. Ish joyi mehnatni makoniy qo'llash ob'ekti bo'ladi. Ish joyi ishlab chiqarish jarayonining birlamchi bo'g'ini va tashkiliy-texnikaviy negizidir. Aynan unda ushbu jarayon uch asosiy elementining birlashishi ro'y beradi va uning bosh maqsadi – mehnat buyumining moddiy jihatdan o'zgartirilishiga erishiladi. Shu sababli ishlab chiqarish topshiriqlarini o'z vaqtida va sifatli bajarish uchun har bir ish joyi aniq ishning tabiatiga ko'ra muayyan tarzda tashkil qilingan bo'lishi.

. Mehnat sharoitlari. Mehnat sharoitlarini yaratish xodimlar faoliyatini ma'naviy va moddiy jihatdan ta'minlashning ajralmas qismi bo'ladi. Mehnat sharoitlari insonning salomatligi va ish qobiliyatiga katta ta'sir ko'rsatadigan muhim omildir. Mehnat sharoitlarini yaxshilash, ishning qiziqarliligini oshirib, mehnatga ijodiy munosabatda bo'lishiga ko'maklashib, katta ijtimoiy vazifani ham bajaradi.

6. Mehnat va dam olish tartiblari. Bir qator mualliflar mehnat va dam olish tartiblarini takomillashtirish masalalarini mehnat sharoitlarini oqilonalashtirishning yagona muammosi doirasida ko'rib chiqadilar. Biz bunday yondashuvga e'tiroz qilmaymiz, lekin ushbu masalalar ma'lum xususiyatlarga ega ekanligi va nisbatan mustaqilligi tufayli ularni xodimlarning faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashning alohida elementi deb qarash maqsadga muvofiqdir.

7. Xodimlarni tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish. Tashkiliy vazifalarni hal qilishda xodimlarni tayyorlash va ularning faollik darajasini oshirish katta ahamiyatga ega. Bozor munosabatlarini rivojlantirish xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishga yondashishni tubdan o'zgartiradi. Yangi sharoitlarda xodimlar bilan ishlash sohasida vaziyatga moslashuvchanlik zarur, ya'ni kasbiy tuzilma ishlab chiqarishning texnikaviy negizi o'zgarib borishiga muvofiq ravishda o'zgaruvchan bo'lishi lozim.

8. Mehnatni rag'batlantirish. Mehnatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimini yaratish ish haqi, lavozim maoshi turlari va tizimlaridan foydalanish, mukofotlash tizimlarini ishlab chiqish kabilarni nazarda tutadi. Mehnatni rag'batlantirishni tashkil etish mehnat faoliyatida yuksak ko'rsatkichlarga erishish maqsadida ish vaqtidan oqilona foydalanish, ilg'or ish usullarini o'zlashtirish, ish joylarini yaxshiroq tashkil etish, ishda zaruriy aniqlik va uyushqoqlikni ta'minlashga qaratilishi lozim.

9. Ijtimoiy-mehnat munosabatlari. Hozirgi vaqtda «ijtimoiy-mehnat munosabatlari» atamasi ilmiy iste'molga kirib qoldi va faol ravishda ishlatilmoqda. U nomlayotgan realliklarni tarkibiy element sifatida xodimlarning mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashga kiritish o'rinlidir.

10. Mehnat intizomi. Korxonalar xodimlarining umumiy mehnat natijalari har bir xodimning shaxsiy mehnat natijalariga bog'liqdir. Shu sababli ularning birgalikda faoliyat olib borishlari uchun muayyan tartibni saqlab borish, ishning boshlanishi va tugallanishi, tanaffuslar va hokazolarga rioya etish lozim. Bundan tashqari esa mehnat intizomini saqlab borishning aniq mexanizmi ham zarur.

Mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi. Bozor iqtisodiyoti davrida raqobatda engib chiqishning asosiy omillaridan biri makroiqtisodiyotga taalluqli, ijtimoiy va shaxsiy sektorlardagi korxonalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga erishishdir. Bu asosan mavjud ishchi kuchidan oqilona foydalanish evaziga erishiladi. O'z navbatida ishchi kuchidan samarali foydalanish ko'pincha har xil bajarilishi zarur bo'lgan ishlarning ayrim ijrochilar o'rtasida to'g'ri taqsimlanishiga, ya'ni ularning malakasiga, tajribasiga va zukkoligiga yarasha ish bilan bab-barovar ta'min etilishiga bog'liqdir. Bu masalani maqsadga muvofiq hal etish uchun, birinchi navbatda, mehnatni ishchi ishlab chiqarishda puxta o'ylab, oqilona taqsimlashi lozim bo'ladi. Bu tashkiliy masala mehnat taqsimoti deb ataladi.

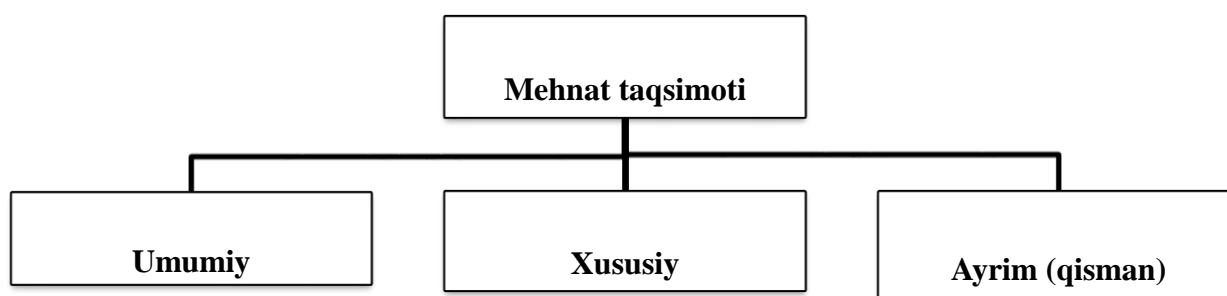
Mehnat taqsimoti deganimizda, har xil mehnat turlarini bir-biridan ajratilishini, pirovardida ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi turli guruh kishilarning xilma-xil mehnat faoliyatlari bilan band bo'lishini tushunamiz.

Mehnat taqsimotining asosiy ustunliklaridan biri shundaki, bunda ishchi ishning ma'lum bir turida chuqur ixtisos topadi, shu ish bajarilish texnikasini va tartibni puxta egallab oladi, zarur ko'nikmalarni kasb etadi, ish usul va uslublarni yanada

takomillashtiradi. Bunda maxsus asbob va uskunalar ishlatiladi. Bundan tashqari mehnat taqsimotida xodimlarni ish jarayoniga tayyorlash ham osonroq bo‘ladi.

Ishlab chiqarishda mehnat taqsimotishshg uchta turi mavjud bo‘ladi: umumiy mehnat taqsimoti, xususiy mehnat taqsimoti, qisman (ayrim) mehnat taqsimoti.

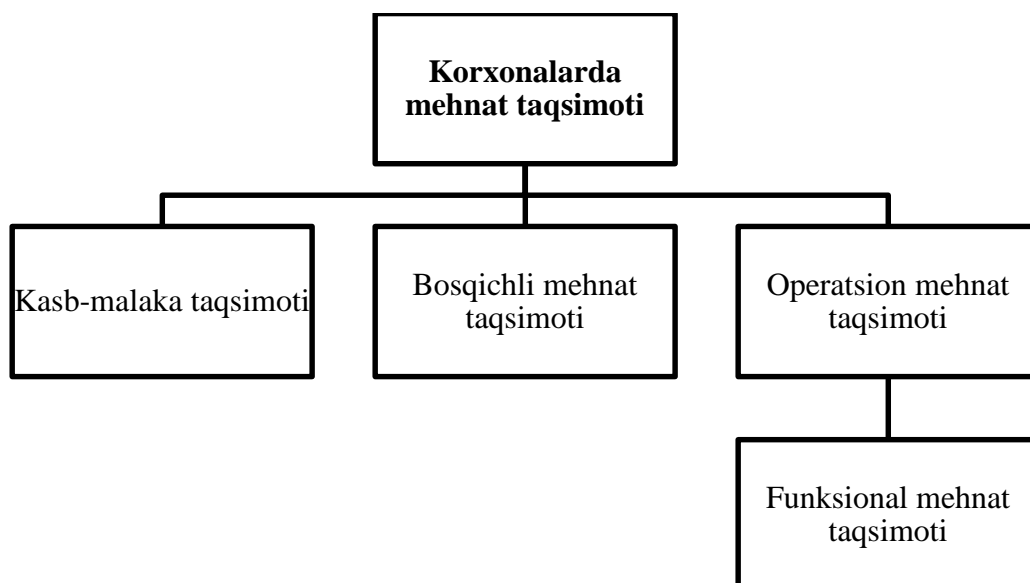
Umumiy mehnat taqsimotiga kishilar faoliyatining ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalari o‘rtasidagi mehnat taqsimoti kiritiladi, bu sohalarda esa — sanoat, qishloq xo‘jaligi, transport, aloqa, savdo, xalq ta‘limi, fan, davlat boshqaruvi, madaniyat va hokazolar o‘rtasidagi mehnat taqsimoti kiritiladi. Ana shu sohalarda o‘rtasida xodimlarning taqsimlanishi umumiy mehnat taqsimoti va jamiyatning ayrim mamlakat va uning mintaqasining ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi jarayonidagi o‘zgarishlar tasnifi bo‘lib xizmat qilishi mumkin.



3-rasm. Boshqaruv jarayonidagi mehnat taqsimoti turlari

Xususiy mehnat taqsimoti umumiy mehnat taqsimotining sohalari va tarmoqlar ichidagi taqsimotini nazarda tutadi. Masalan, sanoat tarmoqlari, kichik sohalari, birlashmalar, ayrim korxonalar bo‘linadi; qishloq xo‘jaligi — dehqonchilik va chorvachilikka, ular ichida esa ixtisoslashtirilgan tarmoqlarga (g‘alla, paxta, kartoshka etishtirish, bog‘dorchilik, go‘sht, sut, jun etishtirish va shu kabilarga) bo‘linadi. Sanoatda bo‘lgani kabi qishloq xo‘jaligida ham xususiy mehnat taqsimotining pirovard bosqichi ayrim ixtisoslashtirilgan korxonalar hisoblanadi. Bu xildagi xususiy mehnat taqsimoti noishlab chiqarish sohasining har qanday tarmog‘ida: xalq ta‘limida, tibbiyotda, davlat boshqaruvi va hokazolarda mavjuddir.

Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish korxonalarida mehnat taqsimotining har xil shakllari qo‘llaniladi.



4-rasm.korxonalarida mehnat taqsimoti

Kasb malakali mehnat taqsimoti ishchining mutaxassisligi va bajarilayotgan ishining murakkabligini hisobga olib amalga oshirilida.

Bosqichli mehnat taqsimotida ishchilarning kasbi mutaxassisligi bo'yicha sonini eng optimal holga keltirish maqsadida amalga oshiriladi.

Texnologik mehnat taqsimoti ishlab chiqarish jarayonlarining qayta ishlash (peredel) faza va tsikllariga qarab bo'ladi. Bunda eng muhimi ularni bajarishning texnologaya jihatidan bir xil bo'lishidir.

Funksional mehnat taqsimoti qo'llanilganida ayrimlar asosiy ishni bajarishda ixtisos topadi, boshqalari yordamchi ishni bajarishda, uchinchilari esa tayyorlash, xizmat ko'rsatish ishini bajarishda ixtisos orttiradi.

Sotsial tomon deganda operatsiyalarning shunday strukturasi zarurligi nazarda tutiladiki, unda ish qiluvchining jismoniy va aqliy ishi navbatlashsin yoki qo'shib olib boriladigan bo'lib, mehnat yoqimli bo'lsin, uning mazmundorligi oshsin, ishning jismoniy qismi kamaysin, jismoniy mehnat bilan aqliy mehnat o'rtasidagi tafovug kamayib borsin.

Biroq mehnat taqsimoti — bu faqat mehnat faoliyatining bir tomonidir, xolos. U ayrim xodimlar va ular guruhlarining umumiy mehnat jarayonidagi ayrim ishchilar mehnatini birlashtirishni talab qiladi. Barcha darajadagi o'zaro bog'langan mehnat jarayonlarida ayrim ijrochilarning ish o'rinlaridan tortib butun-butun korxonalar, kichik tarmoqlar va milliy iqtisodiyotning o'zaro bog'langan tarmoqlarigacha birlashtirishni taqozo qiladi.

Bu birlashtirish, mehnat faoliyati jarayonidagi alohida ixtisoslashtirilgan ijrochilar o'rtasidagi aloqalarning o'rnatilish mehnat kooperatsiyasi deb ataladi va mehnat faoliyatining tashkil etilishidagi eng muhim elementlaridan biri hisoblanadi.

Mehnat kooperatsiyasining maqsadga muvofiq tashkiliy shakllarini tanlash — mehnatni tashkil qilishning mehnat taqsimotidan keyingi, ikkinchi muhim masalasidir.

Ijtimoiy va xususiy sektor korxonalarida texnikaning rivojlanish darajasiga, ishlab chiqarish jarayonlari tizimining tashkil etilish xarakteri va usullariga qarab mehnat kooperatsiyasining turli shakllaridan foydalaniladi.

1. Ixtisoslashtirilgan tsexlarning tsexlararo kooperatsiyasi. Bunda korxonadagi bir necha tsex jamoasining bir xil ishlab chiqarish jarayonida yoki turli bo'lsa-da, bir-biri bilan bog'liq ishlab chiqarish jarayonlarida rejali ravishda va birgalikda ishgirok etishi tushuniladi.

Har bir korxonada asosiy ishlab chiqarishni tayyorlash, ishlab berish va chiqarish tsexlari o'rtasida mehnat kooperatsiyasi mavjud bo'ladi. Bunday tsexlararo mehnat kooperatsiyasi shunga asoslanadiki, tayyorlov tsexlarining jamoalari ishlab berish tsexlarini zarur yarim fabrikatlar bilan ta'minlab turadilar, yarim fabrikatlar bu tsexlarda ishlanib, chiqarish tsexiga o'tkaziladi, chiqarish tsexida esa bu korxonada mahsuloti tamomila ishlanib bo'ladi. Mazkur tsexlar o'rtasida maxkam mehnat kooperatsiyasi, bundagi jamoalarning mehnat faoliyatida to'la uyg'unlik bo'lgan takdirdagina istagan bir korxonasida rejali ravishda uzluksiz tayyor mahsulot ishlab chiqarish tamin etiladi.

2. Ixtisoslashtirilgan uchastkalarining tsex ichidagi mehnat kooperatsiyasi. Bu tsex ichidagi bir necha uchastka kollektivlarining bir xil ishlab chiqarish jarayonida yoki har xil bo'lsa-da, bir-biri bilan bog'liq ishlab chiqarish jarayonlarida rejali va birgalashib ishtirok qilishidir.

Uchastka ichidagi mehnat kooperatsiyasi ayrim ijrochilar va brigadalardagi ishchilar kooperatsiyasidir. O'z navbatida brigada ichida ham ishchilarning mehnat kooperatsiyasi tashkil etiladi. Bu mehnat kooperatsiyasining eng oddiy formasi bo'lib, uni ichki uchastka mehnat kooperatsiyasining brigada turi deb yuritiladi. Ishlab chiqarish brigadasi — bu boshlang'ich mehnat jamoasidir, brigada bir yoki bir necha kasblardagi yagona ishlab chiqarish topshiriq'ini bajaradigan ishchilarni birlashtiradi.

Kompleks (majmuaviy) brigadalar murakkab ishlarning tugallangan turlarini bajaradigan turli kasb ishchilarini o'z tarkibiga qamrab oladi.

Kompleks ishlab chiqarish brigadalari uch xil bo'ladi:

1) mehnat to'la taqsim qilingan kompleks brigada, bunda har bir xodim doimo bir xil ishni bajaradi (masalan: chilangar) svarka ishi, vaqt-vaqti bilan bo'ladigan texnologik yoki tashkiliy tanaffuslarda bo'sh qolgan ishchi boshqa o'rtoqlariga yordamlashadi, chunki bu brigadada ish haqi jamoa (bugun brigada bajargan ish natijalariga qarab to'lanadi, shuning uchun ham har bir ishchi umumiy natijaning yuqori bo'lishidan manfaatdor bo'ladi;

2) mehnat qisman taqsim qilingan kompleks brigada. Bunda ishchi o'z ixtisosiga doir operatsiyalarni bajarish bilan birga yana ikkinchi kasbni ham o'zlashtiradi;

3) mehnat taqsim qilinmagan kompleks brigada. Bunda brigada a'zolarining har biri ishda boshqasini almashtiradi va topshiriq doirasidagi har qanday ishni ham bajaradi.

Mehnat taqsimoti va kooperatsiyaning ob'ektiv zarur ekanligini korxonalarni ixtisoslashuvi va kooperatsiyasi talab qiladi. Xodimlarning va bo'limlar jamoalarining manfaatlarishsh hisobga olgan holda ularni maqsadga muvofiq ixtisoslashuvisiz, vakolat doirasini qat'iy chegaralab, birgalikda ish bajaruvchi barcha qatnashchilarning aniq o'zaro yordam ko'rsatishni tashkil etmasdan turib, mehnat samarali bo'lishi mumkin emas.

Mehnat taqsimoti va kooperatsiya o'zaro bog'langan hamda bir-birini taqozo etadi. U shu narsada ifodalanadiki, mehnat vazifalarini chegaralab, ularni muayyan

xodimlarga (xodimlar guruhiga) biriktirib qo'yish ularning o'zaro yordam ko'rsatish predmetini oldindan belgilab beradi. Shuning uchun ham mehnat taqsimoti tushunchasi keng ma'noda undan ajratib bo'lmaydigan kooperatsiya tushunchasini ham ta'riflab beradi. Shu bilan birga odamlarning birgalikdagi faoliyat jarayonidagi o'zaro yordam ko'rsatish shakllari, o'z navbatida yakka tartibdagi va jamoa tarzidagi mehnat taqsimotining tegishli chegaralarini belgilab beradi.

Korxonada mehnat jarayonini tashkil etishning boshlang'ich omillarini tahlil qilish: ishlab chiqarish tipini, uning ko'lamlarini, texnologik jaryonlar, mashina va asbob-uskunalarining o'ziga xos xususiyatlarini, mehnatni mexanizatsiyalash, tsexlar, uchastkalar, ish o'rinlari va shu kabilarni birlashtirish darajasini aniqlashdan iborat.

Ishchilar mehnatining murakkabligishsh tahpil qilish: kasb-malaka darajasiga qo'yiladigan talablar va uning ishlab chiqarish talablariga muvofiq kelishi; xodim kasb ixgisosining kengligi hamda kasblarni vaqtincha bajarib turish va mehnat faoliyatini o'zgartirish imkoniyatlaridir.

Ishchilar mehnat taqsimoti va kooperatsiyasini tahlil qilish: ishlab chiqarish jarayonining operatsiyalarga bo'linishini; ayrim operatsiyalarni alohidalash zarurligiga va yiriklashtirish yoki tabaqalashtirish darajasiga baho berish; umumiy ishlab chiqarish jarayoni tarkibida alohida operatsiyalarni bajaruvchi ishchilar o'rtasidagi aloqalarni o'rganish; mehnat buyumlarini tashishga va operatsiyalararo turib qolishiga vaqt sarflanishi; ayrim ishlab chiqarish operatsiyalarini birga qo'shib bajarib turish yoki qismlarga bo'lish, shuningdek xodimlarning o'z funktsional vazifalariga kiradigan ish bilan bandligini, ish razryadlari va ishchilarning bir-biriga mos kelishini aniqlashdir.

Ish vaqtdan mashinalar hamda asbob-uskunalar ish vaqtdan foydalanishni tahpil qilish: smena ichida ish vaqtining bekor sarf bo'lishini hamda ularning sabablarini aniqlash; ishlab chiqarish jarayonidagi „qaltis joylar“ni aniqlash, bunda mehnat sarfining yuqori bo'lishi yoki ishchilarning ulgurmasligi sababli ayrim operatsiyalarni bajarishda kechikib ketishlar sodir bo'ladi, keyingi operatsiyalarda bekor turib qolish va kutib qolishlar, shuningdek mehnat va ishlab chiqarish intizomining buzilishi oqibatida yagona ishlab chiqarish jarayonining borishida uzilishlar ro'y beradi. Ish vaqtdan foydalanishni tahlil qilishda ish bilan bandlikning mazkur turiga mos kelmaydigan tasodifiy ishlarni bajarish vaqti ham, asbob-uskunalarining ishini passiv ravishda kuzatib turish vaqti (bu mehnat funktsiyalarini birga qo'shib bajarish uchun rezerv sifatida qaraladi), jihozlarni sozlashni va rejadan tashqari ta'mirlash ishlarini amalga oshirishni kutish munosabati bilan ishchilarning bekor turib qolish vaqti ham hisobga olinadi.

Korxonada ko'llaniladigan mehnatni tashkil etish shakllarini tahlil qilish: ishchilar mehnatini taqsimlash va kooperatsiyasi ahvoliga tahlil qilishning yakunlovchi bosqichi hisoblanadi. Bu tahlilga quyidagi yo'nalishlar kiradi: tsexlar, uchastkalar, ish turlari, ayrim operatsiyalar bo'yicha ishchilar soni va kasb-malaka tarkibini o'rganish va bajarilayotgan ishlar, mehnat funktsiyalari va ijrochi-ishchilarning kasb-malaka jihatidan mos kelishini aniqlash; bajariladigan ishlarning mehnat sarfi darajasini hisobga olgan holda ishchilarni ishlab chiqarishning ayrim uchastkalariga va ish joylariga joylashtirishni tahlil qilish; kasblar, mehnat funktsiyalarini birga qo'shib olib borish hamda ko'p stanokli xizmat ko'rsatishni amalga oshirish imkoniyatlarini

aniqlash; mehnatni brigada usulida tahlil etish imkoniyatlari va maqsadga muvofiqligini o'rganish; mehnat sharoitlarini yaxishlashning asosiy yo'nalishlarini o'rganish.

8.2. Mehnat jamoalarini boshqarish tizimi va tamoyillari

"Xodim" iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida "biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi" ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medetsina xodimi, ilmiy xodim va hk.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

"**Inson resurslarini boshqarish**" tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek ijtimoiy rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. "**Xodimlarni boshqarish**" tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (1-jadval).

1-jadval. Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funktsiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	- Mutloq yangi vazifalarni yechishga - Global, uzoq muddatli vazifalarni echishga	- Inson resurslarini rejalashtirish - Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish - Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun harajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	- Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni echishga	- Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish - Mehnat motivatsiyasini boshqarish - Texnika xavfsizligini nazorat qilish - Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Mehnat jamoalarini boshqarish deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funktsional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

Funktsional boshqaruv deganda bevosita kadrlar masalasiini echish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalar va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Mehnat jamoalarini boshqarish tizimi deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi (2-jadval):

2-jadval. Mehnat jamoalarini boshqarish tizimi

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish ob'ektlari
1.	Ish sharoiti	- mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; - mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; - mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; - tabiatni muhofaza qilish va hk.
2.	Mehnat munosabatlari	- shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; - rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; - ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabzuzarliklarni boshqarish; - kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish va hk.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	- ishga qabul qilish, ishdan bo'shatish, bir joydan ikkinchi joyga o'tishlarini rasmiylashtirish; - kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta'minlash; - kasbiy yo'nalishlarni aniqlash; - bandlikni ta'minlash.
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	- xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; - kadrlar salohiyatini tahdlil qilish; - mehnat bozorini o'rganish, xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; - korxonani kadrlar bilan ta'minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o'rnatish; - vakant (bo'sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; - kadrlarni joriy baholab borish.
5.	Kadrlarni rivojlantirish	- kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; - qayta tayyorlash va malaka oshirish; - zahiradagi kadrlar bilan ishlash; - amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; - yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	- mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifkatsiyalash; - ish haqi tizimini ishlab chiqish; - ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; - foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; - motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	- mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni echish; - xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; - xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni echish;
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	- umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; - kommunal xo'jalik sohasini boshqarish;

	<ul style="list-style-type: none"> - jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; - sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash; - bolalar muassasalari bilan ta'minlash; - ijtimoiy nizolarni boshqarish; - xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash
9. Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	<ul style="list-style-type: none"> - boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; - shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; - boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

Ish joylarida tashkilotning tuzilishi orqali, boshqaruvchilar berilgan bo'sh ish o'rinlarini to'ldirdigan odamlarni topishlari lozim. Bundan tashqari ular biznes ishdan ketishini talab qilgan ishchi hodimlarning o'rnini to'ldiradigan odamlarni ham topib o'rniga qo'yishlari lozim. Shuning uchun umumiy biznesga "Kadrlar bilan ishlash bo'lim boshqaruvi talab etiladi va bu biznesda juda kerakli roldi o'ynaydi. Bu juda muhim topshiriq uning vazifasi mos keladigan ishchilarni to'g'ri ishga qo'yish va ishchi sonlarini to'g'irab ularni aniq vaqtda ishga qo'yish, shu kabi vazifalarni o'z zimmasiga oladi. Bu bo'limda biz, boshqaruvchilar qilishi kerak bo'lgan jarayonlarni ko'rib chiqamiz, bundan tashqari biz hozirgi kunda boshqaruvchilarga uchrayotgan kadrlar bilan ishlash boshqarmasiga oid bir qancha muommolarni ko'rib chiqamiz. Rahbarlarga eng katta qiyinchilik bu ularning kompaniyasida yuqori darajadagi kadrlar borligiga ishonch hosil qilishdir. Qobiliyatli va o'z ishini yaxshi biladigan ishchi xodimlarni olish va ularni ishda saqlab qolish bu har bir tashkilot uchun mushkuldir, garchi tashkilotlar biznesini yaqin orada boshlagan yoki bir necha yillardan beri ishlab kelayotgan bo'lsalar ham. Agarda tashkilotlar kadrlar bilan ishlash majburiyatlarini o'ziga jiddiy qabul qilmasalar bu ularning ishiga juda salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli har bir rahbarning ishida bo'lgan bir qismi bu kadrlar bilan ishlashga e'tibor qaratishdir. Menejrlarning hammasi ham kadrlar bilan ishlashda har xil faoliyatlar yuritishadi masalan, ishga kirmoqchi bo'lgan odamlar bilan suhbatlar o'tkazish, yangi ishchi hodimlarni ish bilan alohida tanishtirib chiqib ya'ni to'g'ri yo'nalish berish va garchi kadrlar bilan ishlash jarayoni ajralib tursada ishchi xodimlarni ishini to'g'ri baholay olish kabilar.

Kadrlar bilan ishlash 3ta sababga ko'ra muhimdir. Birinchisi, bu raqobat afzalligining eng muhim manbai bo'la oladi. Va bu faqat AQSH firmalarigagina emas balki dunyodagi barcha tashkilotlar uchun to'g'ri narsadir. Human Capital Index ya'ni bu 2000dan ortiq global firmalarning atroflicha o'rganishi yoki tahlili. Shunday yakunlanganki, ya'ni kadrlar bilan ishlashga yo'naltirilgan odamlar aksiyadorlarning qiymatini oshirish orqali tashkilotga boshlang'ish bir yo'nalish beradi.

Ikkinchidan, kadrlar bilan ishlash (KBI) tashkilot strategiyalarini muhim qismidan iboratdir. Odamlar orasida raqobatli afzallikka erishish bu, menejrlar ishchi hodimlari haqida fikrlarini o'zgartirish va ish bilan bog'liq bo'lgan narsalarga e'tiborni qaratish shartligini bildiradi.

Ular odamlar bilan ishlashlari shart va odamlar bilan huddi o'zlarini hamkorlaridek kelishishlari kerak, faqatgina narxlarini minimallashtirish yoki oldini olish uchungina emas. Mana shu odamlarga yo'nalish beradigan tashkilotlardir huddi Southwest Airlines va W.L.Gore kabi tashkilotlar qilganidek.

Oxir oqibat, tashkilotlar o'zlarini odamlari bilan kelishish yo'li bilan tashkilotning faoligiga sezilarli ta'siri ko'rinishga boshladi. Misol qilib aytsek, o'rganib chiqishlarning biridan xabar berilishicha ish tajribalarini oshirish bozor qiymatini 30 foizga oshirilgani ma'lum qildi.

Kadrlar bilan ishlash jarayonlari dastlab tashqi muhitdan ta'sirlandi. U omillar asosan to'g'ridan to'g'ri iqtisodga, ishchilarning mehnat birlashmasiga, hukumat huquq va qoidalariga va demografik tendensiyalarga ta'sir qildi.

Kadrlar bilan ishlashda iqtisodning ta'siri. Global iqtisod inqirozining tark etishi ekspertlar tomonidan kadrlar bilan ishlash menejmentida dunyo miqyosida bardoshli bir belgi deb ishonildi. Masalan y Yaponiyada ishchilar ikta narsani umid uchun ishlatishgan: hayot uchun bo'lgan kasb va munosib pensiya. Hozirda, hayot davomidagi ish uzoq davom etadigan narsa va korporativ pensiya rejaları barbod etilayapti. Yevropa birlashmasidagi a'zo bo'lgan davlatlar ishsizlik reytingini ko'tarilib borishi kelajakda davom etishi kuzatishyapti va Ispanya bilan bog'liq bo'lgan bu holatni kuchli holatida kuzatishyapti. Taylanda avtomobil sanoatida ishlaydigan hodimlarni ish soatlarini qisqartirishga oid masalalarni ko'rib chiqishdi, yani bu ularning to'loviga va ularning tajribalarini yangilashga ta'sir qilish tufayli. AQSH da esa mehnat bo'yicha iqtisodchilar shunday deyishdi, garchi ishlarning hammasi asta sekin bilan qaytib kelsada bu ishchi hodimlarning oldingi ishlagan ishlaridaqa bo'la olmaydi. Ishlarning ko'pi vaqtinchalik ishlar va ular kontrakt asosidagi ishlardir. Yana 8.4 milliondan ziyod ishlar iqtisodiy pasayish paytlarda yo'qolib ketgan va ular qayta tiklanmaydi lekin, o'sib borayotgan sanoatlardagi ishlar bilan almashinishi mumkin.

Bunday o'zgarishlar ish beruvchilar va ishchilarga yomon ta'sir qildi. Amerikadagi ishchilar keskin o'zlarini ishdagi faoliyatlarini pasaytirishdi va istefoga chiqishini kamaytirishdi. Bunday topilmalarda tashkilot qanday o'zining kadrlar bilash ishlashini boshqarishi haqida bir katta ma'no bor edi.

Ishchilarning mehnat birlashmasi. Rejalashtirilgan kunlik ish tartibi Unite tomonidan to'xtatildi, bu holat Yevropaning uchinchi o'rindagi eng katta bo'lgan Britaniya havo yo'llariga yomon ta'sir keltirib chiqardi, ayni damda bu avia sanoatida iqtisodiy pasayishni uzoq muddat davom etayotganiga qarshi kurashilayotgan edi. Bunday munozarani boshqaruvchilar va birlashmalar birgalikda ish tajribalari orqali yechim topishmasa, aks holda ishchi hodimlar o'zlariga aviya havo yo'llariga yoz davomida salbiy ta'sir o'tkazishga o'zlariga qasd qilib olishlari mumkin. Xitoyda Honda va Toyota kompaniyalariga qarshi urushlar orqali davlatning asosiy ko'rayotgan jabri bu kelayotgan foydani teng bo'lmasligi, iflyatsiyanin oshib ketish va mol mulklarning narxlarini oxishib ketishi orqali yuz berdi. Fabrikada majburan 12 soatlab ishlayotgan ishchilar ularning hatasida 6 kun ishlab va kam ish haqqi bilan ta'minlanishi takroran davom etmoqda. Bunday holatlar ishni to'xtashiga sabab bo'ladi, ishchilarni o'rtasida munozalar chiqishiga sabab bo'ladi.

Joriy baholash. Ish boshqaruvchilar kadrlar bilan ishlash rejasini tuzish uchun hozirdagi ishchilarning to'liq ro'yxatini birinchi navbata tuzib chiqadi. Bu ro'yxat odatda ishchilarning ismlari, bilim doirasi, tayorlagarilik darajasi, bundan oldin qabulqilingan ishi, ishlatgan tillari, mahsus imkoniyatli va mahsuslashtirilgan qobiliyatlari haqidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi. Murakablashtirilgan ma'lumotlar omborlari shu ma'lumotlarni qabulqilishni va saqlashni osonlashtiradi.

Misol uchun Stephenie Cox, shimoliy va janubiy Americadagi Schlumbergerning kaderlar bo'limi boshligi, People Match nomli rejalashtirish dasturidan foydalanish orqalik boshqaruvdagi mahoratni aniqlashtirishga yordam berdi. Tasavur qilaylik Brazilyadagi firma uchun ish boshqaruvchi kerak. Raxbar talab bildiradiki ishga olinadigon menejerda quydagi tajriba va imkoniyatlar mavjud bo'lishi kerak: ishfaolyatini yangi joyga ko'chira olish, Portugal tilida gaplasha olish, va yuqori salohiyatli ishchi. Qisqa mudat ichida, 31 ehtimoli bo'lgan nomzodlarning ismlari paydo bo'ladi. Ishchi resursini rejalashtirishning faolyati ham shuki menejerlarga mos va kerak bo'lgan nomzodlarni aniqlashda yordam beradi.

3-jadval.

Ishga jalb qilish manbalari

Manba	Ustunliklari	Kamchiliklari
Internet	Ko'p sonli odamga yetib boradi, fikr-mulohaza oladi	Ko'plab tajribasiz nomzodlarni yig'adi
Ishchilar yordamida ma'lumot berish	Hozirgi ishchilar tarafidan taminlanadigan tashkilot haqidagi bilim, kuchli nomzodlarni yig'adi chunki u maslahatchiga yahshi tasir qiladi	Kadrlarning xilma-xilligi ko'paymasligi mumkin
Kompanyaning Web sayti	Keng tarqalish, muayyan guruxga mo'ljalalanadi	Ko'plab tajribasiz nomzodlarni yig'adi

Kollejdan ishga jalb qilish	Yirik markazlashtirilgan nomzodlar guruxi	Kirish darajasida bo‘lganlarga cheklangan
Mutaxassis ishga jalb qiluvchi tashkilotlar	Sanoatning talab va shartlari bo‘yicha yaxshi bilimga ega	Kichkina layoqat muayyan tashkilotlarga

Ishni taxlil qilish joriy baholashning muhim qisimlaridan biri bo‘lib, baholash ishni va ko‘rsatilishi kerak bo‘lgan muxum odobni aniqlaydi. Misol uchun, Kodak kompaniyasiga ishlovchi 3 drajali bugalterning vazifalari qaysilar? Yuqori sifatli ishni bajarish uchun qaysi minimal bilim, qobiliyat va ko‘nikmalar muxum o‘rin tutadi? Qay yo‘l bilan bu talablarni ikkinchi darajali buxgalter bilan yoki bugalter boshqaruvchisi bilan taqoslash mumkin? **Ishni tahlil etish** uchun malumotlarni, to‘g‘ridan to‘g‘ri shaxslarni ish jarayonini kuzatish, ularni yakka tartibda yoki jamoavi holda suxbatdan o‘tkazish va maxsus ishgaoyid hulq atvorni aniqlash orqali yig‘iladi. Ishni tahlil qilish dan olinadigon bu malumotlar bilan ish boshqaruvchilar vazifani tasvirlashni va vazifa tasniflashni rivojlantiradi. **Ishni tavsiflash** bu yozma ravishda qilinadigan bayonet bo‘lib, va bu to‘plam ishga olish shartlarini, u yerdagi muxitni, va ishning tartibini ko‘rsatib turadi. **Ishni tasnif etish** esa topshirilgan vazifani muvafaqiyatli ado etish uchun talab qilinadigan minimal darajadagi malakani ifodalaydi. Bu mezon vazifani samarali ravishda bajarishda muxum ro‘l o‘ynaydigan bilim, ko‘nikmalar va qobiliyatlarni yoritib beradi. Ishni tafsirlash va Ishni tasniflash juda muhim hujat bo‘lib, ish boshqaruvchilar ishga yollashda va kadrlarni tanlashda foydalanadilar.³⁸

8.3. Mehnat jamoalarini boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg‘orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg‘or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo‘qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo (4-jadval).

4-jadval. Mehnat resurslarini boshqarish tamoyillari

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Konsentratsiya
2.	Ilg‘orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik (parallelnost)
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik (adaptivnost)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik (preestvennost)
6.	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me‘yorlilik
8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik

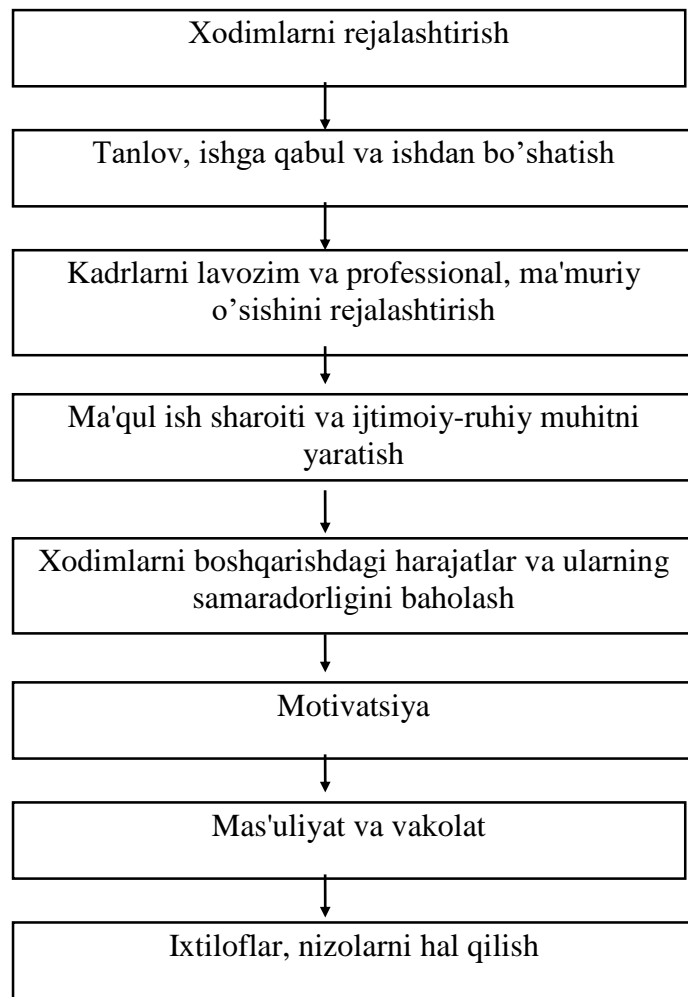
³⁸ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 312-314-betlar.

9. Ko'p bo'g'inlilik	9. Badastirlik (komfortnost)
10. Avtonomlik	10. Boshqarishda kollegiallik
11. Barqarorli	
12. Ko'p qirralilik	
13. Rejalilik	
14. Rag'batlantiruvchi	
15. Tanlash va joy-joyiga qo'yish	
16. Samarali bandlik	

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar). Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (3-chizma).

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxonada maqsadiga erishish va rejalarning bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee'tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo'zg'atishdir. Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.



3-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish chizmasi

“Hozirgi vaqtda bir qator yetakchi tahlil va ekspertlik markazlari global moliyaviy inqiroz holatini va uning yuz berishi mumkin bo‘lgan oqibatlariga doir materiallarni o‘rganish va umumlashirish natijasida quyidagi xulosalarga kelmoqda.

Birinchidan, moliya-bank tizimidagi inqiroz jarayonlari deyarli butun dunyoni qamrab olayotgani, regsessiya va iqtisodiy pasayishning muqarrarligi, investitsiyaviy faollik ko‘lamining cheklanishi, talab va xalqaro savdo hajmining kamayishi, shuningdek, jahonning ko‘plab mamlakatlariga ta’sir ko‘rsatadigan jiddiy ijtimoiy talafotlar sodir bo‘lishi mumkinligi o‘z tasdig‘ini topmoqda.

Ikkinchidan, avj olib borayotgan global moliyaviy inqiroz jahon moliya-bank tizimida jiddiy nuqsonlar mavjudligi va ushbu tizimni tubdan isloh qilish zarurligini ko‘rsatdi. Ayni vaqtda bu inqiroz asosan o‘z korporativ manfaatlarini ko‘zlab ish yuritib kelgan, kredit va qimmatbaho qog‘ozlar bozorlarida turli spekulyativ amaliyotlarga berilib ketgan banklar faoliyati ustidan etarli darajada nazorat yo‘qligini ham tasdiqladi.

Uchinchidan, moliyaviy-iqtisodiy inqirozning har qaysi davlatdagi miqyosi, ko‘lami va oqibatlari qanday bo‘lishi ko‘p jihatdan bir qancha omillardan kelib chiqadi. Ya’ni, bu avvalo, ana shu davlatning moliya-valyuta tizimi nechog‘liq mustahkam ekaniga, milliy kredit institutlarining qay darajada kapitallashuvi va likvidligi (to‘lov imkoniga), ularning chet el va korporativ bank tuzilmalariga qanchalik qaram ekaniga, shuningdek, oltin-valyuta zaxirasining hajmi, xorijiy kreditlarni qaytarish qobiliyati va

pirovard natijada — mamlakat iqtisodiyotining barqarorlik, diversifikatsiya va raqobatga bardoshlik darajasiga bog‘liq.

To‘rtinchidan, jahon moliyaviy inqirozidan imkon qadar tez chiqish, uning oqibatlarini engillashtirish ko‘p jihatdan har qaysi davlat doirasida va umuman, dunyo hamjamiyati miqyosida qabul qilinayotgan chora-tadbirlarning qanchalik samaradorligiga, ularning bir-biri bilan uyg‘unligiga bog‘liq” **Moddiy** ne‘matlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish ikkita zarur tarkibiy qismdan: bir tomondan, moddiy resurslar (xom ashyo, asbob-uskunalar va hokazo)dan va ikkinchi tomondan, inson resurslaridan, ya‘ni kasb malakalari va bilimlariga ega bo‘lgan xodimlardan iborat. Boshqacharoq qilib aytganda, mamlakat aholisining bir qismi bo‘lgan inson resurslari moddiy resurslar bilan bir qatorda iqtisodiy rivojlanish omili sifatida ham namoyon bo‘ladi. Biroq bu omillar o‘z xususiyatlariga qarab bir-birlaridan muhim belgilari bilan farqlanadi.

Iqtisodiyotda amalga oshirilayotgan islohiy o‘zgarishlar davrida hamma narsalarni inson ehtiyojlari va taqdiri bilan muvofiqlashtirish muhimdir.

Mehnat resurslari mamalakat aholisining o‘z psixofiziologik va aqliy sifatleri bilan moddiy ne‘matlar ishlab chiqarishga yoki xizmatlar ko‘rsatishga qodir bo‘lgan qismidan iboratdir.

Mehnat resurslari deb, o‘zining aqliy va jismoniy mehnati bilan ijtimoiy ishlab chiqarishda ishtirok etadigan mehnatga qobiliyatli kishilar to‘plamiga aytiladi.

Bu ta‘rifdan shu narsa kelib chiqadiki, mehnat resurslari o‘ziga iqtisodiyotda mehnat bilan band bo‘lgan kishilarni ham, mehnat bilan band bo‘lmasa ham mehnat qilishlari mumkin bo‘lgan kishilarni xam qamrab oladi. Boshqacha aytganda, mehnat resurslari haqiqiy (real) va potentsial xodimlardir.

Ma‘naviy rivojlanish darajasi deganda umumta‘lim va kasbiy bilimlar hamda ko‘nikmalar, shaxsiy hususiyatlar tushuniladi. Bu xususiyatlar insonning tanlagan faoliyat sohasida muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur shart hisoblanadi.

Insonning har ikkala sifati bo‘lgan jismoniy va ma‘naviy rivoji tasvirlarining ahamiyati iqtisodiyotning rivojlanib borishiga qarab doimiy holda o‘zgarib boradi. Bu hol, o‘z navbatda mehnat sohasidagi mavjud jahon tamoyilini to‘liq aks ettiradi, iqtisodiyotda va umuman, jamiyatda tez va chuqur o‘zgarishlar bo‘lib turgan davrlarda kishilarning jismoniy va ma‘naviy fazilatleri roli ayniqsa ortadi.

Kuzatishlar shuni ko‘rsatadiki, real hayotda ko‘pgina "imtiyozli pensionerlar" avvalgi kasblarida yoki boshqa ishlarda o‘z ishlarini davom ettirmoqdalar, shuning uchun ham ular mehnat resurslari tarkibida qoladilar. Ishlamayotgan pensionerlar esa mehnat resurslarining tarkibidan chiqariladi.

Rivojlangan mamlakatlarda allaqachon "iqtisodiy jihatdan faol aholi" tushunchasi qaror topgan. Halqaro standartlarga muvofiq ularga mehnat bilan band aholi va ish qidirayotgan ishsizlar kiradi. Shuningdek, "fuqorolik jihatidan iqtisodiy faol aholi" tushunchasi ham tarqalgan bo‘lib, ynga harbiy xizmatchilar kiritilmaydi.

Shunday qilib, "mehnat resurslari" o‘zining mazmuniga ko‘ra, "iqtisodiy faol aholi" tushunchasidan kengroqdir. Iqtisodiy faol aholidan tashqari mehnat resurslari yana mehnatga layoqatli yoshdagi o‘quvchilarni ham, shuningdek, ana shu yoshdagi uy bekalari va mamlakatning qolgan barcha aholisini, ya‘ni ishsiz bo‘lmasa ham,

qandaydir sabablarga ko'ra, mamlakat xo'jaligida ish bilan band bo'lmagan aholini ham o'z ichiga oladi.

Mavjud adabiyotlarda "ish kuchi" tushunchasi ko'p ishlatilsada, uning chegarasi aniq belgilanmagan. Ba'zan ish kuchi deganda ham haqiqiy xodimlar, ham potentsial xodimlar, ya'ni amalda o'sha "mehnat resurslari"ning o'zi tushuniladi. Ko'pincha bu tushuncha tor ma'noda ~ xodimlarning umumiy sonini anglatadi.

Bunga sabab shu bo'lganki, ko'pgina mualliflar mehnat bozoridagi vaziyatga baho berar ekanlar, "ish kuchiga bo'lgan talab", "ish kuchini taklifi" degan tushunchalardan ham foydalanadilar.

Mehnat resurslarining shakllanishi va ulardan foydalanish yo'llari.

"Mehnat resurslarining shakllanishi" tushunchasi ancha vaqtlardan buyon iqtisodiy adabiyotlarda va statistik amaliyotda qaror topgan bo'lib, o'ziga xos tor kasbiy atama sifatida ishlatilib kelinadi. Bu tushunchaning nimadan iborat ekanligi hiqida umumiy tarzda qabul qilingan, munozara talab qilmaydigan tasavvur yo'q. Biz esa "mehnat resurslarini shakllantirish" deganda mehnat resurslarining doimiy ravishda yangilanib turishi tushuniladi, deb hisoblaymiz.

Mehnat resurslari qanday shakllanishini aniqlash uchun biz birinchidan, mehnat resurslarini uchta yirik yosh guruhlari bo'yicha -mehnatga layoqatli kishilar, mehnatga layoqatli kishilardan yoshroq va mehnatga layoqatli yoshdan kattaroq kishilarni, ikkinchidan, har bir guruh aholi soniga, uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni, uchinchidan, mehnat resurslari va aholining tabiiy va mexanik o'zgarishdagi umumiy va o'ziga xos tomonlarni ko'rib chiqishimiz lozim.

Mehnat resurslarining aksariyat ko'pchilik qismini mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga qobiliyatli aholi tashkil etadi. Mehnat qilishga layoqatli yoshdan katta kishilar, ishlovchi pensionerlar va amalda "nol" vazifasini bajaruvchi shaxslar, mexnatga layoqatli yoshdan kichik kishilar, ishlovchi o'smirlar mehnat resurslarining salmog'ida u darajada sezilarli rol o'ynamaydi.

Mehnatga layoqatli yoshdagi fuqorolar butun aholining bir qismi bo'lib, ularning soni demografik omil ta'sirida o'zgarib turadi. Ularning qancha bo'lishi tegishli yoshlardagi o'lim darajasiga bog'liq. Bu shuningdek, mehnat qilish yoshiga etgan yoshlar bilan pensiya yoshiga etgan fuqorolar bilan soni o'rtasidagi nisbatga ham bog'liq. Ulim qanchalik kam bo'lsa va mehnat qilish yoshiga etgan fuqorolar bu yoshdan chiqqan kishilar o'rtasidagi farq qanchalik yuqori bo'lsa, mehnat qilish qobiliyatiga etgan kishilar soni shunchalik ko'p bo'ladi yoki aksincha.

Mehnat resurslari soni (dinamikasi)ning o'zgarishi bilan butun aholi sonining o'zgarishi o'rtasida tabiiyki, bog'liqlik bor. Biroq u birinchi qarashda unchalik ko'zga tashlanmaydi. Mehnat resurslarining soni hamisha butun aholi soni kabi o'zgaravermaydi. O'zgarishlar turli yo'nalishlarda bo'lishi ham mumkin. Biz «mehnat resurslari» tushunchasi to'g'risidagi tasavvur kengroq bo'lishi uchun ularning o'zaro bog'liqligini maxsus qarab chiqamiz.

Mehnat resurslari butunning qismi sifatida aholining takror ishlab chiqarilishi (ya'ni uning doimiy ravishda tiklanib turishi)ni aks ettiradi. Shuning uchun mehnat resurslari sonining dinamikasi pirovard natijada aholi soni dinamikasini aks ettiradi.

O'smirlar va pensionerlarning mehnat bilan bandlik darajasidagi o'zgarishlar faqat mehnat resurslariga emas, balki aholining soniga ham dahldordir.

Tug'ilishdagi farqlar darhol aholi sonining oshishiga ta'sir qiladi, mehnat resurslarida esa faqat 16 yildan keyin aks etadi. Qancha kishi pensiya yoshiga etishi faqat mehnat resurslariga ta'sir qiladi, butun aholi soniga dahldor bo'lmaydi.

Mehnat resurslarining aksariyat qismini mehnat qilishga layoqatli yoshdagi mehnatga qobiliyatli aholi tashkil etadi. Shuning uchun ham mehnat resurslarining dinamikasiga xos xususiyatlar ko'proq darajada mehnatga layoqatli yoshdagi aholi bilan bog'liqdir.

Butun aholining va uning mehnatkash qismidagi dinamikaning xilma-xil yo'nalishda yaqqol ifodalangan o'zgarishi voqealarning normal borishdan chetga chiqish deb qaraladi. Ana shu sababli normal ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish uchun noqulay shart-sharoit yaratadi.

Shunday qilib, biz mehnat resurslari butun aholiga taalluqli jarayonlar bilan bevosita bog'liqligini e'tirof etgan holda, mehnat resurslari dinamikasining ma'lum darajada nisbiy «mustaqilligi»ga e'tiborni qaratamiz. U mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan demografik asosni yaxshiroq tushunishga yordam beradi. Shu ma'noda «mehnat resurslari» ijtimoiy va demografik rivojlanishni tahlil qilish va asoslab berishning o'ziga xos usulologik vositasi bo'lib maydonga chiqadi.

«Mehnat resurslaridan foydalanish» va «mamlakatning mehnat potentsiali» tushunchalari bir-biri bilan o'zaro bog'liqdir.

Biz bu erda foydalanish deganda iqtisodiyotning resurslaridan biri bo'lgan mehnat resurslarini ta'riflovchi ikki yo'nalishni tushunamiz. Bu, birinchidan, mehnat resurslarining taqsimlanishi va ikkinchidan, ularning mehnatidan halq xo'jaligida foydalanish samaradorligidir.

Shundan kelib chiqqan holda 2007 yil 24 mayda Vazirlar Mahkamasining «Ishga joylashtirishga muhtoj ish bilan band bo'lmagan aholini hisobga olish metodikasini takomillashtirish to'g'risida»gi 106-sonli Qarori qabul qilindi va unga muvofiq joriy yilning 1 iyulidan boshlab «Ishga joylashtirishga muhtoj mehnat bilan band bo'lmagan aholini hududlar bo'yicha hisoblab chiqish» Metodikasi amaliyotga tatbiq etildi. Metodika Xalqaro mehnat tashkiloti tomonidan belgilangan normalardan kelib chiqqan holda ishlab chiqilgan hamda O'zbekiston Respublikasining ish bilan ta'minlash va mehnat bozorining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oladi. Unda «ishga joylashtirishga muhtoj mehnat bilan band bo'lmagan aholi» tushunchasi xalqaro standartlarda nazarda tutilgan «ishsizlar» tushunchasiga teng deb qaraladi.

Mehnat resurslarini taqsimlash deganda resurslarning xalq xo'jaligida ishlaydigan qismlari va ishlamaydigan qismlari tushiniladi. O'z navbatida ishlamaydigan qism mehnat qilish qobiliyatiga ega bo'lgan yoshdagi o'quvchilarga va shaxsiy yordamchi xo'jalik bilan shug'ullanuvchilarga, harbiy kuchlar safida xizmat qilayotganlarga, ishsizlarga, shuningdek, hech erda ishlamaydiganlarga, o'qimaydiganlarga va ish qidirmaydiganlarga bo'linadi.

Mehnat bilan bandlik turlari bo'yicha mehnat resurslarining taqsimlanishini faqat fuqoro aholi (ya'ni bunga harbiy xizmatchilar kirmaydi) bo'yicha kuzatish mumkin.

Ishlaydigan aholi (mehnat bilan band aholi) o'z navbatida ayrim tarmoqlar, kasb guruhlari bo'yicha taqsimlanishi, shu jumladan,, aqliy va jismoniy mehnat bo'yicha,

mehnat rejimi bo'yicha (to'liq yillik bandlik, to'liq bo'lmagan ish kuni va haftasi va hokazo), nihoyat ijtimoiy-iqtisodiy sohalar bo'yicha qarab chiqiladi.

Xalqaro jihatlardan biri mehnat bilan bandlarni «iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha» taqsimlashdir. Bu jihatning mazmuni iqtisodiy faoliyat turlari klassifikatori, mahsulot va xizmatlar klassifikatori, deb belgilangan. Unga xalqaro standart tarmoq tasniflashi va xalqaro asosiy mahsulotlar klassifikatori kiradi, ulap BMTning statistika komissiyasi tomonidan ishlab chiqilgan.

Mehnat resurslarining tuzilishiga yosh nuqtai nazardan murojaat qilish, ayniqsa, muhimdir, u ayniqsa bozor sharoitida ko'proq ahamiyatga ega. Amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar muvaffaqiyati yoshlarning soniga ko'p jihatdan bog'liq. Yoshlar yangi iqtisodiy «ruh»ni o'zlari va mamlakat foydasi uchun muvaffaqiyatliroq o'zlashtirib oladilar.

Mehnat resurslarini taqsimlashga bog'liq ravishda inson resurslarining imkoniyatlari rivojlanish omillari sifatida katta yoki kichik bo'lishi mumkin. Masalaga ana shu tarzda yondashish jamiyatning mehnat potentsialini, hududni, korxonalarni o'rganish va aniqlash imkonini beradi. Mehnat potentsialini sifat o'lchovidagi mehnat resurslari sifatida ta'riflash mumkin.

Yuqorida aytilganlardan shu narsa aniqki, «mehnat potentsiali» tushunchasi mehnat resurslari va iqtisodiyotning o'zaro ta'sirini o'rganishga yordam beradigan alohida omildir.

Biz yana «mehnat samaradorligi» degan ta'rifni ham aniqlab olishimiz kerak. U mehnat resurslaridan foydalanishning ko'rsatkichlaridan biridir. Har qanday faoliyat turidagi samaradorlik pirovard natijada vaqt bilan o'lchanadi, vaqt mahsulot birligini yoki xizmatlar birligini ishlab chiqarishga sarflanadi. Bunda mahsulot va xizmatlar sifatiga qo'yiladigan talablarga katta e'tibor beriladi. Ana shu nuqtai nazardan mehnatni tatbiq etish samaradorligi-yuqori sifatli pirovard natijaga mehnat sarfini kamaytirish.

Mehnat resurslarini taqsimlash turlaridan biri mamlakat hududi bo'yicha taqsimlash bo'lib, u ham muayyan foydali axborotga ega. Respublika hududi iqtisodiy rivojlanish darajasi kishilarning farovonligi va demografik rivojlanishi bilan farq qiladi. Mehnat resurslarini shakllantirishning mintaqaviy xususiyatlari avvalo demografik va ijtimoiy-iqtisodiy omillar ta'siri bilan bog'liqdir. Demografik omillarga aholining takror ishlab chiqarilishidagi jadallik kiradi. U hal qiluvchi darajada tug'ilish darajasi bilan bog'liq. Bu daraja qanchalik yuqori bo'lsa, mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholi, demak, mehnat resurslari shunchalik tez o'sadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy omillardan mehnat resurslarini shakllantirish uchun ancha ahamiyatli mintaqadagi ishlab chiqarish va iqtisodiy konyunktura tuzilmasining xususiyatlari (mehnat unumdorligining o'sishi)ni aytib o'tish mumkin. Bu hol ishlovchi o'smirlar va ishlovchi pensionerlar soniga ta'sir qiladi. Ish o'rinlarining, ayniqsa o'smirlar va katta yoshdagi ishlovchilar mehnatidan foydalanishga mos keladigan ish o'rinlarining mavjudligi ishlab chiqarish tuzilmasi bilan bog'liq.

Ishga joylashtirishga muhtoj mehnat bilan band bo'lmagan aholi (ishsizlar) - qonun hujjatlariga muvofiq rasman ishsiz sifatida ro'yxatdan o'tkazilgan shaxslar, shuningdek haq to'lanadigan ishga yoki daromad keltiruvchi mashg'ulotga ega bo'lmagan, mustaqil ravishda ish izlovchi va bunday ish taklif etilsa, ishga joylashishga

tayyor bo'lgan mehnatga layoqatli yoshdagi vaqtincha mehnat bilan band bo'lmagan shaxslar.

Rasmiy ravishda ro'yxatga olingan ishsizlar - 16 yoshdan pensiya bilan ta'minlanish huquqini olish yoshigacha bo'lgan, ish, ish haqi va daromadga ega bo'lmagan, mehnat organlarida ish qidiruvchi, ishlashga, kasb bo'yicha tayyorgarlikdan va qayta tayyorgarlikdan o'tishga, malaka oshirishga tayyor shaxs sifatida ro'yxatga olingan shaxslar.

Ish bilan band bo'lganlar:

a) yollanib ishlayotganlar, shu jumladan ishlarni to'liq bo'lmagan ish vaqti mobaynida yoki uyda ish haqi olib bajarayotgan, shuningdek haq to'lanadigan boshqa ishga, shu jumladan vaqtinchalik ishga ega bo'lgan fuqarolar;

b) kasallik, ta'til, qayta tayyorgarlik, malaka oshirish, ishlab chiqarishning to'xtab turishi tufayli, shuningdek qonun hujjatlariga muvofiq vaqtinchalik ishda bo'lmagan xodim uchun ish joyi saqlanib qoladigan boshqa hollarda ish joyida vaqtinchalik bo'lmagan fuqarolar;

v) o'zini mustaqil ravishda ish bilan ta'minlovchi fuqarolar, tadbirkorlar, shu jumladan yuridik shaxs bo'lmasdan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlar, kooperativlar a'zolari, fermerlar, shaxsiy yordamchi va dehqon xo'jaliklarida mehnat bilan band bo'lganlar, bevosita mol o'stiruvchilar, chorvachilik va boshqa qishloq xo'jaligi mahsulotlari etishtiruvchilar va sotuvchilar, shuningdek ko'rsatib o'tilgan fuqarolar toifalarining ishlab chiqarishda qatnashadigan oila a'zolari;

g) Qurolli Kuchlarda, Milliy xavfsizlik hamda ichki ishlar organlari va qo'shinlarida xizmatni, shuningdek muqobil xizmatni o'tayotgan fuqarolar;

d) jamoat birlashmalarida va diniy tashkilotlarda ishlayotgan, o'z faoliyatini qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshirayotgan fuqarolar.

Iqtisodiy faol aholi - mehnat bilan band bo'lgan fuqarolar va ishsizlar.

Iqtisodiy faol bo'lmagan aholi - mehnat bilan band va ishsiz deb hisoblanmaydigan shaxslar, shu jumladan:

ishlab chiqarishdan ajralgan holda ta'lim olayotgan hamda ish haqiga yoki mehnat daromadiga ega bo'lmagan o'quvchilar va talabalar;

ishlamayotgan uchinchi guruh nogironlari;

uy bekalari hamda bolalarni parvarish qilish bilan band bo'lgan ishlamayotgan ayollar;

ko'char va ko'chmas mulkdan daromad olayotgan ishlamayotgan shaxslar;

ixtiyoriy ravishda mehnat bilan band bo'lmagan shaxslar.

Mehnat resurslari - mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi hamda mehnatga layoqatli yoshdan kichik va katta yoshdagi ishlayotgan shaxslar.

Mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi - ishlamayotgan birinchi va ikkinchi guruh nogironlaridan hamda va yoshiga ko'ra imtiyozli shartlarda pensiya oluvchi shaxslardan tashqari, mehnatga layoqatli yoshdagi shaxslar (16 yoshdan 60 yoshgacha bo'lgan erkaklar va 16 yoshdan yoshgacha bo'lgan xotin-qizlar).

Mehnat resurslari balansi - mehnat resurslari mavjudligini hamda ularning iqtisodiyot tarmoqlari va iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha taqsimlanishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar tizimi.

Ishga joylashtirishga muhtoj mehnat bilan band bo‘lmagan aholi sonini hisoblab chiqish tartibi. Ishga joylashtirishga muhtoj shaxslar (ishsizlar) soni mehnat resurslari sonidan mehnat bilan bandlar sonini va iqtisodiy faol bo‘lmaganlar sonini chiqarib tashlagan holda quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi:

$MM = MRA - B - IFA$, bunda:

MM - ishga joylashtirishga muhtoj band bo‘lmagan aholi (ishsizlar);

MR - mehnat resurslari;

B - bandlar;

IFA - iqtisodiy faol bo‘lmagan aholi.

Mehnat resurslari sonini aniqlash. Mehnat resurslari soni mehnatga layoqatli yoshdagi aholi soni va mehnatga layoqatli yoshdan kichik va katta yoshdagi ishlovchilar soni yig‘indisi sifatida quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi:

$MR = MLA + IO'P$, bunda:

MR - mehnat resurslari;

MLA - mehnatga layoqatli yoshdagi aholi;

IO'P - ishlayotgan o‘smirlar va pensionerlar.

MLA soni mehnatga layoqatli yoshdagi aholi (16 yoshdan 60 yoshgacha bo‘lgan erkaklar va 16 yoshdan yoshgacha bo‘lgan xotin-qizlar) sonidan mehnatga layoqatli yoshdagi I va II guruh nogironlari, shuningdek imtiyozli shartlarda pensiya olayotgan mehnatga layoqatli yoshdagi shaxslar sonini chiqarib tashlash yo‘li bilan aniqlanadi:

$MLA = E(16-60) + X(16-) - Nog - Pi$, bunda:

E(16-60) - 16 yoshdan 60 yoshgacha bo‘lgan erkaklar;

X(16-) - 16 yoshdan yoshgacha bo‘lgan xotin-qizlar;

Nog - mehnatga layoqatli yoshdagi I va II guruh nogironlari;

Pi - imtiyozli shartlarda pensiya olayotgan mehnatga layoqatli yoshdagi pensionerlar.

Axborot olish manbai:

E(16-60), X(16-) bo‘yicha - aholining jins va yosh tarkibi to‘g‘risidagi davlat statistika ma‘lumotlari;

Nog bo‘yicha - Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining mehnatga layoqatli yoshdagi nogironlar soni to‘g‘risidagi ma‘lumotlari;

Pi bo‘yicha - Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining imtiyozli shartlarda pensiya olayotgan mehnatga layoqatli yoshdagi pensionerlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlari;

IO'P bo‘yicha - davlat statistika ma‘lumotlari.

Mehnat bilan bandlar sonini aniqlash. Mehnat bilan bandlar soni quyidagi formula bo‘yicha hisoblab chiqiladi:

$IT = ITr + ITnr + MM$, bunda:

ITr - iqtisodiyotning rasmiy sektorida ishlovchilar;

ITnr - iqtisodiyotning norasmiy sektorida ishlovchilar;

MM - migrant mehnatchilar - chet ellarda ishlayotgan O'zbekiston Respublikasi rezidentlari, ularning mazkur mamlakatda ro'yxatga olingan yoki olinmaganligidan qat'i nazar.

Axborot olish manbai:

ITr bo'yicha - davlat statistika ma'lumotlari;

ITnr bo'yicha - mehnat bilan bandlikni o'rganib chiqish ma'lumotlari;

MM bo'yicha - statistika, bojxona organlarining hamda mehnat organlari tomonidan maxsus savolnoma bo'yicha bandlik, mehnat migratsiyasi masalalari bo'yicha o'tkaziladigan o'rganishlarning ma'lumotlari.

Rasmiy sektorda band bo'lganlar sonini aniqlash. Rasmiy sektorda band bo'lganlar davlat statistika hisoboti ma'lumotlari bo'yicha aniqlanadi va hisoblab chiqiladi hamda quyidagilardan iborat bo'ladi:

yollanib (mehnat shartnomasi bo'yicha), shu jumladan saylanadigan lavozimlarda ishlayotgan doimiy, vaqtincha va mavsumiy xodimlar;

harbiy xizmatchilar, ichki ishlar organlari va boshqa tashkilotlar xodimlari;

kooperativlar va shirkatlar a'zolari;

xususiy korxonalar egalari (ish beruvchilar), shu jumladan fermerlar;

yuridik shaxs bo'lmasdan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi shaxs sifatida rasman ro'yxatga olingan fuqarolar;

yuridik shaxs sifatida ro'yxatdan o'tkazilgan dehqon xo'jaliklari a'zolari hamda shaxsiy yordamchi xo'jaliklarda va dehqon xo'jaliklarida qoramol o'stirish bilan band bo'lgan shaxslar;

nodavlat notijorat tashkilotlari xodimlari.

Norasmiy sektorda band bo'lganlar sonini aniqlash va hisoblab chiqish

Xalqaro mehnat tashkiloti normalaridan kelib chiqib hamda Davlat statistika qo'mitasining hisobga olish va tasniflash amaliyotiga muvofiq iqtisodiyotning norasmiy sektorida band bo'lganlar jumlasiga ijtimoiy sug'urta va soliq organlarida hisobga turmagan quyidagi shaxslar kiradi:

– yuridik shaxs sifatida ro'yxatdan o'tkazilmagan dehqon xo'jaliklari a'zolari;

– uyda pulli xizmatlar ko'rsatish bilan band bo'lgan shaxslar (enagalar, uy xizmatchilari, uy oshpazlari, avtomobil haydovchilar, qorovullar va boshqalar);

– jismoniy shaxslarda haq olib ishlovchi shaxslar;

– oila boshliqlariga ularning tadbirkorlik faoliyatida yordam beruvchi oila a'zolari;

– tegishli ro'yxatdan o'tmay ishlovchi tadbirkorlar.

Iqtisodiyotning norasmiy sektorida ish bilan band shaxslar soni mehnat organlari tomonidan bandlik masalalari bo'yicha har chorakda amalga oshiriladigan o'rganib chiqish asosida aniqlanadi.

Iqtisodiyotning norasmiy sektorida ish bilan band aholi sonini aniqlash uchun bandlik masalalari bo'yicha tanlab o'rganib chiqish ma'lumotlari asosida:

a) iqtisodiyotning norasmiy sektorida faoliyatning tegishli turlari bilan shug'ullanuvchi shaxslar sonining mehnatga layoqatli yoshdagi so'rab chiqilganlarning umumiy sonidagi salmog'i quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$SChSi = SSi : SS \times 100, \text{ bunda:}$$

SChSi - iqtisodiyotning norasmiy sektorida faoliyatning aniq turi bilan shug'ullanuvchi so'rab chiqilganlar salmog'i;

SSi - iqtisodiyotning norasmiy sektorida faoliyatning aniq turi bilan shug'ullanuvchi so'rab chiqilganlar soni;

SS - mehnatga layoqatli yoshdagi so'ralganlar soni, hammasi;

b) olingan salmoq ko'rsatkichi bo'yicha iqtisodiyotning norasmiy sektorida faoliyatning aniq turi bilan shug'ullanuvchi aholi sonining hisobi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$ITNR_i = MLA \times SChSi : 100$, bunda:

ITNR_i - iqtisodiyotning norasmiy sektorida faoliyatning aniq turi bilan shug'ullanuvchilar soni;

MLA - mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi soni.

Mehnatga layoqatli yoshdagi aholi soni to'g'risida axborot olish manbai - aholining jinsi va yoshi bo'yicha tarkibi to'g'risidagi davlat statistika ma'lumotlari;

v) iqtisodiyotning norasmiy sektorida ish bilan bandlarning umumiy sonini aniqlash uchun faoliyatning har bir aniq turi bo'yicha ITNR to'g'risidagi ma'lumotlar jamlanadi:

$ITNR = SChSi \cdot ITNR_i$, bunda:

ITNR - iqtisodiyotning norasmiy sektorida ish bilan bandlar soni, hammasi.

Mehnat faoliyatini chet elda amalga oshirayotgan shaxslar sonini aniqlash

Mehnat faoliyatini chet elda amalga oshirayotgan shaxslar soni quyidagi tartibda bosqichma-bosqich aniqlanadi:

1) Birinchidan, ishga joylashtirishga muhtojlarni aniqlash maqsadi uchun mehnat organlari tomonidan mehnat emigratsiyasi bo'yicha savolnomaga muvofiq, mehnat bilan bandlik masalalari bo'yicha o'rganishlarni o'tkazish paytida migrant mehnatchilar sifatida chet elda turganlar soni aniqlanadi. Buning uchun:

a) uy xo'jaliklarini mehnat bilan bandlik masalalari bo'yicha (mehnat emigratsiyasi moduliga binoan) har chorakdagi o'rganishlar ma'lumotlari asosida mehnat faoliyatini chet elda amalga oshirayotgan shaxslarning so'ralganlar umumiy sonidagi salmog'i quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$MMS = KMMS : SS \times 100$, bunda:

MMS - migrant mehnatchilarning so'ralganlarning umumiy sonidagi salmog'i;

KMMS - mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun chet elga ketgan shaxslarning (migrant mehnatchilarning) mehnat bilan bandlik masalasi bo'yicha uy xo'jaliklarini o'rganish davomida aniqlangan soni;

SS - mehnatga layoqatli yoshdagi so'ralganlar soni, hammasi.

Izoh. Chet eldagi migrant mehnatchilarning uy xo'jaliklarini o'rganishda bevosita qatnashmasligini (so'rov paytida bo'lmasligini) hisobga olib, ushbu shaxslar soni to'g'risidagi ma'lumotlar so'ralayotgan uy xo'jaliklari vakolatli a'zolaridan so'ralgan holda olinadi.

b) migrant mehnatchilarning so'ralganlarning umumiy sonidagi salmog'i bo'yicha migrant mehnatchilarning mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi tarkibidagi umumiy soni quyidagi formula bo'yicha hisoblab chiqiladi:

$MM = MMS \times MLA : 100$, bunda:

MM - migrant mehnatchilar soni, hammasi;

MLA - mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi soni.

v) zarurat bo'lganda, mehnat faoliyatini chet elda amalga oshirayotganlarning soni jo'nab ketgan yo'nalishi (mamlakati) bo'yicha aniqlanadi.

Buning uchun:

– o'rganishlar ma'lumotlari bo'yicha har qaysi mamlakatdagi mehnat faoliyatini amalga oshirayotgan migrant mehnatchilarning so'ralganlar umumiy sonidagi salmog'i aniqlanadi;

– mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli aholi umumiy soniga nisbatan salmoqni proporsional ravishda hisoblab chiqish va jamlash yo'li bilan muayyan mamlakatlarda mehnat faoliyatini amalga oshirayotgan migrant mehnatchilar soni aniqlanadi.

2) Ikkinchidan, umuman respublika bo'yicha mehnat resurslarini hisoblab chiqishda mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun chet elga ketgan shaxslar soni hisobga olinadi. Ularning soni O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun chet ellarga ketayotgan O'zbekiston Respublikasi fuqarolarini hisobga olishni takomillashtirish to'g'risida" 2007 yil 1 maydagi 97-son qarori bilan tasdiqlangan Sxema bo'yicha, quyidagilarni o'z ichiga oluvchi integratsiyalashgan axborotlar moduli asosida aniqlanadi:

a) chet elga ketganlarning soni va maqsadi to'g'risida bojxona deklaratsiyasining takomillashtirilgan shakli asosidagi har choraklik statistika hisoboti ma'lumotlari;

b) mehnat emigratsiyasi masalalari bo'yicha har yilgi sotsiologik o'rganishlar ma'lumotlari;

v) mehnat faoliyatini chet elda amalga oshirish uchun fuqarolarga Tashqi mehnat migratsiyasi masalalari agentligi tomonidan berilgan ruxsatnomalar ma'lumotlari;

g) Tashqi ishlar vazirligining chet eldagi konsullik muassasalaridan olingan ma'lumotlar;

d) uy xo'jaliklarini mehnat bilan bandlik masalalari bo'yicha har choraklik o'rganishlar ma'lumotlari.

Iqtisodiy faol bo'lmagan aholi sonini aniqlash

$$IFA = O' + A + IN + IBB, \text{ bunda:}$$

IFA - iqtisodiy faol bo'lmagan aholi;

O' - ishlab chiqarishdan ajralgan holda o'qiyotgan hamda ish haqi va mehnat daromadiga ega bo'lmagan o'quvchilar va talabalar;

A - uy bekalari va bolalarni parvarish qilayotgan ishlamaydigan ayollar;

IN - ishlamaydigan uchinchi guruh nogironlari;

IBB - ixtiyoriy ravishda ish bilan band bo'lmagan shaxslar, shuningdek ko'char va ko'chmas mulkdan daromad oladigan ishlamaydigan shaxslar.

Mustaqil ravishda ish qidirayotgan shaxslar sonini aniqlash

Mustaqil ravishda ish qidirayotganlar soni ishga joylashtirishga ehtiyoj sezadigan aholining hisoblangan sonidan (mazkur Metodikaning 3-bandida ko'rsatilgan formula bo'yicha aniqlangan) hisobot davri oxiridagi holati bo'yicha Bandlikka ko'maklashish tuman (shahar) markazlarida rasman ishsizlar sifatida ro'yxatdan o'tkazilgan shaxslar sonini chiqarib tashlash yo'li bilan quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$IM = IB - RR, \text{ bunda:}$$

IM - ish bilan band bo'lganlar, mustaqil ravishda ish qidirayotganlar;
IB - ishga joylashtirishga muhtoj mehnat bilan band bo'lgan aholi (ishsizlar);
RR - ishga joylashtirishga muhtoj bo'lganlarni aniqlash paytida rasman ro'yxatdan o'tkazilgan ishsizlar.

Bandlikka ko'maklashish tuman (shahar) markazlari ma'lumotlari rasman ro'yxatdan o'tkazilgan ishsizlar bo'yicha axborot olish manbai hisoblanadi.

Aholining mehnat bilan bandligini o'rganish tartibi

Aholining ish bilan bandligini o'rganish maxsus tanlab olingan uy xo'jaliklari a'zolaridan so'rab chiqish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Uy xo'jaliklarini so'rab chiqish har choraklik asosida Bandlikka ko'maklashish tuman (shahar) markazlari xodimlari tomonidan har chorakning oxirgi oyi ikkinchi o'n kunligi mobaynida o'tkaziladi.

So'rab chiqilishi kerak bo'lgan uy xo'jaliklarini tanlash har bir tuman bo'yicha ma'lumotlarning reprezentativligini ta'minlaydigan har bir tuman (shahar) bo'yicha uy xo'jaliklarining kamida bir foizini so'rov bilan qamrab olish hisobga olingan holda proporsional tanlov bo'yicha o'tkaziladi.

Uy xo'jaliklarini so'rab chiqish Bandlikka ko'maklashish tuman (shahar) markazlari tomonidan tuman (shahar) statistika bo'limlari bilan birgalikda to'rt bosqichda o'tkaziladi:

a) birinchi bosqichda har bir tuman bo'yicha o'rganilishi kerak bo'lgan uy xo'jaliklari soni quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$UXS = UX \times 1\%$, bunda:

UXS - har bir tuman (shahar)da so'rab chiqilishi kerak bo'lgan uy xo'jaliklari soni;

UX - tuman (shahar)dagi uy xo'jaliklari soni;

b) ikkinchi bosqichda uy xo'jaliklari o'rganiladigan aholi punktlari aniqlanadi, bunda:

- tanlab olingan aholi punktlari yonma-yon chegaralarga ega bo'lmash kerak;
- tuman markazlari va ulardan yiroqda joylashgan aholi punktlari majburiy tartibda o'rganilishi kerak;

- har bir tumanda kamida ta aholi punkti (tuman markazi ham shu jumlagi kiradi) o'rganilishi kerak;

- har bir shaharda yonma-yon chegaralarga ega bo'lgan kamida ta mahalla o'rganilishi kerak.

Aholi punktlarini tanlash tuman (shahar) statistika bo'limi bilan kelishgan holda Bandlikka ko'maklashish tuman (shahar) markazlari tomonidan amalga oshiriladi;

v) uchinchi bosqichda har bir aholi punktida o'rganilishi kerak bo'lgan uy xo'jaliklari soni aniqlanadi;

g) to'rtinchi bosqichda aholi punktlarida (mahallalarda) mavjud bo'lgan uy xo'jaliklari ro'yxatlari asosida o'rganilishi kerak bo'lgan uy xo'jaliklarining aniq ro'yxati aniqlanadi.

Bunda tanlashning quyidagi tartib-qoidasini nazarda tutadigan "proporsional bosqichma-bosqich tanlash" usulidan foydalaniladi:

- mazkur aholi punktida (mahallada) joylashgan uy xo'jaliklarining hisoblangan sonini o'rganilishi kerak bo'lgan uy xo'jaliklarining hisoblangan soniga bo'lish yo'li bilan "tanlash bosqichi" aniqlanadi (masalan, tanlab olingan aholi punktida 300 ta uy xo'jaligi mavjud bo'lib, o'rganiladigan uy xo'jaliklari soni esa 30 tani tashkil etishi kerak bo'lsa, "tanlash bosqichi" "10" ni (300:10) tashkil etadi);

- uy xo'jaliklarining umumiy sonidan "tanlash bosqichi"ga bir karra har bir uy xo'jaligiga tartib raqami beriladi va tanlab olinadi.

Uy xo'jaliklari so'rovi Davlat statistika qo'mitasi bilan kelishgan holda Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi tomonidan tasdiqlanadigan maxsus so'rovnoma bo'yicha amalga oshiriladi.

Uy xo'jaliklarining mehnatga layoqatli yoshdagi barcha a'zolaridan so'rab chiqilishi kerak, ular hozir bo'lmagan taqdirda esa hozir bo'lmagan uy xo'jaliklari a'zolariga tegishli javoblarni uy xo'jaligining boshqa vakolatli a'zosidan olishga yo'l qo'yiladi.

So'rovni amalga oshirgan xodimlardan uy xo'jaliklari so'rovining to'ldirilgan so'rovnomalarini qabul qilish Bandlikka ko'maklashish markazining ishga joylashtirishga muhtoj bo'lgan aholini hisobga olish va ular bo'yicha ma'lumotlar bankini shakllantirish bo'limi boshlig'i tomonidan amalga oshiriladi.

To'ldirilgan so'rovnomalarni qabul qilishda:

- so'rab chiqqan xodim tomonidan uy xo'jaliklari so'rovining aniq tarzda tanlanishiga rioya qilinganligi;

- so'rovnoma savollari to'liq to'ldirilganligi;

- so'rovnoma savollariga javoblarning mantiqliligi va bir-biriga zid emasligini tekshirish ta'minlanishi kerak.

Uy xo'jaliklari so'rovi o'tkazilishining sifati uchun javobgarlik uy xo'jaliklari so'rovini o'tkazgan xodimga va so'rovnomani qabul qilib olgan shaxsga yuklanadi.

So'rovnoma materiali qabul qilib olingandan keyin uni qayta ishlash maxsus kompyuter dasturi yordamida amalga oshiriladi. Ma'lumotlar bazasini shakllantirish (ma'lumotlarni kompyuterga kiritish) Qoraqalpog'iston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi, viloyatlar va Toshkent shahar mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish bosh boshqarmalari tomonidan amalga oshiriladi.

Ma'lumotlar kompyuterga to'liq kiritilgandan keyin ma'lumotlar bazasi har bir tuman bo'yicha alohida fayllar shaklida keyinchalik uzil-kesil puxta ishlash va tahlil qilish uchun Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligiga yuboriladi.

Ma'lumotlarni puxta ishlash va tahlil qilish quyidagi muddatlarda amalga oshiriladi:

- ma'lumotlar bazasini shakllantirish (kompyuterga kiritish) - hisobot choragi oxirgi oyidan keyingi oyning 1-kunigacha;

- har bir tuman bo'yicha yig'ma jadvallarni puxta ishlash va olish - hisobot choragi oxirgi oyidan keyingi oyning 10-kunigacha;

- tekshirish natijalari bo'yicha tahliliy ma'lumotnoma va tahliliy jadvallar tayyorlash - hisobot choragi oxirgi oyidan keyingi oyning 1-kunigacha.

8.4. Xodimlarni rejalashtirish

Ish o‘rni — ishlab chiqarish makonining bir qismi bo‘lib, unda barcha asosiy va yordamchi texnologik usqunalar, moslamalar, asboblar, ish mebellari va maxsus qurilmalar joylashgan bo‘ladi va ular muayyan turdagi ishlarni bajarish uchun mo‘ljallangan bo‘ladi. Ish o‘rni ichida ish zonasi ajratiladi, bu uch o‘lchovli makon bo‘lib, uning doirasida xodimning barcha asosiy mehnat harakatlari amalga oshiriladi. Bu zona ish o‘rninint eng faol qismi hisoblanadi va uni tashkil etishga alohida talablar qo‘yiladi: insonning antropometrik va biomexanik parametrlariga mos kelishi, fiziologik jihatdan oqilona ish vaziyatini, tana a‘zolarinish mehnat ashyolariga, asbob yoki mashinalar va mexanizmlarni boshqarish organlarigacha bo‘lgan masofa, shuningdek mehnat harakatlarining xavfsizligini va mehnat sharoitlarining zararsizligini kafolatlash. Ish o‘rni va ish zonasini tashkil etishga qo‘yiladigan talablarni fanning maxsus tarmog‘i — ergonomika tomonidan ishlab chiqiladi. Bu fanning vazifasi — insoning mehnat jarayonlaridagi funksional imkoniyatlarini o‘rganish va eng maqbul mehnat sharoitlarini yaratish yuzasidan tavsiyanomalar ishlab chiqishdir. Bu sharoitlar asbob-uskunalar, mehnat sharoitlari va texnologiyalarning tuzilishi inson organizmining psixo-fiziologik xususiyatlariga mos kelishishini ta‘minlaydi.

Bugun ish o‘rinlari bir qator belgilarga ko‘ra tasniflashgiriladi. Ular mexanizatsiya darajasi bo‘yicha guruhga bo‘linadi: qo‘l, mashina-qo‘l va mexanizatsiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan va apparaturali ish o‘rinlari.

Qo‘l ishida ish o‘rinlaridagi barcha mehnat jarayonlari qo‘l bilan amalga oshiriladi, qo‘l asboblari qo‘llaniladi, mehnat ashyolarini o‘zlashtirishning asosiy energiya manbai odamning jismoniy kuchi hisoblanadi.

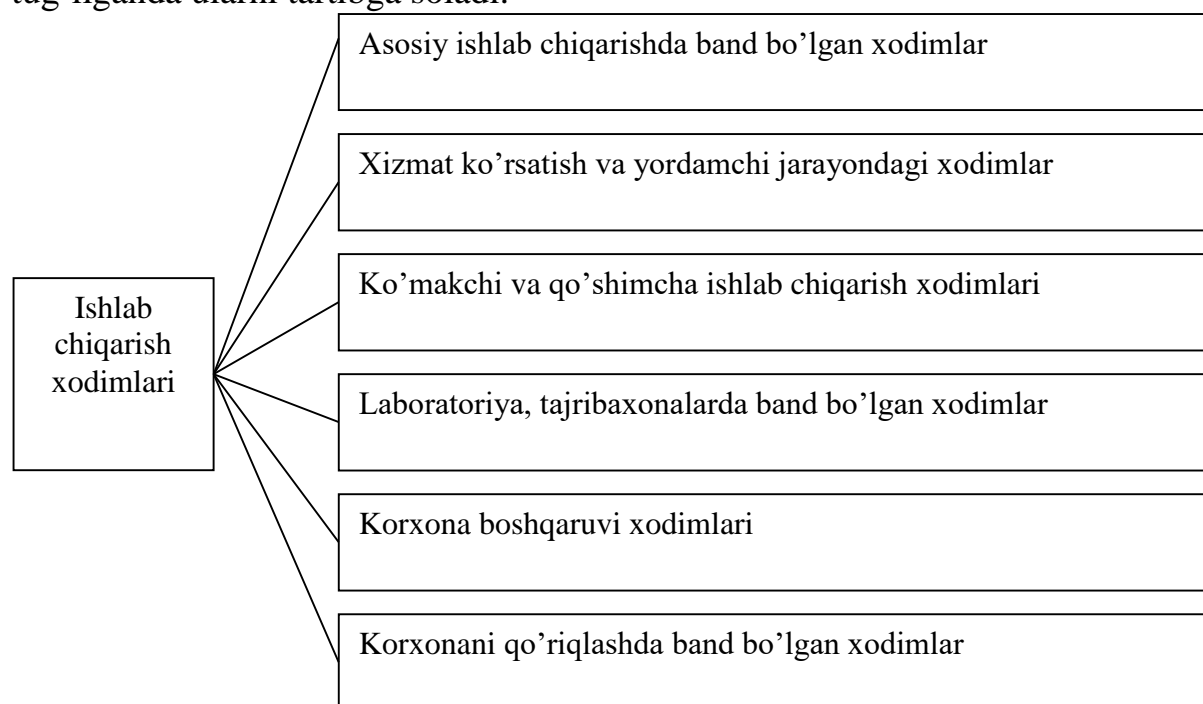
Mashina-qo‘lda ish bajariladigan ish o‘rinlarida mehnat buyumlariga mexanizmlar bilan ishlov berish (o‘zgartirish) va tashqi energiya (elektr, issiqlik, kinetik) hisobiga, lekin bevosita xodimning ishtiroki bilan ishlov berish kiradi.

Mexanizatsiyalashtirilgan ish o‘rinlari qo‘l va mashina-qo‘dtsa ish bajariladigan ish o‘rinlaridan shu bilan farq qiladiki, asosiy texnologik jarayoilar to‘la-to‘kis mashinalar va mexanizmlar bilan amalga oshiriladi, xodim zimmasida esa faqat mashinalarni boshqarish qoladi, ya‘ni insonning quvvati boshqaruvga sarf etiladi, mehnat buyumini o‘zgartirish esa uning zimmasiga kirmaydi. Mexanizatsiyalashtirilgan ish o‘rinlariga yarim avtomatlarda ishlaydigan stanokchilar, avtotransport haydovchilari, ekskavator yoki buldozer mashinistlari, quduqlar qaziydigan parmalovchi ustalar va boshqa ko‘pgina kasblar va ish turlarini bajaradigan xodimlarning ish o‘rinlari kiradi. Bu yerda mashina avtomat tarzida emas, balki insonning doimiy boshqaruvida ishlaydi.

Avtomatlashtirilgan ish o‘rinlarida butun texnologik jarayoni stanok, mashina yoki avtomat tarzida harakat qiladigan agregat yordamida inson ishtirokisiz amalga oshiriladi, xodim zimmasida faqat avtomatni ishga tushirish va to‘xtatish uning ishini nazorat qilish va zarur bo‘lganda sozlash va yarim sozlash ishlari qoladi. Xodimnint anchagina vaqti bo‘shab qoladi, bu vaqgdan ko‘p stanokli xizmat ko‘rsatishda va mehnat unumdorligini oshirishda foydalanish mumkin bo‘ladi.

Apparaturali ish o‘rinlari turli apparatlar bilan jihozlangan bo‘lib, ular yordamida issiqlik, elektr, kimyoviy va biologik energiya hisobiga mehnat

buyumiga ta'sir ko'rsatiladi. Avtomatlashgan jarayonlarda bo'lgani kabi xodim faqat apparaturalar bajaradigan jarayonlarni kuzatadi va nazorat qiladi, zarurat tug'ilganda ularni tartibga soladi.



3-rasm. Sanoat ishlab chiqarish xodimlari guruhlarini.³⁹

Ixtisoslashuv belgisi bo'yicha barcha ish o'rinlari ixtisoslashgan va universal ish o'rinlariga bo'linadi. Mazkur vazifalarni bajarish uchun jihozlangan ixtisoslashgan ish o'rinlarida bir xil yoki operatsiyaning mazmuni va ishlar turi bo'yicha bir-biriga yaqin vazifalar bajarilishi mumkin (qoliplovchi, termist, burg'ulovchi, hisoblash mashinasi operatori va hokazolarning ish o'rinlari). Universal ish o'rinlarida xilma-xil ishlar bajariladi. Bunday ish o'rinlari odatda asbob-uskunalar kichik seriyali va bir xil ishlab chiqarish sharoitida bir ish tarzida tezda boshqasiga o'tib ishlash imkonini beradigan bir qator stanoklar va mexanizmlar bo'ladi (masalan, ta'mirlash — texnika ustaxonalari, aholiga maishiy xizmat ko'rsatish va shu kabi sharoitlarda).

Mehnat taqsimoti belgisi bo'yicha ish o'rinlarining ikki turi — yakka tartibdagi ish o'rinlari va jamoa ish o'rinlariga ajratiladi. Yakka tartibdagi ish o'rnida har doim bitta ijrochi xodim band bo'ladi. Jamoa ish o'rinlarida mehnat jarayonlari bir guruh xodimlari tomonidan amalga oshiriladi (masalan, mehnatni brigada tarzida tashkil etganda, yirik mashina agregatlariga va apparatura tizimlariga va shu kabilarga xizmat ko'rsatganda). Bu o'rinda kadrlarni tanlash ijrochilar o'rtasida vazifalarni aniq taqsimlash va xar bir xodimning jamoa mehnatiga qo'shgan mehnat hissasiga xolisona baho berish muhim ahamiyatga egadir.

Xizmat ko'rsatiladigan asbob-uskunalar soniga karab ish o'rinlari bir stanokli va ko'p stanokli bo'lishi mumkin. Ikki yoki undan ortiq ish o'rinlariga yarim avtomat yoki avtomat asbob-uskuna bilan ko'p stanokli xizmat ko'rsatishda bir

³⁹ Ortiqov A.A., Yuldasheva Sh.M., Karabaeva G., Najimaddinov R. Sanoat korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish (O'quv qo'llanma). — T.: TDIU, 2004, -144 bet.

vaqtning o'zida xizmat ko'rsatiladigan mashinalar va mexanizmlarning mumkin bo'lgan sonlarini to'g'ri aniqlash zarur. Bundan maqsad ularning bekor turib qolishiga barham berish va ijrochi ishchilarni unumli mehnat turi bilan band qilishdir. Bunday xizmat ko'rsatishga ishlab chiqarish to'liq yoki qisman avtomatlashgan taqdirda erishish mumkin, har bir stanokda mashina avtomat vaqqi mavjud bo'lib, bu vaqt mobaynida ishchi yana bitga yoki boshqa ko'pgina stanoklarga xizmat ko'rsata oladi. Hisoblash quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi.

$$NKK = T MA / Txiz + T ut$$

Bu erda: NKK — ko'p stanokli xizmat ko'rsatish normasi;

T MA — bitga stanokda mashina-avtomat ishining vaqqi;

Txiz — bitga stanokka xizmat ko'rsatish vaqqi;

T ut — bitta stanokdan boshqasiga o'tish vaqqi.

Nihoyat ish o'rinlari barqarorlik belgisiga qarab tasniflanishi mumkin: ular bitga ish o'rnida joylashgan va jihozlangan muhim ish o'rinlariga (masalan, sganokchilar, yig'uvchilar apparatchilarning ish o'rinlari) makonda doimo joyini almashtirib turadigan ko'chma ish o'rinlari (quruvchilar, kon ishchilari, navbatchi yoki ta'mirlovchi xodimlarning ish o'rinlari).

Ish o'rinlarini tasniflashning boshqa belgilari ham joriy etilishi mumkin. Masalan, ochiq va er osti kon ishchilarida parmalovchilarning ish o'rinlari ochiq va er osti ishchilari uchun, montajchilar uchun — balandlik va er usti yuzasidagi montaj bo'yicha ishlar uchun ajratilishi mumkin va hokazo.

Lekin ish o'rinlari qanchalik xilma-xil bo'lmasin, ular qanday turkum va guruhlariga bo'linmasin, ish o'rinlarini tashkil etish uchun umumiy, majburiy talablar ham mavjud. Bu talablarni aynan uchta ibora: ta'minlash, rejalashtirish va xizmat ko'rsatish degan ibora bilan ifodalash mumkin. Tashkil etishning bu elementlari juda muhim va e'tibor berishga molikdir.

Ish o'rnini ta'minlash deganda unda jamlangan mehnat vositalari:

- asosiy texnologik va yordamchi asbob-uskunalar texnologik va tashkiliy
- jihozlar bilan aloqa va signal berish vositalari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasini jami tushuniladi. Asosiy texnologik uskunalariga: stanoklar, ish manshinalari, agregatlar, avtomat liniyalar, texnologik apparaturalar va shu kabilar, ya'ni ishlab chiqarish jarayoniga yordam beradigan barcha narsalar kiritiladi

Yordamchi asbob-uskunalar: transportyorlar, rolganglar va boshqa transport vositalarini yig'ish, payvandlash va sinash stendlari, turli yuk ko'tarish qurilmalari va hokazolardir.

Texnologik uskuna tarkibiga qirquvchi va o'lchovchi asboblardir, turli moslamalar va texnik hujjatlar kiradi, tashkiliy jihozlar esa ishlab chiqarish mebeli, idishlar, signal berish vositalari, aloqa yoritish vositalari, to'sib turuvchi va saqlovchi qurilmalar hamda mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi vositalarini qamrab oladi. Sanoatning har bir tarmog'ida asosiy va yordamchi ishchilarning, ayniqsa mashinasozlikning etakchi tarmoqlaridagi ishchilarning ish

o‘rinlarini jihozlashga kiradigan batafsil buyumlar ro‘yxati ishlab chiqilgan bo‘ladi.

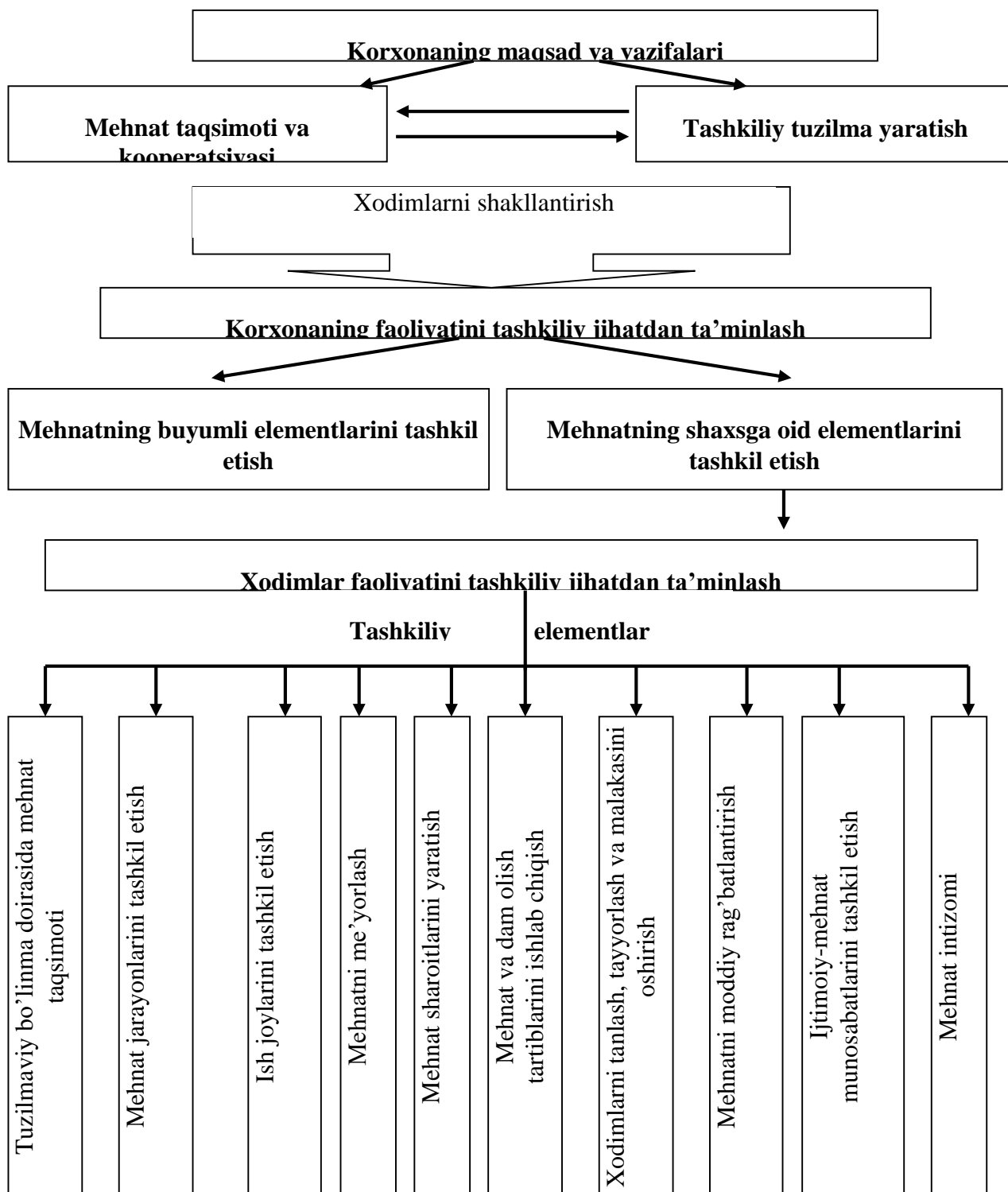
Asosiy va yordamchi texnologik asbob-uskunalariga hamda texnologik va tashkiliy jihozlash ashyolariga qattiq ergonomik talablar qo‘yiladi. Ergonomika insoniyatning mehnat jarayonlaridagi funktsional imkoniyatlarini o‘rganadi va ishchanlik qobiliyatini, yuksak mehnat unumdorligini va ishlovchilar sonini saklashni ta‘minlaydigan qoidalarni ishlab chiqadi.

Ergonomika “Inson — mashina — muhit” tizimini o‘rganadigan, insonning tanasi antropometrik mezonlarini fiziologik va psixo-fiziologik xususiyatlarini, shuningdek ishlab chiqarishga qo‘yiladigan sanitariya-gigiena talablarini belgilab beradi.

Mashinalar, asbob-uskunalar va jihozlarni loyihalashtirish va joylashtirish uchun ish o‘rni va ish zonasining imkoniyatlari bilan makonda mos kelishi (tana a‘zolarining etishi mumkin bo‘lgan zonalarini aniqlash, ish harakatlari, traektoriyasi, mehnat jarayonida ish almashtirishlar va shu kabilar) muhim ahamiyatga egadir.

Bu masaladagi eng muhim narsa inson harakatlari va energiyasini tejash tamoyili hisoblanadi. Ana shu vazifalarni hal etish uchun insonning antropometrik belgilarini, ya‘ni inson tanasining asosiy o‘lchovlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni hisobga olish zarur. Asbob-uskunalar va ish o‘rinlarini loyihalashtirishga fiziologik jihatdan oqilona bo‘lgan ish holatini ta‘minlaydigan jihatlar insonning antropometrik jihatdai mos kelish tamoyili (uning tanasi va ishchi a‘zolarining muvofiqligi) va ish o‘rinlarini hamda asbob-uskunalarini jihozlashning moddiy buyumlari mosligi asos qilib olinadi.

Ish o‘rnini rejalashtirish deganda ishlab chiqarishning o‘zaro bir-biri bilan funktsional jihatdan bog‘langan barcha vositalari, mehnat buyumlari va xodimning o‘zi uch o‘lchovli makonda maqsadga muvofiq joylashuvi tushuniladi.



4-rasm. Korxonada faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlash⁴⁰

Ish o'rnini oqilona rejalashgirishni ta'minlash uchun quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur:

⁴⁰ Q.H.Abduraxmonov.Mehnat Iqtisodiyoti.Inson Taraqqiyoti.T.:2013 y.

— ish makoni eng kichik bo‘lishi, lekin ish holatlarida antropometrik ko‘rsatkichlarni hisobga olgan holda barcha mehnat harakatlarining erkin amalga oshirilishi uchun etarli bo‘lishi lozim;

— asbob-uskunalarning joylashtirilishi asosiy ish zonasida amalga oshirilishi, ularning boshqarish organlari bo‘lsa xodimning qo‘li etadigan doirada bo‘lishi kerak;

— xodim uchun qulay ish holatining yaratilishi u ortiqcha harakatlardan aylanish, burilish, egilish va qo‘shimcha charchashni keltirib chiqaradigan ortiqcha kuch-g‘ayrat sarflashdan holi bo‘lishi lozim;

— barcha hollarda ish holati gavdaning, bosh va qo‘l-oyoqlarning qulay harakat qilishini ta‘minlashi lozim;

— ish zonasining yaxshi ko‘zga tashlanishini, mehnat qurollari, asbob, mexanizm va priborlarning yaxshi boshqarilganligini ta‘min etmog‘i darkor;

— har bir ish o‘rnining texnologik jihatdan o‘zaro bog‘liqligini, mehnat buyumlari orasidagi masofani va ularning joylashtirilishini mehnat vositalari va xodimlar mehnat harakati mazmunini o‘rganish lozim;

ish bajariladigan yuzaning balandligi va xodimning o‘tirish balandligi yoki oyoqlar ostidagi tagliklar balandligi (tik turib ishlaganda) muhim ahamiyatga egadir. Bu balandliklar tartibga solib turilishi kerak, bu esa bo‘yi turlicha bo‘lgan ishchilarning faoliyati uchun qulaylik tug‘diradi;

— ish o‘rnini, ish holatini va ishlab chiqarish mebelini shunday rejalashtirish kerakki, xodimning ko‘zi bilan mehnat buyumi o‘rtasidaga fiziologik jihatdan maqbul bo‘lgan masofa alohida aniq bajariladigan ishlarda — 2 sm, aniq ishlarda — 2-3 sm; ko‘rish idrokiga unchalik yuqori talablar qo‘yilmaydigan ishlar guruhida 3-0 sm, ish bajarishda ko‘rish fokusi ikkinchi darajali ahamiyatga ega bo‘lgan ishlar sohasida 0 sm dan ortiq bo‘lishi muhimdir.

Ish o‘rinlariga xizmat ko‘rsatish ishlab chiqarish sharoitlarida mehnatni tashkil etishning juda muhim elementi hisoblanadi. U ish o‘rinlarini mehnat vositalari, buyumlari bilan ta‘minlash va ishlab chikarish xususiyatiga ega bo‘lgan turli xizmatlar ko‘rsatish bo‘yicha butun bir tadbirlar tizimini qamrab oladi.

Xizmat ko‘rsatish tizimi — bu asosiy ishchilarning ish o‘rinlarini uzoq vaqt mobaynida — bir smenadan tortib to bir haftagacha, hatto bir yilgacha yuqori unumli, bir maromda ishlash uchun zarur bo‘lgan barcha kerakli narsalar bilan ta‘minlaydigan yordamchi ishlarni bajarish sohasidagi butun bir tadbirlar majmuidir. Rivojlangan yirik va yaxshi tashkil etilgan ishlab chiqarishda xizmat ko‘rsatishning 10 ta funktsiyasi mavjuddir:

1. Ishlab chiqarish — tayyorlash funktsiyasn. Unga ishlarni ish o‘rinlari bo‘yicha taqsimlash, xom ashyo va materiallarni butlash, texnik va iqtisodiy hujjatlar bilan (chizmalar, sxemalar, naryad-toshpiriqlar va shu kabilar) bilan ta‘minlash, shuningdek turli yordamchi materiallar ishlab chiqarish kiradi. Asosiy ishlab chiqarishning muvaffaqiyati ham ko‘p jihatdan yaxshi tayyorlashga bog‘liqdir.

2. Asboblarni funktsiyasn. Uning vazifasi — asosiy ishlab chiqarishni asbob va moslamalar bilan ta‘minlashdir.

3. Sozlash funktsiyasi. Ishlatiladigan asbob-uskunalar qanchalik murakkab bo'lsa, sozlash funktsiyasining roli shunchalik ko'proq seziladi. Dastlabki sozlash, yashi yoki tuzatilgan jihozni o'rnatish, moslash, to'g'rilash, ishlashini nazorat qilishdan iborat.

4. Energetik funktsiya. Tsexlar, uchastkalar va ish o'rinlarini energiya bilan ta'minlash borasida energetika qurilmalari va moslamalari bilan ta'minlashda xizmat ko'rsatishdir.

5. Ta'mirlash funktsiyasi. Asbob-uskunalarni joriy ta'mirdan chikarish va profilaktik xizmat ko'rsatishdan, shuningdek tayyor holda olinmaydigan ehtiyot qismlarni tayyorlash yoki tiklashdan iborat.

6. Nazorat funktsiyasi. Mahsulot yoki ishlar sifatini muntazam ravishda nazorat qilib borishni, shuningdek chetdan olinadigan xom ashyo, materiallar va chala mahsulotlar yoki butlovchi buyumlarni qabul qilish, sinab ko'rish va tahlil etishni ta'minlaydi. Uning muhim vazifasi hisobga olish, tahlil etish mahsulotning yaroqsizligi oldini olishdir.

7. Transport funktsiyasi. Uning asosiy vazifasi — xomashyo, material, yarim mahsulotlar va butlovchi buyumlarni ish o'rinlariga etkazib berish, mehnat buyumlarini ish o'rinlari, uchastkalar va tsexlar o'rtasida tashish, tayyor mahsulotni ombor yoki iste'molchilarga etkazish, shuningdek ishlab chiqarish chiqindilarini tashishdir. Bundan tashqari, transport funktsiyasiga ortish-tushirish ishlari va omborlardagi ishlar ham kiradi.

8. Ta'mirlash-qurilish funktsiyasi. Uning vazifasiga binolar, inshootlarni ishchi holatida saklash, ularni joriy va ba'zi hollarda esa o'rtacha ta'mirlashni amalga oshirish, avariya va tabiiy ofatlar oqibatlarini tugatish, mayda yordamchi inshootlarni qurish, yo'llar va kirish yo'laklarini ta'mirlash kiradi.

9. Xo'jalik-maishiy funktsiya. Ishlab chiqarish va maishiy binolarda tozalik va tartibni saklashga xizmat qiladi, ishlovchilarni ichimlik suvi, maxsus ovqat (sut, kaloriyali nonushta, sharbatlar) bilan, shuningdek ishlab chikarishdagi maishiy xizmatning barcha turlari bilan ta'minlaydi.

10. Ombor funktsiyasi. Agar korxonada yuklar oqimi katta bo'lsa, murakkab va keng tarmokli ombor xo'jaligi mavjud bo'lsa, transport funktsiyasidan ajralib chiqadi.

Xizmat ko'rsatishni boshqarish markazlashgan va markazlashmagan usullar bilan amalga oshirilishi mumkin. Bundan tashqari, iqqisodiy jihatdan qulayroq bo'lgan ko'pgina korxonalarda ish o'rinlariga xizmat ko'rsatishning aralash usuli qo'llanadi, bunda eng muhim va murakkabroq funktsiyalar markazlashgan holda (masalan, asbob-uskunalarni sozlash va profilakgika ishlari), boshqalari — markazlashmagan holda tsexlar va uchastkalarining o'z kuchlari bilan amalga oshiriladi.

Ikkinchi tomondan, yordamchi ishchilar o'zlari asosiy mahsulotni ishlab chiqarmasligini, lekin butun mahsulot barcha ishchilarga taqsimlanishini ham etiborga olish kerak. Asosiy va yordamchi ishchilar soni nisbatlariga doir biron bir standart yoki yagona normativlar yo'q: bu nisbatlar miqdori muayyan ishlab chiqarish sharoitlariga bog'likdir. Faqat shunday umumiy qonuniyatnigina qayd etib o'tish mumkin: xizmat ko'rsatish funktsiyalari kanchalik murakkab va xilma-

xil bo'lsa, xizmat ko'rsatuvchi xodimlar soni asosiy ishchilarga nisbatan shunchalik ko'p bo'ladi va aksincha.

Ishchi guruxining mehnat unumdorligi va qoniqishi.

Barcha insonlar ularni bizning zamonamizdagi eng muvaffaqiyatli guruh deb hisoblashadi. Kim? Bitlz.. Bitlz guruhida buyuk rassomlar va artistlar bor edi, to'rtta oddiy boladan iborat tarkib, ularning o'zaro samarali ko'pgina aloqa munosabatlari rassomchilik va moliyaviy sohalarda birgalikda xamjihatlikda faoliyat olib borishlari bir qator muvaffaqiyatga erishishlariga olib keldi. Har qanday jamoaning biznes borasidagi olib brogan faoliyati o'zi uchun bir dars va tarixga aylanadi Nima uchun bir qator guruhlar boshqalarga nisbatan ko'proq muvaffaqiyatga erishadilar? Nima uchun ayrim guruhlar yuqori mehnat unumdorligiga va guruh a'zolaridan yuqori qoniqishga erishadilar, boshqalar esa yo'q? Bunga javob berish albatta qiyin, lekin aytish mumkinki, muvaffaqiyatga erishish guruh a'zolarining qobiliyatiga, malakasiga, guruh ichida olib borayotgan ichki holatdagi munozaralarga, guruhning darajasiga va me'yor tartibiga bilvosita bog'liq bo'ladi.

Guruhga ta'sir etuvchi tashqi omillar.

Ishchi guruhlar tashqi omillarga bilvosita bog'liq bo'ladi, ya'ni rasmiy va norasmiy me'yoriy xuquq tartiblarining o'zgarishi, mavjud resurslarning o'zgarishi, xamkorlarni tanlanishi va ularning munosabati, madaniyat va mehnat unumdorligida boshqaruv tizimi, tashkilot strategiyasining tarkiban o'zgarishlar ta'sir etishi mumkin.

Guruh bajarmaydigan guruhning ishini bajaradigan zamonaviy, yuqori sifatli dastak va vositalar ham birdek ta'sir etishi mumkin.

Albatta dastak va visitalar guruh strategiyasiga ta'sir ko'rsatishi, sarf xarajatlarning pasayishiga yoki sifatning yaxshilanishiga olib keladi.

Guruh ishtirokchilari uchun resurslar.

Ta'kidlash joizki, guruh mehnat unumdorligining muhim potentsial salohiyati har bir guruh uchun zarur bo'ladigan resurslarga bog'liq. Bu resurslar guruh faoliyati samaradorligiga bilvosita ta'sir ko'rsatadigan bilim, yangilik, aql-idrok, shaxsiy jihatlar orqali aniqlanadi. Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlashga, uni boshqarishda zarur bo'lgan va birinshi navbatda kerak bo'ladigan birgalikda muhokama qilish va hamkorlikda yechimni toppish guruh boshqaruvchisi guruh a'zolarini barchasi bilan til topisha olishi kerak.

	Raqamlar bo'yicha
70	70 foiz xodim fikricha, ish joyidagi eng katta imkoniyat ish joyidagi do'stona muloqotdir, bunday muloqot ish joyida mo'tadillikni ta'minlaydi, deb hisoblashadi.
8	8 foiz "Fortune 1000" kompaniyasi guruh asosiy jihatlariga yoki guruh hislatiga bog'liq bo'ladi.
69	69 foiz ishchilar fikrucha, guruh zarur bo'ladigan resursni bera olmaydi, deb hisoblashadi.
83	83 foizli ishtirokchilardan olingan so'rovga ko'ra guruh sifat kaliti tashkilotchilik muvaffaqiyat garovi sifada e'tirof etishadi.
33	33 foiz ayollar guruh bilan yuzma – yuz uchrashishni xohlashadi.
27	27 foiz erkaklar esa guruh bilan yuzma – yuz muloqot qilishni xohlashadi.
40	40 foiz oliy sinfdagi boshqaruvchilar guruhlarning uchrashuv vaqti guruh a'zolari ruhiyatiga judayam yaxshi ta'sir etadi va guruhning yaxshilani-shiga olib keladi.

Shuningdek, guruhning xarakteri guruh samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun inson guruh a'zosi sifatida boshqa guruh a'zolariga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Tadqiqotlarning ko'rsatilishicha, insonning ijobiy jihatlari sifatida qaralayotgan madaniy xislatlar (misol uchun tezda til topishishi, o'ziga bo'lgan ishonchi, kuchi va mustaqilligi), to'g'ridan-to'g'ri guruh shijoati va kurashuvchanlik ruhiyati bevosita mehnat unumdorligiga uzviy bog'liq bo'ladi. Qarama qarshi tarzda shaxsning salbiy hislatlari ya'ni ma'muriy buyruqbozlik, boshboshdoqlik kabi shunga o'xshash qarama-qarshi hislatlar mehnat unumdorligiga aks ta'sir etadi va albatta guruh kurashuvchanlik ruhiyatini tushiradi.

Guruhning tarkibi. Guruh ishchilari tashkillashtirilmagan gavjum to'da hisoblanmaydi. Ular guruh ichki tarkibi bolib, guruh a'zosi sifatida guruh madaniyatiga va samaradorligiga birdek ta'sir ko'rsatadi. Tarkib o'z navbatida me'yor, daraja, ma'suliyat, boshqaruvchanlik, munosabat, nufuzning o'rnini aniqlaydi.⁴¹

Nazorat savollari:

1. Mehnat faoliyati deganda nimani tushunasiz?
2. Mehnat faoliyatini tashkiliy ta'minlash tamoyillarini izohlab bering.
3. Ishlab chiqarish munosabatlaridagi mehnat faoliyatini tashkil qilishga xizmat qiladigan huquqiy mezonlar nimalardan iborat?
4. Xodimlarni boshqarish deganda nimani tushunasi?
5. Inson resurslarini boshqarishning o'ziga xos xususiyatlarni aytib bering.
6. FunkSIONAL boshqarishga izoh bering.
7. Mehnat resurslari faoliyatiga va ularni boshqarishga ta'sir etuvchi omillarni aytib bering.
8. Mehnat taqsimoti va kooperatsiyalashuvi deganda nimani tushunasiz?
9. Mehnat unumdorligini qanday hisoblash mumkin?
10. Guruh ishtirokchilari uchun qanday reurslar zarur bo'ladi?
11. Xodimlarni rejalashtirish deganda nimani tushunasiz?
12. Mehnat ergonomikasining mazmunini izohlab bering.

⁴¹ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 .348-349-betlar.

Mavzu -9: Korxonada qudratini boshqarish

Reja:

9.1. Korxonada qudratini boshqarish texnologiyasining bosqichlari.

9.2. Boshqaruv samaradorligining mohiyati va me'zonlari. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari.

9.3. Korxonada qudratini raqobatbardoshligini baholash. Korxonaning iqtisodiy qudrati.

9.4. Xalqaro darajada boshqaruv.

Tayanch so'zlar: korxonada salohiyati, rentabellik, korxonaning iqtisodiy salohiyati, korxonaning iqtisodiy salohiyat modeli, korxonada raqobatbardoshligi, indikatorli usul, "Boshqaruv muammolari bo'yicha Yevropa forumi", matritsa usuli, muvaffaqiyatli biznesning strategiyasini umumiy ko'rinishi, sof foyda, korxonada salohiyati raqobatbardoshligini o'zgarishi, korxonada qudratini belgilovchi omillar, korxonada quvvati, sifat menejmenti tizimi va texnologiya, Global savdo mexanizmi, Narxni nazorat etish choralari, Monopolistik choralar, Moliyaviy choralar, xalqaro moliya tashkilotlari.

9.1. Korxonada qudratini boshqarish texnologiyasining bosqichlari

Har qanday tadbirkorlik faoliyatining muvaffaqiyati ko'proq xorijiy biznesda menejmentning tarkibiy elementi bo'lgan korxonada (bu yerda korxonada ostida firma, kontsern, kompaniya, aksiyadorlik jamiyati, kooperativ, ijara, kichik korxonada va biznesning boshqa birliklari tushuniladi) xodimlarini boshqarishning to'g'ri tanlangan strategiyasiga bog'liq. Strategiyani tanlash o'z navbatida bir necha omillarga bog'liq: korxonada salohiyati qanday hajmiga ega; korxonada salohiyatining raqobatbardoshligi darajasi qanchalik yuqori; bozordagi uning ulushi qanday va u etakchimi, raqibmi yoki orqada qoluvchimi; korxonada o'zining oldiga qanday maqsadlar qo'ygan – yetakchilikni mustahkamlash, yetakchilar safiga kirish, "o'rtada" mustahkamlanish yoki inqirozdan qochish. Korxonada qo'yilgan maqsadlarga ko'ra bozordagi hulqning u yoki bu strategiyasini tanlaydi. Bunda korxonada salohiyatini boshqarish texnologiyasining o'zi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- Korxonada salohiyatidan foydalanish dinamikasi va samaradorligining tuzilishini, uning bozordagi ulushini baholash;
- korxonada salohiyati raqobatbardoshligini baholash;
- korxonada salohiyati rezervlari va yo'qotishlarini tahlil qilish;
- korxonada salohiyati raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha strategiya va taktikani tanlash;
- tanlangan strategiya va taktikadan kelib chiqqan holda korxonada salohiyatining raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha tadbirlarni o'tkazish.

Shunday qilib, bozor sharoitlarida korxonaning salohiyatini boshqarish, mohiyatiga ko'ra, uning raqobatbardoshligini boshqarish (korxonaning salohiyatini raqobatbardoshligini oshiruvchi yoki pasaytiruvchi omillarni baholash va tahlil qilish, u yoki bu mo'ljallangan maqsadga erishish uchun tegishli strategiya va taktikani tanlash)dan iborat bo'ladi. To'g'ri strategiyani tanlash uchun menejerga hammadan avval iqtisodiy salohiyat nimadan iborat ekanligini bilish darkor.

Har qanday korxonaning iqtisodiy salohiyati – bu korxonaning ixtiyorida bo'lgan resurslar (mehnat, moddiy, nomoddiy, moliyaviy va boshqalar)ning majmuasi va uning xodimlari va menejerlarining tovarlar, xizmatlarni yaratish va kattaroq daromad olish maqsadida resurslardan foydalanish qobiliyatidir. Korxonaning iqtisodiy salohiyati to'rtta asosiy alomatlar bilan ta'riflanadi.

Birinchi alomat. Korxonaning iqtisodiy salohiyati – uning iqtisodiy faoliyatning u yoki bu sohasidagi haqiqiy imkoniyatlari bilan belgilanadi. Buning ustiga nafaqat amalga oshirilgan, balki qandaydir sabablar bo'yicha amalga oshirilmagan imkoniyatlar ham.

Ikkinchi alomat. Har qanday korxonaning imkoniyatlar ko'proq unda mavjud bo'lgan resurslar va ishlab chiqarishda ishga tushirilmagan rezervlar (iqtisodiy, sotsial)ga bog'liq. Shuning uchun korxonaning salohiyati yana ham ishlab chiqarishga jalb qilingan va ham jalb qilinmagan, ammo unda foydalanish uchun tayyorlangan resurslar va rezervlarning hajmi bilan belgilanadi.

Uchinchi alomat. Shaxsiy va xorijiy tajriba bizni ishontirishicha, har qanday biznesda muvaffaqiyat uchun resurslarga ega bo'lish zarur, ammo hali bu etarli emas. Biz resurslarning hajmi bo'yicha AQSh bilan tenglasha olishimiz va hatto undan ustun kelishimizdan qanday ma'no bor! Ishlab chiqarish natijalarichi? Amerikaliklar va bizning turmush darajamizchi? Bu qanchalik siyqa bo'lib yangramasin, yana mavjud resurslardan foydalanishni bilmoq kerak. Bu esa – har qanday biznesda birinchi darajali vazifadir. Menejer shuni esdan chiqamasligi kerakki, korxonaning salohiyati nafaqat unda mavjud bo'lgan imkoniyatlar va resurslar bilan, balki uning ulardan tovarlar, xizmatlarni yaratish va kattaroq foyda olish maqsadida foydalanish qobiliyatilari bilan ta'riflanadi.

To'rtinchi alomat. Korxonaning salohiyatini amalga oshirishning darajasi va natijalari (yaratilgan mahsulotlar va daromadlarning hajmi) yana tanlangan tadbirkorlikning shakli va korxonaning unga mos keluvchi tashkiliy tuzilmasi bilan belgilanadi. Masalan, IBM 1981 yilda mavjud tashkiliy tuzilma o'zini ko'rsatib bo'lganligi tushunib, markazlash-tirilganlikni tugatgan. Natijada belgilangan tijorat doirasida bir birlari bilan haqiqatdan ham raqobatlashuvchi 14 mustaqil birliklar – kompaniyalar vujudga kelgan. Bu firma ichidagi tadbirkorlikni rivojlanishi va umuman IBMning foydasini ko'payishiga olib kelgan. Uning bo'linmalari endi nafaqat “foyda markazlari” sifatida, balki “yangilik kiritishlar markazi” sifatida faoliyat yuritmoqdalar, bu natijada ham IBMga va ham undan ajrab chiqqan 14 kompaniyalardan har biriga muvaffaqiyat keltirmoqda.

Xorijiy biznesning nazariyasi va amaliyotida yaqin yaqingacha bu barcha to'rtta alomatlarni, ya'ni korxonaning “iqtisodiy salohiyati”ni birlashtiruvchi tushuncha mana nima uchun bo'lmagan. G'arbdagi texnologik ko'tarilish paytida ustivorlik asosiy kapital: mashinalar, dastg'ohlar, uskunalar va boshqa moddiy-

ashyoviy resurslar turlarida bo'lgan. Keyin esa texnik omildan katta samara olish imkoniyatlari tugashi munosabati bilan asosiy e'tibor kishilik kapitalga, xuddi xodimlarning qobiliyatlariga, ularning shaxsli salohiatidan to'liq foydalanishga qaratilgan. Shunday strategiya firmaga hatto barcha boshqa texnik imkoniyatlar tugagan bo'lib ko'ringan paytda ham katta daromadlar keltirgan. Shuning uchun bugun muvaffaqiyat qozonayotgan firmaning iqtisodiy salohiyati modeli quyidagicha ko'rinadi: kishilik kapital + asosiy kapital + aylanma kapital = firmaning iqtisodiy salohiyati. G'arbiy biznesmenlar iqtisodiy salohiyatning barcha ko'rsatib o'tilgan elementlarini, va hammadan avval kishilik va asosiy kapitalni muvafiqlashuvida har qanday tadbirkorlik faoliyatining muvaffaqiyatiga "kalit"ni ko'radilar. Shuning munosabati bilan biznes doiralarida katta obro'ga ega Li Yakokkning fikrini dalil qilib keltiramiz. U quyidagicha yozadi: "Barcha xo'jalik operatsiyalarni pirovardida uchta so'zlar bilan belgilanganga olib kelish mumkin: odamlar, mahsulot, foyda. Birinchi o'rinda odamlar turadilar. Agar sizda ishonchli jamoa bo'lmasa, qolgan omillardan juda kam narsa qilish mumkin".

An'anaviy ravishda xorijiy biznesda kishilik kapitali faqat qisman va to'g'ridan to'g'ri bo'lmagan holda (aylama kapital tarkibidagi ish haqiga xarajatlar shaklida) hisobga olingan, shuning bilan bir vaqtda hozir kishilik kapitali ishlab chiqarishni rivojlanishidagi mustaqil asosiy omil bo'ladi. Pulni hisoblashni biluvchi xorijiy biznesmenlar o'zlarining tajribalarida shunga iqror bo'ldilarki, insonga kiritma(malakani oshirish, ta'lim, sog'liqni saqlash, firma hisobidan bo'sh vaqt va dam olishga xarajatlar) daromadlarni ko'paytiradi va raqobarbardoshlikni oshiradi.

Bizda esa ish qanday bormoqda? Afsuski, korxonalar iqtisodiy salohiyati modeli uzoq vaqtlar amaliyot tomonidan talab qilinmagan. Bizning rivojlanmagan biznesimizda ham ko'rsatib o'tilgan modelning ayrim elementlarini qo'llash zarurligini his qilgan korxonalar bo'lsa ham. Masalan, "Plastik" kooperativi xodimlar uchun bepul tushliklar, kooperativ hisobidan shifokorlarning navbatchiligi, o'z xodimlari uchun uy-joylarni ularning qiymatini qisman to'lash bilan qurishga pul kiritgan. Buning ustiga kooperativ pulardan bir qismini hayriya ishlariga ajratadi. Ammo iqtisodiy salohiyat modelidan majmuaviy foydalanishni bizning korxonalarimiz hozircha orzu qiladilar. Xorijiy biznesda iqtisodiy salohiyat modelidan tashqari boshqalardan ham keng foydalaniladi. Masalan, insonparvarlik, innovatsion, ilmiy-texnik va moliyaviy salohiyat modellari.

Har qanday korxonaning iqtisodiy salohiyati modeli quyidagicha belgilaniladi:

- unda mavjud bo'lgan resurslarning hajmi va sifati bilan (asosiy ishlab chiqarish va noishlab chiqarish fondlarida band bo'lganlarning soni, aylanma fondlar va moddiy zaxiralar, moliyaviy va nomoddiy resurslar – patentlar, litsenziyalar, axborotlar, texnologiyalar bilan);

- xodimlar (mutaxassislar, ishchilar, yordamchi xodimlar)ning qandaydir mahsulotni yaratishga qobiliyatlari, boshqacha qilib aytganda ularning ma'lumotli, malakali, psixofiziologik va undovchilik salohiyatlari bilan;

- menejering korxonadagi mavjud resurslardan muvofiq foydalanishga qobiliyati (menejering tayyorgarligi, ist'edodi va kasbiy moslashganligi, korxonatashkiliy tuzilmasini yaratish va yangilashni bilishi) bilan;

- innavtsion qobiliyatlari bilan (ya'ni korxonani ishlab chiqarishlarni yangilash, texnologiyalarni almashtirish va h.k.ga qobiliyatlari bilan);

- axborotli qobiliyatlari bilan (ya'ni axborotlarni ulardan ishlab chiqarishda foydalanish uchun ishlab chiqish va "qo'shimcha ishlov berish" usuli);

- moliyaviy qobiliyatlari (korxonaning raqobatbardoshligi, moliya sohasidagi ichki va tashqi qarzdorligi) va boshqalar bilan.

Yig'ilgan holda ular korxonaning yig'ma (iqtisodiy va sotsial) qobiliyatini tashkil qiladilar, u xuddi shunday, masalan boshqa korxonaning qobiliyati bilan solishtirilganda uning raqobatbardoshligi darajasini aks ettiradi.

Shunday qilib, korxonaning salohiyatining raqobatbardoshligi – uning muhim parametrlari holatini qandaydir tanlab olingan standartlar (jahon, xalq xo'jaligi, soha, boshqa korxonaniki)ga nisbatan kompleks baholashdan iborat bo'lgan salohiyatining solishtirma ta'rifidir. Xorijiy biznesda korxonaning salohiyati raqobatbardoshligini baholash uchun har xil usullardan foydalaniladi.

Indikatorli usul. Uning asosiga indikatorlar tizimi qo'yilgan bo'lib, uning yordamida firma, kompaniya, korporatsiya, boshqa korxonalar va umuman milliy iqtisodiyot salohiyati raqobatbardoshligining bahosi beriladi. Xorijiy biznesda indikator ostida u yoki bu tadqiqot qilinayotgan ob'ektning shakllantirilgan ko'rinishda bayon qilishga imkon beruvchi ta'riflarning majmuasi va ular asosida uni faoliyat yuritishining performance (natijaviyligi)ni oshirish bo'yicha tavsiyalarni tanlab olish tushuniladi. Har bir indikator, o'z navbatida, enli tadqiqot qilinayotgan ob'ektning alohida elementlari holatini aks ettiruvchi bir qator ko'rsatkichlarga bo'linadi. Boshqacha qilib aytganda, indikatorlar tizimi – u yoki bu korxonalar, mintaqalar, mamlakatlarning ahvoli va "salomatligi"ning holatini belgilashga imkon beruvchi o'ziga xos "gradusnik", "barometr"dir. Keyin sog'lomlashish va ularning holatini yaxshilash (ya'ni raqobatbardoshligini oshirish) uchun retseptlar taklif qilinadi. Va nihoyat, muvofiq rivojlanish va mavjud salohiyatdan foydalanish yo'llari bashoratlanadi, ularni boshqarishning yangi strategiyasi va taktikasi ishlab chiqiladi.

Hozirgi vaqtda indikatorli usul xorijiy biznesda raqobatbardoshlikni baholash uchun keng qo'llaniladi. Masalan, g'arbiy biznesmenlar ishlab chiqarishning muvofiq joylashgan erini va unga sarmoyalar kiritishni belgilash uchun hammadan avval u yoki bu mamlakat salohiyatining raqobatbardoshligini o'rganadilar. Ushbu maqsadlar uchun "Boshqaruv muammolari bo'yicha Yevropa forumi" (Jenevadagi markazi bilan) xalqaro tashkiloti har yili rivojlangan mamlakat salohiyatlari raqobatbardoshligi darajasini belgilaydi. Bunda 340 dan ortiq ko'rsatkichlar va 100 dan ortiq iqtisodchi-ekspertlar baholaridan iborat bo'lgan indikatorlar tizimidan foydalaniladi. Ushbu tahlil 10 asosiy omillar kabi guruhlashtiriladi:

- 1) iqtisodiyot(iqtisodiy salohiyat)ning dinamikasi;
- 2) sanoatning ishlab chiqarish quvvati;
- 3) bozorning dinamikasi;
- 4) kishilik kapitali;

- 5) davlatning obro‘si;
- 6) xom ashyo bilan ta‘minlanganlik;
- 7) tashqi bozorga qaratilganlik;
- 8) innovatsion salohiyat;
- 9) ijtimoiy barqarorlik.

Bu 10 omillardan har biri 20-40 yakka indikatorlardan vujudga keladi. Bu turli tumanlik menejerning ist‘edodidan ishlab chiqarishga to‘g‘ridan to‘g‘ri sarmoya kiritishlargacha, ilmiy tadqiqotlarga xarajatlardan o‘g‘itlarga xarajatlargacha, soliqa tortishdan davlat qarzlarigacha, mahsulotlarning sifatidan ishchi kuchining qiymatigacha, tsement ishlab chiqarishdan bo‘sh vaqtni rejalashtirishgacha yoziladi. Bunda keltirilgan 10 omillardan har birini baholash uchun eng ahamiyatli indikatorlarni tanlab olish bo‘yicha murakkab vazifa vujudga keladi. Shveysariyalik mutaxassislar, masalan, “kishilik kapitali”ni ta‘riflash uchun quyidagi indikatorlardan foydalanishni taklif qiladilar (1- jadval).

80 – yillarda AQSh, Yaponiya, GFR, Kanada va Shveysariya hamisha yuqori raqobatbardoshlik bilan ajralib turganlar. Bunda nafaqat iqtisodiy tashkil qiluvchi, balki eng asosiysi – ularning raqobatbardoshligining tuzilishi bilan ham. Chunonchi: iqtisodiyotni jahon talabi o‘zgarishlariga moslashganligi darajasi, ichki imkoniyatlarga mos keluvchi milliy ixtisos- lashishni to‘g‘ri tanlanishi, qat‘iy va ba‘zida ma‘nosiz raqobatdan ephillik bilan qocha bilishlik, yangi tovarlarni ishlab chiqarishga o‘ta olishlik, yangi bozorlarni o‘zlashtirish va h.k. bilan. Etakchi g‘arbiy mamlakatlar va firmalarning muvaffaqiyatlarining sababi xuddi safarbarlikda, ya‘ni jahon talabi evolyutsiyasiga moslasha olish va o‘z salohiyatini tarkibiy qayta qurish yo‘li bilan unga o‘z vaqtida javob qaytarish va uni kerakli yo‘nalishlarda rivojlantirishdadir.

1-jadval. “Kishilik kapitali”ni ta‘riflash uchun indikatorlar⁴²

“Insonparvarlik (kishilik) kapitali” omilining yig‘ma indikatorlari	22 mamlakat orasidagi o‘rin		
	1-chi	2-chi	3-chi
1	2	3	4
1.Aholi soni	AQSh	Yaponiya	GFR
2. Aholi sonining dinamikasi	Turkiya	Avstriya	AQSh
3.Aholining iqtisodiy o‘shishga ta‘siri	AQSh	Portugaliya	Ispaniya
4.Aholining yoshli tuzilmasi	Irlandiya	Turkiya	AQSh
.Urbanizatsiya darajasining ta‘siri	Finlandiya	AQSh	Kanada
6.Yosh shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Turkiya	Irlandiya	Yangi Zelandiya
7.Katta yoshdagi shaxslarning aholining umumiy sondagi ulushi	Avstriya	Yaponiya	Yangi Zelandiya
8. Mehnatga qobiliyatli yoshdagi (1-64 yoshlar) shaxslarning aholining umumiy sonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Daniya
9.Mehnatga qobiliyatli yoshdagi aholi sonining dinamikasi	Yangi Zelandiya	Avstriya	Kanada
10.Ayollarning mehnatga qobiliyatli yoshdagilarning aholi sonidagi ulushi	Shvetsiya	Finlandiya	Daniya

⁴² “Kishilik kapitali” omilini baholash uchun indika-torlarning Shveysariya tizimi (Jahon Jeneva iqtisodiy forumi. 1989)

11. Band bo'lganlarning mehnatga qobili- yatli yoshdagi aholi sonidagi ulushi	Shvetsiya	Norvegiya	Finlandiya
1	2	3	4
12. Band bo'lganlarning dinamikasi	AQSh	Avstriya	Norvegiya
13. Ishsizlikning umumiy darajasi	Shveysariya	Shvetsiya	Yaponiya
14. Yoshlar orasidagi ishsizlikning darajasi	Daniya	Shveysariya	GFR
1. Davomli ishsizlik darajasi	Yaponiya	Portugaliya	Shveysariya
16. 1986 yilda yangi ish joylarini tashkil qilinishi	Yaponiya	Portugaliya	Finlandiya
17. Istiqbolda yangi ish joylarini tashkil qilinishi	Yaponiya	Portugaliya	Kanada
18. Yuqori malakali ishchi kuchini ko'chib ketishi	AQSh	Finlandiya	Shveysariya
19. Kasbiy o'qitish	GFR	Yaponiya	Shveysariya
20. Yuqori malakali ishchi kuchi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
21. Yuqori malakali ishchi kuchining band bo'lganlar sonidagi ulushi	Irlandiya	Yaponiya	Daniya
22. Yollangan xodimlarning motivatsiyasi	Yaponiya	Shveysariya	Shvetsiya
23. Yollangan xodimlar uchun rag'batlar	Yaponiya	AQSh	Frantsiya
24. Yollangan xodimlarning safarbarligi	Yaponiya	AQSh	Irlandiya
2. Menejrlarni tayyorlash	Irlandiya	Shvetsiya	Shveysariya
26. Menejrlarni kasbiy moslashtirish	Shvetsiya	Irlandiya	AQSh
27. Menejerning ist'edodi	Yaponiya	Shveysariya	AQSh
28. Ish haqi (oklad)	Yaponiya	Shveysariya	Shvetsiya
29. Daromad solig'ining eng yuqori stavkasi	GFR	Frantsiya	Yangi Zelandiya
30. Aholi soniga ta'limga davlat xarajatlari	AQSh	Kanada	Shvetsiya
31. Yuqoriroq darajadagi o'rta ta'lim	Kanada Daniya	-	Shveysariya
32. Oliy ta'lim	AQSh	Kanada	Shvetsiya
33. Gazetalar chiqarish	Yaponiya	Finlandiya	Shvetsiya
34. Bo'lg'uvsi hayotning o'rtacha davomiyligi	Yaponiya	Yangi Zelandiya Shveysariya	-
3. Sog'liqni muhofaza qilish tizimi	Shvetsiya	Shveysariya	GFR
36. Hayotning xatarligi darajasi	Yaponiya	Angliya	Turkiya
Umuman kishilik kapitali omili	AQSh	Kanada	Yaponiya

Mutaxassislarni ta'kidlashlaricha, zamonaviy raqobat kurashida "shtik bilan" hujumga boruvchi emas, balki to'g'ri holatni tanlab, undan qochishni biluvchi kishi g'alaba qozonadi.

Matritsa usuli. Uning asosida raqobat jarayonini ularni dinamika bilan bog'liqlikda ko'rib chiquvchi g'oya yotadi. Tovarning egri chiziqli yashash davri ushbu usulning metodologik asosi bo'ladi.

70 –yillarning o'rtalarida "Boston konsalting grupp" marketing firmasi o'zining etarlicha oddiy holatlariga asoslangan holda har xil tovarlarning raqobatbardoshligini baholashning matritsa usulini ishlab chiqqan bo'lib, hozir u har xil korxonalar va sohalarning raqobatbardoshligini tadqiqot qilishda qo'llaniladi. Tadqiqotning asosiy quroli ikkita ko'rsatkichlar asosida qurilgan matritsadir. Vertikal bo'yicha bozor sig'imining to'g'ri chiziqli ko'lamdagi o'sishi

sur'atlari ko'rsatiladi. Gorizontal bo'yicha esa – tadbirkor yoki korxonaning bozordagi logarifmli ko'lamdagi ulushi. Barcha kompaniyalar, korporatsiyalar, firmalar va biznesning boshqa birliklari bu matritsada o'zlarining parametrlari va bozor sharoitlariga ko'ra joylashadilar. Bozorda eng katta ulushga ega bo'lganlar raqobatbardoshroq hisoblanadilar.

Matritsa usulidan foydalangan holda, menejer va biznesmen nafaqat o'z korxonasining, balki raqibining salohiyati raqobatbardoshligi darajasini ham baholashi va keyin esa bozordagi hulqining strategiyasini ishlab chiqishi mumkin. Matritsa usuli amarikali maslahat firmalarida keng qo'llaniladi, bizning tadbirkorlarimiz uchun ham salohiyatning raqobatbardoshligini baholash uchun ishonchli qurol bo'ladi.

9.2. Boshqaruv samaradorligining mohiyati va me'zonlari. Boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari.

Korxonaning salohiyati har xil turdagi bozorlardagi raqobat kurashida amalga oshiriladi. Uni amalga oshirilishining muvaffaqiyati ko'proq menejrlarning san'ati, ularning bilimlari, tajribasi va kasbiy mahoratiga bog'liq. Biznesning murakkab dunyosida bunday o'zini o'zi baholash yetarli emas. Ammo muvaffaqiyat va muvaffaqiyatsizliklarning sabablariga mustaqil ekspertlar, maslahatchilar va raqiblarning ko'zlari bilan qarash va solishtirish uchun maxsus ishlab chiqilgan standartlardan, ya'ni etalon uchun qabul qilingan har xil korxonalar, sohalar va boshqalar salohiyatlari raqobatbardoshligining baholaridan foydalanish foydalidir. Bu holda yutuqlarni o'zi tomonidan baholashga aniqlik, tuzatishlar kiritiladi va u endi korxonaning bozor tizimidagi haqiqiy holatiga mos keladi.

Qadimgilarni aytishlaricha, dunyoni boshlanishida so'z yotadi. Muvaffaqiyatli biznesning asosida esa nima yotadi? Biznes strategiya (uzoq muddatli maqsadlar)ni belgilashdan, ya'ni jamiyatda qabul qilingan va mustahkamlangan qonunlar, ahloqiy me'yorlar, iste'molchilarning ruhiy qarashlari, milliy an'analar va h.k. ko'rinishidagi huquqiy, iqtisodiy, sotsial, ekologik va boshqa standartlarni hisobga olish bilan kattaroq daromad olishga imkon beruvchi resurslar(xodimlar, moddiy-ashyoviy va boshqalar)ni muvofiq tanlab olishdan boshlanadi va uning asosida taktika ishlab chiqiladi. Muvaffaqiyatli biznesning strategiyasini umumiy ko'rinishda quydagicha aks ettirish mumkin:

$$Ebft = DNt + Dpo + Dpb + Dpf$$

$$Pht \quad Pa \quad \text{yoki} \quad Pprim \quad \text{shartida max}$$

bu $Ebft > Ebnt$, agar $Ebft < Ebnt$, unda biznes: yo umuman, yoki korxonaga uchun, yoki faqat jamiyat uchun samarali bo'ladi.

Evf^* va Ebi^* belgilanishlar tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi biznes samaradorligining haqiqiy va me'yoriy darajasi:

Dnr va Rnt tegishli ravishdagi t vaqti ichidagi korxonaning yig'ma daromadlari va resurslari;

Dpo – soliqlar va sotsial fondlarga ixtiyoriy to'lovlar to'langandan keyin korxonaga ixtiyorida qoladigan daromadlar;

Dpb – korxonaning respublika va mahalliy byudjetga topshirilgan daromadlari;

Dpf – korxonaning sotsial fondlarga ixtiyoriy ajratmalar shaklida topshirilgan daromadlari;

Ra – korxonadan avanslashtirilgan resurslar (korxonaning qiymat baholanishdagi barcha mavjud resurslari, shu jumladan rezerv qilingan ish joylari, xom ashyo, materiallarning me'yoridan ortiq zaxiralari, o'rnatilmagan uskunalar, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

Rprim – korxonadan qo'llanilgan resurslar (avanslashtirilgan resurslar minus foydalanilmagan resurslar, ya'ni rezervli ish joylari, xom ashyo, materiallarning me'yoridan ortiq zaxiralari, o'rnatilmagan uskunalar, sug'urta va tavakkalchilik fondlari);

Ushbu formula umuman jamiyat nuqtai nazaridan muvaffaqiyatli biznesni aks ettiradi. Chunki u soliqli byudjet tushumlari va sotsial fondlarni shakllantirishda faol ishtirok etish, hamda daromadlar va xarajatlarning faol balansi bilan raqobat qilishga qaratilgan. Bunday strategiyani amalga oshiruvchi korxonalar nafaqat raqobatbardosh salohiyatga egalar, balki davlatning iqtisodiy qudratini oshiradilar. G'arbda ular o'zlarini o'stirgan mamlakatlarning faxri bo'ladilar, ularning menejerlari esa – eng mashhur va nomi chiqqan kishilardir.

Jahon amaliyotida korxonalar faoliyatining asosiy natijalari daromadlar kategoriyasi bilan belgilanadilar. Iqtisodiyot tilida bu – sof foyda (soliqlar va sotsial fondlarga ixtiyoriy to'lovlar to'langanidan keyin korxonada qoladigan foyda), ishlab chiqish bilan qo'shilgan qiymat (sotilgan tovarlar qiymati minus xarid qilingan tovarlar va xizmatlar qiymati), yalpi daromad (sotsial to'lovlarni o'z ichiga oluvchi ish haqi fondi va plyus – balansli foyda). Barcha daromadlar korxonada qoluvchi daromadlar va undan soliqlar, rentalar, to'lovlar, subsidiyalar, badallar, hayriyalar, hamda raqobat natijasida (narxdagi yon berishlar, holatli yo'qotishlar va h.k.) ko'rinishida undirib olinadigan daromadlarga bo'linadilar. Daromadlar odatda ishga kiritiladigan resurslar (asosiy fondlar va moddiy aylanma mablag'lar, avans qilib berilgan yoki qo'llanilgan sarmoyalar) bilan tenglashtiriladi. Daromadlar va xarajatlarning (sarmoyalar, mehnat, vaqt, bozor sig'imining o'zlashtirilgan ulushi)ning har xil nisbatlarini ekspert yo'li bilan aniqlangan xuddi shunday standartlar bilan solishtirishda korxonalar salohiyatining raqobatbardoshligini baholashga imkon beradi. Bunday baho bir qator ko'rsatkichlar va standartlar (normativlar)dan foydalanish bilan beriladi, unga erisha turib, korxonalar raqobatbardosh bo'ladi. Standartlarni ishlab chiqish usullari g'oyatda turli tumanligi bilan ajralib turadi. Chunki rivojlangan mamlakatlardagi bozor munosabatlari amaliyoti asrdan ortiqqa tengdir. Hozir ular orasidan ekspertli balli baholarga afzallik berilmoqda.

Umuman, korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini o'zgarishi – bu uning tijorat sirining o'zagidir. Shuning uchun ham bunday baholashning eng muhim va batafsil usullarini korxonalar menejerlari sir tutishga harakat qiladilar. Etakchi indikatorlarning aniq miqdorlari va ularni boshqarish strategiyasi odatda korporatsiyalar uchun maxfiy bo'ladi. Shunga qaramasdan biznes bo'yicha g'arb adabiyotlarini ko'rib chiqsa turib, bozorning holati va korporatsiyalarning iqtisodiy

hulqining orqasidan kuzata turib, eng ahamiyatli va ko'proq foydalaniladigan standartlarni, korxonalar faoliyati natijalari va resurslari harakatini ularning raqobatbardoshligi ostida yotuvchi indekslarini ajratish mumkin.

Korxonaning raqobatbardoshligi salohiyati standartlari iqtisodiy va sotsiallarga bo'linadi. Ular odatda sinchiklab tanlab olinadilar, ular etarlicha ko'p yoki nisbatan kam bo'lishi mumkin. Bu o'tkazilayotgan tadqiqotning kengligiga bog'liqdir. Bizning minimum korxonalar salohiyati-ning iqtisodiy raqobatbardoshligini baholashga imkon beruvchi beshta indikatorlar bilan belgilanadi. Ya'ni: ashyoviy va axborat resurslari, iqtisodiy kenglik, vaqt, texnologiyalar, daromadlar darajasidan foydalanishning samaradorligi.

Ushbu maqsadlar uchun hammadan avval me'yoriy ko'rsatkichlar va korxonalar raqobatbardoshligining darajalarini ajratish zarur. Bunday darajalar tadqiqotning maqsadlariga ko'ra bir nechta bo'lishlari mumkin. Ulardan eng muhimlarini ajratamiz. Bu jahon etakchisi (yetakchi firmalar uchun indikatorlarning aniq miqdorlarini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar); jahon standarti (ekspert yo'li bilan olingan me'yoriy ko'rsatkichning o'rtacha darajasi, unga chiqish korxonani etalon-mo'ljallar safiga kiritilganligini bildiradi); xalq xo'jaligi etakchisi; xalq xo'jaligi standarti; sohaviy yetakchilik; sohaviy standart darajalari; chegaraviy daraja (undan keyin korxonalar raqobatbardosh bo'la olmaydi). Raqobatbardoshlikning har bir darajasiga aniq ko'rsatkichlar ko'rinishidagi indikatorlarning belgilangan majmuasi mos keladi. Ularning barchasi korxonalar salohiyati raqobatbardoshligining matritsasini tashkil qiladilar, unda tanlab olingan ko'rsatkichlarning nisbiy miqdorlari va ularning foizli-balli aks ettirilishi aks ettiriladi (2-jadval).

Ushbu matritsani aniq ko'rsatkichlar bilan to'ldirish oson ish emas. U korxonada malakali aqliy markazni mavjud bo'lishini, raqiblar tomonidan yashirilgan tijorat sirini qo'shish va o'zini saqlab qolish, hamda axborat manbalarini, shu jumladan xorijnikini qo'shimcha o'rganish va ulardan foydalanishni taqazo qiladi. Rivojlangan mamlakatlarda - bu "oltin yoqachalar": maslahatchilar, menejerlar, olimlar, yuristlar, tizim tahlilchilari, hokimiyat va hokimiyatning parlament tuzilmalarining sobiq a'zolari va boshqalarning oddiy ishi bo'lsa ham. Bunday ishsiz obro'li va o'zini hurmat qiluvchi firma biznesdagi uzoq muvaffaqiyatga umid qilolmaydi. Raqobatbardoshlik matritsasi bugungi eng yuqori - ekspert yo'li bilan olingan indikatorning darajasi 100% deb qabul qilinadi va shunga ko'ra 100 ball bo'ladi. Ushbu matritsa asosida raqobatbardoshlik darajasini ham alohidagi indikatorlar bo'yicha va ham, umuman, ularning butun majmuasi bo'yicha balli hisoblanishlarini berish mumkin.

2 – jadval. Korxonalar salohiyati qobiliyati konturining matritsasi

Indikatorlar	KR		KT		KE		KD		KU	
	1		2		3		4			
	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar	nisbiy birlik	ballar
Korxonalar salohiyati raqobatchilik darajasi										
1. Jahon etakchiligi	KR1	KR1b	KT1	KT1b	KE1	KE1b	KD1	KD1b	KU1	KU1b
2. Jahon standartlari	KR2	KR2b	KT2	KT2b	KE2	KE2b	KD2	KD2b	KU2	KU2b
3. Xalq xo'jaligi etakchiligi	KR3	KR3b	KT3	KT3b	KE3	KE3b	KD3	KD3b	KU3	KU3b
4. Xalq xo'jaligi standarti	KR4	KR4b	KT4	KT4b	KE4	KE4b	KD4	KD4b	KU4	KU4b
.Sohaviy yetakchilik	KR	KRb	KT	KTb	KE	KEb	KD	KDb	KU	KUb
6. Sohaviy standart	KR6	KR6b	KT6	KT6b	KE6	KE6b	KD6	KD6b	KU6	KU6b
7. Chegaraviy daraja	KR7	KR7b	KT7	KT7b	KE7	KE7b	KD7	KD7b	KU7	KU7b
8. Korxonalar	KR8	KR8b	KT8	KT8b	KE8	KE8b	KD8	KD8b	KU8	KU8b

3 – jadval. Korxonalar salohiyatining rezervlari va yo'qotishlari

Indikatorlar	KR		KT		KE		KD		KU		Barcha rezervlar va yo'qotishlar
	1		2		3		4				
	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	Nisbiy birlik	ballar	
Korxonalar salohiyatining yo'qotishlari va rezervlari											
REZERVLAR											
1. Jahon etakchiligi	RKR1	RKR1b	RKT1	RKT1b	RKE1	RKE1b	RKD1	RKD1b	RKU1	RKU1b	R1b
2. Jahon standarti	RKR2	RKR2b	RKT2	RKT2b	RKE2	RKE2b	RKD2	RKD2b	RKU2	RKU2b	R2b
3. Xalq xo'jaligi etakchiligi	RKR3	RKR3b	RKT3	RKT3b	RKE3	RKE3b	RKD3	RKD3b	RKU3	RKU3b	R3b
4. Xalq xo'jaligi standarti	RKR4	RKR4b	RKT4	RKT4b	RKE4	RKE4b	RKD4	RKD4b	RKU4	RKU4b	R4b
.Sohaviy yetakchilik	RKR	RKRb	RKT	RKTb	RKE	RKEb	RKD	RKDb	RKU	RKU b	Rb

bu yerda t –sarmoyadan samara olish va investitsiyalar kiritish vaqti. Shunda jadvalni qurish mumkin. U ustivor tadbirlarni tanlash mantiqini – salohiyat raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha korxonalar strategiyasining asoslarini ishlab chiqilishini aks ettiradi.

4 – jadval. Salohiyatning raqobatbardoshligini oshirish bo‘yicha strategiyani tanlash (jahon etakchiligi darajasi uchun)

Maqsadga erishish uchun mablag‘lar va resurslar Indikatorlar	Investitsiyalar (I)	Vaqt (t)	Iqti. Samara (Ef)	Samaradorlikning integral koeffitsienti (NKint)	Ustivorliklar (firmaning straregiyasi)
1.RKR1	Ikr	tip	Efkr	K1int	3 1 4 2
2.RKT1	Ikt	1kt	Efkt	K2int	
3.RKE1	Ike	tie	Efke	K3int	
4.RKD1	Ikd	1>d	Efkd	K4int	
.RKU1	Iku	tny	Efku	Kint	

Har bir korxonalar tavakkalchilikning o‘zi engib o‘tishi mumkin bo‘lgan “planka”sini tanlaydi. Biznesda ham jizzakilik va ham ortiqcha kamtarlik qarama qarshidir. Korxonalar rezervlarining bir qismini safarbar qilishga harakat qilib, “o‘rtacha” holatga da‘vogarlik qilishi mumkin. Faraz qilamizki, $K3int > Kint > K2int > K4 int > K1int$. Bunda . – jadvalnig – ustunidagi raqamlash korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini oshirishning silliqilanishi (navbatiyligi)ni beradi. Dastavval KD, keyin KU va keyin esa KE va h.k. indikatorining darajasini oshirish bo‘yicha ishni o‘tkazish maqsadga muvofiqdir. Agar barchasiga birdaniga kirishilsa, unda u yoki bu darajadagi raqobat kurashida mutahkam o‘rinni egallashga kuch va vaqt etmay qolishi mumkin. Nimanidir belgilangan narsani tanlab olib, korxonalar sinergetik samarani, ya’ni qo‘shimcha foydani olishi mumkin, chunki yaxshi o‘ylab ko‘rilgan tadbirlar majmuasi barcha qolgan indikatorlarga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Bu raqobatbardoshlik matritsasi elementlarini bundan keyingi yangitdan ko‘rib chiqish va hisoblashlar va baholashlarning butun majmuasini yangilashni taqazo qiladi.

Ko‘rsatib o‘tilgan tahlilni rezervlar, yo‘qotishlar va samaradorlik- ning integral koeffitsienti dinamikasini o‘rganish bilan to‘ldirish darkor(6 - jadval).

Korxonalar salohiyati raqobatbardoshligini oshirish sohasidagi muvaffaqiyatning koeffitsienti (Kus) deb quyidagi formulani hisoblash mumkin:

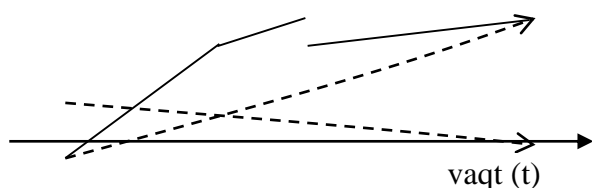
$$Kus = TKint - TP \max \rightarrow TR$$

– jadval. Korxonalar salohiyati samaradorligi rezervlari, yo‘qotishlari va integral koeffitsienti balli baholarining dinamikasi

Rezervlar, yo‘qotishlar, samaradorlik							
	t1	t2	t3	...	t1	...	tp
1.Rezervlarning o‘zgarishi sur‘atlari	TR1	TR1	TR1		TR1		TR1
2.Yo‘qotishlarning	TP1	TP1	TP1		TP1		TP1

o'zgarishi sur'atlari							
3.korxonalar salohiyati integral koeffitsientining o'zgarishi sur'atlari	TK1int	TK1int	TK1int		TK1int		TK1int

Eng yaxshisi yo'qotishlar dinamikasi nolga qadar keskin pasayishi, samaradorlikning integral koeffitsienti o'zgarishlar sur'atlari to'g'ri chizig'i (TKint) esa ular bir birlariga nisbatan etarlicha yaqinroq joylashishlaridagi rezervlar o'zgarishlari sur'atlari to'g'ri chiziqalaridan yuqoriroqdaligidir. Ya'ni eng katta muvaffaqiyatga $TP = 0$, $TKint > TR$ bo'lgan holda erishiladi. Bu shuni bildiradiki, korxonalar agar raqobatning u yoki bu darajasidagi etakchilariga emas, tenglar o'rtasidagi eng yaxshilarga qarab shiddat bilan harakatlanadi. Buni quyidagicha namoyish qilish mumkin:



1 – rasm. Raqobat muvaffaqiyatining “o‘qlari”.

Korxonalar salohiyati raqobatbardoshligi va bozor foydaliligini baholashning biz tomonimizdan taklif qilingan metodikasi yagona va universal emas. Bunday metodikalarning eng turli tuman variantlari bo'lishi mumkin. U aniq detallarni, korxonalar iqtisodiyotining nozik tomonlarini hisobga olishi, ammo shuning bilan bir vaqtda o'z ichiga umumiy qabul qilingan indikatorlarni, salohiyatning ko'rsatkichlarini va bozor jarayonlarini olishi kerak.

1. Korxonalar qudratini belgilovchi omillar:

– Korxonalar qudratini belgilovchi omillar:

– Mahsulot sifati;

– Korxonalar imidji;

– Raqobatbardoshlik;

– Hamkorlar bilan aloqadagi mavqening yuqoriligi;

– Innovatsion texnologiya va texnika bilan ta'minlanganlik darajasi.

Korxonalar boshqaruvi uning pul bilan bog'liq bo'lgan ko'rsatkichlari tahliliga asoslangan. Ammo bunday yondashish korxonalar faoliyatidagi boshqa muhim tomonlarini ochib berolmaydi. Amerikalik olimlar R. Kaplan va D. Norton 1990-yillarda 12 ta yirik kompaniya xo'jalik faoliyatining pul bilan bog'liq bo'lmagan ko'rsatkichlarini ham hisobga oladigan natijalarni baholash tizimini o'rgandilar va ko'rsatkichlarning muvofiqlashgan tizimining konsepsiyasini yaratdilar.

Bunday yangi tizim korxonaning pul bilan bog'liq ko'rsatkichlarini uning boshqa turdagi ko'rsatkichlari bilan bog'lashga yo'naltirilgan, boshqaruv tizimi ko'rsatkichlariga aylantirish masalalari hal qilingan. Buning uchun korxonaning erishgan ko'rsatkichlarini kelajakdagi olinishi mumkin bo'lgan natijalar bilan bog'lash zarur bo'ldi. Ko'rsatkichlarning muvofiqlashtirilgan bunday tizimi avval

korxonada darajasida, keyinchalik korxonaning bo'limlari va hatto alohida xodimlari darajasidagi boshqaruv tizimiga aylandi va 1999-yildan boshlab dunyoning 300 dan ortiq (AQSH, Kanada, Germaniya, Shveysariya) korxonalarida tatbiq etila boshladi. Banklar esa (Dentche Bank) bu tizimni o'zining hisobotiga indikator sifatida kiritdilar.

Iqtisodiy, ijtimoiy axborotlarni qayta ishlashdagi bu yangi yondashuvni nafaqat korxonalarining ko'rsatkichlari tizimi sifatida, balki loyihalar boshqaruvining hamma tomonlarini qamrab olgan tizim deb ham qaralishi lozim. P. Xorvatning fikricha, axborotlarni yig'ish, tahlil qilish va baholash, ko'rsatkichlarning muvofiqlashtirilgan tizimida katta rol o'ynaydi, hozirgi kunda dunyoning kompyuter dasturlarini ishlab chiqish bo'yicha eng kuchli kompaniyalari shu maqsadlar uchun dasturiy vositalarini yaratish bo'yicha ish olib borishmoqda.

Ammo R. Kaplanning tan olishicha, bu nazariya takomil emas, chunki bunda eng asosiy narsa – baholash vositasi yo'q. R. Kaplanning yuqorida ta'qidlangan usulini innovatsiya loyihalariga moslashtirilgan holda qo'llash maqsadida quyidagi chora-tadbirlar tizimi ishlab chiqildi:

- ilmiy ishlab chiqarish va kichik innovatsiya korxonalarining ko'rsatkichlari majmuasini ishlab chiqish;

- ko'rsatkichlarni tashkilotning strategik maqsadlari, vazifalari bilan uzviy bog'liqligini taminlash, ularni ko'p funksiyali indikatorlarga o'tkazish,

- ularning o'lchov birliklarini aniqlash:

- korxonaning ilmiy faoliyati ko'rsatkichlarining muvofiqlashtirilgan tizimini ishlab chiqish, ko'rsatkichlararo bog'liqlik darajasini aniqlash, ularni statistik – matematik qayta ishlash formulalarini hisoblash, baholash va boshqarish bo'yicha dasturiy vositalarini yaratish;

- loyiha rivojlanishining qisqa va uzoq muddatga mo'ljallangan imitatsion modelini yaratish;

- qaror qabul qilish jarayonini amalga oshirish – loyihaning amaliy natijalarini kompyuterda olingan natijalar bilan solishtirish, xatoliklarni tahlil qilish.

Quyida axborotlarni miqdoriy tahlil qilish, agregatsiyalash usuliga asoslangan korxonalarini innovatsiya faolligini, ilmiy-amaliy salohiyatini o'rganish metodologiyasi keltirilgan.

Korxonalarining ilmiy-texnik salohiyati – bu korxonaning yangi texnika va texnologiyalarni joriy etishga, modernizatsiyalashga yo'naltirilgan ilmiy, ishlab chiqarish va axborot zaxiralarining majmuasidir. Bundan tashqari korxonada quvvati ham uning qudratini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Korxonada quvvati asosiy ishlab chiqarish fondlari tarkibidagi kuch beruvchi va ishchi mashinalarning miqdoriga, salmog'iga, ularning unumdorlik darajasiga bog'liq bo'ladi.

9.3. Korxonada qudratini raqobatbardoshligini baholash. Korxonaning iqtisodiy qudrati.

Korxonada quvvati deb, dastgoh va ishlab chiqarish maydonlaridan ilg'or texnologiya, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishning ilg'or usullaridan to'liq

foydalangan sharoitda yiligi korxonaning eng ko'p mahsulot ishlab chiqarish yoki xom ashyoni qayta ishlash imkoniyatiga aytiladi.

Korxonada quvvati mahsulot qaysi birlikda hisoblansa shu birliklarda aniqlanadi. Korxonada quvvati bazis yoki reja davrida nisbatan foiz hisobida ham ifodalanadi.

Korxonada quvvati - uning yetakchi, tayyor mahsulot ishlab chiqaruvchi tsexlari bilan topiladi.

Ishlab chiqarish quvvatidan unumli, to'liq foydalanishni ta'minlash yo'llari quyidagilar:

Asosiy fondlarni o'z vaqtida yangilab turish;

Ishlab chiqarish jarayonidagi uzilishlar, turg'unlik holatlarini keltirib chiqaruvchi sabablarni yo'qotish yoki kamaytirish;

Ishlab chiqarishni tashkil etishning foydali, ilg'or shakllari, usullarini qo'llash va shular hisobiga mehnat buyumlariga ishlov berish tartibini uzluksiz va bir vaqtda hamma ish joylarida olib boorish;

Mehnatni ish joylari bo'yicha aniq taqsimlash;

Dastgohlarning ish vaqti fondidan to'liq foydalanishni ta'minlash.

Texnologik jarayonlarni bir me'yorda to'liq foydalanishini ta'minlash.

3. Sifat menejmenti tizimi va texnologiya.

Hozirda mamlakatda SMTni ishlab chiqish va tatbiq etish borasida katta tajriba to'plangan. 68 ta korxonada sifatni boshqarish tizimini tatbiq etish yuzasidan tadbirlar rejalashtirilgan, ulardan 30 tasida sifatni boshqarish tizimini qo'llash bo'yicha ishlar boshlangan, 23 ta korxonada esa tayyorgarlik ishlari olib borilmoqda. Ana shu tajribaga asoslangan holda, SMTni tatbiq etish jarayonining samaradorligi tahlil qilindi, hamda shunday faoliyatga kirishish arafasida turgan korxonalar uchun qator tavsiyanomalar tayyorlandi. Ularning aksariyat qismini SMTni ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonini qanday qilib arzonroq, tezroq va eng muhimi, foydaliroq qilish borasidagi tavsiyanomalar tashkil etadi.

Foydaliligi. Korxonada rahbarida, SMT qanday maqsadda tatbiq etilmoqda degan savolning tug'ilishi tabiiy yodingizda bo'lsin, qanday foyda keltirishini bilmasangiz biror-bir tizimni joriy qilishdan hech qanday naf yo'q.

SMTning 6 ta asosiy tartiboti (hujjatlar, yozuvlarni, nomuvofiq mahsulotlarni boshqarish, ichki auditlar, tuzatuvchi) va ogohlantiruvchi harakatlarini tatbiq qilish yetarli, ular tashkilotdagi barcha jarayonlarni maqbullashtirishga olib keladi, degan noto'g'ri tushuncha mavjud. O'tkazilgan tadqiqotlar bunda fikrlarning noo'rinligini ko'rsatadi. Faqat sizning korxonangiz uchun xos bo'lgan (mahsulotlarning hayotiy turkumi jarayonlari deb ataladigan) jarayonlar tubdan o'zgartirilgan holdagina real va jiddiy yutuqlarga erishish mumkin.

Korxonalar rahbarlariga SMTni tatbiq etish maqsadlarini aniqlashda prinsipial jihatdan o'zgacha yondoshuvga amal qilish tavsiya etiladi. Bunday yondoshuv uchta oddiy qoidaga asoslangan, xususan:

1. Korxonangizda qanday jarayon va yoki vazifalar korxonangizning «tor joyi», nozik tomoni hisoblanadi hamda tubdan qayta qurish va yaxshilashni talab qiladi.

2. Qayta qurish – bu yangilik jarayoni, uni munosib kadrlar bilan mustahkamlang, qo‘shimcha resurslar bilan ta‘minlang, jarayonni tartibga soling va imkon qadar avtomatlashtiring.

3. ISO 9000 seriyasi standartlari talablariga muvofiq bu jarayonni boshqaring.

Shunday qilib, korxonalar rahbarlari bir me‘yorda ishlayotgan jarayonlarni hujjatlashtirish uchun resurslar sarflamasligi, ammo butun e‘tiborni aynan tez orada yaxshilashni talab qilayotgan amaliy jihatlarga qaratishi zarur.

Ajoyib nemislar, italiyaliklar va indoneziyaliklar uchun uch yoki to‘rt tilda gapirishning foydasi yo‘q. "Xitoyda barcha asosiy maktab bolalarning yarmi hozir ingliz va Hindiston va Xitoyda ingliz dinamik sonini o‘rganmoqda - 00 milliondan ortiq. Boshqa tomondan, Amerika bolalarning ko‘pchiligi maktabda faqat ingliz tilini o‘rganib - faqat 24,000 Xitoy tilida tahsil olmoqda. Va AQShda aholining faqat 22 foizi ingliz 4 amerikaliklar boshqa tilda gapirib, biz xalqaro biznes tili sifatida faqat ingliz, deb o‘ylaymiz va boshqa tillarni o‘rganish zarurligini e‘tiborga olmaymiz. Britaniya Kengashi vakolatli tadqiqot ishlari tomonidan, asosiy bayonotida, " Qo‘shma Shtatlar raqobatbardoshligi Birlashgan Qirollikka putur etkazadi", deb aytdi, chunki, bu, amerikalilarning asosiy qismi so‘zlarni qisqartirib aytadi va noto‘g‘ri talaffuz qiladi. Ko‘p hollarda esa imo-ishoralarni ishlatadi. Ular boshqa davlatlarning urf-odatlarida va qadariyatlariga e‘tiborsizlik bilan qaraydilar, Britaniya qadriyatlarini poymol qiladilar.

Birinchidan, ethnocentric munosabat - parochialistic e‘tiqod bu ishni eng yaxshi yondashuvlar va usullar – vatanda bo‘ladi, deb hisoblashadi.(asosiy ofislari joylashgan mamlakat).odamlar o‘z vatanidagi kabi ethnocentric munosabati bilan rahbarlari, xorijiy mamlakatlarda odamlar yaxshi ish qarorlar qabul qilish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalar, tajriba, bilim, yoki tajriba yo‘q, deb ishonaman. Ular asosiy yyechimlar yoki texnologiyalarni xorijiy xodimlarga ishonmagan. So‘ngra, polisentrik munosabatlar - xodimlarning vakillik mamlakat-tashkilotchisi (tashkilot biznes bilan shug‘ullanadi bo‘lgan boshqa mamlakat), o‘z biznesini boshqarish uchun eng yaxshi yondashuvlar va ish usullarini bilishidir. Bu munosabat bilan rahbarlar tushunish uchun turli va qattiq sifatida har bir xorijiy ishlashini ko‘rib.Geosentrik yondashuv jahon aholisining dunyo bo‘ylab mehnat qilishi uchun imkoniyat yaratish tushuniladi. Misol uchun, Karlos Ghosn, Nissan va Renault bosh direktori, Frantsiyada ta'lim, Livan, ota-onalar ham Braziliyada tug‘ilgan va to‘rt tilda ravon gapirishadi. Geosentrik yondashuv globallashuv sharoitida madaniy xilma-xillikning bartaraf etilishini va korporativ rahbarning zamonaviy modeli yaratilishini talab qiladi

Bu - bugungi global muhitda muvaffaqiyatli rahbarlari talab qiladi yondashuv turi. shunday qilib, Kanada qarshi United Yaponiyaga qarshi Shtatlari, Frantsiya, Germaniya qarshi, Meksika, va - global tanlovining hududiy bosqichi kasaba uyushmalarida ko‘rib chiqildi. Endi, global raqobat Yevropa Ittifoqi (EI), Shimoliy Amerika erkin savdo kelishuvi (NAFTA), Janubi-Sharqiy Osiyo davlatlari assotsiatsiyasi (ASEAN), va boshqalar, shu jumladan, mintaqaviy savdo shartnomalari bilan hosil bo‘ladi.

Yevropa Hamjamiyati - jahon iqtisodiyotiga integratsiyada yetuk integratsion guruh 1993 yil 1 noyabrgacha rasmiy ravishda etakchi G‘arbiy Yevropa mamlakatlarning birlashgan guruhi Yevropa Hamjamiyati deb atalardi. Chunki u 1967 yildan so‘ng mustaqil bo‘lgan uch mintaqaviy tashkilot organlarining birlashishidan paydo bo‘lgan:

- Yevropa Ko‘mir va Po‘lat Birlashmasi - EOUS (ECSO): mavjud bitim 1924 yilda kuchga kirgan;
- Yevropa Iqtisod Uyushmasi - EAS (EEC): Yevropa uyushmasini tashkil qilish bitimi Rimda 1971 yilda qabul qilingan va 198 yili kuchga kirgan;
- Yevropa Atom Energiyasi bo‘yicha uyushma - Evraatom (EVRATOM): bitim 1984 yilda kuchga kirgan.

U rasmiy nomlanish bilan bir qatorda, boshqacharoq deb ham atalar edi: Yevropa Hamjamiyati (EH) yoki faqat Hamjamiyat.

1993 yil 1 noyabrda Maastrix bitimi kuchga kirgandan keyin, bu guruhning nomi rasmiy ravishda Yevropa Ittifoqi bo‘ldi:



1. Yevropa Erkin Savdo Assotsiyasi (Uyushmasi) - European security of Trade.
2. «Erkin savdo to‘g‘risidagi Shimoliy Amerika bitimi». North American of free Trade.
3. European Economic Community.

Yevropa hamjamiyati doirasidagi birlashmaning rivojlanishida bir qator bosqichlar bo‘lib o‘tdi, faqat ular quyi shakldan o‘tib, chuqurlashib bordi (erkin savdo zonasi, bojxona Ittifoqi

umumiy bozor), yuqoriga - iqtisodiy va valyuta birligiga o‘tishi bilan a‘zolar soni ko‘payishiga ham olib keldi.

Hozirgi vaqtda Yevropa Hamjamiyatining negizini barpo etish jarayoni yagona bozor, davlatlararo boshqarish tizimi amaliy yakunlandi va mamlakatlarning iqtisodiy, valyuta va siyosiy birligi shakllanishi yakunida ular bevosita yaqinlashdilar.

Yevropa Hamjamiyatiga to'liq huquqqa ega bo'lgan 12 mamlakat kiradi: Bel'giya, Buyuk Britaniya, Albaniya, Gretsiya, Daniya, Irlandiya, Ispaniya, Italiya, Lyuksemburg, Niderlandiya, Portugaliya, Frantsiya.

Yevropa Hamjamiyati mexanizmining harakati, avvalambor, siyosiy- huquqiy boshqarish tizimiga asoslanadi. Ular umumiy milliy yoki mamlakatlararo organlardan hamda milliy davlat boshqaruvidan iborat.

Yevropa Hamjamiyatining asosiy hokimiyat tuzilishini izohlab beramiz. Vazirlar Maxkamasi (kengashi) qonuniy organ bo'lib, boshqaruv tizimida asosiy rol' uynaydi. Unga yuqori darajadagi malaka bilan qabul qilinadi (amalda esa teng ovoz olishga harakat qilinadi).

Yevropa kengashi (Evrosovet) - yuqori organ bo'lib uning tarkibiga davlatlarning rahbarlari va Yevropa Uyushmasiga a'zo bo'lgan mamlakatlarning hukumat boshliqlari kiradi. Bu yerda printsiplial masalalar muhokama qilinadi hamda qarorlar qabul qilinadi.

Yevropa Hamjamiyatining komissiyasi (komissiya, EHK) - ijro etuvchi organdir. U Vazirlar Mahkamasiga qonunlar loyihasini tasdiqlash uchun tavsiya etish huquqiga ega. Uning faoliyati juda keng va rang- barangdir

Masalan, komissiya bojxona tarkibiga rioya qilinishini, agrar bozor faoliyatini, soliq va bojxona siyosatini yuritish ishini nazorat qilishni amalga oshiradi va h.k.. U bir qator vazifalarni bajaradi, shu jumladan, ixtiyoridagi ijtimoiy mintaqaviy agrar fondlar asosida mablag' bilan ta'minlash vazifasini utaydi.

Komissiya mustaqil ravishda uchinchi mamlakatlar bilan muzokaralar olib boradi, shuningdek, unga umumiy byudjetni boshqarish huquqi berilgan. Faoliyatining asosiy yo'nalishlaridan biri milliy qonunchilik, standart va normalarni tartibga keltirishdir.

Yevropa Parlamenti (Yevroparlament) - nazoratchi organ. Komissiya faoliyatini nazorat qiladi va byudjetni tasdiqlaydi. Vazirlar Maxkamasi va Yevropa Hamjamiyati komissiyasining faoliyati o'zaro bog'liqdir.

Yevropa Hamjamiyati Sudi - yuqori organ. U bitimlarning bajarilishini va Yevropa Hamjamiyati asosiy printsiplarining amalga oshirishini ta'minlaydi.

Bulardan tashqari, boshqa boshqaruv va konsul'tativ organlar, yana turli yordamchi tashkilotlar - tur kumitalar, komissiyalar, yordamchi komissiyalar, moliyani tartibga solish fondlari mavjud.

Yevropa Hamjamiyati boshqaruv huquqida eng yuqori o'rinni EH ni tuzish va kengaytirish to'g'risidagi xalqaro bitim, shuningdek, Hamjamiyat faoliyatini yuritishga oid boshqa bitimlar egallaydi.

Bu dastlabki qonunchilik EH konstitutsiyasini hosil etadi.

Ikkinchi qonunchilik reglamentlar, driktivalar (ko'rsatmalar), qarorlar, tavsiyalar va mulohazalar tarzida taqdim qilingan.

Reglamentlar (ish tartibi) o'zining statusiga ko'ra, EH ga a'zo bo'lgan mamlakatlarning milliy qonunchiligidan ustun turadi va har kaysi mamlakat hududida qonun kuchini egallaydi.

Direktivalar qonunlashtirilgan hujjat bo'lib, ular umumiy qoidalarni belgilaydi va EHga a'zo bo'lgan mamlakatlarning maxsus qarorlarini aniqlashtiriladi..

Qarorlar tub mohiyati bilan individual tarzida bo‘ladi. Ular shaklan majburiy kuchga ega bo‘lmasada, ma’lum darajada huquqiy ahamiyatga ega.

Tavsiyalar va muloxazalar ijro etish uchun majburiy emas.

G‘arbiy Yevropa iqtisodiyotini birlashtirish jarayonida huquq markazdan uzoqlashish g‘oyalari ta’sir etishda faol rol’ uynaydi. EH doirasida yagona huquqiy maydon yuzaga keltirilgan.⁴³

9.4. Xalqaro darajada boshqaruv.

Tashqi savdo, agrar siyosat sohasida, tijorat va fuqarolik huquqi (raqobat erkinligi, monopoliya va shartnoma), soliq huquqlarida (soliq tizimining daromadga yaqinlashuvi, mablag‘ning aylanib turishiga qarab soliq rejasini belgilash, EH mablag‘iga bevosita badallar tushumi) Yevropa qonunchilik hujjatlari milliy qonunlarni almashtira oladi.

Biroq, tashqi bosqichda tashqi iqtisodiy siyosatda milliy hukumat quyidagi imkoniyatlarga ega:

- uchinchi bir mamlakatning mollariga import ulushini kiritish;
- birinchi navbatda to‘qimachilik va elektron mahsulotlar tannarxi ancha arzon bo‘lgan mamlakatlar (masalan, Yaponiya, Janubiy Koreya) bilan «ixtiyoriy cheklangan eksport» shartnomalari tuzish;
- sobiq mustamlaka mamlakatlar bilan alohida savdo munosabatlarini saqlab qolish.

Yevropa Hamjamiyatining komissiyasi yagona bozor manfaatlarini himoya qilishga harakat qiladi. Qandaydir milliy normativ aktlari EH huquqiga zid bo‘lishiga yo‘l quyilmaydi. Yana bir xususiyati - sub’ektlar tizimi faqat EH davlatlari - a’zolari bo‘libgina qolmay, ularning fuqarolari hamdir.

Yevropa Ittifoqi unga a’zo bo‘lgan mamlakatlarning mablag‘laridan (byudjetlaridan) xoli ravishda o‘zining mustaqil moliyaviy vositalariga ega. EH mablag‘larining hajmi bu Hamjamiyatning kengashi va Parlamenti tomonidan aniqlanadi va tasdiqlanadi.

Moliyaviy faoliyatda Hisob Palatasi muhim rol’ o‘ynaydi. U umumiy moliya boshqaruvini amalga oshiradi. EH institutlarining (masalan, agrar yo‘nalish va kafolatlanish Yevropa Fondi, mintaqaviy rivojlanish Yevropa Fondi, Yevropa Ijtimoiy Fondi) turli xildagi jamg‘armalar va mablag‘lari sarf-xarajatlari ustidan nazorat o‘rnatadi. Mazkur fondlar hisobidan EH siyosiy tuzumining turlicha yo‘nalishlari: agrar, ijtimoiy, mintaqaviy siyosat, energetika va shu kabilar tegishli mablag‘lar bilan ta’minlanadi. Yevropa investitsion banki avtanom tashkilot sifatida EH ning kapital jamg‘armasini qoplaydi, ular hisobidan esa mintaqaviy dasturlarga, energetikani rivojlantirishga, infratuzilmalarga uzoq muddatli qarzlarni berish va kafolatlash shartlari bilan tegishli mablag‘lar ajratiladi.

Tashqi iqtisodiy faoliyatda Tsent integratsion g‘oyalar (tendentsiyalari) faqatgina G‘arbiy Yevropada rivojlanmadi. O‘xshash jarayonlar Shimoliy Amerikada ham kuzatildi. Shimoliy Amerikaning barcha hududi erkin savdo (NAFTA)

⁴³ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 72-bet.

to'g'risidagi Shimoliy Amerika bitimlari bilan qamralgan edi. Binobarin, davlatlar miqyosidagi Amerika- Kanada erkin savdo bitimi faqat 1988 yilda tuzilgandi, Meksika esa unga

1991 yilda qo'shildi. Shimoliy Amerika iqtisodiyotining o'zaro hamkorlik va birlashganlik darajasi G'arbiy Yevropa iqtisodiyotidan qolishmaydi.

Uzoq vaqtlargacha integratsion loyihalar korporatsion tarmoqlar darajasida nufuzli oqimda bo'lib, davlatlararo (davlatlar ustidan) boshqaruv bilan bog'lanmagan edi.

Mazkur mamlakatlarning savdo-sotiq sohasidagi o'zaro aloqalar, kapitallari harakati va ishlab chiqarishdagi hamkorligi haqida quyidagi ma'lumotlar asosida xulosa chiqarish mumkin:

1990 yillarning boshlarida AQSh ga Kanadaning 7-80% (yoki Kanadaning VNP 20%i) eksporti safarbar etildi. AQSh uchun Kanada bozori chet elda yuqori o'rinda turadi. Bevosita xorijiy sarmoyalar ulushi Amerikada Kanadaga nisbatan 7%ni, Kanadaning Amerikaga nisbatan ulushi esa 9%ni tashkil etadi. Meksika davlati uchun AQSh bilan iqtisodiy aloqa o'rnatish hayotiy zaruratdir.

1990 yillarning boshlarida AQSh ga Meksikaning 70% eksporti yuborildi, u erdan esa 6% Meksika importi kelib tushdi. Ayni vaqtda Meksika va Kanada o'rtasida aloqalar taboro rivojlanib, savdo-sotiq, moliya va boshqa sohalarda o'zaro hamkorlik kuchaydi.

Savdo erkinligi to'g'risidagi bitim o'zaro savdo-sotiq va kapital jamg'armalarni engillashtiradigan tadbirlar o'tkazish borasida tarifli va notarifli cheklanmalarni asta-sekin bartaraf eta boradi. Bundan tashqari, mazkur bitim orqali savdo-sotiqni boshqarishda uning qatnashchilari o'rtasida yuzaga keladigan ziddiyatlarni bartaraf etish mo'ljallangan.

Tinchokean Hamjamiyati, Yaponiya, AQSh, Kanada, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi rivojlangan mamlakatlarni hamda Sharqiy va Osiyodagi Janubiy - Sharqiy hududda joylashgan ko'pgina mamlakatlarni (shu jumladan, ASEAN mintaqaviy guruhidagi ishtirokchilarni), shuningdek, Xitoy va Okeaniyani birlashtiradi.

Tinchokean Hamjamiyati mintaqaviy guruhni rasmiylashtirish sifatida endigina barqarorlashmoqda, shu sababli unda o'zaro hamkorlik sxemasini yaratish uchun samarali izlanishlar olib borilmoqda, mintaqaviy guruh esa turli bloklardan tashkil topgan. Chunonchi, Indoneziya, Janubiy- Sharqiy Osiyo mamlakatlari assotsiyasiyasi, Malayziya, Flippin, Singapur, Tayland, Bruney davlatlarini birlashtirgan.

ASEAN 1967 yilda qaror topdi, faqat 1992 yilda uning qatnashchilari yaqin 1 yil mobaynida asta-sekin mahsulotlar tannarxini bosqichma-bosqich kamaytira borishga erishiladigan mintaqaviy savdo erkinligi zonasini yaratishni o'z oldilariga vazifa qilib qo'ydilar. ASEAN mamlakatlarining xo'jalik sohasida bir-biriga yaqinlashuvi masalasiga kelganda, ularning iqtisodiyotini o'zaro to'ldirib borish, ichki mintaqaviy savdo-sotiqni tashkil etish borasidagi faoliyat jarayonlari hali keng ravishda rivojlanish yo'liga o'tganicha yo'q.

Haqiqatdan ham ASEAN mamlakatlarining har biri Yaponiya, AQSh , hamda Osiyoning yangi sanoat mamlakatlari (Gongkong, Janubiy Koreya, Tayvand) iqtisodiyoti bilan to'liq bog'langan. ⁴⁴

Osiyo-Tinchokean savdosining asosiy qismi (shu jumladan, ASEAN ichida) Yaponiya, AQSh , Kanada, Tayvand va Janubiy Koreya korporatsiyalarining joylardagi mahalliy filiallari o'rtasidagi tijoratga to'g'ri keladi. Xitoyning bu boradagi hisob-kitobi, ayniqsa, konfutsiya madaniyatiga uyg'unlashgan mamlakatlarga qaratilgandir. Yaponiya - AQSh , Kanada, Avstraliya o'zaro aloqalari muhim ahamiyatga ega.

Shimoliy Amerika va Osiyo-Tinchokean birlashmalarining modeli G'arbiy Yevropanikidan farqlanadi. Agar G'arbiy Yevropada iqtisodiy, valyutali siyosiy hamjihatlikka, milliy tuzilmalarni shakllantirish va mustahkamlashga asoslangan yagona bozorni yaratish yo'lidan borilgan bo'lsa, Shimoliy Amerika va Osiyo-Tinchokean mintaqasida birlashish jarayonlari transnatsional korporatsiyalar faoliyati asosida anchagina mustahkam mikrodarajani qamraydi.

Janubiy-Sharqiy Osiyo davlatlari uyushmasi (ASEAN). Janubi-sharqiy Osiyo davlatlari uyushmasi (ASEAN) 10 Janubi-Sharqiy Osiyo mamlakatlari kasaba uyushmasi bor. (Qarang. 3-2 hisobida ilova). ASEAN viloyati 1, trillion AQSh bu 10 davlat bilan bir qatorda 2 dollar bir kombinatsiyalangan yalpi ichki mahsulotga nisbatan ortiq 91 million aholiga ega, Xitoy, Yaponiya va Janubiy Koreya o'z ichiga ASEAN + 3 deb nomlangan guruh rahbarlari, Biz savdo masalalarini muhokama qilish uchun uchrashdi. Bundan tashqari, Hindiston, Avstraliya va Yangi Zelandiya rahbarlari, shuningdek, ASEAN + 3 bilan savdo muzokaralari ishtirok etdi. 16 mamlakat savdo bloki yaratish bilan asosiy masala mintaqaviy integratsiya tomon har qanday surish yo'qligi edi. bir kelishuvga erishish qaratildi Osiyo madaniyati qaramay, "Eng katta muammo, ba'zi ASEAN ishtirokchilari davlat manfaati uchun qurbon qilishga tayyor emas edi, deb." Janubi-sharqiy Osiyo rahbarlari yaqinroq mintaqaviy integratsiya iqtisodiy o'sish yordam beradi, deb qabul da 26, ASEAN a'zolari orasida boyligi muhim farqlar "milliy standartlari hozirgacha biridan chunki yagona standartlarni yaratish qiyin". Qildik 27 Shu bilan birga, bu mintaqadagi ko'plab davlatlariga salbiy ta'sir so'nggi xalqaro retsessiya, olib muammolar, integratsiya erishish katta qiziqish uyg'otdi. Aslida, Yanvar 1, 2010, Xitoy va ASEAN bu uyushmalari, erkin savdo tashqari u dunyodagi eng yirik savdo bloki 28 uchdan bir qismini qilish, vor erkin savdo bitimini boshladi, u 201-yilda bu umid, ASEAN iqtisodiy Community tovarlar, malakali mehnat va kapital beradi tashkil a'zo davlatlar o'rtasida erkin ko'chirish uchun. to'siq va qiyinchiliklarga qaramay, mintaqaviy integratsiya davom tomon taraqqiy. Bu maydoni ASEAN ortib bormoqda va Osiyoning boshqa kasaba uyushmalari oxir-oqibat NAFTA va YYevropa Ittifoqi ham ta'siri bilan raqobat mumkin ta'siri, bo'ladi global tobora muhim ahamiyatga ega.

BOSHAQA SAVDO UYUSHMALARI. Viloyat kasaba uyushmalari va boshqa sohalarda, shuningdek, butun dunyo bo'ylab rivojlanib kelgan. Misol uchun, 2002 yilda mavjud keldi 3 mamlakatidan kelgan Afrika Ittifoqi (AB), bir fikr bor "bir,

⁴⁴ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 . 74-bet.

integratsiyalashgan obod va tinch Afrika qurish."Ittifoqining 29 a'zosi Afrika mamlakatlari orasida katta birligini erishish uchun iqtisodiy rivojlantirish rejasini yaratdik. boshqa kasaba uyushmalari a'zolari sifatida, bu davlatlar o'z birlashmasi tomonidan, iqtisodiy, ijtimoiy, madaniy va tijorat foyda olish umid qilamiz. Afrika iqtisodiy ishlab chiqarish tez Misli rivojlanmoqda kabi hamkorlik, muhimroq bo'lishi mumkin emas. Yalpi ichki mahsulot o'sishi deb o'sish eng mamlakatimizda keladi, 4,8 foiz, Osiyoda tashqarida eng yuqori o'rtacha. Bundan tashqari, Afrika "hukumatlari sanoat va infratuzilmani rivojlantirishga doimo kuralsizlashtirma bilan siyosiy barqarorlik deyarli misli ko'rilmagan davri." tajribali qildi 30 Besh Sharqiy Afrika davlatlari - Burundi, Keniya, Ruanda, Tanzaniya va Uganda - umumiy bozor Sharqiy Afrika Community (TMM) bu shartnoma muvofiq .31, mahsulotlar tariflar holda chegaralari bo'ylab kotirovka mumkin deb nomlangan hosil qilgan. uni amalga oshirish uchun vaqt o'tadi-da, keyingi qadam, TMM valyuta ittifoqi bo'ladi. Nihoyat, sakkiz a'zo davlatlar (Hindiston, Pokiston, Shri Lanka, Bangladesh, Butan, Nepal, Maldiv orollari va Afg'oniston) tashkil topgan mintaqaviy hamkorlik (SAARC) uchun Janubiy Osiyo uyushmasi, boshqa barcha hududiy kasaba uyushmalari kabi, 2006.32 Uning maqsadi tariflari bartaraf boshladi tovarlar va xizmatlar erkin oqimini ruxsat berish kerak. Oldingi muhokama xalqaro savdo, shuningdek tirik va ekanligini ko'rsatadi. A'zo davlatlar, ularning eng yaxshi mustahkamlash va ularning iqtisodiy mavqeini mustahkamlash, iqtisodiy va global jalb u, deb ishonaman qaerda mintaqaviy kasaba uyushmalari sohalarda rivojlantirish davom etmoqda. mamlakatlar o'rtasida xalqaro savdo Xalqaro savdo mexanizmlari faqat o'z sodir bo'lmagan. savdo masalalari bor, chunki, xalqaro savdo tizimlari savdo faol va samarali davom etmoqda ta'minlash. Albatta, globallashuv dalillardan biridir - davlatlar bir-biriga bog'liqligini - ya'ni, yaxshi yoki yomon bo'lsin boshqalarga ta'sir qilishi mumkin. Misol uchun, 2008-yilda Qo'shma Shtatlarda boshladi moliyaviy inqiroz tailspin jahon iqtisodiyoti tashladi. narsalar shubhali nazoratsiz o'sib bo'lsa-da, u butunlay vayron emas. Nima uchun? hukumat aralashuvi va savdo-sotiq va moliyaviy mexanizmlari sifatida potentsial inqirozni oldini olish uchun.

Global savdo mexanizmi.

Umumjahon savdo tashkiloti (UST) 199 yilning 1-yanvarida tashkil topdi. UST ko'p tomonlama savdo tizimlarining huquqiy va institutional asosidir. U muhim shartnoma majburiyatlarni ta'minlaydi. Bu shartnoma majburiyatlari hukumatlarga ichki qonunchilikni shakllantirish va amalga oshirishda, shuningdek tashqi savdoni boshqarishni aniqlab beradi. UST 1947 yilda tashkil topgan va 1948 yilning 1-yanvaridan kuchga kirgan Tariflar va savdo bo'yicha bosh kelishuv (GATT)ning davomchisi hisoblanadi. UST kelishuvi xalqaro savdoning yangi qonuniyatlarini, Urugvaydagi ko'p tomonlama muzoqaralar jarayonida erishilgan bitimlarni umumiy idoraga jamlashni qamrab oladi. Bu qoidalar GATT doirasida 12 ta mamlakat ishtirokida yetti yil davom etgan va 1993 yilning 1 dekabrda Urugvayda tugagan ko'p tomonlama muzoqaralar natijasidir. Vazirlar 1994 yil aprelda Marokashdagi majlisda Yakunlovchi akti imzoladilar. 1 apreldagi «Marokko deklaratsiyasi» Shuni tasdiqladiki, Urugvay raundi natijalari jahon iqtisodiyotini mustahkamlab, savdo va kapital qo'yilmalarini, bandlikni liberallashtirib, butun jahonda tushumlarni

ko'payishga olib keladi. GATT-USTning qismi sifatida quyidagi asosiy qoidalarga ega:

1. Tariflar orqali milliy iqtisodiyotni himoyalash. GATT erkin savdo bilan shug'ullansa ham USTga a'zo mamlakatlari o'zlarining milliy sanoatini tashqi raqobatdan himoya qilish huquqiga egaligini tan oladi. Biroq, GATT mamlakatlardan tariflar orqali himoya qilishni talab etadi. Bu tamoyilni amalda bajarilishini ta'minlash uchun GATT qonun - qoidalariga ko'ra bir necha istisnolar bo'yicha miqdoriy cheklovlardan foydalanish man etildi.

2. «Tariflarni aloqalash». Davlatlar ko'p tomonli savdo kelishuvlari orqali milliy sanoatni qo'llab-quvvatlashni kamaytirishi, iloji bo'lsa, tariflarni kamaytirib, boshqa savdo to'siqlarini olib tashlashi kerak. Tariflar ma'lum darajada kamayib «aloqa»ga kirmoqda. Aloqaga kirishish shuni bildiradiki, aniq bir mahsulotni munosabatga kirishishdagi tarif darajasi UST a'zosining majburiyatidir va asosiy savdo sherigi bilan kompensatsiya haqidagi kelishuvsiz tarifni oshira olmaydi.

3. «Eng qulay rejim». GATT ning ushbu qonuni ajratmaslik prinsipi hisoblanadi. Qonunda ta'kidlanishicha, eksportyor va importyor davlatlarga o'zgartirilgan tarif va boshqa me'yorlar USTning a'zosi bo'lgan boshqa davlatlarga ham kamsitishsiz qo'llanilishi kerak. Xech qanday davlat boshqasiga alohida savdo foydasi yoki kamsituvchi choralar qo'ya olmaydi. Hamma bir xil darajada va hamma savdo to'siqlarini tushirish maqsadidagi barcha choralardan foyda oladi.

4. «Milliy rejim». Agar afzal ko'rilgan davlatlarda kamsitish man qilingan bo'lsa, «Milliy rejim» qoidasida esa bozorga chiqarilgan tovarlar davlat ichida ishlab chiqarilgan ekvivalent tovarlar bilan bir xil shart- sharoitda amalga oshirilishi kerak.

Umumjahon Savdo Tashkilotiga a'zo bo'lish jarayoni qiyin va uzoq vaqtni talab qiladi. Birinchi bosqichda USTga qo'shilishni xohlovchi davlatlarning hukumat boshliqlari USTda kuzatuvchilik huquqini beruvchi ariza beradi. Bunda hukumat USTga yuboruvchi o'z memogapdumida mamlakatning savdo va iqtisodiy siyosatini to'liq qamrab olgan aspektlarni taqdim etadi. Bu memogapdum qo'shilish to'g'risidagi so'rovlarni to'liq o'rganish uchun asos bo'ladi. Shundan so'ng USTga ariza beruvchi davlatlar bo'yicha ishchi guruh tuziladi. Ishchi guruh yig'ilishlarida ariza bergan hukumat tovar va xizmatlar savdosiga nisbatan o'z huquq va majburiyatlarini aniqlab olishlari maqsadida qiziquvchi a'zo-mamlakatlar hukumatlari bilan ikki va ko'p tomonlama muzokaralar olib boradi. Muzokaralar natijasida USTga kirayotgan davlat tovarlar va xizmatlar savdosi bo'yicha bajarishi lozim bo'lgan va o'zgartirilmaydigan aniq bir tariflar beradi. Ariza beruvchi davlatning savdo rejimini o'rganish va bozorga kirishga imkon beruvchi muzokaralar tuzish bilan ishchi guruh asosiy qo'shilish shartlarini ishlab chiqadi va yig'ilish natijasiga ko'ra USTga kirayotgan davlat to'g'risida qaror tayyorlaydi va bu hujjatlar bosh kengash yoki vazirlar konferensiyasida tasdiqlash uchun taqdim etiladi. Qo'shilish to'g'risidagi qaror UST a'zolarining 2/3 qismi ovoz bergan taqdirda imzolangan hisoblanadi. USTga a'zo bo'lgan davlat Urugvay raundi qamrab olgan bitimlarni qabul qilishi va amalga oshirishi kerak bo'ladi.

Urugvay raundi yangi ko'p tomonlama savdo tizimi tashkil topishida muhim rol o'ynaydi. 1994 yilning 1 aprelida Marokashda (Marokko) 12 ta a'zo-

mamlakatlarning vazirlari Urugvay raundi quyidagi tizimlardan tashkil topganligini tasdiqlovchi bitimni imzoladilar.

Umumjahon Savdo Tashkiloti to'g'risida Marokash bitimi.

- Tovarlar savdosi
- Xizmatlar savdosi.
- Xizmatlar savdosi. Xizmatlar savdosi bo'yicha bosh bitim (GATS)
- Intellektual resurslar huquqi (IPRS). Intellektual resurslar savdosi bo'yicha bitim o'z navbatida:

- Chegaralangan ishtirokchilar soniga ega sektorial savdo bitimga.

- Fuqaro aviatsiyasi bo'yicha bitimga.

- Davlat xaridorlari to'g'risidagi bitimlarga bo'linadi.

2001 yilning noyabrida Doha shahrida (Qatar) USTning 4-vazirlar konferensiyasi bo'ldi. Uning natijasida «Doha taraqqiyot tartibi» savdo muzokaralarining yangi raundi bosqichi to'g'risida qaror qabul qilindi. Konferensiyada dunyo savdo tizimining liberalizatsiyasi bo'yicha qo'yidagi asosiy mavzular- xizmatlar, sanoat mollari savdosi tariflari, intellektual mulk huquqining savdo tomonlari, qishloq xo'jaligida ichki qo'llab-quvvatlash va eksportga subsidiyalar berish, «Singapur muammolari», savdo va investitsiya, raqobat borasida siyosat, davlat xaridlarida tgaparentlik, savdo hamkorligi, savdo va atrof-muhit muammolari kabi mavzular ko'rib chiqildi. Bu muammolar bo'yicha turli qarashlar konsepsiyasi bilan bog'liq bo'lgan jahonning 148 mamlakatni savdo vazirliklari 2003 yilning 10-14 sentyabrida Meksikaning Kankun shahrida bo'lib o'tgan USTning - vazirlar konferensiyasi chog'ida savdo tizimini erkinlashtirish bilan bog'liq bo'lgan yagona fikrga kela olmadilar.

Jahon amaliyotida tashqi savdo operatsiyalarini tartibga solishni tarif va notarif uslublari mavjud bo'lib, ularni qay me'yorda va qay ko'lamda qo'llanilishi har bir davlatning tashqi iqtisodiy siyosati va tashqi iqtisodiy faoliyatidagi asosiy yo'nalishlari bilan belgilanadi. UST talablariga ko'ra barcha tashqi savdo operatsiyalari imkon qadar tariflar yordamida, ya'ni bojxona bojlari asosida tartibga solishni maqsadga muvofiq.

UST tashkil etilgunga qadar GATT 1960-yillar oxirlarida notarif uslublarni tashqi savdo operatsiyalarini tartibga solishda qo'llanilishi «xalqaro savdoni erkin oqimiga to'sqinlik qiluvchi, tarifdan o'zga barcha choralar»-deb e'tirof etgan. Ularni turkumlash va tegishli guruhlariga ajratish bo'yicha hozirgi kungacha xalqaro miqyosda kelishilgan va tasdiqlangan umumiy bir qoida yo'q. Shu tufayli tashqi savdoni davlat tomonidan notarif uslublar asosida tartibga solishda xalqaro (universal) me'yoriy hujjat mavjud emas.

UST, xalqaro savdo palatasi, BMTning savdo va rivojlanish bo'yicha Konferensiyasi, Jahon taraqqiyot va tiklanish banki, AQSh tarif komissiyasi hamda turli olimlarning notarif uslublarini turkumlashga o'zgacha yondashuvlari mavjud. BMTni savdo va rivojlanish konferensiyasi tashqi savdodagi notarif uslublarni (notarif cheklovlarni) quyidagi turkumlarga bo'ladi va u umuman olganda USTning turkumlashiga mos keladi:

- a) paratarif uslublar
- b) narxlarni nazorat etish choralari
- c) moliyaviy choralar

Paratarif uslublar o'z mazmuniga ko'ra tegishli davlat hududida xorijiy tovarlarni kiritish chog'idan bojxona bojlaridan tashqari mavjud bo'lgan barcha to'lovlar, soliqlar, aksizlardan tarkib topgan bo'lib, bojxona yoki boshqa savdoni nazorat etuvchi organlar tomonidan undiriladi. Bir ko'rishdan ular bojxona bojlari singari qo'llanilsada, iqtisodiy mazmuniga ko'ra notarif uslublar sanaladi. Masalan, qo'shimcha qiymat solig'i (QQS), aksizlar, bojxona undiruvlari, ichki soliqlar, maxsus maqsadli to'lovlar. Ular ichida QQS, aksizlar juda keng qo'llanilsada, ayrim davlatlarda esa o'zgacha tarzdagi to'lovlar, soliqlar tarzida belgilangan.

Masalan, Avstriyada «Eksportni rivojlantirish fondiga yig'im», Daniyada «Atrof muhit himoyasi uchun yig'im», Shvetsiyada «O'simliklarni himoyalash uchun soliq», Finlandiyada «Chiqindilarga kurash uchun yig'im» va boshqa shu kabi yig'im va soliqlar shular jumlasidandir. Umuman olganda paratarif uslublar tegishli mamlakatning yalpi bojxona rejimiga bilvosita ta'sir o'tkazadi.

Narxni nazorat etish choralari-import qilinayotgan tovarlar narxini sun'iy kamaytirishiga yoki eksporter davlatdagi eksport subsidiyalariga qarshi belgilangan barcha turdagi chora tadbirlarni o'z ichiga oladi. Bu holat ko'pgina importyor davlatlarga jahon eksport narxlaridan past narxlarda tovarlar kiritilishida uchraydi va antidemping to'lovlari (poshlinalarni) qo'llanilishini keltirib chiqaradi.

GATTning 1994 yillarda qabul qilingan VI-moddasiga (odatda u «Antidemping Kodeksi» deb ataladi) ko'ra, dastlab demping holatini (faktini) aniqlash uslubi orqali antidemping to'lovlari (poshlinalarni) qo'llash yuridik jihatdan asoslanishi lozim. Shundan so'ng, antidemping to'lovlarni (poshlinalarni) qo'llash uchun tegishli tekshiruvlar o'tkaziladi va u haqiqatda importyor davlatning tegishli tarmog'i uchun moddiy zarar yetkazganligini aniqlash kerak.

Ko'plab davlatlar o'rtasidagi savdo-sotiq operatsiyalarida antidemping tekshiruvlari tahlili shuni ko'rsatadiki, ko'pgina holatlarda «dempingdagi ayblov» to'liq isbotlanmay qoladi. Lekin, ushbu tekshiruvlarni boshlanish jarayonining o'zi davlatlar o'rtasidagi savdo-sotiq munosabatlariga, ayniqsa yirik eksportyor va importyor tashkilotlar o'rtasiga sovuqchilik tushiradi.

Bundan tashqari, ko'p davlatlar eksportga ko'mak berish maqsadida dotatsiyalar, soliq imtiyozlari, imtiyozli tariflar va boshqa turdagi moliyaviy vositalar bilan protensionistik siyosati tadbirlarini amalga oshiradilar. «Yangi proteksionizm» deb nom olgan ushbu choralarni qo'llash tartibi UST doirasida qabul qilingan «Subsidiyalar va kompensatsion poshlinalar to'g'risidagi Bitim»da o'z aksini topgan.

Moliyaviy choralar- valyuta operatsiyalarini amalga oshirishning o'ziga xos qoidalari tarzida tashqi savdo aloqalarida qo'llaniladi. (Masalan, tashqi savdo operatsiyalaridan olingan valyuta tushumining bir qismini albatta sotish tartibi).

Miqdoriy nazorat choralari (kvotalash) tegishli mamlakatga muayyan tovarlarni kiritish va chiqarishdagi miqdoriy chegaralarni qo'llanilishida o'z ifodasini topadi.

GATTning 1994 yilda qabul qilingan hujjatlarida miqdoriy choralarni amaliyotda qo'llanilishidan voz kyechish-jahondagi tegishli iqtisodiy munosabatlarni

erkinlashtirish omili sifatida belgilangan bo'lsada, u yoki bu tovar bo'yicha miqdoriy cheklovlarni qo'llashga ruxsat etilgan. Shu tufayli, ko'pgina davlatlar, mamlakatning to'lov balansida muvozanatni saqlash, ichki bozordagi raqobatni ta'minlash maqsadlarida miqdoriy cheklov (kvotalash) choralari qo'llaydilar. Ko'p hollarda u import qilinayotgan tovarning fizik miqdori bo'yicha cheklov, (xususan tonna, dona, metr va h.k.) yoki tovarlar guruhi bo'yicha pul miqdoridagi cheklov (masalan, mln. AQSh dollari hajmida) belgilandi.

Avtomatik litsenziyalash choralari, tegishli tovarni mamlakatga kiritish va chiqarishda muayyan hujjat-litsenziyaning mavjud bo'lishini talab etadi. Litsenziyalash kiritilishi bilan tovarlar savdosini monitoring qilish, kuzatish imkoni vujudga keladi. Odatda litsenziyalashning avtomatik tarzda amalga oshirilishi ko'pgina davlatlar tajribasida keng qo'llanildi. UST doirasida «Importni litsenziyalash tadbirlari to'g'risidagi Bitim» (Importni litsenziyalash Kodeksi) mavjud bo'lib, u import litsenziyalarini berishdagi rasmiyatchiliklarni soddalashtirish va unifikatsiyalashtirishga qaratilgan.

Monopolistik choralar tarkibiga davlatning rivojlanish bosqichida ichki va tashqi savdo tizimini davlat qo'lida saqlanishiga oid bo'lgan tashkiliy jarayonlar kiradi. Tashqi savdoga davlat monopoliyasi u yoki bu tovar guruhiga yoki barcha tizimga ham taaluqli bo'lishi mumkin. Bunda ushbu tadbirlar ma'naviy asoslar, sihat-salomatlikni saqlash (masalan, alkogol va tamaki mahsulotlariga nisbatan), aholini uzluksiz dori-darmon bilan ta'minlash, oziq-ovqat bo'yicha xavfsizlik (masalan, don mahsulotlariga nisbatan), sanitariya-veterinariya nazoratini kuchaytirish maqsadlarida (masalan, oziq-ovqat va go'sht mahsulotlariga nisbatan) qo'llanilishi mumkin.

GATTning 1994 yilgi Bosh Bitimining XVII- moddasi tashqi savdoda monopolistik choralar qo'llanilishini nazarda tutadi va davlat savdo korxonalarining unda faoliyat yuritishini man etmaydi. Lekin, ular o'z faoliyatida diskriminatsiyaga yo'l qo'ymasliklari va tijorat prinsiplari asosida sifat va narx bo'yicha mutanosiblikni ta'minlashlari zarurligi alohida ta'kidlab o'tilgan.

Texnik choralar yoki texnik baryerlar. Import qilayotgan mamlakat o'z milliy standartlari asosida xavfsizlik va tovarlar sifatini nazorat etish maqsadida ushbu notarif uslubdan foydalandilar. Ushbu turkumga cheklovlar muayyan bir standartlar tarzida bo'lib, eksport qilinayotgan tovarlar sifatini ta'minlash, ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish, insonlar hayoti va xavfsizligini ta'minlash, atrof muhit himoyasi, milliy xavfsizlik nuqtai nazaridan asoslangan bo'lishi lozim.

UST doirasida savdoda texnik barerlar to'g'risidagi Bitimga asosan har qanday davlat majburiy texnik standartlarini belgilashi mumkinligi ta'kidlab o'tilgan. Xususan, u tovarlarni qadoqlanishi, markirovkasiga ham tegishli bo'lishi mumkin. Amalda qo'llanilayotgan texnik barerlar texnik standartlar tarzida mahsulot sifatining texnik me'yorlarini (masalan, elektr toki quvvati, kuchlanishi, mahsulotning milliy o'lchov birliklar tizimiga mosligi, ekologik zararsizligi va h.k. talablar) ifodalaydi. Tashqi savdoda texnik barerlarni qo'llayotgan davlatlar xalqaro standartlar asosida uni belgilashlari yoki nima asosida kiritilayotganliklari haqida UST sekretariatiga xabar berishlari lozim.

Tashqi savdo operatsiyalarini tartibga solishda asosiy o‘rinni tarif uslublari xususan, import bojxona tarifi egallaydi. o‘z tabiatiga ko‘ra import bojxona tariflari bir-biriga bog‘langan to‘rt asosiy elementdan tarkib topadi:

- mamlakatga kiritiladigan tovarlar turkumining (nomenklaturasi) tizimga solingan tarkibi. Odatda u Bojxona hamkorligi Kengashi tomonidan ishlab chiqilgan va UST/GATT tizimida tan olingan «Tovarlarni tavsiflash va kodlashtirishning komil tizimi» (ingl. Harmonised Commodity Description and Coding System) asosida amalga oshiriladi. Ko‘pgina hollarda u sodda tarzda «Tashqi iqtisodiy faoliyat tovar nomenklaturasi»;

- bojxona qiymatini aniqlash uslublari va bojlar undirish tartibi. U tegishli davlatning Bojxona Kodeksi va Boj tariflari to‘g‘risidagi qonun va hukumatning maxsus qarorlari asosida amalga oshiriladi;

- bojlarini kiritish va bekor qilish mexanizmi (tartibi). Bu elementlar ham Bojxona kodeksi, Boj tariflari to‘g‘risidagi qonun hamda hukumat yoki qonun chiqaruvchi organlarning maxsus qarorlari asosida amalga oshiriladi;

- tovarlarni kelib chiqish mexanizmini aniqlash qoidalari. UST/GATT hamda xalqaro bojxona tashkiloti yo‘riqnomalari, tavsiyalari asosida tovarga qaysi manzilda ko‘proq qo‘shimcha qiymat qo‘shilganligiga asoslanib, unga asosiy ishlab chiqarilgan davlat manzilini belgilash.

Shunday qilib, tashqi savdoni tartibga solish uslublari o‘ta murakkab va o‘zaro bog‘liq bo‘lgan qoida va tartiblar bilan bir qatorda, turli yo‘nalishdagi choralarni o‘z ichiga oladi. Tashqi savdoda tarif va notarif uslublarni qay me‘yorda qo‘llanilishi tegishli mamlakatning tashqi savdo siyosatiga bog‘liq.

Xalqaro moliya tashkilotlari.

Mamlakatlararo tashkilotlarning tashkil topishi 1929-1933 yillardagi jahon iqtisodiy inqirozi ta‘sirida boshlandi. Xalqaro tashkilotlar ishtirokchi mamlakatlar moliyaviy resurslarining birlashishi natijasida vujudga keladi. Bunday tashkilotlarning tashkil topishidan asosiy maqsad-hamkorlikni rivojlantirish, birlikni ta‘minlash, qiyin vaziyatlarni stabillashtirishdir. Xalqaro valyuta va moliya-kredit tashkilotlarining faoliyat doirasi xalqaro valyuta va fond bozorlarida operatsiyalarni amalga oshirish, xalqaro savdoni qo‘llab-quvvatlash, investitsion faoliyatni, mamlakat loyihalarini kreditlash, fundamental ilmiy tadqiqotlarni moliyalashtirishga qaratilgan.⁴⁵

SHunday tashkilotlardan biri Jahon banki guruhidir. Jahon banki guruhiga quyidagi tashkilotlar kiradi:

- Xalqaro qayta qurish va rivojlanish banki;

- Xalqaro qayta qurish va rivojlanish bankining uchta filiali: Xalqaro rivojlanish assotsatsiyasi, Xalqaro moliya korporatsiyasi, Ko‘p tomonlama investitsion-kafolat agentligi.

Yuqorida nomlari keltirilgan tashkilotlar har biri mustaqildir, ammo ularni yagona boshqaruv organi birlashtirib turadi.

⁴⁵ .Шреплер Х.А. Международные организации: Справочник. - М.: Дело, 199.

Xalqaro qayta qurish va rivojlanish banki-qashshoq, o'rtacha yashash darajasiga ega, ammo to'lov qobiliyatiga ega bo'lgan mamlakatlarni rivojlantirish uchun kreditlar beradi. U strategik maqsadlarni amalga oshiruvchi, a'zo mamlakatlar iqtisodiyotini integratsiya qiluvchi tashkilot sifatida tan olingan.

Uning asosiy maqsadi- xususiy sektorni kreditlash, ammo so'nggi yillarda u rivojlanayotgan mamlakatlardagi davlat tashkilotlarni ham kreditlab kelmoqda. Kreditlar 1-20 yilga beriladi. 0 yil davomida bank tomonidan 128 mamlakat ajratilgan kreditlarning umumiy miqdori 320 milliard AQSH dollarini tashkil etadi. Bankning asosiy kreditlari infratuzilmani rivojlantirishga, qishloq xo'jaligi va baliqchilikni, sanoatni qo'llab-quvvatlashga 1% kreditlari ajratilgan, xolos.

Xalqaro rivojlanish assotsiatsiyasi AQSH ko'magida 1960-yilda tashkil topgan. Ushbu assotsiatsiya Xalqaro qayta qurish va rivojlanish bankini to'dirib, imtiyozga ega bo'lgan kreditlarni berish bilan shug'ullanadi. Ancha rivojlangan mamlakatlarga 1% miqdorida 10 yil imtiyozga ega bo'lgan 3-40 yilga kreditlar beriladi. Bunday kreditlar aholi jon boshiga YIM miqdori 60 AQSH dollaridan oshmagan mamlakatlarga beriladi. Bu assotsiatsiyaga a'zo bo'lish uchun, eng avvalo, Xalqaro qayta qurish va rivojlanish bankiga a'zo bo'lish lozim.

Xalqaro moliya korporatsiyasi 196-yilda tuzilgan bo'lib, uning asosiy maqsadi xususiy sektorning rivojlanishi uchun shart-sharoit yaratishga qaratilgan. Unga 174 ta mamlakat a'zo bo'lib, ushbu tashkilotning kreditlar uzog'I bilan 1 yilga berilib, eng qimmat kreditlar hisoblanadi.

Investitsiyalarni kafolatlash bo'yicha ko'p tomonlama agentlik Xalqaro qayta qurish va rivojlanish banki filiali sifatida 1988-yilda tuzilgan. Ushbu agentlikning maqsadi rivojlanayotgan mamlakatlarga o'zining notijorat tavakkalchiliklarni sug'urtalash orqali investitsiyalash. Agentlik ushbu tavakkalchiliklarga 1 yil kafolat beradi. Agentlik a'zosi bo'lish uchun Xalqaro qayta qurish va rivojlanish bankiga a'zo bo'lish lozim.

Jahon banki rivojlanayotgan mamlakatlar uchun asosiy moliya va texnik ko'mak manbai hisoblanadi. Islom taraqqiyot bankiga 1973 yilda asos solingan bo'lsa ham, u rasman ish faoliyatini 197 yilda boshlagan. Uning asosiy maqsadi musulmon diniga itoat etuvchi xalq va davlatlarning ijtimoiy rivojlanishiga ko'mak berish va 2020 yilga qadar jahon standartlari darajasidagi bankga aylanish. Hozirgi davrda bankning asosiy ishtirokchilari 6 mamlakat bo'lib, ITB ularda quyidagi yo'nalishlarda faoliyat olib boradi:

- loyihaviy moliyalashtirish;
- a'zo mamlakatlarda qashshoqlik darajasini kamaytirish;
- a'zo mamlakatlarning savdo-iqtisodiy rivoji;
- kichik biznes va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash;
- a'zo mamlakatlarda resurslarni mobillashtirish;
- islom moliya institutlari kapitalida ishtirok etish;
- investitsiyalarni sug'urtalash va qayta sug'urtalash va eksportni kreditlash.

Uning ta'sischi mamlakatlari quyidagilar: Saudiya Arabistoni, Quvayt, Liviya, Turkiya, Birlashgan arab amirliklari, Misr, Indoneziya, Pakiston.

Islom taraqqiyot banki tarkibiga quyidagi tashkilotlar kiradi:

- Xususiy sektorni rivojlantirish bo'yicha Islom korporatsiyasi;
- Investitsiyalarni va eksport kreditlarini sug'urtalash bo'yicha Islom korporatsiyasi;

- Islom tadqiqot va o'quv instituti;

- Xalqaro islom savdo-moliyaviy korporatsiyasi.

Bankning xususiy kapitali 1 milliard islom dinorini tashkil etadi.

Bankning rasmiy ofislari unga a'zo 12 ta davlatda mavjud, shuningdek O'zbekistonda ham.

ITB guruhiga quyidagilar kiradi:

Islom taraqqiyot banki(197);

Islom tadqiqot va o'quv instituti(1981);

investitsiyalarni sug'urtalash va qayta sug'urtalash va eksportni kreditlash islom korporatsiyasi;

xususiy sektorni rivojlantirish islom korporatsiyasi;

Xalqaro islom savdo-moliya korporatsiyasi.

ITB tomonidan kichik biznesga yo'naltirilgan 170 ta loyiha amalga oshirilgan va 3300 ta yangi ish joylari tashkil etilgan.

Xalqaro valyuta fondi 1944 yilda AQSH da tashkil etilgan. Hozirgi kunda unga 187 ta davlat a'zo.

Xalqaro valyuta fondining asosiy vazifalari quyidagilar:

- xalqaro valyuta tizimini nazorat qilish;

- tashkilot a'zolari o'rtasida valyuta kursining stabililigini nazorat qilish va tartibga solish;

- rivojlangan mamlakatlar bilan bir qatorda rivojlanayotgan mamlakatlarga ko'mak berish.

- yangi talablar, 201 yil 1 yanvardan boshlab, bosqichma bosqich joriy etiladi.

Turli mualliflar turli narsalar ularni chaqiradi. Biz shartlarini foydalanish, ko'p millatli, multivnutrennie, global va transmilliy 44A ko'p millatli korporatsiya (MNC) u bir necha mamlakatlarda operatsiyalarni qo'llab-quvvatlaydi xalqaro kompaniyalar har qanday turi. MNC bir turi - multivnutrennyaya korporatsiyasi mahalliy mamlakatda boshqaruv va boshqa hal decentralizes. Globallashuvning bu turi polycentric munosabatni aks ettiradi. Ichki multikorporatsiyalar o'z ichki muvaffaqiyatni uy mamlakatda deb biladi va uning chet el operatsiyalarini boshqarishni ko'paytirish uchun harakat qilmaydi. Buning o'rniga, mahalliy amaldorlar odatda mamlakatning o'ziga xos xususiyatlaridan rohatlanishadi va biznes va marketing strategiyasini boshqarish uchun ishlashadi. Multi ichki korporatsiyalar - misol uchun, Nestle Shveysariyaning kompaniyasi hisoblanadi. Dunyoning deyarli har bir mamlakatida operatsiyalari bilan, uning rahbarlari o'z mijozlari mahsulotlarini xush ko'rishi bilan mashhur. Nestle Yevropa hududlarida, Amerika Qo'shma Shtatlari, yoki Lotin Amerikasida mavjud emas mahsulotlarini sotadi. Yana bir misol - Dorito bozorlar Frito-Lay, PepsiCo bir bo'limi, turli va AQSh ta'mi va tuzilishi Britaniya bozoridan farq qiladi. Bu ko'plab iste'mol mollari kompaniyalari o'zlarining global kompaniyalar tashkil mahalliy filiali anjomlari va do'kon formatlarini shugullanadi, chunki chakana sotish, hatto shoh,

shop Wal-Mart, "mahalliy deb o'ylayman global harakat" u kerak, deb o'rgangan ular mahalliy bozorlar ehtiyojlarini qondirish Globallashuv bu yondashuv ethnocentric munosabatini aks ettiradi. Xalqaro kompaniyalar global samaradorligi va xarajatlarni kamaytirish uchun global integratsiya zarurligiga bozorda sifatga e'tibor qaratishadi. bu kompaniyalar uy mamlakatimizda bosh ofisi tomonidan amalga umumiy korporativ oqibatlari bilan muhim global aktivlarni boshqarish hal bo'lishi mumkin-da. xalqaro kompaniyalar ba'zi misollar Sony, Deutsche Bank AG, Starwood Xoteli va Merrill Lynch o'z ichiga oladi. Boshqa kompaniyalar sun'iy geografik to'siqlar bartaraf bir tartibni foydalaning. ayniqsa, men erkin savdo dan najot uchun kurashdi. Meksika eksport (2008 yilda \$ 292 mlrd upyateriyayuschy) NAFTA orqali sezilarli darajada oshdi-da, odamlar katta soni hali ish o'rinlari va farovonlik qidirib AQShga ko'chib o'tadi. boy va farovon Meksika orzusi 21 tushunarli bo'lmagan va oxirgi xalqaro iqtisodiy inqiroz ham vaziyatni yordam bo'lmaydi. Biroq, tanqidlarga va qiyinchiliklarga qaramay, Shimoliy Amerika savdo bloki bugungi global iqtisodiyotda qudratli kuch bo'lib qolmoqda. Boshqa Lotin Amerika davlatlari, shuningdek, erkin savdo blok qismi bo'lib kelgan. Kolumbiya, Meksika va Venesuela yo'l olib, har uch 1994 yilda iqtisodiy bitim, import bojlari va tariflari bartaraf imzolandi. Kosta-Rika, Salvador, Gvatemala, Gonduras, Nikaragua va: Boshqa kelishuvlar erkin-AQSh-Markaziy Amerika Savdo Shartnomasi (CAFTA), savdo erkinlashtirish Amerika Qo'shma Shtatlari va beshta Markaziy Amerika mamlakatlariga xizmat qilmoqda. Biroq, faqat Al-Salvador va Kosta-Rika qo'shildi. Boshqa davlatlar 22 Amerika Qo'shma Shtatlari ham 34 mamlakatdan Bundan tashqari, NAFTA 23 "Vashington imzolanishi beri Lotin Amerika mamlakat bilan yakunlandi eng katta" vositachilar deb aytiladi Kolumbiya bilan savdo shartnoma imzolandi Shartnomaga rioya qilish qonunlarni o'zgartirishga hali bor G'arbiy yarim sharning kechi 200, yo'naltirilgan bir o'tkazib yuborilgan muddatini ortiq ishga tayyor bo'lishi kerak edi erkin savdo zonasi theAmericas (FTAA) shartnoma, ustida ishlashni davom ettirish. Bu mamlakatlar rahbarlari yodda kelajagini qoldirib FTAA haqida hech qanday kelishuvga erishish uchun hali bor, ammo, Janubiy Amerika va Merkosurning umumiy bozori deb nomlanuvchi 10 Janubiy Amerika mamlakatlari havo 24 Boshqa erkin savdo bloki, allaqachon mavjud. Ba'zi Janubiy Amerikaliklar yaxshiroq boshqa global iqtisodiy qudrati, ayniqsa, YYevropa Ittifoqi va NAFTA qarshi raqobat qilish resurslarini pulining uchun samarali yo'li sifatida Merkosur ko'rib. FTAA kelajagi juda shubhali bilan mintaqaviy ittifoq yangi ahamiyatini olish mumkin. Janubiy-Sharqiy Osiyo davlatlari uyushmasi (ASEAN). Janubi-sharqiy Osiyo davlatlari uyushmasi (ASEAN) 10 Janubi-Sharqiy Osiyo mamlakatlari kasaba uyushmasi bor. (Qarang. 3-2 hisobida ilova). ASEAN viloyati 1, trillion AQSh bu 10 davlat bilan bir qatorda 2 dollar bir kombinatsiyalangan yalpi ichki mahsulotga nisbatan ortiq 91 million aholiga ega, Xitoy, Yaponiya va Janubiy Koreya o'z ichiga ASEAN + 3 deb nomlangan guruh rahbarlari, Biz savdo masalalarini muhokama qilish uchun uchrashdi. Bundan tashqari, Hindiston, Avstraliya va Yangi Zelandiya rahbarlari, shuningdek, ASEAN + 3 bilan savdo muzokaralari ishtirok etdi. 16 mamlakat savdo bloki yaratish bilan asosiy masala mintaqaviy integratsiya tomon har qanday surish yo'qligi edi. bir

kelishuvga erishish qaratildi Osiyo madaniyati qaramay, "Eng katta muammo, ba'zi ASEAN ishtirokchilari davlat manfaati uchun qurbon qilishga tayyor emas edi, deb." Janubi-sharqiy Osiyo rahbarlari yaqinroq mintaqaviy integratsiya iqtisodiy o'sish yordam beradi, deb qabul da 26, ASEAN a'zolari orasida boyligi muhim farqlar "milliy standartlari hozirgacha biridan chunki yagona standartlarni yaratish qiyin". Qildik 27 Shu bilan birga, bu mintaqadagi ko'plab davlatlariga salbiy ta'sir so'nggi xalqaro retsessiya, olib muammolar, integratsiya erishish katta qiziqish uyg'otdi. Aslida, Yanvar 1, 2010, Xitoy va ASEAN bu uyushmalari, erkin savdo tashqari u dunyodagi eng yirik savdo bloki 28 uchdan bir qismini qilish, vor erkin savdo bitimini boshladi, u 201-yilda bu umid, ASEAN iqtisodiy Community tovarlar, malakali mehnat va kapital beradi tashkil a'zo davlatlar o'rtasida erkin ko'chirish uchun. to'siq va qiyinchiliklarga qaramay, mintaqaviy integratsiya davom tomon taraqqiy. Bu maydoni ASEAN ortib bormoqda va Osiyoning boshqa kasaba uyushmalari oxir-oqibat NAFTA va Yevropa Ittifoqi ham ta'siri bilan raqobat mumkin ta'siri, bo'ladi global tobora muhim ahamiyatga ega. BOSHQA SAVDO UYUSHMALARI. viloyat kasaba uyushmalari va boshqa sohalarda, shuningdek, butun dunyo bo'ylab rivojlanib kelgan. Misol uchun, 2002 yilda mavjud keldi 3 mamlakatidan kelgan Afrika Ittifoqi (AB), bir fikr bor "bir, integratsiyalashgan obod va tinch Afrika qurish." Ittifoqining 29 a'zosi Afrika mamlakatlari orasida katta birligini erishish uchun iqtisodiy rivojlantirish rejasini yaratdik. boshqa kasaba uyushmalari a'zolari sifatida, bu davlatlar o'z birlashmasi tomonidan, iqtisodiy, ijtimoiy, madaniy va tijorat foyda olish umid qilamiz. Afrika iqtisodiy ishlab chiqarish tez Misli rivojlanmoqda kabi hamkorlik, muhimroq bo'lishi mumkin emas. Yalpi ichki mahsulot o'sishi deb o'sish eng mamlakatimizda keladi, 4,8 foiz, Osiyoda tashqarida eng yuqori o'rtacha. Bundan tashqari, Afrika "hukumatlari sanoat va infratuzilmani rivojlantirishga doimo kuralsizlashtirma bilan siyosiy barqarorlik deyarli misli ko'rilmagan davri." tajribali qildi 30 Besh Sharqiy Afrika davlatlari - Burundi, Keniya, Ruanda, Tanzaniya va Uganda - umumiy bozor Sharqiy Afrika Community (TMM) bu shartnoma muvofiq .31, mahsulotlar tariflar holda chegaralari bo'ylab kotirovka mumkin deb nomlangan hosil qilgan. uni amalga oshirish uchun vaqt o'tadi-da, keyingi qadam, TMM valyuta ittifoqi bo'ladi. Nihoyat, sakkiz a'zo davlatlar (Hindiston, Pokiston, Shri Lanka, Bangladesh, Butan, Nepal, Maldiv orollari va Afg'oniston) tashkil topgan mintaqaviy hamkorlik (SAARC) uchun Janubiy Osiyo uyushmasi, boshqa barcha hududiy kasaba uyushmalari kabi, 2006.32 Uning maqsadi tariflari bartaraf boshladi tovarlar va xizmatlar erkin oqimini ruxsat berish kerak. Oldingi muhokama xalqaro savdo, shuningdek tirik va ekanligini ko'rsatadi. A'zo davlatlar, ularning eng yaxshi mustahkamlash va ularning iqtisodiy mavqeini mustahkamlash, iqtisodiy va global, deb ishonaman qayerda mintaqaviy kasaba uyushmalari sohalarda rivojlantirish davom etmoqda.⁴⁶

Nazorat savollari:

1. Korxonada qudrati deganda nimani tushunasiz?
2. Korxonada quvvati nima va uning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati?

⁴⁶ Robbins Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 .7 7-80-betlar.

3. Korxonaning iqtisodiy salohiyati nima?
4. Korxonaning rentabelligi deganda nimani tushunasiz?
5. Sof foyda nima?
6. Raqobat va raqobatbardoshlik tushunchalarini izohlab bering.
7. Korxonaning qudratini belgilovchi omillar qaysilar?
8. Sifat menejmenti tizimi va texnologiyani izohlab bering.
9. Global savdo mexanizmi deganda nimani tushunasiz?
10. Narxni nazorat qilish chora-tadbirlari qaysilar?
11. Monopolistik va moliyaviy choralar deganda nimani tushunasiz?

1.2. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

1-mavzu: “Menejment” fanining mazmuni, predmeti, obyekti va metodi

KEYS STADI

Keys stadi-1

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Kabinetga kirasan, -dedi u , - salom o'rniga bosh silkitish, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa:" rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvda bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy xissiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli muloxaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbar uchun salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo'ysinuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu erda rahbar haq.

Keys stadi-2

Bo'lim boshlig'i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo'lim boshlig'i 10 minutdan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko'rdi.

Uning o'rnida siz o'zingizni qanday tutgan bo'lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so'rab, ish o'rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.

2. Ma'muriy chora ko'rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.

3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko'rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to'g'risida o'ylab ko'rib, yaqinroq borib, syokin muloqotga kirishardim.

Balki ishlab chiqarishning munozaraga sabab bo'lgan masalani hal qilolmayotgan bo'lishi mumkin.

Keys stadi-3

YAXSHI HIKOYADAN KO'PROQ NARSA

Jake multfilm yaratuvchi va Rocket uning multfilmdagi kuchugidir, va ularni "Hayot yaxshi" kompaniyasi tomonidan sotilgan ko'pgina kiyim-kechaklar va boshqa brendlangan mahsulotlarda uchratish mumkin. O'zining qo'pol shlyapasi bilan Jake hayotni boricha zavqli qilish va ayni daqiqada hursand bo'lishga sabablar toppish qobiliyatining kurashish nazariga egadir. Rocketchi? U esa bor yo'g'i yo'nalish

bo‘ylab borgani uchun baxtli (hursand). Ikki kishi uchun bo‘lgan qandayin yaxshi sayohat! Ular kompaniya o‘sishi 100 million dollar daromadidan ko‘proq bo‘lishining bir qismi bo‘lib kelmoqdalar. Kompaniyani birgalikda yaratgan va aka-uka bo‘lmish Bert va John Jacobs Jake singari (oddiylik, mutoyiba va kamtarlik) shaxsiy va biznes falsafasiga egadirlar. Biroq, ularning ikkalalari ham shuni bilishadiki, muvaffaqiyati saqlanib qolish uchun, shu falsafa bilan birgalikda ular yaxshi menejer bo‘lishlari kerak va tashkilotichida ham yaxshi menejerlar kerak.

Bert va John o‘zlarining ilk fudbolakalarini 1989-yilda dizaynlashtirdilar va ularni “East Coast” va Bostondagi kollej yotoqxonalarida eshikma-eshik yurib sotdilar, u yerda agar kerak bo‘lsa olib (fudbolkalarni) va zudlik bilan harakatlanishlari uchun bir taraf lama yo‘lli ko‘chalarda eski karta jadvallaridan foydalanib do‘kon yaratishlari mumkin bo‘lgan. Ularni bu sotuv yondashuvidan foydalanishlarining sababi shunda ediki, ko‘pchilik yosh biznes boshlovchilar kabi ular ham kerakli biznes litsenziyalarini qo‘lga kiritish uchun mablag` ajrata olmaganlar.

Ular ilk yillarda ko‘pkina ajoyib insonlarni uchratgan va ko‘pkina yaxshi gaplar eshitgan bo‘lsalarda, savdo unchalik ham yaxshi emas edi. Kompaniya afsonasi borishi (davom etishi) bilan, bu aka-ukalar “yong`oq moyi va jele bilan kun ko‘rdilar, vayrona vagonlarida yashadilar, va imkoni bo‘lgandagina yuvindilar. “Har doimgi savdo sahoyatlarining birida, Bert va John ba‘zi do‘stlaridan birga qo‘yilgan shiorlari va assortimentlari ko‘rinishi haqida maslahat so‘radilar. Bu do‘stlarga (ba‘zilari hozir kompaniya uchun ishlaydilar) “Hayot yaxshi” shiori va John tomonidan chizilgan Jakening sur‘ati ma‘qul tushdi. Shuning uchun, Bert va John Massachutesdagi Kambrija bo‘lib o‘tgan mahalliy ko‘cha ko‘rgazmasi uchun 48 ta Jake futbolklarini chiqardilar. Tushlik vaqtigacha, bu 48 ta futbolklar qolmadi, bu esa ilgari sodir bo‘lmagan hodisa edi! Aka-ukalar (bu holatdan) ular biron narsaga erisha olishlarini payqay olish darajasida aqlli edilar. Va, eski maqol kabi...qolgani tarixdir! 1994-yilgi o‘sha muhim kundan boshlab, ular Jake va Rocketni tasvirini o‘zida aks ettirgan deyarli 20 millionta “Hayot yaxshi” fudbolklarini sotdilar. Bert o‘zlarining muvaffaqiyatining o‘ziga xos xususiyatini o‘zining quyidagi ishonchiga yo‘yadi: “hayot yaxshi” xabari Jakening betashvish ko‘rinishi bilan birlashib, qabul qilish uchun yetarlicha sodda, nasihatdek deb o‘ylanib noto‘g‘ri qabul qilinmasligi uchun yetarlicha yorqin, va ma‘no anglatish uchun yetarlicha teran edi.” U shunday deyishda davom etadi, “Biz hayot zo‘r (mukammal) demasligimizga ahamiyat qarating! Biz hayot yaxshi davr deymiz. Uchta oddiy so‘zlar. Odamlar u bilan zudlik bilan bog‘lanadilar.”

Hayot yaxshining boshqa bir muhim tomoni ularning yaxshi natijalarga yetaklashidir (burchidir). Va bular Bert va John uchun shunchaki so‘zlar emas; ular so‘zlari bo‘yicha harakat qiladilar. Ular Project Joy bilan ehtiros bilan ishtirok etadi, Project Joy notijorat tashkilot bo‘lib, o‘yin san‘ati orqali risk ostidagi bolalarning rivojlanishi uchun g‘amxo‘rlik qiladi. Bert ularni Project Joy bilan bo‘lgan hamkorliklari “hayot yaxshi”ning to‘liq falsafasi bilan qo‘llab quvvatlanadi. Kompaniya yaratgan moliyaviy ko‘mak “hayot yaxshi Kids Foundation” orqali

ta'minlanadi va bunga fondler mashhur hayot yaxshi festivallari orqali va o'z sotuv rastalaridagi fondni ko'paytirish fudbolklar va kitoblarning savdolari orqali oshiriladi.

Bugungi kunda, Bostonda joylashtirilgan "Hayot yaxshi"ning 900 dan ortiq mahsulotlar tarmog'i mavjud. Kompaniya yiliga 30-40% o'sishni davom ettirmoqda. Bert va Johnning boshqaruv usuli kompaniyaning boshqa shiori "Xoxlaganingni qil, Qilganingni yoqtir" orqali boshqariladi (yetaklanadi). Kompaniyaning Web sayti aytganidek, "Bilinga, mahoratga va tajribaga qo'shimcha ravishda biz Jakedagi kabi bir xil hayotga optimistik nazarga ega bo'lgan odamlarni ishga olishga e'tibor beramiz." Bu Bert va John uchun, Jake va Rocket uchun ish berayotgandek tuyulayotgan yondashuvdir.

Munozara Savollari

1. O'z kompaniyasining bosh menejerlari sifatida Bert va John qanday turdagi muammolarni hal etishlariga to'g'ri keladi? Iloji boricha muayyanroq (aniqroq) bo'ling (javob bering). Ular uchun qaysi boshqaruv funksiyalari eng muhimi bo'lishi mumkin? Nima uchun?

2. Holatdagi tafsilotlardan foydalanib, Bert va Johnning boshqaruv usulini tasvirlang. Bu yondashuv boshqa tashkilotlar uchun ham ishlashi mumkinmi? Nima uchun ha yoki nima uchun yo'q?

3. Kompaniyaning "Yoqtirganingni qil, Qilganingni yoqtir" shiori menejerlar qanday boshqarishiga ta'sir qiladi deb o'ylaysiz? O'ziga xos bo'ling (aniqroq javob bering).

4. Biznesingiz uchun do'stlaringizni ishlatayotgan bo'lsangiz qanday boshqaruv mushkulliklari bo'lishi mumkin? Bu qiyinchiliklarni qanday qilib ahamiyatsiz ravishda saqlab turish mumkin?

5. Bu kompaniya kabi kompaniyaga ishlashga ishlashni xohlagan bo'larmidingiz? Nimaga ha yoki nimaga yo'q?

6. Qanday yo'llar bilan "hayot yaxshi" menejerlari xaridor xizmatlari, innovatsiya va barqarorlikning qiyinchiliklarini hal etishlariga to'g'ri keladi? Ta'rifingizni aniqroq ravishda bering.

Keys stadi-4

UCHISH REJALARI

Qisqa yil davomida Branson, Missuri aholisi bilan havo xizmati tomonidan bir holatda osonlik bilan o'tish mumkin emas. Mamlakat musiqa va musiqa estrada va oila-uslubiy joylar uchun ma'lum shahar, shuningdek, qimor holda u norasmiy laqabini "Vegas daromadi", o'tgan yili 8 milliondan ortiq mehmon jalb qilingan. Bu birinchi tijorat aeroporti va u hech ham hukumat tomonidan qurilmagan. Stiv Peet, aeroport bosh ijrochi: "Biz turistlar uchun oson va narxlarni arzon qilib qo'ysak bu yerda qancha ko'proq mehmon kelar edi? Bu aql bovar qilmaydigan bir fursat kabi tuyuldi". Shunday qilib, xususiy moliyadan foydalanib u qisqa masofa Janubiy Branson xalq musiqa namoyishlari tumanida yangi savdo aeroport qurish qaror qildi. Peet va Jeff Bourk, aeroport ijrochi direktori, har ikki haqiqatga aylantirdi, boshqaruv muammolarni hal qilish davom etmoqda. Aeroport terminali va (eng tor-tana

qismlarini sig'irishi mumkin) 7,140-qadam uchish kuni qurilish ishlari muammosiz yo'l oldi. Bourk ko'p minimal qizil lenta tufayli hisoblaydi. aeroporti federal yordamida emas chunki u ham bu terishga va ruxsat aviakompaniyaga tanlash mumkin edi hukumat pul, olib hamrohlik cheklashlar duch kelmagan. O'sha aviakompaniyalarni jalb qilish, aeroport boshqa raqobatchilari yo'l qo'ymashlikka kelishib oldilar. Shuningdek, aeroport egalari aeroport xodimlari havo operatsion xarajatlar, bir aviakompaniyaning zamin xodimlari tomonidan amalga oshirilgan ishlar ko'p saqlab qolingan. Dastlab aeroport egalari Branson ma'lum yo'nalishlarda AirTran va Sun Davlat maxsus shartnoma taklif qildi. Endi, chegara Airlines va yangi shakllangan Branson AirExpress xizmat qo'shildi. Janob Peet ular aviakompaniyalar muvaffaqiyatli bo'lish istayman, deb urg'u beradi. "Biz real xizmat, barqaror xizmat qurishni istayman.

Aeroport qo'nish to'lovlarini (og'irligiga qaram emas, yo'lovchilar soniga asoslangan), samolyot yoqilg'i savdo, aeroport ob'ektning har sotish ulushi, va har bir kelgan yo'lovchi uchun Branson shahri tomonidan to'lanadigan \$ 8.24 to'lovi pul oladi. Bir yil 20,000 yo'lovchi Peet ning maqsadga erishish uchun, aeroport faqat 68 yo'lovchiga (besh olti to'liq samolyot) bir kun kerak.U deydidiki:"Biz qilyayotganimiz ishlaydi". Birinchidan, ular ba'zi muhim narsalar Jo'sh bilan shug'ullanish kerak. (Original bitim imzolandi,saylangan va yollangan) Branson shahar amaldorlari endi shaharga kelib yo'lovchi haq aeroportida o'rtasidagi shartnoma ham konstitutsiyaviy bo'lmasligi mumkin.Aeroport rasmiylari Biz huquqiy hujjatimiz bor ", deb javob berdi va Bourk Branson aeroporti orqali ketadi sayyohning foyda. "Biz \$ 8.24 arzon bahoga Branson pul sarflash uchun butun mamlakat bo'ylab yuqori sifatli sayyohlar olib kelimiz."

Muhokama uchun savollar

1. Sifatli boshqaruvdagi to'rt funksiya yordamida Jeff Bourk Branson airoportidagi qanday muammolarga duch kelishi mumkin?
2. Yana shu funksiyalardan foydalangan holda Jeff Bourk airoport boshqaruv faoliyatini rivojlantira oladimi? Nima uchun? Tushuntirib bering.
3. Jeff Borkka o'xshagan menejrlar uchun qanday mahoratlar eng muhim hisoblanadi? O'zingizning tanlovingizni tushuntirib bering.

Keys stadi-5

OLIY MAQSAD

Bankcolombia Kolumbiyaning eng katta bankidir. Uning yangi tekis Medillindagi shtab kvartirasida, hashamatli ijrochi stullar mavjud emas. O'rniga bakda raisidagi har bir kishidan tortib yordamchilargacha bir xil teridan bo'lgan va po'lar ergonomik stullardan foydalanishadi. Nozik xabar: buyerda hechkim alohida imtiyozlarga ega emas. Sutullar, katta ofislar, va zamonaviy dizayn kompaniya'ning tashkiliy madaniyatiga ta'sir ko'rsatadi ya'ni individual hissasi e'tirof etilishi ammo guruh ishiga qattiq urg'u beriladi. González Bacci, Bancolobianing HR direktori shunday deydi bu madaniyat xodimlarni integratsiyalashi bankning ko'pkina qo'lga

kiritganlari va xodimlar orasidagi yakka sohtalashtirishlarni aniqlashi va mijozlar ko'zlari orqali rivojlangan. Biz o'z xodimlarimiz bilan fikrni kuchaytirmoqchimiz ya'ni guruh ko'rish qobiliyatiga erishish har bir kishiga bog'liqdir, faqatgina boshqaruvga emas va biz mijozlarga bitta kompaniya bilan ish tutayotganlarini his qilishlarini bildirmoqchimiz, shunday qilib ular bank guruhidagi har xil kompaniyalar orasidagi farqni sezishmaydi.

Guruh ishi bu yondashuvning muhim muvaffaqiyatidir. Menejirlar hamkorlikni qo'llab quvatlashlarini surashadi. Barcha ishchilarni har ikkala individual va kollektiv maqsadlari bor. Kimki rahbar bo'lishni istasa baholash mezoniga mos kelishi shart ya'ni texnik mahorati o'rniga katta og'irlikdagi odamlar ko'nikmalariga tomoniga eltadi. Bancolumbia nima qilishidan qat'iy nazar u ishlashi shart. Kolumbiya'ning eng yaxshi ishhonalaridan bir Latin Trade jurnali shunday deb nomlagan. Va The Banker jurnali tomonidan e'lon qilingan eng yaxshi bank uchun mamlakat mukofot g'oliblari kabi nomlangan.

Muhokama uchun Savollar

1. Tashkilotda samarali guruh yaratish uchun qanaqa muamollar bo'lishi ya'ni boshqa kompaniyalarni ortirish orqali o'sishi kerak? Menejirlar bu uzgarishlarga nima qanday qaraydi?

2. Nima deb o'ylaysiz Bancolombiani yagona bir xillik qilib ko'rsatish uchun guruh tuzish muhimmi?

3. Bir xil ofis stullari va katta xonalar guruhga qanday hissa qo'shadi? Jismoniy ish joyi muhiti guruh atmosferasini rivojlanishiga qanchalik muhim?

2-mavzu: Menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati

KEYS STADI

1. Direktor kabinetida zavod vakili, birlashmaga kooperatsiya mahsulotning zavodga etkazib beradi. Zavod vakili direktordan mahsulot nomenklaturasini bir muncha o'zgartirishni, etkazish muddatlarini qisqartirishni so'rab, tegishli mazmunda xat beryapti. Bu masala bo'yicha tegishli axborotga ega bo'lmagan holda, iste'molchiga yordam berish maqsadida, shunday bo'lsada iste'molchini asossiz ishontirishni hohlamagan holda xatni o'zida qoldirdi, uni o'rganib chiqib yordam berishga va'da berdi. Direktor to'g'ri ish tutdimi?

2. Kelgan xatlarni ko'rsatib, direktor bir xujjatga ko'zi tushub, uni batafsil o'rgnamoqchi bo'ldi. Hozir vaqt bo'lmagani uchun uni o'zida ertaga ko'rib chiqish uchun qoldirdi. U to'g'ri ish tutdimi?

3. Tashkilotning bo'limlaridan xujjatlar direktorga imzo uchun uch nusxada yuboriladi. Biri adresat uchun, ikkinchisi bo'limga qaytarildi, uchunchisi qabulxonada kontselyariya uchun qoldirildi. Hujjatning uchunchi nusxasi har qanday vaziyatda straxovka uchun kerak bo'ladi. Direktor xujjatlarni kerak bo'lganda

strukturaviy bo'limlarda tezkor ravishda, ba'zida topilmasligiga ishongan holda kotibada saqlaydi. Bunday ish olib borish to'g'ri deb hisoblaysizmi?

BOSHQARUVDAN TASHQARI

Dunyo bo'yicha 8 million avtomobillarini va uning avtomobillardagi mexanik buzulishlar oqibatida kelib chiqqan AQSHdagi 1 ta o'lim holatlarini yodga olish bilan, Toyota Motor Korporatsiyasi epik nisbatning umumiy krizisiga duch keladi. Va nihoyat dunyoning eng yirik avtomobil ishlab chiqruvchisi unvoniga ega bo'lgan avtomobil kompaniyasida nima sodir bo'ldi? Uning hozirgi tartibsizligiga qanday omillar tasir qildi?

Toyotaning ishlab chiqarish fidokorligi asosi Toyota ishlab chiqarish tizimidir, va u ancha muddatlardan beri samarali va sifatli korporativning modeli sifatida mijozlarni o'ziga chorlab va hurmat qozonib kelmoqda. 4 ta boshqaruv tamoyillari (4P model) TPSning asosida edi va ishchilarni yo'naltirgan: muammolarni yechish, odamlar va sheriklar, jarayon, va filosofiya. Bu tamoyillarning ortidagi fikr (g'oya) "Yaxshi Fikrlash Yaxshi Mahsulot demakdir" edi. Uzoq muddatlar davomida Tayota kompaniyasining rahbari bo'lgan Taiichi Ohno TPSni ortida turuvchi geniy va yaratuvchi sifatida to'liq ishoniladi. 190-yillar davomida Ohno boshqa kichik va asosiy rahbarlar bilan birgalikda hozirda "lean ishlab chiqarish" va "o'z vaqtida invertizatsiya (mol-mulk) boshqaruvi kabi nomlar bilan taniqli bo'lgan bir nechta avtomobil ishlab chiqarish samarasi tamoyillarini rivojlantirdilar. "Ohnoning g'oyalari faqatgina avtomobil sanoatini o'zgartiribgina qolmay, ular so'ngi yigirmanchi asr ishlab chiqarishini ham o'zgartirib yubordi." Bu tushunchalarning eng asosida (zaminida) detallarga (ikir-chikirlarga) e'tibor berish va "ezgu tejamkorlik" bo'lgan. Biroq, yillar o'tishi bilan shunday tuyuladiki, Toyotaning rahbarlari o'sha yondashuvning sofligini asta sekinlik bilan yo'qotdilar chunki, bozor ulushuni o'stirish va ishlab chiqarish foydalariga erishish bo'lgan agressiv harakatlari tufayli Toyotaning korporativ madaniyatida qo'yilgan sifat haqidagi majburiyati (burchi) yo'qolib ketdi.

Taxminan 200-yildan 2009-yilga qadar" avtomobil tarixidagi eng agressiv ravishda boshqa mamlakatlargacha kengaygan" bo'lishga kirishdi va shu vaqtning o'zida xarajatlarni qisqartirish uchun qaratilgan lazer kabi parrallel bo'lmagan etibor (fokus)ga ega edi. 4 ta asosiy xarajatni qisqartirish va kengayish tashabbuslari tashkiliy jarayonlar va ishchilarga jiddiy putur yetkazdi. Bitta tashabbus mahalliy lashtirilgan ishlab chiqarish edi.

Tayota Osiyoda, Shimoliy Amerikada va Yevropada ishlab chiqarish markazlarini barpo etdi. Bu kabi yondashuv mahalliy yetkazuvchilarga ko'proq suya'nish va mahalliy ehtiyojlarga qarab mashinalar yaratuvchi jamoalarni tashkil qilishni nazarda tutgan edi. Yana bir boshqa yondashuv 21- asr yoki CCC21 uchun Xarajat Raqobatining Yaratilishi deb nomlangan edi. U salmoqli xarajat qisqartirish dasturi edi. Hozirda sodir bo'layotgan qismlarni qaytadan dizaynlashtirish jarayoni va taminotchilar bilan birgalikda ishlash orqali 10 milliard dollardan oshiqroq mablag'ga erishildi. Qadr Innovatsiyasi yondashuvi CCC21 ning shuhratparastroq versiyasi edi. Bu dastur orqali to'liq rivojlantirish jarayonini arzonroq qilish orqali va yanada

qismlarni va xarajatlarni qisqartirish orqali ko'proq mablag`ga erishdi. Va nihoyat, Global 1 esa 2010-yilga qadar global avtomobil bozorining 1% ulushini qo'lga kiritishga qaratilgan master global reja edi. 2010-yilning o'rtalarida Toyoda dunyo avtomobil bozorining 11.7% ulushini qo'lga kiritdi. Biroq, bu global o'sish yuqori surati va shuhratparast narxlarni qisqartirishning birlashmasi sifat tushishiga olib keldi va bu qudratli bo'lgan brendni obro'sini tushurdi. Tayotaning prezidenti Akio Toyoda kompaniya'ning ishlari uchun uzur so'radi va shunday dedi "Biz odamlarimizni va tashkilotimizni rivojlantirish qobiliyatimizdan ko'ra ko'proq rivojlanish tezligini taqib qildik. Men afsusdamanki, bu narsa biz bugungi kunda duch kaldigan ta'kidlardagi xavfsizlik muammolariga sababchi bo'ldi va Tayota haydovchilari duch kelgan barcha ko'ngilsiz hodisalar uchun chuqur kechirim so'rayman."

Xo'sh, Tayota o'zining muammolarini hal etish uchun nima qilmoqda? Salmoqli yodga olishga qo'shimcha ravishda, kompaniya norozichliklarga zudlik bilan javob qaytaruvchi (chora ko'ruvchi) sistemani yaratayotganligini kompaniya prezidenti aytadi. Aslini olib qaraganda, MR Toyoda yodga olishga tegishli so'ngi qarorlar Yaponiyada amalga oshirilishi davom etsada, "automaker" mahalliy xaridorlarning norozichiliklariga asoslangan holda yodga olishlarni nashr qilishda mahalliy rahbarlarga kattaroq ro'l berishga vada berdi. Kompaniya shuningdek ikki yillik global sifat talablarini va so'ngi mahalliy sifat talablarini o'zida mujassamlashtiradi. Va nihoyat, kompaniya sifat boshqaruvida ishchilarni yaxshiroq treyning qilish uchun o'zini qayta ko'rib chiqmoqda.

Munozara Savollari

- 1.** Toyota Motor Korporatsiyasidagi madaniyatni tasvirlang. Nima uchun bu turdagi madaniyat avtomobil ishlab chiqaruvchisi uchun muhim deb o'ylaysiz?
- 2.** Qanday qilibuzoq muddatlar davomida saqlanib turgan va sifatga kuchli majburiyati bor bo'lgan madaniyat o'zining ishchilarning hatti-harakatlariga va hulq atvorlariga tasir qilish qobiliyatini yo'qotdi? Bundan tashkilotga tegishli madaniyat haqida qanday saboq o'rganilishi mumkin?
- 3.** Mr Toyodaning kompaniya ishlari uchun uzur so'rashi muhim edimi? Nima uchun?
- 4.** Boshqa tashkilotlar Toyotaning tashkilotga tegishli madaniyatning muhimligi taassurotidan nima o'rgana olishadi?

MAXSUS KIYIMLAR KIYISH

Yaxshi davrlar bo'lganda ham, univermag sanoati raqobatlashish uchun eng qiyin sanoatlardan biridir. O'zining ko'pchilik raqobatdoshlari singari Kohl'a Korporatsiyasi hattoki butunlay o'zgargan tashqi sharoitda ham o'zining muvaffaqiyatini davom ettirish uchun yo'l topishda qiyinchilik bilan harakat qilmoqda. Viskonsindagi Menomene Fallsda qurilgan Kohl's ning 49 ta shtatlarda 1.00 dan ortiq univermaglari mavjud. O'zining ¼ rastalari O'rta G'arbda joylashishiga qaramasdan, kompaniya Janubiy va G'arbiy Amerika hududlariga keng

tarmoqda yoyildi. 2010-yilda, kompaniya 17.1 milliard dollardan ortiq daromadga va 991 million foydaga erishdi. Bir analitik Kohl's ni shunday tasvirladi: "iqtisodagi eng yaxshi darajalangan univermag va "inventory" menejmentida, texnologik innovatsionda va savdo va marketingni amalga oshirishdagi eng ilg'or savdogarlardan biri." Biroq, o'z muvaffaqiyatini davom ettirish uchun Kohl's o'zining tashqi muhitini tushunishi muhim hisoblanadi.

Do'konda savdo qilish muhiti o'zgardi. Xaridorlarni ko'pchilik savdo rastalarida xarid amalga oshirish taassurotlaridan ko'ngillari qolgan. Uzun nazorat qatorlari, mahsulot haqidagi aytilmagan yoki noaniq axborot, sotib bo'lingan mahsulotlar, noto'g'ri narxlar, va tanqis va ko'pincha bilimsiz sotuvchilar savdo taassurotini biroz yoqimsiz qilib qo'ydilar. Mahalliy sotuv xarid qilish markazlari va ularning yordamchi univermaglari o'zlarining haridorlar bilan bo'lgan savdo mashhurliklarini yo'qotdilar. Iqtisodiy va demografik o'zgarishlar sodir bo'layotganligi birlashib, univermaglar katta qiyinchiliklarga duch keldilar.

Kohl's o'z biznesini boshqa univermaglarga nisbatan boshqacharoq amalga oshirdi. Uning yondashuvi qulaylik va narxga bog'liq ravishda yaratildi. Uning oddiy rastasi quti kabi strukturada bo'lib, xaridorlar kiyimlar, poyabzallar va uy jihozlarining oddiy qatorlarida (polkalarida) va raflarida aylanayotganlarida ular aravalardan foydalana olishadilar va u yer bir etajli savdo uchun joy bo'lib tejamkor yoritkichlar bilan yoritiladi. Kompaniya ayniqsa joy tanlashda judayam etiborli. Kohl's biznesni amalga oshirish yo'li haqidagi barcha narsa - u kimga sotadi va bu xaridorlar qanday qilib xaridlarini amalga oshiradilar - uni o'z rastalarini qayerga joylashtirilishi kerakligiga kalit bo'lib xizmat qiladi. Uning maqsadi "soccer mom country" ning yuragida o'z sotuv rastasini joylashtirishdir. U rasta joylarini izlayotganida savdo markazlaridan o'zini olib qochishga harakat qiladi, u shunga ishonadiki, uning maqsadidagi xaridorlar savdo markaziga uzoq vaqt sarflab mashina haydab borishga vaqti yo'q va savdoni amalga oshirayotganlarida mashina qo'yish joy muammolarini xoxlamaydigan yosh onalardir. Kohl's ning yondashuvi ochiq maydonga qurilgan va mashinalar to'xtab turish joyiga ega binolar va boshqa turdagi ip xarid qilish markazlari bo'lib kelmoqda. Misol uchun, Kohl'sning Springfield, Missouri dagi rastasi Walmart Super Markazi, Home Depot, McDonald's Michael's sevimli mashg'ulot va hunarmand rastalari va boshqa oddiy restoranlarga qo'shni qilib qurilgan. Kompaniya'ning maqsadidagi xaridorlar farzandlari bor va yillik ro'zg'or daromadi 3,000 dan 7,000 dollargacha bo'lgan 2-4 yosh oralig'idagi ayollarni o'z ichiga oladi. Hattoki Kohl's dagi tovarlar taklifi ham oddiy brendlarni arzon narxlarda sotish orqali bu turdagi demografikni ko'zlagan. Bu segmentni o'ziga jalb qilishni davom ettirish uchun, Kohl's Casa Cristina deb atalgan uy mebellari to'plamini va, ovqat va taom tayyorlash jihozlarining o'zining shaxsiy Food Network brendini qo'shdi (yaratdi). Bunga qo'shimcha ravishda, kompaniya mashhur dizaynerlar to'plamini yaratdi- Vera Wang va Lauren Conrad kiyimlar, poyabzallar va ro'zg'or mahsulotlilani o'z ichiga oluvchi. Kohl's o'z xaridorlari zamonaviyroq mahsulotlar tanlovlarini xoxlashlari va ularni sotib olishga tayyorliklariga ishonadi. Bitta do'kon eksperti aytganidek, "Tarmoqlar kiyimlarni o'zlari dizaynlashtirishga qaror qildilar, bu bilan past oylik maosh oluvchi xaridorlar bir xil vaqtda xuddi

yuqori sifatli rastalardagi xaridorlar kabi tor djinsiylarni va jildli sumkalarni sotib olishlariga ishon xosil qiladi.”

Kohl`s hozirgi paytgacha qiyin sanoatda yaxshi faoliyat yuritib kelayotgan bo`lsada, u bir nechta jiddiy qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Tashi nomuqim muhitga qo`shimcha ravishda, JCPenny va Sears dan to Macy`s gacha bo`lgan raqobatdoshlar uning yondashuvini ko`chirdilar. Hattoki Old Navy va American Eagle kabi chakana savdogarlar modadagi o`smir modasidan onalarni o`ziga jalb qiladigan kiyim-kechaklar tomon siljidi. Chegirma so`ngida Walmart Rastalari milliy brendlarni qo`shdi va o`zining kiyim-kechaklari sifatini oshirdi.

Munozara Savollari

1. Holatga qaraganda, Kohl`s'dagi mendjerlar qanday tashqi trendlarni hal etishlariga to`g`ri keladi? Bularga qo`shimcha ravishda, bu menedjerlarga yana qanday tashqi tarkibiy qismlar muhim bo`lishi mumkin? Ular qanday qilib bu tarkibiy qismlardagi o`zgarishlarga hamohang ravishda borishlari mumkin?

2. Agar siz Kohl`s ning markazida menedjer bo`lsangiz, qanday turdagi tashqi axborotni xoxlagan bo`lardingiz? Agar mahalliy Kohl`s rastasining mendjeri bo`lganingizdachi? Qanday turdagi tashqi axborotni xoxlagan bo`lardingiz?

3. Kohl`sni muhit ikkilanish matriksining qaysi katagiga joylashtirgan bo`lardingiz? Nima uchun? Qanday qilib Kohl`sning mendjerlari muhitga bog`liq ikkilanishni uddalaydilar?

4. Kohl`s kabi kompaniya uchun qanday manfaatdorlar (stakeholder) muhim bo`lishi mumkin deb o`ylaysiz? Qanday muammolar/tashvishlanishlar bu manfaatdorlar uchun muhim bo`lishi mumkin? O`zingizning tanlovlaringizni tariflang.

TARTIBSIZLIKLAR ORASIDAN BUYURTMA AMALGA OSHIRISH

Sahnani taasavur qiling. FedEx 727 reaktiv samalyoti va gigant U.S. Air Force yuk reaktiv samalyoti taxiway da chorasiz bo`lib qoldi, boshqa reaktiv samalyoti esa terminalda joy egallash uchun harakat qilmoqda, boshqasi esa uchish yo`lagiga tug`irlanmoqda, U.S. Yuqorida yopirilib kelayotgan Navi va Kanada vertolyotlari, Boliviya DC-10 hozirgina qo`ndi, va Boeing 77 sobiq prizident Bill Clinton hozirgina qo`ndi. Qanday dahshat! Gaitidagi zilzila halokatidan keyingi bir necha kun o`tib, poytaxtagi aeroport Port-Au-Prince chaotic muhokama qilindi. Samalyotlar ochiq yo`llak tomon osmonga ko`tarilish uchun talpinishib va tartibsiz lkelib qo`nishdi. Zilzila kechasidan keyin Amerika havo kuchlarining kichik guruhidagi maxsus operatsiyalar qo`shinlari, qasyiki vazifalari ular nimani mashqa qilgan bo`lsalar havo transportida nazoratni o`rnatishlari kerak edi. Aeroportning nazorat minorasi ishlatish uchun juda yomon zarar ko`rgan edi. Shunday qilib, guruh rasvo bo`p qolgan yig`ma jadvaldan torib eng muhim ta`minoti to`lgan reaktiv yuk samlyotlar xavfsiz yerga olib chiqishdi. Tizimni yaratish uchun ko`p vaqt ketgani yuq. Gaiti aviatsiya mansabdor shaxslari Amerika va Kanada havo transport nazoratchilari bilan birga

30-40 milya uzoqdagi samalyotlar bilan aloqa o'rnatib Port-Au-Princega kelayotgan samalyotlarni uzoqroq saqlashlarini buyurdi. Qachonki samalyotlar 10-20 mil uzoqlikda bo'lsalar Air Force(Havo Kuchlar) guruh nazoratchilar uzoqroq ushlab va samalyotlarga uzun yo'llakga qo'nishlarini aytishmoqdalar. Tizimga qaramay, guruh nazoratchilari kelib qo'ngan uchuvchilar va ularning hukumatlari bilan ziddiyatga uchrashdi. Masalan, bir dalilni olaylik, Fransiya birinchi bo'lib qo'nib va eng uzoq vaqt yo'llakni egalab turgan ekipajlar edi. Qiyinchiliklarga qaramay, kichik guruh transportlarni liq to'la osmonga xavfsiz yo'lladi. Kun va haftalar o'tgach samalyotlar har besh daqiqada uchib kelib uchib ketishlari mumkin bo'lib qoldi buning oqibatida ular 4 million fund materiallarni olib kelishdi.

Muhokama uchun Savollar

1. Bu misol sifatida ko'rsatilgan hikoyadir, ba'zan guruh yanada tezroq harakat qilishi mumkin. Qanday qilib guruhni yig'ib va tez harakat qilishga undasa bo'ladi?
2. Bunday inqiroz vaziyatda guruh lideri qanday rol o'ynashi kerak? Tushuntiring.
3. Samarali jamoalar xususiyatlaridan bu guruhi nimalarga muhtoj?

3-mavzu: Menejmentning nazariy asoslari

GAROVDA USHLANGAN SHAXS

Garovdagi shaxs va menejer. Bu odatda siz eshitishni kutmagan ikki so'zdir. Ammo, 2009 yilning boshlang'ich oylarida, Sony korporatsiyasining 3M kompaniyasining ishlab chiqarishida ishlaydigan ishchilar, va Fransiyadagi Caterpillar Inc. menedjerlarni garov sifatida ushlangan. Nima uchun bunday holat yuz bergan? Ishchilarni ishini yakunlash bo'yicha va ishchilarni bo'shatishga bo'lgan foyda taraflari bo'yicha bahs munozaralar olib borishdir.

Fransiyalik ishchilar o'zlarini kurashishga tayor bo'lishi va radikal javoblari bilan ancha vaqtdan beri taniqli hisoblanib keladi ular nimani noto'g'ri deb bilsa va boshqalar tomonidan ta'siri bo'lsa ular shu holatlarda tayor turadi. Fransiyaning ijro etuvchilaridan biri aytadiki, Fransiya madaniyatida norozilik bu qoniga singandek deb hisoblanadi. Oldinlari, dehqonlar o'zlarini qirollariga qarshi noroziliklar bildirishgan. Bugungi kunda farqi shundaki ya'ni o'sha qirollar hozir ijro etuvchilar deb ataladi. Fransiyaning ishchilarining noroziliklar tug'dirishi ta'niqli bo'lib ularning noroziligi oshganda ular shinalarni yondirib shahar ko'chalarida vayronagarchiliklar qilishadi yoki transport qatnov yo'llarini o'zlarining ferma traktorlari bilan to'ldirib yo'lni band qilib qo'yishadi. Bulardan misol qilib aytsak, yuk tashish mashinalarini haydaydigan haydovchilar yo'llarning to'sib o'zlarini guruhlarini habardor qilishadi. Taminotni to'taxtuvchi mehnat kuchi ishlaydi, huddi Fransiya hukumati ularning bu ishiga rozi bo'lganidek qachonki oziq ovqat taminoti oxirga tugab qolgunga qadar. Lekin boshliqlarni garovga olish taktikasi ham oldinroq qilingan. Masalan, 1997 yilda aholiga mulk sotib olish uchun qarz sifatida mablag' beradigan Credit Foncier de France bankning boshlig'ini ishchilarning o'zlari yilga

garovga olishgan va bu garovning maqsadi bank yopilishini oldini olish bo'lgan hattoki bank o'z pullarini yo'qatoyotgan bo'lsa ham. Garchi o'z boshlig'ingizni bunday garovga olish noqonuniy bo'lsada, Fransiyaning jamiyat bilan shug'ullanadigan shaxsi 3000 nafar kompaniyalar orasida ishchilar o'rtasida so'roq savollar o'tkazgan va ularning 18 tasidan shaxsni garovga olib biror joyda saqlanishi to'g'risidagi habariga duch kelgan. Va bunday harakatlar ishchilar tomonidan bo'lib, tinchlik hohlab va norozilik ga qarshi bo'ganlar tomonidan. Garchi Fransiya boshqa keng miqiyosda sanoatlashgan iqtisodlardan kam joyi bo'lmasa ham, davlatning insonlarning bir hil huquqga egaligining kuchli an'anasini kuchli reaksiyalarga sabab bo'ladi qachonki odamlar o'zlari kimdir tomonidan qattiq siquvga olinayotganini o'ylasa. Grenoble yaqinidagi Caterpillarning fransuz bo'limi hafa ishchilar birinchi bo'lib bir kunlik urush chiqarishga borishdi. Keyingi kun esa, ular zavodning direktori va 4ta boshqa menedjerlarni 1 sutkaga garovga olishdi. Menedjerlar kompaniya hukumat va birlashmalar bilan yana qaytadan gaplashishiga rozi bo'lishganidan keyin ular ozod qilib yuborildi. Ularning kelishuvi sonlari qisqartirilib yuborilayotgan ishchilarga bo'lgan kompensatsiyani qanday oshirish to'g'risida edi. Caterpillarda kutilmagan holatda paydo bo'ladigan narsa Sony va 3Mga ergashdi, va u yerda ham menedjerlar garov sifatida ishchilar tomonidan olinayotgani sodir bo'ldi. Garchi garovga olayotganlarga ham tinch yo'llar bilan yechimga javoblar topildi. Bazi tahlilchilar ajablanishadiki agar zo'rvonlik harakatlari saqlab qolinshi mumkin, ayniqsa ishchilar o'zlarini hech narsa yo'qotmasligini his etishi.

Muhokamaga oid savollar

- 1.** Sizing bunday holatlarga javobingiz qanday? Sizing reaksiyaning madaniyat, qadr qimmat va o'zingiz topgan davlatning an'analari tomonidan ta'sir qiladimi? Tushuntirib bering.
- 2.** Hofstedesning va GLOBE ning topilmalari Fransiya haqida nima deya oladi? Qanday qilib bu topilmalarga berilgan ishchilarning haddi harakatlarini tushuntirib bergan bo'lar edingiz?
- 3.** Biz menedjerlarni tashqi muhitga oid bo'lgan bosimlardan habardor bo'lib turishlari muhim ekanligini aytib o'tdik, ayniqsa dunyo miqyosida. Shu holatlar borasida muhokama qiling.
- 4.** Fransuz manedjerlar nimalarni turli ravisha bajarishgan v anima sababdan ularning ishchilari garovga olish fikri kelib chiqqan va garovga olishgan. Tushuntiring.
- 5.** Amerika qo'shma shtatlarida ham shunday harakatlar sodir bo'ladi de b o'ylaysizmi? Nima uchun ha v anima uchun yo'q?

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Kabinetga kirasan, - dedi u , - salom o'rniga bosh silkitish, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa:" rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvda bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy xisssiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli muloxaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbar uchun salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo'ysinuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu yerda rahbar haq.

Bo'lim boshlig'i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo'lim boshlig'i 10 minutdan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko'rdi.

Uning o'rnida siz o'zingizni qanday tutgan bo'lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so'rab, ish o'rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.

2. Ma'muriy chora ko'rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.

3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko'rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to'g'risida o'ylab ko'rib, yaqinroq borib, syokin muloqotga kirishardim.

Balki ishlab chiqarishning munozaraga sabab bo'lgan masalani hal qilolmayotgan bo'lishi mumkin.

YETKAZIB BORISH FALOKATI

Qachonki Domino's Pizza dagi ishchilardan biri North Californiadagi Conoverdagi restorandagi oshxonada bir ichki hazilni videoga olganida, kompaniya'ning qo'liga bir muhim ommaviy a'loqa muammosi tushdi. Video YouTube'ga va boshqa saytlarga chiqib ketdi va Dominoning ishchisi "olib ketish uchun sendvichni burniga pishloqni qo'yib, burun shillig'ini sandvichga solib va boshqa oshxonalarini buzgan holda" tayyorlayotganini ko'rsatar edi. Ertangi kungacha milliondan ortiq ko'ngli qolgan odamlar bu videoni ko'rishdi va bu haqidagi muhokama butun Twitter va Google orqali tarqab ketdi.

Domino's zudlik bilan media oddiy narsani olib uni marketing krisisga aylantira olish qobiliyati borligini payqadi. Kompaniya nutq so'zlovchisi aytdiki " biz ikki ahmoq va ularning ahmoqona fikrlarini ko'zdan qochiribmiz". Kompaniya birinchi bu video haqida bilganida boshliqlar bunday narsalarga jahl bilan yondoshmaslik

kerak deyishdi va ular o‘zi bosiladi deb o‘ylashdi. Lekin ular “bog‘liq hissiyotning birgalikdagi qo‘zikorin ta’siri”ni unitib qoldirishdi. Ommabob media marketing firmasi bosh marketing boshqaruvchisi aytdiki “ agarda siz bu narsa tarqalmaydi deb o‘ylasangiz, u ana shunda kattalashadi”. Va Domino’s bilishicha u haqiqatdan shunday bo‘ldi. Biroz kunlar ichida Dominoning mavqeyi pasaydi. Is’temolchilarning uning mahsuloti sifati to‘g‘risidagi fikrlari yaxshidan yomonga aylandi. Bir brend mutaxasisi aytdi “ bu videoda yetarlicha aniq qilingan va bu odamlarga ozgina to‘xtashi uchun yetarlicha tushuncha berdi”.

Shunday qilib ana bu ikki ishchiga nima bo‘ldi? Garchi ular Domino ning boshqaruvchilariga videodagi yeguliklar hech qachon is’temolchiga yetib bormaganligini aytishsada, ular ishdan bo‘shatilishdi va jarima undirildi. Va Domino o‘zining videosini bosh boshqaruvchi bo‘lib o‘tgan voqeani tushuntirib YouTube ga chiqarishdi.

Muhokama Savollari

- 1.** Bu voqeani yoqimsiz va yomon bo‘lganidan tashqari siz boshqaruv a’loqalari fikri bo‘yicha bu holatga nima fikr berasiz?
- 2.** Nima sababdan Domino ning boshqaruvchilari nima sodir bolishini kutishdi? Nima sababdan buday javob muammo bo‘lib chiqdi?
- 3.** Qanday qilib bunday muammo boshqa Domino ning restoranlarida sodir bo‘lishini oldini olishlari mumkin?
- 4.** Bunday voqealar va ularning boshqa har qanday joyda sodir bo‘lishi munkinligini hisobga olgan holda video kameralar hamma ishxonalarda taqiqlanishi kerakmi? Muhokama qiling.

4-mavzu: Menejment texnologiyasi

EHTIMOLI BOR VAZIFA: STRATEGIK XILMA-XILLIK

AQSH. Navy va AQSH Naval Akademiyasi Maryland, Annapolisidagi Navy xizmatining nufuzli bakalavr kolleji bo‘lib, siz yuqori xilma-xillik chempionlari bo‘lmish tashkilotlar haqida o‘ylaganingizda hayolingizga keladigan joylar bo‘lmasligi mumkin. Biroq, Navy shunchaki o‘sha narsa. Aslini olib qaraganda, Navyning r`oyxatga kiritilmagan kuchi 40% dan ortiq xilma-xillikdir.

Naval Operatsiyalar Vitse Admiralining Boshlig`i O`rinbosari shunday deydi: “Biz xilma-xillik buyrug`ini bir nechta sabablar tufayli xuddi strategik muammodek ko‘ramiz.” Bitta sabab AQSHning o‘zgarayotgan demografiyasidir. Deyarli yangi ishga kirayotganlarning 70% foizi ayollar va yoshlardir, Navy xilma-xillikga etibor qaratishi kerak. Yana boshqa kuchli sabab Navyning strategic buyrug`i vaqtlar o‘tishi bilan urushda yutishdan ko‘ra uni oldini olishga rivojlanganligidir. Bu yondashuv insoniyatga yordab berish, falokatda yordam va dunyo bo‘ylab kuchli dengiz hamkorlarini yaratishni taqazo etadi va bularning barchasi xilma-xil flot kuchidan foyda ko‘radilar. Misol uchun, 2004-yilning dekabr songida Indonesiadagi sunamidan so‘ng, Navy tibbiy kemasi o‘sh hududga joylashtirildi. Shu hodisa

vaqtida, AQSH aholisining fikri qisqa oylar ichida 70% yoqtirmaydigandan 70% qoʻllab quvvatlovchilarga oʻzgardi. Osha paytdan beri, shifoxona kemasi Janubiy Amerika va boshqa hududlarda boʻlib kelmoqda. “Biz Amerikaning Navysini yershari boʻylab yaxshi kuchdek koʻramiz.”

Xarbiy tarmoqlarning kelajakdagi ilgʻorlariga talim beriladigan joy boʻlmish Naval Akademiyasida hujjat topshirishlar Negrlar, Latino va qadimdan koʻrsatilmagan hujjatlar orasida 7 %ga oshdi. Naval Akademiya Boshqaruvchi Vitsa Admirali aytadiki, “maxsus raqamli xilma-xillik maqsadi mavjud boʻlmasada, mamlakatning demografikasiga yaqin vakolotxona mavjud boʻlishi oʻrinlidir.” Naval Akademiyasidagi fakultet/ishchilar “millennial” oddiy askarning yangi avlodi bilan oʻzgarishlarni koʻrdi va ularning usullarini va yondashuvlarini bu oʻzgarishlarni taminlash uchun moslashtirdi. “Biz ularga qanday yetib borishimiz turlicha. Biz shunchaki uni tushunishimiz uchun yetarlicha aqilli boʻlishimiz darkor.”

Munozara savollari

1. Qanday qilib aholi trendlari AQSH Navysining talimi va ish-harakatlariga tasir koʻrsatmoqda? Tashkilot bu trendlarga moslashish uchun hozir qilayotganidan tashqari yana nimalar qilishi kerak?

2. Navy Naval Akademiyasidagi xilma-xilroq talaba tanasiga (body) moslashishda qanday qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin?

3. Koʻp bizneslar duch keladigan turli xil ishchilarni saqlab qolish dilemmasi kabi, Navy ham ishchilar bilan treyning oʻtkazganidan soʻng oʻsha ishchilar tashkilotda qolishlariga ishonch hosil qilishi kerak. Navy bunga ishonch hosil qilish uchun nima qilishi mumkin?

4. Yoʻl-yoʻriq koʻrsatish yoki ishchi resurs guruhlari xarbiy tashkilot uchun munosib boʻlishi mumkinmi?

“DEUTSCHE TELEKOM” KOMPANIYASI MENEJMENTIDAGI AYOLLAR

Deutsche Telekom boshqaruv oʻrinlariga koʻproq ayollarni olib kelish maqsadiga erishish uchun nima qilmoqda? Kompaniya bajarayotgan harakatlardan biri universitetni bitirgan ayollarni ishga olishni oshirish va yaxshilashdir. Aslini olib qaraganda, kompaniya kamida rahbar rivojlanish dasturlarida 30% oʻrinlar ayollar tomonidan egallanishini taminladi.

Kompaniya tomonidan amalga oshirilayotgan boshqa qadamlar ish muhiti va ish-uy muammolari atrofida aylanadi. Kompaniya oʻzining “parental-leave” dasturlarini kengaytirishni va menedjerlar uchun yanada moslashuvchan ish soatlarini tanishtirishni reja qilmoqda. Hozirda, kompaniya menedjerlarining 1% idan kamrogʻi toʻliqsiz ish kunida ishlaydilar. Qoʻshimchasiga, kompaniya bolalarga qarash dasturlaridagi ish oʻrinlarini ikki barobar oshirishni reja qilmoqda.

Munozara Savollari

1. Deutsche Telekom qo'llayotgan "quota" yondashuvi haqida nima deb o'ylaysiz? Bu kabi yondashuvning qanday foydali va zararli jihatlari bor?
2. Deutsche Telekom ayol universitet bitiruvchilarini ishga olishda qanday muammolarga duch kelishi mumkin? Qanday qilib ular bu muammolarga yondoshadilar?
3. Kompaniya ish-oila dasturlaridagi o'zgarishlarni taklif qilayotib qanday muammolarga duch kelishi mumkin? Yana, qanday qilib ular bu muammolarga yondoshadilar (murojot qiladilar)?
4. Bobda muhokama qilingan qanday ishdagi xilma-xil tashabbuslar Deutsche Telekom uchun munosib bo'lishi mumkin? Bu tashabbuslarni amalga oshirayotganda nimalar taqazo etiladi?

CHUQUR SUV CHUQUR MUAMMODA

Hammasi aytilib va qilib bo'lingan bo'lsada bu AQSh tarixidagi eng yomon tabiiy falokatlardan biri bo'lgan. Qachonki Britaniya Petroleum's (BP) Meksikaning Gulf qirg'oqlaridan chiqib kelyotganda birgina olov orqali 2010 yilning 20-Avgustida portlab ketdi va 11 ishchini hayotiga zomin bo'lganda u tezlik bilan bunday bortlashni o'chirish va tozalash uchun uzoq muddat harakat qildi. Garchi bunday omillar biznes va qirg'oqda yashovchi odamlar va suv mavjudodlari tomonidan faqatgina sezilsada, ichkarida turgan bizdeklar bunday voqeadan habar topib ko'rganimizdan keyin hayron bo'lib qoldik. Bunday portlashga nima sababchi bo'ldi va BP kelajakda bunday holatlarni takrorlamasligi uchun nimalar qilishi kerak bo'ladi?

Bu portlash qayta tekshiraloyatgan vaqtda shunisi ayon bo'ldiki mana bunga o'xshash holat sodir bo'rgan. Dennis bo'roni 200-yil Iyulda hammayoqni uchirib ketgandan so'ng, o'tib ketayotgan kema BPning yangi Thunder Horse neft platformasini qaysiki "butun dunyoga huddi yaqinda cho'kib ketadigandey ko'rinadigan" \$1 billionlikni ko'rib hayron bo'lgan edi. Thunder Horse BPning "toj sifatidagi raqobatchilaridan uni suv ostidagi neftlarni topishda ustuvor qilib turuvchi qurolga aylanishi kerak" edi. Lekin tez orada buday platformadagi muammo ayon bo'ldi. Orqa qilib o'rnatilgan klabin uni hattoki to'lqin boshlanishidan oldin hech qanday neft olinmasa ham suzdirib olib ketadi ekan. Keying muammo esa payvandlash ishi edi chunki uning neft tortuvchi turbalari tez teshilar edi. "Thunder Horse dagi muammolar juda qiyin emas lekin ular BP ning yana ozgina neft qazish va foyda olish maqsadidagi ko'plab tavakkalliklarni va ko'plardan voz ketmoqdaligidan ogohlantirmoqda holos".

Keyin Deepwater Horizontdagi portlash ishi keldi. Platforma portlashidan oldin, kuchli bir ogohlantirish belgisi neft qudug'i bilan qandaydir muammo borligini ko'rsatadi. Bunday qizil bayroqlardan biri shuni ko'rsatar ediki gas quduqga qo'shilganligini va mana shu narsa portlashning asossiy sabablaridan bo'lishi mumkin edi. Bunday qizil ogohlantirishlar e'tibordan qoldirildi. Portlashdan 24 soat oldingi

vaqtda yana bir boshqa muhim qilingan qarorlardan biri shu ediki turbadagi to‘plangan loyni olib o‘rniga suv quyilishi edi qaysiki o‘z o‘rnida portlashga hissa qo‘shgan. Ichki BP hujjatlari Deepwater dagi bir necha muhim muammolarni va havfsizlik havotirlarini borligini ko‘rsatdi. Bunday muammolar o‘z ichiga quduq holati va portlash havfsizlovchisini oladi. Bir BP bosh kavlovchi muhandisi ogohlantirdi “ bu albatda ko‘rilgan eng yomon holat bo‘ladi”.

Buday portlashning sababini tekshirish vazifasi topshirilgan hukumat xodimlari 20ta “normadan chetga chiqishlarni va ishchilarning javoblarini eshitib chiqishdi”.Va shuningdek hukumat xodimlari ogohlantirishni nima sababdan chetda qodirishganiga asosan qiziqish bildirishmoqda.

Muhokama savollari

1. Qanday turdagi boshqaruv – feedforward, concurrent yoki feedback – bu holat uchun foydali bo‘lishi mumkin deb o‘ylaysiz? Tanlovizdi tushuntirib bering.
2. BP qayday yaxshiroq boshqarsa bo‘lishini tushuntirib bering.
3. Nima sababdan kompaniya ishchilari qizil ogohlantirishni e‘tibordan qoldirishdi? Qanday qilib bunday harakatlar kelajakda o‘zgartirilishi mumkin?
4. BPning hatolaridan boshqa organizatsiyalar nimani o‘rganishlari mumkin?

5-mavzu: Tashkilotlar va ularni boshqarish

LEHMAN AKA-UKALARDAN DARSLAR: QACHONDIR O‘RGANAMIZMI?

2008-yilning 1-sentabrida moliyaviy xizmatlar firmasi Lehman Brothers Nyuyorkning Janubiy qismidagi joylashgan Bankrotlik Sudida bankrotga uchragani aytili. Duniyodagi moliya bozorlarini sarosimaga solgan kuchli inqiroz va Buyuk Inqiroz davridan beri eng yomon inqirozlari keltirib chiqishiga erk berdi. Afsuski, bu Wall Street suratining tushishi birinchi marta emas, va buni Enron, WorldCom va boshqa hikoyalardan ham ko‘rishimiz mumkin. Bankrot bayonotida sud tayinlagan ekspert Anton Valukas, Lehman rahbarlari va firmaning auditori Ernst&Young lar firmaning qulashiga olib kelgan hatti-xarakatlari uchun tanqid ostiga olindilar. U shunday dedi: “Lehman o‘zining ichki risk chegaralaridan va boshqaruvidan takroriy ravishda o‘tib ketdi, va uning boshqaruvidagi yomon qarorlar bankni inqirozga olib keldi.” Keling bazi muammolarning ortidagi holatlarga bir nazar solaylik.

Lehmandagi asosiy muammolardan biri uning madaniyati va taqdirlash strukturasi edi. Ishchilar tomonidan yo‘l qo‘yilgan ortiqcha risk ochiqchasiga maqto bilan aytilar va taqdirlanar edi. Shubhali kelishuvlar qurayotgan shaxslar “g‘alaba qozongan qahramon” sifatida olqishlanilar va munosabat bildirilanilar edi. Boshqa tarafdin, qarorlarga nisbatan savol bildirganlarga nisbatan etibor qaratilmas yoki inkor etilar edi. Misol uchun, 9 yil mobaynida Lehmanda umumiy kengash dotsenti sifatida xizmat qilgan Olier Budde ijro etuvchi kompensatsiya uchun firmaning davlat ishlarini tayyorlash uchun masul edi. Uni g‘azablantirgan narsa firmaning “qancha miqdordagi bosh boshqaruvchilarga maosh to‘langanligining ataylab past

qilib ko'rsatilganligi edi," Budde o'z boshliqlari bilan yillar mobaynida bu haqida tortishib keldi, lekin bundan hech qanday foyda chiqmadi. O'sha paytda, u tibbiy sug'urta xarajatlarini kamaytirishni taklif qilgan boshqa bugalteriya firmasiga soliq masalasi bilan etiroz bildirdi va shunday dedi: "Mening ichki hissini aytyabdiki bu shunchaki balansdan xarajatni olib tashlash uchun bazi qog'ozlarni o'zgartirib qo'yish xolos. Bu to'g'ri ishmas edi, va men ularga buni aytdim." Biroq, Buddening boshliqlari unga norozichilik bildirishdi va kelishuvni yaxshi deb topdilar.

Lehmandagi yana boshqa bir muammo firmaning bosh liderligi edi. Valukasning bayonoti Lehmanning boshqaruvchilari ko'proq va yaxshiroq bajarishlari kerakligini tanqid qilgan edi. U, boshqaruvchilar o'zlarining boshqaruv ishlari bilan kompaniya'ning muammolarini yanada yomonlashtirganliklarini ko'rsatdi (jiddiy (biroq ayblashga arziqli bo'lmagan) biznes qarorlaridan tortib to'sudlov ishini qo'zg'ashga asos bo'ladigan balans manipulyatsiyasigacha). Valukas "sobiq bosh ijrochi Richard Fuld Lehmanning tushunarsiz davomiy bayonotlarini yaratgan sovuqqon (kamida)" bo'lganligini ta'kidlashda davom etdi. Bu bayonotlar "Repo 10" deb nomlangan bugalteriya mexanizmining bir qismi edi. Lehman bu mexanizmdan 0 milliard dollarlik nomaqbul kapitallarni ziyoniga sotish o'rniga undan 2008-yilning birinchi va ikkinchi choraklarining so'ngida bu kapitallarni o'zining balansidan chiqarib tashlash uchun foydalandi. Tekshiruvchining bayonoti "Lehmanning global moliyaviy boshqaruvidan bo'lan e-maillarni o'z ichiga oladi va Repo 10 operatsiyalari uchun yagona maqsad yoki sababni tasdiqlab balansdagi qisqarish bo'lgan va qo'shimchasiga operatsiyalar uchun mohiyat bo'lmagan." Lehmanning auditori Repo 10 ning ishlatilishidan xabardor edi biroq, uni davit qilmadi yoki savol ostiga qo'ymadi. Yetarli dalil ko'rsatdiki, Fuld uning qo'llanilishini bilgan biroq, u har chorakdagi bayonotlarda bu haqida malumot bermadi. Fuldning advokati aytdiki, "Janob Fuld bu operatsiyalarni nima ekanligini bilmagan, tashkil yoki muzokara qilmagan, va bugalteriya yondashuvi haqida ogoh bo'lmagan." Ernst&Young ning vakili aytdiki, "Lehmanning bankrotga uchrashi moliya bozorlaridagi misli ko'rilmagan salbiy hodisalar jamlanmalarining natijasi edi."

Munozara Savollari

- 1.** Lehman Brothersdagi holatni etik yondashuvi bilan (tomonidan) tasvirlang. Bu yerda nima sodir bo'lganligi haqida fikringiz qanday?
- 2.** Lehman Brothersdagi madaniyat nimaga o'xshaydi? Qanday qilib bu madaniyat kompaniya'ning halokatga yuz tutishiga olib keldi?
- 3.** Kompaniya'ning qulashida Lehmanning boshqaruvchilari qanday ro'l o'ynaganlar? Ular masuliyatli va axloqli edilmidilar? Muhokama qiling.
- 4.** Lehman Brothersda sodir bo'lgan narsalarni oldini olish uchun biror boshqa narsa qilinishi mumkinmidilar?
- 5.** Ommaning Enron haqidagi barcha shov-shuvlaridan va aksiyadorlarni himoya qilish uchun Sarbanes-Oxley Acti dan so'ng ham nima uchun biz bu kabi

holatlarni guvohi bo'lyapmiz deb o'ylaysiz? Bizneslarni ahloq yuzasidan ish yurita olishadi yoki kerak deb kutishimiz sababsizmi?

“GREEN UP ON AISLE TWO”

Ehtimol bu sizning hayolingizga tajribasizlik bilan ish yuritayotgandek o'ylashingiz mumkin bo'lgan eng so'ngi kompaniyadir. Yer sharida 8,400 ta dunyoning eng katta sotuv rastalariga ega Walmart katta miqdordagi mahsulotlarni aylanmasini amalga oshirib, katta miqdordagi kuchdan va boshqa resurslardan o'z biznesini amalga oshirish uchun foydalanadi. Shuning uchun o'z taminot tizimidan 20 million metr tonna fabrika gaz chiqindilarini qisqartiruvchi ya'ni u yiliga 3.8 million avtomobillarni yo'llardagi qatnovini to'xtatishga teng kompaniya'ning e'loni ommani etiborini tortdi. Bu e'lon kompaniya o'z mahsulotlari qanchalik tabiatni muhofazasiga qaratilganligining barqarorligi indeksini yaratishini aytganidan bir necha oylardan so'ng yaratildi.

Walmartning 3 fazali rejasining birinchi qismi o'zlarining zavod gaz chiqindilari, suv va qattiq chiqindi isrofini qisqartirish sayi-harakatlari, va biznes faoliyatlari haqidagi boshqa detallar haqida 1 ta savollardan iborqat so'rovnomadan foydalanib o'zining 100,000 dan ortiq taminotchilaridan malumot olmoqda edi. Bu malumot 2009-yilning oktabrigacha qabul qilindi va uni malumotlar zaxirasiga kiritish jarayonining ikkinchi fazasi boshlangan. Uchinchi faza esa shu barcha malumotlarni oxir-oqibat osonlik bilan tushunilgan universal darajalsh tizimiga ega, ozuqaviylik belgisiga o'xshash biroq atrof-muhit va ijtimoiy barqarorlik haqidagi detallarga asoslangan bo'lganlariga ega bo'lishni taqazo etadi. Biroq, bu sayi-harakat 2013-yilgacha erishilmasligini ehtimoli bor.

Bu holat kompaniya'ning atrof-muhitga zarar yetkizmaslikka qaratilgan ilk qadami emas. So'ngi yillarda Walmart bir qancha atrof mihitga oid tashabbuslarni boshladi va ular o'z yuk mashinalarini va DVD larni ishlab chiqaruvchi 20th Century Fox Home Entertainment bilan ishlashning samaradorligini oshirib, CD disklerini markazidagi plastik qavariq joyini olib tashlash orqali fabrika gaz chiqindilarini qisqartirishni o'z ichiga oladi. Atrof mugitga zarar yetkazmaslikning eng so'ngi tashabbusining eng qiyin qismi o'z taminotchilarini ularning o'zlarining atrof-muhitga oid muammolarni aniqlashga va kamaytirishga vaqt va mablag` ajratishlariga ko'ndirib kelmoqda. Ayniqsa, taminotchilardan “xom-ashyodan foydalanishdan to qayta ishlashgacha bo'lgan o'z mahsulotlaridan ajralayotgan karbon ni aniqlashni” so'ralmoqda. Taminotchilarning ishtiroki majburiy bo'lmasada, Walmart o'z maqsadlarini baham ko'rgan taminotchilari bilangina biznes qilishga qiziqishini bildirdi. Shuningdek, kompaniya Environmental Defense Fund, ClearCarbon, Applied Sustainability Center (Arkansas universitetida joylashgan), va Carbon Disclosure Project kabi tashkilotlar bilan ham birgalikda ish yuritmoqda. Bu guruhlar Walmartga va uning taminotchilariga maslahatlar beradi va chiqindilarni kamaytirishni o'lchashda va baholashda ko'maklashadi.

Munozara Savollari

1. Walmartning atrof-muhitga oid tashabbuslari haqida nima deb o'ylaysiz? U qachondiz atrof-muhitga zarar yetkazmasdan faoliyat yuritishga qodir bo'lishga erisha oladimi? Muhokama qiling.

2. Nima uchun taminotchilar bu tashabbuslarda qatnashishni xolamasliklari mumkin? Bu ixtiyorsizlikka qanday yondashiladi? Taminotchilarning qatnashuvi ixtiyoriy bo'lsada Walmatr taminotchilarni ishtirok etishlariga majburlayotgandek ko'rinadimi?

3. Walmart atrof-muhitni taza saqlashga qaratilgan boshqa tashkilotlar bilan faoliyat olib borishi nima uchun muhim deb o'ylaysiz?

4. Boshqa tashkilotlar Walmartning atrof-muhitga qaratilgan tashabbuslaridan nima o'rganishlari mumkin?

YUK HATOLARI

Britaniya Havo yo'llari \$8.6 billionga qurgan terminal London Heathrow Aeroporti eng yangi zamonaviy bo'limlaridan biri. Oynak, sement va po'latdan ishlangan bo'lib u Birlashgan Qirollikdagi bepul turgan binolarning eng kattasi va u yerda 10 mildan ortiq uzunlikdagi yuk aylantiruvchi tasmalar mavjud. 2008 yilning Martidagi ochilish kunida Elizabeth II "bu 21 asrdagi Britaniyaga kerish uchun darvoza bo'ladi" degan edi. Afsuski bunday fikrlar uzoqqa cho'zilmadi. O'n yildan ortiq rejalashtirishlar va 100 million ishchi soatlaridan keyin ochilish kuni rejalashtirilganidek bo'lmadi. Cheksiz navbat va kech qolgan yuklar jahli chiqqan yo'lovchilarning ko'plab uchishlarini kechiktirishga olib keldi. Aeroport ishchilari muammo terminalning yuqori texnik yuklarni to'g'irlovchidan kelib chiqqanini ta'kidlashdi.

Uning katta hajmdagi avtomatlashish xizmatlari bilan T Heathrow dagi zichlikni osonlashtirishi va undan o'tuvchi har yillik 30 milliondan ortiq yo'lovchilarda yaxshi ta'surot qoldirishi kerak edi. 96 o'zi tekshirar kiosklar, 90 dan ortiq tezkor yuk tashlovchilar 4 ta standard kirish-tekshiruvi stollari va yukni yurguzuvchi millarga cho'zilgan tasmalar 12000 dan ortiq yuklarni aylantirishga hozirlangan va ular buni aniq qilishmoqchi edi.

Ammo terminalning bir necha minutlik ishlashi bilan muammolar kelib chiqdi. Kam ishchi bo'lganligi sababli yuk ishchilari yuklarni o'z vaqtida yetkazib berishga ulgurishmadi. Kirib kelgan yo'lovchilar bir soatdan ko'proq muddat yuklarini kutib qolishdi. Uchib ketuvchi yo'lovchilar esa jahl bilan kirish-tekshiruvidan o'tishga harakat qilishdi. Samalyotlar bo'sh yuk xonalari bilan uchishlariga to'g'ri keldi. Bazan birinchi kunlari aeroport faqatgina yuksiz yo'lovchilarnigina kiritib uchishga ruhsat bera oldi. Va o'zi yuruvchi tasmalar bir joydan qisilgan degan gaplar endi yordam bermay qo'ydi.

Keyinchalik muammolar yana oshkor bo'ldi: kamgina ishlamas eskalatorlar, ba'zi ishlaydigan qo'l quritgichlar, yangi yer osti yo'llaridagi ishlaydigan eshik tizimlari va Heathrow va boshqa stansiyalardagi narxlarni bilmaydigan tajribasiz bilet sotuvchilari. Bir kunlik ishning tugatilganicha, Britaniya'ning Transport tizimi Departamenti Britaniya Havo Yo'llari "bunday muammoni zudlik bilan hal qilishlari kerakligi" haqida qaror chiqardi.

Siz buning hammasi Britaniya Havo Yo'llari sistemani bir marta tekshirib chiqqanida oldini olsa bo'lardi deb o'ylashingiz mumkin. Lekin ochilishdan 6 oy oldin boshlangan tekshiruv butun sistemani "hojatxonadan tortib o'rindiqlargacha" ko'rib chiqilgan edi.

Garchi T ning birinchi chiqishi mukammallikdan ancha yiroqda bo'lgan bo'lsada, ba'zi narsalar albatda o'zgardi. Yaqindagi is'temolchi qoniqishini tekshirishlarga qaraganda 80 foiz yo'lovchilar ko'pi bilan minut o'z yuklari uchun kutishgan. Va ana shu yo'lovchilar shuningdek aeroport zallari, ovqatlari, xizmatlari va muhitidan qoniqishgan. Buni muammoli ochilishdan keying yaxshi tugash desa bo'ladi.

Muhokama savollari

1. Qanday turdagi boshqaruv – feedforward, concurrent yoki feedback – bu holat uchun foydali bo'lishi mumkin deb o'ylaysiz? Tanlovizdi tushuntirib bering.
2. Qanaqangi tezkor chora ko'rilgan bunday holarda? Boshlang'ich chora haqida nima deysiz?
3. Britaniya Havo Yo'llari boshqaruvi yanada unumdor bo'lishi mumkinmi? Qanday?
4. Axborot boshqaruvchi bu holatda qanday muhimlikni oladi? Is'temolchi aloqalari boshqaruvchi?

6-mavzu: Zamonaviy menejer

TOO BIG TO CHANGE

(o'zgartirish uchun o'ta katta)

Uni hech kim tasavvur qilmas edi. Bu yillardan so'ng, u muvaffaqiyatsizlikka uchrash uchun kattalik qiladi deb o'yladilar. Biroq, 2009-yilning 1-iyunida General Motors Korporatsiyasi bankrotga uchradi va bu sanoat tarixidagi 2-eng katta bankrotlik edi. 2004-yildan beri foydaga erisha olmayotgan GM 172 milliard dollar qarzi va 82 milliard dollarlik mol-mulki borligini e'lon qildi. Istalgan biznes talabasi o'ziga aytishi mumkin bo'lganidek, bu raqamalar balansga to'g'ri kelmaydi ayniqsa, kompaniya'ning "equity"si yetarlicha kichik bo'lsa.

2009-yilning 30-martida GM ning bosh boshqaruvchisi sifatida saylangan Fritz Henderson "numbers guy" edi biroq, u kompaniya'ning madaniyati o'zgartirilishi kerakligini bilar edi. Uning yangi tashkiliy madaniyati haqidagi farazi 4 ta ko'rsatmaga bo'g'liq edi: risk olish, hisobot beruvchi, tezlik va xaridor mahsuloti etibori. Muammo shunda ediki, GM oldinlari ham miksed muvaffaqiyat bilan o'zini boshqattadan kashf qilishga ham harakat qilgan edi. "GMning o'tmishi madaniyatni o'zgartirish haqidagi doimiy gaplar bilan to'lib toshgan edi.... U brendlar, bo'limlar va viloyatlar o'zini-o'zi boshqarish va federtsiya ichidagi raqobatlashuvchi shtatlarda byuokratik kompaniyalar bo'ylab madaniy o'zgarishni tashkil etishga jon jahdi bilan harakat harakat qilgan." Biroq, GMning boshqaruvchilari bu safar boshqacha bo'ladi deb ta'kidladilar. Barchasiga qaramasdan, bankrotlik va kuchli boshqaruvning tanlangan bartarafliigi bore di. Narsalar rostdan ham o'zgarayotgan edimi? Uning

yaxshi maqsad qilingan rejasiga qaramasdan Henderson 2009-yilning 1-dekabrida kengash tomonidan o'z vazifasidan ozod etildi. Bazilar uni kompaniuya'ni o'zgartirish darajasida qat'iy emas deb topdilar (o'yladilar). Uni o'rmini egallagan shaxs Obama administratsiyasining bankrotlikdan so'ng avtomobil ishlab chiqaruvchilarining qayta tiklanishlarini nazorat qiluvchi "avtomobil bodshosi" Ed Whitacre edi va u AT&T ning yaxshi xurmat qozonib nafaqaga chiqqan va raisi edi.

GM ning "zo'r berib ishlangan" madaniyatini o'zgartirishda Whitacre duch keladigan qiyinchiliklar judayam katta. Bosh direktor va boshqa bosh boshqaruvchilarning yaqinda bo'lib o'tgan majlisi nima uchun bundayligi ko'rsatadi. Majlis avtomobil va yuk mashinalarining yangi avlodlari uchun bo'lgan rejalarni tasdiqlash uchun o'tkazildi. Boshqaruvchilar o'zlari tayyorlagan barcha rasmlar, jadvallar va moliyaviy hisob-kitoblar (loyihalar) ini ko'rsatib bo'lmaslaridan Whitacre nima uchun ular birinchi navbatda majlis qilayotganliklarini so'rash uchun ularni to'xtatdi. "Barchangiz buni barchasini astoydil tekshirib chiqdilaring, fikrimcha sizlar birorta foydsiz va foyda keltirmaydigan narsani isbotlab bermoqchi emassizlar, xo'sh nima uchun oxirgi qarorni qabul qilmaysizlar?" U rejalarni ko'rsatilishi va taklif qilinishiga imkon berdi va odatiy juma kengashi tarqatildi. Va buni amalga oshirgan faqatgina bosh boshqaruvchilar emas. Ilgarilari, hattoki kichik qarorlar ham komissiyadan komissiyaga o'tib astoydil o'ylab ko'rilar edi. Whitacre buni o'zgartirishga harakat qilmoqda. Boshqaruv va qaror qabul qilishni GM ning "multilayered" tashkilotiga yuklash va byuokratikani yo'q qilish Whitacre harakatv qilayotgan madaniy o'zgarishlarning katta qismlari hisoblanadi. GM ning kuchli korporativ madaniyatini o'zgartirish oson kechmasligi tayin biroq, agar GM yana oldingidek "automotive icon" bo'lmoqchi bo'lsa, bu muhimdir.

Whitacre kirishgan o'zgarishlar bilan, GM 2010-yilning boshlang'ich ikki choraklarida foydaga erishdi. Uning maqsadi birga bo'lganligi tufayli, Whitacre 2010-yilning erta avgustida bosh direktorlik maqomidan ketdi va direktorlar kengashining azosi bo'lgan Daniel Akerson uning o'rmini egalladi.

Munozara Savollari

- 1.** GM ning tashkiliy madaniyatini qanday tasvirlaysiz? Nima uchun qaror qabul qilish jarayoni bunchalik sekin (analitik tasvirlaganidek)?
- 2.** Sobiq bosh direktorning (Henderson) tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga bo'lgan harakatlari nima sababdan yaxshi emas deb o'ylaysiz?
- 3.** GM ning madaniyati uchun Whitacre qanday o'zgarishlarni amalga oshirmoqda?
- 4.** U qanday turli tarshiliklarga duch kelishi ehtimoli bor? Bu qarshiliklarga murojat qilishning eng zo'r yo'llari nima bo'lishi mumkin? Muayyanroq javob bering.

STRESS "QOTILLARI"

Bilamizki o'ta ko'p stress sog'ligimiz va farovonligimiz uchun salbiy tasir ko'rsatishi mumkin. Bu bog'liqlik France Telecomda yanada zararli va fojijali yaqqol aksini topdi. 2008-yilning boshlaridan, kompaniya uchun ishlaydigan

ishchilarning 40 dan ortig`i o`z jonlariga suyuqasd uyushtirdilar. Bu holat esa dunyodagi matbuot, xalq va Fransuz hukumati etiborini o`ziga jalb qildi, chunki o`z joniga qasd qilishning ko`pchiligi va 10 lab muvaffaqiyatsiz suyuqqasdlar ishga bog`liq muammolarga bog`langani aniqlandi. Fransiyada boshqa katta G`arbiy mamlakatdagiga qaraganda o`z joniga suyuqqasd qilish ko`rsatkichi yuqori bo`lsada, aynan bu holat judayam og`ir. Bu holatni yaxshilash uchun, Parij prokurotura boshqarmasi kompaniya`ning ruhiy ziyon yetkazish ayblarini tekshirish uchun bel bog`ladi. Sud tekshiruvni France Telecomning sobiq bosh ijrochisi va uning boshqaruv jamoasining ikkita azolariga qarshi Solidares Unitaires Democratiques birlashmasi tomonidan bo`lgan shikoyat natijasida boshlaydi. Bu shikoyat “muammo keltirib chiqargan qayta tuzish”ni amalga oshirishning boshqaruvini qoraladi. Tekshiruvchi bayonotuning bo`laklari (umumiy bo`lmasada) Fransuz axborot vositalarida jop etildi. U, kompaniyani 2006-2008-yillar oralig`ida 22,000 ish o`rinlarini olib tashlashda ishlatilgan psixologik bosimlarning turli xil shakllaridan foydalangan holatini tasvirleydi. Kompaniya shifokorlari boshqaruv bo`limini bu kabi katta o`zgarishlar bilan birga kelishi mumkin bo`lgan stressing psixologik xavfi haqida ogohlantirgan edi. “O`z joniga qasd qilishlarning to`lqini Fransuz jamiyatining yurada g`alati vaziyat bilan muhirlanib qoldi: hattoki mustahkam ishchilar muhofazasi bilan, o`zlarini globalizatsiya naznida xafsiz emasdek ko`rdilar va ko`pchilik o`z chegara doiralaridan chiqish darajasida undalayotganliklari haqida norozichilik bildirdilar.” Kompaniya`ning huquqshunosi Franz Telecom o`z ishchilarini ishdan bo`shatish uchun muntazam ravishda bo`sim o`tkazganligini inkor qildi.

Kompaniya rahbarlari ular bu muammoga murojat qilishlari uchun tub o`lchamlar olishlari kerakligini anglab yetdilar. Ilk o`zgarishlardan biri yangi bosh direktor Stephane Richard edi va u “shok holatidagi, uni boshdan o`tkizayotgan va yanada yomonroq holatdagi ishchilarning ruhiy holatini qayta tiklash”uning ustivor vazifasi ekanligini ta`kidladi. Kompaniya xoxishsiz ishni ko`chirishlar kabi shikast yetkazuvchi deb topgan bazi ish o`rni amaliyotlarini to`xtatdi va ruhlantiruvchi qo`llab quvvatlash amaliyotlarini boshladi (uyda o`tirib ishlash kabi). Kompaniya vakili kompaniya ko`chuvchi, ish-turmush tarzi balansi va stress kabi ish o`rinlaridagi muammolarning keng turini qamrab oluvchi birlashmalar bilan kelishuvlarning 6 tasidan 2 tasini amalga oshirganligini aytadi.

Munozara Savollari

- 1.** Bu holat ishida tasvirlangan holatga bo`lgan munosabatingiz qanday? Kompaniya-ning ham ichki ham tashqi bo`lgan qanday omillari bu holatga o`z hissasini qo`shgandek ko`rinadi?
- 2.** France Telecomning ish joyida nimalar sodir bo`ldi? Stressning qanday simptomlari menedjrlarni muammo haqida ogohlantirishi mumkin edi?
- 3.** Menejerlar ishchilarning xatti-harakatlaridan xavotir olishsiz kompaniya uchun maqul keladigan qarorlarni qabul qilishda erkin bo`lishlari kerakmi? Muhokama qiling. Boshqaruvni o`zgartirish uchun mano nimada?

4. Muammoga yondashish uchun France Telecomning rahbarlari nima qilmoqdalar? O`ylashingizcha bu yetarlimi? Ular amalga oshirishi mumkin bo`lgan boshqa faoliyatlar ham mavjudmi? Agar shunday bo`lsa, shu faoliyatlarni tasvirlang. Agar bunday bo`lmasa, nima uchun yo`q?

5. Bu holatdan boshqa kompaniyalar va menedjerlar nima o`rgana olishadi?

BIR QAYTA KO`RIB CHIQISH

Starbucksda haridorlar qo`liga beriladigan kofe daladagi kofe donachalaridan boshlanadi. Hosildan omborga pishirishga sotuvga va idishga tushguncha bo`lgan jaroyondagi har shaxsning vazifasi muhimligini Starbucks tushunadi. Starbucks dunyo bo`ylab kofe turlarini taklif qiladi va uning kofe sotib oluvchilari Latin Amerikaning, Afrika/Arab va Osiyo ning kofe ishlabchiqaruvchi davlatlariga eng yaxshi sifatli arab kofelarini tanlash va olib kelish uchun borib kelishadi. Bu kofelar uning besh kofe pishirish joylariga (Vashington, Pennsylvania, Nevada, Janubiy Kaliforniya va Amstedamdagi) yetib kelganidan so`ng, Starbucks ning professional pishiruvchilari kompaniya`ning mashxur belgisi bo`lgan kofelarni ishlab chiqarish boshlashadi. Ko`plab muammoli joylardan biri bular hom kofeni sifatli qilib pishirish va ularni is`temolchilarda qandaydir tasurot qoldira oladigan qilishdir. Ob-havo, yetkazib kelish va yuklash xizmatlari, texnologiya, siyosiy nizolar Starbucks qilishni hohlagan ishlarga o`z ta`sirini o`tkazishi mumkin. Garchi bular muhim ish boshqaruvidagi muammolar bo`lsada Starbucks bugunda yuz kelgan muammolardan eng muhimi bu uning o`zidan ta`surot qoldiruvchi yuqori sifatli kofesi va ko`chadagi \$4 lik kofe bilan munosabatni ushlab turishdir.

Starbucks ning mahsulotlari ko`pchilik uchun qurbi yetmaydigan kimmat baho narsaga aylanmoqda. Daromad va foyda iqtisodiy pasayish paytida kamayganligi sababli, bosh boshqaruvchi Howard Schultz “kompaniya qilayotgan hamma jarayonlarni o`zgartirish kerak ekanligini” angladi.

Garchi u o`zining biznesni boshida “tezkor yegulikka qarshi” qilib ochgan bo`lsada, hozirgi iqtisodiy holat uni ko`proq oqim bilan yurishga majbur qilmoqda. AQShda qo`yilgan yangi bir g`oya ostida, ishchi vaqtini oluvchi narsalar kofening quriganicha kutiladigan vaqt kabilar to`xtatildi. O`rniga ishchilar biror narsa bilan misol uchun is`temolchilarga yordam berish yoki tozalash bilan shug`ullanishlarini aytili.

Muhokama savollari

1. Starbucks dagi ishlab chiqarishni va ishlash texnologiyalrini donalab, umumiy yoki jaroyoniy deb o`ylaysizmi? Tanlovizni tushuntirib bering. Qanday qilib uning ishlab chiqarish va ishlash texnologiyalaridagi yondoshishlari mahsulotlar ishlab chiqarilishidagi usulga ta`sir ko`rsatishi mumkin?

2. Starbucks o`zing do`konlarida qanday ishonchsizliklarga duch kelmoqda? Bunday ishonchsizliklarga Starbucks yechim topa oladimi? Agar shuday bo`lsa, qanday? Agar bunday bo`lmasa, nima sababdan unday emas?

3. Kompaniya'ning saytiga [www.starbucks.com] kiring va kompaniya'ning tabiiy kofening olinishidan uning idishga tushishigacha bo'lgan jarayon haqidagi malumotni toping. Biror usulini tanlab ko'ring. Qanday tabiiy ishlar qilinayotganini ta'svirlang. Qanday qilib bunday jarayonlar Starbucks mahsulotlarini ishlab chiqarishga ta'sir ko'rsatishi mumkin?

4. "Lean organizatsiyalar" dagan tushuncha haqida yanada ko'proq tadqiqot o'tkazing. 'Lean' qanday foydalarni olib kelishi mumkin? Starbucks kabi bizneslar 'lean' tushunchasini yana qanchalik darajada ishlatishlari mumkin?

7-mavzu: Boshqaruv mehnatini tashkil qilish

PARDALAR

U "ko'ngilochar sanoatning eng katta dasturlash muvaffaqiyatsizligi"ning biri deb atalib kelmoqda. Jay Leno "Kechki Ko'rsatuv"ning mezbonligidan o'zining "talk show" siga ko'chdi va u har hafta kunining kechki soat 10 da berib boriladi. Conan O'Brien, Leno ning "Kechki Ko'rsatuvdagi" oriniga qo'yilgan shaxs sifatida keldi va u odatda mahlliy yangilikardan so'ng ob-havo yangiliklarini aytib borar edi (aired).

The Jay Leno-Conan O'Brien muvaffaqiyatsizligi NBC rahbarlari tomonidan, Lenoga TV dasturlashdagi eng eski formatlardan birini: komediya, sahna, mehmonlar va ko'rsatuv ichidagi reklamalarga ega "a comedy-variety" ni berish orqali biroz pulni tejash uchun, bo'lgan qaror bilan boshlangan. Biroq, bu qaror asosiy radioeshittirish tarmog'idagi hafta kunlarining kechki qismining asosiy paytlarida eshittiriluvchi yagona ko'rsatuvga asoslangan keskin qaror edi. Bu format to'liq hafta uchun ishlab chiqishga odatda o'sha paytda eshittiriluvchi qimmat buyruq fayli dramasi 60 daqiqaligidan arzonroq edi. NBC Universalda televideniya ko'ngil ochar dasturining raisi Jeff Gaspin shunday dedi: " Men imkoniyatlardan foydalanishni hato deb hisoblamayman... Bazida ular ish beradi. Bazida esa ish bermaydi." Va bu qaror ish bermayotgan edi.

Buning barchasi Lenoning "talk show"i past bo'lganligida va yanada cho'kishni davom ettirganida oshkor bo'ldi. Bitta ommaviy axborot vositalari analitiki aytdiki, "Hech kim mamnun emas- istedod mamnun emas, reklama qiluvchilar mamnun emaslar, va tinglovchilar mamnun emaslar." Mahalliy tarmoq qoshidagi kechki 10 da eshittirish olib bo'rishga asoslangan tashkilotlar odablarni kechki isyonlar haqidagi yangiliklar tomon yetaklaydi. Bu tashkilotlar Leno ning ko'rsatuvini boshqa dastur orqali o'rnini olib qo'yishi haqida do'q-po'pisa qildi. Biroq bu, NBCning yagona muammosi emas edi. O'Briening "Kechki Ko'rsatuv" ham o'zining vaqtida kuchsiz faoliyat yuritayotgan edi va 1 yilda 1-bor CBS dagi "Late Show with David Letterman" yutkazib qo'yoqda edi.

NBC boshqaruvchilari qaror qabul qilishda qiyinchilikka duch kelishda davom etdilar. Leno "Tonight Show" dagi o'rniga qaytishi va O'Brien o'z orzusidagi ishidan ketishi uchun 40 million dollar bilan qolish sharnomasiga kelishganligi qarorlariga kelishlari uchun ulardan deyarli ommaviy tomoshalarning 2 hafta muddatini oldi. Va rahbarlar hech qachon yozilishi istamagan NBC hikoyasining pardalari tushurildi.

Munozara Savollari

1. Televideniya dasturlarini tuzilgan yoki tuzilmagan sifatida xarakterlay olasizmi? Tariflang. Bu qanday turli qaror qabul qilish holati bo'lishi mumkin deb o'ylaysiz? Tariflang.

2. NBC Leno va O`Brienni qo'zg'atish uchun boshlang'ich qarorlarini baholashda qanday kriteriyadan foydalandi? Bu kriteriya munosib edimi? Nima uchun yoki Nima uchun yo'q?

3. Jeff Gaspinning “ Men imkoniyatlardan foydalanishni hato deb hisoblamayman... Ba’zida ular ish beradi. Ba’zida esa ish bermaydi.” degan ta’kidini baholang. Bu uning qaror qabul qilish usuli haqida qanday malumot beradi?

4. Qanday qilib NBC rahbarlari yaxshiroq qaror qabul qilishlari uchun quyidagilardan foydalanishlari mumkin bo'lganligini tariflang: “rationality”, “bounded rationality”, “intuition” va “evidence-based management”.

“JANOB CHUCH” DAN SO‘RANG

San Fransikodagi Charles Schwab korporatsiyasi moliyaviy xizmat kompaniyasiga asoslangan. Charles Schwab sanoatdagi ko'pkina kompaniyalarga o'xshab, iqtisodiy turg'unlik davrida o'z kurashini amalga oshirdi.

Chegirma brokerlik kabi 1971-yil otdosh tomonidan tashkil topilib, London va Gonkong va 4 ta davlatlarda 300 dan oshiq ofislari bilan hozirda kompaniya milliy to'liq xizmatinii brokerlik firmasiga taqdim etish uchun kattalashdi. U hozir ham chegirmali brokerlik xizmatini taklif qilmoqda, lekin, yana u mulkiy iqtisodiy mahsulotlar ya'ni moliyaviy tadqiqot, maslahat, va rejalashtirish; pensiya rejasi; investitsiya boshqaruvi; investitsiya fondlari, garovlar, CD lar va Charles Schwab Bank qismi orqali boshqa bank mahsulotlarini brokerlik xizmatini taklif qiladi. Ammo, uning asosiy ishi bu hali hamon moliyaviy qarorlarini qabul qiluvchi investorlarga birja savdosini uyishtirishdir. Kompaniya konservativ bo'lish uchun o'z shon sharafiga egadir, ya'ni boshqa investitsiya firmalar tomonidan jabrlanyotganlarga moliyaviy inqorizini oldini olishiga yordam bermoqda. Asoschi Charles R. Schwab stoli ustida turgan qora bovlning to'piga egadir. Bu 1961-yilning alaqachon unutilgan pufak xotirasidir, bouling-pin kompaniyasi aksiyalari, poyabzal ishlab chiqaruvchilari, bo'r ishlab chiqaruvchilar va qator operatorlar yashil cheksiz salohiyati qulay natija bo'lish uchun va liboslar bo'lib chiqadi deb o'ylashardi. U to'pni “ortiqcha xavfni olishi yoki yolg'on aralash sotib olishni” eslatib turishi uchun saqlab turardi

Ko'p kompaniyalar kabi, Chales Schwab mijozlarga xizmat haqida mutaasib bo'lgan. Eng oldi ishchilarni huquq va imkoniyatlarini kenggaytirish orqali mijoz muaomalariga va tashvishlariga tezkor javob berishladi, Schwabning bo'limlaridan birining boshqaruvchisi Cheryl Pasquale Schwabning eng oldi “resurslar-da'vat qiluvchi iqtisodni” gullab yashnashiga harkat qilmoqda. Har ish kuning erta tonggida,

u uning bo‘limiga yig‘ilgan qisqa tadqiqotdagi investitsiya firmalarini har kunlik elektron xatlari orqali mijozlar hisobotini orqaga tortib turardi. Hisobot uning oltita moliyaviy maslahatchilar oldingi kunning operatsiyasini qanday qilib yaxshi bajarganini e‘tirof etishiga ruhsat berar edi. U mijozlar izohlarini ya‘ni ikkala baland va past baholar berilganini va muayyan operatsiya maqto‘v yoki shikoyat to‘plaganligini ko‘ra olardi. Bir kuni u turli xil mijozlar izohlarini bo‘limning ma‘lumot kioskasida qanday qiyinchilikda ishlatilishini bildirdi. “u qaror qildi, u guruhidan bu haqida haftalik yig‘ilishida chuqurroq ko‘rib chiqishlarini suraydi.” U bir narsaga e‘tiborini qaratdi, “Schwab mijozlari kunlik hisobidagi operatsiyalari uchun yomon reytingi berishi orqali maxsus xabarnomani paydo bo‘lishi menejerni tashvishga solardi”. Va u yolg‘iz emas edi. Har kuni, Pasquale va menejir kompaniya‘ning hamma bo‘limlaridan shu kabi mijoz izohlarini qabul qilishardi.

Muhokama Savollari

1. Charles Schwab nima qilayotganini tasvirlab va baholab bering.
2. Qanday qilib kompaniya‘ning madaniyati hype da harid qilmasligi va ortiqcha risk olmasligi orqali tashkiliy tuzilish dezayniga ta‘sir qiladi?
3. Schwab ning kuchli diqqat markazida bo‘lgan –yaxshi va yomon mijozlar izohi qanday tuzilmaviy ahamiyatiga ega bo‘lishi mumkin?
4. Bu tuzum boshqa turdagi tasjkolitlarda ishlaydimi siz nima deb o‘ylaysiz? Mina uchun yoki nima uchun emas?

TEKIS HAYDASH

Katta sariq maktab avtobuslari. Ular ko‘plab millatlarda maktab boshida va oxirida ko‘pincha ko‘rinadigan avtobuslab hisoblanadi. Birgina kompaniya ana shunday avtobuslarni ishlab chiqaruvchi bu Blue Bird Karparatsiyasi. Maktab avtobuslari yuqori sifatli mahsulotlardan biri sanaladi. Ahir ular eng qardli yukni tashishadi. Ammo sifatga va samaradorlikka bag‘ishlangan bir tashkilot ichidagi sharoitni qilish unchalik oson ish emas.

Blue Birdning Georgiya Lafayettedagi tashkiloti o‘zining tekis ishini 2008-yildan boshladi. O‘sha vaqtlarda bosh boshqaruvchi aytgandi “sifat har doim past bo‘lgan edi. Zavod sifatni, ishlab chiqarishni, moliya‘ni va ishchi kuchini boshqarishda strategik sitemalar va yuriqnomalarga ega emas edi. O‘sha yili yangi bosharuv ostida Blue Bird o‘zining sifati va material ko‘rib chiqish joyini, kompyuterlashgan ta‘minlash boshqaruv sistemasi bilan jihozlangan sifat boshqaruv laboratoriya, ishchi takliflari sistemasi, haftalik boshqaruv uchrashuvlari va havfsizlikka undovchi programmalar haqida muhim qaror qila boshladi. Kompaniya‘ning muvaffaqiyatiga hissa qo‘shgan muhim omillardan biri bu o‘lchash bo‘ldi. Ular hamma narsani o‘lchab chiqishdi. Ishlab chiqarish boshqaruvchisi aytdi “agar siz biror narsani o‘lchamasangiz, siz qanchalik yaxshi ishlayotganingizni bila olmaysiz”. Qanchalik bunday programmalar samarador bo‘ldi?

Is‘temolchi qaytarish shikoyatlari nolga teng va 100 foiz o‘z vaqtida yetkazib berish bilan. Sifat va havf boshqaruvi direktori aytdiki “birinchi martadayoq uni

to'g'ri qilish anchagina kam vaqt oladi". Havfsizlik shuning yaxshilandi. Kompaniya'ning qayd qilingan jarohat ro'yhati 6 foizga kamaydi va ana shu jarohatlar tufayli yo'qotiladigan vaqtlar soni ham 87 foizga kamaydi. To'rt yillik qattiq ishlashdan so'ng, kompaniya boshlang'ich ISO 9001-2000 sertifikatiga 2007-yilning Martida erishdi. Va u Week'sning eng yaxshi zavodlaridan biri bo'ldi 2007-yilda.

Ammo bu hikoya'ning yakuni emas. Ko'plab ishlab chiqaruvchilar kabi global iqtisodiy inqiroz Blue Birdni ham qattiq urdi. Shimoliy Georgiyadagi zavod 2010-yil Avgustda yopildi va hamma avtobus ishlari uning Fort Valleyga ko'chirildi. Kompaniya'ning bosh boshqaruvchi aytdiki " bu juda qiyin qaror bo'ldi va unga chuqur muhokamalardan keyin kelindi. Shimoliy Georgiyadagi hamma ishlarni Fort Valleyga ko'chirish barcha ishlab chiqarish ishlarimizni, texnik ishchilarimizni va xizmatlarimizni faqatgina bir zavodga keltirib qo'yadi. Bunday markazlashish muhim samaradorliklarni keltirib chiqaradi."

Muhokama Savollari

1. Nima Blue Birdning mahsulotlarini sifatli qildi? Kompaniya bugungi kundagi natijalariga erishish yo'lidagi qilgan programmalari haqida nima deb o'ylashlaringni muhokama qilinglar.

2. Qanday qilib baholash boshqaruv tushunchalari Blue Birdga yanada ishlovchan bo'lishiga yordam berdi? Kompaniya o'zining baholash bo'limidan foyda ko'rishi uchun nima qilishi kerak bo'ladi?

3. "Eng yaxshi Zavod" nomini olib turib yopil qolish siz kutadigandek najilardan emas. Tashkilotning boshqaruv ishlariga bog'liq holda bu holardan nimalarni o'rgansa bo'ladi?

4. Zavod bekilishi to'g'risidagi e'londa bosh boshqaruvchi aytdiki barcha ishlab chiqarish ishlarini, texnik ishchilarni va xizmatlarni bir joyga markazlashtirish muhim samaradorliklarni keltirib chiqaradi. Siz ishlash boshqaruvidan o'rganlarizni ishlatgan holda bunday samaradorlikka erishish uchun nimalar qilinishi kerakligini ayting?

8-mavzu: Mehnat jamoalari xodimlarini boshqarish

ISLANDIYA VULQONI, 1; GLOBAL SAVDO-SOTIQ, 0

Bu vulkani kulgili ismi bor - Eyjafllajokull – ammo uning global biznesga ta'sir kulgili bo'lmagan, ham katta va kichik. U 14-Aprel 2010-yilda otilib chiqanda, vulkaning patli qorakuyasi, minglab chaqirimgacha tarqalib, havo safarlariga va global savdo-sotiqqa bir necha kungacha halaqit qildi.

Minglab reyslar Yevropa bo'ylab bekor qilinib, o'n minglab havoda safar qiluvchilar manzillariga yeta olmadilar. Masalan, Cisco Sistemalar kompaniyasidagi rivojlanayotga texnologiyalarning vitse prezident Marthin De Beer, Tanberg Norvegiya telekonferentsiya kompaniyasini sotib olishning so'ngi jihatlarini muhokama qilish uchun Oslo ga yo'l olgan edi. Ammo, uning reysi bekor qilingandan

so'ng, u va Tanberg bosh ijro etuvchi direktori Fredrik Halvorsen ularning birlashtirilgan kompaniyalar uskunalarini virtual matbuot anjumanini o'tqazishda ishlatishdi. Boshqa bizneslar bu darajada omadli bo'lisha olmadilar, bulardan ayniqsa yuqori qiymatlilar, tez buziladiganlar mahsulotlar bular rezavor mevalar, yangi baliqlar va gullar, dori-darmon va farmatevtikalar. Afrikalik fermerlar, Yevropadagi yangi ishlab chiqaruvchi importchilar, Kenyadan Niderlandiyaga gullarni savdo qiluvchi sotuvchilar havo transportlari to'xtatilganligi sababli bizneslari xavf ostida qoldi. Hatto ishlab chiqaruvchilar ham ta'sirlandi. Masalan, BMW ish soatlarini orqaga o'lchashni boshladilar va hatto Spartanburg va Janubiy Karolinadagi fabrikalarida ishlab chiqarishni to'xtatish ehtimoliga ham tayyor bo'lishdi, chunki ular transmissiyalarni va boshqa tarkibiy qismlarni Germaniyadagi fabrikalardan havo orqali trans-Air reyslarida olib kelishga bog'liq. Boshqa avtomobil kompaniyasining vakili, Mercedes-Benz shunday dedi: "Bizning qismlar ta'minotini yetkazib berishda parchalanish ro'y berdi. Ba'zi qismlarda yetishmovchilik va ba'zi hollarda kechikishlar ro'y berishini kutishimiz ehtimoli bor."

Rasmda: Reyslar ma'lumoti ekrani Parij tashqarisidagi havo portida butun shimoliy Yevropada savdo-sotiq havo-yo'lari bekor qilingan ro'yhatini ko'rsatadi, bu Islandiya vulkani uyganishi va uning qorakuya patlari siljishi minglab chaqirimga tarqanligi sababli havodagi safarlarni va global savdo-sotiqni buzilishiga sabab bo'ldi.

Mulohaza Savollari

1. Shunday turdagi vaziyatga kompaniya rejalashtirish mumkinmi? Shunday bo'lsa qanday? Agar unday bo'lmasa, nima uchun?

2. Bu turdagi vaziyatda maqsadlar foydali bo'la oladimi? Shunday vaziyatda BMW kabi ishlab chiqaruvchi kompaniyalar qanday maqsadlarga ega bo'lishlari mumkin? Global havo yo'llarchi? Kenyalik kichik gullar yetkazib beruvchi savdogarchi?

3. Bunday turdagi vaziyatlarda kompaniyalar qanday turdagi rejalarni yuritishlari mumkin? Nima uchun bu rejalalar muhimligini tushintirib bering.

4. Bu inqirozdan so'ng menejerlar rejalashtirish to'grisida nimalarni o'rganishlari mumkin?

KELAJAKNI BARPO ETISH

Inson Uchun Turar Joy (Habitat for Humanity) nontijorat, ekumenik Xristian uy joy vazirligi bo'lib, uning missiyasi "dunyoda vijdon va harakati bilan kambag'alikni va uysizlikni bartaraf qilish va tartibli boshpana yaratish." Tashkilot 1976-yilda Millard va Linda Fuller Amerikus shahri, Jorjiya shtatida tashkil topgan. 300,000 dan ortiq Turar Joy uylari qurilib, dunyo bo'ylab 1. million odamlarga boshpana bermoqda. Bu uylarni AQSH ning 0 ta shtatidan, Kolymbiya Okrugidan, Guamda, Puerto-Rikodan va 90 dan ortiq davlatlardan topish mumkin. "Minglab kam ta'minlangan oilalar bu shakldagi arzon uy joydan yangi umid topishdi."

Turar Joyning yo'li oddiy. Tartibli uyga muhtoj oilalar Inson Uchun Turar Joy ning mahaliy filiallariga murojaat qilishadi. Uy-joy mulkdorlari muhtojlik darajasiga ko'ra, dasturga qanchalik darajada sherik bo'lishlari xohishlari, qarzlarni to'lay olish

qobiliyatlariga ko'ra tanlanadilar. Va bu Turar Joy ning noyob yondashuvi. Bu tarqatib yuborish dastur emas. Oilalar tanlanib uy-joy mulkdori bo'lishlari uchun birinchi va oylik ipoteka to'lovlarni amalga oshira olishi, va yuzlab ish vaqtlarini o'zlarining Turar Joy uylarini qurishga ajratishlari va boshqa Turar Joy uylarini qurishga yordam berishlari kerak. Turar Joy ko'ngililari (volanterlar) ish berib, pul va materiallarni hadya etadilar. (Balki ba'zilaringiz Turar Joy qurilishiga yordam bergan bo'lsangiz kerak.)

J. Ronald Tervilijer Trammell Crow Residential Co. ning sobiq ijro etuvchi direktori Turar Joy boshliqlar kengashining uzoq muddatli a'zosi bo'lib, 2009-yilda Turar Joy ga \$100 million o'tkazdi. U aytadiki, "Turar Joy va xususiy sektor bilan ishi orqali, u kambag'allikni chuqurligiga guvoh bo'ldim, odamlarni karton kulbalarida va gapira bo'lmaydigan ifloslikda yashashlarini va shu bilan birga o'rta hol oilalariga qanchalik arzon narxda uy topish qiyinligini ko'rdim." Indiana Universitetining Insoniyat Markaziga ko'ra, "Bugungi kunda ijtimoiy xizmatlarga bag'ishlanga guruhni topish bu eng katta sovg'alardan biri." Tervilijerning sovg'asi odamlarga tartibli, xavfsiz toza uylar tomon yordam qo'lini cho'zishga ko'zlangan. Boshqa insoniyatchilarga "o'zlarining in'omlarini faollashtirishga" xabar yuborishga ko'zlangan. Turar Joy uchun esa uning ijro etuvchi direktori Jonatan Rekford aytadi, "Chuqur ta'sirga ega bo'lish uchun bu haqiqatan ham imkoniyat." Ehtiyojlarni har qachongidan ham endi katta bo'lgan bunday turdagi ta'sirga ega bo'lish tashkilot va menejerlar uchun aniq rejalashtirish mashaqqatidir.

Muhokama Savollari

1. Bu sovg'ani dono yuritishda rejalashtirishda maqsadlar qanday ro'l o'ynaydi? Siz muhim deb o'ylagan maqsadlarni ro'yhatda keltiring. (Bu maqsadlarda yaxshi yozilgan maqsadlar harakteristikasi borligiga a'min bo'ling.)

2. Bu sovg'ani dono yuritishda qanday turdagi rejalar kerak bo'ladi? (Masalan, uzoq-muddatli yoki qisqa-muddatli yoki ikkalasimi). Nima uchun bu rejalar muhimligini tushuntirib bering.

3. Bu sovg'alarni dono yuritishda Turar Joy ma'muriyati nimalar qilishlari kerak va qanday favqulotda omillar rejalariga ta'sir o'tkazadi? Favqulotda omillar rejalashtirishga qanday ta'sir o'tkazadi?

4. Bu sovg'alarini yaxshillab yuritishda Turar Joy ma'muriyati rejalashtirishda qanday mashaqqatlarga duchor bo'ladi deb o'ylaysiz? Ular mashaqqatlarni qanday yengishlari mumkin?

"HCLITES"NI TUSHUNISH

HCL texnologiyalari butunjaxon demokratiyasida o'z shtab kvartiralarini o'rnatgan va bu Yangi Delhi qaramog'idagi ish joy demokratiyasi ustida muhim tajriba olib borayotgan kompaniya bilan mos keladi. CEO Vinet Nayar ishchilar o'z kuchiga tayanib o'z joylarini topishlariga imkon yaratib beradigan kompaniya yaratishga urindi. Biz ushbu bobning ochilish qismida muhokama qilganimizdek Nayar "ishchilar birinchi o'rinda"degan metodni olg'a surgan. U ishchilarni birinchi o'ringa qo'yish uchun nima qildi? Yangi harakatning bir qismi tashkilot strukturasi bilan shug'ullandi va ilg'or ishchilar qo'liga katta kuch berdi, asosan mijozlar bilan

ko'p aloqada bo'ladiganlariga. Bu harakat ishchilar rivojlanishini oshirdi va ular bilan oson muloqot qilish muhitini yaratdi. Ishchilar Nayar bilan to'g'ridan to'g'ri muloqot qilish huquqiga ega bo'ldilar. Nayar tashkil qilgan "Sen va Men" forumi orqali u haftasiga ishchilardan kelayotgan 100 tadan ko'p savollarga javob berdi. "Men eshikni shartta ochdim va tanqidga yo'l berdim" deydi Nayar. Sanoat standartlari bilan solishtirganda, HCL ishchilarning o'rtacha to'lovini oshirdi.

Noodatiy "ishchilar birinchi o'rinda" muhiti noodatiy ishchilarni jalb eta oladimi? HCLning Yevropadagi prezidenti Rajeev Sawhney bu savolga ha deb javob berdi. U 2009-yida eng yahshi ko'rinish bo'yicha akademik mukofot olgan "Harobadan chiqqan millioner" filmini misol sifatida ko'rsatadi. "Bu (filmdan) hind irqiga aks ta'sir. Bu yomon holat aholida o'sish va yaratishga bo'lgan hohishni olib keladi, ular qancha qiyinchilikka uchrasalar, shuncha yaratish va o'sishga bo'lgan hohishlari ortib boradi". Aksianerlik HCL qiymatining kaliti deydi Sawhney." Sen HCL kishisini millar uzoqligidan ham chaqira olasan. O'ylaymanki HCL kishisi uchun alohida DNK bor. Bu muvoffaqiyatga erishish uchun yuqori zaruriyat va juda kuchli mahoratni o'z ichiga oladi. HCL kishilari juda serg'ayrat, ular juda ko'p narsa qilishga intiladilar va kompaniya uchun tavakkal qilishga ham tayyorlar".

MUHOKAMA SAVOLLARI:

1. Sizning "ishchi birinchi o'rinda" tizimi haqida ta'surotingiz qanday? Bu tizim boshqa tashkilotlarda ham ishlagan bo'larmidi? Nega yoki nega yo'q? Bu ishlashi uchun nma qilinishi mumkin?

2. Tashkiliy hulq-atvorni tushunish Nayarga bu kompaniyani boshqarishda qanday yordam berdi?

3. Shaxsiyatning qaysi tomonlarini siz bu HCL haqidagi hikoyada ko'rishingiz mumkin?

4. HCL ishchilari uchun ishchi odatlari izlanishini olib boring. Va bizning "haqiqiy" menejerimiz fikrlari bilan o'zingizning fikringizni solishtiring.

NOODATIY JUFTLIKLAR

29 yoshli va 68 yoshli insonlar. Ularning qanday o'zaro o'xshashliklari bo'lishi mumkin? Va ular bir birlaridan nimalarni o'rganishlari mumkin? Amerikaning Manhattandagi ofisi Randstanda bunday ishchi juftliklari odatiydir. Bunday sheriklar bir birlariga juda yaqin va yuzma yuz o'tiradilar." Ular bir birlarining har bir qo'ng'iroqlashishini eshitadilar, @mail jo'natishlarini ko'radilar va ba'zan bir birlarining hatosini to'g'irleydilar." Golland kompaniyasi bo'lgan Randstand Holding bu juftlik metodini kompaniyaga asos solinganidan beri qo'llaydilar. Asoschining shiori: "Hech kim yog'iz bo'lmasligi kerak". Asosiy hohish olib sotish agentlarini yollash orqali mahsuldorlikni oshirish bo'lgan. Juftliklarning kelishuvi bo'yicha, birinchi ishchi agent sifatida ishlayotganda ikkinchisi ofisdagi ishlarni qilishi lozim edi va bir haftadan so'ng ular yana almashardilar. Kompaniya bunday metodni AQSH ga 1990-yilning ohirlarida olib kirdi.

Lekin qachon ular ishchi yollashni boshlashdi 20-asrlarda ularning ishchilari kimlar edi, avlodlar almashinuvi qanday kechdi va turli hil yoshdagilarni sherik qilish

qanday ishladi?” Shuni bilish kerakki, bu turli yoshlilar ish joyida ko‘plab diqqatga muxtojlar, Randstand rasmlari aniqlashdiki, agar turli yoshlilar o‘z ishlarini boshqalar bilan baham ko‘rsalar va bir-birlariga yordam berib kamchiliklarini to‘ldirsalar, bu ular uchun eng yahshi tarbiya bo‘ladi. Randstand shunchaki kishilarni juftlab, buning natijasini kutib o‘tirishmaydi. Bundanda muhim narsalar bor! Kompaniya sheriklar bilan yahshi ishlay oladigan ishchilar qidiradi, ularni suhbat qilishadi va ularga yasama ishlar topshib yarim kun mobaynida sinab ko‘rishadi.

Randstand so‘raydigan yagona savol: “Sizning jamoada bo‘lganingizdagi eng esda qolarli vaziyatingiz qanday?” Agar ular qachonki men ular orasida g‘olib bo‘lganimda deb javob berishsa bu-kelishuv omadsiz tugadi deganidir. Bu tashkilotda hamma narsa jamoaviy ishlashga bog‘liq. Qachonki yangi ishchi tajribalirog‘i bilan birlashtirilsa ularning o‘rni bir hildir. Randstand programmasi haqidagi eng qiziq elementlardan biri bu: u yerda hech kim boshliq emas. Va ikki sherik ham bir birlaridan saboq oladilar.

Mulohaza Savollari.

1. Bu hikoyada siz hulq-atvorning qanday mavzusini ko‘rishingiz mumkin.
2. Siz bu “juftlash”g‘oyasi haqida qanday fikrdasiz? Siz bunday ishlashga rozi bo‘larmidingiz?
3. Bu turdagi ish kelishuviga qanday shaxsiyat turlari ta’sir etishi mumkin?Nimaga?
4. Bu tashkilotdagi yosh va kattaroq ishchilar qanday muammolarga duch kelishlari mumkin?
. Randstand ishchilari ustida ishchi munosabatlari izlanishini olib boring.

YANGI TURDAGI TUZILMA

Uni qabul qil. Ba’zan siz (maktab, ish yoki ikklassiyam) ustida ishlayotgan loyihalar bir xildagi yoki zerikarli bo‘lib qoladi. Sehrli tugmani mavjud bo‘lishi yaxshi emasmi – siz uni bosib biror kishini usha zerikarli ishni qilishiga majbur qilasiz, ko‘p vaqt oladigan buyumlar? Pfizerda u “sehrli tugma” katta sondagi xodimlari uchun haqiqatdir.Umumjahon farmasevtika kompaniyasi kabi, Pfizer xodimlarini samarali bo‘lsihiga yordam berish yo‘llarini doimo qarab yuridi. Kompaniayning tashkiliy samardorligi katta direktori aniqlashicha “strategiya va yangliklarni ishlab chiqshi uchun biz yollagan Harvardning MBA xodimlari o‘rniga Googling va Power Point larni qilishmoqda”. Haqiqatdan ham, amalga oshirilayotgan ichki tadqiqotlar qancha qimmatli iste’dod vaqtini xizmatkor vazifalariga sarf etilishi qo‘rqitishini topish edi. O‘rtacha Pfizer xodimlari o‘z vaqlarining 20foizdan 40 foizgacha qo‘shimcha ishga (hujjatlar tahlashda, eslatmani yozishda, tadqiqot utqazishda, ma’lumotlarni boshqarishda, uchrashuv vaqtlarini belgilashga) sarflar edilar va faqatgina 60 foizdan 80 foizgacha bilimlarini ishga (strategiya, yangliklar, tarmoqlar,hamkorlikda, tanqidiy, fikrlashga) sarf etishardi. Hattoki eng yuqori darajadagi xodimlar ta’sir etar edi. Misol uchun , David Cain olaylik global injeneriya uchun ma’muriyat boshlig‘i. U o‘z ishidan–ekologik ko‘chmas mulk havfini baholayotganidan, muassasalarni boshqarishda, va ko‘p millionli dollar budjetini nazorat qilayotganidan ma’mnun. Ammo, u uchalik jadvallar orqali borishni

va Powe Pointlarni birgalikda qo'yishni yaxshi ko'rmas edi. Biroq, hozirda Pfizer "sehrli tugamsi" bilan bu vazifalar tashkilot tashqarisidagi shaxlarga utib ketdi.

Oddiygina bu "sehrli tugma" nima? Aslida bu kelajakning idorasi (Office of the Future) deb nomlanadi (OOF), qayta nomlangan PfizerWorks xodimlarga zerikarlik va ko'p vaqt oladigan vazifalarni siljitish uchun oddiygina kompyuter ekranida joylashgan tugmani bosishiga ruhsat beradi. Ular qanaqa onlayn shaklda istashayotgani ya'ni keyin Hindistonning tashqi ta'minot ikkitasidan birgina tashkilotlariga junatishlarini ular tasvirlab berishdi. Qachon so'rov qabul qilinganida, Hindistonning jamaosi a'zosi Pfizer xodimlaridan nimani va qachon istashayotganini aniqlashtirishlarini surashadi. Keyin jamoa a'zosi talab etilgan ish uchun iqtisodiy xususiyatlarni bilish uchun elektron xat junatishadi. Agarda, Pfizer xodimi davom etirishni qaror qilsa, sarf etilgan xarajatlar xodimlar bo'limi usitga qo'yiladi. Bu noyob joylashtirish Cain, u "shaxsiy maslahatchi tashkiloti" deb atashga afzal deb bilgan ish bilan ishlayotganidan lazzatlanayotganini ta'kidlaydi. 66,00 raqami PfizerWorks ning kompaniya uchun qanchalik muhimligini ko'rsatadi. Bu ish saotlari PfizerWorksdan foydalangan xodimlar yi'ggan raqamlardir. Joe Canning tajribasi haqida nima deysiz? Kompaniya islohatlarini birlashtirish uchun ishlashda u Hindiston jamoasiga murakkab loyihadagi strategik harakatlar tadqiqotini bergandi, uning uchun buni yolg'iz qilishda olti oy ketish o'rniga jamoa habarni birgalikda bir oyda kiritdi. "Pfizer menga taktikali ishlash uchun emas balkim strategik ishlash uchun haq to'laydi" deydi u.

Muhokama uchun Savollar

1. Pfizer o'zining PfizerWorks bilan qanday ishlashini tasvirlab va baholab bering.
2. Qanday tuzilmaviy ma'noga bunday –yaxshi va yomon–yondashuv bor? (oltita tashkiliy dizayn elementlari jihatidan o'ylang)
3. Siz nima deb o'ylaysiz bu tuzum boshqa tashkilotlarga ishlaydimi? Nima uchun yoki nima uchun emas? Qanaqa turdagi bundan tashqari tashkilotlar ishlashi mumkin?
4. Nima deb o'ylaysiz tashkiliy tuzilma tashkilotning samarasida qanday rol o'ynaydi? Tushuntiring.

Kuniga uch mingdan ortiq so'rovnomalar keladi va ular ichida turli mavzudagi savollar bor, va bularning hammasi Google orqali javob topadi. Bir tekshiruvchining aytishicha Google millionlab miqdorda foyda ko'rmoqda. To'g'ri kompaniyada millionlab aqlli ishchilar bor. To'g'ri Google ishlash uchun ajoyib, lekin nimaga odamlar u yerdan ketishmoqda. Google ishchilari dunyoning eng yaxshi besh tashkilotlarida ishlashsalar ham ular o'z kompaniyalaridagi faoliyatlarini to'xtatishmoqda. Shunday sharoitda Google zarur chora ko'rdi.

Misol uchun: Sin Knap va uning 2 ta hamkasbi wanda WEB video yaratishga qaror qilishdi, ular Google ni tark etishdi va bu Google ga yoqmad. Google ularni va ularning vieo loyihasini saqlab qolishni hohladi. Lekin ularga bu qoniqish bermadi chunki bu ishchilar barcha og'ir ishlarni bajarishlari va natijani Google o'zini qilishi kerak edi.

Savollarni muhokama eting

1. Google ishlash bu qanday.
2. Google o'z ishchilari uchun ko'p harakat qiladi lekin bu talantli ishchilarni ushlab qolishga yetarli bo'lmayapti.
3. Google ning ishchilarini ruhlantirishdagi eng katta muammosi nimada.
4. Agar siz Google boshqarayotgan bo'lganingizda ishchilarni qanday ruhlantirgan bo'lardingiz.

Ananaviy ish joylari ko'p ishlagan ishchilarni mukofotlaydimi yoki yaxshi ishchilarni. Bu savolga javob sifatida shuni aytishimiz mumkinki odamlar ishni tugatish uchun imkoniyat boricha ishlashadi u tez yoki sekin bo'lishi mumkin. 2002-yilda Brat Anderson yangi dastur ishlab chiqdi uning nomi ROW edi. Bu dastur ishchilar uchun o'z ustida ishlash va har xil sinovlar yordamida o'zlarining qobiliyatlarini yanada rivojlantirish uchun imkon beradi. Ressler va Thomson larning aytishicha: "Biz shuni anglab yetdikki bu g'ayritabiiy ish dasturi ishchilarning e'tiborining balandligi va ishlab chiqarishning yuqoriligi bo'lganiday omadli edi, lekin muammo shu ediki qatnashuvchilar ishlamayotgandek bo'lib ko'rinar edi." Va bu esa menejerlarda odatiy reaksiya edi, qaysiki ishchilarni haqiqatanda ishlayotganini chunki ular ofis ichi vaqtida bo'lmaganlari uchun. Ikki ayol bunga boshqa dastur yaratish orqali o'zgartirish kiritdi. Bunda "har qaysi ishchi o'zining qancha vaqt davomida ishlaganiga qarab emas, balki ularning natijasiga qarab hisoblanishi kerak."

ROWE haqida birinchi tushinish kerak bo'lgan narsa bu uning o'zgartirilishi emas. Aksincha, bu tashkilotning ish madaniyatini o'zgartirilishi haqida, qaysiki tartibni o'zgartirishdan qiyinroq bo'lgan. Andersonning tilak va yordamlari bilan, ular bu sayohatda kompaniyaning ish joylariga bir nazar solish uchun kemaga chiqishdi.

Muhokamali savollar.

1. ROWE ning elementlarini tasvirlang. Buning yaxshi va yomon tomonlari haqida nima deb o'ylaysiz?
2. Bo'limdagi ruhlantirish nazariyalaridan bir yoki undan ortiq foydalanishda tushintiringki nimaga ROWE ish berishini?
3. Menejerlar ishchilarni ruhlantirishda shunga o'xshash dasturlarda yana qanday o'ziga jalb qiladigan yo'llar bor?
4. Bu tovush siz hohlaganday qulaylik yarata oladimi? Nimaga yoki nimaga yo'q?
5. "Ish bu siz boradigan joy emas – u yerda siz nimadir qilasiz" bayonoti haqida qanday tushunchaga egasiz? Qo'shilasizmi? Nimaga va nimaga yo'q?

9-mavzu: Korxonada qudratini boshqarish XAYDOVCHINING O'RINDIG'IDA

Bitta Ford.... Bir jamoa.... Bir dastur.... Yagona maqsad. O'n minglab Ford ishchilari bu so'zlarni doimo o'zlari bilan olib yuradilar. Nimaga? Bu so'zlar kompaniya prezidenti Alan Mulallining Fordning kelajagi to'g'risidagi tasavvurini ifodalaydi. Bu maqsadga erishish uchun esa kompaniyaning strukturasi e'tibor qaratish zarurdir.

2006-yili Ford kompaniyasi uzoq muddat muvaffaqiyatli hamkorlik qilgan Boing kompaniyasi bilan hamkorligini to'xtatdi. Jiddiy muammolarga duch kelayotgan Ford kompaniyasi o'ziga o'xshagan boshqa kompaniya bilan hamkorlik qilishga muxtoj edi. Jahon bozoridagi kuchli raqobat va maxsulotni rivojlantirishdagi kamchiliklar kabi muammolar o'rtasida qolgan Ford kompaniyasining moliyaviy ahvoli yomonlashayotgan edi. Ford oilasi a'zosi Bill Ford Alan Mulallini prezidentlik mansabiga qo'yayotganida "uning jamoani shakllantira oluvchi ko'nikmalari ishchilarni o'zlariga kelishiga unday olishiga ishongan edi".

Mulallining birinchi ishi darhol Boing bilan aloqalarni uzish bo'ldi, chunki u Boing yordam ko'plab strategiyalarni o'zi qo'llay olishiga ishonar edi. Garchi u Fordning raqobatbardosh emasligi va foydaga chiqmaganligi kabi muammolarini anglab tursa-da, u kompaniyani jahon bozoriga qaytarish uchun unda yirik o'zgarishlarni amalga oshirish uchun barcha qiyinchiliklarga tayyor edi. U o'z dasturini 2006-yil yanvar oyida ishlab chiqqan edi, 2006-yil sentyabr oyida prezident bo'lganidan so'ng u o'z dasturini amalga oshirishni boshladi. Bu keng ishlab chiqilgan dastur asosiy o'zgarishlarga uchrashi kerak bo'lgan yetti sohani qamrab oladi: kuchli yetakchilik, mijozlarga e'tibor qaratish, kuchli brend, kuchli innovatsion mahsulotlar, yuqori sifat, aniq narxlar, raqobatbardosh harajatlar. Bundan tashqari, Mulalli 4 ta asosiy prioritetni aniqlab berdi: (1) Joriy talab va o'zgarayotgan modellarni inobatga olib, kompaniyani foydaga olib chiqish uchun restrukturizatsiya qilish; (2) mijozlar xohlayotgan mahsulotlarni ishlab chiqish va rivojlantirish, komplekslikni kamaytirish va sifatni oshirish; (3) bu ishlarni amalga oshirish uchun moliyaviy yordam olish va kompaniya balansini yaxshilash; (4) barcha hamkorlar bilan hisob-kitob orqali hamkorlik qilish. Mazkur dasturga qo'shimcha ravishda, Mulalli Fordning barcha resurslarini harakatga keltirish uchun One Ford strategik harakatini ishlab chiqdi. Mulalli buni quyidagicha izohladi: "Biz juda ham shavqatsiz raqobat dunyosida o'z faoliyatimizni olib boramiz. Iqtisodiy o'sishga erishish uchun esa biz inson resurslarini maksimum ravishda ishlatishimiz va iqtisodiyot masshtabining har bir imkoniyatidan foydalana olishimiz kerak. Ya'ni biz butun dunyoda bir jamoa bo'lib bir maqsad sari intilishimiz kerak. Aynan shu bizga iqtisodiy o'sishni beradi" Oxirgi bir necha yil davomida Ford aynan mana shu printsiplarga amal qilib kelmoqda..

Mulallining Ford haqidagi tasavvurlari 2010 yil Detroitdagi avtoshuoda o'zining cho'qqisiga chiqdi. Bu shouda u Ford kompaniyasini jahon bozoriga qaytaruvchi mashinani ommaga taqdim qildi. The Focus deb nomlangan bu mashina global mashina ekanligini isbotladi – u dunyoning har bir burchagidagi foydalanuvchining ehtiyojlarini qondirar edi. Mulalli shunday dedi: "Agar biz jahon darajasidagi mashinalar ishlab chiqarmoqchi bo'lsak, biz One Ford ni yaratish uchun butun dunyodagi resurslarimizni aktivlashtirishimizga to'g'ri keladi". U yana shunga

umid bildirdiki, bu mashina Fordning keyingi avlod mashinalari uchun asos vazifasini o‘taydi.

Muhokama uchun savollar

1. Alan Mulallining Ford uchun qilgan ishlarini sanab o‘ting va baholang.
2. Mulallining Fordni jahon darajasida deb ta’riflashidan qanday xulosa qilish mumkin?
3. Ford o‘z printsiptida davom etishida mazkur bobda o‘rganilgan qayst organizatsional dizaynni qo‘llash mumkin? Agar siz qaysidir dizaynni to‘g‘ri keladi deb hisoblasangiz nima uchun ekanligini va Ford undan qanday foydalanishi kerakligini aytib o‘ting.
4. Mazkur keys stadidankompaniyaning dasturlari uning strukturasi qanday ta’sir qilishi haqida nimalarni o‘rgandingiz?

VIRUS OVChILARI

Sizning mahsulotlaringiz hech qachon ishlab chiqarilmaganda, ishlaringiz hech qachon natija bermaganda dunyo qanday bo‘lishi mumkinligini bir tasavvur qilib ko‘ring. Symantec Corp. kompaniyasidagi kompyuter virusi ovchilari buni o‘ylashga majbur emaslar. Bu ularning har kunlik ishidir. Kompaniyaning Santa Monikada joylashgan laboratoriyasida, dasturchi analitiklar viruslar va shubhali kodlarni yig‘ishadi va kompaniya mijozlari uchun xavfsizlik dasturlari qanday bo‘lishi kerakligini aniqlashadi. Bu erda xattoki XAVFLI deb yozib qo‘yilgan xona ham borki, bu joyda ichi virusga to‘lgan disklar, lentalar va tashqi xotira vositalari saqlanadi. Simantek kompaniyasining holati siz uchun o‘zgacha bo‘lib tuyulishi mumkin, ammo o‘z mijozlari va kompaniyalar uchun xavfsizlik dasturlarini ishlab chiquvchi kompaniya bugungi kundagi ko‘plab tashkilotlar duch kelayotgan haqiqatni ifoda qiladi: kompaniya mijozlar kutgan o‘zgarishlarni yanada oldinga siljitish va global raqobatchilarni muntazam ravishda ortda qoldirishga intiladi.

Blaster-B dasturining ishga tushirilishi kompaniyaning viruslar bilan bog‘liq muammolarida keskin burilish yasadi. Balster-B va boshqa viruslarning domino effekti shuni ko‘rsatdiki, dastur analitiklari ikki haftadan beri tinimsiz mehnat qilishgan ekan. “Employee burn-out” potentsiali kompaniyaga shu narsani ochib berdiki, kompaniyaning virus ovchilari yanada bilimlir oq bo‘lishlari kerak. Endi esa menedjerlar xodimlarni yangi viruslar uchun javobgar bo‘lgan guruhlardan olib, loyiha ustida ish olib borayotgan guruhlarga o‘tkazmoqdalar. Boshqalar esa viruslarning yangi to‘lqinini engishi kerak bo‘lgan dastur ustida ish olib bormoqdalar. Yana bir ishchi nima uchun boshqa dasturchilar yangi viruslar chiqarish bilan bandligini o‘rganadi – umuman olganda, virus ovchilari uchun ish kunining oxiri yo‘qdir. Santa Monikadagi dasturchilar o‘z ish kunini tugatganlarida, Yaponiyada boshqa guruh o‘z ishlarini boshlaydilar, ular esa o‘z navbatida Dublindagi dasturchilarga o‘z ishlarini qoldiradilar. Dublinliklar esa ish kunini yana Santa Monika ishchilariga qoldiradilar. Bu butun dunyoni o‘z domiga tortib olgan ishdir.

Ammo ekspertlarning ta’kidlashiga ko‘ra, ular qanchalik xarakter qilishmasin, ular bu musobaqada imkoniyatni boy berishmoqda. Ular endi himoyaning yangi chizig‘ini kiritishni, insonlarning yordamidan foydalanib, xakerlar va

kiberjinoyatchilarni qo'lg'a tushirishni rejalashtirmoqdalar. Semantek kompaniyasidagi vitse-prezident Roan Trollop shunday deydi: "Insonlarga maxsus signallar berishni to'xtatish vaqti keldi. Endi biz kiberjinoyatchilar ortidan tushishimiz kerak". Shuning uchun, yangi Norton Internet Security tizimining ishlab chiqaruvchilari kompyuter foydalanuvchilaridan taxdid bo'lgan vaqtda ma'lumotlarni yig'ib, antivirus ishlab chiqaruvchilariga jo'natishni maslahat bermoqdalar.

Muhokama uchun savollar

1. Virus ovchilarining qiladigan ishlari boshqa sohalardagi ishlarni samarali tashkil qilishga qanday ta'sir qilishi mumkin?
2. Kompyuter viruslariga qarshi kurashilayotganda, mutaxassislar va volonterlar guruhini nazorat qilishda qanday muammolarga duch kelishingiz mumkin?
3. Semantek o'zining mutaxassislari va volonterlarining ishini samarali ravishda tashkil qilishi uchun mazkur bobda muhokama qilingan qaysi o'zgaruvchan organizatsion dizayn turlarini qo'llashi mumkin?

O'sayotgan Rahbarlar

Tashkilotlarga a'lo yetakchilar qanchalik muhim? Agar siz 3M ning bosh ijrochi raisi Jorj Bukleydan so'rasangiz u juda ham muhim deya javob beradi. U shuningdek, a'lo yetakchilar hech qayerdan paydo bo'lib qolmaydi.

Kompaniya mahoratga ega va yashab qolish va taraqqiy etishga yordam beradigan qobiliyatga ega rahbarlarga ishlov berishlari kerak. Va huddi o'zida o'yinchilarni rivojlantirish markazi bo'lgan yuqori ko'rsatkichlarga ega bo'lgan muvaffaqiyatli beyzbol jamoasi kabi 3m da ham o'zining tizimi mavjud.

3Mning yetakchilarni rivojlantirish dasturi shunchalik samarali ediki, 2010-yilda Businessweekning "Yetakchilik bo'yicha top 20 kompaniyalar" ro'yxatida uchinchi raqamda bo'lgan va 2009-yilda Chief Executive jurnali va Hay Consulting kompaniyani eng yuqori kelajak yetakchilarini tayyorlovchi deya atadi. 3Mning yetakchilik dasturi nima haiqda? Tahminan 8 yil avval, kompaniyaning sobiq bosh ijrochi raisi (Jim McNerney hozirda Boeingning bosh ijrochi raisi) va uning top jamoasi yangi yetakchilik modelini yaratish uchun 18 oy sarfladi. Ko'plab boshqotirma yig'ilishlari va qizg'in munozaralardan so'ng, guruh so'nggida xulosaga keldiki olti "yetakchilik belgilari" kompaniyaga strategiyani ijro etish va mas'ul bo'lishda mahoratga ega bo'lishda zarur deya hisoblandi. Bu olti belgilar o'z ichiga "yo'nalishni ko'rsata olish; boshqalarni ruhlantirish va ilhomlantirish; etikani namoyon etish, to'g'rilik va ishonch; natijalarni tarqatish; to'siqni ko'tarmoq, va tadbirli yangilik kiritish." Va hozir Bukleyning yetakchiligida, kompaniya bu olti yetakchilik belgilarini davom ettirishda davom etmoqda va mustahkamlamoqda.

Biz uning yetakchilik haqida fikrlarini so'raganimizda, Bukley aytdiki, yetakchilar menejerlardan farq qiladi. "Yetakchi boshqa narsalarga nisbatan ko'proq ilhomlantirish haqida. Menejer esa ko'proq jarayon haqida." U ishonadiki, yetakchilarni shakllantirishda asosiy nuqta rivojlanishi mumkin bo'lgan narsalarni o'rganishdir-huddi strategic fikrlashdek. Bukley shuningdek tashkilot bo'ylab yetakchilarning lavozimi juda ham tez oshirilmasligi kerak. Ular

muvaffaqiyatsizliklarni boshdan kechirishlari va qayta qurish uchun zarur narsalarni o'rganishlari lozim.

So'ngida, uning o'z yetakchilik uslubi haqida so'raganimizda, Bukley javob berdiki, "muvaffaqiyatli bo'lishda mutlaq to'g'ri yo'l men bilan ishlaydigan yaxshiroq odamlardir. Emotsional mustaqil xususiyatlariga egalarning mavjudligi yetakchi uchun juda muhim. Siz o'sha odamlarning xurmatini qozonasiz chunki siz ular amalga oshirgan ishga xavas qilasiz. Xurmatni qozongandan so'ng siz ishonchni qozonasiz. Bu dag'al bo'lsa ham ammo ishlaydi." Va bu eng ko'p kutilgan tibbiyot va boshqa aniq uskunalar bilan ta'minlovchi kompaniya deya atalgan va Fortunening 2009-yilda eng mashhur reytingida bo'lgan kompaniyada ishlayotgan bo'lsa kerak.

Muhokama uchun savollar

1. Siz Burkleyning menejerlar va yetakchilar farq qilishi haqidagi fikriga qanday qaraysiz? Siz bu fikrga qo'shilasizmi? Nega yo'q yoki ha?

2. Siz bu keysda qanday rahbarlik modellari/nazariyalari/masalalarini uchratdingiz? Ro'yxatini tuzing va tasvirlang.

3. Kompaniya muhim deya hisoblagan olti rahbarlik belgilarining har birini oling. Ularning har biri nimalarni o'z ichiga olishini izohlang. So'ng bu belgilar qanday rivojlantirilishi va o'lchanishi mumkinligini muhokama qiling.

4. Bu keys rahbarlik haqida nimalarni o'rgatdi?

MASTER VA KOMANDIR

AQSH mudofaa kuchlari o'zining yetakchilari va rahbarlik mashg'ulotlari bilan keng mashhur. Va haqiqatda shunday. Bu mudofaa birliklari, jamoalari va guruhlari duch kelayotgan holat turlarida muhim va ularda kuchli yetakchilari mavjud bo'lib, buyruqni oladigan va holatni tushunib nima qilishlari mumkinligini biladigan yetakchilari mavjud. Ammo qanday va qayerda rahbarlik uslubi ta'sir ko'rsatadi? Bunday turdagi holatlarning tabiatiga ko'ra kutilgan va qabul qilinganki, harbiy rahbarlar qattiqo'l, hissiyotsiz va qattiq bo'lishlari zarurmi?

Otasi harbiy dengiz floti kapitani bo'lgan, Holli Graf, harbiy dengiz kzuizerida kommandir bo'lgan birinchi ayol bo'lib, Konnektikutda yuqori maktab o'quvchilik paytidan buyon bu haqida orzu qilib kelar edi. 198-yilda AQSH Harbiy Dengiz Floti Akademiyasini bitirish paytida uning yuqori rahbarlik qobilyati borligini hamkasblari tushunib yetishdi. Uning topshiriqlari aniq belgilangan-sayohat kemasida vayron qilish talabi, fregat, va vayron qiluvchida Pentagonning qirg'oqdagi vazifalarida va Villanova Universitetida harbiy instructor vazifalarini bajardi. Shunga qaramay Grafning "uning yomon tarafi unga USS Curtis Wilbur vayron qiluvchisida ijrochi ofitser yoki buyruq bo'lishda ikkinchi mansabini berilganida boshlandi." Bir shaxs (Hozir nafaqaga chiqqan) aytadiki uning Curtis Wilburdagi safari "hayotidagi eng yomoni edi". Grafning doimiy jamoani so'kishi uni shikoyat qilishga undadi, ammo hech nima qilinmadi. Bir necha yillardan so'ng, Graf AQSHning dengiz floti tarixida birinchi vayronkor USS Winston Chuechillning ayol komandiri bo'ldi. Dengiz floti

kapitani Churchill kemasidagi vaqtini “uning karyerasida eng g‘alati 200 dan ko‘p kemalarga safarlar bo‘ldi. Ruhii holatlari har qanday kemada duch keladigan eng past holatda edi.” U Grafga jamoadan va kichik ofitserlardan nimani eshitayotganligini aytishga harakat qildi, ammo Graf uni to‘xtatdi va bu haqida eshitishni xohlamasligini aytdi. So‘ng, bir kecha Grafning karyerasidagi g‘amgin holatni boshladi.

2003-yil Iroq urushining arafasida, Churchill Sitsiliyaning portidan ogohlantirmay, 9000 tonnalik kema larzaga kelib portning atrofini tozalab tashladi. 11 fut uzunligidagi kema oqim bo‘yicha suzib ketganiga uzoq bo‘lmagan edi. Komandir Graf qo‘riqchi navigatorni turtdi va uni chetga surib yuborib baqirdi “Sen x__x mening kemani bunday holatda boshqardingmi?” Tartibsizlik va baqir chaqirning o‘rtasida dengiz floti ruhoniysi aytdi “keyingi eshitilayotgan ovoz yomonroq edi.” Churchill kemasining matroslari ularning kemalari tartibsiz suzib ketganidan Grafning karyerasi batamom tugadi deya gumon qildilar va mamnuniyat bilan qo‘shiq aytishni boshladlar “Ding Dong jodugar o‘ldi!” U eshitayotganiga ishonmayotga edi. Hatto bugun ham ruhoniyy bu yomon holatni tushunmayotgan edi, AQSH dengizchilari ochiqlik bilan kapitanlarini so‘kayotgan edi yoki o‘sha kapitan haqiqatda bunday haqoratlarga arzir edi. Ammo o‘sh hodisa uning karyerasiga yakun yasamadi.

Grafning keyingi kapitan sifatida boshqaruvi boshqariluvchi reaktiv-kreyzer USS Cowpensda bo‘lib bu uning uchun eng so‘nggisi edi. Deyarli ikki yildan so‘ng jamoasiga “shafqatsizlik va zolimona” munosabat ko‘rsatgani uchunu vazifasidan 2010-yil yanvarda ozod etildi. Dengiz xarbiy floti inspektor generalining hisobotida “Vakolatda bo‘lgan shaxslar qo‘l ostidagilarga zolimlik va injiqlik bilan ziyon yetkazishlari ta‘qiqlangan.” Ammo Graf shunday qildi “xo‘rlash, haqorat qilish, ochiqdan ochiq yerga urish va og‘zaki hujum orqali...Cowpensda buyruqni bajargan dengizchilar qo‘pol til va tahqirlashga uchradilar...uning vazifalarini esa arang bajardilar.”

Muhokama uchun savollar

1. Siz kapital Holli Grafning rahbarlik uslubi ta‘rifini qanday tushundingiz? Sizning fikringizcha Holli Graf shunga qaramay ham yetakchi deyilishi mumkinmi? Muhokama qiling.

2. Sizning fikringizcha Graf kema kapitani sifatida qanday kuch turlaridan foydalandi? Tanlovlaringizni izohlang.

3. Tasodif emaski, bu butun senariy Dengiz flotini tubigacha zirqiratdi chunki u Dengiz floti tanlashi, lavozimni oshirishi va so‘ng tanlangan yetakchilarini monitoring qilishlarini ko‘rsatdi. Qanday o‘zgarishlar, agar bo‘lsa, fikringizcha rahbarlarni tayyorlash va rivojlantirishda amalga oshirilishi zarur?

4. Grafning yondashuvining ba‘zi tanqidchilari aytishicha uning olib tashlanishida tashkiliy jins asosiy rol o‘ynadi. Sizning fikringizcha bunday bo‘lishi mumkinmi? Muhokama qiling. U olib borgan yo‘lning “uzri” mavjudmi? Izohlang.

MASALALAR VA TOPSHIRIQLAR

№ 1

«To‘xtaniyoz-ota» korxonasi misolida

1. KIRISH

Respublikamiz hukumatining faoliyat ko‘rsatayotgan va yangi tashkil qilinayotgan fermer xo‘jaliklarini har tomonlama qo‘llab-quvvatlash siyosati hozirgi vaqtda, ayniqsa, qishloq joylarda iqtisodiy infrastrukturani ishbilarmon tadbirkorlar tomonidan takomillashtirish va qo‘shimcha mahsulot ishlab chiqarish uchun qulay imkoniyatlar yaratmoqda.

Ko‘p xarajatlar talab qilinishiga qaramay, qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini ko‘paytirish fermer xo‘jaliklari oldida turgan dolzarb vazifalardan eng asosiysi hisoblanadi.

Quyidagi «Biznes-reja»da «To‘xtaniyoz-ota» korxonasining ish faoliyati haqida asosiy tushunchalar, xo‘jalikda mehnat qiluvchi mutaxassislar, chiqarilayotgan mahsulotlar va boshqa ma‘lumotlar berilgan.

Biznes-rejaga asosan xo‘jalikka ajratilgan qo‘shimcha 22 ga. yer maydoni hisobiga mahalliy aholi talabi chorvachilik mahsulotlari, parranda go‘shti, tuxum, go‘sht mahsulotlari: kolbasa va sosiska mahsulotlari bilan qisman bo‘lsada qondiriladi. Mazkur mahsulotlarning ushbu regionda ko‘payishi raqobatni kuchaytiradi. Natijada bozorda mahsulotlarning sifati yaxshilanib, narxning nisbatan pasayishiga olib keladi.

1-qism. Tashkiliy ta‘minot.

Harakatdagi korxonalar o‘zgaruvchan bozor iqtisodiyoti sharoitida o‘zlarining yashovchanligini ta‘minlash maqsadida kuchli va ojiz tomonlarini har tomonlama tahlil qilishlari lozim bo‘ladi. Ushbu tahlilni amalga oshirish uchun SWOT–tahlil usulidan foydalaniladi. Ushbu usulga asosan, korxonaning kuchli (S) va zaif (W) tomonlari, imkoniyatlari (O) va xavflari (T) aniqlanadi.

Tashkilotning raqobatbardosh mahsulot turi, nomi va xajmi:

«TO‘XTANIYOZ OTA» korxonasining hozirgi kunda ko‘p tarmoqli faoliyat bilan shug‘ullanib, ishlab chiqariyotgan mahsulot turlari 20 xildan ortiq. Ushbu korxonasining 2013 yil va 2014 yilning birinchi yarim yilligida ishlab chiqarilgan mahsulot haqida ma‘lumot (1-jadval)da keltirilgan.

«TO‘XTANIYOZ OTA» korxonasining 2014 yil birinchi yarim yilligida o‘tgan yilning shu davrigacha mahsulot ishlab chiqarish hajmi 2,% ga oshgan.

1- jadval

«To‘xtaniyoz ota» korxonasida
ishlab chiqarilgan mahsulot haqida ma‘lumot, kg

Mahsulot nomi	2013	I-II 2013	I-II 2014	I-II 2014 yil I-II 2013 yilga nisbatan o‘shish yoki kamayish, %
I. Kolbasa				
Dorojnaya	70700	330	36870	104,3

Lyubimaya	33100	16600	16900	101,8
Studencheskaya	18000	9000	9100	101,1
Detskaya	4000	2000	2800	140,0
Doktorskaya	8000	4000	4600	11,0
Appetitnaya s so'rom	3000	100	1900	126,6
Prazdnichnaya	2000	1000	-	-
Kurinnaya	000	2800	3000	107,1
Bogato'rskaya	800	2900	3000	103,4
Stolichnaya	700	3800	3900	102,6
II. Vetchina				
Maydalangan mol go'shtidan	9000	400	400	100,0
Maydalangan kurka go'shtidan	4200	2100	2100	100,0
III. Sosiskalar				
Mol go'shtidan	14200	7100	7200	101,4
Parranda go'shtidan	24000	12000	12100	100,8
Bolalar uchun	3000	100	100	100,0
Gril	0000	2000	2000	100,0
Sardelka	4800	2400	2400	100,0
Jami:	266300	1330	136870	102,

Jadval ma'lumotlari «TO'XTANIYOZ OTA» korxonasi hisobot materiallaridan olindi.

2- jadval

«To'xtaniyoz ota» korxonasining 2014 yil uchun qisqatirilgan buxgalteriya balansi, ming so'mda

Aktiv	Yil boshiga	Yil oxiriga	Passiv	Yil boshiga	Yil oxiriga
1. Uzoq muddatli aktivlar			1.O'z mablag'lari manbalari		
Asosiy vositalar			Ustav kapitali	80000,0	80000,0
- boshlang'ich qiymat	1631,7	27613,6	Ko'shilgan kapital	17307,2	17307,2
- eskirish summasi	78,9	3720,9	Zahira kapitali	979,9	24667,8
- qoldiq qiymat	196,8	238929,7	Taqsimlanmagan foyda	2826,	17482,3
Nomoddiy aktivlar	-	10,0	Maqsadli tushumlar	-	-
Uzoq muddatli investitsiyalar	0,0	0,0	Kelgusi davr daromadlari	-	-
1-bo'lim bo'yicha jami	1646,8	239129,7	1-bo'lim bo'yicha jami	12643,6	296800,3
2. Joriy aktivlar			2. Majburiyatlar		
Tovar– moddiy zahiralari	626399,0	1334,3	Uzoq muddatli majburiyatlar	100209,9	1741,
Ishlab chiqarish	62283,6	11206,9	Joriy majburiyatlar		

zahirali					
Tugallamagan ishlab chiqarish	-	113,4	Joriy kreditorlik qarzlari	2283,6	67907,3
Tayyor mahsulot	36,3	2214,0	Mol etkazib beruvchilar va pudratchilar qarzlari	-	63411,7
Kelgusi davr xarajatlari	649,2	121,0	Olingan bo'naklar	263,3	-
Kechiktirilgan xarajatlar	-	2439,2	Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarz	211	23,0
Pul mablag'lari	18248,1	17392,	Sug'urtalar bo'yicha qarz	1264,3	2947,8
Debitorlar – jami	1240,1	3832,4	Mexnatga haq to'lash bo'yicha qarz	986,9	1312,8
			Boshqa karzlar	1300,0	-
2-bo'lim bo'yicha jami	93942,4	177319,4	2-bo'lim bo'yicha jami	12304,	119648,8
Balans aktivi bo'yicha hammasi	24989,1	416449,1	Balans passivi bo'yicha hammasi	24989,1	416449,1

Balans yakuni 2014 yil boshiga 24989,1 ming so'mni, yil oxiriga esa 416449,1 ming so'mni tashkil etadi. Shunday qilib, mazkur korxonasi hisobot yili oxiriga 416449,1 ming so'm miqdorida xo'jalik vositalariga ega bulgan. Bu vositalar quyidagicha taqsimlangan:

uzoq muddatli aktivlarda, ya'ni asosiy vositalar, nomoddiy aktivlar, uzoq muddatli investitsiyalarda ular 239129,7 ming so'mni, aylanma vositalarda, ya'ni tovar modiy zahirali, ishlab chiqarish zahirali, tayyor mahsulot, tugallanmagan ishlab chiqarish, kelgusi davr xarajatlari, kechiktirilgan xarajatlari, pul mablag'lari, debitorlarda – 177319,4 ming so'm.

Bu vositalar 17482,3 ming so'm miqdoridagi o'z mablag'lari va 119648,8 ming so'mlik uzoq muddatli va qisqa muddatli majburiyatlar hisobiga qoplanadi.

O'z mablag'lari quyidagiga taqsimlangan: uzoq muddati aktivlarida – 239129,7; aylanma mablag'larga – 7670,6 ming so'm.

Aylanma mablag'larining qolgan summasi jalb qilingan mablag'lar, ya'ni 119648,8 ming so'm hisobiga qoplanadi.

Shunday qilib, muomaladagi o'z mablag'lari ulushi 32, % ni tashkil qildi:

$$7670,6 * 100 G' 177319,4 q 32,$$

Korxonaning moliyaviy ahvolini buxgalteriya balansi asosida dastlabki baholash hisobot yili oxiriga bo'lgan ma'lumotlari bilan taqqoslash va chetga chiqishlari aniqlash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Korxonaning o'z mablag'lari ustav, qo'shilgan va zahira sarmoyalardan; taqsimlanmagan foydadan; maqsadli tushumlar va fondlardan; kelgusi davr daromadlaridan iborat bo'ladi.

3-jadval ma'lumotlari o'z mablag'lari manbalari hisobot yilida 17026,7 ming so'mga oshganligini va yil oxirida 296800,3 ming so'mni tashkil qilganligini

ko'rsatib turibdi. O'z mablag'lari manbalari tarkibida ham o'zgarishlar ro'y bergan. Ustav kapitali hisobot yilida o'zgarmagan va 80000 ming so'mni tashkil etgan.

- jadval

Raqobatlashuvchi korxonalar kuchli va zaif tomonlarini baholash

Tavsiflar	Baholash, ballda				
	Yomon		Yaxshi		
	1	2	3	4	
I.Tovar					
1.Yangiligi darajasi					
2.Mahsulot sifati					
3.Tarkibi					
4.O'rab-joylanishi					
.Ekologiya sofligi					
6.Kaloriyasi					
II.Ishlab chiqarish					
1.Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish					
2.Asbob-uskuna yoshi					
3.Bir ishlovchiga to'g'ri keladigan sotuv hajmi					
4.Sifat nazorati					
.Ishlovchilar soni					
6.Yangi tovarlar yaratish imkoniyati					
7.Ishlab chiqarish bevosita xarajatlari					
III.Marketing					
1.Korxonadan nazorat olgan bozor ulushi					
2.Mahsulot narxi					
3.Sotishni tashkil etish					
4.Reklama faoliyati					
IV.Moliyaviy holati					
1.Aktiv tarkibi					
2.Sotuv hajmining aktivlarga nisbati					
3.Investitsiya resurslari					
4.O'z mablag'i miqdori					
V.Texnologiya					
1.Yangiliklarga intilish					
2.Qo'llanilayotgan texnologiya tipi					
3.Muxandis-konstruktor bazasi					

«To'xtaniyoz ota» FX

TEGEN firmasi

Sharshara firmasi

3-jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, «To'xtaniyoz ota» korxonasi umuman olganda raqobatbardoshlikda past darajaga ega. Ko'p sohalar bo'yicha salbiy ko'rsatkichga ega bo'lsada, ba'zi sohalarda ijobiy tomonlarga ham egadir. Moliyaviy jihatdan qiyinchiliklar respublikamizdagi bozor munosabatlariga o'tishdagi o'zgarishlar bilan bog'liq. Korxonadagi eski asbob-uskunalar ishlab chiqarilayotgan mahsuloti sifatiga salbiy ko'rsatgan. Bu kabi barcha kamchiliklarni bartaraf etishni korxonada strategik rejalarida aks ettirishi lozim bo'ladi.

O'zining zaif tomonlarini aniqlab, har bir korxonada o'zini ushbu jihatlar bo'yicha himoyalash strategiyasini ishlab chiqishlari hamda o'zining kuchli tomonlarini yanada kuchaytirmog'i lozim bo'ladi.

SWOT-tahlilning birinchi bosqichida amalga oshirilgan balli shkalaga ko'ra firmalarning kuchli va ojiz tomonlari baholash natijalari bilan ikkinchi bosqichda amalga oshirilgan raqobatchilar ayrim xususiyatlarini solishtirish orqali ular imkoniyatlari va xavflarning baholash natijalarini o'zaro birlashtirilgan holda 8 ko'rsatkich bo'yicha omillar salmog'ini hisobga olib, ball yordamida raqobatchi 3 ta go'sht mahsuloti ishlab chiqaruvchi firmalar raqobatbardoshligi baholandi. Natijalar 7-jadvalda keltirilgan.

4 - jadval

**GO'SHT MAHSULOTLARI ISTE'MOL BOZORIDAGI KORXONALAR
RAQOBATBARDOSHLIGINI BAHOLASH**

№	Raqobatda nisbiy ustunlik	Omil salmog'i, %	«To'xtaniyoz ota» FX		TEGEN firmasi		«Sharshara» firmasi	
			Ballar (1-100)	Umumiy baho	Ballar (1-100)	Umumiy baho	Ballar (1-100)	Umumiy baho
1	Mahsulot sifati	20	70	14,0	80	16,0	70	14,0
2	Assortiment	10	80	8,0	70	7,0	80	8,0
3	Narxi	20	40	8,0	40	8,0	30	6,0
4	Ishlab chiqarish texnologiyasi	1	0	7,	80	12,0	70	10,
	Xom-ashyo etkazib beruvchilar joylashishi	10	70	7,0	60	6,0	60	6,0
6	Taqsimot va sotish kanallariga ega bo'lish imkoniyati	1	70	10,	70	10,	70	10,
7	O'ram hajmi		40	2,0	60	3,0	0	2,
8	O'rab-joylanishi		0	2,	70	3,	60	3,0
	Jami:	100		9,		66,0		60,

Manba: ma'lumotlar tadqiqotlar asosida hisoblandi.

Ushbu jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, «To'xtaniyoz ota» korxonasi raqobatda ko'p ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatchilari o'rtasida ojiz ekan. Bunga asosiy sabablar sifatida qo'llanilayotgan texnologiyaning eskirganligi, o'rashdagi ba'zi bir kamchiliklarni ko'rsatish mumkin. Ushbu korxonada uchun assortimentni takomillashtirish orqali intensiv o'sish strategiyasini diversifikatsiya bilan birgalikda qo'llash muvaffaqiyat keltiradi.

Ushbu strategiyani amalga oshirishning eng asosiy sharoitlaridan biri – go'sht mahsulotiga talabning o'zgaruvchanligi hamda xomashyo sifatini oshirish va yangi texnologiyalarni jalb etishdagi imkoniyatlar mavjudligi sanaladi. Ushbu

strategiyaning ustunligi shundaki, ushbu korxonada mavjud ichki imkoniyatlaridan samarali foydalanish orqali iste'molchilarni kengroq jalb etgan holda miqdorini ko'paytiradi. Go'sht mahsulotlarining yangi turlarini ishlab chiqarishni taklif etamiz.

Yuqorida bayon etilgan strategiyani ishlab chiqishda muqobillashtirish masalasini yechish uchun dastlabki ma'lumotlar sifatida Toshkent viloyati Toshkent tumanidagi «To'xtaniyoz ota» korxonasining 2013 yilda kolbasa mahsulotlari ishlab chiqarishdagi hisobot ma'lumotlaridan foydalanildi.

Bozor tadqiqotlari, undagi iste'molchilar talabi darajasini o'rganish natijalariga asoslanib va «To'xtaniyoz ota» korxonasining bugungi kundagi imkoniyati, kelgusidagi rejalariga tayanib ushbu fermer xo'jalikning go'sht mahsulotlari etishtirish bo'yicha marketing strategiyasini ishlab chiqishda dastlabki ma'lumot sifatida 12 xil kolbasa, 2 xil vetchina, sardelka va 4 xil sosiska ishlab chiqarishning 2013 yildagi hisobotdagi 266300 kg ni ishlab chiqarishdagi yuqori foyda keltiradigan muqobil resurslar taqsimotining variantini topish maqsad qilib qo'yildi.

Ushbu holda korxonasi oladigan sof foyda 22662 ming so'mga teng.

Tadqiqot maqsadidan kelib chiqib ushbu korxonasining kelgusidagi rivojlanishi uchun intensiv va diversifikatsiya o'sish variantlarini tanlash orqali marketing strategiyasini ishlab chiqish lozim bo'ladi.

Buning uchun esa, hozirda ishlab chiqarilayotgan kolbasalarning ba'zi bir yuqori foyda kelmayotganlari o'rniga yangi kolbasa turlarini ishlab chiqarish, masala echishda ma'lumotlar doirasi kengligini hisobga olgan holda vetchina, sosiska va sardelka ishlab chiqarishni o'z holatida qoldirishni lozim topdik. Yangi turdagi kolbasalar assortimentini aniqlashda iste'mol bozoridagi xaridorlar did-istaklari og'zaki so'rovlar orqali atroflicha o'rganildi. Ular ko'pchiligi mahsulot sifatini saqlashda va xarid qobiliyatidan kelib chiqib, kolbasalarni sotib olishda ular og'irligining 40 gramm bo'lishligini afzal ko'rishadi. Shuning uchun o'rganilayotgan korxonasi marketing strategiyasini ishlab chiqishdagi muqobillashtirish masalasini echishda bu kabi holatlar hisobga olindi va hozirda ishlab chiqarilayotgan kolbasa mahsulotlari assortimenti tarkibida 40 grammlı «Estonskaya», «Lyubitelskaya», yarim dudlangan kolbasalar hisobga olindi.

Masala echishda korxonasi imkoniyatini oldingi darajada deb hisobladik, chunki ushbu korxonadagi o'rnatilgan dastgohlar to'la quvvat bilan hozirda ishlayotgani yo'q, qolgan resurslardan ham foydalanishda hali foydalanilmayotgan ichki imkoniyatlar mavjud.

Ushbu muqobil variantda marketing strategiyasini amalga oshirishdagi korxonasi oladigan sof foyda miqdori 2307 ming so'mga teng bo'ladi. Ushbu miqdor amaldagi ishlab chiqarishdagidan 39 ming so'mga (2307-22662q39) ko'p bo'lib, marketing strategiyasini amalga oshirishdan olinadigan iqtisodiy samarani ifodalaydi.

Olingan ma'lumotlar ushbu korxonasining «iste'molchi talabi-korxonada imkoniyati-qo'shimcha tadbirlar» marketing strategiyasi matritsasini tuzish imkonini beradi.

II. MUSTAQIL TA'LIM MASHG'ULOTLARI

Mundarija

1.	Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etish turlari va shakllari
2.	Auditoriya mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rishda talaba-larning mustaqil ta'limini tashkil etishning talablari
2.1	Ma'ruza vaqtida mustaqil ta'lim
2.2	Seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik
2.3	Ma'ruza va taqdimotga tayyorgarlik
3.	Yozma ishlarni tayyorlashda talabalarga qo'yiladigan talablar
3.1	Referat va esse tayyorlash
3.2	Ijodiy uy topshirig'ini tayyorlash.
3.3	Ilmiy maqola tayyorlash
4.	Mustaqil ta'limni tashkil etish uchun tavsiya etiladigan namunaviy mavzular:
4.1	Topshiriqlar. Muammoli vaziyatlar va testlar
4.2	"Menejment" fanidan mustaqil ta'limga doir keyslar
Foydalanishda tavsiya etiladigan adabiyotlar ro'yhati	

1. Talabalar mustaqil ishlarini tashkil etish turlari va shakllari

Talabalarda mustaqil, foydali fikrlashi va ijodiy faoliyatni paydo qiluvchi har qanday mashg'ulot turi mustaqil ta'lim bilan bog'liqdir. Keng ma'noda, mustaqil ta'lim deganda o'qituvchi bilan aloqada va uning yo'qligida, sinfda va undan tashqarida talabalarning mustaqil faoliyati yaxlitligi tushuniladi.

O'qituvchining to'g'ridan-to'g'ri aralashuviziz yoki maxsus o'quv materiallari orqali talabalarning o'qituvchi tomonidan bilvosita nazoratini ko'zda tutuvchi ta'lim faoliyat turi. O'qituvchi yoki darslik tomonidan o'quv dasturlari o'rnatish orqali o'quvchini birinchi navbatda individual ish bilan ta'minlashni nazarda tutuvchi o'quv jarayonining ajralmas elementi hisoblanadi. Mustaqil ta'lim auditoriyadan tashqari vaqtda (laboratoriyada, uyda) va dars vaqtida og'zaki yoki yozma tarzda olib borilishi mumkin. Mustaqil ta'lim individual, juftlikda yoki jamoaviy bo'lishi mumkin. Mustaqil ta'lim uchun o'quv materiallari, o'qituvchining aloqasi yo'qligini qoplash va ular orqali boshqarishni ta'minlash maqsadida uslubiy tarzda tashkil etiladi. Talabalarning mustaqil ta'lim vazifalar majmui individual tanlash va o'quv maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan materiallar hajmining aniqlash imkoniyatini ta'minlashi kerak. Mustaqil ta'lim uchun mo'ljallangan vazifalar, faol va ijodiy xarakterda bo'lishi, mustaqil qarorlar izlashda rag'batlantirilishi kerak.

Mustaqil ta'lim texnikasini o'zlashtirish mustaqil ta'lim ko'nikmalarini rivojlantirishning majburiy sharti hisoblanadi.

Mustaqil ta'lim quyidagicha amalga oshirilishi mumkin:

- bevosita auditoriya mashg'ulotlari jarayonida - ma'ruzalarda, amaliy va seminar mashg'ulotlarida, nazorat va laboratoriya ishlari va hokazolarda bajarilishi mumkin.

- auditoriya tashqarisida o'qituvchi bilan aloqada - ta'lim masalalari bo'yicha konsultatsiyalarda, ijodiy aloqalar jarayonida, individual vazifalarni bajarish va shu kabilarda.

- kutubxonada, uyda, talabalar turar joyida, kafedrada va boshqa a talabalar ta'lim va ijodiy vazifalarni bajarishi mumkin bo'lgan joylarda.

Talaba mustaqil ta'limining maqsadi - birinchi navbatda ongli va mustaqil ravishda o'quv material bilan, so'ng ilmiy material bilan ishlash, o'z-o'zini tashkil etish va o'z-o'zini tarbiyalashda kelajakda doimiy tarzda professional malakani oshirish qobiliyatiga asos solish.

Mustaqil ta'lim o'quv jarayonida ikki xil bo'ladi:

Auditoriyada mustaqil ta'lim -bevosita o'qituvchi ko'rsatmalariga va uning nazorati ostida dars jarayonida amalga oshiriladi;

Auditoriyadan tashqari mustaqil ta'lim- o'qituvchining bevosita ishtirokisiz uning topshirig'iga binoan talaba tomonidan amalga oshiriladi.

Talabalarning auditoriya va auditoriyadan tashqari bo'lgan mustaqil ta'lim mazmuni tavsiya etilgan o'quv dasturida tavsiya etilgan o'quv topshiriqlariga muvofiq belgilanadi.

Mustaqil ta'lim talabalarga quyidagilarga yordam beradi:

1) bilimlarni egallashga:

- Matnni (va hokazo darslik, manba, qo'shimcha adabiyot,) o'qish;

- Matn rejasini tuzish, matn, matn tuzilmasining grafik tasviri, matnni konspektlashtirish va boshqalar;

- spravochnik va lug'atlar bilan ishlash;

- Normativ-huquqiy hujjatlar bilan tanishish;

- O'quv-uslubiy va ilmiy-tadqiqot ishlari;

- Kompyuter texnikalari va internetdan foydalanish.

2) bilimlarni tizimlashtirish va mustahkamlash:

- Ma'ruza konspektlar bilan ishlash;

-Matnlarni qayta ishlash, darslikning o'quv material, birlamchi manba, qo'shimcha adabiyot, audio va video yozuvlar ustida qayta ishlash;

- Rejaga tayyorgarlik;

- O'quv materiallarini tizimlashtirishda jadvallar tuzish;

- Nazorat savollari uchun javoblar tayyorlash;

- Ish daftarini to'ldirish;

- Matnni analitik ishlash;

- Seminar (konferentsiyalar, davra suhbatlari, va hokazo) chiqishlar va gapirishda multimedia taqdimotlar, hisobotlar tayyorlash;

- referat tayyorlash;

- Mavzuga doir krossvord va jumboq(rebus) ishlab chiqish;
- Test ishlab chiqish va hokazo;.

3) Mahorat(qobiliyatlar)ni shakllantirish:

- Vaziyatli muammolar va mashqlarni na'munaga qarab yyechish;
- Hisob-kitoblar (grafik va hisob-kitob ishlari)ni bajarish;
- Professional keyslar va ko'p variantli masalalarni yyechish;
- Nazorat ishi uchun tayyorgarlik;
- Test sinovlari uchun tayyorgarlik;
- Ish o'yinlari uchun tayyorgarlik;

-Professional faoliyatning turli komponentlarini loyihalashtirish va modellashtirish

- Tajriba-eksperimental ishlar;
- Audio va video texnikalardan foydalanib professional mahoratning tahlili.

Mustaqil ta'lim maqsadi, hajmi, murakkablik darajasi, mavzuning aniqligi va talabalarning qobiliyati darajasiga ko'ra individual yoki guruhlarda amalga oshirilishi mumkin.

Talabalarning mustaqil ta'lim natijalarini nazorat qilish auditoriya mashg'ulotlari va auditoriyadan tashqari mustaqil ta'limiga ajratilgan vaqt oralig'ida yozma, og'zaki yoki aralash shaklida amalga oshirilishi lozim.

Talabalarning mustaqil ta'lim shakllari maqsad, xarakter, o'quv, o'quv rejasi tomonidan belgilangan soat hajmiga qarab farq qilishi mumkin: ma'ruza, seminar, amaliy va laboratoriya ishlari uchun tayyorgarlik; o'quv qo'llanmalarni o'rganish; konspektlashtirish va hujjatlar to'plamlarini o'rganish; mavzular va muammolarni kurs dasturi doirasida o'rganish; mavzuga oid hisobotlar, referatlar yozish va muammoli mavzularga esse yozish; monografiya va alohida boblarni va maqolalarni annotatsiyalash; tadqiqot va ijodiy vazifalarni bajarish; nazorat va laboratoriya ishlarini yozish.

2.Auditoriya mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rishda talabalarning mustaqil ta'limini tashkil etishning talablari.

Ma'ruza mashg'ulotlariga tayyorlanishda, asosiysi, mustaqil aqliy mehnat usulini, ongli ravishda ijodiy qobiliyatlarni rivojlantirishni va ijodiy ishning ko'nikmalarini egallashni ko'zda tutadi. Buning uchun, qat'iy ta'lim va xulq-atvor o'quviga rioya qilish kerak. Ish vaqtining va damning aniq rejalashtirilishi muvaffaqiyatli mustaqil ishning zaruriy sharti hisoblanadi.Uning asosiga semestr davomida o'qitiladigan fanlarning ish dasturlarini qo'yish kerak. Talaba kundalik o'quv mashg'ulotiga o'z vaqtining 9-10 soatini ajratishi lozim, ya'ni, 9-10 soat, olti soatlik auditoriya mashg'ulotlariga 3-4 soat berilishi kerak.

2.1.Ma'ruzaga tayyorgarlik

Ma'ruzani tinglash va yozib borish – oliy ta'limda auditoriya ishining murakkab turi hisoblanadi. Ehtiyotkorlik bilan tinglash va ma'ruzalarni konspektlashtirish talabalarni intensiv aqliy faoliyatini ko'zda tutadi. Ma'ruzalarni qisqacha yozish, ularni konspektlashtirilishi o'quv materialini o'zlashtirishga yordam beradi. Konspekt

shundagina foydaliki, talaba tomonidan yozilgan va asosiy mazmun qisqacha yoritilgan bo'lsa.

2.2.Seminar mashg'ulotlarga tayyorgarlik

Har bir seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik ko'rishni har bir talaba taklif etilgan mavzuni mazmuni yoritilgan seminar mashg'ulotlari rejasi bilan tanishishdan boshlashi kerak.

Rejaning savollarini puxta o'ylab chiqib tahlil qilish joriy ma'ruzaning materiallari ishlab chiqishga, so'ngra mavzu bo'yicha tavsiya etilgan majburiy va qo'shimcha adabiyotlarni o'rganishga asoslanadi. Individual hohishiga ko'ra talaba mustaqil ravishda seminar masalasiga oid hisobot mavzusini tanlashi va iloji boricha uning taqdimotini ham tayyorlashi kerak. Agar o'quv dasturiga ko'ra amaliy mashg'ulotning bajarilishi ko'zda tutilgan bo'lsa, unda unga taklif etilgan bayonot (og'zaki yoki yozma) bo'yicha bajarilishi lozim. O'rganilayotgan mavzu bo'yicha yangi tushunchalar yod olinishi va glossariyga kiritilishi lozim.

Seminar mashg'ulotining tuzilmasi

Har bir seminar mavzu uchun ajratilgan vaqt soniga va mazmuniga ko'ra seminar mashg'uloti to'rt yoki besh qismdan iborat bo'lishi mumkin.

1. O'quv dasturi tomonidan aniqlangan nazariy masalalarning munozarasi.
2. Seminar masalasi bo'yicha hisobot yoki taqdimotlar bilan chiqishlar.
3. Mavzu bo'yicha chiqishlarning muhokamasi - munozara.
4. Amaliy vazifalarni keying olinadigan natijalari bilan muhokama qilish yoki dastur tomonidan ko'zda tutilgan bo'lsa, uyda bajarilgan amaliy vazifalarning munozarasi.
5. Darsga yakun yasash.

Adabiy manbalar bilan ishlash

Seminar mashg'ulotlariga tayyorgarlik jarayonida, talabalar tavsiya etilgan o'quv-uslubiy (shuningdek, ilmiy va ommabop) adabiyotga alohida e'tibor berishlari kerak.

Darsliklar, o'quv qo'llanmalar, ilmiy va ommabop adabiyot, davriy nashrlar materiallari va Internet, statistik ma'kumotlar bilan mustaqil ta'lim, bilim olishda eng samarali usullardan biri hisoblanadi, sezilarli darajada axborot olish jarayonini oshirish imkonini beradi, o'rganilayotgan materialni chuqurroq o'zlashtirishga hissa qo'shib, aniq bir masalaga talabalarning munosabatini shakllantiradi.

2.3.Ma'ruza va taqdimotga tayyorgarlik .

D.N.Ushakov rus tili lug'atiga ko'ra, "taqdimot-bu rasmlar, fotosuratlar, animatsiya va tovushli ma'lumotlarni, taqdim etishning bir yo'li".

Taqdimot tayyorlash uchun: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader, Latex paketi tavsiya etiladi. Taqdimotlar yaratish uchun eng oddiy dastur - Microsoft PowerPoint.

Taqdimot tayyorlash avvalo , dastlabki ma'lumotlarni to'plash va qayta ishlash kerak. **Taqdimot tayyorlash tartibi:**

1. Taqdimot maqsadini aniq shakllantirish: siz tomoshabinlar, qiziqtirishni, ishonitirishni, biror bir g'oyalarni fikrlashga undash yoki oddiy rasmiy hisobot qilish.

2. Taqdimoti formati qanday bo'lishini aniqlash: jonli chiqish (unda uning davomiyligi qanday bo'ladi) yoki elektron formati (taqdimotning mazmuni qanday bo'ladi,).

3. Taqdimot uchun barcha muhim qismlarni aniqlab ularni mantiqan ketma-ketlik zanjir ko'rinishida terib chiqish.

4. Matn mazmuninig asosiy jihatlarini aniqlash va ularni ajratib ko'rsatish.

.Taqdimot tasvirlarining mantiq, maqsad va o'ziga xos xususiyatiga ko'ra slaydlarda aks ettirish uchun ularning turlarini aniqlash.

6. Slaydlar dizayni va formatini tanlash (tasvir va matn soni, ularning joylashuvi, rangi va hajmi).

7. Taqdimotning vizual idrokini tekshirish.

Vizualizatsiya turlariga rasmlar, grafiklar, jadvallar kiradi.

Illyustratsiya - real mavjud vizual qator haqida tasavvur. Tasvirlar esa aksincha-metafora. Ularning maqsadi - tuyg'ularni keltirib chiqarish va auditoriyaga ta'sir qilish. Yaxshi o'ylab chiqib va tasavvur qilingan va taqdim etilgan tasvirlar (obrazlar) yordamida axborot insonning xotirasida uzoq vaqt qoladi. **Diagramma** - miqdor va sifat munosabatlarini vizuallashtirish. Ular ma'lumotlarni ishonchli namoyish qilish mantiqiy fikrlashga qo'shimcha fazoviy fikrlash uchun ishlatiladi. **Jadval** - ma'lumotlarni aniq va ko'rgazmali aks ettirish, ko'rish. Uning asosiy maqsadi - auditoriya tomonidan ma'lumotlarni oson qabul qilish uchun tarkibiy tuzish.

Taqdimotlar tayyorlashda amaliy maslahatlar

- alohida tayyorlang: + bosma matn + slaydlar+ tarqatma material;

-slaydlar –minimum matn maksimum tasvirni o'z ichiga olgan, ma'noli oddiy ko'rgazmali ma'lumotni visual taqdim etilishi;

-Taqdimotning matnli mazmuni –sabablarni, dalillarni, faktlarni va his-tuyg'ularni o'z ichiga olgan og'zaki nutq yoki o'qish.

-Tavsiya etilgan slaydlar soni-17-22ta.

Taqdimot uchun muhim ma'lumot: mavzu, taqdimot qiluvchining ismi, sharifi, xabar rejasi, rejasi; aytilganlarning qisqa xulosasi, foydalanilgan manbalarning ro'yxati;

-tarqatma material jonli chiqishning o'sha ko'lam va miqyosni ta'minlab berishi kerak. Insonlar, yo'qolib ketadigan tasvirlardan ko'ra, o'zlari bilan ko'proq olib ketadigan narsaga ishonishadi, so'zlar va slaydlar unutiladi, tarqatma material esa doimiy moddiy eslatma bo'lib qoladi; taqdimot oxirida tarqatma materialning tarqatilishi muhim ahamiyatga ega; tarqatma material slaydlardan ko'proq axborotga egaligi bilan farq qilishi kerak.

Ma'ruzachi bilishi va qila olishi lozim: yangi ma'lumot haqida xabar berish, texnika vositalardan foydalanish, butun seminar mashg'ulot davomida to'g'ri mo'ljal olish, munozara qila olishi a berilgan savollarga tez javob berishi belgilangan reglamentni aniq bajarish (10daqiqadan oshmasligi kerak)

Taqdimot qilishning tuzilishi.

Kirish soʻzi oʻz ichiga quyidagilarni oʻz ichiga olishi kerak: mavzu nomi, asosiy fikrni xabar qilish, koʻriladigan savollarning qisqacha sanab oʻtilishi muhim jihatiga urgʻu berishi kerak.

Asosiy qismda taqdimotchi koʻrilayotgan mavzuning chuqur mazmun mohiyatini ochib berishi kerak. Asosiy qismning vazifasi tinglovchilarni mavzuga qiziqtirish va ular materillar bilan tanishish hohishini uygʻotish uchun yetarlicha maʼlumotlar keltirish.

Yakuniy qism – tinglovchilar tomonidan kutiladigan aniq, tiniq umumlashtirish va qisqa xulosalar.

3.Yozma ishlarni tayyorlashda talabalarga qoʻyiladigan talablar

3.1.Referat va esse tayyorlash

Referat- bir yoki bir necha manbalardan ma'lumotlarni oʻz ichiga olgan bir muayyan mavzu haqida yozma hisobot. Referatlar odatda standart tilda "muhim oʻrinni tutadi", "masalalar ta'kidlaydi", "quyidagi xulosalar qilish", "savol paydo boʻladi", "muhim", "alohida e'tibor beriladi" kabi jumlalar bilan yoziladi.

Referatlarni til va uslubiy xususiyatlariga umumiy xarakterdagi soʻzlar va iboralar kiradi.

Referat belgilari

Referat birlamchi manbaning mazmunini soʻzma soʻz koʻchirmaydi, balki birlamchi manba materialining tizimlashtirish va umumlashtirish, analitik-sintetik qayta ishlash natijasida yangi ikkilamchi matnni oʻzida aks ettiradi.

Referatning tarkibiy tuzilishi

1. Titul
2. Mundarija
3. Kirish
4. Asosiy qism
- . Xulosa
6. Foydalanilgan adabiyotlar roʻyxati
7. Ilovalar

Esse tayyorlash

Esse – nazariy bilim va amaliy koʻnikmalarni rivojlantirish, chuqurlashtirish va mustahkamlash maqsadida talabalarning mustaqil ilmiy-tadqiqot faoliyat turi hisoblanadi.

Essening maqsadi mustaqil ijodiy fikrlash va oʻz fikrlarini yozma bayon qilishdan iborat. Mavzulariga koʻra, essening shakllari turli boʻladi. Bu oʻrganilayotgan masala boʻyicha mavjud statistik ma'lumotlarning tahlili, ommaviy axborot vositalari materiallarining tahlili va muammoli vaziyatning kengaytirilgan fikrli batafsil tahlili, muammoni yorituvchi misollarning detallashtirilgan tahlili va h.k.

Essening tuzilishi

1. Titul
2. Reja

3. Tanlangan mavzuning kirish bilan asoslanishi.

4. Materialning matn bayoni (asosiy qismi).

. Xulosa (umumiy ish bo'yicha)

6. Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.

Essening rasmiylashtirilishida qo'yiladigan talablar:

Esse kompyuterda bajariladi (garnitura Times New Roman, shrift 14) 1, qator oralig'ida : yuqori, pastki - 2; o'ng - 3; chap - 1,. Birinchi yo'nalish abzas - 1,2. Sahifalarda havola. Rasm va jadval ish matnida joylashtiriladi. Bunda jadvalning majburiy sarlovhasini jadval maydonining ustida joylashtiririshi kerak va rasmlar esa rasmlar tagidagi yozuvlar bilan hamrohlik qiladi. Agar, essegga bir necha jadvallar va rasmlar kiritilsa, ularni raqamlashi lozim. Sahifalarni ham raqamlash majburiydir. Raqamlarni sahifaning pastki qismida- o'rtasida yoki o'ng burchagida qo'yish maqsadga muvofiq. Titul varag'i raqamlanmaydi, lekin sahifalarning umumiy soniga kiritiladi. Esselarni hajmi ilovalarni inobatga olmagan holda betdan oshmasligi lozim. O'rnatilgan hajmdan sezilarli ortishi ishning kamchiligi hisoblanadi va talaba kerakli ma'lumotni tanlay va qayta ishlay ololmaganligini ko'rsatadi .

3.2. Ijodiy uy topshirig'ini tayyorlash.

Ijodiy uy topshirigi - talabalarda bilimlarni chuqurlashtirish, mustahkam va barqaror ko'nikmalarni rivojlantirishning mustaqil ish shakllaridan biri. Talabalar ijodiy(creative) ishining asosiy xususiyatlari sifatida quyidagilar ajratiladi: mustaqil ishlashning yuqori darajasi; materialni mantiqan ishlash qobiliyati; mustaqil ravishda, solishtirish, taqqoslash va moddiy umumlashtirish qobiliyati; ba'zi belgi va xususiyatlarga ko'ra materiallarni tasniflash qobiliyati; tasvirlangan hodisa va voqealarga o'z munosabatini ifoda qilish qobiliyati; har qanday ishni o'zi baholay olish qobiliyatiga h.k.

Ijodiy topshiriqni rasmiylashtirish

1. Titul

2. Tushuntirish qo'yozmasi.

3. Topshiriq rejasi.

4. Ijodiy uy topshirig'ining mazmuniy qismi.

.Xulosalar

6. Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.

3.3. Ilmiy maqola tayyorlash

Ilmiy maqola - yechiladigan muammolar (vazifalar) doirasidagi muayyan mavzuga bag'ishlangan mantiqan izchil to'liq tugallangan butun ish. Ilmiy maqola bir muncha ahamiyatli natijalarni yoritadi va qoida ko'ra quyidagi elementlarni o'z ichiga olishi kerak:

No	Ilmiy maqola elementlari	Talablar
1	Annotatsiya	Annotatsiya (100 - 10 so'z) ilmiy maqolaning mazmunini yoritishi lozim.
2	Muallif(lar) haqida	Muallif (lar) haqida ma'lumot o'z ichiga oladi: familiyasi, ismi va

	ma'lumot	otasining ismi to'liq, fakultet nomi, yo'nalishli va o'quv dasturi, kurs, guruh raqami
3	Nomi	Maqolaning nomi iloji boricha qisqa bo'lishi, kalit so'ziga ega bo'lishi va bajarilgan tadqiqotni asosiy g'oyasini aks ettirishi lozim.
4	Kirish	Muammo bo'yicha qisqacha manbalar sharhi, ilgari hal etilmagan savollar keltirilishi, dolzarbligi shakllantirilishi, ishning maqsadi asoslanishi, zarurat bo'lsa, uning muhim ilmiy va amaliy yo'nalishlari bilan aloqasi ko'rsatilishi lozim. Kirish qismida muayyan tushuncha va atamalar qo'llanilmasligi lozim. Kirish mazmuni mazkur sohaning mutaxassisi bo'lmagan kishilarga ham tushunarli bo'lishi kerak.
	Asosiy qism	Maqolaning asosiy qismi o'z ichiga metod apparatura, tadqiqot obyekti bayoni va muallif (lar) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar batafsil mazmunini yoritish olishi kerak. Erishilgan natijalar ularning ilmiy yangilik jihatidan muhokama va tegishli ma'lum ma'lumotlar bilan solishtirilishi kerak. Maqolaning asosiy qismi sub-qismlarga bo'linishi mumkin (tushuntirishli sarlovhasi bilan) va o'z ichiga shu sub-qismlarga tegishli bo'lgan masalalarni yechishga bag'ishlangan so'nggi nashrlarning tahlilini o'z ichiga olishi mumkin.
6	Xulosa	Aniq shakllangan xulosalar bilan yakunlanadi. tugaydi.
7	Manbalar	Ilmiy maqola tayyorlashda ishlatiladigan manbalar (adabiyotlar, xorijiy nashrlar, jumladan, so'nggi yillarda ilmiy nashrlarning ro'yxati) keltirilishi lozim.

Bundan tashqari, ilmiy nashrlar redaksiyasi talablariga muvofiq, maqola tuzilmasiga shuningdek: UDK indeksi kiritilgan belgi va qisqartmalarning ro'yxati; ingliz va rus tilida annotatsiya, asosiy tushunchalar va boshqalar.

Maqola ilmiy talablarga mos ravishda ilmiy jamoatning yetarlicha keng doirasiga qiziqarli bo'lishi kerak. Nashr uchun tavsiya etilgan material original bo'lishi ilgari boshqa bosma nashrlarda chop etilmagan zamonaviy ilmiy adabiyot kontekstida doirasida yozilgan, va yangi bilim hosil qilishda yaqqol elementga ega bo'lishi lozim. Keltirilgan ibora, ism, formula, raqam uchun muallif javobgar.

Maqola rasmiylashtirishda quyiladigan talablar:

Ilmiy maqolaning hajmi (adabiyot ro'yxati, jadvallar, rasmlarga yozuvlarni o'z ichiga olgan holda) ilmiy nashrlar sifatida inobatga olgan holda qoidaga ko'ra kamida 0,3 muallifning qog'ozi (14 000 bosma belgi, tinish belgi, sonlar, so'zlar orasidagi bo'shliqlar, boshqalar) bo'lishi kerak, qaysi 2 qator oralig'i (interval) bilan bosma matn sakkiz bet matnga mos keladi. (1, qator oralig'i bilan . bet). Matn - A4 formatida; Shrift nomi - Times New Roman; shrift hajmi - 14; hamma maydoni 2 sm, 1, oralig'i, otstup (abzas- 1 sm) bo'lishi kerak.

4. Mustaqil ta'limni tashkil etish uchun tavsiya etiladigan namunaviy mavzular:

1. AQSH menejment maktabining xususiyatlari
2. Tashkilot mehnat resurslarini boshqarish.

3. Korxonalar boshqaruvida biznes-reja ahamiyati.
4. Ishlab chiqarishda innovatsiyalarni boshqarish
5. AQSH menejment maktabining xususiyatlari
6. Markaziy Osiyoda boshqaruv nazariyasining rivojlanishi
7. O‘zbekiston Respublikasida menejmentning rivojlanishi
8. Motivatsiya nazariyasi mohiyati
9. Korxonalarda nizo va stressni boshqarish
10. Oliy qonunchilik hokimiyatini boshqarish tizimi
11. Hududiy boshqaruvning tarkibiy tashkiliy tuzilishi
12. Turli mulkchilik shakllariga tegishli korxonalar boshqarish xususiyatlari
13. Menejmentda funksional tashkiliy tizim
14. Banklarni boshqarish xususiyatlari
15. Menejment qonunlari va tamoyillari
16. Boshqaruv tamoyillari va usullari
17. Menejment funksiyalarining amaliyotga tadbir‘i va samarasi
18. Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi shakllari
19. Tadbirkorlik va biznes tuzilmalarida boshqaruv xususiyatlari
20. Tadbirkorlik faoliyatini boshqarishning huquqiy asoslari
21. Menejment usullarining amaliyotda qo‘llanilishi
22. Boshqaruvning iqtisodiy usuli va uning ahamiyati
23. Korporatsiyalarda boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usulini qo‘llanilishi
24. Zamonaviy menejmentning huquqiy usullari
25. Menejmentda axborot va kommunikatsiyaning ahamiyati
26. Tadbirkorlikni boshqarishning xorij tajribasi
27. Menejment usullarining nazariy asoslari va amaliyotda qo‘llanilishi
28. Boshqaruvning iqtisodiy usullarini bozor iqtisodiyoti sharoitidagi ahamiyati
29. Boshqaruv jarayonida kommunikatsiya vositalarining ahamiyati
30. O‘zbekistonda davlat boshqaruvi tizimi
31. O‘zbekistonda ijroiya hokimiyati va uning funksiyalari
32. Menejer faoliyatini tashkil etish
33. Menejning korporativ madaniyatni shakllantirishdagi ish uslubi
34. Xorijiy kompaniyalarda boshqaruv madaniyati tajribasi
35. Marketingni boshqarish tamoyillari
36. Ijtimoiy menejmentning nazariy uslubiy asoslari
37. Jamoatchilik bilan aloqalarni boshqarish (PR) Public Relation asoslari
38. Inson omili – menejment obekti sifatida
39. Inson resurslarini boshqarishning xorijiy tajribasi
40. Yaponiyada inson resurslarini boshqarishning xususiyatlari
41. Huquqiy menejment asoslari
42. O‘zbekiston Respublikasida korxonalar faoliyatini boshqarishning huquqiy asoslari
43. Tadbirkorlik faoliyatini boshqarish va qo‘llab-quvvatlashning qonuniy asoslari
44. Huquqiy menejmentning xorijiy tajribasi

45. Boshqaruv samaradorligi mohiyati va ko'rsatkichlari
46. Boshqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar
47. Iqtisodiy va ijtimoiy boshqaruv samaradorligi
48. Boshqaruv samaradorligini baholash usullari
49. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida boshqaruv samaradorligi
50. Qo'shma korxonalarda boshqaruv samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar
51. Turli mulkchilik shakllarida boshqaruv tizimining o'ziga xosligi
52. Korxonada faoliyatiga reklamaning ta'siri.
53. Bank faoliyatida boshqaruv tizimining asoslari.
54. Korporativ menejment asoslari
55. Xodimlarni boshqarishning nazariy asoslari
56. Sanoatda boshqarishni loyihalashtirish
57. Ishlab chiqarishda nizo va stressni boshqarish
58. Kichik korxonalarida boshqaruv tizimi
59. Ishlab chiqarishda boshqaruv qarorlarini qabul qilish
60. Ishlab chiqarishda iqtisodiy boshqaruv usullarini qo'llash
61. Firma faoliyatini boshqaruv tizimi
62. Boshqaruv usullarini takomillashtirish
63. Boshqaruvda iqtisodiy usullarini qo'llash
64. Menejmentda iqtisodiy-psixologik usulining ahamiyati
65. Korxonalarda personalni boshqarish
66. Korxonada menejerlarini faoliyati
67. Korxonada menejerining etikasi va madaniyati.
68. Korxonada boshqaruv madaniyati.
69. Menejer faoliyati samaradorligini baholash usullari.
70. Korxonani boshqarishda inson omili.
71. Korxonada marketingni boshqarish.
72. Boshqaruvda strategiyaning mohiyati va o'rni.
73. Boshqaruvda mehnatni rag'batlantirish usullari.
74. Rahbar psixologiyasi va unga qo'yilgan talablar.
75. Boshqaruvda ijtimoiy tadqiqotlarning o'rni
76. Qo'shma korxonalarini boshqarish xususiyatlari
77. Ishlab chiqarishni modernizatsiyalashda boshqarishni samarali usullarini qo'llash
78. Tashkiliy madaniyatning korxonada faoliyatiga ko'rsatgan ta'siri.
79. Korxonalar faoliyatini boshqarishni modernizatsiyalash va tashkiliy tizimini takomillashtirish
80. Yaponiya menejment maktabining xususiyatlari
81. Menejment nazariyasining evolyutsion rivojlanishi
82. Teylor nazariyasining mohiyati va hozirda amaliyotga tadbig'i
83. Zamonaviy menejment nazariyasining shakllanishi
84. Boshqaruv qarorlari va ularning turlari
85. Boshqaruv qarorlarining boshqarish samaradorligiga ta'siri

4.1. TOPSHIRIQLAR

1. Muammoli VAZIYATLAR

1 - holat

Siz guruhda hurmatli lidersiz. Guruhingizga yangi o'quvchi keldi. U yaxshi o'qiydi va did bilan kiyinadi. Siz o'zingizni u bilan solishtirib, sizning tashqi qiyofangiz unchalik yaxshi emasligini sezdingiz. Yana guruhingizda sizning shimingiz va kostyumingiz haqida xazil ham qilishdi. Bu holatda o'zingizni qanday tutasiz?

1. Yangi o'quvchini yo'qotish uchun qo'limdan kelganini qilaman, chunki keyinchalik uni hush ko'rmaslik va uni ta'kib qilish mumkin.

2. O'z tashqi qiyofamni birdaniga o'zgartirmayman, qiyofamga asta-syokin moda elementlari, soch turmaklash (kestirish), galstuk, rang, bichim kiritib boraman.

3. Modalar uyiga borib, hamma eng yangi modadagi kiyimlar sotib olaman, o'z qiyofamni butunlay o'zgartiraman.

2 - holat

Nizolar jamoaning ishlab chiqarish hayotiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

1. Jamoa faoliyatining samaradorligini kamaytiradi.

2. Nizolar jamoadagi dolzarb muammolarni hal qilishga yordam beradi.

3. Nizolar jamoadagi muhitni yaxshilash uchun imkon tug'diradi.

Ishlab chiqarish jamoasidagi nizolar me'yorlar holat bo'lib boshqarilishi mumkin.

3 - holat

Nizolar paydo bo'layotganda uning tashkilotchisi bir odam bo'ladi. Boshqasi esa bu vaqtda qanday mavqeni egallash haqida o'ylaydi.

Siz qanday mavqeni tanlaysiz?

1. Faqat sirdangina tajovvuzkorona muomala qilgan kishining mavqei va talabiga qo'shilaman.

2. Nizoga olib keluvchi g'alamis gap va harakatlarni e'tiborsiz qoldiraman.

O'z obro'imga putur etkazmasdan nizoni hal qilishga harakat qilib munosabatlarimni bildiraman.

4 - holat

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki master o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi xazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi mayda-chuyda narsalar.

Xech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko'tarolmaydi".

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi masterning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Zamonaviy bu o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. Shuning uchun unga axloq, odob va ma'naviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, birinchi master haq.

Har qaysi master o'zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muxim narsa.

5 - holat

Tavsiflar asosida odamning mijozini aniqlang. "V" qobiliyatli muxandis-iqtisodchi. Ko'pchilik uni juda qiziqqon va besaramjon deb hisoblaydi. "V" o'ziga qaratilgan har qanday tanqidga chiday olmaydi, o'zini tuta olmaydi va tajovvuzkordek qaraydi. O'zining kamchiligini ko'rsatishga jazm qilgan kishi bilan xoxlagan paytda urishib ketishi mumkin. Bunday xulqni "V" har doim unga qarshi zarba bera olmaydigan kishiga qo'llashi kuzatilgan. Shu bilan bir vaqtda u bilan tortisha oladigan va uni o'z o'rniga qo'ya oladiganlar, shuningdek, u nimadan bo'lsa ham tobe' bo'lganlar va uning shaxsiy xotirjamligi bilan bog'liq bo'lganlar "V" bosiq, g'amxo'r, vazmin munosabat bildiradi. Shu bilan birga "V" juda ishchan, yangi ishga tez kunikuvchan, kam charchaydi va mashhurlik axtaradi.

1. Flegmatik.
2. Xolerik.
3. Sangvinnik.
4. Melanxolik.

6 - holat

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Kabinetga kirasan, -dedi u , - salom o'rniga bosh silkitish, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa:" rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvida bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy xissiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli muloxaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbar uchun salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo'ysinuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu erda rahbar haq.

7 - holat.

Berilgan tavsifga asoslanib, mijoz turini aniqlash, "M" - zavodning bosh iqtisodchisi. U juda bosiq, vazmin, sustkash ayol. Kim bilandir gaplashganda tez-tez ko'zini chetga olib qochadi. Xech qachon o'ziga e'tibor qaratishga harakat qilmaydi.

Chunki bu uni uyaltiradi. Yangi ishchilar bilan zo'rg'a tanishadi. Tinchlik va yolg'izlikni hush ko'radi. Boshqalar nima bilan shug'ullanayotganini chetdan kuzatishni yaxshi ko'radi, lekin, o'zi ularning ishiga qo'shilmaydi. Juda ishchan. U yaxshi kishilar bilan dilkash muomalada.

1. Sangvinnik.
2. Xolerik.
3. Flegmatik.
4. Melanxolik.

8 - holat.

Bo'lim boshlig'i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo'lim boshlig'i 10 minutdan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko'rdi.

Uning o'rnida siz o'zingizni qanday tutgan bo'lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so'rab, ish o'rinlariga tarqalishlarini iltimos qilardim.

2. Ma'muriy chora ko'rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.

3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko'rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to'g'risida o'ylab ko'rib, yaqinroq borib, syokin muloqotga kirishardim.

Balki ishlab chiqarishning munozaraga sabab bo'lgan masalani hal qilolmayotgan bo'lishi mumkin.

9 - holat

Iqtisodchi yarim kechagacha ishladi: zudlik bilan tahlil kerak edi. Iqtisodchi ertalab bo'lim boshlig'i tomonidan o'tkazilgan majlisga kech keldi. Bo'lim boshlig'ining jaxli chiqib, uning shaxsiga yomon gap aytdi. Bu iqtisodchining o'rnida siz o'zingizni qanday tutar edingiz?

1. Munosabatimizni yomonlashishiga olib keladigan javob berardim.

2. Uning aybini asossiz ekanilagini tinch yo'l bilan tushuntirishga harakat qilardim.

Uning gapiga e'tibor bermayman, keyinchalik o'zi tushunadi.

10 – holat

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Master u bilan suxbatlar o'tkazdi. Jarima solishga ham to'g'ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do'sti hamma narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi a'zosi.

Yosh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yuz berdi. Uning axloqini baholashda siz master o'rnida nima qilardingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh hodimning harakatini muxokamaga qo'yar edim.
 2. Jamoa qatnashuvisiz o'zim qaror qabul qilar edim.
 3. Yosh ishchining harakati muxokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.
- Boshqa javob yo'q.

11 - holat

Boshqaruv hodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo'linadi?

1. 2-kategoriyaga: rahbarlar va muhandis - texnik hodimlar.
2. 3-kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, hizmat ko'rsatuvchi-yordamchi-texnik va hizmatchi personal.
3. 4-kategoriyaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik hizmat xodimlari.

12 -holat

Kasaba uyushmasi etakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning harakteristikasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi-a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.
2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ko'ngilsizliklardan uzoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq hollarda.

13 - holat

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalari ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizga quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda haq odilona (to'g'ri)?

1. Ma'muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo'yish shart.
2. Ilg'or (etakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga biriktirilish to'g'risidagi savolni esa rahbarlarning o'zlari hal etishlari lozim.

Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida to'liq axborot berish zarur. Bundan so'ng yosh mutaxassisga o'zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

14 - holat

Mehnatiga bir qator xususiyatlar xosdir. Ulardan asosiysi shundan iboratki, rahbar o'ziga mehnat qilmaydi, uning faoliyati u rahbarlik qiladigan ishchilar jamoasi mavjudligi bilan ma'noga egadir.

Bu boshqaruv muhitida band bo'lgan rahbar va mutaxassislardan ishchanlik qobiliyatini muntazam o'sishini, berilgan ishga javobgarlikni, mehnatni to'g'ri tashkil qilishni va undan samarali foydalanishni talab etadi.

Zamonaviy rahbar o'zida omilkorlikni (chuqur bilimga asoslangan) ishbilarmonlikni, tashabbusli intizomlilikni va ishga ijodiy yondashuvni uzviy ravishda birlashtirishi shart.

Rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan xususiyatlar to'g'risidagi savol tamomila echilmagan bahslashuvlarga olib kelyapti, zero, boshqaruvchining ishi o'ziga xos xususiyatlarni talab qiladi. Bu sifatlarni o'lchash, ularning tarkibini aniqlash va boshqaruvning turli daraja va ob'ektlarining o'zaro bog'lanishiga tegishlidir. Ta'sirni kuzatish qiyin, xususan, rahbarning u yoki bu xususiyatlarining miqdoriy alokasini, uning jamoadagi munosabatlarida, ishning iqtisodiy ko'rsatkichlarida rivojlanish darajasini ko'rsatish undan ham qiyin, lekin imkoni bor. Rahbar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak? Bu savolga javob berish uchun shunday mezonlar tizimini tanlash kerakki, u bilan rahbarning xususiyatlarini etarli ravishda ob'ektiv baholash mumkin bulsin. Mezonlarning har biri maxsus ishlab chiqarilgan baholash shkalasi bo'yicha miqdoriy ravishda baholanadi. Ekspert so'rashga va ekspert natijalari asosida rahbarga zarur va etarli bo'lgan xususiyatlar ro'yxati tuziladi. Boshqaruv bo'yicha adabiyotda nashr qilingan izlanishlar asosida rahbar va mutaxassislar kerakli bo'lgan xususiyatlarni shartli ravishda quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin:

1. Uddaburonlik (tashabbuskorlik):

- tavakkal qila bilish;
- berilgan ishga shaxsiy javobgarlik hissi;
- insonlarga g'amxo'rlik qilish;
- bir fikrda turish;
- tanqidga quloq sola bilish, o'z ishiga (xatti-harakatiga) tanqidiy qarash.

2. Intizom va mehnatga munosabat:

- mehnatsevarlik;
- intizom.

3. Kasb egasi ekanligi omilkorlilik (o'z kasbini chuqur egallaganligi, chuqur bilim egasi) va bilim darajasi:

- ma'muriy;
- omilkorlik (chuqur bilimga ega bo'lish);
- eruditsiya (bir yoki bir necha sohada keng va chuqur ma'lumotga ega bo'lish).

4. Tashkiliy va ma'muriy qobiliyat:

- ishbilarmonlik;
- tashabbuskorlik;
- ish haqidagi fikrlarni qisqa va aniq bayon qila olish;

- aniq bir maqsadga qaratilganlik;
- ish bo'yicha bo'ladigan xatlarni, buyruqlarni, farmoyish va boshqalarni yoza bilish;
- o'z vaqtida qaror qabul qila olish;
- qarorning bajarilishi bo'yicha nazorat o'rnatish qobiliyati;
- murakkab sharoitlarda o'z yo'nalishini tezda aniqlashni bilish;
- yangilikdan qo'rqmaslik;
- turli tashkilot rahbarlari bilan ishlashni bilish.

. Jamoa muhitiga mos kelish:

- mustaxkam birlashgan jamoani yarata olish;
- bo'ysinuvchilar bilan ishlay olish;
- nizoli holatlarni bartaraf qilish (yo'lga qo'yish);
- qat'iyat;
- jahli tezlik;
- odamlar bilan kirishishlik;
- vijdonlilik;
- dilrabolik;
- kamtarlik;
- tashqi ko'rinish (ozodalik, pokizalik, tozalik);

6. Boshqa xususiyatlar:

- sog'liq-salomatlik;
- ish muddati;
- yosh;
- oilaviy holati.

Albatta, rahbar va mutaxassis bu hamma xususiyatlarga ega bo'la olmaydi. Ekspert so'rovlar va ekspert natijalar yordamida rahbar yoki mutaxassisga kerakli va etarli bo'lgan xususiyatlarning ro'yxatini tuzamiz.

15 - holat

Boshqaruvning mazmuni jarayon sifatida o'zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida boshqaruv sub'ekti boshqariluvchi ob'ektga ta'sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni boshqarish belgilariga ko'ra quyidagi vazifalarga bo'linishi mumkin: boshqaruv jarayoninig mazmuni, ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati turlariga aloqadorlik (mansublik). Sanab o'tilgan belgilar bo'yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo'linishi mumkin. Bunda birgina korxonada ichidagi boshqaruv mehnatining bo'linishi ko'p miqdorli omillarga ta'sir qiladi, shu jumladan: keng ko'lamlilik va boshqalar. Buning asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo'linishi yuzaga keladi. Shunday ekan, mehnatning vazifaga bo'linishi so'zlari keng ma'noda o'z ichiga ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati muhiti bo'yicha boshqaruv jarayonining alohida boshqaruv ishi va operatsiyalar turlariga bo'linishini oladi.

Boshqaruv bo'yicha shunday mehnat bo'linmasini ta'minlash muhimki, unda hamma vazifalari o'zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida boshqaruv vazifalarining turli boshqaruvchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo'shib ketishini va bir-biriga birlashtirilishini ta'minlashda yordam beradi. Bu o'z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, Boshqaruv tizimini mukammallashtirib beradi.

16 - holat

Faraz qilaylik, sizning bevosita rahbaringiz sizni chetlab, bo'ysinuvchingizga berib bo'lgansiz. Siz va sizning boshlig'ingiz o'z vazifalaringizni kechiktirib bo'lmaydigan, ya'ni zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fiklar variantidan siz uchun ko'proq ma'qul bo'lganini tanlang.

A. Subordinatsiya (kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysinishi) qat'iy rioya qilib, sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga e'tiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko'zimda boshliq qanchalik obro'ga ega ekanligiga bog'liq.

V. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda sizning roziligingizsiz bo'ysinuvchingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

G. Ishga e'tibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval sizning vazifangizni bajarishi haqida bo'ysinuvchingizga buyruq berasiz.

D. Sizning variantingiz...

17 - holat

Faraz qilaylik, siz bir vaqtda shoshilinch vazifa oldingiz: sizning bevosita va yuqorida turgan boshlig'ingizdan. Ularni muvofiqlashtirish uchun sizda vaqt ham sharoit ham yo'q. Bunday hollarda siz ko'proq qanday ish tutasiz?

A. Birinchi navbatda, kimni ko'proq hurmat qilsam, shu kishining vazifasini bajaraman.

B. Mening fikrimcha muhimroq bo'lgan vazifani bajaraman.

V. Yuqorida turgan boshliqning vazifasini bajaraman.

D. Sizning variantingiz...

18 - holat

Ikki hodim yoki sizning bo'ysinuvchilaringiz o'rtasida o'zaro muvosabatlik, shchush kirmaslik yuzaga keldi. Bu esa ularning muvaffaqiyatli ishlashiga halaqit beradi. Ularning har biri ularning tomonlarini olishingiz uchun sizga alohida muomala qilishar edi.

Bunday holatda sizning odatdagi variantingiz?

A. Mening ishim ularning o'zaro munosabatlarini ishga halaqit berishga yo'l qo'ymaslik, nizoni yechish esa ularning shaxsiy ishlari.

B. Eng yaxshisi munosabatni tartibga solishni faolga topshirish yoki majlisda hal etish.

V. Eng avval o'zi tartibga solishi (hal etishi) lozim va ularni yarashtirishga harakat qilishi lozim.

G. Avvalo, har bir mojaro (nizo)chi uchun jamoada kim obro‘ga ega ekanligini bilib olib, ular orqali ta’sir etish kerak.

D. Sizing variantingiz...

19 - holat

Jamoada nojo‘ya harakat yuz berdi, intizom buzildi yoki yaroqsiz mahsulot chiqqan. Rahbari aybdor yoki guruh noma’lum. Uning o‘rnida qanday ish tutar edingiz?

A. Aybdorlarni jazolash va ishning bajarilishi, xatolarning tuzatilishiga erishish maqsadida aniq aybdorlarni topish uchun hamma choralarni qo‘llash.

B. Harakatda, xatolarda shubhalanganlarni o‘ziga (xonasiga) chaqirib, faollar yig‘ilgan holda gaplashib olinadi.

V. Yuz bergan holat haqida jamoaga xabar berish kerak va avvalom bor aniq aybdorni aniqlamasdan uning jamoadagi holatini faollar bilan muxokama qilish kerak.

G. Jamoa mehnat unumdorligining va intizomining o‘shishi uchun vaqtni quruq gapga va aybdorlarni izlashga sarfla-masdan, bunday hollar qaytarilmasligi uchun bir qator tashkiliy va intizomiy chora-tadbirlar ko‘rilishi kerak.

D. Sizing fikringiz...

20 - holat

Faraz qilaylik, o‘zingiz uchun o‘rinbosar tanlashingiz kerak. Bir qator nomzodlar mavjud. Da’vogar (nomzod)lardan har biri bo‘ysunuvchilar bilan o‘zaro munosabatlarda quyidagi xususiyatlar (sifatlar) bilan ajralib turadi:

A. Birinchisi odamlar bilan bo‘ladigan nizolardan qochishni (chetlab o‘tishni) afzal ko‘radilar va avvalom bor iliq, do‘stona kayfiyatli muhitni yaratishga harakat qiladi. Bu bilan bo‘ysunuvchilarning hamjixatlik bilan qilingan, muvaffaqiyatli ishlarga erishadi.

B. Ikkinchisi, ishga e’tibor bergan tarzda odamlar bilan nizolarga boradi, qo‘yilgan maqsadga erishish uchun shaxsiy munosabatlarni "buzib qo‘yish"dan qo‘rqmaydi.

V. Uchinchisi o‘z huquqi va shunga bo‘ysunuvchilardan talab qiladi, ishning aniq bajarilishiga erishadi.

G. To‘rtinchisi, ish yuzasidan va tashkiliy masalalar bo‘yicha o‘z maqsadlariga erishishda doimo diqqat e’tiborli. Bo‘ysunuvchilar bilan o‘zaro munosabatdagi nizolar tushunmovchiliklarga unchalik katta ahamiyat bermasdan qo‘yilgan maqsadga erishadi.

D. Sizing variantingiz...

21 - holat

Yuqori holatdagi vaziyat. Nomzodlar bir-biridan yuqorida turgan rahbarlar bilan bo‘ladigan o‘zaro munosabatlarida quyidagi xususiyatlar bilan farqlanadilar:

A. Birinchisi boshliqning fikri, ko‘rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Rahbar bilan qanday munosabatda bo‘lishdan qat’iy nazar istagan vazifani so‘zsiz va aniq bajaradi.

B. Ikkinchisi rahbarning fikri va ko'rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Istalgan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi, agar rahbar uning oldida obro'-e'tiborga ega bo'lsa.

V. Uchinchisi chiqisha olmaydigan harakterga ega, tortishuvlarga moyilligi, u bilan muomala qilish juda qiyin, lekin juda qobiliyatli mutaxassis, mohir tashkilotchi, ishni ijodiy bajaradi, eng qulay natijalarga erishadi.

G. To'rtinchisi, oldida turgan ish soxasida juda boy tajribaga, qobiliyatga ega, o'z ishida diqqat-e'tiborini to'plashga doimo harakat qiladi, halaqit bermasliklari uchun, rahbar bilan ortiqcha aloqalardan qochadi (chetlashadi), javobgarlik hissi juda yukori.

D. Sizning variantingiz...

22-holat

Sizning bo'ysinuvchingiz uyushmaganligi yoki ishlashni bilmaganligi sababli vazifani vaqtida bajarmadi, garchi va'da bergan bo'lsa ham, ya'ni belgilangan vaqtda vazifani bajarishga so'z bergan bo'lsa ham bajarmadi. Sizning amalga oshirishingiz:

A. Avval vazifaning bajarilishiga erishishi kerak, so'ngra esa alohida gaplashib olish kerak, tarbiyalash, kerak bo'lsa jazolash zarur.

B. Avval u bilan alohida gaplashib olish kerak, sababini aniqlamoq yoki uyaltirmoq kerak, so'ngra shuni bajarilishiga erishish yoki jazolash kerak.

V. Avval aybdorni ko'proq biladiganlar bilan gaplashib olish, unga qanday ta'sir choralari qo'llash haqida maslaxatlashib olish zarur.

G. Eng avval bo'ysunuvchiga yordam berishni o'ylab ko'rish lozim, unga sinov muddatini berish va ishi ustidan puxta nazorat olib borish kerak, xatolarini to'g'rilash va ishni vaqtida bajarilmaganligi uchun jazolash bilan tanbex berish kerak.

D. Sizning variantingiz...

TOPSHIRIQ-2. ATAMALARNI TANLASH.

A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy ta'rif tanlang.

A	B
1. Boshqaruv jarayoni	a) maqsadni aniqlash, muammoni qo'yish va masalani yechish
2. Texnologiya	b) axborot ishlari, tahliliy ish, harakat variantini tanlash; tashkiliy-amaliy ish
3. Boshqaruv jarayoni bosqichlari	v) qo'yilgan maqsadga erishish uchun kishilarning hamkorlikdagi kelishilgan faoliyati bo'yicha boshqaruv apparati va rahbarning maqsadli harakatlari majmuasi
4. Boshqaruv jarayoni darajasi	g) nima qilinayapti, qanday qilinayapti, kim tomonidan va qay tartibda qilinayapti
. Boshqaruv operatsiyalari	d) rahbar va boshqaruv apparatining boshqaruv jarayonini ketma-ket va izchil uyushtirishdagi oddiy faoliyati
6. Boshqaruv jarayonini amalga oshirish usullari	e) axborotaviy tahliliy va tashkiliy ish
7. Boshqaruv funksiyalari	j) boshqaruv bo'yicha ma'lum vazifalar echimiga yo'naltirilgan ish turlari yig'indisi
8. Funktsional tahlil	z) aniq ma'noga ega bo'lgan, boshqaruv mehnatini taqsimlash natijasi

9. Boshqaruvning asosiy funksiyalari	i) har bir vazifa bo'yicha ish hajmini belgilash, boshqaruv xodimlari sonini aniqlash, boshqaruv tizimini loyihalashtirish uchun asos bo'ladi
10. Boshqaruvning aniq funksiyalari	k) har bir korxonada va har bir boshqaruv darajasiga xos: marketing, biznes-reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega bunday tanlaganingizni muhokama qiling.

TOPSHIRIQ.-3.TEST TUZISH

1. Boshqaruv jarayonining bosqichlarini ayting.
 - a) *Rahbar va boshqaruv apparatining maqsadga yo‘naltirilgan harakatlari*
 - b) *Maqsadni aniqlash, tizim ahvolini aniqlash, boshqariluvchi tizimiga haqiqiy ta‘sirni ko‘rsatish*
 - c) *Rahbarning axborotaviy tahliliy ishi*
 - d) *Rahbarning tashkiliy ishi*
2. Boshqaruv funksiyasi deganda nimani tushunasiz?
 - a) *Boshqaruvning ma‘lum vazifalarini yyechishga yo‘naltirilgan bir xil turdagi ishlar yig‘indisi*
 - b) *Bu boshqaruv apparati ishlarining mehnat jarayoni*
 - c) *Bu ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solish*
 - d) *Bu ishlab chiqarishni tashkil etish*
3. Boshqaruv jarayoni bosqichlarini aniqlang.
 - a) *Axborotaviy ish, maqsadga muvofiqlik*
 - b) *Maqsad, hodisa, muammo echimini aniqlash*
 - c) *Axborot ishlari, harakat variantlarini tanlash*
 - d) *Tashkiliy va amaliy ish*
4. Boshqarish davrlarini aniqlang.
 - a) *Maqsadni, holatni, muammoni aniqlash*
 - b) *Tahliliy, axborotaviy va tashkiliy ishlar*
 - c) *Oldindan maqsadni anglash*
 - d) *Vaziyat, muammo, yechim*
- . Asosiy va aniq funksiyalarni ko‘rsating.
 - a) *Biznes-reja, marketing, motivatsiya*
 - b) *Mehnatni, mahsulot sifatini, xodimlarni boshqarish*
 - c) *Tartibga solish, rag‘batlantirish, hisob va nazorat*
 - d) *Asosiy ishlab chiqarishni, yordamchi ishlab chiqarishni, xodimlarni boshqarish*

4.2.“MENEJMENT” FANIDAN MUSTAQIL TA’LIMGAGA DOIR KEYSLAR

KEYS-1.KENNI ROJERS ROSTERS XITOIY BOZORIDA

1999 yilning boshida Franshiz Investment Korporeyshn of Azia (FIKA) tashkiloti Kenni Rojers Rosters (KRR) kompaniyasi bilan franchayzing shartnomasini imzoladi va uning kontseptsiyasini Xitoyning ikki yirik shaharlari – Pekin va Shanxayda yoyish huquqiga ega bo‘ldi. Ushbu loyihani amalga oshirish maqsadida FIKA tashkiloti prezidenti Toni Vang qiziqish bildirgan mahalliy kompaniyalardan uchta bilan muzakalar olib borishni boshladi.

Kelishuvning tarixi quyidagicha. 1964 yilda Kentukki Fraed Chiken (KFCh) firmasining advokati bo‘lmish 29 yoshli Djon Broun 60 yoshli Dek Massey bilan birgalikda KFCh firmasini 74 yoshli Garland Sandersdan 2 mln. Dollar evaziga sotib olishadi. Keyingi besh yil mobaynida sheriklar kompaniyaning mavjud restoranlari

qatoriga yana minglab yangilarini qo‘shishdi va o‘rtacha sotuv hajmini yiliga 96%ga ko‘tarishga erishdilar.

Kompaniya bu o‘shiga quyidagilar evaziga erishdi:

1. Bozorga kirishning nisbatan kamxarajat yo‘li bo‘lgan franchayzing shartnomalarini mahalliy restoranlar bilan imzolashni yo‘lga qo‘ydi.

2. Kompaniya rahbari Broun eng perspektiv loyihalarni tanlash qobiliyatiga ega edi.

1971 yilda KFCh Geblen Ink. kompaniyasiga 27 mln. dollar evaziga sotildi. Natijada ikkala sherik juda boyib ketishdi.

70-yillarda Broun Kentukki shtatining gubernatori etib saylandi va birdaniga uchta basketbol klubiga (shular qatorida Boston Seltiks) ega bo‘ldi. 80-yillarning oxirlarida AQShda ekologik toza va sog‘lom taomlarga talabning keskin oshishi natijasida ko‘pgina restoran egalari sohlom taom menyularini taklif qiladigan yangi tipdagi restoranlarga pullarini tika boshladilar. Ushbu yangi talabni hisobga olgan holda, Broun asosiy taomi olovda tayyorlangan tovuq bo‘lgan yangi kontseptsiyadagi restoranlar zanjirini ochishni rejalashtirdi. Maqsadini amalga oshirish uchun u o‘zining eski qadrdoni, o‘sha paytlarda Amerikada mashhur bo‘lgan hofiz, 3 ta Gremmi, 4 ta platina albom, ta multiplatina albom va bir qator oltin albomlar sohibi Kenni Rodjersni taklif etadi.

Shunday qilib, Kenni Rojers Rosters (KRR) kompaniyasi 1991 yil 17 yanvarda Kentukki shtatining Luisvill shahrida birinchi restoranini, avgustda esa Florida shtati Koral Geybls shahrida ikkinchi restoranini ochdi. Restoranning asosiy menyusi ziravorlar va tsitrusda marinadlanib, kuchli olovda qovurilgan tovuq go‘шти hamda bir necha xil garnirlardan (masalan, qaylali kartofel pyuresi, pishirilgan loviya, pasta-salat) tashkil topdi. Kompaniya juda tez suratlarda o‘sa boshladi, xodimlar soni kishidan 100 kishiga etdi. 199 yilning oxiriga kelib u o‘z qarorgohini Florida shtatining Fort-Lauderdeyl shahriga ko‘chirib, 310 ta restoranga egalik qila boshladi. KRRning AQShning 3 ta shtatida, Kanadada o‘ndan ortiq, Gretsiya, Kipr, Isroil, Malayziya, Koreya, Filippin, Yaponiya, Singapur va Iordaniyada bittadan restoranlari faoliyat olib borardi. 2002 yilgacha kompaniya o‘z restoranlari sonini AQShda 1200 tagacha, boshqa davlatlarda 240 tagacha etkazishni rejalashtirdi.

1999 yil holatiga kompaniya hali o‘z aktsiyalarini investorlar orasida uncha keng taqsimlamagan edi. Firma mulki uning egalari tomonidan quyidagicha taqsimlangan edi: 28% Brounga, 14,% Kenni Rojersga, 3% malayziyalik investorlar guruhiga va qolgan 22,% Broun va Rojersning bir qator tanishlariga tegishli edi. Brounnig o‘zi kompaniyaning direktorlar kengashi raisi etib saylangan edi. Rojers direktorlar kengashi a‘zosi bo‘lib, bevosita firma faoliyatida ishtirok etmasdi, lekin kompaniya imijini ommalashtirishda faol ishtirok etardi. Kompaniyaning boshqaruvchilar tarkibini shakllantirishda Broun ilgari o‘zi bilan KFChda ishlagan odamlarni va Vendays, Burger King, Pitsta Xat, Arbayz, Makdonalds kabi tezkor xizmat ko‘rsatish restoranlari zanjirlarida ishlaydigan tajribali mutaxassilarni taklif qildi.

AQShda KRR restoranlari bir vaqtning o‘zida 180 tagacha mijozga xizmat ko‘rsatish imkoniyatiga ega edi. Restoranlar asosan kantri-vestern uslubida,

Rojersning ijodiga mos holda bezalardi. Ularda Rojers videolarini va reklama roliklarini namoyish etadigan monitorla oʻrnatilgan edi.

Oʻtin yoqiladigan mangallar restoranning koʻzga tashlanadigan sohalariga joylashtirilardi. Garnirlarning xilma-xil turini taklif etadigan bufet-ustun ham oʻrnatilardi. KRR restoranlarida hamma taomlar joyida tayyorlanardi. Tovuq goʻshti tuni bilan marinadlanardi va kuchli olovda tayyorlanardi. Baʼzi garnirlar kompaniya qarorgohi yaqinidagi oʻquv markazida tayyorlanadigan yarimfabrikatlardan qilinardi. Mehnat xarajatlari sotuvlarning 26-27% ini, xom-ashyo xarajatlari esa 30% ni tashkil etardi.

Kompaniyaning umumiy daromadi 1993 yilda 68,7 mln., 1994 yilda 10 mln., 1999 yilda 321 mln. dollarni tashkil etdi. 199 yilda oldinda buyurtma boʻyicha sotuvlar umumiy sotuvlar hajmining 4-0% tashkil etdi va kompaniya bu koʻrsatichni 60% ga etkazishni oʻz oldiga maqsad qilib qoʻydi. Restoranning maxsus darchasi orqali yoʻllarda sotuvlar hajmi haftasiga 1800 ta tovuqni, tushumlar esa yiliga 1 mln. dollarni tashkil etdi.

1999 yiildan eʼtiboran KRR kompaniyasining rivojlanishiga franchayzing shartnomalarining imzolanishi katta turtki boʻldi. 310 restorandan 8% i bilan franchayzing shartnomalari tuzildi. Kompaniyaning barcha xorijiy restoranlari aynan shu sxema asosida ishlardi. Shartnomalarni imzolashda restoran biznesini sevadigan va biladigan restoranlarga imtiyoz berilardi. Kompaniya franchayzing shartnomalari va kontraktlarni oʻrtacha 20 yil muddatga imzolardi. Franchayzing shartnomalari alohida restoranlar bilan imzolansa, kontrakt shartnomalari -10 talik restoranlar guruhlarini bilan tuzilardi.

KRR bilan franchayzing shartnomasini imzolashdagi birlamchi toʻlov 29, ming dollarni, joriy toʻlovlar esa yiliga sotuv hajmidan 4,% ni tashkil etardi. Bundan tashqari, Kompaniyalar uchun reklama materiallarini ishlab chiqish fondiga 0,7%, Milliy reklama fondiga 2% va Mahalliy reklama fondlariga kamida 3% dan toʻlovlar amalga oshirilardi. Boshlangʻich toʻlov shartnoma imzolangan qadar, qolganlari esa oy sayin toʻlab borilardi. Rivojlanish kontraktlari boʻyicha toʻlovlar ham yuqoridagilar kabi amalga oshirilardi. Boshlangʻich toʻlovdan tashqari, mijoz guruhga qabul qilinadigan har bir qoʻshimcha restoran uchun 10 ming dollar miqdorida toʻlovni amalga oshirardi. Bu toʻlov restoran qurilishi boshlanishi bilan toʻlanardi.

Kompaniya tomonidan oʻtkazilgan tadqiqotlar shuni koʻrsatdiki, AQShdagi har bir yangi restoran qurilishi 60 dan 672 ming dollargacha, mavjud restoranni rekonstruksiya qilish esa 40 dan 4 dollargacha boʻlgan mablagʻni talab qilar ekan. Bu xarajatlarning tarkibiga ijara haqi, meʼmoriy va muhandislik taʼminoti xarajatlari, sugʻurta, litsenziyalash, asbob-uskunalar, jihozlar, maʼmuriy xarajatlar, birlamchi xom-ashyolarga xarajatlar va boshqalar kiradi.

KRR kompaniyasi franchayzilar va restoranlar uchun xodimlarni tayyorlashga muhim ahamiyat qaratdi. Uchta tayyorlov kurslaridan iborat tsikl KRR qarorgohi qoshidagi tayyorlov va rivojlantirish markazida amalga oshirilardi. Hamma xarajatlar, jumladan transport, istiqomat qilish bilan va hokazolar franchayzi zimmasiga yuklatilardi. Birinchi kurs uch kun davom etadi va yangi franchayzilar va

shariklar uchun mo'ljallangan. Qolgan ikki kurs birinchisidan farqli o'laroq majburiy hisoblanmaydi. Har bir franchayzi sertifikatidan o'tishi shart va kamida 2 ta menejeri bo'lishi kerak. Barcha menejerlar uchun bitta kurs 4 haftalie intensiv dastur asosida tashkil etiladi va restoran ochilishigacha 4-6 hafta oldin o'tkaziladi (birinchi daraja). KRR kompaniyasi mutaxassislar tayyorlashning o'ziga xos uslubidan foydalanar, unga ko'ra har bir menejer o'zining ustozlari bilan birga yashab, ulardan kunlik operatsiyalarning barcha aspektlarini o'rganishadi.

Ikkinchi daraja menejerlarni bosh direktor lavozimiga tavsiya etishganida talab etiladi. Bu 6-kunlik dastur faqatgina operatsion amallarni o'rganish bilan chegaralanibgina qolmay, menejmentning nozik qirralariga, masalan personal va mijozlar bilan munosabatlar, ayniqsa muammoli vaziyatlardagi holatlarga e'tiborni qaratadi.

AQShda yangi restoranning ochilishi bilan 60-60 ish o'rni yaratiladi va bu ish o'rinlarining taxminan 60% i faoliyatning ilk oylarida band etiladi. KRRning tayyorlov va rivojlantirish markazi uskunalarni ishlatish va taom tayyorlash bilan bog'liq operatsiyalarni namoyish etadigan 12 qismdan iborat videodasturni ishlab chiqdi. Bu videomaterial mahalliy xodimlar bilan bir qatorda xorijdagi xodimlarni ham tayyorlashda ishlatiladi. Har bir mamlakat uchun alohida menyularni tuzish jarayoni restoranlar faoliyatining muhim qismi hisoblanadi. Masalan, pishirilgan loviya bilan bekonga bo'lgan talab musulmon mamlakatlarida juda past. Bunday holatlarda franchayzilar mamlakatda sertalab va shu bilan birga kompaniya standartlariga javob beradigan taomlarni taklif qilishlari zarur. Bir xil taomni tayyorlashda har bir mintaqaning mijozlarining didi va talablarini e'tiborga olish juda zarur. Masalan, Tinch okeani mintaqasida taom tayyorlashda iloji boricha kamroq shakar mahsulotlarini ishlatish tavsiya etiladi. Biroq, har bir menyu kompaniya qarorgohi bilan kelishilgan holda tuzilishi lozim.

Menyuni ishlab chiqishda KRR o'zining aksar mahsulotlari va uskunalari umumiy standartlarni joriy qildi. O'z-o'zidan ma'lumki, kompaniya dunyoning har bir mamlakatida tovuq go'shti, non mahsulotlari, ziravorlar, marinadlar, qadoqlarni etkazib beruvchilarni belgilab oladi. Aksariyat hollarda mahalliy tovuq go'shti

yetkazib beruvchilarni topish qiyin emas. Ammo ba'zi maxsus mahsulotlar, marinadlar va qadoqlar kompaniyaning amerikadagi etkazib beruvchisidan sotib olinadi.

KRR qarorgohi va franchayzilar o'rtasidagi aloqaning uzluksizligini ta'minlash uchun har bir franchayzi o'z restoranlarida kompyuter tizimini o'rnatishi alab qilinadi. Bunday tizim KRRga har bir restorandan sotuvlar to'g'risidagi ma'lumotlarni o'z vaqtida olishga va franchayzini moliyaviy hisobot tayyorlash va restoranni muvaffaqiyatli boshqarish uchun zarur bo'lgan axborot bilan ta'minlash imkonini yaratadi. Shu bilan birga, kompaniya dunyoning har bir mamlakatida zahiralarni boshqarish, daromad-yo'qotishlar ko'rsatkichi nazoratining standart shakllariga ega.

Keysning boshida aytilganidek, KRRning Xitoy bozoriga kirishida KFChning sobiq xodimi, Uzoq Sharq mintaqasida katta ish tajribasiga ega bo'lgan Toni Vang bosh figuraga aylangan edi. Toni Vang 1944 yilda Xitoyning Sichuan provintsiyasida tug'ilib, Tayvanda ulg'aydi va 60-yillarning oxirlarida AQShga ko'chib o'tdi. AQShda u avvaliga Kentukki shtati Luisvil shahridagi KFCh kompaniyasida menejer bo'lib ishladi. Bir qator lavozimda ko'tarilishlardan so'ng u 1986 yilda kompaniyaning Janubiy-Sharqiy Osiyo mintaqasi bo'yicha vitse-prezidentiga aylandi. Uning ofisi Singapurda joylashgan bo'lishiga qaramasdan, Vang asosiy e'tiborini Xitoyga qaratdi (1,2 mlrd. aholi va ovqatlanish industriyasining sust rivojlanganligi tufayli). 1987 yilda u Pekin shahrida birinchi g'arb andozasidagi tez ovqatlanish restoranini ochishda bevosita ishtirok etdi. Bu restoran KFChning dunyodagi eng yirik restoraniga aylandi va Tyananmqn maydonida Mao maqbarasining ro'parasida joylashdi.

Qushma korxonada tuzishda sheriklarni tanlashda Vang restoran rivoji uchun joylashish joyi maqbul bo'lganlariga xayrixohlik bildirardi. U restoranni ochishda va uning keyingi faoliyati rivojida o'ziga tegishli rol o'ynaydigan uchta xitoylik sherikni tanladi: Pekindagi hayvonlarni urchitish byurosi (qo'shma korxonaning 10% ulushiga ega) restoranni mahalliy tovuqlar bilan ta'minlashni o'z bo'yniga oldi; Pekin turist byurosi (ulushi 14%) joyni tanlashda, hukumatdan turli ruxsatlarni olishda, ijara va personalni tanlashda yordam berardi; Xitoy banki (ulushi 2%) daromadni konvertatsiyalashda yordam berardi. Tovuq narxining yuqori bo'lishiga qaramasdan (AQShga nisbatan ikki barobar qimmat), loyiha o'zini oqladi. Vang Xitoyda restoran ochilishini quyidagicha baholadi: "Biz kommunistik davlatlardagi ilk g'arbiy tez xizmat ko'rsatuvchi restoran edik. Bu judayam hayajonli g'oya edi. Ertalablari restoran ochilishi oldidan uning eshiklari tagida katta navbat to'planardi va biz bu navbatni tartibga solish uchun politsiyani chaqirishimiz odatiy holga aylangandi".

1989 yilning sentyabr oyida Toni Vang KFCh kompaniyasidan SP Fuds Servises Ko (bu firma Osiyoning eng yirik qishloq xo'jalik kompaniyasi hisoblanmish Charoen Pokfand Grupp tarkibiga kirardi) kompaniyasiga prezident bo'lib o'tdi. Yana ikki yildan so'ng Vang AQShga qaytdi va V.R.Greys end Ko ga tegishli Greys Fud Servises kompaniyasiga prezident bo'ldi. Bir yil o'tib Vang aylanmasi 1,2 mlrd. dollar bo'lgan Fudmeyker Interneshnl kompaniyasiga prezident etib tayinlandi.

O‘zining 8 yillik faoliyati davomida Vang 800 ta yangi restoran ochdi, ularning aksariyati Tinch Okeani mintaqasida edi.

1993 yilning yanvarida Sietl shahrida joylashgan Vang boshqaruvidagi Djak in de Boks zanjiriga tegishli restoranlardan birida ifloslangan gamburgerlarning topilishi ortidan kompaniya katta qiyinchiliklarga duch keldi. Bosh aybdor kaliforniyalik etkazib beruvchi bo‘lishiga qaramasdan, Fudmeyker serxarajat sudlashish jarayonini boshlashga majbur bo‘ldi. Yuzaga kelgan g‘ala-g‘ovur sotuvlar hajmi va moliyaviy tushumlarning keskin kamayishiga olib keldi. Shu tufayli kompaniya xalqaro bozordagi kengayishni orqaga surib turishga qaror qildi.

Toni Vang xalqaro miqyosda kengayishinig katta imkoniyatlarini sezgan holda o‘zining shaxsiy mablag‘larini jalb qila boshlaydi. Unin shaxsiy Kuik Servis Restoran (KSR) kompaniyasi Fudmeyker bilan shartnoma tuzadi va Yaqin Sharq, Osiyo, jumladan Xitoy va Yaponiyada Djak in de Boks kontseptsiyasini rivojlantirish va franchayzing shartnomalarini tuzish huquqini oladi. Bu kelishuv 1994 yilning 1 yanvaridan e‘tiboran keyingi 10 yil davomida KSR kompaniyasiga yuqorida keltirilgan mintaqalarda biznesni rivojlantirish uchun mustaqil tarzda franchayzilarni tanlash, ular bilan qo‘shma korxonalar tuzish, franchayzilardan olingan tushumlarni Fudmeyker kompaniyasi bilan bo‘lib olish imkoniyatiga ega bo‘ldi. Bu vaziyatni Vang qo‘yidagicha sharhladi: “Bu o‘zaro foydali kelishuv. Ular nou-xauga ega bo‘lgani bilan, pullari bo‘lmasa, nima ham qila oladilar? Ularning yirik kontseptsiyasi bor, lekin uni xalqaro miqyosda qo‘llay olishmaydi”.

Ovqatlanish industriyasiga qaytganidan so‘ng Vang boshqa investitsion loyihalarda ham ishtirok etadi. Masalan, 80-yillarning oxirlaridan boshlab u eng yirik amerika sug‘urta kompaniyalaridan biri Ameriken Interneshnl Grup Ink. (AIG) rahbariyati bilan aktiv muzokaralar olib bordi. 1990 yilda AIG franchayzing bozorida faoliyat yuritishi ko‘zda tutilgan FIKA kompaniyasini ta‘sis etadi va unga prezident sifatida Vangni taklif etadi. Biroq Vang bu g‘oyani hali erta deb hisoblaydi.

Vang bu taklifni 4 yil o‘tganidan keyingina qabul qildi va 1991 yil yanvaridan e‘tiboran FIKA prezidenti va mulkdoriga aylanib, qarorgohni Gonkongga ko‘chirdi. Kompaniya aksiyalari qo‘yidagicha taqsimlandi: 60% - AIG, 40% - KSR.

FIKA kompaniyasi quyidagi vakolatlarga ega bo‘ldi:

1. Osiyoda franchayzing kelishuvlarini imzolash va kontseptsiyalarni rivojlantirish;

2. Mintaqada franchayzilar uchun konsultatsiyalar berish;

3. Franchayzilarni xom-ashyo bilan ta‘milab berish.

FIKA kompaniyasi o‘sha paytning o‘zida Filippin va Tayland bozorlarini egallash uchun Tsirkl-K kompaniyasi bilan, Xitoy bozorini egallash uchun esa Karvel Ays Krim kompaniyasi bilan franchayzing shartnomasini imzoladi. Keyinchalik ularning hamkorligi Tinch Okeani mintaqasining boshqa bozorlariga ham tarqaldi. 1994 yilda FIKA KRRning Xitoy bozorida faoliyatini ushbu bozordagi o‘z ekspansiyasini kengaytirish maqsadida o‘rganishni boshladi. 199 yilda FIKA KRRdan Pekin va Shanxay shaharlarida tez xizmat ko‘rsatish restoranlarini ochish huquqini oladi.

Franshiza huquqi uchun to'lovlardan tashqari Vang birinchi restoranni qurish uchun mablag' topishi lozim edi. Restoran joyi tasdiqlanganidan so'ng (kerakli xodimlar va menejerlarni topish osonligi tufayli bu shahar Pekin bo'lib chiqdi) Vang mahalliy sherikni izlay boshladi. Xitoy uzoq vaqt mobaynida ochiq eshiklar siyosatini olib borayotganligiga qaramasdan, investitsiyalar sohasiga bu narsa tegishli emas edi: ovqatlanirish kompaniyasi 100% xorijiy egalik huquqiga ega bo'lishi mumkin emas edi. Shu bilan bir qatorda, egalik huquqiga oid bir qator echilmagan muammolar mavjud edi. Shundan kelib chiqib, Vang sherik tanlashda "tashkiliy kuch" taklif qila oladigan va ko'nikmalarga ega bo'lgan kompaniyaga e'tiborini qaratdi.

Avvaliga Vang o'zining KFChdagi eski tanishlari bilan aloqa o'rnatdi. Keyin u o'z vaqtida hamkorlik qilgan Ist Siti Fud Servises end Distribyushn Ko kompaniyasiga chiqdi. Bu kompaniya shahar hukumatiga tegishli bo'lib, Pekin va uning atroflarida har xil tipdagi 30 ta xitoy restoranlariga va 100 dan ortiq sotuv nuqtalariga egalik qilardi. Muzokaralar natijasi o'laroq, Vang kompaniya rahbariyatidan kadrlar siyosati, marketing va ta'minot sohasida qo'llab-quvvatlash imkoniyatini oldi.

Vang muzokaralar olib borishni boshlagan ikkinchi kompaniya yirik xalqaro savdo kompaniyasi bo'lmish Greyt Uoll Treyding Ko ning Pekindagi filiali edi. U g'arb ishbilarmon doiralarida keng aloqalarga ega bo'lib, boshqa xorijiy transmilliy kompaniyalar kabi Pekinda investitsiyalarni amalga oshirishga qiziqish bildirardi.

Vangning uchinchi sherik kompaniyasi – ko'chmas mulk bilan shug'ullanuvchi D end D Realti Ko bo'lib, yillik aylanmasi 1,8 mlrd. dollarni tashkil etardi va qarorgohi Gonkongda joylashgan edi. 1993 yilda u Xitoy bozoriga kirishni boshladi va 1994 yilda Pekinda o'z ofisini ochadi. 1999 yilda u Pekin markazida joylashagan va Gonkong investorlari puliga qurilgan yangi 14-qavatli biznes markaz ijarasi bo'yicha agentga aylandi. Kompaniya ushbu binoning birinchi qavatida tegishli restoran ochilishidan manfaatdor edi va shu tufayli FIKA bilan kelishuv imzoladi. Keyinchalik u Vangga KRR restoranlari uchun butun Pekin bo'ylab binolarni izlab topishni va'da berdi.

1999 yilda Toni Vang FIKA prezidenti sifatida boshqa majburiyatlarga ega bo'lishiga qaramasdan, KRR restoranlarining Pekinda tarqalishiga katta kuch sarflay boshladi. Ammo KRR kontseptsiyasi bilan bog'liq holat FIKAning boshqa savdo kontseptsiyalarini Xitoy bozoriga yoyishga xalaqit bera boshladi. KRR kontseptsiyasidagi restoranlarining intensiv rivojlanishiga Xitoy bozorining to'yinmaganligi ijobiy ta'sirini ko'rsatdi. 199 yilning oxirida Pekinda 17 ta MakDonalds, 10 ta KFCh, Xard Rok Kafe, Pitsta Xat va TDjAy Fraydis kabi zanjirlarning restoranlari ham faoliyat yuritayotgan edi.

G'arb tez ovqatlanish restoranlarinng va taomlarining mashhurligiga hamda Xitoy bozorining ulkan potentsialiga qaramasdan, Xitoy ommaviy ovqatlanish industriyasi juda sekin templarda rivojlanayotgandi va juda katta tavakkalchilikni taqozo etardi. MakDonalds va KFCh kompaniyalari lizing bo'yicha faoliyat yuritishardi. 199 yilning fevralida MakDonaldsning rahbariyati ularning dunyodagi eng yirik va ilg'or restorani ijara binosini tark etishi lozimligi to'g'risida ogohlantirildi. Gonkonglik milliarder Li Ka-Shing bu joyda yangi savdo va biznes

markazini qurishni rejalashtiradi. MakDonalds rahbariyati uzoq muddatli ijara shartiga asoslanib, bu ogohlantirishlarni e'tiborga olmadi. Restoran o'sha yilning kuz mavsumigacha ishlagan bo'lsada, atrofda olib borilayotgan qurilish ishlari uning faoliyatiga ta'sir ko'rsata boshladi. Pekinda ishlayotgan ishbilarmon doiralarda atayin ijara shartnomasining mavjud emasligi to'g'risida mish-mishlar tarqala boshladi. Boz ustiga KFCh Tyananmin maydonidagi restoranning ijara shartnomasini ijara to'lovi oshirilganligi tufayli uzaytirish imkoniyatidan voz kyechishi to'g'risidagi mish-mishlar ham tarqala boshladi. Ammo Xitoyda biznes yuritish muammolari nafaqat ijara muammoalari bilan, balki materiallar va uskunalar importiga yuqori bojlar (0-100% atrofida) bilan ham bog'liq edi. KRR mutaxassisleri hisob-kitoblariga ko'ra, bitta restoran uchun uskunalarni import qilish kamida 10 ming dollarga tushar ekan. Boshqa muammo personalni tanlash va tayyorlash bilan bog'liq bo'lib, sababi, 1 ta yangi restoran uchun yaqin bir necha yil ichida minglab xodim zarur edi. Personalni tayyorlash gurug'larida hech kim xitoy tilini bilmasdi, xitoy tilida uslubiy materiallar ham mavjud emasdi.

Vang oxirgi paytda ish haqi tez suratlarda o'sa boshlaganligini aniqladi. Xorijiy transmilliy kompaniyalar ingliz tilini birmuncha biladigan xodimlariga oyiga 100 yuan, inglizchada erkin so'zlasha oladigan top-menejerlarga esa 10 ming yuan maosh berardi. Taqqoslash uchun: Xitoyda xodimlarning 9% idan ko'prog'i davlat sektorida band bo'lib, ularning o'rtacha oylik maoshi 00-700 yuandan iborat edi. Pekinda bunday maoshdan aqalli ijara haqini to'lash ham qiyin hisoblanardi. Natijada hukumat subsidiyalar hisobiga oylik yashash to'lovini 80 yuangacha tushirishga muvaffaq bo'ldi. Subisidiyaga kirmaydigan yashash joylarining ijara haqi shu paytning o'zida kamida 1000 yuan bo'lib, ularning narxi joylashishi, qulaylik darajasiga qarab o'zgarardi.

199 yilning oktyabr oyigacha KRR qarorgohida mahalliy etkazib beruvchilar borasida noaniqlik hukmron edi va bu o'z navbatida menyuni shakllantirishda qiyinchilik tug'dirardi. Xitoy oshxonasida tovuq go'shti doimo tanovul qilinishiga qaramasdan, KRRning an'anaviy menyusi Pekinda hali sinovdan o'tkazilmagandi. Xitoyliklarning AQShda baralla reklama qilinayotgan sog'lom ovqatga munosabati ham qanaqa bo'lishi borasida noaniqliklar mavjud edi. Vang va uning hamkasblari oldida qisqa vaqt mobaynida echilishi shart bo'lgan bir qator muammolar yuzaga kelgandi:

Keys bo'yicha savollar va topshiriqlar:

1. Xitoy uchun yangi menyuni ishlab chiqish lozimmi?
2. Kim yangi kontseptsiyani ishlab chiqishi kerak?
3. Agar to'g'ri keladigan kontseptsiyani topishga erishilsa, uni korporativ miqyosda ma'qullanishiga kancha vaqt zarur bo'ladi?
4. Yangi mahsulotning tejamkor ishlab chiqarilishini yo'lga qo'ysa bo'ladimi va qimmatbaho uskunalarni ishlatishdan voz kyechishning iloji bormi?

TALABALARNING KEYS-STADI BILAN MUSTAQIL ISHLASHI BO‘YICHA KO‘RSATMA

Ishni bajarish bosqichlari	Tavsiya va maslahatlar
1. Keys bilan tanishuv	Dastlab keys bilan tanishib chiqing. O‘qish davomida holatni darhol tahlil qilishga urinmang.
2. Keltirilgan holat bilan tanishuv	Axborotni yana bir bora diqqat bilan o‘qib chiqing. O‘zingiz muhim deb hisoblagan o‘rinlarni belgilab oling. Holatni bayon etishda qo‘llanilgan dalillarni sanab o‘ting.
3. Asosiy muammoni asoslash, shakllantirish va ochib berish	Asosiy muammo nimadan iborat?
4. Holatni diagnostika va tahlil qilish	Muammo qanday darajada hal etilishini aniqlang. Savolga javob bering: muammoni mazkur sharoitda hal etish mumkinmi?
. Muammoni hal etish usul va vositalarini tanlash va asoslash	Muammoni hal etish yo‘llarini ko‘rsating va asoslang.

Keys bilan ishlash natijalarini tezis shaklida yozma holda ifodalang.

Yozma ish talablari
<p>1. Ish tezis shaklida A4 standart o‘lchamdagi qog‘ozning bir tomonida yozilgan bo‘lishi kerak (3 betdan oshmasligi lozim).</p> <p>2. Ishni rasmiylashtirish:</p> <ul style="list-style-type: none"> - birinchi betning yuqoridan o‘ng tomonida talabanning ismi-sharifi, familiyasi va guruh raqami yozilgan bo‘lishi kerak; - quyida o‘rtadan keys mavzusining nomi yoziladi; - davomidan keys bilan ishlash natijalari tezis shaklida bayon etiladi.

Baholash ko‘rsatkichlari va mezonlari

Baholash ko‘rsatkichlari va mezonlari	Maksimal ball	Guruh natijalarini baholash				
		1	2	3	4	
Ma’lumotlarning to‘liqligi (to‘liq, to‘g‘ri)	1					
Ma’lumotlarning berilishi (aniq, mantiq asosida)	0,6					
Guruhlarning faolligi (savol, javob, qo‘shimchalar)	0,4					
Maksimal bal	2					
Baho 1,-2 a’lo 1-1,- yaxshi 0,-1- o‘rta						

Keys yechimi bo'yicha o'qituvchining varianti

1. Xitoy uchun yangi menyuni ishlab chiqish jarayoniga ikki xil nuqtai nazardan qarasaq maqsadga muvofiq. Bir tomondan, yangi menyuni ishlab chiqmasdan, KRRning an'anaviy menyusini Xitoy bozoriga joriy etish mavjud talablarni to'liq qondirsa, ikkinchi tomondan xitoyliklarning o'ziga xos talablarini inobatga olish kompaniyaga qo'shimcha daromad manbai bo'lib xizmat qilishi mumkin.

2. Xitoy bozori uchun yangi kontseptsiyani ishlab chiqish FIKA tashkiloti tomonidan amalga oshirilsa maqsadga muvofiq.

3. Bu jarayon yangi kontseptsiyani sinovdan o'tkazish uchun lozim bo'lgan vaqtga bog'liq bo'ladi.

4. Xitoyning ichki bozori, iqtisodiy ahvoli va geografik joylashishini hisobga olgan holda xom-ashyo etkazib beruvchilarni tanlashda to'g'ri qaror qabul qilish keyingi rivojlanish darajasini belgilab beruvchi omil hisoblanadi. Xitoyning ichki resurslaridan unumli foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

Keys-2. "Omadli taklif"

90-yillarning boshi, sobiq SSSRning ijtimoiy-iqtisodiy tartibida katta o'zgarishlar davri. Har bir odam o'z biznesining rivoji uchun biron-bir qulaylik topishga xarakat qilayotgan davr. Milliy Universitetning iqtisodiyot fakultetini bitirgan, Valijon agrosanoat majmuasining rivojlanish muammolariga bag'ishlangan nomzodlik dissertatsiyasining muvaffaqiyatli yoqlangandan so'ng, o'zining muvaffaqiyati va olgan bilimlarining saviyasidan mamnun edi.

Bir kuni uyda o'tirib, o'zining erishgan muvaffaqiyatlarini bo'lg'usi mutaxassislarni o'qitish va tayyorlashga bag'ishlash haqida o'ylar edi. Birdan shu vaqtda uni do'sti telefonda chaqirib qoldi va "Buxgalteriya hisob-kitobi bo'yicha" qisqa kurs tinglovchilariga ma'ruzalar kursini o'qib berishini taklif qildi. To'lov shartlarini oldindan aniqlab olgach, Valijon rozi bo'ldi.

Uch oy davomida yosh olim yuqorida aytilgan qisqa kursning tinglovchilarining 2 guruhiga – 140 odamga ma'ruza o'qidi. Valijon o'z mehnatiga olgan daromadidan xursand edi. Bir kuni, tinglovchilarning biri bilan bo'lgan tasodifiy suhbat vaqtida o'ziga berilgan haq o'qish uchun tinglovchilar to'lagan haqning atiga 12% tashkil qilishini bilib qoldi (har bir tinglovchi to'lagan haq 30 shartli birlikni tashkil qilardi).

Valijon kurs dasturi bilan tanishib chiqdi va o'qitishga sarflanadigan chiqim atiga 12%, boshqa sarflar va to'lovlar esa 8% tashkil qilishini hisoblab aniqladi.

Bunday faoliyatning yuqori daromadliligi, bunga o'xshash kurslarni o'zi ham tashkil qilishi mumkinligi haqida o'ylashga majbur qildi. 3-oy davomida u ishni buxgalter-menejerlarni tayyorlash va aholiga boshqa xizmatlarni ko'rsatuvchi korxonani "Dilovar"ni ochdi. Muvaffaqiyat Valijonni ruhlantirdi va u uzoq muddatda o'zining kurslarini yana o'nta qishloq tumanlarida ochdi, bu kurslarda minnga yaqin

tinglovchilat o'qitilar edi. O'qitishning o'rtacha bahosi 300 shartli birlikni tashkil qilar edi.

Savollar:

1. Valijon o'zining tadbirkorlik faoliyatini boshlashiga nima sabab bo'ldi?
2. Siz bu vaziyatda qanday maqsadni ko'zlar edingiz va qanday biznes maslahatni shakllantirar edingiz?
3. Agar siz Valijonning o'rnida bo'lsangiz, kursni yanada rivojlantirish uchun nimalarni amalga oshirar edingiz?

Keys -3.Office Equipment Company

1992-yili Office Equipment Company (OEC) San-Salvadora direktor – taqsimotchi o'rniga boshqa direktor qidirishga majbur bo'ldi, chunki direktor-taqsimotchi (AQSh fuqarosi) to'satdan bir oydan keyin bu mamlakatni tark etishini e'lon qildi. OEC siyosati direktor-taqsimotchi lavozimini tashqaridan kelgan kimsa egallashiga yo'l qo'ymasdi. Boshqa lavozimlarga kelsak, ular hamma uchun (ochiq) mumkin edi. OEC o'zining xorijdagi korxonalarining yuqori lavozimlariga AQSh dan, qabul qiluvchi mamlakat va uchinchi mamlakatlardan kelgan menejerlarni tayinlardi. Xorijiy va mahalliy korxonalar orasida menejerlar tez-tez rotatsiyaga (bir lavozimdan ikkinchi lavozimga o'tkazish) uchrardi. Korporatsiyaning yuqori lavozimiga tayinlanishda xalqaro tajriba asosiy omil bo'lib hisoblanardi.

Regional boshqarmada tashkil etilgan maxsus qo'mita, direktor-taqsimotchi lavozimiga beshta nomzodni muhokama uchun tanladi. **Office Equipment Company.** OEC kichik idora jihozlarining kata assortimentini (diktafon, nusxa oluvchi mashina, pochta tarozulari, ish yuritish papkalari) sakkizta turli mamlakatlarda ishlab chiqarar edi. Bu jihozlar dunyo bo'ylab sotilardi. Salvadora OEC ning ishlab chiqarish quvvati yo'q edi, lekin 70-yillar boshidan kafolatli xizmat uchun sotuvga ehtiyot qismlar ishlab chiqarar edi. Avval boshida OEC Salvadora mustaqil import qiluvchilar orqali o'z jihozlarini sotib ko'rdi, lekin savdo hajmini sezilarli darajada kengaytirish uchun tez orada unga o'zining shaxsiy xodimlar shtatining zarurligiga ishonch hosil qildi. Siyosiy barqarorlikning yo'qligiga qaramay so'nggi yillarda mamlakatda fuqarolar urushining boshlanishi arafasida OEC ning Salvadora (100 kishilik xodim shtati) savdo faoliyatining (foydaliligi) daromadi o'sdi.

Boshqaruvchini almashtirish vaqtida OEC Salvadora fabrika qurayotgan edi. Fabrika shaxsiy kompyuterlarga printerning ehtiyot qismlarini olib kelishni va shu mamlakatda ularni yig'ishni amalga oshirishni mo'ljallagan edi. Hukumat mahsulotning 10%ini shu erda sotishga, 90% mahsulotni eksportga chiqarish sharti bilan ruxsat berdi. Jihozlarni yig'ish uchun 10 kishi kerak edi. Salvador ko'plab arzon ishchi kuchini taklif qildi. OEC o'z jihozlarining eksporti va yig'ilishi tufayli Salvadora sotish uchun olib kelgan boshqa idora jihozlariga cheklovlarning bekor qilinishiga erishishni umid qildi. Fabrika

qurilishi amerikalik mutaxassislar komandasi rahbarligi ostida o'tdi. Bo'lg'usi korxonani boshqarish uchun amerikalik ishlab chiqarish direktori tayinlandi. Direktor-ekspatriant ishlab chiqarish, sifat nazorati va barcha savollar bo'yicha amerikalik xo'jayinlarga bevosita bo'ysunar edi. Ammo boshqa savollar bo'yicha (buxgalterlik hisobi, moliya va mehnat munosabatlari) u Salvadordagi direktor-taqsimotchiga bo'ysunardi.

Salvadordagi savdo va xizmat ko'rsatish tashkiloti, Florida shtati Koral Geyblzda joylashgan Lotin Amerikasi mamlakatlari bo'yicha regional boshqarmaga bo'ysunardi.

Direktor-taqsimotchi lavozimiga nomzodlar.

Tom Tsimmerman. U kompaniyaga 30 yil avval kelgan, va lavozimi uchun bilishi zarur bo'lgan barcha texnik va savdoning tashkiliy aspektlarini yaxshi o'rganib chiqdi. Bunga qadar u hech qachon OEC ning chet eldagi bo'limlarida ishlamagan edi. Kompaniyada ishlagan vaqtida u OEC ning chet ellarda mahsulotlarini sotishiga yordam bergan bir nechta bo'limlarini borib ko'rdi. Uni o'z sohasining funksiyalarini bajaruvchi kompetent deb hisoblashardi, uni nafaqaga ketishiga 4- yil qolgan edi. Uni o'zi ham xotini ham ispan tilida gaplashishmaydi, bolalari katta bo'lishgan va oilalari bilan AQSh da yashashadi. Hozirgi vaqtda Tsimmerman Salvadorda joylashgan korxonada rahbari, lekin uning korxonasini boshqa korxonada bilan birlashtirish rejalashtirilmoqda, shunga uning lavozimi tez orada ortiqcha bo'lib qoladi.

Brett Xarrison. Xarrison 40 yoshga to'lganda OEC da 1 yil ishlab qo'ygan edi. Uni juda kompetent va bir necha yil ichida ierarxiyaning yuqori pog'onasiga erishish qobiliyati bor deb hisoblashardi. U hech qachon chet elda ishlamagan, lekin oxirigi 3 yil ichida Lotin Amerikasi mamlakatlari bo'yicha regional bo'limda ishladi va u erga tez-tez borib turardi. Xarrison va uning xotini oz-moz ispan tilida gaplashishardi. Ularning 14-1 yoshli bolalari ispan tilini endi o'rganishni boshlashgan. Uning xotini farmatsevtika firmasining marketing bo'limida yuqori lavozimda ishlardi.

Karolin Moye. Moye OEC ga 12 yil oldin taniqli universitetlaridan birining (ishbilarmon ma'muriyatlashtirish magistrlik darajasi) MVA ni olganidan so'ng ishga kelgan. U 37 yoshga kirguncha har safar lavozimini o'sishi bilan, bir necha bor lavozimini o'zgartirdi. Ikki yil davomida u tahminan Salvadordagi korxonaga o'xshagan korxonaning rahbar muovini bo'ldi. Uni o'z majburiyatlarini a'lo darajada uddalaydi deb hisoblashardi. Yana u rejalash bo'limida ham ishlagan. OEC ga kelganda, unga chet elda ishlash qiziqarli ekanini, yani u universitetda xalqaro biznesni asosiy fan sifatida o'qiganini eslatib o'tgan. Moye yana chet elda ishlash orzulari haqida gapira boshladi, bu unga qo'shimcha impuls beradi deb hisoblardi. Turmushga chiqmagan, ispan tilida yaxshi gapiradi.

Fransisko Kabrera. U ishlab chiqaradigan va Meksika bozorida mahsulotini sotadigan juda yirik Meksika jamiyatining direktor – taqsimotchisining yordamchilaridan biri edi. U Meksika fuqorosi va OEC ning Meksikadagi korxonasida 12 yildan beri ishlardi. U Meksika universitetlaridan

birining MVA sini olgan va uni Meksika korxonasi rahbari lavozimiga aniq nomzodlardan deb hisoblashardi. Xozirgi direktor –taqsimotchi 7 yildan so‘ng nafaqaga ketadi. Kabrera 3 yoshda, uylangan 4 ta bolasi bor (2 yoshdan 7 yoshgacha). U etarli darajada inglz tilida gaplashardi, xotini ishlamaydi , inglz tilini bilmasdi.

Xuan Moreno. U 27 yoshida Salvadordagi xuddi shu direktor – taqsimotchining yordamchisi edi. U AQSh da diplom ishini tugatgandan keyin, 4 yildan so‘ng OEC ga ishga olinib, shu lavozimga tayinlandi. Uni, ayniqsa xodimlar bilan muomalasida kompetentli deb hisoblashardi, lekin unga tajriba etishmasdi. O‘z firmalariga yangi idora jihozlarini sotib olishga qurbi etadigan mahalliy oilalar bilan bo‘lgan keng aloqasi, unga OEC ning savdo hajmini kengaytirishga imkon berdi. U uylanmagan.

Munozara uchun savollar:

1. Qo‘mitaga direktor –taqsimotchi lavozimiga qaysi nomzodni tanlashi kerak va nima uchun ?

2. Bu lavozimga nomzodlarning har biri qanday muammolarga ro‘baro bo‘ladilar ?

3. OEC qanday qilib Salvadordagi korxonaning tanlangan nomzodini boshqaruvidagi ro‘baro keladigan muammolarini minimum holga tushirishi mumkin ?

4. Keyingi malumotlar asosida ta nomzodlarning har biri uchun tahminiy kompensatsiya summasini hisoblang ?

a) hozirgi vaqtdagi yillik maosh : Tsimmerman -70 ming. Doll., Xarrison – 7 ming. Doll., Moye – 6 ming. Doll., Kabrera – 120 mln.meksik.peso., Moreno – 10 ming.salvador koloni ;

b) ayirboshlash narxi : 1 doll.= 3000 meksik.peso ; 1 doll.= salvador koloni ;

c) tovar va xizmatlar narxining indeksi (AQSh Davlat departamentining ofitsial narxiga muvofiq) ; Vashington, Kolumbiya okrugi – 100 ; San – Salvador – 93 ; Mexiko -76 ; Oila uchun zarur bo‘lgan mahsulot va xizmatlar narhidan kelib chiqib, bir kishi uchun daromadidan -3% ni, ikki kishilik oila uchun – 40% ga teng, to‘rt kishilik oila uchun – 4 % , besh yoki undan ko‘p oilalar uchun -0 % ;

d) chet elga kamandirovkalar uchun qo‘shimchalar (AQSh Davlat departamentining tarifi) Salvadorga ; ayriliq – plyus 1% , xatar uchun – 20 % maoshga qo‘shimcha;

e) kvartira (soliq olinmaydi) ; yolg‘izlar uchun – 11 300 doll. yiliga; oilalilar uchun – 12 400 doll. yiliga;

f) bolalar ta‘limi uchun nafaqa : yoshi 6-12 000 doll; yoshi 13-18 9 000 doll ;

j) soliqlarning o‘rtacha hajmi : Meksika – 20 % ; AQSh – 2% ; Salvador – 30 % .

KEYS-4. O‘Z VAZIFANGNI O‘ZING BAJAR!

Vaziyat bayoni

Informatsion kompaniyaning loyihalash bo‘limida ikki xodima-Zokirova N. va Maxmudova L. injener bo‘lib ishlaydilar. Ular kompaniyaga bir vaqtda ishga kelganlar, lekin ularning ishlash stili bir-biridan tubdan farq qiladi. Zokirova N. punktual, vijdonan ishlaydi va boshqalardan ham buni talab qiladi. Rejadan tashqari ishlardan ham bosh tortmaydi. Maxmudova Z. esa bir maromda ishlaymaydi, uning kayfiyati bilan ishlash layoqati hech bir-biriga to‘g‘ri kelmaydi, u qon bosimi yoki yuragining urishidan doimo shikoyat qiladi, ammo davolanish ta‘tiliga (byulletenga) chiqmaydi, oylik maoshini qisqarishini hojlamasligini ro‘kach qiladi. Rahbar Zokirova N. ga tayangani uchun Maxmudova Z. ga yon bosardi. Maxmudova L. o‘zini yomon his qilayotganini ro‘kach qilib mayda topshiriqlardan bosh tortganda, bo‘lim boshlig‘i uning ishlarining bir qismini Zokirova N. ga yuklardi.

Bu ikki xodimalarning birinchi to‘qnashuviga Maxmudova Z. ning ishidagi xatolari bo‘ldi. Zokirova N. Maxmudova Z. ishlarini bir qismini bajargani uchun u Maxmudovadan ishlarini sifatli va o‘z vaqtda bajarishini talab qila boshladi. Zokirova N. o‘zining talab va shikoyatlarini Maxmudovaga Z. ga guvohlarsiz aytdi, Maxmudova Z. esa bu intsidentni (holatni) bo‘limda muhokama qilinadigan muammoga aylantirdi.

Bu nizo xamkasblarni bir-biriga nisbatan nafratli bo‘lishiga sabab bo‘ldi. Ularning rahbari ayollar ishiga aralashmaslikka qaror qilib, birinchi imkoniyatning o‘zida ularning ish funksiyalarini ajratib, Zokirova N. ga qo‘shni bo‘limdan boshqa ish joyini egallashini taklif qildi. Zokirova N. boshqa funktsional topshiriqlarni bajarishdan bosh tortdi va rahbardan Mahmudova Z. ni boshqa bo‘limga o‘tkazishini talab qildi. Bunda faqat u ishdan qochishini va bu holatga aynan u aybdor ekanligini ta’kidladi.

Muhokama va mulohaza uchun savol va topshiriqlar.

1. Keys ishtirokchilarini pozitsiyasini tushuntiring. Sizning fikringizcha, kim vaziyatga yuqori darajada ta’sir qiladi?
2. Rahbarning echimlarida xatoliklar bormi? Qanday xatolar?
3. Paydo bo‘lgan muammoni yechish uchun, ishtirokchilar qanday yo‘l tutishlari kerak?
4. Muammoni yechish uchun kompaniyaga taklifingiz.

Izoh:

Keysda ko‘rsatilgan holat kommuniaktiv muammolar namunasidir.

Rahbarning ikkala xodimalariga nisbatan munosabatini xato deb qarash mumkin. Keys huddi tadqiqotchini konflikt holatga jalb qilgandek, uchta turli pozitsiyalar mavjud: rahbar hamda ikki hamkasbdoshlar.

Keysolog yechimi:

1. Tadqiqotchi fikriga ko‘ra, konfliktning sababchisi-Maxmudova Z. dir. Ma’muriy choralar faqatgina unga nisbatan qo‘llanilishi lozim. Nima bo‘lganda ham, bo‘limdan Zokirova N. emas, balki Maxmudova Z. ketishi kerak.

2. Tadqiqotchining fikriga ko‘ra, oqibatda hamkasbining ishlarini unga yuklashlariga Zokirova N. ning o‘zi aybdor. Agar u boshidanoq o‘zining

majburiyatlari borligini bildirganda, bu holat yuzaga kelmagan bo'lar edi. Rahbar mutloq haq, ishni bajara oladiganga ishni topshiradi.

3. Keysolog keys ishtirokchilarini mutlaqo ayblamaydi. Uning fikriga ko'ra, Zokirova N. hamkasbining ishlarini to'liq bajarmasdan uning ishlariga shunchaki yordam berishi mumkin edi. Bu holat uchala taraf uchun engil echim bo'lishi kerak. Bu echimni rahbar ko'ra olishi kerak. Aytish mumkinki, Zokirova N. Bu erda haq. Ammo uning harakatlarida ijtimoiy va kommuniaktiv etishmovchilik ko'rinadi, Bu uning tomonidan rahbarning boshqa bo'limga o'tishi haqidagi taklifiga negativ tarzda yondoshganligi .

Keys yechimlariga izoh:

1. Jamoat ishlari haqida gap ketayotgan ekan, bir tomonga yon bosish ijtimoiy kompetentsiya nuqtai-nazaridan noto'g'ri pozitsiyadir. Bundan kelib chiqadiki, boshqa nuqtai-nazarni va tushunchani qabul qilishni bilmaslik ko'rinadi, zero har bir xodimning salohiyati va qobiliyati turlichadir. Undan tashqari, bu echimda shaxsiy boshqaruv pozitsiyasi mavjud emas.

2. Qachonki bir xodim boshqa xodimning ishini bajarishdan bosh tortsa, balki bu holatni to'g'ri deb hisoblash mumkin. Lekin aynan shu echimni to'g'ri deb bilish—jamoaviy faoliyat talab qilganidek, ijtimoiy (ishchi) muhit aloqalarini tiklashni xohlamaslik, bu guruhda ishlashni bilmaslikdan dalolat beradi. Bu echimda rahbarning to'g'ri yo'l tutganligi bahs-munozaraga olib keladi, chunki bu hatti-harakatning motivi o'rinsiz, asossizdir.

3. Bir xulosa chiqaradigan echimning o'zi yo'q. Bu erda ularni aniq pozitsiyasini aniqlovchi qaror mavjud va bu qanchalik u yoki bu ijtimoiy kompetentsiyalarning rivojlanganligini bildiradi. Bu holatda aytish mumkinki, jamoadagi boshqa xodimlar bilan hamkorlikka va o'zaro munosabatlarga tayyorligi, hamda hamkasblar bilan o'zaro shaxsiy munosabatlarni qurishni bilishi ko'rinadi. Bunda tadqiqotchining pozitsiyasining engilligi ko'rinadi, lekin uning rahbar qarorining sabablarini "kovlashtirishni" xohlamasligi ko'rinadi, balki bu-Zokirova N. uchun o'zining mansabini ko'tarilishi uchun yaxshi imkoniyatdir.

Keys-4. «Carlsberg Uzbekistan» kompaniyasining xodimlar bilan ishlash tizimi

Xodimlar bilan ishlash bo'limining vazifasi – iqtidorli xodimlarni ishga taklif qilish, ularni rivojlantirishdan iborat. Kompaniyada mukofotlash tizimi amal qiladi va unga barcha xodimlar jalb qilingan. Har bir kishi tashabbus ko'rsatishi mumkin, buning ustiga a'lo darajada bajarilgan ish mukofotlanadi. Xodimlar bilan ishlash bo'limi ularning hisobini yuritish bilan shug'ullanadi.

Bo'lim ishining asosiy yo'nalishlaridan biri oshkoralik, ishonch va muvaffaqiyatga intilish asosida qurilgan korporativ madaniyatni rivojlantirishda ishtirok etish hisoblanadi. kompaniyaning vazifasi — xodimlarga to'laqonli, va maqsadli faoliyat olib borishlari uchun barcha imkoniyatlarni ta'minlashdan iborat. Kompaniya mutaxassislari kompaniya to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lishini va jamoada eng yuqori natijalarga erishishga yordam beruvchi muhitni saqlashini istaydi.

Kompaniya o'z ehtiyojlari va xodimlarining shaxsiy intilishlarini o'zaro moslashtirishga intiladi, va mutaxassislarining to'laqonli shaxsiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlaydi. Shu tariqa, kompaniyaning muvaffaqiyatiga xodimlarning manfaatdorligi orqali qaraladi.

1-ilova

«Carlsberg Uzbekistan» Xodimlar bilan ishlash bo'limi

T/R	Bo'limlar nomi	Vazifalar
1.	Xodimlar faoliyatini baholash va mukofotlash	Faoliyatni baholash va yo'naltirish
		Mukofotlash tizimini ishlab chiqish;
		Xodimlarning imtiyozlarini boshqarish.
2.	Resurslar	Tashkiliy tuzilmani ishlab chiqish va rivojlantirish
		Xodimlarni tanlash;
		Saralash va baholash
		Xodimlar bilan ishlash bo'limining ishini rejalashtirish
3.	Xodimlarning xizmat lavozimlarida o'sishi va rivojlanishini boshqarish	Xodimlarning qobiliyatlari va salohiyatini baholash
		Xizmat lavozimlarida o'sish tizimini ishlab chiqish
		Kompaniyadagi ish muhitini boshqarish
		Xodimlarga psixologik yordam berish
		Xodimlarni o'qitish
4.	Mehnat munosabatlarini boshqarish	Mehnat qonunchiligiga rioya etilishini nazorat qilish
		Ish joylaridagi munosabatlarni boshqarish kiradi.

2-ilova

Kompaniyaning kadrlar siyosati

T/R	Yo'nalishlar	Izoh
1	Kasbiy o'sish	Kompaniya xodimlar oldiga o'zini to'laligicha safarbar qilishni talab qiluvchi vazifalar qo'yadi va yuqori natijalarga erishadiganlarga xizmat pog'onalaridan ko'tarilish uchun cheksiz imkoniyatlarni taklif qiladi. Kompaniya xodimlar salohiyatini maksimal rivojlantirishni rag'batlantiradi. Kompaniya xizmatdagi o'sish uchun mas'uliyatni o'z zimmangizga olishingizga umid qiladi, va o'z navbatida sizga yordam beradigan vositalar va dasturlarni taklif etadi.
2	O'ziga xoslikni rag'batlantirish	«Carlsberg Uzbekistan» kompaniyasida ideal xodim stereotipi mavjud emas. Muvaffaqiyatining kaliti – o'ziga xoslikni rag'batlantirishdadir. Kompaniya xodimlaridi masalalarning yangicha, o'ziga xos echimini topish uchun o'z shaxsiy sifatlaridan foydalanishlarini istaydi.
3	Jamoaviy ruh	Kompaniya muvaffaqiyatidi asosida ahil jamoaning samarali ishi yotadi, deb hisoblaydi. Kompaniyani g'alabaga birlashtiradi. Kompaniya xalqaro darajada tajriba almashishga, ijodiy tafakkur rivojlanishiga va vazifalarni hal etishda turli yondashuvlardan foydalanishga xizmat qiluvchi korporativ madaniyatni yaratishga intiladi.
4	Mukofotlash	Kompaniya mehnat bozorida eng jozibali kompensatsiya paketlaridan birini taklif qiladi. Mukofot miqdori xodim faoliyatining individual natijalari va kompaniyadagi umumiy faoliyatiga bog'liq.

	Ijtimoiy paket	Kompaniya xodimlarga tibbiy xizmat, transport va ovqatlanish bo'yicha imtiyozlar, xodimlar uchun sport va boshqa tadbirlarni tashkillashtirish hamda boshqa ko'plab tadbirlarni o'z ichiga oluvchi raqobatga bardoshli ijtimoiy paketni taklif qiladi.
6	O'qitish	Kompaniya xodimlaridiga kasbiy o'sish uchun keng imkoniyatlar yaratadi, buning uchun ham ichki, ham tashqi resurslarni jalb etadi. Bu kasbiy va boshqaruv treninglarini, xodimlarga xorijda tajriba orttirish va eng muhimi ish joyida o'rganish imkoniyatini beradigan qisqa muddatli va uzoq muddatli stajirovkalarni o'z ichiga oladi
7	Xalqaro xizmatda o'sish istiqbollari	Kompaniyaning vazifadi nafaqat bitta bozor yoki bo'linma doirasida rivojlana oladigan xodimlarni izlab topish, balki hamkasblaridi kompaniyaning global rivojlanishiga ham o'z hissalarini qo'shishi hisoblanadi
8	Eng yaxshi bo'lishga intilish	Kompaniya etakchi bo'lishga intiladi, va kompaniyaning xodimlarni tanlash strategiyadi haqiqatdan ham qobiliyatli kishilarni – kompaniyadi rivojiga sezilarli hissa qo'sha oladigan kishilarni tanlashga asoslangan.

«Carlsberg Uzbekistan» o'z faoliyatini amalga oshirishda jamoatchilikning turli xohish va umidlarini inobatga oladi, bu o'z navbatida kompaniya kompaniyaining barqaror rivojlanishini ta'minlaydi. «Carlsberg Uzbekistan» faoliyati asosida yotuvchi Kompaniya yuritish tamoyillari kompaniyani ijtimoiy mas'uliyat nuqtai nazaridan qanday bo'lishini istashidini ta'riflab beradi.

Tijorat muvaffaqiyati hurmatga sazovor korporativ hulq bilan uzviy bog'liq. «Carlsberg Uzbekistan» Ishbilarmonlik ahloqiy standartlarida bayon qilingan yuqori talablar Guruhning butun dunyodagi xodimlari tomonidan so'zsiz amalga oshirib kelinmoqda.

G'alabaga intiluvchi tashkilot

Har qanday kompaniyaning muvaffaqiyati birinchi navbatda uning xodimlariga bog'liq. «Carlsberg Uzbekistan»da yuqori ish natijalarini namoyish etish va shu tariqa kompaniya kompaniyaini ilgari rivojlantirish istagi va qobiliyatiga ega iqtidorli va professional kishilar mehnat qiladi.

«Carlsberg Uzbekistan» xodimlar muntazam ravishda rivojlanishi, tajriba almashishi, yangi bilimlarni egallashi lozim, deb hisoblaydi. Bunda «Carlsberg Uzbekistan» xodimlar ishdan mamnun bo'ladigan muhitni yaratishga intiladi. «Carlsberg Uzbekistan» korporativ madaniyatining asosida 4 asosiy tamoyil yotadi: Kuch turli-tumanlikda, Oshkoralik, Mas'uliyat orqali erkinlik va Tadbirkorlik ruhi.

Bilimlarni chuqurlashtirish uchun savollar

1. Sizning fikringizcha "Carlsberg Uzbekistan kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasi qoniqarli darajadami? Fikringizni asoslang.
2. Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning roli qanday bo'lgan deb o'ylaysiz?
3. "Carlsberg Uzbekistan" kompaniyasining bu darajaga erishish sabablarini ayting va u xodimlar bilan ishlashning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi deb o'ylaysiz?

4. Sizing fikringizcha, bugungi kunda ushbu kompaniya qanday strategiya asosida rivojlanmoqda?

5. Kompaniyaning bozordagi ulushini kengaytirish bo'yicha strategik vazifalari nimalardan iborat deb o'ylaysiz va sizning tavsiyalariniz?

6. Agar sizni kompaniyadagi menedjerlik lavozimiga ishga taklif qilishsaz bu kompaniyadagi xodimlar bilan ishlash tizimida qanday o'zgarishlar qilgan bo'lar edingiz?

Talabalar uchun metodik ko'rsatmalar

Muammo: Mehnat unumdorligini oshirishda xodimlar bilan ishlash tizimini takomillashtirish.

Vazifalar

- Xodimlar talablari, istak va hohishlarini o'rganib chiqish.
- Xodimlar guruhlarini aniqlash va ularning o'zaro munosabatini o'rganish, hamda yaxshilash yo'llarini aniqlash.
- Korxonada xodimlarni ishga joylashtirish va ularning ishlash sharoitlarini yaratib berish imkoniyatlarini aniqlash.
- Kadrlar siyosatini ishlab chiqish va yangi kadrlar tayyorlash g'oyalarni o'rganib chiqish.
- Korxonani mamlakat bozorida tutgan o'rni va nufuziga baho berish.

Yechish ketma-ketligi

1. Xodimlarning talab va takliflari asosida mehnat unumdorligini oshirish imkoniyatlarini aniqlash. Ularning takliflariga muvofiq ish sharoitlarini uzgartirish

2. Xodimlarning rahbarlar bilan va o'zaro munosabatlarini o'rganish asosida yuzaga kelgan yoki kelishi mumkin bo'lgan muammolarni o'rganish ularni bartaraf etish yoki oldini olish choralarini qidirib topish.

3. Xodimlarga qo'yiladigan talablar ularning mehnat salohiyatini aniqlash ish staji, malakasi erishgan yutuqlari notiqlik va ijodkorlik qobiliyatiga baho berish.

4. Tashkilotning xodimlar bilan ishlash tizimida kadrlar siyosatining faolyatini tahlil qilish

. "Carlsberg Uzbekistan" kompaniyasining raqobatbardoshlikka qaratilgan tizimini ko'rib chiqib, tahlilni amalga oshirish bozorda raqobatchilarning egallab turgan o'rni va ularning ahvolini aniqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan identifikatsiya, taqqoslash va sifat baholari tahlilini aniqlanadi.

Amaliy vaziyatni tahlil qilish uchun uslubiy ko'rsatma

Tahlil bosqichlari	Tavsiya va maslahatlar
1. Keys bilan tanishish	1. Keysni o'qish jarayonida vaziyatni tahlil qilishga shoshilmang. 2. Berilgan vaziyat bilan tanishing. Vaziyatga ta'rif berishga harakat qiling. 3. Vaziyatni tahlili uchun axborot manbalari bilan ta'minlanganlikni aniqlang.
2. Vaziyatning tashhisi va tahlili	1. Korxonada faoliyatida yuzaga kelgan holatni oydinlashtiring. Vaziyatning muhim xususiyatlarini, miqdor va sifat tomonlarini belgilang. Ularga asosan korxonaning haqiqatda bo'lgan va bo'lishi mumkin bo'lgan holatini aniqlang hamda ularni taqqoslang. 2. Vaziyatni tahlil qilish jarayonida muammo qanday darajada echilishini belgilang. Uni yechish mumkinmi, qanday natijaga erishish mumkin? 3. Muammoni yechish jarayonida bo'ladigan yoki bo'lishi mumkin bo'lgan qiyin holatlarni ko'rsating.
3. Muammoli vaziyatning echimi bo'yicha tahlil variantlarini tanlash va baho berish	1. Vaziyatning echimini hal qiling. Berilgan xulosalarni salbiy va ijobiy tomonlarini ko'rsating va baholang. Eng yaxshi variantni tanlang.

Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari	Maksimal Ball	Guruh natijalarini baholash			
		1	2	3	4
Ma'lumotlarning to'liqligi (to'liq, to'g'ri)	1				
Ma'lumotlarning berilishi (aniq, mantiq asosida)	0,6				
Guruhlarning faolligi (savol, javob, qo'shimchalar)	0,4				
Maksimal bal	2				
Baho 1,-2 a'lo 1-1,- yaxshi 0,-1- o'rta					

. Keys yechimi bo'yicha o'qituvchining varianti

Strategik maqsad. Mamlakatimiz korxonada va tashkilotlardagi kadrlar bilan ishlash tizimini boshqarishning optimal yo'llarini tahlil etish.

Strategik vazifalar.

❖ "Carlsberg Uzbekistan kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasini o'rganish;

❖ Kompaniyaning rivojlanishida xodimlar bilan ishlash tizimining ahamiyatini o'rganish;

❖ Xodimlar bilan ishlash tizimini boshqarish va bu tizimning maqsadlarini o'rganish.

Strategik vazifalar yechimi.

❖ Xodimlar bilan ishlash tizimi, uning tashkilot ichidagi ishlash mexanizmi, faoliyat natijalari tahlil qilinadi;

❖ Dastlabki bosqich, rivojlanish, uning sabablari, istiqbollari o'rganiladi;

❖ Xodimlar bilan ishlash tizimini boshqarish va uni takomillashtirish yo'llari o'rganiladi.

1. Sizning fikringizcha "Carlsberg Uzbekistan" kompaniyasining xodimlar bilan ishlash strategiyasi qoniqarli darajadami? Fikringizni asoslang.

Ha uning xodimlar bilan ishlash tizimi qoniqarli darajada. Kompaniya bu tizimning afzalligi shundaki u aniq maqsad va tamoyillarni ustuvor deb biladi va bu maqsadlarga erishishda ustuvor vazifalarga og'ishmay amal qiladi.

2. Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning roli qanday bo'lgan deb o'ylaysiz?

Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning ahamiyati yuqori, ya'ni xodimlar kompaniyaning doimiy ravishda xar qanday g'oyani amalga oshirishida tayanch va energiya beruvchi vazifasini bajarib keladi.

3. "Carlsberg Uzbekistan" kompaniyasining bu darajaga erishish sabablarini ayting va u xodimlar bilan ishlashning qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi deb o'ylaysiz?

Kompaniyaning taraqqiyotga erishuvida xodimlarning ahamiyatini tahlili qilar ekanmiz, uning xodimlar bilan ishlash tizimida xodimlar faoliyatini baholash va ukofotlash, resurslar, xodimlarning xizmat lavozimlarida o'sishi va rivojlanishini boshqarish va mehnat munosabatlarini boshqarish yo'nalishlarini o'z ichiga olishiga e'tibor qaratish joiz.

4. Sizning fikringizcha, bugungi kunda ushbu kompaniya qanday strategiya asosida rivojlanmoqda?

Kompaniyaning rivojlanish strategiyasi quyidagi 4 ta ustuvor omilni o'z ichiga oladi: O'sish, unumdorlik, mas'uliyat va g'alabaga intiluvchi tashkilot

5. Kompaniyaning bozordagi ulushini kengaytirish bo'yicha strategik vazifalari nimalardan iborat deb o'ylaysiz va sizning tavsiyalariniz?

Kompaniyaning bu boradagi strategik vazifalari avvalo bozorni o'rganish uni ma'lum darajada egallash va muntazam ravishda boshqarib turishdan iborat.

6. Agar sizni kompaniyadagi menedjerlik lavozimiga ishga taklif qilishsaz bu kompaniyadagi xodimlar bilan ishlash tizimida qanday o'zgarishlar qilgan bo'lar edingiz?

Albatta bunday lavozimda kishi xodimlar bilan ishlash tizimida zamonaviy yangiliklarni joriy qilish va kompaniyaning faoliyati doirasida kerakli xodimlari qidirib topish, ularga qo'yiladigan talablar va xizmat vazifasida o'sish ishlarini takomillashtirishdan iborat.

Keys-.Footwear International

Charles W.L. Hill. International Business Competing in the Global Marketplace, 3rd ed - Boston: Irvin/McGraw-Hill.2000

Djon Karlson, muholifatdagi siyosiy partiya bilan yaqin aloqalarga ega bo'lgan fundamental gazeta hisoblangan Meillat ning kunduzgi soni bosh sahifasini o'qidi-yu, qovog'i osildi. **“Footwear International” ning kechirib bo'lmas bezbetligi** sarlavhasi ostida chiqqan maqolada kompaniya tomonidan ishlab chiqarilgan oyoq kiyimi-sandalning taglik qismi dizaynida arab tilida yozilgan “Allax” so'zi borligi aytilgan edi. Maqolada kompaniya o'z sandallari taglik qismida Allax ismini atayin dizayn sifatida joylashtirishda ishlatgan va bu bilan islom dinini haqorat qilgan degan fikrga ishora bor edi. Shundan so'ng, maqolada kompaniya, Isroilda palastinliklarni o'ldirishga aloqador bo'lgan yahudiy oilasini xususiy mulki ekanligi to'g'risida axborot berilgan edi. Gazeta kelgusi kuni talabalarni Footwear International ga qarshi namoyish o'tkazishga chaqirgan edi. Barcha ma'lumotga yakun sifatida gazeta bosh sahifada kulfat keltiruvchi sandallar rasmini joylashtirgan edi.

Footwear International ning Bangladeshdagi boshqaruvchi direktori - Djon Karlson ushbu portlovchi vaziyatni yaratgan o'ta jiddiy kelishmovchilikdan chiqib ketish uchun juda tez harakat qilish zarurligini tushunib turar edi.

Karlson darhol dizayn bo'limi boshlig'i bilan bog'landi va sandalning dizayni to'g'risida ma'lumot berishini so'radi. U ushbu sandal o'rta baholar darajasidagi, mahalliy bozor xususiyatlarini hisobga olgan holda dizayni biroz o'zgartirilgan ayollar oyoq kiyimi liniyasiga mansub ekanligini bilar edi. Dizayn bo'limini boshlig'i ushbu dizayn mahalliy bozordan kompaniya dizayneri tomonidan sotib olingan Xitoy qo'ng'iroqchalari ko'rinishi asosida yaratilganligi haqida hisobot berdi (rasm kompaniya shtab - kvartirasiga Karlson uchun faks orqali jo'natildi).

Dizaynerga Xitoy qo'ng'iroqchalari juda yoqib qolgan edi, shu sababli u ularni dizayn asosi sifatida foydalanish uchun bo'lim boshlig'iga ko'rib chiqish va muhokamaga taqdim qilgan va ular tasdiqlangan edi.

Marketing va dizayn bo'limidagi barcha xodimlar musulmonlar edi. Dizayn bo'limini boshlig'i shuningdek, ushbu modelni ishlab chiqqan dizayner ayol ham nasl-nasabi Bangladeshlik bo'lgan musulmon ekanligi, lekin u arab tilida gapirish va yozishni bilmasligi, bo'limning boshqa hamma xodimlari ham huddi shunday ekanliklarini ma'lum qildi. U shuningdek, ko'plab bo'lim xodimlari yangi dizaynni xabardor bo'lganligi va uni tasdiqlashdan oldin bunday muammolar kelib chiqishi xayollariga ham keltirmaganliklarini ta'kidladi.

Karlson sandaldagi dizayn va arab tilida yozilgan “Allax” so'zini yozilishini bir-biriga solishtirdi.

Karlson maqola mazmuni va uning chop etilishi vaqtini tushunib etolmas edi. Sandallar bozorda yangi mahsulot hisoblanmas va shu daqiqagacha hech qanday shikoyatlar kelib tushmagan edi. U maqolani qayta-qayta o'qigan sari, nima uchun aslida kompaniyaga egalik qiladigan oila xristian oilasi ekanligiga qaramasdan, kompaniya yahudiy oilasiga tegishliligiga urg'u berilganligi tushunib etolmas edi. U

yana shuni tushunmas ediki, nima uchun sandallar to'g'risidagi maqolada talabalarga bunchalik katta e'tibor berilmoqda.

Kun davomida vaziyat yanayam murakkablashdi. Karlsonga kompaniyaga qarshi kelgusi kuni namoyish qilishga chaqiriq bilan chiqqan ikkita yoshlar guruhi tamonidan tarqatilayotgan varaqalarning tarjimasini ko'rsatishdi. Varaqalar kompaniyani, Salman Rushdini va yahudiylar jamiyatini bir butun sifatida bir-biriga bog'lar, "Biz o'z hayotimiz evaziga bo'lsa ham yahudiylar fitnasiga qarshi chiqamiz" deb qo'rqitishar edi.

Shundan so'ng, yana yomon yangiliklar keldi. Karlson va 4 ta chet elliklarni ataylab millatlararo tushunmovchiliklarni keltirib chiqarganligi va musulmonlarni haqorat qilganligi uchun telefon orqali jinoyat kodeksi bandlari bo'yicha ayblab tahdid qilishdi.

Biroz vaqt o'tib, Karlson mahalliy huquqshunosdan hech qanday yaxshi xabarlarni va'da qilmaydigan isk-ariza kopyasini oldi. Isk-arizada kompaniya Bangledesh fuqarolariga, ularning dini hisoblangan - Islom diniga kechirib bo'lmas zulm etkizganligi to'g'risida yozilgan edi.

Karlson mavjud vaziyat to'g'risida o'ylab turgan vaqtda, sekretarning tashvishli ovozi, premer-ministr qo'ng'iroq qilganligi va kelib chiqqan holat kechirib bo'lmas jinoyat deb ataganini etkazdi. Vaziyat har bir daqiqa o'tgani sari yanayam jiddiylashib borar edi va Karlson zararni minimallashtirish uchun nima qilish kerakligi to'g'risida o'ylardi.

Footwear International. Footwear International - oyoq kiyimlari ishlab chiqaruvchi va sotuvchi internatsional kompaniya. Ishlab chiqarishi butun dunyo bo'yicha 70 ta mamlakatda joylashgan 83 ta kompaniyani o'z ichiga olar edi, aniq qilib aytganda: oyoq kiyimlari fabrikalari, charm zavodlari, oyoq kiyimlari zavodlari uchun uskunalar ishlab chiqarish zavodlari, tadqiqot laboratoriyalari, trikotaj fabrikalari, sifatni boshqarish laboratoriyalari, taxminan 6300 yaqin chakana savdo magazinlari va 0 000 dan ortiq mustaqil chakana savdo bilan shug'ullanuvchi sotuvchilar edi.

Kompaniya xodimlari - 67000 nafar odam - har yili 270 mln. juft oyoq kiyimi ishlab chiqarar va sotar edi. Kompaniyaning asosiy ofisi xizmat ko'rsatish markazi vazifasini bajarar va butun dunyodan mutaxassislarni shu joyga yiqqan edi. Ushbu mutaxassislar marketing, chakana savdo, dizayn, kommunikatsiya, ma'lumotni qayta ishlash va biznesni boshqarish bo'yicha yil davomida turli kompaniyalarga maslahat berish uchun xizmat safarlariga yuborilar edi. Ushbu kommivoyajerlar tomonidan o'tkazilgan trening va texnik o'quv mashg'ulotlari, shuningdek, bosh ofisdagi stajirovkalar, butun dunyo bo'yicha joylashgan kompaniya xodimlarini biznesning eng so'nggi yutuqlari bilan ta'minlash imkonini berar edi. Mahalliy darajadagi hamkorlik kontseptsiyasi kompaniyaga butun dunyo bo'yicha yaxshi kutib olinishi va o'z mahsulotlarini hattoki transmilliy kompaniyalar ham yashash imkoniyati kam bo'lgan mamlakatlarda ishlab chiqarish imkoniyatini berar edi.

Bangladesh. 143998 km kv. maydonda joylashgan, ahali taxminan 110 mln. kishiga yaqin. Bangladesh dunyodagi aholisi eng zich joylashgan mamlakatlardan biri hisoblanadi. U, shuningdek, o'ziga nisbatan kambag'al (1987 yilda yalpi milliy

mahsulot aholi jon boshiga 160 doll.), chet el yordamiga o'ta darajada muhtoj mamlakatlar o'rtasida joylashgan. YaMM ning 40 % dan ortig'i qishloq xo'jaligi sohasida yaratiladi, 60 % dan ortiq iqtisodiy faol aholi qishloq xo'jaligi sohasida band. Bangladesh tuprog'i serhosil bo'lsada, mamlakat tropik musson iqlimi zonasida joylashgan va davriy zararli tsiklonlardan aziyat chekadi. 1988 yilda mamlakat o'z tarixida misli ko'rilmagan eng qo'rqinchli suv toshqinini boshdan kechirgan.

Mamlakat aholisini 8 % i musulmonlar, 1988 yilda islom dini Bangladeshning rasmiy dini sifatida tan olindi. 9 % ga yaqin aholi bengal tilida, qolgan aholi qabila dialektlarida gaplashadi.

XX asrda Bangladesh tarixi ancha jo'shqin bo'ldi. Mamlakatning katta qismi 1947 yilgacha britan koloniyalari edi. Ushbu yilda ular Assam bilan birlashib, yangidan tashkil Pokiston davlatining provintsiyasi - Sharqiy Pokistonga aylandi. Sharqiy Pokiston aholisi ko'p, milliy kapitalning g'arbiy qismga joylashtirilgan bo'lsada, g'arbiy qism Hind maydonlari orqali 1600 kmga cho'zilgan masofada joylashgan edi.

Awami League-etakchi siyosiy partiya 1970 yil mahalliy saylovlarida g'alabaga erishganidan keyin 1969 yilda boshlanagan noroziliklar kuchaydi. 1971 yil 21 martda Awami League Bangladesh Xalq Respublikasi mustaqilligini e'lon qildi, bundan so'ng fuqarolar urushi boshlandi. Mojarolar tufayli 100 minglab qochoqlar xavfsiz joy izlab Hindiston chegaralarini kesib o'tdi. Dekabr oyida, Bangladesh mustaqilligini qo'llab-quvvatlagan Hindiston, urush e'lon qildi - 12 kunda Pokistonni kapitulyatsiya qildi. Bangladesh o'z mustaqilligini boy berdi, mamlakatning yangi poytaxti Dxayka shahri bo'ldi. Mustaqillikdan keyingi yillarda asli kelib chiqishi bengal bo'lmagan ko'plab moliyachi va tadbirkorlarning ketib qolishi mamlakat sanoatini tushib ketishiga olib keldi.

Keyingi yillarda Bangladeshdagi siyosiy turg'unlik u yoki bu darajada ushlab turildi. Saylovlar o'tkazilayotganiga qaramasdan, chap yoki o'ng radikal guruhlar tamonidan sodir etilishi mumkin bo'lgan terroristik harakatlar mamlakat turg'unligini xavf ostiga qo'yar edi. Terroristik harakatlar va fuqarolar huquqlarining kamsitilishi Bangladesh uchun oddiy holatga aylandi.

1983 yildan boshlab Bangladesh o'z-o'zini prezident deb saylagan general X.M.Ershad tomonidan boshqariladi. Mamlakatda favqulodda holat e'lon qilishga sabab bo'lgan 1987 yildagi namoyishga qaramasdan Ershad kelasi yildagi hokimiyat uchun saylovlarda yutib chiqdi, lekin siyosiy beqarorlik o'zgarmadi. Awami League va 8 ta siyosiy partiyalar iborat alyans oppozitsiya tuzdi. Ko'plab siyosiy partiyalar oppozitsion gazetalar bilan yaqin aloqalarda bo'lib, ular partiyalarning siyosiy pozitsiyalarini yoritardi. Ish tashlashlar va namoyishlar tez-tez yuzaga keladigan holatlar bo'lib, oppozitsion siyosiy partiyalar, talabalar guruhlari va turli uyushmalarning birgalikdagi harakatlari natijasi edi.

Bangladeshdagi Footwear. Footwear Sharqiy Bengaliyada 1930 yillarda o'z faoliyatini boshlagan. 1962 yilda kompaniya tomonidan Dxayka shahridan 30 km uzoqlikda joylashgan Tongi sanoat shaharchasida oyoq kiyimlari sanoati uchun ishlab chiqarish uskunalari tayyorlashga mo'ljallangan fabrikani qurishga birinchi yirik investitsiyalar kiritildi.

Kelgusi yillarda kompaniya barcha mumkin va mumkin bo'lmagan imkoniyatlarni ishga solib, o'z faoliyatini kengaytirdi. 1971 yilda kompaniya boshqaruvchi direktori hukumat tomonidan Bangladesh mustaqilligiga shaxsan o'zining hamda kompaniyaning hissasini qo'shgan yagona chet ellik shaxs bo'ldi. 198 yilda kompaniya aktsiyadorlikni yo'lga qo'ydi va ikki yildan keyin mamlakatda chet el investitsiyalarining yirik xususiy sektorini boshqardi, shuningdek Dxamareda oyoq kiyim ishlab chiqaradigan korxonaga va charm fabrikasini ishga tushirdi. Yangi charm fabrikasi mahalliy kompaniya zavodlari uchun charm tayyorlar, mahalliy bozor uchun keng assortimentdagi oyoq kiyimlarni etkazib berar va eksport qilardi.

1988 yilda Footwear Bangladesh 1800 ta xodim yolladi va o'z mahsulotini 81 ta univermag hamda 4 ta agentstvalar orqali sotishni yo'lga qo'ydi. Kompaniya mahalliy dizayndan foydalanib, yiliga 300 turga yaqin yangi oyoq kiyimi modellarini bozorga taklif qilardi. Kompaniya menejrlari faqat mahalliy aholidan tarkib topgan o'z personalini salohiyatidan g'ururlanar edilar.

Yillik sotuv hajmi 1988 yilga kelib 10 mln. juftdan ortib, ya'ni bozorning 1 % ini tashkil etdi. Kompaniya daromadlari 30 mln. doll., sof foydasi 1 mln. doll. ni tashkil etdi. Moliyaviy jihatdan Footwear International xoldingi ichida kompaniya o'rtacha hajmdagi tashkiliy tuzilma hisoblanar edi. 110 mln. kishilik aholi va har bir aholi jon boshiga bir juft hisobidagi talab imkoniyatlari Bangladeshda kompaniya uchun 2 yil mobaynida judayam katta o'sish imkoniyatlarini berar edi.

Kompaniyaning boshqaruvchi direktori Djon Karlson, kompaniyada ishlayotgan 4 ta chet ellikning bittasi edi. Qolgan uchta menejer ishlab chiqarish, marketing va sotishni boshqarar edi. Ularning barchasida xoldingda ish olib borish bo'yicha katta tajriba to'plangan edi.

Topshiriq: Berilgan holat beqaror, tajovuzkor tashqi muhit sharoitlaridagi murakkab inqiroz holatini bildiradi. Kompaniya menejmenti qisqa vaqt (bir necha kun ichida) mobaynida siyosiy janjaldan boshlangan hamda uning asosida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy zararni minimallashtirish bo'yicha strategiya va taktikani ishlab chiqish vaziyatiga duch keldi. Bunda iqtisodiy, siyosiy-ijtimoiy xarakterdagi juda ko'plab omillarni hisobga olish zarur edi. Siz quyidagilarni hal qilishingiz kerak:

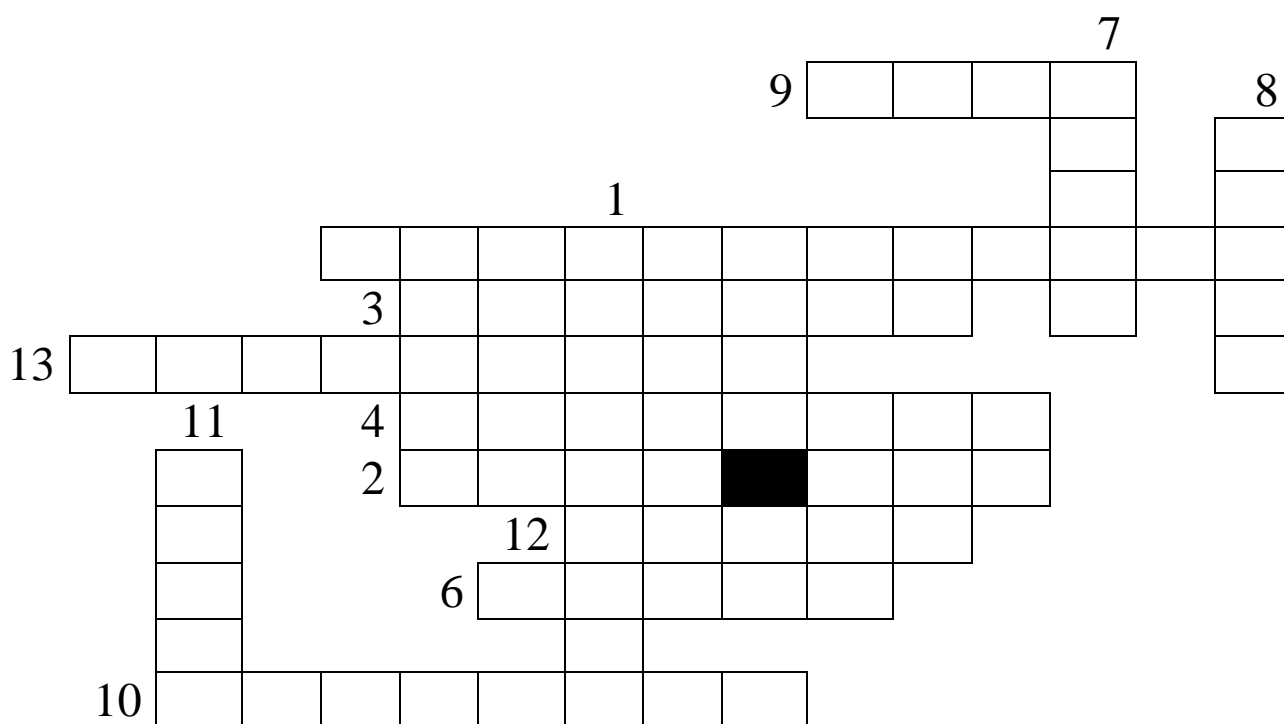
1. Tashqi muhit tahlilini amalga oshirish, siyosiy risklarni, mavjud tahdidlar darajasi va holatdan kelib chiqishi mumkin bo'lgan oqibatlarini baholash (bunda SWOT va STEP tahlillari foydalaning).
2. Kelishmovchilikning chegaralarini aniqlang.
3. Mavjud kelishmovchilik holatida xulq-atvor strategiyasini tanlang va uni asoslang.
4. Hodisadan kelib chiqishi mumkin bo'lgan zararni minimallashtirish chora-tadbirlari grafigini ishlab chiqing.
5. Mavjud holat bo'yicha PR sohasida takliflar ishlab chiqing.

Muhokama uchun savollar

1. Ishlab chiqarilgan mahsulot bilan qanday yo'l tutish kerakligi to'g'risidagi Sizning taklifingiz?
2. Dizayn bo'limidagi xodimlarni jozolash kerakmi yoki yo'qmi?

3. Kompaniyaning kelgusidagi brend siyosati to'g'risidagi fikrlaringiz qanday?

KROSSVORD-1



1. Boshqaruv tepasida kim turadi?
2. Fuqarolik, jinoiy va ma'muriy sudlov ishlarini yuritish borasida sud hokimiyatining oliy organi nima?
3. Mahalliy vakillik organlarining 2 bog'inli tizimi negizida mahalliy boshqarishning 2 ta tutash organi faoliyat korsatadi. Ular: vakillik organlari va.....?
4. O'ziga tegishli tarmoqning xo'jalik tizimida boshqarishning eng oily bo'g'ini?
5. Rivojlangan yirik aksionerlik jamiyatlar va trestlar birlashmasi?
6. Jismoniy va yuridik shaxslarning mulklarini jalb etish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadigan firmalar?
7. Salohiyati qudratli xo'jalik tizimi yetarlicha bo'lmagan korxonaga uskuna va boshqa mulklarni shartnoma asosida muayyan muddatga beradi. Muddat

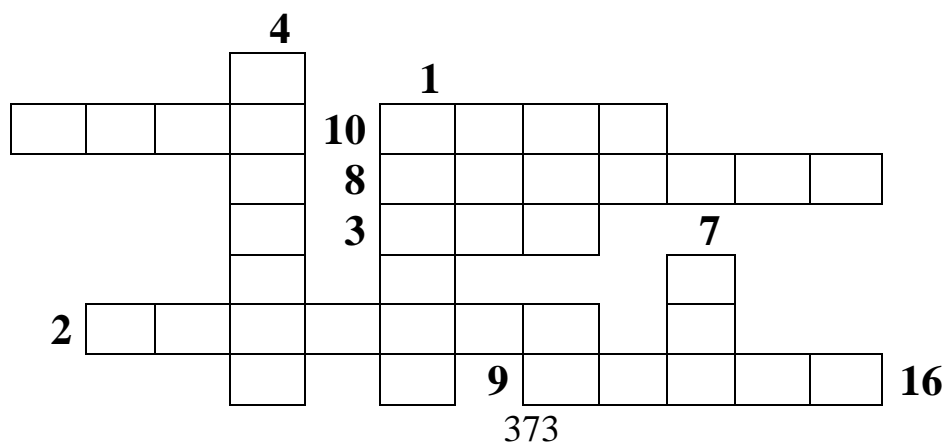
tugagandan so'ng ijarachi bu mulkni qoldiq qiymati bo'yicha sotib olish huquqiga ega firmalar?

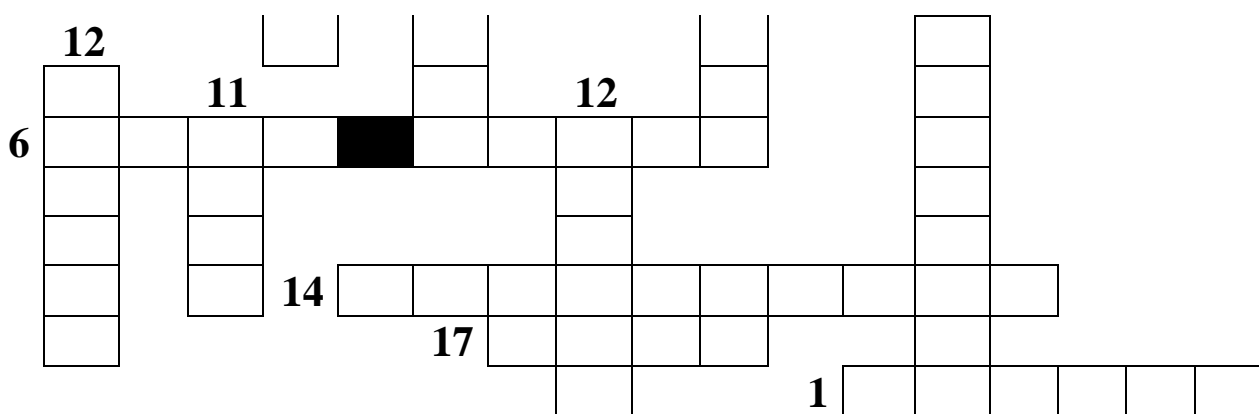
8. Bunda xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradigan firmalar?
9. Tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish bu?
10. Tovarlar bozorida korxonaning mavqeyini diagnostika qilish tizimosti bo'limlarining qaysi biriga kiradi?
11. Ishchi kuchini rejalashtirish tizimosti bo'limlarning qaysi biriga kiradi?
12. Boshqarishning nazorat funksiyasining bu usulida aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu qanday usul?
13. Bu o'tkazma to'lovlar, davlat byujeti vositalarini qayta taqsimlash shakllaridan biri?

Javoblar

1. Prezident
2. Oliy sud
3. Ijroiya
4. Vazirlik
5. Korporatsiya
6. Seleng
7. Lizing
8. Trast
9. Usul
10. Marketing
11. Xodim
12. Delfa
13. Transfert

KROSSVORD-2





1. Boshqaruv hokimiyati va san'ati ma'nosini anglatuvchi so'z?
2. Mahsulot tannarxi, ma'muriy harajat, ijara va foiz to'lovlari, ish haqi, soliqlar nimaning tarkibiga kiradi?
3. Tovarning nimasi yuqori bo'lsa, uning narxi ham shuncha yuqori bo'ladi?
4. Qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayoni?
5. Tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymati?
6. Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari Turkistonda o'rta asr davrida kimning hukmronligi davrida shakllana boshlagan?
7. Kimning ta'limotining asosiy mazmuni-yo'llanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni ishlash?
8. Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi kim?
9. Boshqaruv fanining rivojiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimi?
10. Insoniy munosabatlar maktabiga amerikalik jamiyatshunos va ruhshunos asos soldi?
11.-bu fikrsiz robot emas?
12. "Qanday ishlash kerak?" asarining muallifi?
13. Bu muddao, murod ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu nima?
14. "Maqsadlarsi"- bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir.
15. Lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish faoliyat doirasida vazifasi ma'nolarini anglatadigan so'z?
16. Qaysi adabiyotlarda "strukturani takomillashtirish" iborasi umuman qollanilmagan?

Javoblar

- | | |
|---------------|----------------|
| 1. Menejment | 10. Meyo |
| 2. Xarajat | 11. Ishchi |
| 3. Naf | 12. Gastev |
| 4. Boshqaruv | 13. Maqsad |
| 5. Baho | 14. Perspektiv |
| 6. Amir Temur | 15. Shajara |
| 7. Teylor | 16. Funksiya |
| 8. Emerson | 17. G'arb |
| 9. Fayol | |

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati

Asosiy adabiyotlar:

1. Yo'ldoshev N.Q., Nabokov V.I. "Menejment". Darlik. T. TDIU, 2013.-433 b.
2. Yo'ldoshev N.Q. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 201 y.-10 b.
3. Kucharov A.S. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009 y. -120 b.
4. Sharifxo'jaev M. Menejment. Darslik. T.: O'qituvchi, 2001.-464 b.
5. Qosimova D.S. "Menejment nazariyasi". Darslik T.: TDIU, 2011-30 b.
6. Питер Друкер. Практика менеджмента.-М. "Манн, Иванов и Фербер". 201.267-276 с.
7. Soliev A., Buzrukxonov S. Marketing, Bozorshunoslik. Darslik. –T.: Iqtisod-Moliya, 2010.- 424 b.
8. Peter F. Drucker. The effective executive. Питер Ф. Друкер. Эффективный руководитель. Пер. с англ. — М.: ООО "И.Д.Издательский дом "Вильямс", Москва • Санкт-Петербург • Киев 2012. — 224 е.: ил. — Парад, тит. англ.
9. Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 .
10. Ткачук Л.Т. под. ред. Шадова М.И. Менеджмент. Ростов-на-Дону. Феникс. 2012 г.

Qo'shimcha adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi. 2017 yil 14 yanvar.
2. O'zbekiston Respublikasi prezidenti Sh. Mirziyoyev tomonidan ishlab chiqilgan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishlari bo'yicha harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7 fevral.
3. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.
4. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608.
5. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 120 с.
6. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 360 с.
7. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н, Схиртладзе А.Г.
8. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2009. – 60 с.
9. Иваськов А.Е, Иваськова М.А. Менеджмент: Учебный минимум. –М.: "Юриспруденция", 2008.- 32 с.
10. Ильин Э.П. Мотивация и мотивы. Учебник.-СПб. Питер, 2008.- 12 с.
11. Дятлов А.Н. Общий менеджмент. Концепции и комментарии: Учебник - М.: Алпина Бизнес Букс: 2007.-400с.

12. 13.Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. Учеб. –М.: КНОРУС-М.2011 г.

13. 14.Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.

14. 1.Лапыгин Ю.Теория менеджмента. Москва.Рид Групп.2011г.11 стр

15. 16.Raximova. D.N.Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O‘quv qo‘llanma – T.:G‘.G‘ulom 2009 y.

16. 17.Сергей Бехтерев. Под ред. Глеба Архангельского. Альпина паблишер. Майнд-менеджмент: Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт /— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 308 с.

Internet saytlari:

1. [www.economics .ru](http://www.economics.ru)(Россия иктисод ва молия журнали)
2. www.gov.uz (davlat boshqaruv portali)
3. www.lex.uz (normativ-huquqiy me‘yoriy hujjatlar)
4. [www. stat.uz](http://www.stat.uz) (Davlat statistika qo‘mitasi)
5. www.ziyonet.uz
6. www.managment.ru(Rossiya menejment fani bo‘yicha adabiyotlar va manbalar)

III.GLOSSARIY

1-mavzu. “Menejment” fanining mazmuni, predmeti, obykti va metodi

№	Atamaning o‘zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o‘zbek tilidagi izohi
1	Menejment	Менеджмент	Management	<ul style="list-style-type: none"> • boshqaruv hokimiyati va san’ati; • resurslarni boshqarish bo‘yicha alohida moxirlik va ma’muriy ko‘nikmalar tushuniladi. • boshqaruv, ya’ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko‘paytirish jarayonidir.
2	Xarajatlar	Расходы	Costs	maxsulotni ishlab chiqarish (xizmat ko‘rsatish) va uni sotish xamda xodimlarga to‘lash uchun sarflanadigan mablag‘lardir.
3	Baxo	Цена	Price	tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir
4	Menejment ob’yekti	Объект менеджмента	Management object	boshqariluvchi shaxslar va jarayonlar
	Menejment tamoyillari	Принципы менеджмента	Management principles	boshqaruv jarayonidagi dastlabki, ya’ni xatti-harakat yoki faoliyatning asosiy qoidasi, rahbar g‘oyasi
6	Rejalashtirish	Планирование	Planning	boshqaruv jarayonidagi belgilangan vazifalarni bajarish uchun chora-tadbirlarni ishlab chiqish
7	Nazorat	Контроль	Controlling	boshqaruv jarayonidagi ishni to‘g‘ri borishini ta’minlovchi usullar va kuzatuvlar
8	Motivatsiya	Мотивация	Motivation	boshqaruv faoliyatidagi xodimlarini yanada yaxshiroq ishlashi uchun beriladigan ruhiy omillar
9	Exhtiyoj	Потребность	Need	Insonning yashashi va kamol topishi uchun kerak bo‘ladigan moddiy va ma’naviy resurslar
10	Ierarxiya	Иерархия	Hierarchy	boshqaruvning yuqori pog‘onadsan quyi pog‘ona tomon harakatlanishi

2-mavzu. Menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati

№	Atamaning o'zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o'zbek tilidagi izohi
1	Lavozim	Должность	Position	korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa.
2	Mehnatni ilmiy tashkil etish	Научная организация труда	Scientific organization of labor	ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajribalarga asoslangan mehnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig'ishga imkon beradi, material va mehnat resurslaridan eng samarali foydalanish hamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini ta'minlaydi, inson sog'lig'ini saqlashga yordam beradi.
3	Mehnatning vazifaviy taqsimlanishi	Распределение труда по обязанности	Distributing the labor by duty	alohida ishchilar guruhi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash
4	Xodimlar	Персонал	Personnel	ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish bilan mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo'lgan barcha insonlar
	Ilmiy menejment maktabi	Научная школа управления	Scientific management school	<ul style="list-style-type: none"> -Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash. - Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash. - Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash. - Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turishga asoslangan va 188-1920 yillardagi (F. Teylor, G. Emerson va boshqalar) maktab
6	Mumtoz yoki ma'muriy menejment maktabi	Классическая школа управления	Classical school of management	1920-190 yillarda A. Fayol, M. Veber va boshqalar tomonidan asos solingan va: -boshqaruv printsiplarini

				<p>rivojlantirish.</p> <ul style="list-style-type: none"> - boshqaruv funktsiyalarini bayon etish. - tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali yondoshuvni asoslashga taalluqli maktab
7	“Inson munosabatlari” maktabi	Школа человеческие отношения	School of Human Relations	<p>190 yilda E. Mayo, R. Laykert va boshqalar tomonidan asos solingan va:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o‘zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo‘llash. - kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etishga asoslangan maktab
8	Zamonaviy menejment maktabi	Современная школа управления	Contemporary school of management	<p>190 yildan hozirgacha bo‘lgan davrni o‘z ichiga oluvchi G. Saymon, P. Druker, E. Deyl va boshqalar asos slogan va:</p> <ul style="list-style-type: none"> - murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo‘llash. - murakkab vaziyatlarning yechimi bo‘yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqishga yo‘naltirilgan maktab
9	Mehnat taqsimoti	Разделение труда	Division of labor	<p>Ixtisoslashuv natijasida ko‘p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e‘tibor qaratilishi lozim bo‘lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi</p>
10	Funksional yondoshuv	Функциональный подход	Functional approach	<p>Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo‘llarini ishlab chiqish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funktsiyalarni bajaradi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rejalashtirish; - tashkillashtirish; - rahbarlik qilish; - muvofiqlashtirish; - nazorat qilish

3-mavzu. Menejmentning nazariy asoslari

№	Atamaning o'zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o'zbek tilidagi izohi
1	Maqsad	Цель	The goal	muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu
2	Funksiya	Функция	Function	biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nolarni bildiradi
3	Vazifa	Задача	Duty	amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, o'rganilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir
4	Boshqaruv funktsiyasi	Управленческий функция	Function of Management	u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui
	Tashkil qilish	Организовать	Organizing	boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlash
6	Usul	Метод	Method	tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish usulidir. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqaruv ob'ektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni: <ul style="list-style-type: none"> • sistema (tizim)li yondoshuv; • kompleks

				<p>yondoshuv;</p> <ul style="list-style-type: none"> • tarkibiy yondoshuv; • integratsion yondoshuv; • modellashtirish; • iqtisodiy-matematik yondoshuv; • kuzatish; • eksperiment; • sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning ilmiy usullari tushuniladi. <p>Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazardan esa usul deganda boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'ektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli; - boshqarish funksiyalarini bajarish usullari; - boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.
7	Boshqaruv usullari	Методы управление	Management methods	<p>xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirish</p>
8	Tashkiliy-ma'muriy usullar	Организационные и административные методы	Organizational and administrative methods	<p>boshqaruv organlarining o'zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib,</p>

				boshqariluvchi ob'ektlarga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi
9	Boshqarishning iqtisodiy usullari	Экономические методы управления	Economic methods of management	iqtisodiy manfaatlarni samarali boshqarish va ulardan foydalanishga asoslanadigan usullar
10	Talab	Спрос	Demand	ehtiyojning pul qbilan qondirilgan qismi

4-mavzu. Menejment texnologiyasi

№	Atamaning o'zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o'zbek tilidagi izohi
1	Tuzilma	Структура	Structure	lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq, ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi
2	Boshqaruv tuzilmasi	Структура управления	Management structure	boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui
3	Boshqarish bo'g'ini	Блок управления	Management unit	boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasi bo'limlaridir
4	Chiziqli rasmiy aloqa	Линейный официальный контакт	Linear official contact	rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'ladi
	Konglomerat	Конгломерат	Conglomerate	Turli strukturalarni birgalikda qo'shib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funktsional, dasturli maqsadli strukturalarning birgalikda amal qilishida ko'rish mumkin
6	Korxonona	Предприятие	Enterprise	yuridik shaxs huquqlariga ega bo'lgan xo'jalik sub'ekti bo'lib, o'ziga tegishli yoki to'liq xo'jalik hisobidagi mulkdan foydalanish asosida

				mahsulot ishlab chiqaradi, sotadi yoki almashadi, ishlar bajaradi, xizmatlar ko'rsatadi
7	Firma	Фирма	Firm	Korxonadan farqli o'laroq, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida turli-tuman tadbirkorlik faoliyatini bildiradi. Bunday nomni sanoat korxonasi, davolash muassasasi uchun ham, qurilish tresti va vositachilik tashkiloti uchun ham, savdo va konsullik faoliyati uchun ham, xodimlar tayyorlash va malakasini oshirish, sayyohlik va boshqa tashkilotlar uchun ham nisbatan ishlatish mumkin
8	Lizing firmalar	Лизинговые компании	Leasing companies	Salohiyati qudratli xo'jalik tizimi yetarlicha moliyaviy vositalari bo'lmagan boshqa bir korxonaga mashina-uskunalar va boshqa mulklarni shartnoma asosida muayyan muddatga berib turadi. Muddat tugagandan so'ng ijarachi bu mulkni qoldiq qiymati bo'yicha sotib olish huquqiga ega bo'luvchi firmalar
9	Konsalting firmalar	Консалтинговые фирмы	Consulting firms	ishlab chiqarishning turli muammolari yuzasidan maslahatlar beradi, loyihalash bilan shug'ullanadi, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga o'xshash faoliyat turlariga ko'maklashuvchi firmalar
10	Venchur firmalari	Фирмы венчурного капитала	Venture capital firms	kichik biznesning bir turi bo'lib: ilmiy-muhandislik ishlari; yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish; tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish; yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish; ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi

5-mavzu. Tashkilotlar va ularni boshqarish

№	Atamaning o'zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o'zbek tilidagi izohi
1	Investor	Инвестор	Investor	biron-bir faoliyatga, korxonaga foyda olish maqsadida uzoq muddatli kapital kiritishni amalga oshiruvchi hususiy tadbirkor, tashkilot yoki davlat
2	Venchor firma	Венчурная фирма	Venture firm	tijorat bilan shug'ullanuvchi ilmiy-tehnika firma, yangi texnologiyalar va mahsulotlarni daromadlarni avvaldan belgilamagan holda ishlab chiqish va qayilash bilan shug'ullanadi (tavakkalchilikka asoslangan kapital qo'yilmasi)
3	Aksiya	Акция	Stock	aksiyadorlik jamiyati tomonidan chiqariluvchi hamda uning egasi, aksiyadorlik jamiyatining a'zosiga jamiyatni boshqarish va foydadan dividend olish huquqini beruvchi qimmatbaho qog'oz
4	Virtual zavod	Виртуальный завод	Virtual factory	boshqa boshqa hududlarda joylashgan va strategic alyans tarkibiga kiruvchi yetkazib beruvchilar va hamkor firmalar tomonidan amalga oshiriladigan, ishlab chiqarish faoliyatining tashkillashtirish shakli
	Qo'shma korxonalar	Совместные предприятия	Joint ventures	biror bir biznes yuritish uchun ikkita korxonalar tomonidan tuziladigan mustaqil firma
6	Ishlab chiqarish tizimi	Производственная система	Manufacturing System	korxonaning operatsion resurslaridan kiritilayotgan ishlab chiqarish omilini ("kirish") korxonalar tomonidan tanlangan

				maxsulotga (“chiqish”) aylantirish maqsadida foydalanadigan tizimdir
7	Konversiya	Преобразование	Conversion	korxonaning umuman boshqa turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o‘tishi
8	Konsern	Концерн	Concern	turli tarmoqlardagi mustaqil korxonalarining ishtirok etish tizimi, qo‘shma tadqiqotlar, patent-lisenziya kelishuvlari, moliyalashtirish, ishlab chiqarish hamkorligi vositasida birlashuvi
9	Korxonaning tijorat sirlari	Торговые секреты компании	Company's trade secrets	korxonaning ishlab chiqarish, texnologiyalar, boshqaruv va boshqa turdagi faoliyati bilan bog‘liq, oshkor qilinishi korxonaga manfaatlariga zarar yetkazishi mumkin bo‘lgan, davlat sirlariga aloqasi bo‘lmagan ma'lumotlar.
10	Holding kompaniyasi	Холдинговая компания	Holding company	o‘z kapitalidan boshqa kompaniyalarni boshqarish, ularga rahbarlik qilish va dividend olish maqsadida ularning aksiyalarini sotib olishda foydalanuvchi aksiyadorlik kompaniyasi

6-mavzu. Zamonaviy menejer

№	Atamaning o'zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o'zbek tilidagi izohi
1	Mehnat	Труд	Labor	insonning aqliy va jismoniy qobiliyatini ishga slogan holda biron bir faoliyat bilan shug'ullanish jarayoni
2	Xodim	Сотрудник	Employee	biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi
3	Xodimlarni boshqarish	Управление персоналом	Staff management	korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'tadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi
4	Samaradorlik	Эффективность	Efficiency	korxonada uchun maksimal qiymat yaratish maqsadiga yo'naltirilgan faoliyat natijasini aks ettiruvchi kategoriya
	Shaxsiy tajriba yig'ilishi	Личный опыт	Personal experience	ishchi bir hil jarayonni ko'p takrorlashi natijasida olinadigan ustachilik va o'z ishlab chiqaruvchanligi oshishi
6	Ish vaqti zahirasi	Потратить время	Reserve time	ishlar boshlanishining erta va kech muddati oralig'ida yotgan, ishlar bajarilishi kechiktirilishi mumkin bo'lgan vaqt
7	Real daromad	Реальный доход	Real income	Nominal daromadning xarid qobiliyati

8	Nominal daromad	Номинальный доход	Nominal income	Ma'lum davr mobaynida bajarilgan ish uchun olingan daromad
9	Mehnat shartnomasi	Трудовой договор	Labor contract	tadbirkor va ishga kiruvchi shaxs o'rtasidagi kelishuv, unga ko'ra xodimning mehnat vazifasi, ish joyi, lavozimi, oylik ish haqi, ish boshlash vaqti va hokazolar belgilab beriladi
10	Mehnat unumdorligi	Производительность труда	Labour productivity	insonlar ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligi; hodim moddiy ishlab chiqarish sohasida ish vaqti birligida ishlab chiqargan mahsulotlar miqdori yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt bilan o'lchanadi

7-mavzu. Boshqaruv mehnatini tashkil qilish

№	Atamaning o'zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o'zbek tilidagi izohi
1	Evristik mehnat	Интуитивная работа	Intuitive work	hammadan avval rahbarlar va mutaxasislarning mehnatidir, u ijodiy aqliy faoliyatining tabiati, ularning psixofiziologik mohiyatini to'liq darajada aks ettiradi
2	Ma'muriy mehnat	Административная работа	Administrative work	aqliy mehnatning o'ziga xos turi

				bo'lib, uning vazifaviy belgilanishi odamlar harakati va hulqini ularning mehnat faoliyatlari jarayonida bevosita boshqarishdan iborat bo'ladi
3	Operator mehnati	Оператор труда	Operator labor	asosan texnik ijrochilarning ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini axborotli ta'minlash uchun zarur bo'lgan stereotipli (bir xildagi), takrorlanuvchi operatsiyalarni bajarish bo'yicha mehnatidar
4	Anketali va og'zaki so'rovlar	Опросы и устные просьбы	Surveys and verbal requests	xodimning uning mehnati qanchalik ratsional tashkil qilinganligi haqidagi fikrini o'rganish maqsadida o'tkaziladi
	Axborot bilan ishlash	Работа с медиа	Working with the media	o'zini o'zi boshqarishning vazifasi sifatida, boshqa vazifalar o'rtasidagi muhim bog'lovchi bo'g'in
6	Ish	Дело	Work	tabiat va inson tomonidan birlashgan xarakterlarining ob'ektiv natijasi
7	Mehnat jadalligi	Интенсивность труда	Intensiveness of labour	jonli mehnatning jiddiyligi yoki murakkabligi darajasi

8	Jamoaviy shartnoma	КОЛЛЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ	Team term	yollanma ishchilarning mehnat sharoiti va hayoti, shuningdek ular mehnat qiladigan tashkilotning faoliyati bilan uzviy bog‘liq keng masalalarni tartibga soluvchi shartnoma turi
9	Taklif	Предложения	Supply	bozorga kelib tushgan va kelib tushishi mumkin bo‘lgan tovar va xizmatlar
10	Munosabatlar	Отношение	Attitudes	qadriyatlarni yuzaga chiqaruvchi turli usullar namoyon bo‘lishi jarayoni

8-mavzu. Mehnat jamoalari xodimlarini boshqarish

№	Atamaning o‘zbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning o‘zbek tilidagi izohi
1	Axborot	Информация	Information	ma'lumot va xabarlar to‘plami bo‘lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo‘ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o‘ta zarurdir
2	Oddiy tizim	Простая система	Simple system	Axborot paydo bo‘lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv

				bosqichiga to'g'ri keladi
3	Axborotlar tizimi	Информационная система	Information system	murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi
4	Kommunikatsiya	Коммуникация	Communication	kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuv jarayoni
	Norasmiy kommunikatsiya	Неформальная коммуникация	Informal communication	rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo'lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi
6	Ichki kommunikatsiya	Внутренняя коммуникация	Internal communication	korxonada ichidagi bo'limlar o'rtasidagi, korxonada ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi
7	Kommunikatsion jarayon	Коммуникационный процесс	Communicative process	ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashuv jarayoni
8	Filtrlash	Фильтрация	Filtering	qabul qiluvchiga yanada qulaylik yaratish maqsadida axborotni maslahatlashgan holda o'zgartirish
9	Iqtisodiy axborotlar	Экономические информации	Economical information	Iqtisodiy jarayonlarga aloqador bo'lgan barcha turdagi axborotlar
10	Operatsion menejment	Операционный менеджмент	Operation management	korxonaning asosiy maxsulotni ishlab chiqarish va

				yetkazib berishga yoʻnaltirilgan, operatsion tizimlarini loyihalashtirish, ekspluatatsiya qilish va mukammallashtirish bilan bogʻliq boʻlgan faoliyat
--	--	--	--	---

9-mavzu. Korxonada qudratini boshqarish

№	Atamaning oʻzbek tilidagi nomi	Atamaning rus tilidagi nomi	Atamaning ingliz tilidagi nomi	Atamaning oʻzbek tilidagi izohi
1	Raqobat	Конкуренция	Competition	bozor mehanizmining korxonada va firmalarning mahsulot va hizmatlarni sotish, kapitalni foydaliroq joylashtirishda raqiblik asosida hujjatlik nisbatlarini shakllantirish bilan bogʻliq elementi
2	Raqobatbardoshlik	Конкурентоспособность	Competitiveness	oʻz faoliyatini bozor munosabatlari sharoitida amalga oshirish va bunda ishlab chiqarishni ilmiy-texnik jihatdan takomillashtirish, hodimlarni ragʻbatlantirish va mahsulot sifatining yuqori boʻlishini taʼminlashga yetarli boʻlgan foyda olish

3	Sertifikat	Сертификат	The certificate	mas'ul idoralar tomonidan mahsulotni ekspertiza qilish asosida beriluvchi, mahsulot sifatini belgilovchi hujjat
4	Uskunalarni zamonaviylashtirish	Модернизация оборудования	The modernization of the equipment	harakatdagi uskunalar konstruksiyasiga, uning texnik darajasini oshiruvchi hamda texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilovchi sezilarli o'zgarishlar kiritish
	Fan-tehnika taraqqiyoti	Научно-технический прогресс	Scientific and technical progress	fan, texnika, texnologiyalar rivojlanishi, mehnat predmetlari, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishning uzluksiz rivojlanish jarayoni
6	Franchayzer	Франчайзинг	Franchising	franchayzi bilan franchayzing shartnomasi imzolovchi yirik korhona (korporasiya, firma va hokazo)
7	Yalpi daromad	Валовой доход	Gross income	korhona faoliyatining yakuniy natijalarini tavsiflaydi hamda yalpi pul tushumi va mahsulot ishlab chiqarish va sotishga sarflanuvchi

				barcha harajatlar ʻirtasidagi farqni ifodalaydi
8	Yalpi foyda	Валовая прибыль	Gross profit	korxonada yalpi daromadining barcha majburiy to'lovlarni chiqarib tashlagandan so'ng korxonada ihtiyorida qoluvchi qismi
9	Qayta tiklash	Восстановить	Restore	mavjud ishlab chiqarishni texnik va tashkilish takomillashtirish, asosiy fondlarni kompleks ravishda yangilash va zamonaviylashtirish asosida tʻliq qayta qurish jarayoni
10	Fond sig'imi	Объем фонда	The capacity of the Fund	fond qaytimiga teskari bo'lgan nisbat. Asosiy ishlab chiqarish fondlari o'rtacha qiymatining ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga nisbati sifatida hisoblanadi

IV. ILOVALAR

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLY VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI

GULISTON DAVLAT UNIVERSITETI

“TASDIQLANDI”
O‘quv ishlari bo‘yicha prorektor

_____ N.Barakaev
2017 yil “ ” _____

MENEJMENT

FANINING ISHCHI O‘QUV DASTURI

Ta 2 – Iqtisod
'li 3
m 0
so 0
ha 0
si: 0

Ta 5 – o‘yicha)
'li 2
m 3
yo 0
'n 1
ali 0
sh 0
i:

Umumiy o‘quv soati – 124 soat

Shu jumladan:

Ma'ruza – 36 soat (3 semestr - 36soat)

Amaliy mashg'ulotlar – 36 soat (3 semestr - 36soat)

Mustaqil ta'lim soati – 52 soat (3 semestr – 62 soat)

Guliston -2017

Fanning ishchi o‘quv dasturi O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining 2015 yil 02 fevraldagi № 32 sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan “Menejment” fanining o‘quv dasturiga muvofiq ishlab chiqilgan va vazirlikning 2017 yil 1 martdagi № 107 sonli “Yangi o‘quv-uslubiy majmualarini tayyorlash bo‘yicha uslubiy ko‘rsatmani tavsiya etish to‘g‘risidagi” gi buyrug‘i asosida tayyorlangan.

Tuzuvchilar:

O. Sattorqulov. – “Iqtisodiyot” kafedrasini mudiri, i.f.n. dos.

Taqrizchi:

Mamatov A.A. – GulDU, “Iqtisodiyot” kafedrasini professori, i.f.d.

Fanning ishchi o‘quv dasturi Guliston davlat universiteti O‘quv-uslubiy kengashining 26 avgust 2017 yildagi № 1 sonli yig‘ilishida ko‘rib chiqilib ta’lim jarayonida foydalanishga tavsiya etilgan.

1. O`quv fani o`qitilishi bo`yicha uslubiy ko`rsatmalar

“Menejment” fanini o‘qitishning maqsad - kelgusida yuqori malakali iqtisodchi-mutaxassislar bo‘lib yetishadigan talabalarda boshqaruv asoslarini makro va mikroiqtisodiy darajada o‘rgatish asosida ularning yetuk va yuqori malakali mutaxassis bo‘lishlarini hamda olingan bilimlari asosida o‘qish va ilmiy izlanishlarini davom ettirishlarini ta’minlash, yo‘nalish profiliga mos bilim, ko‘nikma va malaka shakllantirishdir.

Fanning vazifasi - boshqaruv tizimida boshqarishning usul va uslublarini o‘rganish va takomillashtirish, menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati, menejment texnologiyalarini qo‘llash, tashkilotlar va ularni boshqarishni, zamonaviy menejerga quyiladigan talablar, mehnat jamoalarini samarali boshqarish, boshqaruv mehnatini tashkil qilish yuzasidan tasavvur va bilim shakllantirilishi, ko‘nikmalar orttirilishini ta’minlashdan iborat.

Har bir mavzu yakunida ta’lim texnologiyalari keltirilgan va ularni qo‘llash yuzasidan aniq tavsiyalar mazkur fandan ishlab chiqilgan o‘quv-uslubiy majmua(O‘UM)da bayon etilgan.

Fan bo'yicha talabalarning tasavvur, bilim, ko'nikma va malakalariga qo'yiladigan talablar

“Menejment” o‘quv fanini o‘zlashtirish jarayonida bakalavr:

- menejmentning rivojlanish tarixi va zamonaviy konseptsiyalari;
- menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillari;
- menejerning uslubi va imidji;
- ishga doir etika va etiket;
- boshqaruv mehnatining ta’rifi, xususiyatlari va turlarini;
- boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etishni;
- menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etishni;
- mehnat jamoalarida xodimlarni boshqarishni;
- tashkilotlar rivojlanishidagi zamonaviy tendentsiyalari haqida **bilishi va**

ulardan foydalana olishi lozim:

- boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish;
- rahbar o‘zini-o‘zi boshqarish;
- menejer faoliyatini rejalashtirish va tashkil etish;
- mehnat jamoalarida xodimlarni boshqarish haqida **malakaga ega bo‘lishi**

lozim:

- boshqaruv usullaridan foydalanish;
- rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash, muvofiqlashtirish;
- boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalardan foydalanish;
- korxonalar salohiyatini boshqarish faoliyatini tahlil etish bo‘yicha

ko‘nikmalariga ega bo‘lishi kerak.

2. Ma’ruza mashg‘ulotlari

1- jadval

№	Ma’ruzalar mavzulari	Dars soatlari hajmi
3-semestr		
1	“Menejment” fanining mazmuni, predmeti, ob’ekti va metodi	4
2	Menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati	4
3	Menejmentning nazariy asoslari	4
4	Menejment texnologiyasi	4
5	Tashkilotlar va ularni boshqarish	4
6	Zamonaviy menejer	4
7	Boshqaruv mehnatini tashkil qilish	4
8	Mehnat jamoalari xodimlarini boshqarish	4

9	Korxonada qudratini boshqarish	4
JAMI		36 soat

Ma'ruza mashg'ulotlari multimedia qurilmalari bilan jihozlangan auditoriyada akadem. guruhlar oqimi uchun o'tiladi.

3. Amaliy mashg'ulotlar

2- jadval

№	Amaliy mashg'ulotlar mavzulari	Dars soatlari hajmi
3-semestr		
1	“Menejment” fanining mazmuni, predmeti, ob’ekti va metodi	4
2	Menejmentning rivojlanish tarixi va hozirgi holati	4
3	Menejmentning nazariy asoslari	4
4	Menejment texnologiyasi	4
5	Tashkilotlar va ularni boshqarish	4
6	Zamonaviy menejer	4
7	Boshqaruv mehnatini tashkil qilish	4
8	Mehnat jamoalari xodimlarini boshqarish	4
9	Korxonada qudratini boshqarish	4
JAMI		36 soat

Amaliy mashg'ulotlar multimedia qurilmalari bilan jihozlangan auditoriyada bir akadem. guruhga bir o'qituvchi tomonidan o'tkazilishi lozim. Mashg'ulotlar faol va interfaol usullar yordamida o'tilishi, mos ravishda munosib pedagogik va axborot texnologiyalar qo'llanilishi maqsadga muvofiq. “Keys-stadi” texnologiyasi ishlatiladi, keyslar mazmuni o'qituvchi tomonidan belgilanadi. Ko'rgazmali materiallar va axborotlar multimedia qurilmalari yordamida uzatiladi.

4. Mustaqil ta'lim

3- jadval

№	Amaliy mashg'ulotlar mavzulari	Dars soatlari hajmi
6-semestr		
1	Menejment fanining mazmuni, mohiyati.	4
2	Menejmentning tarixiy shart-sharoitlari. Mamlakat boshqaruvining rivojlanishi. Hozirgi zamon o'zbek	4

	menejmentning xususiyatlari. Menejmentning xorijiy modeli. Menejmentning Amerikacha modeli. Menejmentning Yapon modeli. Menejmentning G'arbiy Yevropa modeli.	
3	Boshqaruv va menejment. Boshqaruv (menejment) tizimining mohiyati. Boshqaruv usullari.	4
4	Boshqaruv jarayoni. Maqsadlar. Boshqaruv vazifalari. Boshqaruv qarorlari. Boshqaruvda axborotlar va kommunikatsiyalar.	4
	Tashkilotlar tushunchasi va ularning tavsifi. Tashkilotlarni rivojlanishidagi zamonaviy tendentsiyalar. Tashkilotlarning yangi turlari. Tashkilotlarni strategik boshqarish.	4
6	Korxonalar menejerlarining darajalari. Menejer va yetakchi. Ishga doir etika va etiket. Menejning imidji. Imidj tushunchasi. Ishbilarmonlik etikasi. Nutq madaniyati. Menejning ishbilarmonlik sifatlarini baholash.	4
7	Boshqaruv mehnati: ta'rifi, xususiyatlari, turlari. Mehnatni boshqarishning xarakteri.	4
8	Jamoa tushunchasi, turlari, shakllanish bosqichlari. Nizolarni boshqarish. Xodimlarni boshqarish.	4
9	Korxonalar qudratini boshqarish texnologiyasining bosqichlari. Korxonalar qudratini raqobatbardoshligini baholash. Korxonaning iqtisodiy qudrati. Boshqaruv samaradorligining mohiyati va me'zonlari.	4
10	Korxonalar – bozor iqtisodiyoti tizimi sifatida.	4
11	Iqtisodiyotni boshqarish tizimi va tadbirkorlik.	4
12	Menejment tizimi va tadbirkorlik faoliyatining xuquqiy asoslari.	4
13	Tadbirkorlik turlari.	4
14	Biznes-reja, uning mohiyati va tuzilishi. Biznes-reja ko'rsatkichlari.	2
1	Boshqaruvchi kichik funktsional tizimlarga o'zaro tavsif, ularning o'zaro tavsifi.	2
16	Boshqaruvda tizimli-vaziyatli yondashuv. Yaxlit, samarali va egiluvchan boshqaruv tizimini yaratish.	2
17	Korxonalar – bozor iqtisodiyoti tizimi sifatida.	2
18	Iqtisodiyotni boshqarish tizimi va tadbirkorlik.	2
	JAMI	62 soat

Mustaqil o'zlashtiriladigan mavzular bo'yicha talabalar tomonidan referatlar tayyorlanadi va uni taqdimoti tashkil qilinadi.

.Kurs ishlari bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar

Fan bo'yicha kurs ishlari o'quv rejada ko'zda tutilmagan.

6. Fan bo'yicha talabalar bilimini baholash va nazorat qilish me'zonlari

Baholash usullari	Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentatsiyalar		
Baholash mezonlari	<p>86-100 ball «a'lo» Menejment fani mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha har tomonlama chuqur va mukammal bilimga ega. Nazariy va amaliy mashg'ulotlarda «Menejment» fan mavzulariga oid masalalar bo'yicha xulosa va qaror qabul qila oladi, mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega.</p> <p>71-85 all «yaxshi» Fan mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha to'la bilimga ega. Menejment fani mavzulari yuzasidan mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. O'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish.</p> <p>-70 ball«qoniqarli» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha qoniqarli bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga oid masalalar mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega.</p> <ul style="list-style-type: none"> – o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; – o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; – o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish. <p>0-4 ball«qoniqarsiz» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha koniqarsiz bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga bog'liq masalalar yuzasidan aniq tasavvurga ega emas, bilmaydi.</p> <ul style="list-style-type: none"> – o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik; – iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik; – o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik. 		
	Reyting baholash turlari	Maks.ball	O'tkazish vaqti
	Joriy nazorat:	36	
	ma'ruza mashg'ulotlarda faolligi, muntazam ravishda konspekt yuritishi uchun	6	Semestr davomida
	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining o'z vaqtida va sifatli bajarilishi	10	
	Amaliy mashg'ulotlarda faolligi,	20	

	savollarga to'g'ri javob berganligi, amaliy topshiriqlarni bajargan-ligi uchun		
	Oraliq nazorat	34	
	Birinchi oraliq nazorat yozma ish (amaliy mashg'ulot o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi).	14	10 hafta
	Ikkinchi oraliq nazorat (ma'ruzachi o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi). Ikkinchi oraliq nazorat 2 bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqich, 10 ball-talaba yakka tartibda topshiriqlar oladi va himoya qiladi. Ikkinchi bosqich, 10 ball-talabalar kichik guruhlarga bo'linadi (har bir guruhda talabalar soni -7 tagacha bo'lishi mumkin), har bir guruhga alohida topshiriqlar beriladi va himoya qabul qilinadi. Topshiriqlar 2-3-haftalar oralig'ida talabalarga birlashtiriladi. Guruhning faolligi, berilgan topshiriqni nazariy va amaliy jihatdan yoritilishi, xulosalarning mantiqiy bog'liqligi, kreativ mulohazalarning mavjudligi, huquqiy-normativ hujjatlarni bilishi va boshqa talablarga mosligi hisobga olinadi. Guruhdagi har bir talabaga 0-10 oralig'ida bir xil ball qo'yiladi. Himoya kafedra mudiri tomonidan tasdiqlangan grafik asosida dars mashg'ulotlaridan so'ng tashkil etiladi	20	17-hafta
	Yakuniy nazorat	30	20 hafta
	Yozma ish	30	
	JAMI	100	

7. Asosiy va qo‘shimcha o‘quv adabiyotlar hamda axborot manbaalari

Asosiy adabiyotlar

1. “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.
2. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 488 b.
3. Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.
4. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 6 b.
5. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 48 b.
6. Yo‘ldoshev N.Q., Nabokov V.I. “Menejment nazariyasi”. Darslik. T.TDIU, 2013.-433 b.
7. Soliev A., Buzrukxonov S. Marketing, Bozorshunoslik. Darslik. –T.: Iqtisod-Moliya, 2010.- 424 b.
8. Kucharov A.S. Menejment . O‘quv qo‘llanma.T.:TDIU, 2009 y. -120 b.
9. Sharifxo‘jaev M., Yo. Abdullaev. Menejment. Darslik.T.: O‘qituvchi, 2001.
10. Qosimova D.S. “Menejment nazariyasi”. Darslik T.:TDIU, 2011-30 b.
11. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – -е изд., стер. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 76 с.
12. Грушенко, В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 288 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
13. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 26 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).
14. Современный менеджмент : учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 299 с.
15. Robbins, Stephen P. Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R647 2012 .

Qo‘shimcha adabiyotlar

16. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ.- М.:ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.
17. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-изд.- СПб Питер, 2009.- 608.
18. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 120 с.

19. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2009. – 360 с.
20. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н, Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2009. – 60 с.
21. Иваньков А.Е, Иванькова М.А. Менеджмент: Учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008.- 32 с.
22. Ильин Э.П. Мотивация и мотивы. Учебник.-СПб. Питер, 2008.- 12 с.
23. Дятлов А.Н. Общий менеджмент. Концепции и комментарии: Учебник - М.: Алпина Бизнес Букс: 2007.-400с.
24. История менеджмента : учебное пособие. под ред. Э. М. Короткова. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 240 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
25. Круи, М. Основы риск-менеджмента: учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва : Юрайт, 2014. – 390 с.

Internet saytlari

- www.lex.uz (O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi)
- www.management.ru (Rossiya menejerlar assosatsiyasi rasmiy portali)
- www.norma.uz (O‘zbekiston axborot huquqiy portali)
- www.marketing.ru (Rossiya marketologlar milliy assosatsiyasi rasmiy portali)
- www.ziyonet.uz (ZiyoNet ta’lim portali)

TEST

1. Menejment –bu:

- A) ishlab chiqarish munosabatlari
- B) tijorat munosabatlari
- V) boshqaruv munosabatlari
- D) bozor munosabatlari
- E) nobozor munosabatlari

2. Menejer — bu:

- A) boshqaruv apparatida muayyan lavozimni egallagan shaxs
- B) uch kishidan kam bo‘lmagan qo‘l ostida ishlovchiga ega bo‘lgan raxbar
- V) ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish sohasidagi mutaxassis
- D) ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish bo‘yicha professional bilimlarga ega bo‘lgan yollanma boshqaruvchi
- E) tadbirkor shaxs

Z. Menejer va tadbirkor o‘rtasida qanday farq bor?

- A) birinchisi buyruq beradi, ikkinchisi bajaradi
- B) birinchisi yollanma boshqaruvchi, ikkinchisi uning faoliyatini nazorat qiluvchi
- V) birinchisi yollanma boshqaruvchi, ikkinchisi esa mulk egasi
- D) ular o‘rtasida hech qanday farq yo‘q
- E) ikkalasi ham faqat mulk egasi

4. Marketing, moliya, kadrlar, texnologiya, axborot bular tashkilotning:

- A) elementlari
- B) ishlab chiqarishi
- V) resurslari
- D) funktsional elementlari
- E) tashqi muxiti

. Klassik yoki ma‘muriy boshqaruv maktabi fikrlarning rivojlanish davri:

- A) 198-1920 yil
- B) 1920-190 yil
- V) 1930— 190 yildan hozirgi davrgacha
- D) 190 —hozirgi davrgacha
- E) 190-198 yil

6. Klassik —ma‘muriy maktabning yorokin namoyondasi:

- A) F.Teylor
- B) Anri Fayol
- V) Meri Parker Follet
- D) Abraham Maslou
- E) F.Teylor va Abraham Maslou

7. Kommunikatsiya jarayonidagi asosiy elementlar:

- A) axborot jo‘natuvchi va kanal
- B) axborotni qabul qiluvchi
- V) axborot va axborot uzatish vositaei
- D) axborot jo‘natuvchi, aynan axborotning uzi, uzatish kanali, axborotni qabul kiluvchi
- E) axborot jo‘natish va qabul qilishda vositachi

8. Strategiya — bu:

- A) batafsil qisqa muddatli reja
- B) ishchi dastur
- V) har tomonlama detallashgan tashkilot missiyasini amalga oshirishni, hamda mahsulotlarni ta'minlash yo'llarini, vositalarini aks ettiruvchi kompleks reja
- D) har tomonlama bir funktsional bo'g'inning vazifalari
- E) ishlab chiqarish dasturi

9. Menejment — bu:

- A) boshqaruv fani va san'atidir
- B) resurslarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmadir
- V) o'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlovdir
- D) kishilarga ta'sir o'tkazish va cheklangan resurslardan samarali foydalangan xolda, ma'lum maqsad yo'lida ularni boshqara olish qobiliyati
- E) ishlab chiqarishni boshqarish jarayoni

10. Boshqarishning sir — asrorlarini ilmiy asosda o'rganishda menejment fani quyidagi usullarning qaysi birini qo'llaydi:

- A) kuzatish usuli
- B) eksperiment usuli
- V) modellashtirish usuli
- D) sistemali yondoshuv usuli
- E) kuzatish usuli, eksperiment usuli, modellashtirish usuli, sistemali yondoshuv usuli

11. A. Fayolning diqqat markazida, eng avvalo:

- A) «Insoniy munosabatlar» ni shakllantirish fikri turadi
- B) 14 tadan iborat boshqarish printsiplari turadi
- V) ikki printsiptir, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr yotadi
- D) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi
- E) ikki printsiptir, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr yotadi va yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi

12. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlat quyidagi qaysi printsiplarga asosan boshqariladi:

- A) demokratiya printsipti
- B) iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash printsipti
- V) yuksak ma'naviyat printsipti

13. Quyida qayd qilingan funktsiyalarning qaysi biri boshqarishning ma'naviy — ma'rifiy funktsiyasiga kiradi:

- A) foyda olishni ta'minlash
- B) xodimlarning sotsial ehtiyojlarini qondirish
- V) boshqarish apparati xodimlari o'rtasida ma'suliyatlarni belgilash
- D) xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish
- E) xodimlarning sotsial ehtiyojlarini qondirish, xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish

14. Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:

- A) vaqtinchalik qarorlar
- B) tezkor (operativ) qarorlar
- V) muntazam qarorlar

- D) vaqti — vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
- E) vaqtinchalik qarorlar, tezkor (operativ) qarorlar, muntazam qarorlar, vaqti —vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar

1. Boshqarishning iqtisodiy metodlari:

- A) boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzishga asoslanadi
- B) buyruqlar, farmoyishlar va qullanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi
- V) kadrlarni to‘g‘ri tanlashga asoslanadi
- D) iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi
- E) boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzishga, kadrlarni to‘g‘ri tanlashga asoslanadi

16. Strategik reja — bu:

- A) bozor holatini asosli o‘rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish, hamda shu yusinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir
- B) korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma’lum tartibga va qonun — qoidalarga solib turuvchi rejalar
- V) korxonada uzoq davrga berilgan topshiriqdir
- D) korxonada faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma’lum tartibga va qonun — qoidalarga solib turuvchi rejalar, korxonada uzoq davrga berilgan topshirikdir
- E) tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish, hamda shu yo‘sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir

17. Ob‘ektiv nizolarga:

- A) odatda qarama — qarshi tomonlarning ko‘z oldida to‘g‘ridan — to‘g‘ri vujudga keladigan nizolar kiradi
- B) ko‘pincha fitna, ig‘vo, xiyla, nayrang, fisq —fasod shaklida rivojlanish oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi
- V) odatda tabiati bo‘yicha hissiyotga berilishi, qiziqkonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi
- D) korxonaning rivojlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog‘liq nizolar kiradi
- E) odatda qarama —qarshi tomonlarning ko‘z oldida to‘g‘ridan —to‘g‘ri vujudga keladigan nizolar kiradi, odatda tabiati bo‘yicha hissiyotga berilishi, qiziqkonlik oqibatida yuzaga keladigan nizolar kiradi

18. «Menejment» kursi iqtisodiy fanlar ichidagi quyidagi fanlar jumuasiga kiradi:

- A) umumiy iqtisodiy
- B) tarmoq
- V) funktsional
- D) amaliy fanlar
- E) maxsus

19. Menejmentning uchta darajasi farqlanadi:

- A) iqtisodiy, moliyaviy, texnik
- B) texnik, boshqaruv, institutsional
- V) oliy, o‘rta, quyi
- D) gorizontaal, vertikal, tarmoqli
- E) texnik, hududiy, institutsional

20. Korxonaning boshqaruv modeli deganda nimani tushunasiz?

- A) korxonaning boshqaruv strukturasi sxemasi
- B) boshqaruv apparati xodimlari ortasidagi munosabat
- V) boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasidagi munosabat
- D) boshqaruvning quyi va oliy bosqichi orasidagi munosabat
- E) korxonaning boshqaruv strukturasi sxemasi, boshqaruv apparati xodimlari o'rtasidagi munosabat, boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasidagi munosabat, boshqaruvning quyi va oliy bosqichi orasidagi munosabat

21. Quyidagilarning qaysi birida eng ko'p boshqaruv elementlari yozilgan?

- A) rejalashtirish, asoslar va dalillar, xushyorlik, imidj
- B) oldindan aytib berish, nazorat qilish, ma'suliyat, ofis, tadbirkorlik
- V) tashkil etish, nazorat qilish, aloqa yo'llari, rejalashtirish, moliya, firma binosi

22. Menejment ilmiy yondoshuvlari deganda qo'yidagilar tushuniladi:

- A) xususiy umumiy
- B) markazlashgan, miqdoriy, uzluksiz
- V) demokratik, ijtimoiy
- D) tizimli, jarayonli, vaziyatli, miqdoriy
- E) kompleksli

23. Insoniy munosabatlar yoki xulq — atvor maktabi fikrlarining rivojlanish davri:

- A) 188-1920 yil
- B) 1920- 190 yil
- V) 1930— 190 yildan hozirgi davrgacha
- D) 190 —hozirgi davrgacha
- E) 190-198 yil

24. Menejment tsikli deganda quyidagi jarayon tushuniladi:

- A) sotib olish, ishlab chiqarish, sotish
- V) rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat qilish
- S) rejalashtirish, buyruq berish, nazorat qilish
- D) yuqoridan pastga qarorlarni, pastdan yuqoriga ularni bajarilishini kuzatish
- E) qarorlarni qabul qilish

2. Ta'minotchilar, iste'molchilar, raqobatchilar quyidagilarning elementlaridir:

- A) ichki muxitning
- B) tashqi muxitning
- V) xalqaro muxitning
- D) ijtimoiy — madaniy muxitning
- E) xalqaro va ijtimoiy — madaniy muxitning

26. Kommunikatsiya bosqichlari qo'yidagilardir:

- A) axborot jo'natuvchi, aynan axborotning o'zi, uzatish kanali, axborotni qabul qiluvchi
- B) g'oyani yoki axborotni paydo bo'lishi va uzatilishi
- V) axborotni uzatish va qabul qilish
- D) g'oya yoki axborotni paydo bo'lishi, axborotni kodga solish va uzatish kanalini tanlash, axborotni aynan uzatish, kodlashtirilgan axborotni asl holiga keltirish (dekodirovanie)
- E) axborotni qabul qilish

27. Tashkil qilish funksiyasining asosiy maqsadi —bu:

- A) tashkilot strukturasi tanlash

- B) tashkilot strukturasi takomillashtirish
- V) boshqaruv ob'ekti -ichida boshqaruvchi va boshqariluvchi jarayonlarni tartibli amalga oshirishni ta'minlash
- D) tashkilotning maqsadlarini belgilash
- E) tashkilot boshqaruv tizimini takomillashtirish

28. F. Teylorning diqqat markazida, eng avvalo:

- A) ikki printsipl, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr turadi
- B) yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi
- V) 14 tadan iborat boshqarish printsiplari turadi
- D) «insoniy munosabatlar», «birdamlik ruxi», «mushtaraklik tuyg'usiyushi shakllantirish fikri turadi
- E) ikki printsipl, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar, shuningdek oqil va sog'lom fikr, xamda yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlash turadi

29. «Insoniy munosabatlar» maktabi:

- A) mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solgan maktabdir
- B) «Teylorizm»ni qo'llab quvvatlovchi maktabdir
- V) ishchi — bu fikrsiz robot emas degan g'oyani ilgari surgan maktabdir
- D) «Teylorizm» ga qarshi turuvchi maktabdir
- E) ishchi —bu fikrsiz robot emas degan g'oyani ilgari surgan va «Teylorizm» ga qarshi turuvchi maktabdir

30. Iqtisodiy munosabatlarni demokratizatsiya printsipl deganda:

- A) monopollashgan iqtisoddan erkin iqtisodga o'tish tushuniladi
- B) mustaqillik fikrini kengroq anglash tushuniladi
- V) davlat va jamiyat boshqaruvida qonunning ustivorligi tushuniladi
- D) respublikaning dunyo hamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish tushuniladi
- E) monopollashgan iqtisoddan erkin iqtisodga o'tish, respublikaning dunyo hamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish tushuniladi

31. Quyida qayd qilingan funktsiyalarning qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funktsiyasiga kiradi:

- A) mehnat sharoitini yaratish
- B) xodimlarni insoniylik ruhida tarbiyalash
- V) marketing xizmatini uyushtirish
- D) ishlab chiqarishni tashkil qilish
- E) mehnat sharoitini yaratish, marketing xizmatini uyushtirish, ishlab chiqarishni tashkil qilish

32. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar:

- A) ilmiy asoslangan bo'lishi
- B) bir — biri bilan aloqadorligi
- V) tezkor bo'lishi
- D) samarali bo'lishi
- E) ilmiy asoslangan bo'lishi, bir —biri bilan aloqadorligi, tezkor bo'lishi, samarali bo'lishi

33. Quyidagi usullardan qay biri xodimlarga ta'sir etish bo'yicha eng umumli sanaladi:

- A) majburlash
- B) taqdirlash
- V) ishontirish
- D) ibrat asosida

34. Boshqaruv funktsiyasi deganda:

- A) u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- B) korxonaning moddiy — texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- V) xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- D) u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat, korxonaning moddiy — texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- E) u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat, korxonaning moddiy — texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat, xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

3. Boshqarish strukturasi deganda:

- A) boshqarish; maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarini bajaruvchi, bir — biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bug'inlarining majmuasi tushuniladi
- B) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga buysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi
- V) bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi
- D) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga buysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa, bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi
- E) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarini bajaruvchi, bir — biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi, boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi

36.Strategik qaror:

- A) bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bug'inlar uchun birdek amal qiladi
- B) tor doiradagi muammoga ta'luqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir gurux xodimlar yuzasidan qabul qilinadi
- V) yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi
- D) korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi
- E) Bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bug'inlar uchun birdek amal qiladi, korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi

37. Quyida qayd qilingan ehtiyojlarning qaysi biri birlamchi ehtiyojlarga kiradi:

- A) fiziologik ehtiyojlar
- B) sotsial ehtiyojlar
- V) ma'rifatga bo'lgan ehtiyojlar
- D) ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar
- E) o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar

38. Kommunikatsiya — bu:

- A) kishilar o'rtasida o'zaro axborot almashuvidir
- B) ma'lumot va xabarlarni to'plashdir
- V) davlat nazorati va boshqaruvi ostidagi ob'ektdir
- D) ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayoni
- E) ma'lumot va xabarlarni to'plashdir, ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayoni

39. Boshqaruv samaradorligi deganda:

- A) yalpi ichki mahsulot to'shuniladi
- B) sarflangan harajatning erishilgan samaraga bo'lgan nisbati tushuniladi
- V) erishilgan samaraning sarflangan xarajatga bo'lgan nisbati tushuniladi

- D) yalpi investitsiya tushuniladi
- E) yalpi ichki mahsulot, sarflangan xarajatning erishilgan samaraga bo'lgan nisbati tushuniladi

40. Ilmiy boshqaruv maktabi fikrlarining rivojlanishi davri:

- A) 1920-190 yil
- B) 1930— 190 yildan hozirgi davrgacha
- V) 188-1920 yil
- D) 190 yildan hozirgi davrgacha
- E) 190-198 yil

41. Rejalashtirish — bu:

- A) bu har bir funktsional bug'inning joyini belgilash
- B) tashkilotni boshqaruv strukturasi tuzish
- V) kishilarni ish faoliyatga qiziqtirish
- D) rahbariyat harakatlarining yagona yo'nalishini, tashkilot va a'zolarining umumiy maqsaddarga erishish yo'lidan harakat birligini ta'minlash vositasi
- E) tashkilot maqsadlariga erishish vositasi

42. Boshqaruv usullari:

- A) faoliyat yo'nalish
- B) kishilarga ta'sir etishning umumiy vositalari va yo'llari
- V) rahbari shaxsiy sub'ektiv jihatlarining qo'llanishi
- D) tashkilotning funktsional bo'g'inlarining vazifalarini bajarilishi
- E) hulq —atvor me'yorlari

43. Qaror qabul qilish —bu:

- A) rozilik berish
- B) alternativ echim tanlash
- V) muammolarni o'rganish
- D) erishilgan natijalarga baho berish
- E) muammolarni o'rganish va erishilgan natijalarga baho berish

44. Boshqarishning iqtisodiy usullarining jumlasiga quyidagilar kiradi:

- A) kredit va foiz stavkasi, soliq va soliq yuki
- B) boj tulovlari
- V) subsidiya va sanksiya
- D) narx —navo
- E) kredit va foiz stavkasi, soliq va soliq yuki, boj tulovlari, subsidiya va sanksiya, narx —navo

4. Menejment sub'ekti bo'lib:

- A) ijro etuvchi hokimiyat hisoblanadi
- B) kontsernlar hisoblanadi
- V) ijro etuvi xokimiyat va boshqaruv organlari xisoblanadi
- D) boshqaruv organlari hisoblanadi
- E) tadbirkor

46. Ma'muriy buyruqbozlik tizimi sharoitida davlat qo'yidagi qaysi oyillarga asosan boshqariladi:

- A) qayta aloqalar printsipi
- B) demokratiyalash printsipi
- V) demokratiyani tan olmaslik printsipi
- D) avtokratlik printsipi

E) demokratiyani tan olmaslik printsiipi, avtokratlik printsiipi

47. Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab axborotlar qanday turlarga bo‘linadi?

- A) xisobot ko‘rinishidagi axborotlar
- B) hisobga olish bo‘yicha axborotlar
- V) direktiv axborotlar, nazorat qilish bo‘yicha axborotlar
- D) nazorat qilish bo‘yicha axborotlar
- E) hisobot ko‘rinishidagi axborotlar, xisobga olish bo‘yicha axborotlar

48. Tashqi kommunikatsiya deganda:

- A) raxbar atrofidagi shov — shuvlar tushuniladi
- B) tashkilot bilan tashqi muxit o‘rtasidagi axborot almashuvi tushuniladi S) korxonada ichidagi bo‘limlar o‘rtasidagi axborot almashuvi tushuniladi
- V) rahbar va bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi kommunikatsiya tushuniladi
- D) korxonada ichidagi bo‘limlar o‘rtasidagi axborot almashuvi, rahbar va bo‘ysunuvchi o‘rtasidagi kommunikatsiya tushuniladi

49. Maqsad-bu:

- A) muddao
- B) u yoki bu niyatga erishish uchun ko‘zda tutilgan mushtarak orzu
- V) bu navbatdagi bosqichda “jang” bilan zabt qilinadigan bamisoli cho‘qqidir
- D) noto‘g‘ri javob yo‘q.

0. Boshqarish pog‘ona (daraja)lariga qarab maqsadlar qanday turlarga bo‘linadi:

- A) siyosiy maqsadlar
- B) tuman maqsadlari
- V) iqtisodiy maqsadlar
- D) ijtimoiy maqsadlar

1. ”Maqsadlar shajarasi” deganda:

- A) maqsadning muxumligi jixatidan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi
- B) maqsadni qo‘yish va amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog‘liqligi tushuniladi
- V) bir maqsadning boshqa maqsadga bo‘ysunishi tushuniladi
- D) maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o‘rtasidagi aloqaning grafik tasviri tushuniladi.

2. Boshqaruv funktsiyasi deganda:

- A) u yoki bu ob‘ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni xal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- B) korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- V) xodimlarni korxonada rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi
- D) a+b

3. Quyida qayd qilinganlarning qaysi biri boshqarish funktsiyasi xisoblanadi:

- A) rejalashtirish
- B) tashkil qilish
- V) tartibga solish va muvofiqlashtirish
- D) noto‘g‘ri javob yo‘q.

4. Boshqarish faoliyati turlariga qarab boshqarish funktsiyalari:

- A) xududiy va tarmoq funktsiyalariga bo‘linadi
- B) raxbar va bo‘ysunuvchi funktsiyalariga bo‘linadi
- V) umumiy (asosiy) va aniq funktsiyalarga bo‘linadi

D) noto'g'ri javob yo'q

.Quyida qayd qilingan funktsiyalarning qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funktsiyasiga kiradi:

- A) mehnat sharoitini yaratish
- B) xodimlarni insoniylik ruxida tarbiyalash
- V) marketing xizmatini uyushtirish
- D) ishlab chiqarishni tashkil qilish.

6. Quyida qayd qilingan funktsiyalarning qaysi biri boshqarishning sotsial funktsiyasiga kiradi:

- A) mablag'larning doiraviy oborotini ta'minlash
- B) xodimlarning sotsial madaniy-ma'naviy extiyojlarini qondirish
- V) xodimlarni mexr-shavqatli va o'zaro munosabatlarda sabr toqatli bo'lish ruxida tarbiyalash
- D) axborotlar oqimini tashkil qilish.

7. Quyida qayd qilingan funktsiyalarning qaysi biri boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funktsiyasiga kiradi:

- A) foyda olishni taminlash
- B) xodimlarning sotsial madaniy-ma'naviy extiyojlarini qondirish
- V) boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash
- D) xodimlarga xalollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish.

8. Boshqariish strukturasi deganda:

- A) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi tushuniladi
- B) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqorri organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi
- V) bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi
- D) b+v

9. Tashkiliy strukturalarni xosil qiladigan boshqarish organlari:

- A) boshqaruv tizimi shaklida bo'ladi
- B) boshqaruv bo'g'inlari shaklida bo'ladi
- V) boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi
- D) b+v

60. Chiziqli shtabli struktura:

- A) xar bir chizqli raxbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslaxatchilar kengashi, yani shtablar tuzish orqali tashkil etiladi
- B) xar bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalarni biriktirib qo'yish orqali tashkil etiladi
- V) barcha qo'yi raxbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonaga raxbariga bo'ysindirish orqali tashkil etiladi
- D) b+v

61. Funktsional struktura:

- A) barcha qo'yi raxbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonaga raxbariga bo'ysindirish orqali tashkil etiladi
- B) xar bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalarni biriktirib qo'yish orqali tashkil etiladi
- V) xar bir chiziqli raxbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslaxatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi
- D) a+b.

62. Marketing faoliyatining asosiy maqsadi:

- A) ijtimoiy zaruriy fikr yaratish
- B) fikrlarni tafsiya eta bilish
- V) tavsiya etilgan muloxazalarni jamoa normalari sifatida tadiqlanishi
- D) faoliyat qaratilgan ob'ektni o'rgangan xolda fikrlar yurutish.

63. Maxsulot yaratishda birinchi bosqich:

- A) boshqaruv taxlili
- B) konstruktorlik
- V) boshlang'ich fikrlar
- D) yaratilgan fikrni tanlash va dastlabki baxolash.

64. Marketingning asosiy maqsadi nima?

- A) korxonani yuqori foyda bilan taminlash
- B) xaridorni talab va extiyojlarini qondirish
- V) ishlab chiqarishni tartibga solish
- D) xamma javoblar to'g'ri.

6. Reklamaning maqsadi nima?

- A) sotishni tezlashtirish
- B) yuqori baxo bilan sotish uchun sharoit yaratish
- V) sotishdan yuqori foyda olish
- D) xamma javoblar to'g'ri.

66. Bozor konyukturasi nima?

- A) talab va taklif o'rtasidagi munosabat
- B) baxoning darajasi
- V) tovarning xarajati
- D) zaxiradagi tovarlar.

67. Avtokratik raxbarlar bo'ysinuvchilarning:

- A) tashabbuskorligiga to'la-to'kis tayanadi
- B) tashabbuskorligiga yo'l qo'ymaydi
- V) tashabbuskorligini rag'batlantiradi va undan foydalanadi
- D) faolligiga rag'batlantiradi.

68. Liberal raxbarlar kadrlarni tanlashda:

- A) beparvolarcha yondashadilar
- B) kuchli raqobatdoshlardan qutulish payida bo'ladilar
- V) ishchan, bilimdon xodimlarga mo'ljal oladilar, ularni o'sishiga yordam beradilar
- D) tashqaridan madad kutadi.

69. Firmaning kaysi boshkaruv darajasi xamma bulinmalar faoliyatiga muvoffikligi (mosligi) xolda firmaning samarali ishlashi va rivojlanishi ta'minlanishini amalga oshiradi?

- A) boshkaruvning oliy darajasi-Top management
- B) boshkaruvning urtacha darajasi-Middle management
- V) boshkaruvning kuyi darajasi-Lower management
- D) boshkaruvning oliy darajasi-Top management, Boshkaruvning kuyi darajasi-Lower management

70. Strategik rejalashtirishning uchta asosiy boskichini ayting

- A) tashki, ichki muxit taxlili: vazifa va maksadning aniklanishi, strategiya ishlab chikish
- B) natijaviylik taxlili: rakobatbardoshligini aniklash, firmaning iktisodiy imkoniyatlarini aniklash
- V) rakobatbardoshligini aniklash, ichki muxit taxlili
- D) strategiyani boshkarish, rakobatbardoshligini aniklash, ichki muxit taxlili

71.Samaradorlik – bu ...

- A) rakobat sharoitida tashkilot yashab kolishi va muvaffakkiyat kozonishi uchun muxim bulgan omil
- B) xakikiy ishning xakikiy ishchilar tomonidan boshkarilishi
- V) savdoning katta xajmi
- D) ishlab chikarish samaradorligining kursatkichi, foydalanilgan resurslarning maxsulot birligida ifodalaydigan

72. Boshkaruvning avtoritar uslubida boshkaruvchi

- A) xamma muammolarni uzi xal kiladi
- B) birkarorga kelishga oldin kul ostidagilar bilan maslaxatlashadi
- V) yukoridan topshiriklarni kutadi
- D) xamma javobgarlikni uzidan sokit kiladi
- E) yukoridan topshiriklarni kutadi, xamma javobgarlikni uzidan sokit kiladi

73. F. Teylor menejmentning kaysi tamoyillarini aniklagan.

- A) ishchini ilmiy tanlash, ishchini ilmiy ukitish.
- B) ishni iktisoslashtirish
- V) ishchini ilmiy tanlash, ishchini ilmiy ukitish va ishni iktisoslashtirish
- D) ishni samarali bajarilishi uchun ishchilarni resurslar bilan ta'minlash.
- E) ishchini ilmiy tanlash, ishchini ilmiy ukitish, ishni iktisoslashtirish, ishni samarali bajarilishi uchun ishchilarni resurslar bilan ta'minlash.

74. Texnologiya – bu:

- A) texnika, asosiy ishlab chikarish vositalari yigindisi;
- B) xom-ashyo, materiallar va axborotni kayta ishlash usullari yigindisi;
- V) sifatli va arzon tayyor maxsulotlar ishlab chikarishda kullaniladigan mexnat predmetlari va vositalari yigindisi;
- D) barcha javob tugri.

7. Firmaning tashkiliy tuzilmasiga kandy omillar ta'sir ko'rsatadi.

- A) Ish vakti va mexnat sharoitlari.
- B) Ishlab chikarish omillari.
- V) Demografik va geografik omillar.
- D) Iktisodiy, ijtimoiy, siyosiy, ilmiy, texnikaviy omillar.
- E) Boshkarish printsiplari.

76. Boshkarishning tashkiliy-ma'muriy usuli nimalarga asoslanadi.

- A) Yakka boshchilik munosabatlari, intizom va ma'suliyatga
- B) Tashkiliy tuzilishga
- V) Ma'muriy xududlarning paydo bo'lishiga
- D) Boshkaruv vazifalari va texnologiyalarini mukammallashuviga
- E) Iktisodiy samaradorlikka

77. Tashkilotning tashki muxiti elementlarini ko'rsating.

- A) Tashkiliy bo'linmalar
- B) Mexnatni tashkil etish va ish xaki bo'limi

- V) Iste'molchilar, rakobatchilar, davlat, mol etkazib beruvchilar va boshkalar
- D) Talab va taklif
- E) Rejalashtirish va xisob kitob bo'limi.

78.Boshkarish ta'limotidagi asosiy maktablar.

- A) Ilmiy, mumtoz, "Insoniy munosabatlar maktabi", mikdoriy tizimli menejment
- B) Mumtoz, ilmiy, chizikli, funktsional
- V) Aralash, chizikli, funktsional
- D) Innovatsion, demokratik, liberal, avtokratik
- E) Demokratik, liberal, avtokratik

79.Menejment fanining taxlil usullari.

- A) Sistemali, samarali, ierarxik
- B) Mikrodarajada, makrodarajada
- V) Sistemali, kompleks, kuzatish, integratsion, iktisodiy matematik, eksperiment, sotsiologik kuzatuv
- D) Sotsiologik kuzatuv, sistemali, alokali, funktsional, chizikli
- E) Samarali, kompleks, chizikli, funktsional

80.Maxsulot sifatini boshkarish tushunchasi.

- A) Boshkaruv tartib koidasi
- B) Iktisodiy va ijtimoiy omillar
- V) Strategiya va struktura
- D) Iste'molchilar talablariga mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chikarishni boshkarish
- E) Ijtimoiy iktisodiy ko'rsatkichlar yig'indisi

81. Amir Temurning davlatni boshqarish printsiplari.

- A) Avtokratik, yakka xokimlik, buyrukbozlik, konservatizm
- B) Buyruqbozlik, kattik markazlashuv, formalizm
- V) Maxtublik, bilimdonlik, ierarxiya, javobgarlik
- D) Ilmiylik, yakka xokimlik, ierarxiya, demokratiya, mashvarat
- E) Mashvarat, extiyotkorlik, byurokratiya, buyrukbozlik

82.Boshkaruvning "7-s" tamoyili.

- A) Strategiya, struktura, tizim, xodimlar tarkibi, boshkaruv koidasi, boshkaruv maxorati, yakuniy natijalar
- B) Strategiya, struktura, tizim, iktisodiy ishlab chikarish, boshkaruv koidasi, ijtimoiy ximoya, yakuniy natijalar
- V) Iktisodiy ishlab chikarish, struktura, tizim, xodimlar tarkibi, boshkaruv koidasi, boshkaruv maxorati, yakuniy natijalar
- D) Ijtimoiy ximoya, struktura, "nou-xau", xodimlar tarkibi, boshkaruv koidasi, boshkaruv maxorati, yakuniy natijalar
- E) Strategiya, iktisodiy ishlab chikarish, tizim, xodimlar tarkibi, boshkaruv koidasi, boshkaruv maxorati, ijtimoiy ximoya

83.Axborot almashinuvining samaradorligiga ta'sir qiladigan muxim omil.

- A) Teskari aloqaning mavjudligi
- B) Bir tomonlama aloka

- V) Axborotning kamligi
- D) Oddiy axborot tizimi
- E) Murakkab axborot tizimi

.84.Boshqaruvning umumdavlat organlari quyidagilardan iborat.

- A) Oliy Majlis, konsernlar, jamoat birlashmalari
- B) Sud organlari, Viloyat xokimiyati, tuman xokimligi
- V) konun chikaruvchi organ, ijro etuvchi organ, sud organlari
- D) Viloyatlar xalk deputatlari kengashi, tuman, shaxar xalk deputatlari kengashi deputatlari kengashlari
- E) Xokim, vakillik organlari, ijroiya organlari

8.Koorparatsiya bu-

- A) Moliyaviy jamg'arma bo'lib, sarmoyalarni birlashtiradi.
- B) Rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir.
- V) Bu anik vazifalar, yirik maksadli dasturlar va loyixalarni amalga oshirish maksadida tashkil etiladigan birlashma.
- D) Jismoniy va yuridik shaxslarning ko'ngilli jamoat birlashmalari
- E) Ishlab chikarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik tarmok.

86.Assotsiatsiya bu-

- A) Noishlab chikarish tarmoklari, ijodiy jamoalar, transport va aloka korxonalarining ko'ngilli birlashmasi.
- B) Iktisodiy tizimning asosiy va birlamchi bo'g'ini bo'lib, maxsulot ishlab chikaridi, sotadi, almashadi va xizmat ko'rsatadi.
- V) Xodimlarning ijtimoiy iktisodiy xukuklarini va manfaatlarini ximoya kiladi.
- D) Korxonalarining paychilik asosidagi ko'ngilli birlashmasi
- E) Jismoniy va yuridik shaxslarning ko'ngilli jamoat birlashmalari

87.Boshkaruv qarorlarini qabul qilishda qo'llaniladigan usullar.

- A) Iktisodiy, ijtimoiy, ma'muriy, ruxiy usullar
- B) Muammoni qo'yish, muammoni echish, qarorni tanlash, qarorlarning bajarilishini ta'minlash
- V) Iktisodiyotni diversifikatsiyalash, boshkaruvga yordam berish, korxo-naga imtiyozlar berish
- D) Xukukiy, ma'muriy, texnikaviy usullar
- E) Rejalashtirish, tashkil etish, nazorat, motivasiya

88.Boshqarishning xuquqiy vositalari quyidagilardan iborat.

- A) Ijtimoiy munosabatlarga yuridik, qonuniy ta'sir o'tkazish jarayonida qo'llaniladigan xuquqiy me'yorlar majmui
- B) Iktisodiy usullardan va manfaatlardan qonuniy foydalanish
- V) Kredit va foiz stavkasi, soliqlar, boj to'lovlari
- D) Eksport va importni muvozanatlashtirish, innovatsiyani yo'lga qo'yish, iktisodiyot tarkibini o'zgartirish
- E) Korxonada sog'lom ruxiy muxitni yaratish, ma'naviy vaziyatga ta'sir ko'rsatish

89.Boshkaruv pog'onasiga ko'ra menejerlar toifasi.

- A) Raxbar-diplomat, raxbar-murabbiy, raxbar-innovator
- B) Ishchanlik va shaxsiy sifatlari bo'yicha, bilimi ko'nikma va maxorati bo'yicha raxbar.
- V) Avtokratik. Demokratik va liberal raxbarlar.
- D) Sangviyniklar, flegmatiklar, xoleriklar va melanxoliklar
- E) Yukori pog'onadagi, o'rta pog'onadagi va kuyi pog'onadagi menejerlar

90. Boshkaruv qarorlariga qo‘yiladigan talablar.

- A) Manfaatdorlik, samaradorlik, ko‘tarinkilik
- B) Ilmiy asoslanganlik, alokadorlik, anik va to‘g‘rilik, qisqalik, tezkorlik
- V) Samaralilik, operativlik, yakkaboshchilik, muqobillik, mukammallik
- D) Anik maksad, mustakillik, ijobiy natija, mukammallik
- E) Extiyojlarni kondirish, javobgarlik, ma‘muriyat siyosatini aks ettirish

91. Quyidagilardan kaysi biri zamonaviy menejment tamoyili xisoblanadi.

- A) Nomenklatura tamoyili
- B) Formalizm, rasmiyatchilik tamoyili
- V) Ierarxiya tamoyili
- D) Konservatizm tamoyili.

92. Boshkarish funktsiyalarini ko‘rsating

- A) Rejalashtirish, prognozlash, taxlil kilish, ragbatlantirish
- B) Foyda taksimotiga katnashish, nazorat, modellashtirish
- V) Rejalashtirish, tashkil kilish, muvofiklashtirish, motivasiya, nazorat
- D) Ma‘lumotlarni yig‘ish, saklash, kayta ishlash, taxlil kilish, karor uchun tayyorlash
- E) Muammoni qo‘yish, muammoni echish, karorni tanlash, nazorat kilish

93. Rejalashtirish funktsiyasini bajarishda qo‘llaniladigan usullar.

- A) Kompleks, sistemali, tarkibiy, integrasion, progressiv
- B) Regression taxlil, diversifikasiya, modellashtirish, kuzatish, tajriba
- V) Iktisodiy taxlil, statistik, delfa, matematik modellashtirish usullari
- D) Prognozlash, ekstrapolyasiya, regression taxlil, modellashtirish, delfa, omilli taxlil
- E) Progressiv, modellashtirish, tarkibiy, sistemali, statistik, iktisodiy usullar

94. Tashkilotning innovatsion maqsadlari bu:

- A) Xar kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi.
- B) Korxonaga va ayrim xodimlarga qiyinchiliklar tug‘diradigan maqsadlar tushuniladi.
- V) Yangi maxsulotni ishlab chikarish, yangi texnologiyalarni joriy kilish bo‘yicha qo‘yiladigan maqsadlar tushuniladi.
- D) Xodimlar malakasini oshirish soxasidagi maqsadlar tushuniladi.
- E) Biror bir muammoni xal kilish zarurati tugilganda paydo bo‘ladigan maqsadlar.

9. Axborotlar funktsional mazmuniga qarab quyidagicha turkumlanadi.

- A) Ichki va tashki axborotlar
- B) Birlamchi, oralik va yakuniy axborotlar
- V) Direktiv, xisobot, xisobga olish va nazorat ko‘rinishidagi axborotlar
- D) Texnik texnologik, tashkiliy, xukukiy, iktisodiy, ijtimoiy
- E) Tarixiy, joriy, perspektiv axborotlar

96. Quyida qayd qilingan funktsiyalarning qaysi biri boshqarishning sotsial funktsiyasiga kiradi.

- A) Mablaglarni aylanma xarakatini taminlash.
- B) Boshkarish devoni xodimlari o‘rtasida ma‘suliyatlarni belgilash
- V) Korxonada marketing xizmatini uyushtirish
- D) Xodimlarning ijtimoiy ximoyasini ta‘minlash
- E) Korxonaning foyda olishini ta‘minlash

97. Boshkarish strukturalarining tashkiliy turlari:

- A) Chizikli, chizikli shtabli, funktsional, chizikli funktsional, dasturli maksadli
- B) Bosh shtab, chizikli, chizikli shtabli, dasturli maksadli, chizikli funktsional
- V) Chiziksiz, funktsional, dasturli maksadli
- D) Funktsional, dasturli maksadli, chiziksiz funktsional, bosh shtab
- E) Chizikli, funktsional, bosh shtab, dasturli maksadli.

98. Tashkilotga ikkinchi darajali ta'sir ko'rsatadigan tashqi muxit omillarini ko'rsating.

- A) Ilmiy-texnikaviy tarakkiyot
- B) Davlat iktisodiyotining axvoli
- V) Tashkilotga karatilgan e'tibor
- D) Ijtimoiy, madaniy va siyosiy o'zgarishlar
- E) Markazlashgan boshkaruvni tashkil etish

99. Tashkiliy printsip nima.

- A) Bayramlarni tashkil etish.
- B) Korxonaning barcha bo'limlarini yaxlit kilib birlashtirish
- V) Kundalik ishlarni rejalashtirish va amalga oshirish
- D) Boshkaruvda nazoratni kuchaytirish
- E) Xodimlar bilan ishlash

100. Axborot almashinish usullari.

- A) Bir tomonlama, ikki tomonlama, ko'p tomonlama va murakkab
- B) Bir tomonlama, ikki tomonlama, ko'p tomonlama va oddiy
- V) Bir tomonlama, ikki tomonlama, oddiy va murakkab
- D) Oddiy, murakkab, tizimli, kompleks
- E) Sistemali, ichki, tashki, murakkab

4.4.Tarqatma materiallar

DO‘STINGIZNI DEPRESSIYADAN QUTQARISHGA YORDAM BERUVCHI USUL

Odamlar ko‘pincha haqiqiy depressiya va qayg‘u hissini bir-biridan ajrata olishmaydi.

Klinik depressiya - bu shunchaki sizning istagingiz bilan o‘tib ketmaydigan tibbiy buzilish, haqiqiy kasallik. U kamida ikki hafta davom etadi va hayotning barcha jabhalarida jiddiy halaqit beradi. Tadqiqotchilar ma‘lumotiga ko‘ra, dunyoning taxminan 10 foiz aholisi depressiya bilan kurashadi. AdMe.ru depressiya holatida yordam beruvchi bir necha usullar haqida ma‘lumot berdi.

1. Yordam topishga ko‘maklashing



Bemorga ehtiyotkorlik bilan professional yordam taklif qiling. Muayyan vazifalarni o‘z zimmangizga olganingiz yaxshi: shifokorlarning manzili va telefon raqamlarini toping, mutaxassisning huzuriga kirganda beriladigan savollar ro‘yxatini tuzib oling va h.k.

2. Ma'lumotlar bilan bo'lishing



Do'stingizni o'z holi uchun aybdorlik yoki uyat hissi qiynayotgan bo'lsa, unga depressiyaning astma yoki diabet kabi kasallik ekanini tushuntiring. Bu zaiflik yoki xulq-atvorga xos xislat emas, insonning o'zidan-o'zi sog'ayib qolishini kutish - singan qo'lni o'zi to'g'irlashdek gap.

Depressiya haqidagi ma'lumotlarni toping - u haqida qancha ko'p bilsangiz, do'stingizning qay ahvoldaligini shuncha yaxshi tushunasiz va uni qo'llab-quvvatlaysiz.

3. Depressiyani qayg'u bilan adashtirmang



Depressiyaning qanday ahamiyatga ega ekanligini tushunib eting. Agar sizning boshingizdan o'tmagan bo'lsa, depressiyani qayg'u yoki alam kabi hislar bilan

adashtirmang. Bu do'stingizning kasallik uchun o'zini aybdor sanashini kuchaytiradi.

4. Kasallik haqida ochiq gapiring



Do'stingiz bilan uning ahvoli haqida ochiq suhbatlashing. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, o'z joniga qasd qilishga doir suhbatlar xavfning oldini oladi. Depressiyaning og'ir shakli ana shunday natijalarga olib keladi.

Kasallik haqida ochiq-oydin suhbatlashish "ruhiy xasta" yorlig'ini buzishga yordam beradi va bunday vaziyatda yordam so'rash - normal holat ekanligini tushunishda muhim rol o'ynaydi.

. Qo'llab-quvvatlashda davom eting



Depressiya belgilari ko‘pincha sezilmaydi, chunki unga qandaydir tahlillar topshirib bo‘lmaydi. Shuning uchun do‘stingizning ko‘rinishi yaxshi bo‘lsa ham, uni qo‘llab-quvvatlashda davom eting.

Manba.www.xabardor.uz sayti (10-11-2016 yil)

DEPRESSIYADAN QANDAY CHIQUISH MUMKIN?

Psixologlarga eng ko‘p beriladigan savol qaysi, bilasizmi? Bu - "Depressiyadan qanday chiqish mumkin?" degan savol. Bunday savol beruvchilarning hammasi ham depressiyaga chalingan deyish noto‘g‘ri. Ba‘zi odamlar shunchaki yomon kayfiyat yoki ma‘yuslikni depressiya bilan adashtirishadi. Biroq vaqtida davolamasa, depressiya engil shakldan suitsid shaklga o‘tishi ham mumkin.

Dam oling

Agar sizning depressiyangiz charchash natijasida yuzaga kelgan bo‘lsa, hech narsaga e‘tibor bermay dam oling.



Ikki haftalik otpusk olib, uni butkul o‘zingizga bag‘ishlang: kitob o‘qing, yaxshilikka chorlovchi filmlar ko‘ring, do‘stlaringiz bilan muloqot qiling, to‘yguningizcha uxlang, o‘zingiz yoqtirgan shirinliklardan iste‘mol qiling.

Sayohat qiling

Sharoitni o‘zgartirish va yangi yoqimli taassurotlarga ega bo‘lish har bir insonga kerak, qiyin kunlarni boshdan kechirayotganlar uchun esa ular hayotiy muhim ahamiyat kasb etadi.



Sayohat yoʻnalishini moliyaviy ahvolingizdan kelib chiqib tanlang: xorijdagi dam olish zonalarida orom olish yaxshi, albatta, ammo vatanimizda ham maroqli hordiq chiqarish mumkin.

Oʻz xobbingizga ega boʻling!



Sevimli ish bilan shugʻullanish va oʻxshash fikrlovchi kishilar bilan hamsuhbat boʻlish har qanday kasallikni davolaydi hamda kayfiyatni koʻtaradi.

Muloqot qiling!

Do‘stlaringiz, qarindoshlaringiz va o‘zingiz xush ko‘rgan insonlar bilan muloqot qiling. Faqat ular bilan suhbatlashganda tushkunlikka olib keluvchi mavzulardan qoching.



O‘yin-kulgu qiling va hayotdan zavq olib yashang! Har bir insonning hayotdan zavq olib yashashi uning o‘ziga bog‘liq. Shunday ekan, ortiqcha qayg‘uga berilmay, hayotingizdagi har bir voqeadan foydali xulosa chiqaring.

O‘zingizga yoqqan narsalarni xarid qiling!



Anchadan beri sotib olishni istayotgan buyumlaringizni sotib olsangiz, kayfiyatingiz ko'tarilishi shubhasiz.

Sport bilan shug'ullaning! Zero, sog'lom tanda - sog' aql, depressiya va boshqa ruhiy xastaliklarga esa bu erda o'rin yo'q.

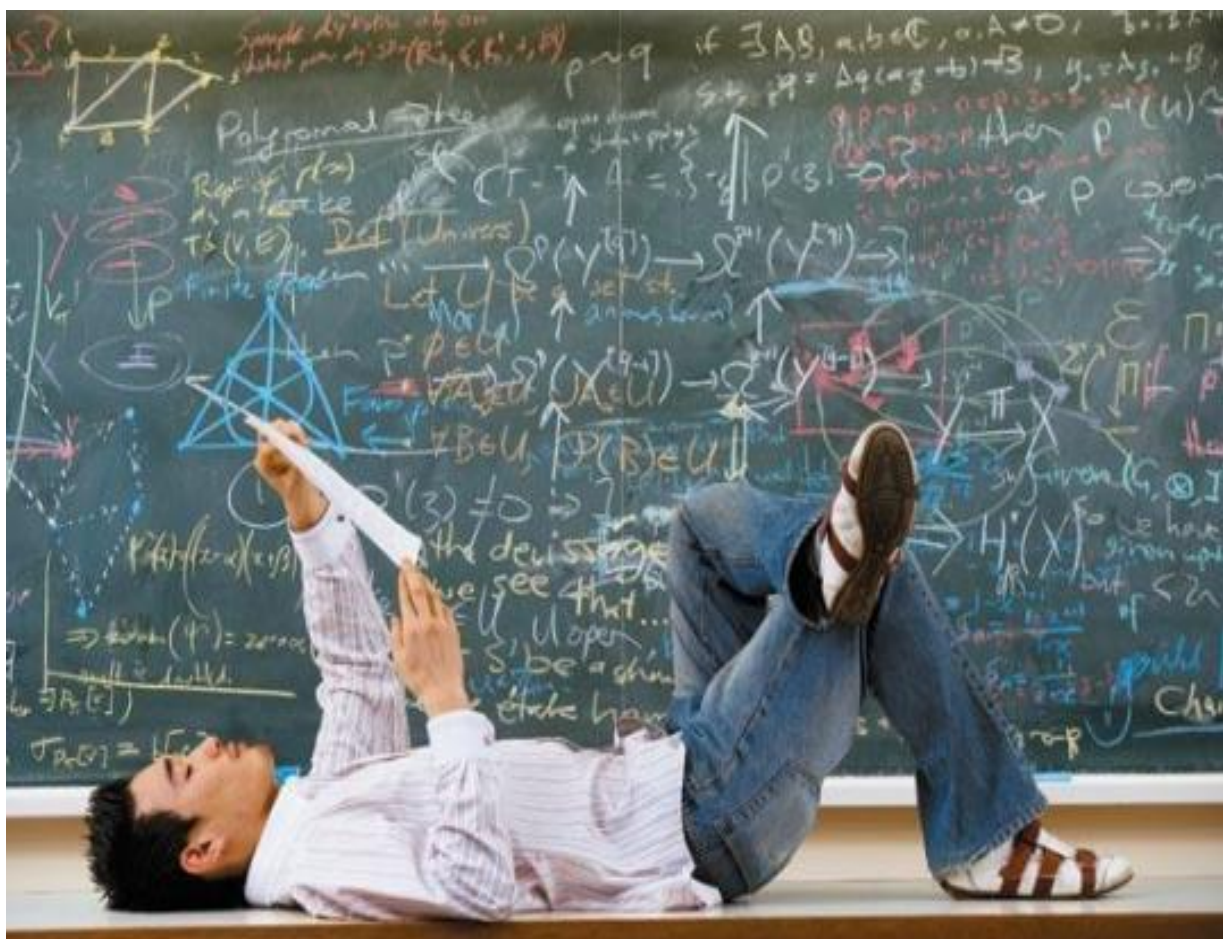
Diqqatingizni jamlang! Ish, oila - farqi yo'q, o'zingiz uchun muhim bo'lgan narsaga e'tiboringizni qarating. Bu sizni chalg'itib, zulmatdan olib chiqishga yordam beradi.



Miyangizni kemirayotgan "xasta o'y"ni topib, undan xalos bo'lishga harakat qiling. Bu axir sog'lig'ingizni ketkazishingizga arzimaydi-ku!

Ijobiy fikrlashni hamda hayotdagi katta va kichik xursandchiliklarni ko'rishni o'rganing! Qisqa qilib aytganda, optimist bo'ling!

O'zingiz ustingizda ishlang, shaxs sifatida rivojlaning!



Omadli kishilar omadsizlarga qaraganda melanxoliyaga kamroq duchor bo'lishadi.

Shuni unutmang-ki, bularga faqat depressiyadan chiqish uchun emas, balki muntazam ravishda rioya qiling.

Manba. www.xabardor.uz sayti (29-0-2016 yil)

Mansab pillapoyalaridan yuqori odimlashda qo‘l keladigan 8 maslahat



Siz anchadan beri ofisda ishlaysizmi? Mansab pillapoyasida ko‘tarilish bo‘lishini kutaysiz, biroq bu amalga oshmay turibdi va nima qilishga boshingiz qotdimi? Siz uchun maxsus - mansab pillapoyalaridan olg‘a intilishga yordam beruvchi foydali maslahatlar. Avval ham karera borasida o‘shirishga to‘g‘anoq bo‘ladigan xatolar haqida eshitgan bo‘lsangiz kerak. Biroq ishda tezlik bilan “ko‘tarilish” uchun ham muayyan qadamlarni amalga oshirish ham kerak bo‘ladi. Ulardan ba’zilaridan xabardorsiz, boshqalari esa siz uchun yangilik bo‘ladi. Bu maqolada mansab pillapoyalaridan yuqorilash uchun qo‘l keladigan oddiy maslahatlar keltirilgan. Agar mazkur qadamlar amalga oshirilmasa, yuqoriga olib boradigan yo‘l cho‘zilib ketishi mumkin.

1. Odamlarni tinglashni biling



Befoyda suhbatlarda imkoni boricha kamroq ishtirok etishga harakat qiling va ularning tashabbuskori ham bo'lmang, biroq ishga doir muloqotlarda aksincha ko'proq ishtirok eting. Ishoning, jim turganingizda va aytilganlar haqida mulohaza qilayotgan vaqtingizda aqlliroy ko'rinasiz.

Diqqat bilan tinglashni bilish kerak, buni ob'ektiv ravishda amalga oshirishga harakat qilish va suhbatdoshingiz sizga etkazmoqchi bo'lgan masala va uning sababini anglash lozim. Zarur bo'lganidagina gapirishga o'rganing. Suhbat paytida esa sizga qiziqarli hikoyani so'zlab berishayotgandek quloq soling.

2. Ishtirok eting

Hamkasblaringizda echib bo'lmaz murakkablik yuzaga kelsa, o'z yordamingizni taklif eting. Agar uni qanday hal etishni bilmasangiz, unga mazkur masala echimi uchun resurs topishga ko'maklashing, o'z yog'ingizda o'zingiz qovurilmang. Shunday qilsangiz, o'zgalarning sizga bo'lgan hurmatiga sazovor bo'lasiz, shuningdek bebaho tajriba ortirasiz.

Bu norasmiy korporativ ishlarga ham tegishli: bayramlar, tug'ilgan kunlar, hamkasblarning boshiga musibat tushgan vaqtlar. Ishtirok eting, tashkil etishga yordamlashing, kishilarni qiziqting. Norasmiy etakchiga aylaning, biroq bunga juda kirishib ham ketmang, ba'zi hollarda xodimlar yaxshi "jamoatchilarga" aylanish bilangina cheklanib qolishadi.

3. Rivojlantiradigan kitoblarni o'qing



Ekpert istalganicha bo‘lishi mumkin (doktor Xausni esga olamiz), biroq rahbar tenglar ichida eng yaxshisi bo‘lish bilan bir qatorda, ochiq, ya’ni qo‘l ostidagilarni eshitib, ularni tushunishi va o‘z vaqtida “yo‘q deyishi”, ko‘p vazifalilik rejimida ishlashni bilishi va turli vaziyatlarda “chiqish yo‘li”ni topa olishi lozim.

Shuning uchun o‘qishga, ko‘proq o‘qish uchun esa ko‘proq o‘qishga to‘g‘ri keladi: psixologiya, rag‘bat, boshqaruv, ta’sir ko‘rsatish, notiqlik, vaqtni rejalashtirish. Yiliga 1-20 ta kitob o‘qish yomon ko‘rsatkich emas va buning imkoni bor.

Shuningdek o‘zining boshqaruv ko‘nikmalarini rivojlantirishga oid bo‘lgan treninglarda ishtirok etish ham yaxshi natija beradi, bunda amaliy dasturiga ega bo‘lganlari ayniqsa ahamiyatlidir. Bir yilda kamida 2-3 treningda qatnashish lozim, kimdir shunday taklif bilan chiqishini kutib o‘tirmang.

4. Xatolaringizni tan oling

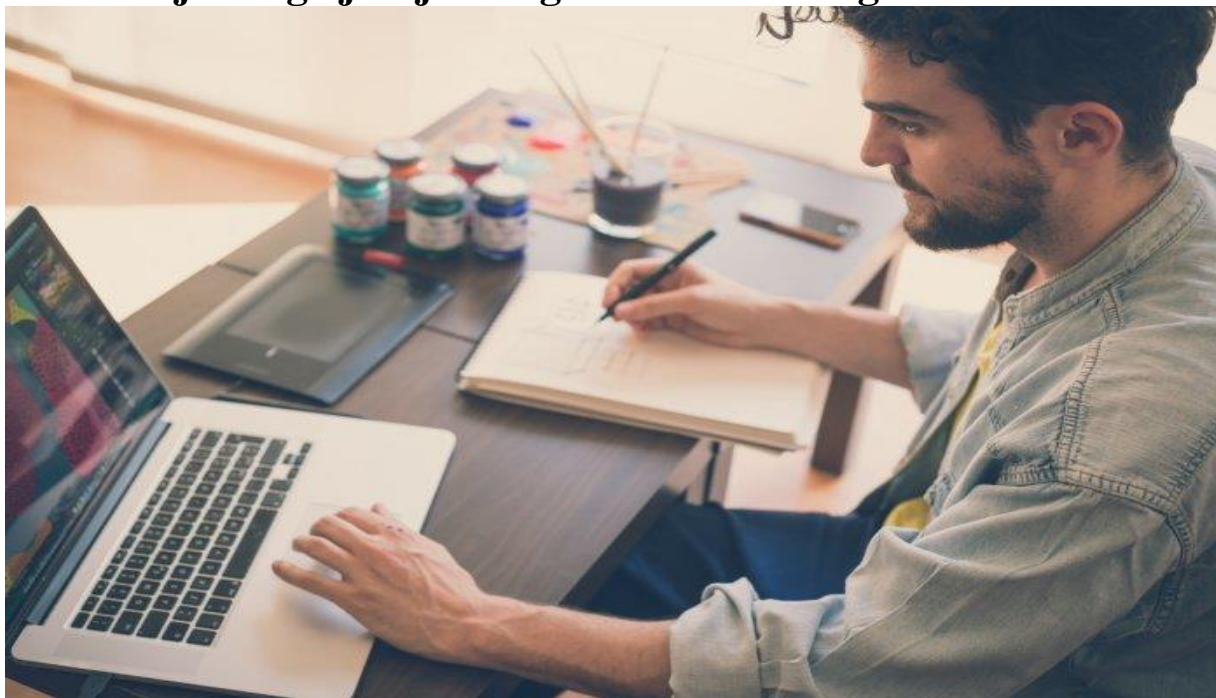
Eng kerakli bilim va tajribani biz afsuski shaxsiy xatolarimiz tufayli olamiz. Ishlayotgan vaqtimizda har bir muvaffaqiyatsizlik yorqin karera yakunidek bo‘lib ko‘rinadi. Aslida esa bu bebaho saboqlar bizni keyingi qaror va qo‘yilgan maqsadlarimizga diqqat bilan munosabatda bo‘lishga undaydi.

Ko'pgina odamlar odatiy hayotda quyidagilar bilan shug'ullansalar yomon bo'lmas edi: manmanlik va o'zingizning muhimligingizni mo'tadillashtiring, xatolaringizni tan oling, ularni tushuning, tahlil qiling va keyinchalik takrorlamang.

Qarorlar va javobgarlik qabul qilishdan o'zini soqit qilish maqsadida xodimlar ko'p hollarda hech qanday harakatni amalga oshirmaydilar yoki ishni to'liq hajmda bajarishmaydi. Biroq bir yaxshi psixologik usul mavjud: "Men xato qilishga haqliman, hatto buyuklar ham xato qilganlar, ular oldida men kim bo'libman". Xato qilishdan cho'chimang, o'z kamchiliklaringizni takrorlashdan qo'rqing. Doimo harakatda bo'ling!

Ishdagi xatolaringizni hech qachon yashirmang, buning uchun jazolanishingizni bilsangiz ham. Berkitilgan narsa doim oshkor bo'ladi. Agar siz berkitayotgan xato salbiy oqibatlariga olib kelsa, bundan yomonroq bo'ladi. Sizning xodim sifatidagi obro'yingizga batamom putur etadi. Yaxshisi xatoingiz haqida rahbariyatni boxabar qiling va agar iloji bo'lsa, uning to'g'irlash yo'llarini taklif eting.

. Ishni bajarishga jon-jahdingiz bilan kirishing



Vazifani o'zingiz uchun bajarayotgandek amalga oshirishga harakat qiling. Sizdan kutayotganlaridan ko'ra ko'proq, 110 foizga bajaring. Vazifaning chegaralarini o'rganib, unga yangilik kiriting. Balki uni kechikibroq bajararsiz, biroq o'zgalarni o'z yondashuvingiz va natijangiz bilan lol qoldirasiz!

Yodda tuting, hamma narsa sizga bog'liq emas, biroq bor kuchingizni sarflashga majbursiz. Ushbu xususiyatingiz o'zgalardan tomonidan qadrlanadi.

6. Odamlarni ruhlantiring

Odamlarga ular ko'proq narsalarga erishishlari mumkinligi, xatolar esa vaqtinchalik ekanligini ayting. Ular bilan suhbatda haqgo'ylik, mehnatsevarlik, shaxsiy rivojlanish, javobgarlik mavzularini muhokama qiling. Ularga pul doim ham eng muhim narsa emasligi, undan boshqa qadriyatlar ham borligi to'g'risidagi fikrni etkazishga harakat qiling. Hech

nimaga qaramay, odamlarni olg'a intilishga rag'batlantiring, ana shunda siz qo'llab-quvvatlanasiz.

7. Barcha narsada mas'uliyat



Javobgarlikni o'z bo'yingizga oling, uning yukini ko'taring, hech qachon engilmang. Albatta, siz charchashingiz mumkin, dav oling va yana olg'a yuring. Odamlarga barcha ishda mas'ul shaxs yonida bo'lish yoqadi: u o'z vaqtida ishga keladi, ishlarni yakuniga etkazadi, ko'rinishi yaxshi, o'z hissiyotlarini nazorat qiladi, unga ishonganlarni tashlab ketmaydi.

Jamoadagi ishonch kafolatiga aylaning.

Asosiysi – o'z so'zingiz va ishingiz uchun o'zingiz javob bering.

8. O'zingizga ustoz toping

Mansab pillapoyalaridan sifatli odimlash uchun o'zingizga ustoz toping. Bu sizning rahbaringiz, qo'shni bo'lim rahbari yoki do'stingiz bo'lishi mumkin. Undan o'rganing, unga xatolaringizni ko'rsatishini ayting. Unga boshqaruv texnologiyalari to'g'risida savollar bering – unda siznikiga qaraganda tajriba ko'proq.

Rahbarning yo'li - oson yo'l emas, doimiy ravishda o'zingiz uchun qulay bo'lgan zonadan chiqishingiz, murakkab qarorlar qabul qilish va ular uchun javobgarlikni o'z bo'yingizga olishga to'g'ri keladi.

Rahbar yo'lining yaxshi tomoni - o'zingizni shaxs sifatida rivojlantirishingiz, shu bilan birga mansab pillapoyasidan odimlashingiz kerak bo'ladi. Yodda tuting, rahbar bo'lib tug'ilishmaydi, rahbar bo'lib etishiladi.

TAYM-MENEJMENT: VAQTNI BOSHQARISHNING ODDIYGINA USULLARI⁴⁷

Shiddatli zamonda yashayapmiz. Kinga qarama ishining ko'pligidan, vaqt etmayotganidan shikoyat qiladi. Turgan gapki, vaqt etmasligi samaradorlikka ta'sir etmay qolmaydi. Hamma ishga ulgurish uchun o'zingizni o'qqa-cho'qqa uraverish esa sog'ligingiz bilan bog'liq muammolarga sabab bo'lishi tayin. Xo'sh, nima qilmoq kerak? Buning chorasi juda oddiy: taym-menejmentni, ya'ni vaqtni boshqarishni o'rganing.

Muvaffaqiyatlilar siri

Muvaffaqiyatli odamlarning bari anchayin samaradorligi bilan ajralib turadi. Ular juda ko'p ishlashadi va ko'p narsaga ulgurishadi. Unutmangki, samardorlik deganda, birinchi navbatda natija ko'zda tutiladi, jarayon emas. Agar samaradorlikni oshirishni istasangiz, bunga qat'iy qaror qiling. Ko'pchilik aynan qarori qat'iy bo'lmagani uchun ham vaqtini behuda sarflab qo'yadi.

Xullas, ahdingiz jiddiy bo'lsa, muvaffaqiyatlilar siri bilan tanishing: vaqtni to'g'ri taqsimlash samaradorlikning asosiy garovidir. Taym-menejment biznes yoki karerangizni yutuqlar sari etaklaydigan eng muhim omillardan biri sanaladi.

10/90 qoidasi

Hayotida muvaffaqiyatga erishganlar ko'p vaqtini rejalashtirishga sarflaydi. Kunlik rejalashtirish samaradorlikni orttirish va vaqtdan unumli foydalanish uchun zarur.

Esingizda bo'lsin: to'g'ri rejalashtirish salbiy ko'rsatkichlarning oldini oladi. Eng yaxshisi, rejalarni qog'ozga tushiring. Bu sizga yo'ldan adashmaslik uchun o'ziga xos xarita vazifasini o'tab beradi.

Qo'lingizdagi ro'yxat bilan birinchi kundanoq samaradorlik 2 foizga oshadi. Ertangi qiladigan ishlaringiz ro'yxatini bugun kechqurun tuzib qo'ying. Ishga kelganingizda, nimadan boshlashni bilasiz.

Kun davomida ishni rejaga muvofiq olib boring: yangi ish chiqib qolsa, muhimligiga qarab rejaga kiritib qo'yaverasiz. Amalga oshgan vazifalarni albatta ro'yxatdan o'chirib tashlang. Bu sizga qoniqish hissini beradi, sizga kuch va g'ayrat bag'ishlaydi.

Rejani ishlarning mushkulidan osoniga, uzoq muddatlisidan qisqa muddatlisiga qarab tuzing. Har bir vazifaga muayyan vaqt belgilang.

Biror narsaga kirishishdan oldin 10/90 qoidasini yodda tuting: rejalashtirishga sarflangan 10 foiz vaqt vazifani bajarishda 90 foiz vaqtni iqtisod qilishga yordam beradi.

Eng asosiysi – asosiyni belgilash

Taym-menejmentning vazifasi o'z vaqtida eng asosiy ishni aniqlab olishdir. Ro'yxatingizda eng muhim ish eng boshda, undan keyin ahamiyati kamroqlari tartib bilan kiritilgan bo'lishi lozim.

⁴⁷ www.tib.uz

Eng asosiy ishni belgilab olgandan keyin uni bajarish yoki bajarmaslikning oqibati qanday bo'lishini baholang. O'z vaqtida bajarilmagan muhim vazifa jiddiy oqibatlariga sabab bo'ladi.

Ishlarni muhimligi jihatidan ro'yxatga kiritishda ABVGD usuli yordam beradi: A harfining ro'parasiga eng muhim ishni yozasiz, Bning qarshisiga ahamiyati undan sal kamroq bo'lganini va hokazo. D – muhimligi jihatidan eng oxirida turadigan ish.

Majburiy samaradorlik qonuni

Diqqatingiz bir ishga qarating. Ishni birinchi darajadagi muhim vazifalardan boshlab, tartib bilan davom eting. Ishni tashlab qo'yib, uni qayta-qayta boshlayverish esa samaradorlikni foizga kamaytiradi.

Motsart ayni paytning o'zida uchta musiqa ustida ishlab, o'lmas asarlar yaratgan. Lekin u istisno edi. Bax, Gaydn yoki Verdi ma'lum vaqt davomida faqatgina bir asar ustida ishlashgan, birini tamomlamay turib, ikkinchisini boshlashmagan.

Majburiy samaradorlik qonunidan foydalaning: vaqt hamma ishga emas, eng muhim ishlarga etadi. Shuning uchun diqqatingizni jamlab, birinchi navbatda eng katta foyda keltiradigan ish bilan shug'ullaning.

Barcha ishlarni to'rt guruhga bo'lish mumkin:

- shoshilinch va muhimlar;
- muhimlar, lekin shoshilinch bo'lmaganlar;
- shoshilinch, lekin muhim bo'lmaganlar;
- shoshilinch ham, muhim ham bo'lmaganlar.

Bu Eyzexauer usuli deb ataladi.

Birlamchi vazifalar – shoshilinch va muhimlar. Ularni kechiktirish sizga ortiqcha muammolarni tug'diradi, shuning uchun o'z vaqtida hal qilishga kirishing.

Ikkinchi o'rinda – muhimlar, lekin shoshilinch bo'lmaganlar. Ularni kechiktirish mumkin, lekin istiqbolda kuchli ta'sirga ega bo'lishi mumkin. Buning oldini olish uchun bunday vazifalarni hadeb kechiktiishning o'rniga ularga vaqt ajrating.

Muhim, lekin shoshilinch bo'lmagan ishlar muvaffaqiyatingizga unchalik ta'sir ko'rsatmaydi. Shuningdek, bunday ishlar samardorlikni orttirmaydi ham, biroq vaqt zaxirangizning kattagina qismini olib ketadi. Bunday ishlar sonini qisqartirgan ma'qul.

Shoshilinch ham, muhim ham bo'lmagan ishlarning hech qanday ahamiyati yo'q, ularni bajarmasangiz, hech qanday salbiy oqibatlarni keltirib chiqarmaydi. Shunday ekan, ularni qo'rqmasdan ro'yxatdan o'chirib tashlayvering.

Muvozanat tamoyili

Ish hajmi ortib ketgan paytda vahimaga berilmaslikning eng oson yo'li – chuqur nafas oling va «Qo'limdan kelganini uddalayman» degan xotirjamlik bilan ro'yxat tuzishga kirishing. Oldingizda turgan ishlarni tahlil qilar ekansiz, eng muhimlarini amalga oshirishga vaqtingiz etishiga ishonch hosil qilasiz.

Hayotingizda muvozanat saqlanib qolishiga e'tibor qarating. Ishga qattiq berilib ketgan bilan organizmingizni alday olmaysiz, o'z vaqtida to'xtamasangiz, u payt poylab qasdini oladi. Bu esa rejalarangizga kiritilmagan.

Albatta, samarador bo‘lish uchun taym-menejementning o‘zi kamlik qiladi. Salomatlikni asrashga majbursiz. Ishingiz juda ko‘p bo‘lishi mumkindir, lekin oilangiz va dam olishga har doim vaqt ajrata biling.

Muvozanatning asosiy tamoyili: uyda va ishda o‘tkazadigan vaqtingizni belgilab oling.

Xodimlarga istalgan erda dam olishi uchun 2000 dollardan qo‘shimcha maosh to‘laydigan kompaniya

Shunday atama mavjud — «**mehnat qurboni**». Bu o‘zining ishda yo‘qligi oqibatidan qo‘rqib, munosib ta‘til olishdan qo‘rqadigan inson.

SteelHouse marketing kompaniyasi direktori Mark Duglas (Mark Douglas) mana shunday muammoga duch keldi: u o‘z xodimlariga o‘zlariga qulay vaqt ta‘tilga chiqishlarini ma‘lum qilganida, ular shunchaki bunga qanday munosabat bildirishni bilmay qolishdi.

Shunda Markning xayoliga zo‘r g‘oya keldi: nima uchun xodimlarga istalgan erda dam olib, ta‘til o‘tkazishi uchun haq to‘lamaslik kerak? **Hozir gap ta‘til puli emas, qo‘shimcha 2000 dollar haqida bormoqda.** Ishchilar bu pullarni faqat dam olish uchun sarflashi kerak bo‘ladi.



Qisqa qilib aytganda, siz yilda bir marta kompaniya hisobidan istalgan erga sayohat qilishingiz mumkin.

Albatta, xodimlar orasida qo‘shimcha pulni dam olishga sarflamay o‘ziga olib qolganlar ham topildi. Biroq Mark puldan foydalanish masalasida qaysar. «Men aslida sizlar qaergadir jo‘nab, u erda maroqli dam olishingiz istayman», — deya talab qiladi u.

Natijalar ham o‘z samarasini berdi. So‘nggi uch yil ichida 20 nafar xodimdan faqatgina beshtasi ishdan bo‘shadi. Albatta, ulardan uchtasi ishga bog‘liq bo‘lmagan holda ma‘lum bir sababga ko‘ra bo‘shadi. Shuningdek, «bonusli» ta’tildan so‘ng odamlar yangi kuchga to‘lgan holda ishga qaytib, yanada samaraliroq ishlashmoqda.



Mark Duglas boshqa tashkilotlar ham mana shunday tajribani qo‘llashiga ishonmoqda.

«Sizda ta’til uchun uch hafta vaqtingiz bor» deyish boshqa masala, — deydi Mark. — Biroq «Sizning etarlicha pulingiz bor, biroq uni dam olishga sarflamasangiz, ular shunchaki "yonib" ketadi» deyish o‘zgacha ta’sir qiladi. Bu ularni ko‘ndirishning ancha ilg‘or usuli va bu orqali biz ularning dam olishi qanchalik muhimligini tushuntiramiz» .

4.5. Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar

Baholash usullari	Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentatsiyalar		
Baholash mezonlari	<p>86-100 ball «a'lo» Menejment fani mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha har tomonlama chuqur va mukammal bilimga ega. Nazariy va amaliy mashg'ulotlarda « Menejment » fan mavzulariga oid masalalar bo'yicha xulosa va qaror qabul qila oladi, mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega.</p> <p>71-86 all «yaxshi» Fan mashg'ulotlari jami mavzulari bo'yicha to'la bilimga ega. Menejment fani mavzulari yuzasidan mustaqil mushohada yurita oladi, amalda qo'llay oladi, mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega. O'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish.</p> <p>-70 ball«qoniqarli» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha qoniqarli bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga oid masalalar mohiyatini tushuntira oladi, aytib beradi, tasavvurga ega.</p> <ul style="list-style-type: none"> – o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; – o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; – o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish. <p>0-4 ball«qoniqarsiz» Fan mashg'ulotlari mavzulari bo'yicha koniqarsiz bilimga ega. Amaliy mashg'ulotda fan mavzulariga bog'liq masalalar yuzasidan aniq tasavvurga ega emas, bilmaydi.</p> <ul style="list-style-type: none"> – o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik; – iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik; – o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik. 		
	Reyting baholash turlari	Maks.ball	O'tkazish vaqti
	Joriy nazorat:	36	
	ma'ruza mashg'ulotlarda faolligi, muntazam ravishda konspekt yuritishi uchun	6	Semestr davomida
	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining o'z vaqtida va sifatli bajarilishi	10	
	Amaliy mashg'ulotlarda faolligi, savollarga to'g'ri javob berganligi, amaliy topshiriqlarni bajargan-ligi uchun	20	
	Oraliq nazorat	34	
	Birinchi oraliq nazorat yozma ish (amaliy mashg'ulot	14	10 hafta

	o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi).		
	Ikkinchi oraliq nazorat (ma'ruzachi o'qituvchisi tomonidan qabul qilinadi). Ikkinchi oraliq nazorat 2 bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqich, 10 ball-talaba yakka tartibda topshiriqlar oladi va himoya qiladi. Ikkinchi bosqich, 10 ball-talabalar kichik guruhlarga bo'linadi (har bir guruhda talabalar soni -7 tagacha bo'lishi mumkin), har bir guruhga alohida topshiriqlar beriladi va himoya qabul qilinadi. Topshiriqlar 2-3-haftalar oralig'ida talabalarga birlashtiriladi. Guruhning faolligi, berilgan topshiriqni nazariy va amaliy jihatdan yoritilishi, xulosalarning mantiqiy bog'liqligi, kreativ mulohazalarning mavjudligi, huquqiy-normativ hujjatlarni bilishi va boshqa talablarga mosligi hisobga olinadi. Guruhdagi har bir talabaga 0-10 oralig'ida bir xil ball qo'yiladi. Himoya kafedra mudiri tomonidan tasdiqlangan grafik asosida dars mashg'ulotlaridan so'ng tashkil etiladi	20	17-hafta
	Yakuniy nazorat	30	20 hafta
	Yozma ish	30	
	JAMI	100	

