

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA
O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI
O‘RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA‘LIMI MARKAZI

**M. Maxkamova, S. Yuldasheva,
Sh. Xolmatova, O. Shmigun**

MENEJMENT

*Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi
kasb-hunar kollejarining
«Axborot-kommunikatsiya tizimlari (3521916)»
mutaxassisligi talabalari uchun o‘quv qo‘llanma*

«SHARQ» NASHRIYOT-MATBAA
AKSIYADORLIK kompaniyasi
BOSH TAHRIRIYATI
TOSHKENT — 2007

Mazkur o'quv qo'llanma Germaniya texnikaviy hamkorlik tashkiloti (GTZ) hamda Germaniya taraqqiyot banki (KfW) ishtirokidagi «Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasida kasb-hunar ta'limini rivojlantirishga ko'maklashish» — loyihasi doirasida ishlab chiqilgan.

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi markazi tomonidan axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi kasb-hunar kollejlari uchun tavsiya etilgan.

Mas'ul muharrir — **M. A. Maxkamova** — iqtisodiyot fanlari doktori, professor.

Mualliflar: **S. A. Yuldasheva** — iqtisodiyot fanlari nomzodi, TATU dotsenti.

SH. R. Xolmatova — iqtisodiyot fanlari nomzodi, TATU dotsenti.

Shmigun O. — Germaniya rivojlantirish xizmati (DED) mutaxassisi, «Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasida kasb-hunar ta'limini rivojlantirishga ko'maklashish» — loyihasi eksperti.

Taqrizchilar: **A.F. Rasulov** — O'zFA Iqtisodiyot instituti direktori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor.

A.M. Qodirov — O'zFA Iqtisodiyot instituti professori, iqtisodiyot fanlari doktori.

O. Xolmurodova — Mirzo Ulug'bek nomidagi informatika va hisoblash texnikasi kasb-hunar kolleji maxsus fan o'qituvchisi.

Menejment: Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi kasb-hunar kollejlarning «Axborot-kommunikatsiya tizimlari (35196)» mutaxassisligi talabalari uchun o'quv qo'l. / M.A. Maxkamova, S.A. Yuldasheva, Sh.R. Xolmatova, O. Shmigun; Mas'ul muharrir M.A. Maxkamova; O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta-maxsus ta'lim vazirligi, O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi markazi. — T.: Sharq, 2007. — 200 b.

1. Maxkamova M.A.

BBK 65.290-2ya722

ISBN 978-9943-00-216-6

© «Sharq» nashriyot-matbaa aksiyadorlik kompaniyasi, Bosh tahririyati, 2007.

Menejment

Менеджмент

Management

Mazkur o‘quv qo‘llanmada menejment tushunchasi, menejment rivojlanishi tarixi va uning bosqichlari, maqsadi, vazifalari hamda tamoyillari yoritilgan. Qo‘llanmada yana korxonada boshqaruvida boshqaruv elementlari va jarayonlari, qaror qabul qilish jarayoni, personalni boshqarish va boshqaruv usullari kabi masalalar ham ko‘rib o‘tiladi.

В настоящем учебном пособии даются основные понятия менеджмента, описываются история и этапы развития менеджмента, цели, задачи и принципы менеджмента. Всеобъемлюще раскрываются процесс и организационные элементы управления организацией, процесс принятия решений, управление персоналом, методы управления.

This textbook illustrates the basic concepts of management. After a presentation of history and the managerial stages of development, the purposes, tasks and principles of management are described. The authors give an overall overview about the process and the organizational elements of general management, the way of decision making, human resource management and controlling.

MUNDARIJA

| | |
|--|----|
| <i>Kirish</i> | 7 |
| 1-bob. Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi | 9 |
| 1.1. Menejment rivojlanishining asosiy bosqichlari | 9 |
| 1.2. Asosiy boshqaruv manbaalari | 10 |
| 1.2.1. Klassik maktablar | 10 |
| 1.2.2. Miqdoriy yoki boshqaruv maktabi. Boshqaruv konsepsiyalari | 14 |
| Nazorat savollari | 15 |
| 2-bob. Boshqaruv jarayoni va tashkiliy elementlar | 16 |
| 2.1. Tashkilot tushunchasi | 16 |
| 2.2. Tashkilotning hayotiy sikl kombinatsiyasi | 17 |
| 2.3. Tashkilot elementlari. Tashkilotlarning qisqacha ta'rifi | 17 |
| 2.4. Rasmiy va norasmiy tashkilot | 21 |
| 2.5. Norasmiy tashkilotlar tavsifnomasi | 23 |
| 2.6. Mehnatni gorizontal va vertikal bo'lish | 24 |
| 2.6.1. Mehnatni gorizontal bo'lish | 24 |
| 2.6.2. Mehnatni vertikal bo'lish | 26 |
| Nazorat savollari | 27 |
| 3-bob. Boshqaruv faoliyatining mohiyati va menedjment tamoyillari | 28 |
| 3.1. Boshqaruv tushunchasi | 28 |
| 3.2. Boshqaruv iyerarxiyasi | 30 |
| 3.3. Boshqaruv obyekti va subyekti | 33 |
| 3.4. Menejment tamoyillari | 33 |
| Nazorat savollari | 36 |
| 4-bob. Tashkilotning boshqaruv jarayoni | 38 |
| 4.1. Boshqaruv jarayonining ahamiyati va o'rni | 38 |
| 4.2. Boshqaruv uquvi (tajribasi) | 39 |
| 4.3. Boshqaruv jarayoni | 40 |
| 4.4. Boshqaruv texnologik siklining xarakteristikasi | 43 |
| Nazorat savollari | 49 |
| 5-bob. Tashkilot boshqaruvining tashkiliy shakli va tuzilmasi | 50 |
| 5.1. Tashkilot tuzilmasi va shakli | 50 |
| 5.2. Tashkiliy tuzilma ko'rinishlari | 52 |
| 5.3. Divizion tashkiliy tuzilma | 57 |
| 5.4. Tashkiliy tuzilmani loyihalash | 61 |
| Nazorat savollari | 66 |
| 6-bob. Menejment funksiyalari | 67 |
| 6.1. Menejment funksiyasi mazmuni va o'zaro aloqasi | 67 |
| 6.2. Menejment asosiy funksiyalari xarakteristikasi | 67 |
| 6.3. Rejalashtirishning tamoyillari va texnikasi | 70 |
| 6.4. Motivatsiyaning mazmuniy nazariyasi | 72 |

| | |
|--|------------|
| 6.4.1. Mak-Klellanda ehtiyoj nazariyasi | 73 |
| 6.4.2. Gersberg ikki omilli nazariya | 74 |
| 6.4.3. Motivatsiyaning huquqiy nazariyasi | 74 |
| Nazorat savollari | 78 |
| 7-bob. Menedjment usullari | 79 |
| 7.1. Menejment usullari tushunchasi va tasniflari | 79 |
| 7.2. Boshqarishning iqtisodiy usullari | 81 |
| 7.3. O‘zini-o‘zi boshqarish | 84 |
| Nazorat savollari | 87 |
| 8-bob. Xodimlarni boshqarish | 88 |
| 8.1. Boshqaruv tizimidagi kadrlar va ularning tasnifi | 88 |
| 8.2. Xodimlarni tanlash. Kadrlarni saralash, joy-joyiga qo‘yish va tayyorlash | 91 |
| 8.3. Xodimlarni baholash mezonlari | 93 |
| Nazorat savollari | 102 |
| 9-bob. Boshqaruv qarorlari | 103 |
| 9.1. Menejer uchun qaror qabul qilish doimiy va o‘ta javobgar ishdir | 103 |
| 9.2. Qaror qabul qilishdagi yondashuvlar | 103 |
| 9.3. Qaror qabul qilish jarayoni | 104 |
| 9.4. Qaror qabul qilish usullari | 105 |
| 9.5. Qaror qabul qilishning individual stili | 107 |
| 9.6. Qaror bajarilishining nazorati va tashkillashtirish | 111 |
| Nazorat savollari | 113 |
| 10-bob. Rahbar uslubi | 114 |
| 10.1. Menejer va rahbarlik uslubi | 114 |
| 10.2. Rahbar xislati | 114 |
| Nazorat savollari | 122 |
| 11-bob. Shaxs, hokimiyat va menejer avtoriteti | 123 |
| 11.1. Menejerga qo‘yiladigan talablar | 123 |
| 11.2. Hokimiyat va shaxsiy ta’sir | 126 |
| 11.3. Xodimlarga ta’sir qilish usullari | 128 |
| 11.4. Temperamentning asosiy turlari va xarakteristikasi | 131 |
| 11.5. Xarakterlar tizimining umumiy tavsifi | 132 |
| Nazorat savollari | 135 |
| 12-bob. Funktsional-yo‘naltirilgan tashkilot | 136 |
| 12.1. Tashkilotni ishlab chiqarish strukturasi | 136 |
| 12.2. Strukturali tashkilot | 136 |
| 12.3. Ishlab chiqarishga oid ITT struktura | 139 |
| 12.4. Funktsional-yo‘naltirilgan ITT strukturalarni yaratish maqsadlari | 140 |
| Nazorat savollari | 142 |

| | |
|--|-----|
| 13-bob. Tashkiliy va ITT strukturasi | 143 |
| 13.1. Iyerarxik tashkilot | 143 |
| 13.2. Ma'lumotlarni elektron qayta ishlovchi klassik bo'lim . | 143 |
| 13.3. MEQI shtabs-bo'lim sifatida | 147 |
| 13.4. Markazlashmagan strukturalar | 148 |
| 13.5. Tarmoq strukturalari | 151 |
| 13.6. Ko'pfunksionalli tizimlar | 154 |
| 13.7. Lokal tarmoqlar (LAN) | 156 |
| 13.8. MQI servis bo'limi sifatida | 158 |
| Nazorat savollari | 159 |
| 14-bob. Rivojlanish tendensiyasi | 160 |
| 14.1. ITT servis funksiyalarni uzatish | 160 |
| 14.2. Buyurtmaning bir qismini tashqi tashkilotlarga uzatishni kiritishning sabablari | 161 |
| 14.3. Tarmoqli ish | 163 |
| 14.4. Qayta tashkil etish | 165 |
| Nazorat savollari | 168 |
| 15-bob. Bozor strukturalari | 169 |
| 15.1. Bozor va bozor munosabatlari | 169 |
| 15.2. Bozorni o'rganish va tahlil qilish | 171 |
| 15.3. Bozorni o'rganish maqsadlari | 172 |
| Nazorat savollari | 175 |
| 16-bob. Ishlab chiqarish jarayonlari va ishlab chiqarishni tashkil etish | 176 |
| 16.1. Klassik bozordan elektron bozorga o'tish | 176 |
| 16.2. Elektron biznes va Internet | 178 |
| 16.3. Elektron biznes va Ekstranet | 180 |
| 16.4. Ishlab chiqarish jarayonlari va ITT strukturalar | 181 |
| Nazorat savollari | 183 |
| 17-bob. Jarayonlarni tahlil qilish | 184 |
| 17.1. Jarayonlarni va ularning xossalarini aniqlash | 184 |
| 17.2. Jarayonlarni tahlil qilish yo'li | 185 |
| Nazorat savollari | 187 |
| 18-bob. Jarayonlarni rasmiylashtirish | 188 |
| 18.1. Tashkiliy modellashtirish | 188 |
| 18.2. Xodimlarni loyihalash | 189 |
| 18.3. ITT bilan bog'langan modellashtirish | 190 |
| 18.4. Tashkiliy va ITT — strukturalar integratsiyasi | 192 |
| Nazorat savollari | 195 |
| 19-bob. Ishlab chiqarish jarayonlarini nazorat qilish | 196 |
| 19.1. Yutuq indikatorlari | 196 |
| 19.2. Nazorat va monitoring | 196 |
| Nazorat savollari | 198 |
| <i>Adabiyotlar ro'yxati</i> | 199 |

KIRISH

«Menejment», «Menejer» soʻzlari hozirgi paytda nafaqat ish, balki kundalik hayotda ham keng qoʻllanilib, bozor iqtisodiyotiga oʻtishda davlatning iqtisodiy oʻsishining zamonaviy tendensiyalarini aks ettiradi.

«Management» ingliz tilidagi soʻz boʻlib, rus tiliga boshqaruv, tashkil etish, rahbarlik qilish deb tarjima qilinadi. Shunday qilib menejment boshqarish, yaʼni u yoki bu faoliyatni iqtisod, moliya va boshqarish tashkilot yoki rahbariyat tomonidan boshqarish maʼnosini anglatadi. Ilmiy adabiyotda menejment tushunchasiga bir necha taʼriflar mavjud. Ulardan 3 tasini keltirib oʻtamiz:

— tashkilotda ishlayotgan odamlar vositaligida tashkilot maqsadlariga erishish;

— faoliyatning maxsus turi boʻlib, tashkil etilmagan toʻdani samarali, maqsadli ishlab chiqaruvchi guruhga (tashkilotga) aylantiradi;

— mehnat va material resurslar vositachiligi orqali tashkilot maqsadlariga erishish uchun rejalashtirish, tashkil etish, rahbariyat va nazorat jarayonlaridir.

Bu taʼriflar har xil boʻlishiga qaramasdan, ular 3 ta umumiy xususiyatga ega:

1) boshqaruvda maʼlum bir maqsad mavjudligini koʻrsatadi;

2) bu faoliyat turi maxsus intellektual xarakteri bilan farqlanadi;

3) tashkilotda boshqaruv oʻrni mavjudligi toʻgʻrisida dalolat beradi.

Menejment, boshqaruv tushunchasini anglatib, maʼmuriy buyruq iqtisodiyotiga xos boshqaruvidan ancha farq qiladi:

Birinchi farqi — menejment bozor iqtisodiyotiga xosdir.

Ikkinchi farqi — menejment — bu boshqaruvning iqtisodiy usuli.

Uchinchi farqi — menejment — bu samarali boshqaruv ilmi va sanʼati.

Ushbu tushunchalar bogʻliqligini koʻrib chiqamiz:

Biznes — tadbirkorlik menejmenti. Menejment rahbar — mutaxassislarning maxsus faoliyati deb tushuniladi.

Qoida boʻyicha menejer — bu xoʻjayin tomonidan mehnatga haq toʻlanadigan xodimdir. Menejer — bu har qanday darajadagi tashkilot xodimi, u odamlar kuchini tashkilot maqsadlariga erishishida ishlata oladi. Agar odamlar guruhi birgalikda

faoliyat ko'rsatsa, guruhda menejer mavjud bo'ladi. Ko'pgina hollarda kichik biznesda tadbirkor ham xo'jayin, ham menejer funksiyalarini bajaradi. Va aksincha, korporatsiyalarda, yirik firmalarda menejer boshqaruv darajasi korpusi o'z vaqtda qisman mulkdordir. (Masalan: firma direktori xo'jayin bo'lishi mumkin.)

O'zbekiston Respublikasida bozor iqtisodiyotiga o'tishi bilan o'quv kursiga «menejment» darsligini kiritish zarurligi paydo bo'ldi, chunki samarali boshqaruv tashkilotni samaradorligi oshishiga olib keladi.

«Menejment» (manage — boshqarish) — inglizcha so'z.

Menejmentning ta'riflari juda ko'p.

Umuman olganda, menejmentni boshqarish san'ati deb tushunish kerak, odamlarning intellektidan va hulqidan, mehnatidan foydalangan holda qo'yilgan maqsadga erishish. Tashkil etilmagan elementlarni samaradorli va ishlab chiqaruvchi kuchga aylantiradi. Boshqacha qilib aytganda, menejment — bu odam imkoniyatlari yordamida sardor tashkilotni strategik va taktik maqsadlariga erishadi.

«Menejment» atamasi tashkilot darajasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni xo'jalik faoliyatini shaxslar, xizmatchilar bilan boshqarishdir.

Menejer kim? Menejer — kasbiy boshqaruv faoliyatiga tegishli konkret shaxsdir. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, shunday kasblar borki odamlar tabiatidan, psixofizik xarakteristikalaridan qat'i nazar ularni o'zlashtira oladilar. Lekin shunday kasblar borki, kasbiy mahoratdan tashqari psixofiziologik xususiyatlar ham kerak bo'ladi. Shunday kasblarga menejer kasbini ham kiritib bo'lad, kasb ustasi bo'lishi uchun boshqaruv ishi ma'lum fazilatlar bo'lishini talab qiladi, fazilatlar yo'qligi kasbga noloqiqligiga olib keladi.

Menejer — bu ma'lum tashkilotda ishlovchi boshqaruv subyekti, boshqarish mutaxassisi. Maxsus kasb vakili, boshqaruv faoliyati bilan shug'ullanuvchi iqtisodchi — hisobchi emas.

Menejer — boshqa kasblardan farqli o'laroq mustaqil kasb. Faqat menejer natijalar xodimlar tomonidan erishilishini rag'batlantiradi, boshqa mutaxassislar esa konkret masalalarni bajaradilar, lekin rahbarlik masalalarini emas.

Menejer — bu maxsus tayyorgarlik va boshqa odamlar vositachiligida natijalarga erishgan odamdir. Bu har qanday kollektivda tan olingan sardordir. Shunday qilib, menejer — bu kasb, unga maxsus o'qib erishish mumkin.

1-B O B. MENEJMENT NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISHI

1.1. MENEJMENT RIVOJLANISHINING ASOSIY BOSQICHLARI

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;
- mudofaa — dushmanlardan va yovvoyi hayvonlardan himoya qilish.

Boshqaruv nazariyasini va amaliyotining 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 mingyillar 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 yetarli darajada davlat boshqaruv apparati va xizmatkorlar safi shakllandi.

Boshqaruvga ilk faoliyat turi deb ta‘rif bergan Sokratdir. (470—399-yy. eramizdan avval). U boshqaruvning turli shakllarini tahlil qildi. Ular asosida boshqaruvning universal tamoyilini e‘lon qildi.

Platon (428—348 eramizdan avvalgi yil) davlat boshqaruvi-ning tasniflanishini aniqlab, boshqaruv organlarining funktsiyalarini aniq belgilab berdi.

Iskandar Zulqarnayn (356—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 mutaxassisidir. 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. Bu esa hozirgi zamonaviy raqamli hisoblash texnikasining dastlabki ko‘rinishi, o‘sha davrdayoq boshqaruv masalalarining yechimini tezkorlik bilan bajarishga olib keladi.

III davr — tizimlashtirish davri (1856—1960)

Boshqaruv to‘g‘risidagi ilm doimiy harakatda. Yangi yo‘nalishlar, maktablar, oqimlar shakllanmoqda, ilmiy apparat o‘zgar- moqda va mukammallashtirilmog‘da, 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 yechishga harakat qiladilar, boshqalar esa zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalandi. Ularning individual muvaffaqiyatlari, yutuqlari hozirgi zamon menejerlari uchun ham ibratli dars-liklar bo‘lib qolishi mumkin.

1.2. ASOSIY BOSHQARUV MANBAALARI

1.2.1. Klassik maktablar

Ilk menejerni asosan ishlab chiqarishning samarasi masalasi qiziqtirgan edi (texnikaviy yondoshuv). Ular o‘z faoliyatlarini ishchilarni moslashishiga qaratgan edilar. Shu maqsadda ish joy-

larni 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. Yetuk 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 toifali 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 mutaxassis F. Teylor (1856—1915) ko'rib chiqdi, u ilmiy boshqaruvning harakatiga rahbarlik qildi. U inson samadorligi bilan emas, tashkilot faoliyatining samaradorligi bilan qiziqdi. Ilmiy boshqaruv konsepsiyasini yaratish bilan menejment mustaqil ilmiy tadqiqot sohasi deb tan olindi. Teylor tizimning mohiyati quydagi uchta muhim shartga bo'ysunib, ular keyinchalik boshqaruv nazariyasining rivojlanishiga asos bo'lib xizmat 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 antogonistik munosabatlar o'zaro yordamga asoslangan.

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

Uning asosiy tamoyillari quydagilardan iborat: agar men ilmga asoslanib odamlarni tanlab, ularni tayyorlasam, qiziqtir-sam 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 qiziqtirdi.

Boshqaruv to'g'risidagi ilmni rivojlanishi F.Djilbert va L.Djilbert ismlar bilan 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.

Yevropa ilmiy menejment maktabi yo'nalishida XIX asr oxiri — XX asrning 20-yillarida eng mashhur shaxs A.Fayol (1841—1925) bo'lgan. A.Fayol ilmiy menejment konsepsiyalarini rivojlantirdi va chuqur o'rganib chiqdi.

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

1. Ma'muriy 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—1925) hissasi kattadir. U butun boshqaruv jarayonini 5 ta asosiy funksiyalarga bo'ldi, ulardan biz hanuzgacha tashkilotni boshqarishda foydalanib kelamiz: rejalashtirish, tashkil etish, saralash, kadrlarni tanlash, rahbarlik va nazorat.

A.Fayol ta'limoti asosida 20-yillarda firmani tashkiliy tuzil-

ma 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 mas‘uliyati; tartib; rahbariyat birligi; ehtiyotkorlik birligi; alohida qiziqishni umumiyga bo‘ysundirish; mehnatga mukofot; markazlashtirish va markazlashtirilmaganlik o‘rtasidagi balans; bir pog‘onadagi menejrlarni muvofiqlashtiruvchi tartib; adolat; mehr va tartib; personal muqimligi; tashabbus.

Menejmentga ilmiy yondoshuvda yo‘l qo‘yilgan kamchiliklar bo‘lgani bois insoniy munosabatlar maktabi vujudga keldi. (30—50-yy. XX asr). Bu maktabning asoschisi amerikalik psixolog E. Mayo (1880—1949-y.) bo‘lgan. Uni konsepsiyasining 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 50—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. Mayo ishchilar guruhini — ijtimoiy tizimi deb aniqladi, ular o‘zining nazorat tizimiga ega. Bunday tizimga ta’sir qilib, mehnat natijalarini yaxshilasa bo‘ladi.

40—60-yillarda «Inson munosabatlari maktabi»ga bixeyvioristlar o‘z hissalarini qo‘shdilar. Ular bir qator dalillar nazariyasini ishlab chiqdilar. Ulardan biri A. Maslouning iyerarxik 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).
5. O‘z fikrini bildirish, maqsadlarga erishish va shaxsiy o‘sishda 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 xohlaydilar, 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 xuddi 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)).

1.2.2. Miqdoriy yoki boshqaruv maktabi. Boshqaruv konsepsiyalari

Empirik boshqaruv maktabi.

Bu maktabning asosida firmalarning, hukumatning, harbiy tashkilotlarning boshqaruvini o'rganib va keyinchalik tarqatish, shu bois menejment mukammallashtirish asosiy maqsad qilib olingan. Empirik 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 (1950—1960-y.)

Bu yo'nalishdagi mashhur maktablar:

1) tabaqalar nazariyasi: bu konsepsiyaning tarafdorlari jamiyatni kuchli tabaqalarga va unga bo'ysunuvchi to'daga bo'ladilar.

2) texnokratiya nazariyasi: konsepsiya 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 ilmi-ning barcha yo'nalishlarida foydalaniladi.

Jarayon sifatida boshqaruv tadqiqotlari tahlilni tizim usullaridan keng foydalanishiga olib keladi. Menejmentda tizim yondoshuv ishlatilishi boshqaruv masalalarini yechishda umumiy tizimlar nazariyasi bilan bog'liqdir. U taxmin 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 nisbatan alohida qabul qilinmaydi. Ularning yechimi bir-biri bilan bog'liq. Tizimni yondoshuvi bitta sohadagi yechim ikkinchisiga ta'sir qilishidan qo'rqardi.

Nazorat savollari:

1. Menejmentning qadimgi davri ta'rifini va xususiyatlarini aniqlang.
2. Qadimgi va hozirgi tashkilotlar o'rtasidagi farqni ta'riflab bering.
3. Menejment rivojlanishida sanoat davri boshqaruvining xususiyati nimadan iborat?
4. Davrlar o'rtasidagi farqini va uchinchi davr xususiyatlarini aniqlang.
5. Ilm boshqaruv maktabining mazmuni nimada?
6. «Ma'muriy maktab»ning ilm maktabidan farqini aniqlang.
7. «Inson munosabatlari» maktabining mazmunini ochib bering.

2-B O B. BOSHQARUV JARAYONI VA TASHKILY ELEMENTLAR

2.1. TASHKILOT TUSHUNCHASI

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 roller tuzilmasi, funksiyalar, huquqlar va majburiyatlar bilan assosiatsiya qilindi. Ya'ni «tashkilot» tushunchasi korxonaga, firma, idora va boshqa mehnat ijro etiladigan qismlarini tushunish kerak.

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

1. Tashkilot jarayondir, uning vositachiligida boshqaruv tizimi yaratiladi va saqlanadi.

2. Tashkilot o'zaro munosabatlar, huquqlar, majburiyatlar, maqsadlar, ijrolar tizimidir, mehnat jarayonida ularning o'z o'rnini bor.

3. Umumiy maqsadlarga ega guruhdir.

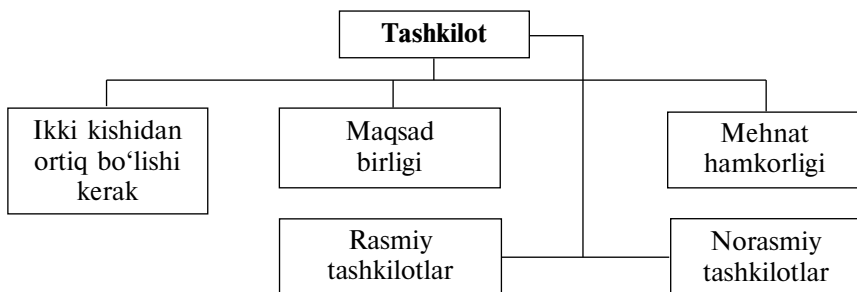
Mehnat qismlari tashkilot hisoblanishi uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

1. Ikki kishidan ortiq ishchilar bo'lgan guruh bo'lishi shart.

2. Guruhning kamida bitta foydali maqsadi bo'lishi kerak.

3. Maqsadga erishish uchun birgalikda va 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.*

2.2. Tashkilotning hayotiy sikl kombinatsiyasi

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

1-faza — tashkilotning vujudga kelishi. Bu faza maqsad tanlash, boshqaruv usuli bilan xarakterlanadi; asosiy vazifasi — bozorga chiqish, mehnatni tashkil qilish — daromadni maksimal qiymatga oshirish bilan bog'liq.

2-faza — yoshlik va balog'at. O'ziga xos xususiyatlar: bosh maqsad — vaqtinchalik daromad va tez o'sish; asosiy vazifa — bozor qismini mustahkamlash va o'ziga qaratish; mehnatni tashkil qilish — daromadni rejalashtirish, xizmatlarni va maoshni ko'paytirish.

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

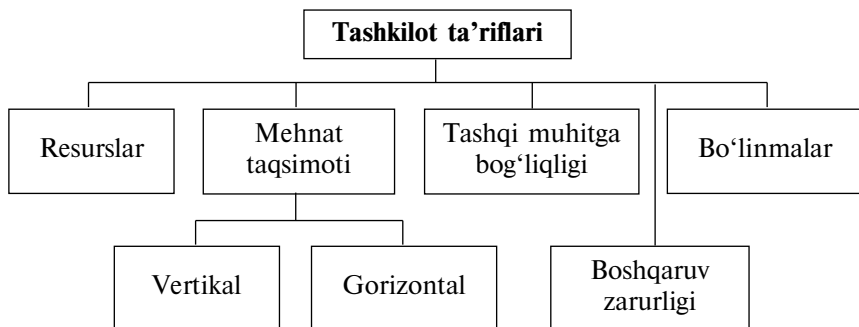
4-faza — tashkilotning eskirishi. Bu yuksalishning oliy pog'onasi. Bosh maqsad — erishilgan natijalarni saqlab qolish, boshqaruvda harakatlar koordinatsiyasi orqali samaradorlikka erishiladi. Asosiy vazifa — stabillikni ta'minlash, mehnatni erkin rejimini tashkillashtirish, daromadni ko'paytirish.

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

2.3. Tashkilot elementlari. Tashkilotlarning qisqacha ta'rifi

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

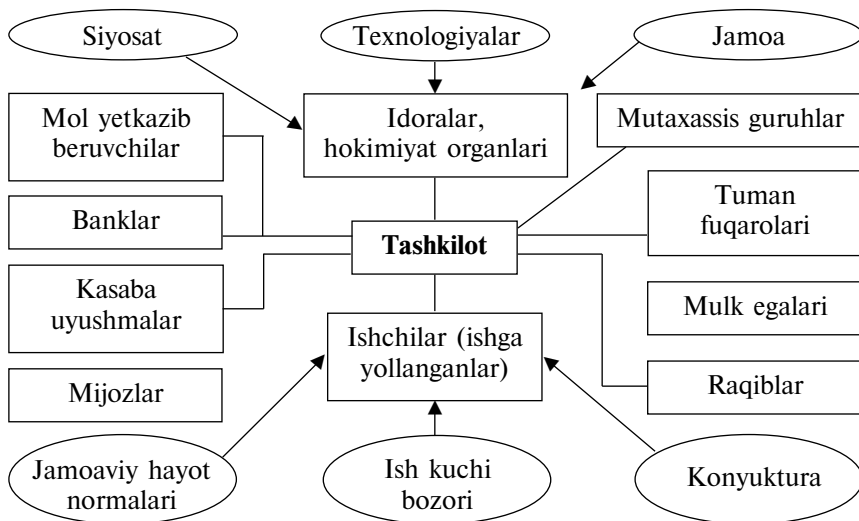
Hamma tashkilotlar bir-biridan har tomonlama farq qiladi (funksiya, usullar, boshqaruv tamoyillari va boshqalar bilan). Lekin ular umumiy ta'riflarga ham ega.



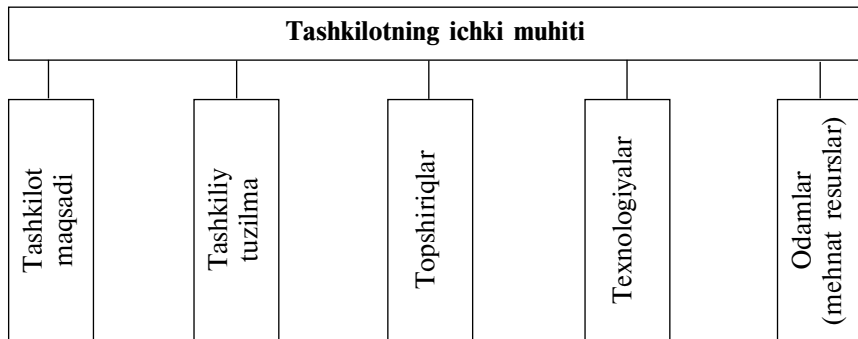
1. Resurslar. Har qanday tashkilotning maqsadi resurslar borligi va ishlatilishidan iborat va ular orqali taktik va strategik maqsadlarga erishiladi. Asosiy resurslar — bu odamlar (mehnat resurslari), asosiy va aylanma vositalar, texnologiyalar va axborot.

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

Tashkilotning ichki va tashqi muhit omillarining farqlanishi:



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



Ichki muhit deganda tashkilotning holat omillari tushuniladi. Tashkilotlar odamlar tomonidan yaratilgan tizimlar bo'lib, ularning ichki omillari boshqaruv 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 oxirgi ahvol yoki istalgan natija.

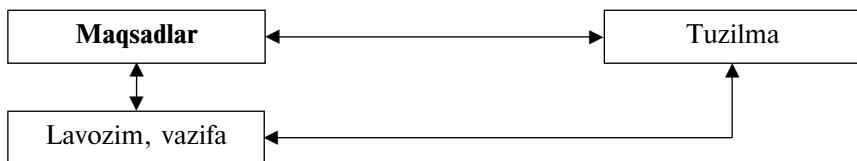
Tashkilotda hech bo'lmaganda bitta umumiy maqsad bo'ladi, unga mehnat jamoasining barcha a'zolari erishishga harakat qiladilar. Tashkilotlar, bir necha o'zaro bog'langan maqsadlarga bo'lgan tashkilotlar murakkab deyiladi. Rejalashtirish jarayonida tashkilot boshqarmasi maqsadlarni ishlab chiqadi va a'zolariga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

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

Tashkilot tuzilmasi — bu boshqaruv darajalarini va o‘zaro funksional sohaslarining 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 nuqtayi nazardan vazifalar ishchilarga emas, lavozimlarga topshiriladi. Tashkilot tuzilmasiga mos kelgan holda har bir lavozimga qator vazifalar yuklangan, ular maqsadga erishish uchun xizmat qiladilar.



Lavozimlarni o‘zaro aloqasi, tuzilmalari va maqsadlari.

Texnologik bazis — ishlab chiqarishning texnologik jarayonlar birligi.

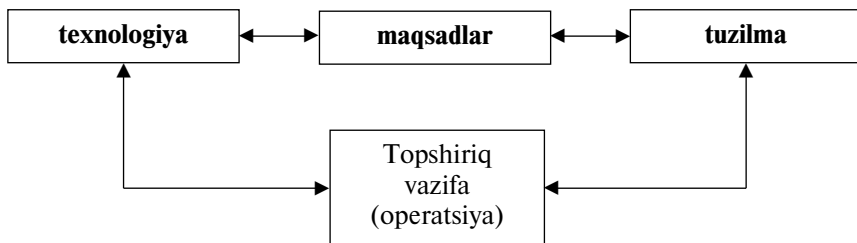
Tashkilot faoliyati texnologiyalar ko‘rinishda shakllanadi va o‘z ichiga uchta jarayonni qamrab oladi:

1. Tashqi muhitdan xomashyo va resurslar olinishi.
2. Xomashyolarni mahsulotga aylanishi.
3. Mahsulotni tashqi muhitga uzatilishi.

Texnologiyalar vazifalarini maqsadlar bilan bog‘lab mehnatlar taqsimlanishi, gorizonta va vertikal boshqaruv hajmini bog‘lash vazifasini ado etadi.

Texnologiya — bu qobiliyat, ta‘minot, infrotuzilma, asboblarning malakasining uyg‘unligi va material, axborot va odamlardagi o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun mos keladigan bilimlardir.

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



2.4. RASMIY VA NORASMIY TASHKILOT

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 funksional rasmiy tashkilot yaratilishiga olib keldi. Lekin shuni bilish kerakki har qanday rasmiy tashkilot ichida norasmiy tashkilotlar ham mavjud, ular tashkilotlar siyosatiga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Har bir mehnat jamoasining a'zosi bir vaqtning o'zida ko'pgina guruhlarga 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 (xulq-atvor) orqali ko'riladi. Guruh a'zolarini qarashlar, qiziqishlar va havaslar umumiyliги birlashtiradi.

Norasmiy guruhlar har bir tashkilotda bo'ladi. Ular rasmiy tashkilotga o'zining ta'sirini o'tkazishi mumkin. Qachonki ko'pgina kishilar norasmiy guruhga a'zo bo'lsa, ularning kuchi ko'payadi. Inoqlik, rasmiy munosabatlar va iqtidorni rasmiy tashkilotlarga umuman aloqasi bo'lmasa-da 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 menagement yordamida «tiz cho'ktirilgani»ga qator misollar mavjud (bunga kasaba uyushmasi ruxsati bilan amalga 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 xarakteriga ega bo'lsa, ayrim tashkilotlar inqirozdan qutilib ham qolishi mumkin. Buning mazmuni shundan iboratki, norasmiy guruh tashkilot rivojlanishini olg'a yoki orqaga sudrashi mumkin. Menejning vazifasi shundan iboratki ushbu guruhlar ta'sirini kamaytirish qobiliyatiga ega bo'lishi va ular kuchini yaxshi 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 konsepsiyasi tashkil etadi. O'zaro munosabat his-tuyg'uni paydo qiladi, his-tuyg'udan esa konsensus tug'iladi. Norasmiy tashkilotning asosini insonlararo munosabat tashkil etadi.

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

Birinchiidan, menejer norasmiy tashkilot mavjud ekanligini tan olishi kerak.

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

Uchinchiidan, norasmiy tashkilotchilarni aniqlash va ularni boshqara bilish kerak.

To'rtinchiidan rasmiy va norasmiy tashkilotlar maqsadlarini birlashtirish kerak.

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

Odamlarni norasmiy tashkilotga qo'shilishlari sababini quyidagicha izohlash mumkin:

1. Qaramlilik his-tuyg'usi. Qaramlilik his-tuyg'usiga bo'lgan ehtiyojni qoniqtirish — bu bizning eng kuchli his-tuyg'uga bo'lgan ehtiyojdir. Ko'pchilik rasmiy tashkilotlar insonlarni ongli tarzda ijtimoiy aloqalardan mahrum etadilar, shu tariqa

ishchilar ushbu aloqalarni amalga 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 yerda rahbarga «rahbarga muammo tug‘dirma» degan tamoyil ishga tushadi), boshqalar tanqid-dan qo‘rqadi va h.k. U yoki bu holatda ham odamlar o‘z jamoa a‘zolariga yordamga borishni afzal ko‘rishadi.

3. Himoya. Odamlar azaldan kuch birlikda ekanligini bilishadi. Shu sababli norasmiy tashkilotga a‘zo bo‘lish himoya nuqtayi nazardan tabiiy hol 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 uchun yagona manba bo‘lib qoladi.

5. Iliq munosabat. Odamlar ko‘pincha o‘zlariga iliq munosabatda bo‘lgan norasmiy guruhlarga qo‘shilib ketadilar.

2.5. NORASMIY TASHKILOTLAR TAVSIFNOMASI

Norasmiy tashkilotlar bir vaqtning o‘zida rasmiy tashkilotlarga ham o‘xshab, 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 amalga oshirib boradilar. Gap mumkin bo‘lgan va mumkin bo‘lmagan guruh andozalariga oid belgilarni o‘rnatish va mustahkamlash ustida borayapti. Ta‘biiyki, kim ushbu belgini (norma) buzsa o‘z navbatida chetlashishiga olib keladi. Shu munosabat bilan menejer norasmiy tashkilot tomonidan amalga 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 liderla-

rining 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 guruh 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 eskalator o‘rnatgan, «MMM» (AQSH) firmasi ovqatlanish vaqtida va boshqa holatlarda tasodifiy suhbatlarni kamaytirish uchun klublar tashkil etgan. Bularning hammasi jamoaga bo‘lgan his-tuyg‘uni bu yerda nafaqat mehnat davomida, balki ish vaqtida ham hamkorlik va birlikni kuchaytiradi. Ish vaqtidagi va ishdan tashqaridagi o‘rtoqlik munosabatlari, hamkorlik va o‘zaro yordam tashkilotda sog‘lom ruhiy muhitni shakllantiradi.

2.6. MEHNATNI GORIZONTAL VA VERTIKAL BO‘LISH

2.6.1. Mehnatni gorizontall bo‘lish

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

Mehnatni gorizontall taqsimlash — bu sifatiy va miqdoriy differensiallash va mehnat faoliyatini maxsuslashtirish. Mohiyat bo‘yicha bu butun ishni tashkil qiluvchi komponentlarga ajratish, ya‘ni butun ishlab chiqarish jarayonini qismlarga ajratish, mehnat faoliyati har xil turlarini ishlab chiqarish va

bajaruvchilarni maxsuslashtirilgan holda uzluksiz xususiylashtirish ko'nikmalarini yaxshiroq egallashga majbur qiladi.

Mehnatni gorizontal bo'lish kasbiy, funksional, malakaviy va operatsion — texnologik belgilari bo'yicha olib boriladi.

Mehnatni kasbiy bo'lish — bu mehnatni kasb bo'yicha bo'lish: hisobchi, iqtisodchi, moliyachi, inspektor.

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

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

Mehnatni operatsion — texnologik bo'lish yo'nalishi aniq mehnat operatsiyalari bajarilishini chegaralagan va ixtisoslashtirilgan holda boshqaruvning ma'lum vaqtlariga mehnatni aniq bo'lishi bilan bog'liq. Masalan, qandaydir buyumni sotadigan sotuvchilarni ixtisoslashtirish, ishchi tomonidan murakkab mashinaning faqat bitta qismini ta'mirlash va sh.k.

Kichik korxonalarda biznesning asosiy funksiyalarini bir odam bajaradi (tadbirkorning o'zi). Ishning hajmi o'sib borishi bilan tadbirkor yana odamlarni jalb etadi.

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

Biroq mehnatni vertikal bo'yicha (bo'ysunish sifatida) bo'lish cheksiz davom etolmaydi. Agar tashkilot o'sishda davom etsa, u holda mehnatni bo'lishning gorizontal ko'rinishi paydo bo'ladi. Bu mehnatni ichki bo'linish jarayoni bo'lib, uning bajarilishi noyob mutaxassislar yordamida amalga oshirilib yaxshi natijalarga erushiladi. Mehnatni gorizontal bo'lish bo'limlarda ish hajmini oshishi evaziga xodimlar sonini oshirishni talab etadi. Mehnatni gorizontal bo'lish vertikal bo'lishdagi kabi yuqori darajadagi bo'ysunuvchanlikni talab etmaydi.

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

Departamentlash — bu bir-biriga yaqin bo‘lgan funksiya va bo‘limlardagi asosiy ishlar ko‘rinishlarini guruhlashdir. Ular korxonada hamma resurslarini samarali koordinatsiya qilish maqsadida tashkil etiladi.

Mehnatni gorizontal bo‘lish odatda funksional buyum-soha va malakaviy belgilar bo‘yicha olib boriladi.

Mehnatni funksional bo‘lish eng avvalo ishchilarni faoliyatlarini bo‘yicha ixtisoslashtirish asosida olib boriladi. Ushbu holda ayrim funksiyalar ajratilib ularni bajarish uchun muvofiq ishchilar ajratiladi.

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

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

2.6.2. Mehnatni vertikal bo‘lish

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

Eng murakkabi boshqaruv yechimini hayotga tadbiq etishdek mehnat faoliyati bo‘lib hisoblanadi. Bu avvalo boshqaruv ishlarining turli xilligi va ko‘pligi bilan shartlanadi. Ana shu ishlarni tartibga keltirish uchun obyektlar bo‘yicha klassifikatsiyalanadigan, boshqaruv ta‘siri yo‘nalishi, mehnat jarayoni bosqichlariga oid ayrim funksiyalarni bajarilishini ma‘lum tizimga keltirib olish kerak.

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

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

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

Nazorat savollari:

1. Tashkilot tushunchasiga ta‘rif bering?
2. Tashkilotning hayotiy sikl kombinatsiyasini asoslab bering.
3. Tashkilot elementlarini yoriting.
4. Texnologiyalarning o‘zaro aloqasi, topshiriqlar, tuzilmalar va maqsadlarini yoriting.
5. Rasmiy va norasmiy tashkilot deganda nimani tushunasiz?
6. Norasmiy tashkilotlar tavsifnomasini tushuntiring.
7. Mehnatni gorizonttal va vertikal bo‘lishini asoslang.

3-B O B. BOSHQARUV FAOLIYATINING MOHIYATI VA MENEJMENT TAMOYILLARI

3.1. BOSHQARUV TUSHUNCHASI

Jamiyat paydo bo'lganidan boshlab hamma ijtimoiy jarayonlarni, jamiyat ma'naviy va moddiy shart-sharoitini qayta ishlashni boshqarishga mushtaq bo'lib kelayapti. Vaqt o'tishi bilan boshqaruv jarayonlari ancha tashkillashtirildi va bunga ko'p odamlar jalb etildi, davlat iqtisod, armiyani boshqarishda maxsus funksiyalar amalga oshirildi. Shunday qilib «boshqaruv» tushunchasiga ta'rif beramiz.

Boshqaruv — bu ma'lum bir natijalarga erishish uchun boshqaruv subyektining boshqaruv obyektiga maqsadli yo'naltirilgan tarzdagi ta'siriga oid jarayon.

Boshqaruv subyekti deganda hokimlik ta'sirida kelib chiqadigan yuridik yoki jismoniy shaxsni tushuniladi. Boshqaruv subyektining hokimlik vakolati, uning iqtisodiy va ma'naviy-axloqiy ta'sir kuchi boshqaruv jarayonining asosini tashkil etadi.

Boshqaruv obyekti, boshqaruv subyektining hokimlik ta'sirida yo'naltirilgan bo'lib u jismoniy-iqtisodiy tizim va jarayonlar bo'lishi mumkin.

Tashkilotning bitta tuzilmasi boshqaruvning ham subyekt, ham obyekt bo'lishi mumkin.

Masalan, univermagda boshqaruvchi tizimchasi direktor rahbarligidagi boshqaruv apparati bo'lib hisoblanadi, boshqariluvchi tizimga esa bo'limlar (seksiyalar) bo'lib hisoblanadi. Bo'lim (seksiya)da o'z navbatida boshqaruvchi tizimga bo'lim mudiri boshchiligidagi boshqaruv apparati bo'lib hisoblanadi, boshqariluvchi tizimga esa sotuvchidir. Shu bilan bir vaqtda univermag ma'muriyati (direktori) boshqaruvchi tizimchadan boshqariluvchi tizimchaga yuqori tashkilot rahbariyatidan tushadigan buyruqlar, farmoyishlar bajarilish mobaynida o'tadi.

Boshqaruv jarayoni ayrim xususiyatlari bilan xarakterlanadi:

1. Boshqaruv — vaqt va fazo bo'yicha to'xtovsiz tarzda amalga oshiriladigan jarayondir.
2. Boshqaruv — maqsadga yo'naltirilgan jarayon.

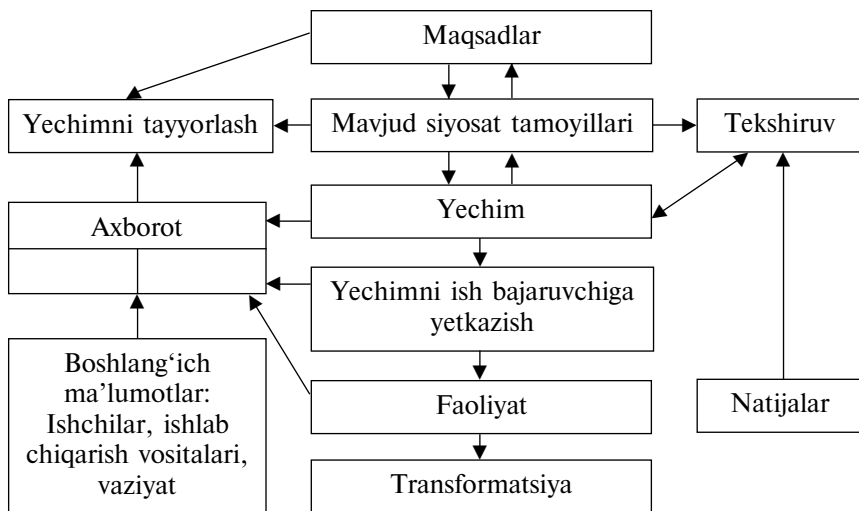
3. Boshqaruv subyekting obyektga ta'siri natijasida qo'yilgan maqsad bilan solishtirila oladigan qandaydir natija olinishi kerak.

Boshqaruv koordinatsiyalangan faoliyat bo'lib bir odamning ko'rsatmasiga ko'p odamlarning bo'ysunishidir. Moliyaviy natijalar olishni maqsad qilib qo'ygan xo'jalik subyektlari uchun odamlarni ma'lum bir daromad olish uchun boshqaruvchi — menejment tushunchasiga to'g'ri keladi.

Tashkilotdagi ishning samaradorligi mehnatni vertikal tarzda bo'linishining rivojlanish darajasi bilan belgilanadi. Gap rahbar xodimning bo'linmalar va ish bajaruvchilar faoliyatini koordinatsiya qilish bo'yicha mehnatni tashkil etishda borayapti. Tashkilotni boshqarish jarayonining harakat tamoyili sxemada keltirilgan.

Boshqaruv mehnati jamoatchilik mehnatining asosiy kategoriyasi bo'lib hisoblanadi. Shuning natijasida boshqarilmaydigan ishdan boshqariluvchi ish ajralib chiqadi, chunki boshqaruv faoliyat ko'rinishida har qanday birgalikda bajariladigan mehnatga taalluqlidir. Boshqaruv keng ma'noda tashkilot oldidagi maqsadni shakllantirish va shu maqsadga erishish uchun rejalashtirish, motivatsiya va nazorat jarayonidir.

Shunday qilib, boshqaruv mehnati — birgalikdagi mehnat jarayoni qatnashchilari va umuman mehnat jamoasining maqsadga yo'naltirilgan, koordinatsiyalashgan faoliyatini ta'minlab beruvchi jamoaviy mehnat ko'rinishidir.



Boshqaruv mehnatining maxsus xususiyatlarini ajratish mumkin:

1) uchta faoliyatdan iborat bo'lgan boshqaruv apparat xodimlarining aqliy mehnati:

— tashkiliy-ma'muriy va tarbiyaviy ish (axborotni qabul qilish va uzatish, yechimni ish bajaruvchilarga yetkazish, nazorat);

— tahliliy va konstruktiv ish (axborotni qabul qilib olib, yechimlarni tayyorlash);

— axborot-texnikaviy ish (hujjatlarga oid, o'quv, hisoblash va rasmiy-mantiqiy operatsiyalar);

2) moddiy boylik yaratishda bevosita emas, bilvosita qatnashish (ya'ni boshqa odamlar mehnati orqali);

3) mehnat predmeti — axborot;

4) mehnat vositasi — tashkiliy va hisoblash texnikasi;

5) mehnat natijasi — boshqaruv yechimlari.

Tashkilotni boshqarish jarayonida funksional roliga qarab rahbarlar, mutaxassislar, yordamchi personal ajratiladi.

Rahbar mehnati boshqaruvning eng yuqori pog'onasi bo'lib hisoblanadi. Rahbarlar tashkilot faoliyatiga oid muhim masalalar, qarorlar qabul qilish va quyi zvenolar ishini koordinatsiya qiladilar.

Mutaxassislar boshqaruv qarorlarini tayyorlash va amalga oshirish vazifasini bajaradilar.

Yordamchi personal (texnikaviy ishlarni bagaruvchilar) boshqaruv apparatiga axborot xizmatini bajaradilar.

Boshqaruv faoliyati bilan band bo'lgan shaxslar boshqa belgilar bo'yicha ham klassifikatsiya qilinadilar jumladan, rahbarlik qilayotgan jamoa tarkibi, yo'nalishi, boshqaruv tizimida egallagan joyi va darajasiga qarab.

3.2. BOSHQARUV IYERARXIYASI

Boshqaruvning traditsion tizimi asosan iyerarxik tamoyil bo'yicha tashkil etiladi. Ko'pchilik kompaniyalarda rahbarlik, huquq va javobgarlik hamda boshqaruvning turli darajadagi bir-biriga bo'ysunishi aniq belgilab qo'yilgan. Boshqaruvning yuqori, o'rta va quyi darajalari ajratilib qo'yiladi. Yakka hokimlikka asoslangan kompaniyalarda, xo'jayin bir vaqtning o'zida yuqori pog'onadagi menejer bo'lib hisoblanadi. Funksional bo'linmalar va filiallar, boshqarmalar o'rta pog'onadagi rahbar-

ga, kichik jamoalar va guruhlar quyi pog‘onadagi rahbarga bo‘y-sunishadi.

Boshqaruvning har bir pog‘onasidagi funksiyalar tarkibi, huquq va majburiyatlar o‘ziga xosdir. **Yuqori pog‘ona** — prezident, vitse-prezident, direktorlar kengashi — bu kompaniyaning boshqaruv piramidasining cho‘qqisidir. Yuqori pog‘onada maqsad, siyosat shakllantiriladi, yangi aksiyalarni chiqarish, xorijiy filiallarni tashkil etish, yangi bozorlarni egallash va shu kabi strategik menejment deb nomlanuvchi yirik masalalar bo‘yicha qaror qabul etiladi. Yuqori pog‘onadagi menejer kompaniya aksiyalarni past bahoda sotib olish kabi yengilliklarga ega bo‘ladi.

Kompaniya rahbariyatining ikkinchi pog‘onasi — hayotga — o‘rta — operativ rejalarni rivojlantirish va hayotga tadbiq etish va yuqori pog‘onada qabul qilingan qarorlarni joriy etish tartibini ishlab chiqishga javobgardir. O‘rta zvenodagi menejerlar rejalarni joriy etishda keng imkoniyatga egadirlar. Masalan, ular qanday yangi uskunalarni sotib oish, reklama uchun ommaviy axborot vositalaridan qanday foydalanish kerak va sh.k. masalalarni mustaqil hal etadilar. Ushbu pog‘onadagi turli xil bo‘linmalar menejerlari kiradi.

Uchinchi, asosiysi — bu operatsion menejmentdir. U boshqaruvning quyi pog‘onasi bo‘lib hisoblanadi. Unga xizmatchilar va ishchilarga bevosita rahbarlik qiladigan brigadirlar, ustalar va sh.k. boshqaruvchilar kiradilar. Ushbu pog‘onada menejerlar o‘rta zvenoda ishlab chiqilgan operativ rejalarni bajarilishi bilan shug‘ullanadilar. Katta firmalar, korporatsiyalar, aksionerlik jamoalarda boshqaruvning hamma pog‘onalarida yollanma menejerlardan foydalaniladi, aksionerlar umumiy majlisi va jamoa kengashlari qonunchilik huquqiga ega bo‘lib ayrim vaqtda strategik menejment funksiyasi bajariladi.

Hamma tashkilotlarda (eng kichkinasidan qat’i nazar) boshqa ishchilar uchun bitta va undan ko‘p boshqaruvchi talab etiladi. Shartli qilib aytganda kompaniyada yuqori, o‘rta va quyi zvenolardan tashkil topgan boshqaruv iyerarxiyasi ya’ni, tuzilma mavjuddir. Rasmda keltirilgan piramida shu narsani ko‘rsatayaptiki boshqaruvning quyi zvenosida yuqori zvenodagiga qaraganda rahbarlar ko‘p bo‘ladi.

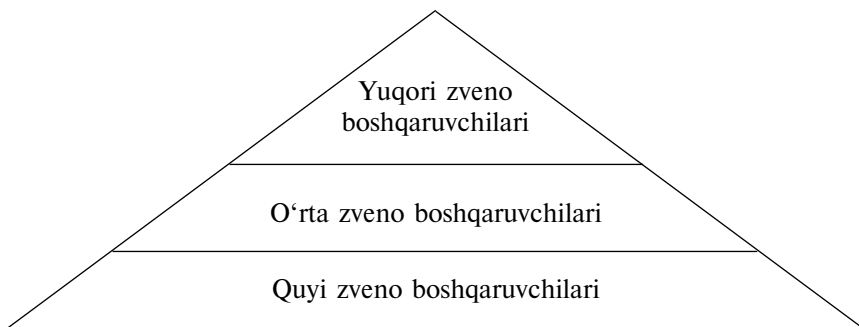
Yuqori zveno boshqaruvchisi — hamma kompaniya faoliyati uchun javobgar va eng katta huquqqa ega bo‘lgan boshqaruvning yuqori pog‘onasi vakillaridir. Misol sifatida tashkilot vazi-

fasini belgilab beradigan, uzoq muddatga mo'ljallangan rejalarni ishlab chiqadigan, siyosatni shakllantirib kompaniyani tashqi muhitda muhofaza qila oladigan firma prezidentini keltirib o'tish mumkin. Yuqori zveno boshqaruvchilari bir xil korporatsiyalarda turli xil ya'ni, vitse-prezident, ish bajaruvchi vitse-prezident, direktorlar kengash raisi bajaradigan ishlari mazmun jihatdan bir-biriga o'xshaydi. Yuqori rahbariyatni *elchi boshqaruvchi* yoki *umumiy rahbarlik* darajasiga bo'lish mumkin. *O'rta zveno boshqaruvchisi majburiyatiga* boshqaruvning yuqori pog'onasida ko'rsatilgan umumiy masalalarni amalga oshirish uchun kerak bo'lgan rejalarni ishlab chiqish va quyi zveno boshqaruvchilari ishini koordinatsiya qilish kiradi. Boshqaruvning o'rta pog'onasi o'ziga korxonalar menejeri, bo'lim va boshqa bo'linmalar menejerlarini qamrab oladi.

Boshqaruvning quyi pog'onasida quyi zveno boshqaruvchilari (menejerlar-nazoratchilar) mujassamlashgan bo'ladi. Ular boshqaruvning yuqori pog'onasida ishlab chiqilgan rejalarni joriy etib ish bajaruvchilarni nazorat qilishadi. Ushbu pog'onada quyidagi lavozimlar birlashtiriladi: sex ustasi, uchastka ustasi, guruhlar rahbari va idora ko'rinishidagi bo'linma mudiri.

Qanchalik ko'p sondagi komponentalar ishlab chiqarish chiqindilarini kamaytirib, o'z faoliyatini detsentralizatsiya qilgani kabi boshqarish o'rta bosqichida ishchi joylarni kamaytiradi va shunchalik ko'p boshqaruv funksiyalarini quyi bosqichdagi boshqaruvchilarga uzatadi.

Boshqaruv iyerarxiyasi



Boshqaruv iyerarxiyasi lavozim va funksional vazifalari bilan farqlanadigan uchta asosiy pog'onadan iborat.

3.3. BOSHQARUV OBYEKTI VA SUBYEKTI

Boshqaruv jarayoni boshqaruvchi obyekt va subyektdan iborat bo'ladi. Bu esa shu narsani bildiradiki, xohlagan tashkilot ikkita tizimcha birligida bo'ladi: boshqaruvchi va boshqaruvchi orasidagi munosabat — odamlar orasidagi munosabatdir.

Shunday qilib, boshqaruv obyektiga deganda boshqaruv ta'siri yo'naltirilgan tashkilot tuzilmasi tushuniladi. Boshqaruv subyekti boshqaruvchilik ta'sirini amalga oshiruvchi organ yoki shaxs.

Shu munosabat bilan tashkilotning bitta tuzilmasi boshqaruvning ham obyektiga, ham subyekti bo'lishi mumkin.

Masalan, univermagda direktor rahbarligidagi boshqaruv apparati boshqaruvchi tizimcha bo'lib hisoblanadi, boshqariluvchi bo'lib bo'linmalar (seksiyalar) hisoblanadi. Bo'limda o'z navbatida boshqaruvchi tizimcha sifatida bo'lim (seksiya) mudiri boshqaruv apparati bo'lib hisoblanadi, boshqaruvchi esa sotuvchidir. Shu bilan birga univermag ma'muriyati (direktor) boshqaruvchi tizimchadan, boshqariluvchi tizimga o'tishi mumkin. Ushbu holat rahbarlikning yuqori organidan tushadigan buyruqlar, farmoyishlarni amalga oshirishda sodir bo'ladi.

Shunday qilib, boshqaruv subyekti deganda qonunchilik va huquqiy hokimliklarni tushuniladi. Turli xil qonunlar va huquqiy qarorlar yordamida davlat ta'sir etuvchi obyektlar bir necha belgilar bilan ajratiladi:

Hal etilayotgan masalalar darajasi bo'yicha — respublika iqtisodiyoti, sohalar, hududlar, firmalar.

Boshqariluvchi faoliyat ko'rinishlari bo'yicha — daromadlar, kapital qo'yish, baholar, turli xil bozorlar, shaxsiy iste'mol va sh.k.

Ta'sir manzili bo'yicha — xususiy milliy kompaniyalar, turli xil jamg'armalar, ilmiy-tadqiqot markazlari, o'quv yurtlari va sh.k.

3.4. MENEJMENT TAMOYILLARI

Tashkilotni boshqarish tamoyillari boshqaruv jarayonining tizimi, tuzilishi va tashkillashtirilishiga qo'yiladigan talablarni belgilab beradi. Ya'ni, tashkilotni boshqarish barcha darajadagi menejerlar amal qiladigan asosiy nizom va qoidalar orqali amalga oshiriladi. Bu qoidalar menejer xatti-harakatlari «yo'li»ni belgilab beradi.

Shunday qilib, boshqarish tamoyillarini boshqaruv vazifalarini amalga oshirish bo'yicha asosiy g'oyalari, qonuniyatlar va rahbarlar xatti-harakatlarining qoidalari sifatida tasavvur qilish mumkin.

Menejmentning barcha tamoyillarini ikki guruhga — umumiy va xususiy guruhlarga ajratish maqsadga muvofiqdir. Boshqarishning umumiy tamoyillariga qo'llanishlik, tizimlilik, ko'p funksiyalilik, integratsiya, qadriyatlarini nazarda tutish tamoyillari kiradi.

Qo'llanishlik tamoyili — menejment firmada ishlovchi barcha xodimlar uchun o'ziga xos faoliyat qo'llanmasini ishlab chiqadi.

Tizimlilik tamoyili — menejment umuman o'z tuzilmasi yoki tizimining tashqi va ichki o'zaro aloqalarini, o'zaro bog'liqliklarini va ochiqiligini (oshkoraligini) hisobga olgan holda barcha tizimni qamrab oladi.

Ko'p funksiyalilik tamoyili — menejment faoliyatning turli tomonlarini, ya'ni, moddiy (resurslar, xizmatlar), funksional (mehnatni tashkil etish), mazmuniy (oxirgi maqsadga erishish) tomonlarini qamrab oladi.

Integratsiya tamoyili — tizim ichida xodimlarning turli usuldagi munosabatlari va qarashlari integratsiyalashishi lozim, firmadan tashqarida esa o'z dunyolariga bo'linib olishlari mumkin.

Qadriyatlarini nazarda tutish tamoyili — menejment ijtimoiy atrof-muhit bilan mehmondo'stlik, halol (vijdonan)xizmat ko'rsatish, narx va xizmatlarning foydali nisbati kabi qadriyatlar to'g'risida muayyan tasavvurlar bilan bog'langan. Bularning barchasini faqatgina hisobga olish bilan cheklanib qolmay, balki faoliyatni yuqorida aytib o'tilgan umumiy tamoyillarga to'la amal qilgan holda tashkil etish kerak.

Menejmentning asosiy xususiy tamoyili *boshqaruvdagi markazlashish va nomarkazlashishni optimal moslashtirish tamoyili* hisoblanadi.

Markazlashish va nomarkazlashishni moslashtirish tamoyili boshqaruvda yakkaboshchilikni va kollegiya yo'li bilan ish olib borishni mohirlik bilan qo'llash zaruriyatini talab qiladi. Yakkaboshchilikning mohiyati shundan iboratki, boshqaruvning muayyan bosqichidagi rahbar o'z vakolatiga kiruvchi masalalarni yakka o'zi hal qilish huquqidan foydalanadi. Tashkilot menejeriga unga yuklatilgan boshqaruv vazifalarini, shaxsan o'zi javobgar

bo'lgan ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan keng vakolatlar beriladi.

Kollegiya yo'li bilan ish olib borish turli darajadagi rahbarlar, shuningdek aniq bir vazifa ijrochilarining fikrlari asosida jamoa qarorini ishlab chiqishni ko'zda tutadi.

Yakkaboshchilik va kollegiya yo'li bilan ish olib borish orasida to'g'ri nisbatni saqlash boshqaruvning muhim vazifalaridan biri hisoblanadi. Boshqaruvning samaradorligi va amaliy natija bera olishligi ko'p jihatdan uni to'g'ri hal qilinishiga bog'liq.

Boshqaruvning ilmiy asoslanganligi tamoyili tashkilotda ijtimoiy-iqtisodiy o'zgartirishlar rejalashtirilayotgan vaqtda ilmiy jihatdan istiqbolni ko'rishni ko'zda tutadi. Bu tamoyil barcha boshqaruv harakatlari ilmiy usullar va ilmiy yondashuvlarni qo'llash asosida amalga oshirilishini talab qiladi.

Rejalilik (rejaga solinganlik) tamoyilining mohiyati tashkilotning kelajakdagi asosiy rivojlanish yo'nalishlari va mutanosibliklarini belgilashdan iborat. Rejalashtirish (joriy va istiqboldagi rejalar ko'rinishida) tashkilotning barcha bo'g'inlarini o'z ichiga oladi. Rejaga kelajakda yechish lozim bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar majmuasi sifatida qaraladi.

Huquqlar, majburiyatlar va mas'uliyatlar birligi tamoyili har bir xodim o'ziga yuklatilgan vazifani bajarishi va davriy ravishda bajarilgan ishlar bo'yicha hisobot berib turishi lozimligini ko'zda tutadi. Tashkilotda har bir kishi muayyan huquqlarga ega bo'ladi va o'ziga yuklatilgan vazifalarning bajarilishi uchun javobgar sanaladi.

Xususiy muxtoriyat (avtonomiya) va erkinliklar tamoyili barcha tashabbuslar boshqaruv ishlarini amaldagi qonun hujjatlari doirasida o'z xohishi bo'yicha amalga oshiradigan, erkin faoliyat yurituvchi iqtisodiy subyektlardan chiqadi deb taxmin qiladi. Xo'jalik yuritish erkinligi kasbga oid (professional) erkinlik, raqobat erkinligi, shartnoma erkinligi va boshqa erkinliklarni beradi.

Iyerarxialilik va teskari bog'lanish tamoyili boshqarishning ko'p bosqichli tuzilmasini yaratishdan iborat bo'lib, unda birinchi (pastki darajadagi) zveno keyingi darajadagi rahbarlik organlari nazoratida turgan o'z organi tomonidan boshqariladi. Ular ham o'z navbatida keyingi darajadagi organga bo'ysunadi va shu organ nazoratida bo'ladi. Mos ravishda pastki zvenolar oldidagi maqsadlar boshqaruv organlari iyerarxiyasi bo'yicha yuqoriroqda turgan organ tomonidan belgilab beriladi.

Asoslanganlik tamoyilining mohiyati quyidagicha: menejerlar rag‘batlantirish va jazolash tizimini qanchalik puxta amalga oshirsalar, uni ko‘zda tutilmagan holatlarni hisobga olgan holda ko‘rib chiqib, tashkilot bo‘limlari bo‘yicha jamlasalar, asoslanganlik dasturi shunchalik samarali bo‘ladi.

Zamonaviy menejmentning muhim tamoyillaridan biri *boshqaruvni demokratlashtirish* — tashkilot boshqaruvida barcha xodimlarning ishtirok etishidir. Bunday ishtirok shakllari turlicha bo‘lishi mumkin: mehnatga hissali haq to‘lash; aksiyalarga pul mablag‘lari kiritish; yagona ma‘muriy boshqaruv; boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qilish va hokazo.

Menejment tizimining *davlat qonunlariga moslik tamoyiliga* ko‘ra firmaning tashkiliy-huquqiy shakllari davlat (federal, milliy) qonun hujjatlari talablariga javob berishi kerak.

Boshqaruv obyekti va subyektining tashkiliy butunligi tamoyili boshqaruvga boshqaruv subyektining ta‘sir etish jarayoni sifatida qaraydi. U yagona kompleks tizimni tashkil etib, tashqi muhitga chiqa olishi, muqobil aloqa va aloqaga ega bo‘lishi kerak.

Boshqaruv tizimining barqarorligi va harakatchanligi tamoyiliga ko‘ra tashkilotdagi tashqi va ichki muhit o‘zgaranda menejment tizimida tubdan o‘zgarishlar ro‘y bermasligi kerak. Barqarorlik eng avvalo, boshqaruv strategik rejalarining sifati va boshqaruv tezkorligi, menejment tizimining avvalo tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslasha olishligi bilan aniqlanadi.

Boshqaruv jarayoni barqaror bo‘lishi bilan bir qatorda harakatchan ham bo‘lishi lozim, ya‘ni, iste‘molchilarning mahsulot va xizmatlarga bo‘lgan talablari va o‘zgarishlarni maksimal hisobga olishi kerak.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati va o‘zaro aloqasi nimadan iborat?
2. Boshqaruvda rejalashtirish qanday rol o‘ynaydi?
3. Rejalashtirish tamoyillari va texnikasini ta‘riflang.
4. Tashkillashtirish va rejalashtirish funksiyalarining bir-biridan farqi nimada?
5. Tashkillashtirish funksiyalarini bajarish jarayonida amal qilinadigan tamoyillarni aytib bering va tavsiflang.
6. Asoslanganlikka boshqarish funksiyasi sifatida ta‘rif bering va uning mohiyatini tushuntiring.

7. Asoslanganlikning mazmuniy va protsessual nazariyalari orasida qanday farq bor?
8. Kutish va adolat nazariyalarining mohiyati nimada?
9. Porter-Louler modelining o'ziga xos tomonlarini (boshqa nazariyalarga nisbatan ustunliklari va kamchiliklarini) aytib bering.
10. Boshqaruvda nazoratning roli qanday?
11. Qanday nazorat turlarini bilasiz? Ularni ta'riflang.
12. Boshqaruv tamoyillarining ta'rifi va tavsiflarini aytib bering.
13. Tashkilot elementlari va boshqaruv jarayonini aytib, tushuntirib bering.
14. Tashkilotning hayotiy sikli konsepsiyasi mazmuni nimadan iborat? Tashkilot hayotidagi asosiy farqlarni aytib unga tavsifnoma bering.
15. Tashkilot tashkil etuvchilarini (resurslar, tashqi muhitga bog'liqligi, mehnatning taqsimlanishi, bo'linmalar va boshqaruvning kerakligi) aytib bering va tavsifnomasini tushuntirib bering.
16. Tashkilot tashqi muhiti omillarini tavsiflab bering.
17. Norasmiy tashkilot mazmunini tushuntirib bering?
18. Mehnatni gorizontal va vertikal taqsimlanishi farqini aniqlab bering.
19. Boshqaruv mehnatining boshqa mehnat faoliyati ko'rinishidan farqi nima?

4-B O B. TASHKILOTNING BOSHQARUV JARAYONI

4.1 BOSHQARUV JARAYONINING AHAMIYATI VA O'RNINI

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 rol yoki model sifatida bayon etilishi mumkin.

Mintzberg aniqligiga ko'ra boshqaruvning o'n xil roli

| Rol | Tavsifi | Rahbar ishining tahliliga asosan faoliyat xarakteri |
|----------------------------|--|--|
| Shaxslararo roli | | |
| Bosh rahbar | Huquqiy va ijtimoiy vazifalarni bajarish | Nizom bo'yicha amalga oshiriladigan harakatlar |
| Lider | Moyillik va faollik egasi, xodimlarni tanlash va tayyorlash | Xodimlar bilan bevosita ishlash |
| Bog'lovchi bo'g'in (zveno) | Kerak bo'lgan axborotlar, tashqi aloqalar bilan shug'ullanadigan, kerakli axborotlarni (xizmatga oid) tayyorlaydi | Yozishma, tashqi joylardagi majlislarda qatnashish va sh.k. |
| Axborotga oid roli | | |
| Axborot qabul qiluvchi | 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 rolini o'ynaydi | Majlislarda qatnashadi, og'zaki ma'ruzalar qiladi, tashqi korxonalar va shaxslarga axborot uzatadi |

| Qaror qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan roli | | |
|--|---|---|
| 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 amalga oshiradi | Joriy va strategik masalalar muhokamasida qatnashadi |
| Resurslarni tarqatuvchi | Tashkilot resurslarini tarqatishga javobgar | Budjetning bajarilishi va tuzilishiga oid harakatlar, o'z xodimlari ishini dasturlash |
| Muzokaralar olib boruvchilar | Tashkilotning hamma muhim muzokaralariga javobgar | Muzokaralar olib borish |

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

Ana shu o'nta rolning hammasi aniq bir tashkilot ko'rinishidan qat'i nazar menejer ishining hajmi va mazmunini aniq lab beradi.

4.2. BOSHQARUV UQUVI (TAJRIBASI)

Tashkilotning ish faoliyati ko'rinishi va katta-kichikligidan qat'i nazar menejerlar uch xil ko'rinishdagi uquvga ega bo'lishlari kerak: texnikaviy, kommunikativ (ya'ni muloqot tajribasi) va tahliliy. Biroq ushbu tajribaning qo'llanilishi boshqaruv darajasiga qarab o'zgarib turadi, chunki menejerlar o'z maqsadlariga boshqa odamlar yordamida erishadilar. Boshqaruvning hamma pog'onasida kommunikativ tajribasiz boshqarishning iloji yo'q. Tahliliy tajriba yuqori zvenodagi boshqaruvchilarga kerak bo'ladi, texnikaviy tajribalar ko'pincha iyerarxiyaning quyi zvenosiga kerak bo'ladi.

Yuqori zveno rahbari, masalan, kompaniya prezidenti yoki direktorlar kengashi raisi, ko'p vaqtini axborotni qabul qilish-

ga ajratadi, masalan sohani rivojlanish holati va umumiy iqtisodiy holat hamda shu tahlil asosida qaror qabul etishga ajratadi. Bundan tashqari yuqori zveno menejerlari axborotni olish va ularga o'z qarorlarini yetkazish uchun odamlar bilan bo'ladigan muloqotga ham vaqtlarini ajratadilar. Shunday qilib, yuqori zveno rahbarlari asosan tahliliy va kommunikativ tajribalarga tayanadilar, texnikaviy tajribaga uncha e'tibor bermaydilar.

O'rta zveno menejerlari yuqori va bevosita rahbar o'rtasida vositachilik funksiyasini bajaradilar. Rejalashtirish, qaror qabul qilish va vujudga keladigan qiyinchiliklarni bartaraf etish ham o'rta zveno boshqaruvchilari vazifasiga kiradi va yuqori zveno rahbariyati vazifalarini bajarish va quyi boshqaruvchilik zvenodan tushadigan xabarlar asosidagi muammolarni hal etish bilan shartlangan. Orta zveno menejerlari odamlar bilan bo'ladigan muloqotga bog'liqlar va ularga ko'proq tahliliy tajriba o'rniga texnikaviy tajriba talab etiladi.

Iyerarxiyaning quyi pog'onasidagi boshqaruvchisi tashkilotda texnikaviy vazifalarni bajaruvchi ishchilarni nazorat qiladi. Masalan, yirik restoranning smena boshlig'i o'zining ko'p vaqtini oshxonada xizmat qiluvchi personal va ishchilar bilan o'tkazadi. Chunki ishchilarga nima qilish kerakligini tushuntirishi, ularni shoshirishi, rahbarning xohishi hamda istaklarini tushuntirishi kerak. Shunday qilib, quyi rahbarlik asosan texnikaviy va kommunikativ tajribalarni ko'proq qo'llab, analitik tajribaga uncha mushtoq emas.

Shundoq ham bo'ladiki, ayrim odamlar boshqaruvchilikning texnikaviy, kommunikativ, tahliliy tajribasining biriga yoki hech qaysisiga ega bo'lmagan holda ish boshlashlari ham mumkin. Biroq ayrim tajribani egallash boshqasiga qaraganda qiyin bo'lishi mumkin. Masalan, ko'pchilik muloqotni o'rganishga qiynaladi.

4.3. BOSHQARUV JARAYONI

Boshqaruv jarayoni va uning texnologiyasi.

Boshqaruv jarayoni deganda turli xil takrorlanuvchi sikllarning majmuasi va o'zaro ta'siri tushuniladi, ya'ni malakali, funksional mutaxassis va operatsion — texnologik ko'rinishdagi mehnat taqsimoti asosida boshqaruvchi apparat xodimlari tomonidan bajariladigan masala, operatsiya elementlaridir.

Boshqaruv masalalari deganda boshqaruv qarorlarini qabul qilish bilan harakatlanadigan, ma'lum bir maqsadga olib keladigan bitta yoki bir nechta xodimlar tomonidan bajariladigan mehnat jarayonining bir qismi, ma'lum ish ko'rinishi tushuniladi.

Boshqaruv masalalari deganda boshqaruv qarorlarini qabul qilish xarakterlanadigan, ma'lum bir maqsadga erishishga olib keladigan bitta yoki bir nechta xodimlar tomonidan bajariladigan mehnat jarayonining bir qismi, ma'lum ish ko'rinishi tushuniladi.

Boshqaruv operatsiyasi — bitta ish bajaruvchi tomonidan bajariladigan, qismlarga bo'linib masalani hal etishga olib keladigan mantiqan hal etilishi kerak bo'lgan bir qismidir.

Boshqaruv tartibi — bu ma'lum bir ketma-ketlikda, ya'ni algoritm bo'yicha bajariladigan turli xil boshqaruv operatsiyalar majmuidir. Boshqaruv jarayonida bajariladigan parallel va ketma-ketlikda olib boriladigan operatsiyalar tayyorgarligini ko'rib chiqish, muhokama etish tartibini aks ettiradi.

Element bitta ish bajaruvchi tomonidan bajarilib, yagona maqsadli, kichik, alohida vazifani bajaradigan operatsiya qismidir.

Misol sifatida uncha katta bo'lmagan holatni ko'rib boshqaruv masalasi, operatsiyasi, tartibi va elementni aniqlashga urinib ko'ramiz. Firma tadbirkor bankdan qo'shma ishlab chiqarish maydon qurilishi uchun pul so'rayapti. Bank rozilik bildirdi. Ushbu holatdagi qator harakatini ko'rib chiqamiz:

1. Bank qarz berish bo'limidan firmani pul to'lay olish qobiliyatini aniqlaymiz — masala.

2. Qarzga olinadigan summa hisobi — operatsiya.

3. Firmaning qarz olish uchun yozilgan talabnomasini ko'rib chiqish va ushbu talabni qondirish imkonini muhokama qilish — tartib.

4. Firmaga so'ralayotgan summadagi pulni o'tkazish — element.

Shunday qilib, boshqaruv jarayonidagi har bir funksional jarayonni to'g'ri tashkil etish uchun boshqaruv texnologiyasidagi tuzilma elementlari xarakteri, ketma-ketligi va miqdorini aniqlash juda muhimdir. Shu bilan birga texnologik jarayonning optimal shartini (malaka, mutaxassislik va sh. k) tanlash kerak bo'ladi.

Boshqaruv operatsiyalari va tartibining klassifikatsiyasi.

Boshqaruv jarayoni texnologiyasini tashkil etuvchi operatsiya tartiblar bir-biridan ayrim belgilar bilan farqlanadi:

1. Lavozimli toifalar bo'yicha (rahbarlar; mutaxassisliklar, texnikaviy ish bajaruvchlar) quyidagilarga bo'linadi:

- ijodiy: tahlil, taqqoslash, tanlash, sintez, hisoblar, xulosalar, istiqbollar, qaror qabul qilish kabi fikrlash harakati;
- mantiqiy: o'ziga xos ko'rsatma va normativlar bilan belgilanadigan ishlab chiqilgan algoritmlar bo'yicha bajariladi. Masalan, buxgalter hisobotini, materiallarga bo'lgan ehtiyojini ishlab chiqish va hisoblash;
- texnikaviy: hujjatlarni ko'paytirish, pochmani yetkazish, hujjatlarni imzolash, ish yuritishni bajarish. Bu ishlar juda ko'p qaytarilishi va bajarilishi bo'yicha oddiyligi bilan ajralib turadi.

2. Operatsiyalar mazmuni va tartibi bo'yicha quyidagilarga bo'linadi:

- informatsion (axborot), ya'ni axborot bilan ishlash;
- mantiqiy — fikrlash — boshqaruv qarorini ishlab chiqish va qabul qilish;
- tashkiliy mehnat jarayonini tashkil etish, ma'muriy buyruqbozlik, dispetcherlik ishlar, ishlar bajarilishini koordnatsiya va nazorat qilish.

3. Operatsiyalar soni va tartibining murakkabligi bo'yicha quyidagicha bo'lishi mumkin:

- oddiy: hammasi bo'lib bir necha elementlardan, bir qancha operatsiyalardan iborat bo'lgan tartiblar (20 tacha);
- murakkab: 20—30 elementdan iborat operatsiyalar 100 ta operatsiyagacha bo'lgan tartiblar. Masalan, bankning operatsion kunini bir-biriga bog'liq bo'lgan ko'p miqdordagi operatsiyalarni, jumladan, qarz berish, pul almashishi, kassa, hisob-kitob, nazorat operatsiyalarini o'z ichiga oladigan murakkab tartib deb qarash mumkin.

4. Qaytarilish darajasiga qarab quyidagicha farqlanadi:

- qaytariluvchi operatsiyalar (standartli), o'lchash, tahlil, normallashtirish va loyihalashga (texnikaviy) moyil.
- qaytarilmaydigan operatsiyalar — bu ijodiy operatsiyalar.

5. Mexanik qurollanganlik darajasi bo'yicha ajraladi:

- qo'l yordamida hisoblash texnikasi vositalarini qo'llamay bajariladigan;
- mexanizasiyalashtirilgan;

- turli xil hisoblash texnikasi vositalarini qo‘llash yordamida bajariladigan — avtomatlashtirilgan.
6. Vaqt bo‘yicha chiqisha oladigan xarakter bo‘yicha uchta ko‘rinish farqlanadi:
- ketma-ketlikda — har bir keyingi operatsiya oldingi operatsiya tugagandan keyin boshlanishi nazarda tutiladi (masalan, bosh hisobchi farmoyishini qo‘l ostidagi xodimga uzatish);
 - parallel bir vaqtning o‘zida turli xil operatsiya va tartiblarning bajarilishi (masalan, bosh hisobchining o‘ziga xos hisoboti bo‘yicha firma uchta bo‘linmaning o‘ziga xos parallel ishlashi);
 - parallel — ketma-ket — bir-biriga vaqt bo‘yicha yaqin operatsiyalarni qisman birlashtirishni nazarda tutadilar.
7. Ishlab chiqish siklining davomiyligi bo‘yicha quyidagilarga bo‘linadi:
- vaqtli xarakteristikaga: bir necha daqiqadan bir necha yilgacha;
 - fazoviy xarakteristikaga: bo‘linmalarni boshqarishdan sohani boshqarishgacha.

4.4. BOSHQARUV TEXNOLOGIK SIKLINING XARAKTERISTIKASI

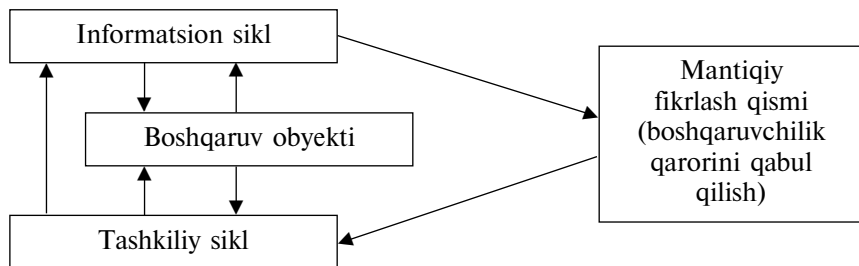
Boshqaruvchilik faoliyati o‘z texnologiyasi bo‘yicha turli xil masalalar, operatsiyalar va tartiblarni bajara oladigan uchta siklga bo‘linadi:

Birinchi sikl — informatsion. Bu ilmiy-texnikaviy, iqtisodiy, hisoblov va boshqa axborotlarni yig‘ish, uzatish, qayta ishlash bo‘lib hisoblanadi.

Ikkinchi sikl — mantiqiy fikrlash. Ushbu siklda boshqaruvchilik qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish sodir bo‘ladi. Bu tadqiqot tahlil, texnikaviy-iqtisodiy hisoblar, ilmiy-texnikaviy ishlanmalar, istiqbollardir. Ushbu sikl bilan ko‘pincha mutaxassislar va rahbar xodimlar shug‘ullanishadi.

Uchinchi sikl — tashkiliy. Ushbu siklning maqsadi boshqaruvchilik masalalarini hal etilishini boshqarish. Bu kadrlarni tanlash va taqsimlash, topshiriqlarni ish bajaruvchilarga yetkazish, ko‘rsatmalar berish, boshqaruv xodimlari mehnat jaryonini tashkil etish, koordinatsiyalash, ish bajarilishini nazorat qilish. Ushbu siklni chiziqli rahbarlar amalga oshiradilar.

Tashkiliy sikl



Xohlagan boshqaruvchilik sikllik xarakterga ega bo‘lib, boshqaruvchi tizim pog‘onasiga bog‘liq emas. Boshqaruvning xohlagan pog‘onasida uchala sikl amalga oshiriladi. Operatsiya va tartiblarning bajarilishida farqlar hamma pog‘onada mehnatni taqsimlashdagina bilinadi.

Hamma menejerlar, lavozimlaridan va tashkilotning ko‘rinishidan qat’i nazar odatda bir xil funksiyaga ega bo‘ladilar. Hatto eng kichik korxonalarda ham korxonaning boshlang‘ich oyoqqa turish jarayonida, uning faoliyati jarayonida menejerlar quyidagilar bilan shug‘ullanadilar:

- rejalashtirish;
- tashkiliy masalalar bilan;
- rahbarlik;
- nazorat.

Rejalashtirish funksiyasi

Rejalashtirish — tashkilot oldida turgan maqsadlarni ishlab chiqish va uni amalga oshirish uchun kerak bo‘lgan eng yaxshi usullarni aniqlash.

Shubhasizki, rejalashtirish boshqaruvning asosiy funksiyasi bo‘lib, boshqa funksiyalar ham shunga bog‘liq. Rejalashtirish bilan shug‘ullanadigan menejer tashkilot maqsadini belgilab, unga erishishning eng yaxshi usullarini topishga intiladi. U budjetni, ish tartibini, soha va iqtisodga oid axborotni, resurslarni tahlil etadi. Rejalashtirishning muhim xislati boshlang‘ich ma’lumotlarni sinchiklab baholash bo‘lib hisoblanadi. Korxonada o‘tgan vaqtdagi shart-sharoitga qarab rivojlanib borganligi sababli korxonada faoliyatida yangi usullarni ishlab chiqish tavsiya etiladi.

Maqsad va vazifalar

Tashkilotning vazifasi — bu uning bosh maqsadi. Maqsad quyidagi savolga javob tariqasida amalga oshiriladi: «Bu tashkilot nima qilmoqchi?» shior yoki vazifani shakllantirishi korxonada faoliyat doirasini belgilaydi, tashkilot maqsadini soʻzda ifodalaydi, bu esa oʻz navbatida tashkilot xodimlari ishtiyogini bir yoʻnalishda mujassamlashtirishga olib keladi. Masalan, «Motorola» firmasining shiori qanday:

«Motorola» kompaniyasining maqsadi mahsulot isteʼmolchilarini qoniqtirib, eng yuqori boʻlmagan bahoda xizmatlarni ado etib jamiyat ehtiyojini qondirishdir.

Kompaniya vazifasini rejalashtirish jarayoni oʻziga xos maqsad va masalalar bilan toʻldirilishi kerak. **Maqsadlar** — bu tashkilotning uzoq muddatli moʻljalidir. Masala — bu qisqa muddatli moʻljalidir. Biroq bu ikki atama koʻpincha sinonim sifatida ishlatiladi. Belgilangan maqsad va masalalarga erishish uchun yoʻnaltirilgan chora-tadbirlar tizimi **reja** deb ataladi. Maqsad va masalalar bir-biriga bogʻliq boʻlgan bir necha pogʻonaga boʻlinadi.

Maqsadlar pogʻonasi

Menejerlar samarali ishlashlari uchun tashkilot oldiga aniq oʻlchash mumkin boʻlgan, xolis, ragʻbatlantiriluvchi, koʻzga tashlanadigan maqsadlarni maʼlum bir davrga qoʻyishadi. Samarali maqsadlarni ishlab chiqish uygʻonishga oid his-tuygʻularni paydo qilib, korxonada faoliyatining aniq standarti va moʻljallarini oʻrnatib, kutilayotgan natijalar ahvolini paydo qiladi.

Yuqori pogʻonadagi menejerlar yuqori masshtabdagi muammolarni hal etishga moʻljallangan boʻlib, kompaniyaga toʻliq tarzda aloqador boʻladi. Ushbu maqsadlar 8-ta asosiy yoʻnalishni qamrab olishi kerak: bozor, yangilik kiritish, inson resurslari, moliyaviy resurslar, unumdorlik, ijtimoiy javobgarlik, daromad.

Oʻrta zvenodagi menejerlar boʻlinmalar muammolarini hal etishga moʻljallangan va tashkilot strategik maqsadlariga erishish uchun kerak boʻladigan natijalarni bayon etishga yoʻnaltirilgan taktik maqsadlarni amalga oshiradilar. Quyi pogʻonadagi menejerlar joriy muammolarni hal etish bilan bogʻliq boʻlgan operativ maqsadlarni amalga oshirib, tashkilot taktik va strategik maqsadlariga erishish uchun kerak boʻladigan natijalarni bayon etadilar.

Shu narsani esdan chiqarmaslik kerakki, maqsadlar hali bu natija degani emas, bu faqat uni amalga oshirish uchun vositadir. Ya'ni, agar siz belgilangan maqsadni to'liq amalga oshirsangiz ham, bu tadbir yuqori tashkilot rahbariyatining shaxsiy maqsadini amalga oshirilishi va taktik maqsadlarni amalga oshirilishi va oshirilmaligi uchun muhimdir. Operativ maqsadlarni amalga oshirilishi uchun imkon yaratib, o'z navbatida strategik maqsadni amalga oshirilishiga yordam beradi.

Maqsadlar pog'onasi

Menejerlar tashkilot oldiga maqsadlar qo'yib, amalga oshirilishi kerak bo'lgan faoliyat ko'lamini bunyod etadilar.

Ushbu faoliyatni rejalastirmay turib, qo'yilgan maqsadni amalga oshirish ehtimoli juda kamdir. Maqsadning har bir pog'onasi uchun o'ziga xos mavjud maqsadni amalga oshirishga kerak bo'ladigan rejalar pog'onasi mos keladi.

Strategik rejalar — bu strategik maqsadlarni amalga oshirish uchun yo'naltirilgan xatti-harakat. Strategik rejalar odatda uzoq muddatli bo'lib, xatti-harakatni 2 yildan 5 yilgacha aniqlaydi. Bu rejalar yuqori pog'onadagi menejerlar tomonidan direktorlar kengashi va boshqaruvning o'rtacha zvenosi boshqaruvchilari bilan maslahatlashilib ishlab chiqariladi.

Taktik rejalar — bu taktik maqsadlarni amalga oshirish va strategik rejalarini qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan rejalaridir. Ushbu rejalar o'rta zveno menejerlari tomonidan yuqori rahbariyatga chiqishdan oldin quyi zveno menejerlari bilan muhokama etilib ishlab chiqiladi.

Operativ rejalar — bu operativ maqsadlarning bajarilishiga erishish va taktik rejalarini qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan rejalaridir. Operativ rejalar odatda 1 yildan kam bo'lgan davrni o'z ichiga oladi. Ushbu rejalar quyi zveno menejerlari tomonidan o'rta zveno menejerlari bilan maslahatlashilgan holda ishlab chiqiladi.

Tashkiliy funksiyalar

Tashkiliy funktsiya xuddi rejalashtirishdek menejerdan analitik tajribani talab etadi.

Tashkiliy ishlar (tashkil etish) — bu rejalarini bajarish uchun resurslarni taqsimlash jarayoni. Ushbu bosqichda menejer xodimlar tomonidan bajariladigan faoliyatning hamma ko'ri-

nishlarini, ya'ni firma kompyuterlari dastiriy ta'minotidan tortib, yuk mashinalari haydovchilari, xatlarni jo'natish, hamda, ishchilar tomonidan o'z faoliyatlarida foydalaniladigan hamma texnikaviy vositalar va uskunalarni nazarda tuta bilishi kerak.

Tashkiliy ishlar mobaynida menejer to'qnashishi mumkin bo'lgan bosh muammo o'z ichiga munosib lavozimlarni oladigan (odamlarni qidirish va tanlash) tashkilot maqsadlariga mos tushadigan mehnat variantlarini taqsimlash va shu tariqa shtatlarni to'ldirib borish bo'lib hisoblanadi.

Shtatlarni to'ldirish — munosib xodimlarni munosib lavozimlarga tanlash jarayoni.

Ushbu ishning boshqa yana bir muhim qismi xodimlar mehnatiga to'lanadigan pulni aniqlash, ularga tajriba orttirishda ko'maklashish va ular mehnati sifatini baholay olish.

Juda ko'p kompaniyalar «quruvchi kubiklar» sifatida o'z tashkilotlari uchun ayrim odamlardan emas, komandadan foydalanishadi. Komanda — ma'lum bir vazifani hal etish uchun ishlaydigan ikki yoki ko'pchilik xodimlar komandani tashkilotchilikning xohlagan pog'onasida ko'rish mumkin. Ular rasmiy va doimiy bo'lishi mumkin, (doimiy tashkiliy tuzilmada bunyod etilgan), norasmiy va vaqtinchalik bo'lishi ham mumkin (kompaniya ishida faol shug'ullanishi uchun bunyod etilgan), bundan tashqari oraliqdagi komanda ham bo'lishi mumkin. Komandalar — boshqaruvning kuchli asboblari: ular ishchilarni bevosita qaror qabul qilishda ishtirok etishlari va teskari aloqa o'rnatishni ta'min etib, xizmatlarni o'z ishlaridan qoniqishlarini pavdo qiladi. Shunday qilib, xodimlardan, ishchilardan menejer uchun eng ko'p axborot qabul qilish sharoiti namoyon bo'ladi. Shu tariqa komandalar xizmatlarni o'z ishlaridan qoniqish darajasini, ish unumdorligini, mahsulot sifatini oshirishga erishadilar. Buning ustiga ishchilar ma'suliyatini oshirish tashkilot epchilligini oshiradi. Ayrim mutaxassislar «shaxsiylik» ishtirokida korporatsiyalarda muvaffaqiyatga erishish qiyinligini ta'kidlaydilar, (komanda ruhida tashkil etilgan, aksincha taniqli yuqori shaxs sifatida emas). Ularning fikricha komanda tashkilot uchun bitta mashhur odamdan ko'ra katta boylik keltiradi.

Odatda boshqaruvning yuqori pog'onasida korxonada tashkiliy tuzilmasi aniqlanib, yuqori pog'ona shtatlari belgilanadi. O'rta zveno menejmenti xuddi shu funksiyani bajaradi, biroq faqat bitta bo'linma doirasida. Bevosita boshqaruvchilar tashkiliy

tuzilma bilan kamdan kam shug'ullanadilar, shunga qaramay ular yangi ishchilarni qabul qilish va ularni ishga o'rgatishdek tashkiliy ishlarda katta javobgarlikka egadirlar.

Tashkiliy jarayon juda murakkab, chunki ushbu faoliyat doimiy o'zgarib turishga moyildir. Eski xodimlar ishdan ketib, o'rniga yangilari kelishadi. Ishdan chiqqan eski uskunalar yangilanishni taqozo etadi. Iste'molchilar xohish-irodasi o'zgarib turadi, shu tufayli tashkilotning maqsadi o'zgarmas bo'lib qolishi mumkin emas. Paydo bo'lib turadigan siyosiy va iqtisodiy o'zgarishlar o'z navbatida shtatlar qisqarishiga, qayta tashkil etishga, hatto ishlab chiqarishni kengaytirishga olib kelishi mumkin. Har oyda (balki bir haftada ham) har qanday tuzilma o'zicha yangi ko'rinishga ega bo'lishi mumkin, shuning uchun rahbariyatning tashkiliy masalalari hech qachon tuga-maydi.

Rahbarlik funksiyasi

Ma'lum lavozimlarga va odamlar bilan sodir bo'ladigan o'zaro munosabatlarga (tashkiliy jarayon tufayli) turli xil tajribaga ega bo'lgan, shaxsiy qiziqishlari, maqsadlari, intilishlari bo'lgan odamlar kelib joylashishadi. Xodimlarni, tashkilotni jipslashtirib ishlaydigan komanda paydo qilish uchun menejer boshqaruv faoliyatining uchinchi sohasini, ya'ni rahbarlikni egallashi kerak.

Rahbarlik — murakkab funksiya bo'lib, u odamlarda xohish va samara bilan ishlash ishtiyoqini uyg'otishi kerak. Qo'l ostidagi odamlarga rahbarlik qilar ekan, boshqaruvchilar topshiriq berishlari, nimanidir buyurishlari, farmoyish berishlari, ishchilar mehnatini baholashlari va ular yo'l qo'ygan xatoliklarni tuzatishlari kerak. Menejer rahbarlik funksiyasini bajara borib, o'z kommunikativ tajribasidan foydalanishi mumkin.

Rahbarlik bir-biri bilan bog'liq bo'lgan jarayondan iborat.

Birinchidan, u ishchilarda to'laqonli ishlash rag'batini bunyod etishga oid motivatsiyani o'z ichiga oladi.

Ikkinchidan, rahbariyat o'zida murabbiylik qobiliyatini aks ettirishi kerak. Bu qobiliyat ishchi konkret vazifasi bilan ta-nishtirishda, unga aniq misollarda tushuntirish ishlarini olib bo-rishda va o'zini mehnatga bo'lgan munosabatini aks ettirishda namoyon bo'lishi kerak.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv jarayonining to'rtta darajasini sanab bering?
2. Strategik, taktik, operativ rejalarning bir-biridan farqini aytib bering?
3. Boshqaruv faoliyatining eng muhim elementi bo'lgan shtatlar bilan ta'minlash jarayonini tushuntirib bering?
4. Menejer texnologiyasini ta'riflab bering va misollar bilan bog'liq boshqaruv texnologiyasi tuzilma elementlarini bayon qiling.
5. Boshqaruvchilik masalalari, operatsiyalari, tartibi va elementlari deganda nimani tushuniladi?
6. Boshqaruv operatsiyalari va tartibi qanday belgilar bilan klassifikatsiyalanadi?
7. Boshqaruv sikli texnologiyasi nima?

5-B O B. TASHKILOT BOSHQARUVINING TASHKILIIY SHAKLI VA TUZILMASI

5.1. TASHKILOT TUZILMASI VA SHAKLI

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

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

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

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

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

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

1) Firma tashkiliy tuzilmasi menejer hamma funksiyasini koordinatsiya qilishni ta'minlaydi;

2) Tashkilot tuzilmasi huquq va ma'suliyatni aniq belgilab beradi;

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

Shu nuqtayi nazardan, tashkiliy tuzilma uchta qismning birlashishidan aniqlanadi: murakkablik, rasmiylashtirish, markaziy-lashtirish. Yuqori darajali gorizontalar differensiya past darajali differensiya mustahkam iyerarxiya aloqa hamkorlik (gorizontalar va vertikal bo'yicha) reglamentlangan majburiyat adaptiv majburiyatlar (zaruriyatga bog'liq) yuqori darajada formallashtirish past darajali formallashtirish kommunikatsiyaning formallashtirish noformal kommunikatsiya kanallari markazlashgan qaror qabul qilish.

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

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

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

Qo'shma korxonalar xo'jalik faoliyatini amalga oshiradigan, tashkilotni boshqarib, daromadlarni taqsimlaydigan mamlakat va xorijiy sheriklar kapitali asosida bunyod etiladi. Qo'shma korxonalarni bunyod etish iqtisodga zamonaviy ko'rinishdagi uskunalar va texnologiyalarni, moddiy va moliyaviy resurslarni hamda, bozorni sifatli mahsulotlar bilan to'ldirish, mahsulot raqobatbardoshlik muammolarini hal etishga yo'naltirilgan.

Aksionerlik jamiyati — xo'jalik faoliyatini amalga oshirish maqsadida tashkilot va fuqarolar mablag'larini birlashtiradigan tashkiliy shakldir. Jamoa nizom jamg'armasiga ega bo'ladi. Nizom jamg'armasi ma'lum bir miqdordagi aksiyalarga ega, tan-narxlariga qarab bir xil bo'lib, o'z mulkiga munosib tarzda

mulkiy javobgarlikka loyiqdir. Aksiyalarni umumiy nominal qiymatlari nizom jamg'armasini tashkil etadi.

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

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

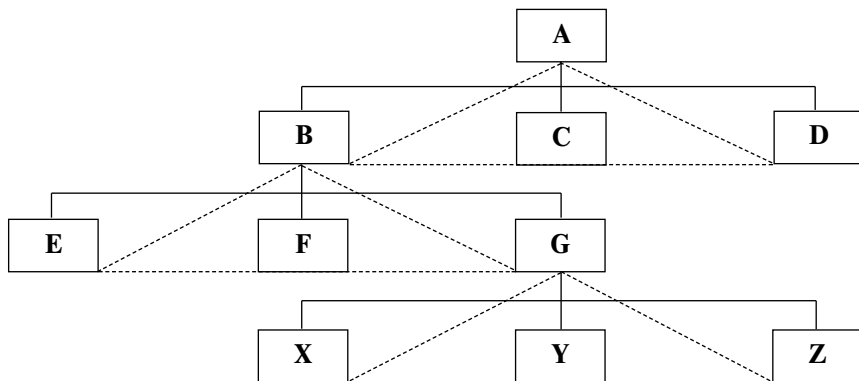
5.2. TASHKILY TUZILMA KO'RINISHLARI

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

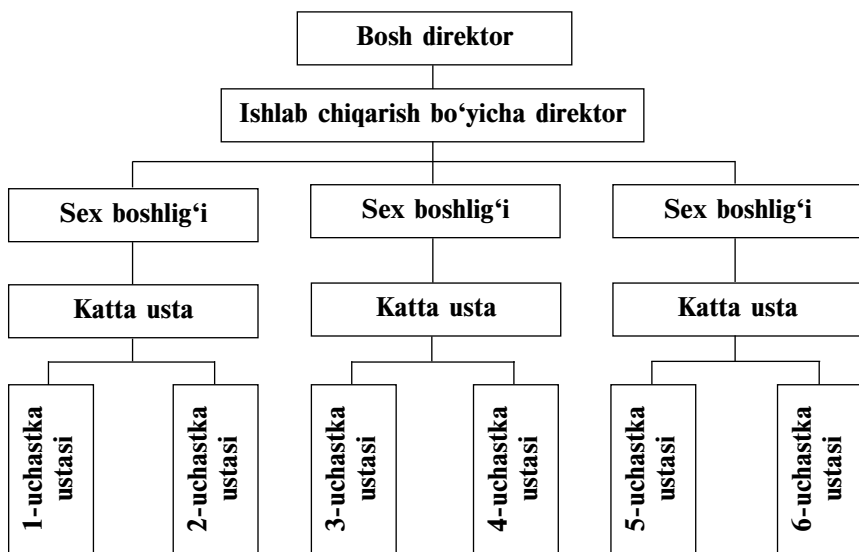
Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi. Bu boshqaruvning sodda, oddiy boshqaruv tuzilmasi bo'lib, u shu bilan xarakterlanadiki, har bir tuzilma bo'linmalari boshida hamma vakolatlariga ega bo'lgan va o'ziga bo'ysinuvchilar uchun yakka hokimlik xislatiga ega bo'lib, o'z qo'lida boshqaruv funksiyasini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

Chiziqli boshqaruvda har bir zveno va har bir bo'ysunuvchi bitta rahbarga ega bo'lib, u orqali yagona kanal orqali boshqaruvning hamma komanda (ko'rsatma) lari o'tadi. Ushbu holatda boshqaruvchilik zvenolari rahbar faoliyatining hamma natijalariga javob beradi. Chunki ularning har biri hamma ish ko'rinishlarini bajarib, mavjud obyekt boshqaruviga bog'liq bo'lgan qarorlarni ishlab chiqadi va qabul qiladi. Chiziqli boshqaruv tuzilmasi faoliyatini baholash uchburchak ko'rinishiga ega. Chiziqli boshqaruv tuzilmasida qarorlar «tepadan pastga» zanjirida yuborilib, boshqaruvning quyi zvenosi rahbari undan yuqori pog'onadagi rahbarga bo'ysunadi, shu tufayli o'ziga xos mavjud tashkilot rahbarlar iyerarxiyasi vujudga keladi (masalan, seksiya mudiri, bo'lim boshlig'i, magazin direktori yoki uchastka ustasi (masteri), muhandis, sex boshlig'i, korxonada direktori).

Shu tarzda yakka hokimlik tamoyili amalga oshiriladi. Uning mazmuni shundan iboratki, bo'ysunuvchilar faqat bitta rahbar farmoyishini bajarishadi. Boshqaruv yuqori organi bo'linma boshliqlarisiz ish bajaruvchilarga u yoki bu farmoyish bera olmaydilar, chunki boshqa boshliq «mening» boshlig'im boshqaruvning chiziqli tuzilmasini quyidagicha ifodalash mumkin.



Natija — uchburchak tamoyili bo'yicha boshqaruvning chiziqli tuzilma sxemasi



Boshqaruv tuzilmasining chiziqli tashkiliy sxemasi

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

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

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

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

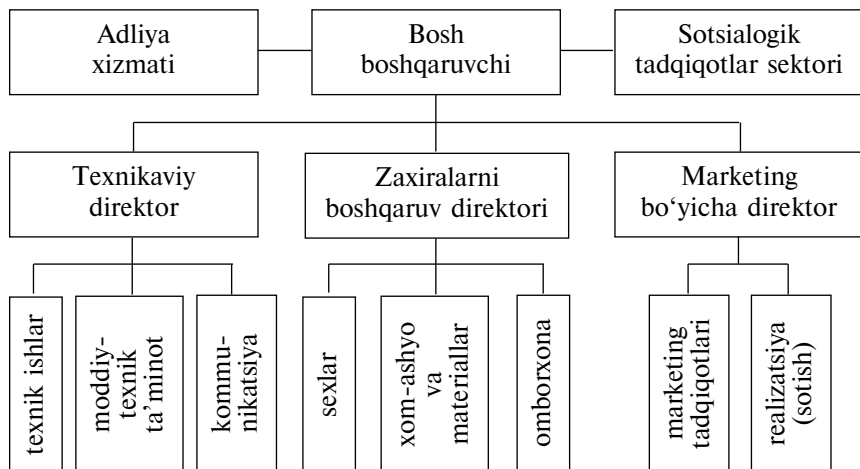
Chiziqli tuzilmadagi jiddiy kamchiliklar ma‘lum bir darajada funksional tuzilma yordamida tuzatilishi mumkin.

Chiziqli tuzilmadagi kattalashmaguncha samarali harakatda bo‘lishi mumkin. Firmaning o‘sisini bilan uning menejmentiga maxsus ekspertlarga qaramlik paydo bo‘la boshlaydi. Agar ekspertlar ishga tushsa, tuzilma chiziqli — shtabli bo‘ladi. Chiziqli rahbarlar bosh maqsadni amalga oshirishda javobgarlikni his etadilar, shtabli rahbarlar esa — ikkinchi darajali masalalarni hal etishadi. Shtab rahbarlari chiziqli rahbarlarga bo‘ysungan holda maslahatchi funksiyani bajaradilar.

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

Boshqaruvning chiziqli — funksional (shtabli) tuzilmasi.

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



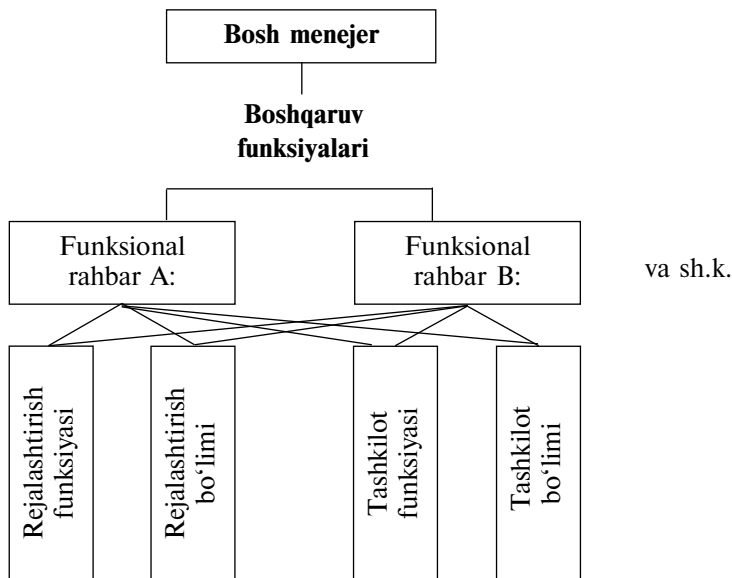
Chiziqli — funksional (shtabli) tashkiliy tuzilma sxemasi

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

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

Tashkilotni boshqarishning funksional — tashkiliy tuzilmasi.

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



Boshqaruvning funksional-tashkiliy tuzilmasi sxemasi

Tashkilotda odatda bir xil sohadagi mutaxassislar mutaxassisligi bir bo‘lgan bo‘linmalarga (bo‘limlarga) birlashtiriladi, masalan marketing bo‘limi, rejalashtirish bo‘limi, buxgalteriya va sh.k. shunday qilib, tashkilotni boshqarishning umumiy masalalari o‘rta zvenodan boshlab funksional mezon bo‘yicha bo‘linadi. Shuning uchun boshqaruvning funksional tuzilmasi degan nom kelib chiqqan.

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

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

Boshqaruvning chiziqli va funksional tuzilmasining kamchiliklari chiziqli — funksional tuzilma orqali tuzatiladi.

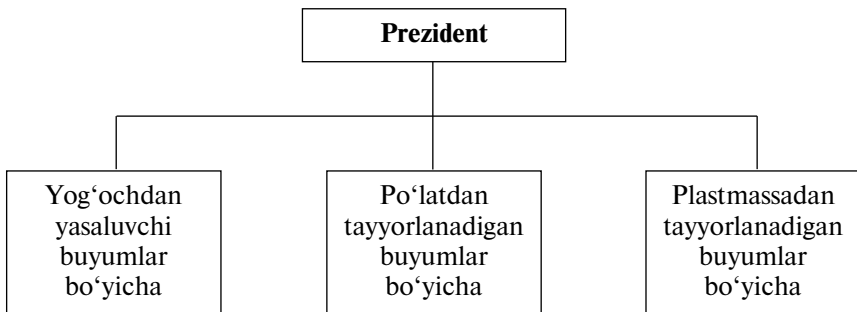
| Afzalliklar | Kamchiliklar |
|--|---|
| 1) aniq funksiyalarni amalga oshirishga javob beradigan mutaxassislar iqtidorining yuqoriligi; | 1) «o‘z» bo‘linmalari masalalari va maqsadlarni amalga oshirishga haddan tashqari qiziquvchanlik; |
| 2) chiziqli menejrlarni ayrim maxsus masalalarni hal etishdan ozod etish; | 2) turli xil funksional xizmatlar orasidagi doimiy o‘zaro aloqani ushlab turishning murakkabligi; |
| 3) hodisa va jarayonlarni standartlashtirish, rasmiylashtirish va dashtirish; | 3) haddan tashqari markazlashtirishi; |
| 4) boshqaruvchilik funksiyalarning bajarilishini qaytarilish va paralelligiga yo‘l qo‘ymaslik; | 4) qaror qabul qilishning cho‘zilib ketishi; |
| 5) keng miqyosdagi mutaxassislarga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirish. | 5) nisbatan tashkiliy shaklni o‘zgartirish qiyin bo‘lgan turg‘unligidir. |

5.3. DIVIZIONAL TASHKILIY TUZILMA

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

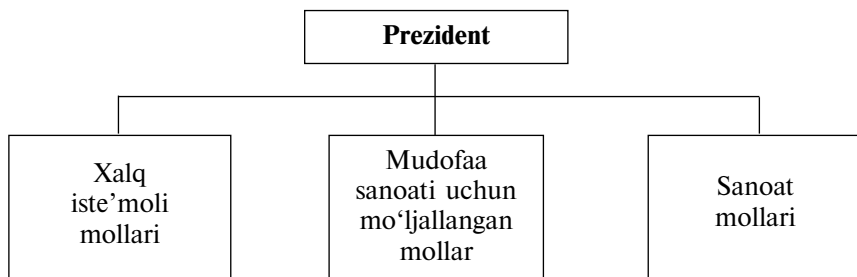
Divizional tashkiliy tuzilma ko‘rinishlari.

1. Mahsulot tuzilmasi. Bo‘limlar — vitse prezidentlari

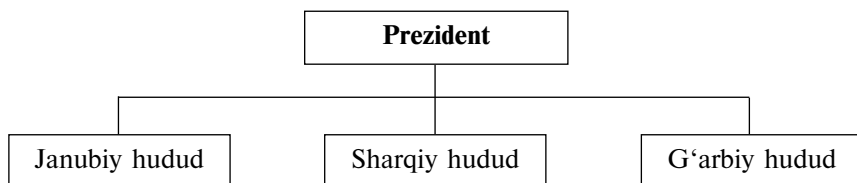


2. Sotib oluvchi (xaridor)ga mo'ljallangan tuzilma.

Bo'limlar — vitse prezidentlari

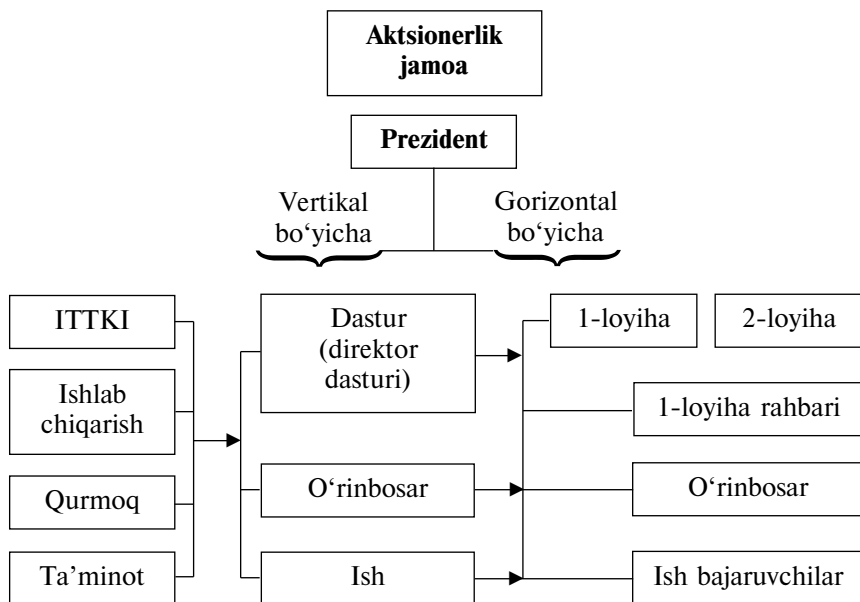


3. Hududiy tashkiliy tuzilma. Vitse-prezidentlar



Divizional tuzilma o'z afzallik va kamchiliklarga ega.

| Afzalliklar | Kamchiliklar |
|---|---|
| 1. Bu firmani o'sishining birdan bir yo'li. | 1. Faoliyatni qaytarilish ehtimoli bor. |
| 2. Menejrlarni yuqori darajadagi mustaqilligi ular javobgarligini oshiradi. | 2. Turli xil bo'limdagi mutaxassis-larning yetarli muloqotda bo'lol-masliklari. |
| 3. Menejer bilimining kengligi. | 3. Bosh tashkilot bilan kuchsiz alo-qasi. |



Boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi

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

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

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

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

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

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

Matritsali tuzilma ham o'z afzallik va kamchiliklariga ega.

| Afzalliklar | Kamchiliklar |
|---|--|
| 1) tashkilotning tez sodir bo'lib turadigan ichki va tashqi muhitga tezda e'tibor berish va moslashish imkoni bor; | 1) topshiriqlarni belgilashda va ularni bajarish uchun ajratiladigan vaqtni taqsimlash bilan bog'liq bo'lgan ishlarni bajarishda paydo bo'ladigan muammolarni kelib chiqishiga olib keluvchi bir-biriga bo'ysunishdagi tuzilmali murakkabliklar; |
| 2) funksional tuzilmalar bilan faol o'zaro ta'sirlanuvchi, dasturiy bo'linmalarning shakllanishi hisobiga ma'muriy — boshqaruv ijodiy faolligini oshishi; | 2) dastur rahbarlari orasidagi nosog'lom «ruh»ning ishtirok etishi; |
| 3) turli xil ko'rinishdagi mehnat faoliyatini ixtisoslashtirish evaziga kadrlardan ratsional foydalanish; | 3) maqsadlar bilan bog'liq vazifalarni boshqarishdagi kuchlar «nibatini»ni doimiy nazorat qilish kerakligi; |

| | |
|--|---|
| 4) boshqaruvni markazlashtirish va rahbarlikning demokratik tamoyillarini kuchaytirish hisobiga faoliyat motivatsiyasini ko'paytirish; | 4) yangi dastur bo'yicha ishlash uchun kerak bo'lgan tajribani o'rtirishdagi qiyinchilik. |
| 5) loyiha ayrim masalalari bo'yicha nazoratni kuchaytirish; | |
| 6) ayrim huquqlarni vakillarga uzatish hisobiga yuqori pog'onadagi rahbarga bo'lgan yuklanishni qisqartirish; | |
| 7) dastur va uning tarkibiy elementlarini bajarishdagi shaxsiy javobgarlikni oshirish. | |

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

5.4. TASHKILY TUZILMANI LOYIHALASH

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

Tashkiliy tuzilmani loyihalash jarayon uch bosqichdan iborat:

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

Birinchi bosqich — tashkiliy tuzilma tahlili. Mavjud harakatdagi boshqaruv tashkiliy tuzilma tahlili u tashkilotga qo'yiladigan qaysi talablarga bera olishi va bera olmasligini belgilab beradi. Ya'ni, boshqaruv tuzilmasi sifatni belgilovchi o'rnatilgan baholash mezonlari bo'yicha ratsional degan savolga

ijobiy javob bera olishi kerak. Baholash mezonlariga quyidagilar kiradi:

a) *boshqaruv tamoyillari* — markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan boshqaruvlararo nisbatdir (Quyi pogʻonada qancha va qanday qarorlar qabul etiladi? Ularning oqibati qanday? Har bir boshqaruv pogʻonasida qaysi hajmdagi nazorat funksiyalari mavjud?);

b) *boshqaruv apparati* — boʻlinmalarni qayta guruhlash, ular orasidagi oʻzaro aloqaning oʻzgarishi, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, firmalararo aloqalar koʻrinishini oʻzgartirish, boshqaruv apparatida kerakli oraliq zvenolarni bunyod etish va sh.k.

d) *boshqaruv funksiyalari* — strategik rejalashtirishni kuchaytirish («biznes — reja»ni tuzatish), mahsulot sifati nazoratini kuchaytirish, aksiyalarni joriy etish yoʻli bilan ishchilarni boshqaruvga jalb etish, mehnat motivatsiyasiga qarashlarni oʻzgartirish va sh.k.

e) *xoʻjalik faoliyati* — texnologik jarayonni oʻzgartirish, firmalararo hamkorlikni chuqurlashtirish, tashkilotni texnikaviy qayta yangilash va sh.k. Tahlil natijasida tashkilot faoliyatidagi «nozik jarayon»larni ajratib olish mumkin.

Ikkinchi bosqich — tashkiliy tuzilmani loyihalash. Uning usullari:

- 1) *oʻxshash (analogiy)* — oʻxshash tashkilotlardagi boshqaruv tuzilmalarini loyihalashga oid tajribalardan foydalanishni nazarda tutadi.
- 2) *ekspertli* — ekspert — mutaxassislar taklifini oʻrganishga asoslangan.
- 3) *maqsadlarni tuzish* — tashkilot maqsadlari tuzilmalarini ishlab chiqishni va uni ishlab chiqilayotgan tuzilma bilan qoʻshish. Ushbu holda boshqaruv tashkiliy tuzilmasi tizimli yondoshish asosida quriladi, ushbu tuzilmaning sifat va miqdoriy tahlili hamda uning faoliyatini asoslovchi grafik bayoni shaklida vujudga keladi.
- 4) *tashkiliy modellashtirish* — tashkiliy yechimlarning hayotiy ekanligini baholash mezonini aniq shakllantirib beradi. Uning mazmuni shundan iboratki, tashkilotdagi javobgarlik va vakolatlar taqsimlanishini matematik shakli, grafik va mashinaviy bayonini ishlab chiqish.

Tashkiliy tuzilmaga boʻlgan talablar:

1. *Optimallik.* Agar boshqaruvning eng kam sonli pogʻonasida boshqaruvning hamma pogʻonalarida zvenolararo ratsional aloqa oʻrnatilgandagina tuzilma optimal deb hisoblanadi.

2. *Operativlik.* Ushbu talabning mazmuni shundan iboratki, qabul etilgan qarorlarni amalga oshirishda uning keraksiz holga kelib qolishiga imkon tug'diruvchi qaror qabul etilganidan uning amalga oshirilguncha salbiy o'zgarishlar sodir bo'lishi kerak emas.
3. *Ishonchlilik.* Boshqaruv apparatining tuzilmasi axborot uzatilishining aniqligini kafolatlay olishi, boshqaruvchi komanda va boshqa uzatiluvchi ma'lumotlarni buzilishiga yo'l qo'y-masligi boshqaruv tuzilmasidagi aloqaning to'xtovsizligini ta'minlash kerak.
4. *Iqtisodchilik.* Masala shundan iboratki, boshqaruvdan olinadigan samaraga eng kam sarf xarajatlar bilan erishilish kerak. Buning mezoni sifatida resurslar va foydali natijalarga sarflan-gan mablag'ning munosabati olinadi.
5. *Epchillik.* Tashqi muhit o'zgarishiga qarab o'zgara olish qobi-liyati.
6. *Boshqaruv tuzilmasining qat'iyliigi.* Turli xil tashqi ta'sirlar ta'sirida asosiy xususiyatlarini yo'qotmaslik, boshqaruv tizimi va unung elementlarining bir butunligi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi mukammalligi uni loyiha-lashda loyihalash tamoyillariga bo'ysunishga bog'liq:

1. Boshqaruv zvenolarining soni maqsadga muvofiq bo'lishi va oliy rahbardan ish bajaruvchigacha axborot o'tishi uchun sarflanuvchi vaqtni imkon qadar qisqartirish.
2. Tashkiliy tuzilma tarkibiy qismini aniq belgilab olish (bo'lin-malar tarkibi, axborot potogi va sh.k.).
3. Boshqariluvchi tizimdagi o'zgarishlarga tezda e'tiborni qarata olish xususiyatini ta'minlash.
4. Mavjud masala bo'yicha eng ko'p axborotga ega bo'lgan bo'linmaga masalani hal etish vakolatini berish.
5. Boshqaruv apparati ayrim bo'linmalarini tashkilotni bosh-qaruv hamma tizimiga va jumladan tashqi muhitga moslash-tirish kerak.

Shunday qilib, tashkiliy tuzilmani loyihalash jarayonida uchta bosqich belgilanadi:

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

Uchinchi bosqich — tashkiliy tuzilma samaradorligini baho-lash.

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

1) *zveno koeffitsienti:*

$$K_{zv} = T_{zv. f.} / T_{zv. o.}$$

Bu yerda $T_{zv. f.}$ — mavjud tashkiliy tuzilma zvenolar soni;
 $T_{zv. o.}$ — tashkiliy tuzilma zvenolarining optimal soni;

2) *hududiy mujassamlashish koeffitsienti:*

$$K_{h. k} = T_{tsh. f.} / T.,$$

Bu yerda $T_{tsh. f.}$ — bizning tashkilotimiz faollik ko'rsatayotgan hududda shu kabi tashkilotlar soni;
 $T.$ — shu ko'rinisdagi tashkilotlarning ushbu hududdagi soni;

3) *boshqaruv tashkiliy tuzilmasi samaradorlik koeffitsienti:*

$$K_e = N_o / H_b,$$

Bu yerda N_o — boshqaruv tashkiliy tuzilmasi faoliyatidan olingan oxirgi natija (samara);
 H_b — boshqaruv sarf-xarajatlar (ma'muriy boshqaruv personal (MBP) moyanasi, bino uchun ketadigan xarajatlar, boshqaruv axborotini qabul qilish va uzatish va sh.k.).

Shu narsani nazarda tutish kerakki, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi bilan boshqaruv faoliyati natijalari aro o'zaro bog'liqlikni qidirish juda qiyindir. Ko'pincha tashkiliy tuzilmaning holati va samaradorligini boshqarilayotgan obyekt faoliyatini xarakterlovchi ko'rsatkichlar yordamida baholanadi.

Boshqaruv samaradorligi S_b odatda boshqaruv samaradorligini B_i ishlab chiqarish samaradorligiga S_i bo'lgan nisbati bilan tasvirlanadi. S_i boshqaruvga sarflangan xarajati A_b asosiy va aylanma jamg'armalarga D bo'lib hisoblanadi va jamg'arma qiymati birligini boshqaruvga sarflangan xarajati E_p ni ifodalaydi.

E_p esa shartli toza mahsulotni ($V_{t.m.}$) sanoat ishlab chiqarish personaliga S_p bo'lish bilan aniqlanib bir odamga to'g'ri keladigan ishlab chiqarish mahsuloti miqdorida ifodalanadi.

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

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

$$K_{e.f.b} = 1 - (F_t / E_{of}) \cdot (Q_b / L_{s.p.})$$

Bu yerda $K_{e.f.b}$ — boshqaruv samaradorlik koeffitsienti;
 Q_b — boshqaruvdagi bitta odamga boshqarishga to'g'ri keladigan xarajat;
 $L_{s.p.}$ — umumiy ishlovchilar soniga boshqaruv xodimlarining soniga nisbatan vazni (soni);
 F_t — jamg'arma bilan ta'minlanganligi (bitta ishlovchiga to'g'ri keladigan asosiy va qaytarma vositalar);
 E_{of} — jamg'arma tarqatish (asosiy va aylanma jamg'armalar birligiga to'g'ri keladigan shartli toza mahsulot).

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

| Tashkiliy tuzilmani loyihalash bo'yicha amalga oshiriladigan ishlar nomi | Natijalar (ko'rsatkichlar) | | | | |
|---|----------------------------|---|--|------------------------------|----------------------|
| | Tadbirlar miqdori | Tadbirlarni bajarish uchun xarajalar mln.s. | Tadbirlarni joriy etishdan olinadigan daromadning o'sishi mln.s. | Personalni nisbiy qisqarishi | Unumdorlikni o'sishi |
| 1. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv shaklini takomillashtirish, zvenolarni qisqartirish, tashkilotni mustahkamlash, tuzilma bo'linmalari tarkibining o'zgarishi, mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash. | | | | | |

| | |
|--|--|
| 2. Texnikaviy va axborot ta'minoti mukammallashtirish. | |
| 3. Boshqaruv usullarini mukammallashtirish. | |
| 4. Boshqaruv funksiyasining o'zgarishi va sh.k. | |

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

Nazorat savollari:

1. Tashkilot tashkiliy tuzilmasining elementlari nomini aytib tushuntirib bering.
2. Bozor iqtisodiyotida tuzilmaning qaysi bir tashkiliy ko'rinishlari eng ko'p tarqalgan? Ularni bayon eting.
3. Tashkiliy tuzilmaning asosiy ko'rinishlari respublika iqtisodiyotida kengroq qo'llaniladi va nima uchun?
4. Chiziqli boshqaruv tuzilmasi afzalliklar va kamchiliklarning qanday farqi bor?
5. Boshqaruvning funksional tuzilmasi bunyod etilish xususiyatlari, afzallik va kamchiliklarini aytib bering.
6. Boshqaruvning chiziqli — funksional tuzilmasini xarakterlab bering.
7. Boshqaruvning matritsali tuzilmasini shakllantirish xususiyatlarini aytib bering. Ularni afzallik va kamchiliklarini aytib bering.
8. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalashning birinchi bosqichini xarakterlab bering (tashkiliy tuzilma tahlili).

6-B O B. MENEJMENT FUNKSIYALARI

6.1. MENEJMENT FUNKSIYASI MAZMUNI VA O‘ZARO ALOQASI

Biz tashkilot (korxonada) faol ko‘rsatayapti deb gapirganimizda uning doirasida odamlar ma‘lum bir faollikni olib borayotganini nazarda tutamiz.

Menejment funksiyasi — bu maxsus usul va tadbir bilan amalga oshirilayotgan aniq boshqaruv faoliyatidir hamda shunga muvofiq tarzda tashkilot ishini tashkil etish va nazorat qilishdir.

Ko‘rinib turibdiki, boshqaruvning mazmunini tashkil etuvchi asosiy qismi bu funksiya bo‘lib hisoblanadi, ya‘ni nisbatan oddiy bo‘lib ko‘ringan u yoki bu ishni bajarish uchun **oldindan qanday natijaga erishilinishini**, ishni qanday tashkil etishni, rag‘batlantirish va nazorat qilishni aniqlash kerak. Ana shu **boshqarish funksiyasi** bo‘lib hisoblanadi.

Shunday qilib, boshqaruv funksiyasiga boshqaruv mehnati ko‘rinishi sifatida qarash mumkin. Chunki bu boshqariluvchi obyektga ta‘siri bilan bog‘liq.

Boshqaruv — bu odamlar ishtirokida mahsulotni bunyod etish bo‘lib hisoblanadi. Boshqaruv jarayonida quyidagi asosiy funksiyalar bajarilishi qabul etilgan: rejalashtirish, tashkil etish, koordinatsiya va rostdash, rahbatlantirish va nazorat.

6.2. MENEJMENT ASOSIY FUNKSIYALARI XARAKTERISTIKASI

Rejalashtirish funksiyasi.

Rejalashtirish jarayonida tashkilot maqsadi qanday bo‘lishi kerak va maqsadga erishish uchun tashkilot xodimlari nima qilishlari kerakligi haqida qaror qabul etiladi. Bu ertangi kun uchun bugun tayyorlanish kerakligini, maqsadga erishish uchun nima qilish kerakligini anglatadi.

Reja tashkilot kelajak holatining murakkab ijtimoiy-iqtisodiy modelini belgilaydi. Rejalashtirish jarayoni bosqichlari asosan universaldir. Aniq usul va strategiyaga kelsak ular bir-biridan farqlanadi. Odatda tashkilot boshqaruvining bir butun rejasini hamma faoliyat nuqtayi nazaridan shakllantiriladi, biroq tash-

kilot doirasida tashkilotning aniq maqsad va vazifalarini amalga oshirishda ayrim menejerlar turli xil usullarni qoʻllaydilar. Shunday qilib, tashkilotning maʼlum bir davrdagi yoʻl xaritasi tuzib chiqiladi.

Rejalashtirish funksiyasi firma boshqaruv jarayonidagi zanjirda birinchi boʻlib hisoblanadi. Bu firma menejerlik blokining firma vaqsadini aniqlash va unga erishishning yoʻl va vositalarini aniqlaydigan ishidir.

Rejalashtirish funksiyasi uchta savolga javob beradi:

1. Hozirgi vaqtda biz qayerdamiz?
2. Qayoqqa siljishimiz kerak?
3. Buni qanday amalga oshirmoqchimiz?

Rejalashtirish — uning yordamiga rahbariyat tashkilotning umumiy maqsadiga erishish uchun hamma xodimlar kuchini yoʻnaltirishni taʼminlaydigan usuldir.

Rejalashtirish jarayoni bir necha bosqichdan iborat:

1. Tashkilot maqsadini aniqlash.
2. Vazifalarni aniqlash.
3. Qoʻyilgan vazifalar boʻyicha belgilangan ishlarni bararish uchun rejalar tuzish.
4. Har bir boshqaruv pogʻonasida rejalarni bajarish uchun umumiy yoʻllanmani ishlab chiqish.
5. Rejalarni bajarish uchun aniq tartib va qoidalarni ishlab chiqish.

Tashkilotni rejalashtirish ikki koʻrinishga ega:

1. Istiqbolli (strategik) rejalashtirish.
2. Joriy rejalashtirish.

Rejalashtirish koʻrinishlari:

Strategik rejalashtirish (yuqori pogʻona) — bu tashkilot asosiy tartibning uzoq muddatli istiqboliga intilish. Tashkilot atrofida nimalar sodir boʻlayotganini aniqlash. Raqobatchilarning umumiy harakati, intilish qanday boʻlishini aniqlash. Ushbu pogʻonada rejalashtirishning asosiy vazifasi tashkilot oʻz bozor qatlamida oʻzini qanday tutishi kerakligini mumkinligini aniqlash boʻlib hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish korxonaga strategiyasini hozirgi kunda va asosan kelajakda (istiqbolda) tashkilotning samarali rivojlantirishini taʼminlashga yoʻnaltirilgan yuqori rahbariyat qarori va kompleks xatti-harakatlarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirish quyidagilarni oʻz qamroviga oladi:

1. Maqsadni aniq belgilash va shakllantirish.

2. Firmani tashqi muhitga moslashtirish.
3. Boshqaruvning samarali tuzilmasini bunyod etish.
4. Korporatsiya tarkibidagi ko'pchilik korxonalar ichki operatsiyalarini koordinatsiya va integratsiyalash.
5. Firma resurslarini samarali taqsimlash: insoniy, moliyaviy, texnologik, xomashyoviy.

Texnologik rejalashtirish natijasi deganda tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishga yo'naltirilgan, har tomonlama ishlab chiqarilgan kompleks rejani tushuniladi.

Strategik reja esa firmaning yuqori rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladi. Shu bilan birga uni (rejani) amalga oshirishda boshqaruvning hamma bosqichlarining ishtirok etishi nazarda tutiladi. Strategik rejalar uzoq muddatga tuziladi. Odatiy muddat — 5 yil. Biroq o'zgaruvchan sharoit ta'siriga moyil bo'lgan kichik firmalar uchun 3 yil. Katta, oyoqqa turib olgan korporatsiyalar uchun 10 yil.

Boshqaruvning o'rtacha boshqichida taktik rejalashtirish bilan shug'ullanishadi, ya'ni strategik maqsad va vazifalarni amalga oshirish yo'lidagi oraliq maqsadlar aniqlanadi. Taktik rejalashtirish o'z mazmun, mohiyati bo'yicha strategik rejalashtirish bilan o'xshash. Farqi shundan iboratki, agar tashkilotda misol uchun turli xil bo'linmaning uchta boshlig'i bo'lsa, ularning har biri o'z faoliyatini boshqalar bilan koordinatsiya va integratsiya qilishi kerak. Bu esa albatta rejada o'z aksini topishi kerak.

Shuning uchun ularning taktik rejalashtirish nuqtayi nazaridan javobgarligi strategik rejalashtirishda paydo bo'lgan g'oyalarni rejalashtirish uchun asos qilib olinadi.

Taktika — ilmiy strategiya bilan muvofiqlashtirilgan aniq boshqaruv xatti-harakati.

Taktik rejalashtirish tez va aniq natijalarni olish uchun uncha katta bo'lmagan vaqt uchun ishlab chiqiladi. Rejalashtirish quyi pog'ona uchun ham amalga oshiriladi. Uni operativ rejalashtirish deyiladi. Bu rejalashtirishning asosi bo'lib hisoblanadi. Operativ rejalarda faoliyat standarti, ishni bayon etish va sh.k. Har bir odam tashkilotning umumiy va bosh maqsadiga erishish uchun o'z kuchini yo'naltirishi kerak, degan maqsadda tizimga kiritiladi.

Rivojlantirishning hamma uchta ko'rinishi bosh yoki umumiy reja yoki biznes reja deb nomlanivchi umumiy tizimni tashkil etadi.

6.3. REJALASHTIRISHNING TAMOYILLARI VA TEXNIKASI

Rejalashtirish samaradorligi xuddi boshqaruv funksiyasiga o'xshab rejani tashkil etishda qanday tamoyillardan foydalanishga (rahbarlik ma'nosida) bog'liq.

1. Rejalashtirish to'liqligi — tashkilot rivoji uchun ahamiyatga ega bo'lgan hamma voqeliklar va xatlar nazarda tutilishi kerak.

2. Rejalashtirish aniqligi — rejani tuzishda istiqbol aniqligini ta'minlovchi zamonaviy usullar, vositalar, taktika va tartiblardan foydalaniladi.

3. Rejalashtirish yorqinligi — rejalashtirish maqsad va choralari uni shakllantirishda oddiy va yengil bo'lib, tashkilotning hamma a'zolariga tegishli bo'lishi kerak.

4. Rejalashtirish to'xtovsizligi — bu bir martalik dalolatnoma emas, balki to'xtovsiz jarayondir.

5. Rejalashtirish iqtisodiyligi — rejalashtirishga sarflanuvchi xarajatlar, rejalashtirishdan olinadigan foyda bilan solishtiriladigan darajada bo'lishi kerak.

Rejalashtirishda foydalaniladigan eng ko'p tarqalgan asboblardan biri bu budjet usulidir. Ushbu usul yordamida naqd pullarni kelishi va ketishini aniq tasavvur etish mumkin.

Rejalashtirishning yana boshqa texnikasi bu xarajatni qoplanish tahlili. Qoplanish tahlili haqidagi to'liq ma'lumotga ega bo'lish analitik yo'l bilan aniqlanadi va shu tariqa xarajatlar, daromadlar va ishlab chiqarish quvvatini aniq hisoblash imkoni tug'iladi. Oddiy loyihalarda daromadlarni xarajatlari bilan solishtirish imkonini beradigan, sotilishi kerak bo'lgan buyum birligi, miqdori, istiqbolini belgilashda qoplanish tahlilidan foydalaniladi.

Tashkilot funksiyasi

Xohlagan rejada rejalashtirilgan maqsadlarni amalga oshirish uchun kerak bo'lgan shart-sharoitni bunyod etish bosqichi bo'ladi. Tashkilot boshqaruv funksiyasi sifatida texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy tomonlar faoliyati tartibini ta'minlab beradi. Tashkilot funksiyasi menejer va ish boshqaruvchilar faoliyatini tartibga solishga yo'naltirilgan. Hamma ishni odamlar bajarganligi uchun, boshqaruv funksiyasi (tashkilot sifatida) juda ko'p topshiriqlar ichidan aniq topshiriqlarni aniq

kim bajaradi va buning uchun qanday vositalar kerakligini aniqlab beradi.

Agar rejalashtirish funksiyasi nima (rejaga nimani qo'shish kerak? Nima qilish kerak? Nimani oldindan ko'rish kerak? va sh.k) degan savolga javob bersa, u holda tashkilot funksiyasi kim va qanday qilib (yana kim va qanday qilib tashkilot rejasini amalga oshiradi?) degan savollarni qo'yadi.

Tashkilotchilik faoliyati orqali, ya'ni vazifa va imkoniyatlarni taqsimlash va birlashtirish orqali harbiy tashkilotdagi munosabatlarni boshqarish sodir bo'ladi. Tashkil etish — bu tashkilot maqsadga erishish vositasidir.

Shunday qilib, tashkil etishning ikkinchi funksiyasidir. «Tashkil etish» atamasi boshqaruv funksiyasi ma'nosida ikki ko'rinishda ishlatilishi mumkin:

1. Tashkil etish — huquq, rollar, faoliyat ko'rinishlari va boshqa omillar o'zaro munosabat ko'rinishidagi tizimlar tuzilmasidir.

2. Tashkil etish — tashkilot tuzilmasi saqlanib qolishi va bunyod bo'lishiga vosita bo'lib hisoblanuvchi jarayondir.

Tashkiliy jarayon menejerlik korpusi ishining quyidagi bosqichlarini o'z ichiga oladi:

1. Maqsad va vazifalarni belgilash (o'rnatish).

2. Ishlar ko'rinishini aniqlash.

3. Mavjud insoniy resurslar va ishchi kuchlarini baholash.

4. Tashkiliy tuzilmalarda (funksiyalash va deportamentlash) insoniy resurslarni va ishlar funksiyalari (ko'rinishlari) ni guruhlash.

5. Turli xil pog'onadagi boshqaruv personal xarakteri va javobgarlik darajasini aniqlash va baholash.

6. Lavozimli yo'riqnoma, sxema, normativlarni rasmiylashtirish va tasdiqlash.

Koordinatsiya funksiyalari

Koordinatsiya funksiyalarini firma maqsadlariga muvofiq tarzda ko'pchilik ish bajaruvchilarni ishga tushirish, muvofiq-lashtirish deb aniqlash mumkin. Koordinatsiya funksiyasining vazifasi deb, hamma jamoani birlashgan holatda ishlashi deb tushuniladi.

Koordinatsiya — bu rahbariyat faoliyatining obro'si (yuqori va quyi zvenodagi). Muvaffaqiyatli koordinatsiyalashning sharti — qabul qilish va qayta ishlash bilan bog'liq bo'lgan hamma

xizmat bo‘limlari va axborot bo‘lib hisoblanadi. Koordinatsiya ko‘pincha rostdash va manevr bo‘lib hisoblanadi. Rostdash — sistemaning turli xil elementlararo rejali topshiriqlardan chetga og‘ishni tugatish uchun talab etilgan muvofiqlashtirishni doimiy ushlab turishga yo‘naltirilgan faoliyatdir.

Motivatsiya funksiyasi

Inson xatti-harakati doim motivatsiyada (uyg‘onishda) bo‘ladi. Inson jon-jahdi, yuqori ko‘tarinkilik ruh, tashabbus bilan ishlashi mumkin, shu bilan birga ishyoqmaslik ham qilishi mumkin. Shaxs xatti-harakati xohlagan boshqa xislatlarga ega bo‘lishi mumkin. Shuning uchun har doim uyg‘onish yo‘lini qidirish kerak.

Motivatsiya — shaxsiy va tashkilot maqsadiga erishish uchun o‘zini va boshqalarni faoliyatga uyg‘otish jarayoni.

Motivatsiya odatda xodimlar bu faqat resurs, ularni samarali ishlashga undash kerak, degan ishonchga asoslangan. Motivatsiyaning hozirgi zamon nazariyasi, psixolog va tashkiliy iqtisodiy yo‘llanmadagi nazariyalarni ikki guruhga bo‘lish mumkin:

1. Shaxs ichki uyg‘onishni ehtiyojini identifikatsiyalash (o‘xshatish) ga asoslangan insonlarni faqat harakatlanishga mahkum etishgan (bu A. Maslou, F.Gersberg va sh.k. atamasi) asoslangan motivatsiya mazmunli nazariyasi;

2. Motivatsiyaning huquqiy nazariyasi — ancha zamona-viy — bu birinchi navbatda tarbiya, bilimni hisobga olgan holda odamlarni o‘zini qanday tutishiga asoslanadi (bu kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va motivatsiya modeli — Porter — Lauer).

6.4. MOTIVATSIYANING MAZMUNYI NAZARIYASI

Maslou bo‘yicha iste‘mol ehtiyoj iyerarxiyasi.

Maslou turli xil ko‘rinishdagi iste‘molni (ehtiyojni) ichidan beshtasini ajratadi:

1. Fiziologok ehtiyoj;
2. Xavfsizlikka va o‘ziga bo‘lgan ishonchga ehtiyoj;
3. Ijtimoiy ehtiyoj (jamoaga yaqinlik, jamoada qo‘llab-quvvatlanish va sh.k.)
4. Hurmatga extiyoj.
5. O‘z fikrini izohlashga ehtiyoj.

Maslou nazariyasi bo'yicha hamma ehtiyojlarni qat'iy iyerarxik tuzilma ko'rinishda tasvirlash mumkin. U bilan Maslou quyi uyg'onadigan ehtiyoji qoniqishini talab etadi. Shuningdek, Motivatsiya yuqori pog'onadagilar ehtiyojiga ta'sir qilguncha inson xulq-atvoriga ta'sir qiladi.



Xulosa: agar siz rahbar bo'lsangiz, u holda insonlar tomondan qanday faol ehtiyojlar ilgari surilmoqda. Ushbu ehtiyojlar vaqt o'tishi bilan o'zgarar ekan, bur marta ishga kushirilgan motivatsiya hamma vaqt samarali tarzda ishlaydi, degan fikr bo'lmasligi kerak. Ushbu nazariya xatoliklarga ega. Aftidan, Maslou bo'yicha ehtiyojning aniq perofik tuzilmasi yo'q. Eng muhim ehtiyojlar konsepsiyasi ham to'liq tasdig'ini topgani yo'q. U yoki bu ehtiyojning navbatdagi pog'ona ehtiyojlarini inson faoliyati motivatsiyasi omili sifatida avtomatik ishga tushirilishiga yo'l bermaydi.

Maslou nazariyasida odamlar individual xususiyatlarini hisobga olishga erishilmagan. Chunki rahbar u yoki bu xodim rag'batlantirish tizimida nimani ko'proq yoqtirishini bilish kerak. Turli xil odamlar turli xil narsalarni yaxshi ko'rishadi.

6.4.1. Mak-Klellanda ehtiyoj nazariyasi

Ushbu nazariya asosiy e'tiborni pog'ona ehtiyojiga qaratib, shunga muvofiq ehtiyojning uch ko'rinishini ajratadi: hokimiyat, muvaffaqiyat, qatnashuvchanlik. Hokimiyat ehtiyoji — boshqa odamlarga ta'sir etish xohishi. Bu albatta hokimiyatga sun'iy intilishdagi salbiy tushuncha emas, balki o'z ta'sirini namoyon etishga bo'lgan ehtiyojdir.

Muvaffaqiyat ehtiyoji — aniq bir odam muvaffaqiyatini ovoza qilish bilan qoniqtirish emas, balki har bir jarayonni muvaffaqiyatli tugallash kerakligini bildiruvchi eslatmadir.

Qatnashuvchanlik ehtiyoji — Maslou bo‘yicha motivatsiyaga o‘xshash bo‘lib, ishchilar kompaniyada tanish-bilishlarini, ular bilan do‘stlik munosabatlarini o‘rnatishga urinishini bildiradi.

6.4.2. Gersberg ikki omilli nazariya

1950-yillarning ikkinchi yarmida F. Gersberg ehtiyojga asoslangan motivatsiya modelini yaratadi. Gersberg omillar (faktorlar) ning ikki kategoriyasini ajratib beradi.

Gersberglar — firma siyosati, ish sharoiti, moyana (ish haqi), shaxslararo munosabat va ishni bevosita nazorat etish darajasi;

Motivatsiya — muvaffaqiyati, xizmat bo‘yicha o‘shish, ishlash natijalarini tan olish, yuqori darajadagi javobgarlik, ijodiy va ishchanlik yuzasidan o‘shish. Gersberg motivatsiyasi nazariyasi Maslou nazariyasi bilan juda ko‘p umumiylikka ega. Uning motivatsiyasi Maslou yuqori pog‘ona ehtiyoji bilan taqqoslanadi.

6.4.3. Motivatsiyaning huquqiy nazariyasi

Bunda odamning aniq maqsadga erishishi uchun qanday kuch sarflashi va aniq xulq-atvorni qanday tanlashligi tahlil etiladi. Ushbu nazariya ehtiyoj bor-yo‘qligini mulohaza qilmaydi, biroq odamlar ehtiyojni faqat ular tomonidan emas ijtimoiy nuqtayi nazardan ham aniqlanishini hisobga oladilar.

Ushbu nazariyaning uchta ya‘ni, kutish nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler kabi ko‘rinishlari bor.

Kutish nazariyasining asosiy ma‘nosi insonni o‘zining xulq-atvorini, xohishini qoniqtirishga bo‘lgan ishonchidadir. Kutish — ma‘lum bir voqelikni ehtimolini shaxs tomonidan baholanishi. Kutish nazariyasi uchta o‘zaro aloqani muhimligini belgilaydi:

Mehnat xarajatlari — rag‘batlantirish natijalari; rag‘batlantirish — valentlik (rag‘batlantirishdan qoniqish).

Odamlar qo‘yilgan maqsadga erishish uchun o‘z kuchlarini qanday taqsimlab qanday yo‘naltirilishlari kerak degan savolga adolat nazariyasi javob beradi. Gap shunda ketayaptiki, odamlar olingan rag‘batlantirishni sarflangan kuchga nisbatini subyektiv

tarzda aniqlaydilar, keyin xuddi shunday ishni bajarayotgan odamlar ragʻbatlantirilishi bilan nisbiy taqqoslaydilar.

Boshqaruv amaliyoti uchun adolat nazariyasidan chiqadigan asosiy xulosa agar odamlar rahgʻbatlantirilishni toʻgʻri olib borilishiga ishonch hosil qilmas ekanlar, ular mehnat unumdorligini oshirishga intilmaydilar.

Lekin menejer shu narsani bilishi kerakki, adolatni baholash bu nisbiy yaʼni, absolut xarakterga xosdir. Bu yerda «Men» degan shaxsiy his-tuygʻu rol oʻynaydi. L.Porter va E.Loyer motivatsiyaning oʻziga kutish nazariyasi va adolat nazariyasi elementlarini qabul qilib oluvchi kompleks huquqiy nazariyani ishlab chiqadilar yaʼni, ular ishlab chiqqan modelda beshta oʻzgaruvchi namoyon boʻladi: sarflangan kuchlar, qabul etuvchi, olingan natijalar, ragʻbatlantirish, qoniqish darajasi.

Porter-Louler modeliga muvofiq erishilgan natijalar xodimlar tomonidan sarf etilgan kuch, ularning qobiliyati hamda oʻz rollarini tan olishga bogʻliq. Sxemani koʻrib chiqamiz. Xodimlar tomonidan erishilgan natijalar uchta oʻzgaruvchiga bogʻliq: sarflangan kuchlar, qobiliyat va oʻziga xos xususiyatlar va ulardan mehnat jarayonidagi rolini tan olish. Sarf etiluvchi kuchlar darajasi oʻz navbatida ragʻbatlantirishning qiymatiga bogʻliq. Shu bilan birga inson sarflangan kuchlar bilan mumkin boʻlgan ragʻbatlantirishlar orasidagi mustahkam aloqani mavjudligiga qanchalik ishonishiga ham bogʻliq. Talab etilgan darajadagi natijaviylik darajasiga erishish oʻziga ichki (qoniqish his-tuygʻusi, oʻzini-oʻzi hurmat qilish va sh.k.) va shuningdek tashqi (rahbar maqtovlari, mukofot, xizmat boʻyicha oʻsish) kabi ragʻbatlantirishlarni qamrab oladi. Qoniqish — bu adolatligiga qarab tashqi va ichki ragʻbatlantirish natijasidir. Qoniqish haqiqatdagi ragʻbatlantirish bahosining oʻlchovidir. Ushbu baho esa inson tomonidan kelajakdagi holatni qabul qilishiga taʼsir etadi.

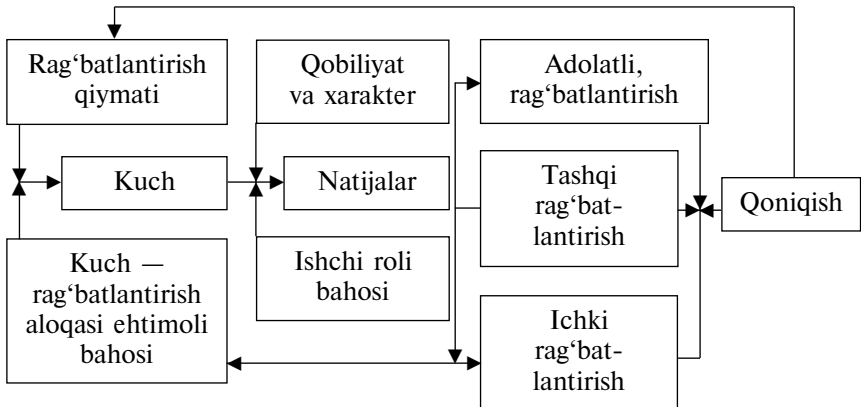
Xulosa shundan iboratki, natijaviy mehnat qoniqish hosil etadi. Olimlar bajariladigan ishni his etish qoniqishiga yetaklaydi va bu oʻz navbatida mehnat natijaviyligini oshishiga olib keladi. Boshqaruv amaliyoti ushbu fikrni tasdiqlaydi: yuqori natijaviylik toʻliq qoniqish oqibati emas, balki uning sababidir.

Shuning uchun motivatsiyaning turli xil yoʻllari boʻlib menejerdan quyidagilar talab etiladi:

1. Xodim xulqi-atvoriga kuchli ta'sir qiluvchi mezonlar, asosiy xulq-atvorni belgilaydigan qandaydir shaxsiy filosofiyani shakllantiradi.

2. Ishchi motivatsiyasi uchun qulay atmosfera bunyod etish.

3. O'z xodimlari bilan faol muloqotda bo'lish, chunki ishchi to'liq motivatsiyaga molik bo'lishi va hamma kuchini sarflab ish-lashi uchun u o'zi uchun undan nima kutilayotganini aniq tasavvur etishi va tushunishi kerak. Qayta aloqa motivatsiya uchun mustahkam asos yaratadi.



Umumiy holda nazoratni amaliy erishilgan natijalarni rejalashtirilgani bilan solishtirish jarayon deb aniqlash mumkin.

Shunday qilib, tashkilot rejasi tuzildi, uning tuzilmasi bunyod etildi, ishchilar to'liq ishga qabul etildi va xodimlar xatti-harakati motivlari aniqlandi. Boshqaruv funksiyasiga qo'shish kerak bo'lgan yana bitta komponent bu nazoratdir.

Nazorat hokimiyat «komanda berish», «ushlab olish», «qamrab olish» kabilar bilan uyg'unlashib ketadi. Nazorat haqidagi tasavvur nazorat funksiyasining bosh mazmunidan chetlashtiradi.

«Nazorat» tushunchasi ma'muriy faoliyat sifatida «nazoratlashtirish» tushunchasidan kengroq ma'noni bildiradi. Bundan tashqari u menejer faol harakati bo'lib hisoblanishi boshqaruvni ham o'z ichiga oladi.

Boshqaruvdagi nazorat funksiyasiga ishning haqiqiy holati haqida vazifalarni hal etish haqida axborot olishga yordam beruvchi jarayon deb qaraladi.

Boshqaruv nazorati bu matematik tadbir emas. Ushbu jarayon boshqaruv vazifalarini bajarishni yengillashtirish maqsadida tashkilotning turli xil ko‘rinishdagi faoliyatini kuzatish va rostlashni o‘z ichiga oluvchi jarayondir.

Boshqaruv samarali nazorati uni strategik rejalashtirish jarayoni bilan birlashtirish asosida bunyod etiladi. Nazorat strategik rejalarni amalga oshirishning kuzatuvini shunday ta‘minlaydiki menejerlar nazoratni shunday bajarilayotganini va qachon, qayerda rostlash chora-tadbirlarini qo‘llash kerakligini aniqlab oladilar.

Nazorat qilish sababining eng asosiysi shundan iboratki, tashkilot maqsadga erishish yo‘lida hamma xatolarni aniqlab uni to‘g‘irlashga ulgurish kerak.

Nazorat funksiyasi hisob va tahlil bilan bog‘liq hisob qila bilish ko‘p holatlarda nazorat vositasi bo‘lib hisoblanadi. Tahlil asosida esa boshqaruv obyekti holati, qo‘yilgan masalalarni hal etilish natijalari va haqiqiy imkoniyatlar baholanadi.

Klassik menejmentda nazorat funksiyasini tashkilotni talab etilgan darajada ushlab turish evaziga (uning faoliyati ko‘rsatkichlarini o‘rnatilgan standart (reja) bo‘yicha) amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyati ko‘rinishi deb tushunish mumkin.

Nazorat jarayonida quyidagi savollarga javob olish mumkin:

- Keyingi gal nimani boshqacharoq qilish kerak?
- Mo‘ljallangan og‘ishning sababi nima?
- Qaror qabul qilishga nazorat ta‘siri qanday?
- Nazoratning ijobiy yoki salbiy ta‘siri bo‘ldimi?
- Yangi maqsadlarni ishlab chiqish uchun qanday xulosalar chiqarish mumkin?

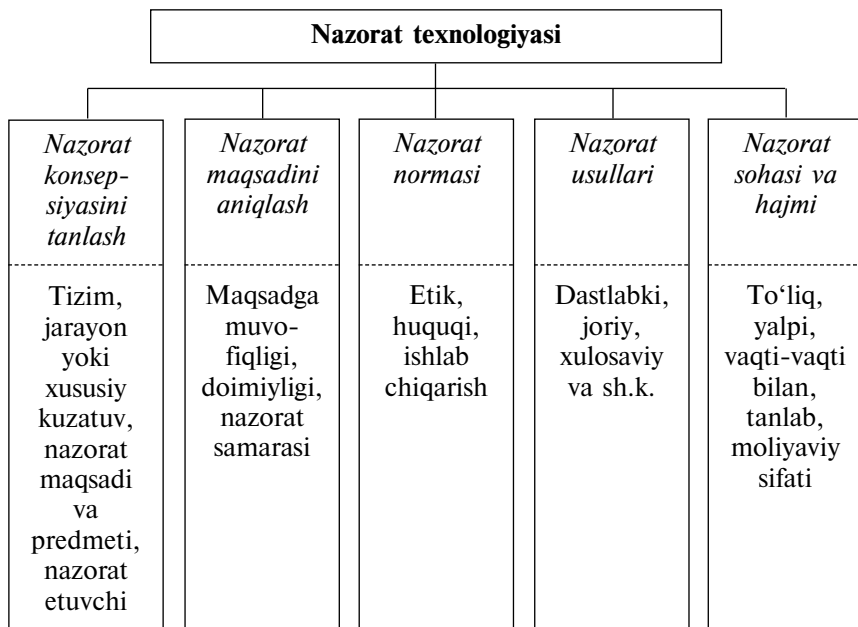
Boshqaruv amaliyotida o‘ziga xos nazorat texnologiyasi mavjud.

Nazoratning hamma tizimlarini bunyod etish asosiga quyidagi asosiy talablar — mezonlar kiradi:

1. *Nazorat samaradorligi* — muvaffaqiyatlilik aniqlanadi. Nazorat foydaliligi.

2. *Odamlarga ta‘sir samarasi* — ishchilarda nazorat texnologiyasi ijobiy yoki salbiy his-tuyg‘u, ehtiros ta‘sirini paydo qilayaptimi, yo‘qmi.

3. *Nazorat vazifasining bajarilishi* — nazorat tashkilotni boshqaruv tizimida og‘ish yoki mos kelishni, og‘ishlarni tuza-tishga sharoit yaratilishini, samarali qarorlarni ishlab chiqish.



Nazorat maqsadi menejment rejaları va turli xil maqsadlariga xizmat ko'rsatish.

4. *Nazorat chegarasini aniqlash* — nazorat tadbirlari chegarasiz amalga oshirilmaydi. Tekshirilayotgan qism uzunligi boshlang'ich pog'onadagi og'ishni aniqlash kerak. *Nazorat normasi*ni saqlash kerak (mavjud qonunchilikka binoan).

Nazorat savollari:

1. Menejmentni asosiy funksiyalarini tavsiflang.
2. Maslou nazariyasining kamchiligi nimadan iborat?
3. Boshqaruv samarali nazorati nima asosida bunyod etiladi?
4. Qoniqish deganda nimani tushunasiz?

7.1. MENEJMENT USULLARI TUSHUNCHASI VA TASNIFLARI

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan boshqaruv funksiyalari va tamoyillarini joriy etish turli usullar orqali amalga oshiriladi.

Boshqaruv usuli — tashkilotning oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishish uchun boshqarilayotgan obyektga ta‘sir etish yo‘llari va usullari majmuidir.

Boshqaruv usullarini tavsiflaganda ularning tutadigan yo‘lini, mazmunini va tashkiliy shaklini ochib berish kerak.

Boshqaruv usullarining tutgan yo‘li boshqaruv tizimiga (obyektiga) yo‘nalgan (firma, bo‘lim, kompaniya va h.k.).

Mazmun — bu ta‘sir etish yo‘llari va usullarining o‘ziga xos tomonlaridir.

Tashkiliy shakl — yuzaga kelgan muayyan vaziyatga ta‘sir o‘tkazishdir. Bu to‘g‘ridan to‘g‘ri (bevosita) ta‘sir yoki boshqa yo‘l bilan (vazifa belgilash va rag‘batlantiruvchi sharoitlarni yaratish orqali) o‘tkaziladigan ta‘sir bo‘lishi mumkin.

Har doim shuni hisobga olish kerakki, boshqaruvning muayyan usulida mazmun ham, tutilgan yo‘l ham, tashkiliy shakl ham ma‘lum tarzda birlashadi (o‘zaro ta‘sirlashadi). Shu tufayli boshqaruvning quyidagi usullarini ajratib ko‘rsatish mumkin:

- to‘g‘ridan to‘g‘ri ko‘rsatmalarga asoslangan tashkiliy-ma‘muriy usul;
- iqtisodiy stimullar ko‘zda tutilgan iqtisodiy usul;
- xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish maqsadida qo‘llaniladigan ijtimoiy-psixologik usul.

Boshqaruvning tashkiliy-ma‘muriy farmoyish beruvchi usullari.

Tashkiliy-farmoyish beruvchi usullar (BTFU) boshqaruv subyekting boshqaruv obyektiga hokimiyat kuchi va nufuzi asosida — farmonlar, qonunlar, qarorlar, buyruqlar, farmoyishlar, ko‘rsatmalar, yo‘riqnomalar va h.k. orqali ta‘sir ko‘rsatish yo‘llari va usullarini o‘z ichiga oladi. Bu usullar har bir rahbar va xodimning, shuningdek, har bir boshqaruv bosqichlari va zvenolarining vazifalarini, huquqlarini, mas‘uliyatini belgilab

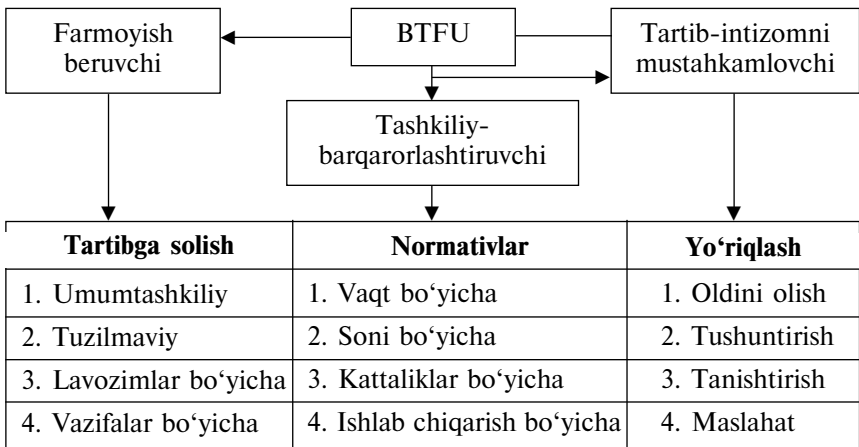
beradi. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish beruvchi usullari yuqorida turgan hokimiyat organlari ko'rsatmalarini bajarishda har bir boshqaruv apparati xodimining shaxsan mas'uliyatini ta'minlashi kerak.

Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish beruvchi usullarini ko'pincha ma'muriy usullar deb atashadi. Lekin bu unchalik to'g'ri emas. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish beruvchi usullarining bir qanchasi hokimiyat nufuzi orqali qo'l ostidagilarga to'g'ridan to'g'ri emas, balki bilvosita, ya'ni tavsiyalar, takliflar, maslahatlar berish orqali ta'sir ko'rsatish xarakterida bo'ladi.

BTFU tasnifida usullar uch guruhga ajratiladi:

- 1) farmoyish beruvchi;
- 2) tashkiliy-barqarorlashtiruvchi;
- 3) tartib-intizomni mustahkamlovchi.

BTFU tasnifi



Tashkiliy-ma'muriy usullar asosan rahbarning hokimiyatiga, uning huquqlariga, tashkilotda belgilangan tartib-intizom va mas'uliyatga tayanadi. Bu yerda rahbar o'ziga berilgan huquqlarga suyanib ish ko'ruvchi ma'mur, hokimiyat subyekti sifatida namoyon bo'ladi. Lekin ma'muriy usullarni boshqarishning erkin va subyektiv usullari, ya'ni ma'muriyatchilik bilan bir xil deb hisoblamaslik kerak.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarilayotgan obyektga yozma yoki og'zaki tarzda beriladigan buyruqlar, farmoyishlar, tezkor ko'rsatmalar, ularni bajarilishini nazorat qilish, mehnat

intizomini saqlashning ma'muriy vositalari tizimi va boshqalar orqali to'g'ridan to'g'ri ta'sir etadi. Ular tashkillashtirish ishlarining aniqligini va mehnat intizomini ta'minlashga xizmat qiladi. Bu usullar mehnat va xo'jalik yuritishga oid qonun hujjatlaridagi huquqiy aktlar bilan tartibga solinadi. Uning asosiy maqsadlari quyidagilardir: mehnat munosabatlarini huquqiy tartibga solish, qonun ustuvorligini mustahkamlash, korxonalar va xodimlarning huquq va qonuniy manfaatlarini amaldagi qonun hujjatlarida asosida himoyalash.

Tashkilot doirasida tashkiliy-ma'muriy usullarning uch xil shakli namoyon bo'lishi mumkin:

- 1) majburiy yozma ko'rsatmalar (buyruq, taqiq va h.k.);
- 2) kelishtiruv (kengashish, murosa);
- 3) tavsiya, fikr (maslahat, tushuntirish, taklif, muloqot va h.k.)

Boshqaruv tuzilmasiga tashkiliy ta'sir ko'rsatish ko'p hollarda tashkiliy tartibga solish, normalash, tashkiliy-uslubiy yo'riq berish va loyihalash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Boshqaruv faoliyati amaliyotida ma'muriy farmoyish berish orqali ta'sir etish odatda uch turdagi bo'ysunish bilan bog'liq:

1) majburiy va tashqaridan yuklangan holda. Unda yoqimsiz tobelik hissi kuzatiladi va qo'l ostidagilar tomonidan «yuqori»dan siquv deb tushuniladi.

2) passiv holda. Bu hol uchun mustaqil qaror qabul qilishdan ozod qilinganligi bilan bog'liq qoniqish xarakterlidir.

3) tushungan holda, ichki asoslangan holda.

Umuman olganda rahbarlikning tashkiliy-ma'muriy usullari tashkiliy va farmoyish berib ta'sir ko'rsatish shakllarda bo'ladi.

7.2. BOSHQARISHNING IQTISODIY USULLARI

Boshqarishning iqtisodiy usullari (BIU)— bu odamlarning iqtisodiy munosabatlari va ularning iqtisodiy manfaatlaridan foydalanish asosida odamlarga ta'sir ko'rsatish usullaridir.

Boshqarishning iqtisodiy usullariga markaziy joy ajratiladi. Qo'yilgan maqsadga boshqariladigan obyektning iqtisodiy manfaatlariga ta'sir etish orqali erishiladi.

Tashkiliy-ma'muriy farmoyish beruvchi usullardan farqli ravishda boshqarishning iqtisodiy usullari umumiy rejali-iqtisodiy ko'rsatkichlarni va ularga erishish vositalarini ishlab chiqishni ko'zda tutadi. Bu xo'jalik munosabatlaridagi o'ziga xos

iqtisodiy mexanizmdir. Iqtisodiy dastaklar va ragʻbatlarning taʼsirchanligi oshishi natijasida shunday sharoit vujudga keladi-ki, bunda mehnat jamoasi va uning aʼzolari maʼmuriy taʼsir (buyruqlar, farmoyishlar, koʻrsatmalar va h.k.) tufayli emas, balki iqtisodiy ragʻbatlantirish tufayli samarali ishlashga harakat qiladilar. Boshqaruvning iqtisodiy usullari asosida tashkiliy-maʼmuriy va ijtimoiy-psixologik usullar rivojlanishi va mustahkamlanishi, ish mahorati va uni qoʻllash madaniyati oshib borishi kerak.

Bozor sharoitida rahbarlikning iqtisodiy usullari yanada rivojlanib bormoqda, uning taʼsir doirasi kengaymoqda, iqtisodiy ragʻbatlarning taʼsirchanligi va samaraliligi oshmoqda, bu esa har bir ishchi va har bir jamoaga shunday iqtisodiy sharoitlar yaratish imkonini beradiki, bunda shaxsiy va umumdavlat manfaatlarining toʻla mos kelishi imkoniyati vujudga keladi. Shaxsiy iqtisodiy manfaatlardan foydalanib, davlat tomonidan u yoki bu tashkilot oldiga qoʻyilgan maqsadlarga erishish mumkin.

Iqtisodiy taʼsir dastaklarining aniq toʻplami va tuzilishi boshqarilayotgan tizimning xususiyatlari bilan aniqlanadi. Shunga binoan boshqaruv amaliyotida rahbarlikning iqtisodiy usullari quyidagi shakllarda namoyon boʻladi: rejalashtirish, tahlil qilish, xoʻjalik hisobi, narx hosil boʻlishi, moliyalashtirish.

Tashkilotni boshqarishda iqtisodiy masalalarni hal qilish uchun iqtisodiy-matematik usullar keng qoʻllaniladi. Ularning iqtisodiy asosini nomaʼlum oʻzgaruvchilarga qoʻyiladigan chegaraviy shartlar tizimi koʻrinishidagi matematik model orqali ifodalash mumkin.

Iqtisodiy-matematik usullar yordamida u yoki bu iqtisodiy hodisani tavsiflovchi aniq maʼlumotlarni olish va eng samarali yechimni topish mumkin.

Koʻpincha turli toifadagi iqtisodiy masalalarni yechishga moʻljallangan chiziqli modellar qoʻllaniladi.

Iqtisodiy amaliyot bir qator matematika yoʻnalishlarini vujudga kelishiga sababchi boʻldi, bularga matematik dasturlash, oʻyinlar nazariyasi, yoppasiga xizmat koʻrsatish, zaxiralarni boshqarish, operatsiyalarni tadqiq qilish va boshqalar kiradi.

Ijtimoiy-psixologik usullar

Maʼlumki, mehnat natijalari koʻp jihatdan bir qator psixologik omillarga bogʻliq. Bu omillarni hisobga ola bilish va ular yordamida ayrim xodimlarga maqsadga muvofiq holda taʼsir

etish rahbarga yagona maqsadni va vazifani ko'zlovchi jamoani shakllantirishda yordam beradi. Mehnat jamoalarini tashkil etish va rivojlantirishning muhim shartlaridan biri psixofiziologik mos keluvchanlik tamoyiliga amal qilishdir.

Boshqaruvda ijtimoiy va psixologik jihatlariga yetarlicha e'tibor berilmasa jamoada nosog'lom munosabatlar vujudga keladi, bu o'z navbatida mehnat unumdorligini pasaytiradi. Jamoaga samarali ta'sir o'tkazish uchun faqat ayrim ishchilarning ma'naviy va ruhiy xususiyatlarini, ayrim guruh va jamoaning ijtimoiy-psixologik tavsiflarini bilish bilan cheklanmay, boshqaruv ta'sirini ham amalga oshirish kerak. Bu maqsadda mehnat jamoasida yuzaga keladigan shaxsiy munosabatlar va aloqalarga, shuningdek, ularda kechadigan ijtimoiy jarayonlarga o'ziga xos tarzda ta'sir ko'rsatish majmuasidan iborat bo'lgan ijtimoiy-psixologik usullar qo'llaniladi. Ular mehnatni ma'naviy rag'batlantirishga asoslangan bo'lib, shaxsga psixologik yo'llar bilan ma'muriy topshiriqni anglangan vazifaga, insonning ichki ehtiyojiga aylantirish maqsadida ta'sir ko'rsatadi. Bunga shaxsiy xarakterga ega bo'lgan yo'llar (shaxsiy namuna, avtoritet va b.) orqali erishiladi.

Bu usullarni qo'llashdan asosiy maqsad — jamoada ijobiy ijtimoiy-psixologik iqlimni shakllantirish bo'lib, uning yordamida tarbiyaviy, tashkiliy va iqtisodiy masalalar hal qilinadi.

Jamoadagi **ijtimoiy-psixologik iqlim** — bu jamoa a'zolari orasida ishlab chiqarish faoliyati bo'yicha, shuningdek, ishlab chiqarishdan tashqarida yuzaga kelgan ma'naviy-axloqiy aloqalar tizimidir. Psixologik iqlim mojaroli holatlar yoki mojarolar soni ko'rinishidagi ko'rsatgich bilan baholanishi mumkin.

Mojaro — bu maqsadlar, unga erishish yo'llari va usullari to'g'risidagi, vazifalar xarakteri va ularni hal qilish yo'llari to'g'risidagi va shunga o'xshash boshqa masalalarda tasavvurlarning farq qilishi tufayli tomonlarning, fikrlarning, kuchlarning ochiqchasiga to'qnashishidir.

Jamoaga ta'sir ko'rsatishning asosiy vositasi — ishontirishdir. Rahbar ishontirayotganida inson tabiatini va birgalikda faoliyat yuritish jarayonida insoniy munosabatlarni to'la hisobga olishi kerak. Rahbar tomonidan shaxsning biologik tabiatini va ichki dunyosini tushunish unga jamoani jipslashtirish va faollashtirish shakllarining eng samaralisini tanlashga yordam beradi. Ishchilarning o'zaro munosabatlari, ularning mehnat vositalari-

ga va atrof-muhitga munosabatlari mehnat jamoasidagi ijtimoiy-psixologik rahbarlik obyektini sanaladi.

Ijtimoiy-psixologik ta'sirning asosiy shakllari sifatida quyidagilarni qo'llash mumkin: mehnat jamoalarini ijtimoiy rivojlantirishni rejalashtirish, shaxsni tarbiyalash va shakllantirish usuli sifatida ishonitirish, iqtisodiy musobaqa, tanqid va o'zini-o'zi tanqid, boshqaruv usuli sifatida va ishchilarning boshqaruvda ishtirok etish shakli sifatida doimiy o'tkaziladigan ishlab chiqarish yig'ilishlari, turli marosimlar.

7.3. O'ZINI-O'ZI BOSHQARISH

O'zini-o'zi boshqarish muammolari o'rganilganda bir qator savollar tug'iladi:

O'zini-o'zi boshqarishni qanday tushunish kerak?

Uning tashqi va ichki namoyon bo'lish shakllari qanaqa?

O'zini-o'zi boshqarishning hozirgi sharoitda rivojlanish darajalari qanday?

Rejalashtirish tizimi, tashkiliy tuzilish, xo'jalik hisobi munosabatlari, mehnatga haq to'lash va boshqa boshqaruv tizimlari o'zini-o'zi boshqarishning rivojlanishi bilan qanday bog'langan?

Bizda *o'zini-o'zi boshqarishni* ishchilarga qarorlar qabul qilish jarayonida qatnashish, tashkilotdagi ishlar holatiga ta'sir ko'rsatish imkoniyatini ta'minlovchi boshqaruvni demokratlashtirish deb tushuntiriladi.

Tizim to'raligicha o'zini-o'zi boshqaruvchi deb hisoblanishi uchun uning ustida bitta ham yuqori turuvchi boshqaruv organi bo'lmasligi kerak (masalan, xususiy firma) .

Agar tashkilot murakkab iyerarxiyali tuzilish (OAJ tarkibiga kiruvchi qator korxonalar va firmalar) obyektini (elementi, zveno-si) bo'lsa, u qisman o'zini-o'zi boshqaruvchi deb hisoblanadi. Bunda o'zini-o'zi boshqaruvchanlik darajasi markazlashuv (nomarkazlashuv) turiga yoki tashqi boshqaruv orasidagi nisbatga bog'liq.

Shunday qilib, boshqaruvning ixtiyoriy bosqichidagi o'zini-o'zi boshqarish insonning, butun mehnat jamoasining boshqaruv faoliyati obyektidan uning subyektiga aylanishi sifatida namoyon bo'ladi.

Bu boshqaruvni tashkillashtirishning alohida varianti bo'lib, unda jamoa brigadani to'ldirishni yoki boshqacha shakllantirish-

ni, mehnat funksiyalarini va birgalikda topilgan mablag'larni taqsimlashni o'zi hal qiladi. Gap ishlab chiqarish vositalari va mehnat taqsimotiga ega bo'lgan ishchilar birlashmasini tartibga soluvchi, ya'ni asosiy tashkiliy-iqtisodiy jarayonlarni amalga oshiruvchi eng sodda ko'rinishdagi jamoa, mehnatkashlar assotsiatsiyasi haqida bormoqda. Bu ma'noda o'zini-o'zi boshqarish o'zida mehnat va boshqaruvni birlashtiradi, boshqacha aytganda, teng huquqli subyektlar orasida ularning birgalikdagi mehnat faoliyati jarayonida boshqaruv borasida yangi tipdagi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar yuzaga keladi. Bunday munosabatlarni shartli ravishda «pastdan» yondashuv deb atash mumkin.

Bu ko'rinishdagi «pastdan» o'zgartirishlarga xo'jalik hisobidagi brigadalar, pudrat va ijara jamoalari misol bo'ladi.

Demokratik sentralizm deb ataluvchi iqtisodiy boshqaruv tamoyili yo'qolib boradi, chunki boshqaruv faqat markazlashuv va demokratiya orasidagi miqdoriy balansni o'zgartiribgina qolmay, ular orasida yangi tushunchani sintezlab, rahbarlik qiluvchi markazning yangi rolini vujudga keltiradi.

O'zini-o'zi boshqarish jamoa tomonidan faqat u yoki bu qarorlarni mustaqil qabul qilishnigina ko'zda tutmay, balki bu qarorlarni jamoa a'zolari tomonidan majburiy ravishda bajarilishini ham ta'minlaydi. Jamoaning har bir a'zosi qarorning bajarilishiga shaxsan javobgar bo'ladi. Bir tomondan u tashkilotning tashkiliy-xo'jalik zvenolarini yuqori boshqaruv organlariga nisbatan ma'lum tashkiliy mustaqilligini, ya'ni bir qator masalalar bo'yicha mustaqil qarorlar qabul qilish huquqlariga ega bo'lishini (bu yerda gap o'zini-o'zi boshqarish haqida emas, balki boshqaruvda ishtirok etish haqida bormoqda) ko'zda tutsa, ikkinchi tomondan — boshqaruv obyektiga to'la hokimiyatni ta'minlovchi (boshqaruv obyekt va subyektining birlashuvi asosida) to'la mustaqillik berilishini ko'zda tutadi.

Bunda hammasi ishlab chiqarish demokratiyasi darajasi va shakllariga bog'liq. Bunday demokratiyaning asosiy shakllari quyidagilardan iborat:

1) boshqaruvda ishtirok etish — ishchilarning tashkilotdagi ishlar to'g'risida, ma'muriyat rejaları to'g'risida ma'lumotlar olish, o'z fikrini ifodalash, maslahat ovozi huquqi bilan firmani boshqarishga va ozchilik shartlarida boshqaruv organlariga vakil sifatida jalb qilinish huquqlari;

2) birgalikda boshqaruv — qarorlar qabul qilishda ishtirok etish, ma'muriyat qabul qilgan ayrim qarorlarga veto qo'yish,

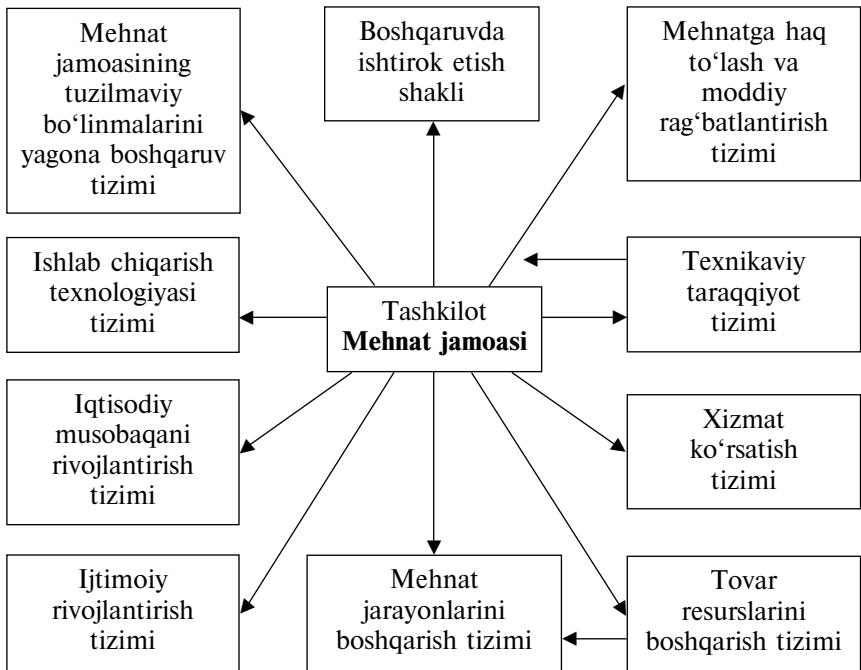
ishlab chiqarish va ijtimoiy xarakterdagi ayrim masalalarni mustaqil hal qilish, firmaning boshqaruv organlarida teng vakolatlarga ega bo'lish huquqi;

3) ichki (xizmatga oid) nazorat — ma'muriyat faoliyatini tashkilot ishlarini boshqarishga ishchilarni to'g'ridan to'g'ri jalb qilmay turib veto qo'yish huquqiga ega bo'lgan holda nazorat qilish huquqi;

4) o'zini-o'zi boshqarish — asosiy yo'nalishlar bo'yicha «bir odam — bir ovoz» tamoyili asosida korxonani to'g'ridan to'g'ri boshqarish, shuningdek, barcha qolgan (asosiy bo'lmagan) yo'nalishlar bo'yicha bilvosita (saylangan vakillar orqali) boshqarish huquqi. Bu holda firmaning barcha xodimlari umumiy yig'ilishi hokimiyatning oliy organi hisoblanadi, ijro hokimiyati esa ma'muriyat tomonidan tanlab qo'yiladi.

O'zini-o'zi boshqarish faqat shunday iqtisodiy sharoitlarda amalga oshishi mumkinki, bunda har bir xodim va mehnat jamoalari o'zini mulk subyekti sifatida namoyon qilishi lozim.

O'zini-o'zi boshqarish jamoasining kompleks tizimi



O‘zini-o‘zi boshqarish sharoitida mehnat boshqaruv bilan mulk munosabatlari orqali bog‘lanadi. Lekin o‘zini-o‘zi boshqarish mehnat davomida rivojlanadi. O‘zini-o‘zi boshqarish mehnat jamoasi tashkilotning o‘zini-o‘zi boshqarish tizimiga qo‘shilib ketgan taqdirdagina amalga oshishi mumkin.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv usullarining boshqaruv funksiyalari va tamoyillaridan farqi nimada?
2. Boshqaruvning tashkiliy-ma‘muriy usullarini tavsiflang.
3. Boshqaruvning tashkiliy-ma‘muriy usullarining mohiyati nimada va ular iqtisodiy usullardan qanday farq qiladi?
4. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini tavsiflang.
5. O‘zini-o‘zi boshqarishni siz qanday tushunasiz?

8.1. BOSHQARUV TIZIMIDAGI KADRLAR VA ULARNING TASNIFI

Umuman, kadrlar deyilganda fan va texnikaning turli sohalari mutaxassislari, shu jumladan, bajaradigan vazifasi maxsus professional tayyorgarlikni talab qiladigan malakali ishchilar ham tushuniladi.

Boshqaruv kadrlari deyilganda kasbiy faoliyati to'la yoki asosan ishlab chiqarishni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan ishchilar tushuniladi.

Boshqaruv kadrlari tushunchasi bilan quyidagi ikki tushuncha, ya'ni kadrlar siyosati va kadrlar bilan ishlash tushunchalari uzviy bog'langan.

Kadrlar siyosati — tegishli kasbiy, professional mahoratga va shaxsiy sifatlarga ega bo'lgan yuqori malakali boshqaruv kadrlarini tayyorlash borasidagi uzoq muddatga mo'ljallangan ishlar. Kadrlar siyosatining maqsadi korxonalar, firmalarda mutaxassislarni tayyorlash va qayta tayyorlash bo'yicha uzoq muddatli dasturlarni ishlab chiqishdir.

Kadrlar bilan ishlash tizimi boshqaruv xodimlari bilan ish olib borish shakllari, usullari, yo'nalishlari va mezonlari majmuasidan tashkil topadi. Kadrlar bilan ishlash quyidagilarni o'z ichiga oladi: rejalashtirish, tanlovni tashkil etish va rahbarlik qilish, kadrlarni joy-joyiga qo'yish, tayyorlash, kadrlarni bir ishdan boshqasiga ko'chirish, yuqori ishga ko'tarish. **Mazkur tizimning subyektiga** ancha keng doiradagi odamlar va maxsus bo'linmalar kiradi. Bular quyidagilardir: bosh direktor, direktor; uning kadrlar bo'yicha o'rinbosarlari; kadrlar bo'limi; texnikaviy o'qitish bo'limi. Kadrlar bilan ishlash tizimida kimni ishga tayinlashsa o'sha, ya'ni, boshqaruv xodimlari **boshqaruv obyekti** bo'lib hisoblanadi.

Xodimlarni boshqarish — korxonada maqsadlariga erishishda ijodkorlik, tashabbuskorlik, yaratuvchilik bilan mehnat qilish uchun eng maqbul sharoitlarni ta'minlash yo'lida jamoaga va ayrim ishchilarga kompleks, maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish. Har qanday korxonadagi menejment ikki asosiy nuqtayi nazarni o'z ichiga oladi:

Birinchisi — korxonaning maqsadlarini aniqlash, uni amalga oshirish uchun tadbirlar ishlab chiqish va mos ravishda natijalarni nazorat qilish. Bu holatda menejment moddiy-mantiqiy vazifalarni hal qilishga, korxonada ishlarni tashkil etish va ularni boshqarishga yoʻnaltirilgan.

Ikkinchi nuqtayi nazarga koʻra korxonaga rahbarlik qilish bu odamlarni boshqarish hamdir, yaʼni qoʻyilgan maqsadlarni amalga oshirish yoʻlida xodimlarga taʼsir oʻtkazishdir.

Biznesning muhim tashkil etuvchisi kadrlarni boshqarish hisoblanadi. U mehnat imkoniyatlarini yuzaga chiqaradigan, qobiliyatni rivojlantiradigan qulay muhitni shakllantiradi. Odamlar bajargan ishlaridan va oʻz yutuqlarini jamoatchilik tan olganidan qoniqish oladilar. Shuning uchun xodimlarni boshqarish sohasida asosiy diqqat ishchining mehnat qobiliyatini rivojlantirishga qaratiladi.

Xodimlarni boshqaruvchilar — bu professional mutaxassislarining mustaqil guruhi — menejerlar boʻlib, ularning bosh maqsadi — xodimlarning ishlab chiqarish, ijodiy faolligini oshirish, tashkilotda kadrlarni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishdir. Bu yerda kadrlar xizmati muhim rol oʻynaydi.

Endilikda yangi «xodim-menejer» kasbi, yaʼni xodimlarni boshqaruvchi kasbi paydo boʻldi.

Kadrlar xizmati asta-sekin *mehnatni tashkil etish strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish boʻyicha markazlarga* aylanmoqda.

Ular yuqori malakali ishchilarni yollash, oʻsishni rejalashtirish, ishlab chiqarish faoliyatini baholash va mehnatga haq toʻlashni takomillashtirish orqali biznesni rivojlantirishga yordam berishlari kerak.

Kadrlar xizmatining asosiy faoliyati quyidagilardan iborat:

A. Tashkilotning kadrlarini shakllantirish (rejalashtirish, boʻsh joylarga tanlash va yollash, xodimlar qoʻnimsizligini tahlil qilish va h.k.).

B. Ishchilarni rivojlantirish (kasbiy yoʻnalish berish va qayta tayyorlash, xodimlarni attestatsiyadan oʻtkazish va baholash, xizmatda yuqoriga koʻtarilishini taʼminlash).

D. Mehnatni tashkil etishni takomillashtirish va uni ragʻbatlantirish, xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratish. Tashkilotda inson resurslarini boshqarish strategiyasi ishlab chiqilgan boʻlishi kerak, yaʼni xodimlardan foydalanishning istiqboldagi yoʻnalish-

larini aniqlash; uni yangilash va takomillashtirish; asoslanganlikni rivojlantirish ishlari amalga oshirilishi lozim.

Xodimlarni boshqarish tizimidagi o'zgarishlarni hisobga olgan holda to'rt guruhdagi omillar ajratib ko'rsatiladi:

1. *Texnik-texnologik:*

- ish bilan bandlik strukturalari va shakllarini o'zgartirish: xodimlarni differensiatsiyalash va «ichki mehnat bozorlari»ni shakllantirish;
- mehnatni tashkil etilish vazifalarini integratsiyalash va guruh bo'lib ishlash nuqtayi nazaridan qayta ko'rib chiqish;
- doimiy ravishda xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash;
- ish sifatini boshqarishning kompleks tizimini yaratish.

2. *Shaxsiy:*

- ish bilan bandlik tamoyillarini, individual mehnat shakllarini qayta ko'rib chiqish;
- kadrlarni uzluksiz o'qitish tizimini yaratish;
- rag'batlantirish tizimini ishbilarmonlikka, yangilik yaratishga, boshqaruv qarorlarida qatnashishga yo'naltirish;
- rahbarlik uslubini o'zgartirish va boshqaruv tizimida «korporativ madaniyat» rolini oshirish;
- tashkilotda inson resurslarining yetarli bo'lishiga kompleks yondashish, yetakchi kadrlarning muqim ishlashi va rivojlanishini yo'lga qo'yish.

3. *Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy:*

- kadrlarni boshqarishda ilg'or xalqaro tajribalarni to'plash;
- kompaniya ishchilari, kasaba uyushmalari va ma'muriyatining yangi hamkorlik shakllarni yaratish;
- kadrlar xizmatining davlat organlari bilan o'zaro aloqasini kuchaytirish;

4. *Boshqaruv nazariyasini rivojlantirish:*

- xodimlar tomonidan boshqaruvning butun «ko'rinishi»ni shakllantirish, tashkilotning samarali ishlashini ta'minlashda shaxsning rolini tushunib yetish;
- mehnat resurslaridan foydalanish bo'yicha qarorlarning tahliliy asoslanganligini oshirish.

Kadrlar xizmatining vazifalarini quyidagicha ifodalash mumkin:

- biznesni har tomonlama qo'llab-quvvatlash;
- xodimlarni oldindan ko'ra bilish siyosatini shakllantirish, ishga ijodiy yondashuvni quvvatlash; kadrlar masalasida

yuqori darajadagi kasbiy mahoratni va ekspertiza sifatini ta'minlash;

- mehnat resurslaridan foydalanish sohasidagi muammolarni aniqlash va tegishli qarorlar qabul qilish uchun turli darajadagi rahbarlar e'tiborini unga qaratish;
- yuqori unum bilan ishlash uchun sharoitlar yaratish, ijodkor hamda yangilik yaratuvchilarni qo'llab-quvvatlash;
- xodimlar imkoniyatidan yanada samarali foydalanish maqsadida tashkilot menejerlarining bilimlarini kengaytirish.

8.2. XODIMLARNI TANLASH. KADRLARNI SARALASH, JOY-JOYIGA QO'YISH VA TAYYORLASH

Kadrlarni saralash, joy-joyiga qo'yish va tayyorlash masalasi kadrlar ishidagi markaziy masala hisoblanadi.

Kadrlarni saralash — bu tegishli lavozimlar bo'yicha funksional vazifalarni bajarishga layoqatlarini aniqlash maqsadida odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o'rganib chiqish jarayonidir.

Boshqaruv kadrlarini saralash uch yo'nalishda olib boriladi:

1. Boshqaruv xodimlarini tashkilot ichida yuqori lavozimga ko'tarish.

2. Xodimni tashqaridan tayinlash yoki tanlash.

3. Kadrlar zaxirasini maxsus tayyorlash.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yish — bu mavjud kadrlar tarkibini boshqaruv apparati ichida taqsimlashdir.

Kadrlar ishining asosiy tomoni turli mansab darajalariga mo'ljallanayotgan shaxslarni — kadrlar zaxirasini tayyorlash va o'qitish muammosi hisoblanadi. Kadrlar zaxirasini tayyorlashni ikki bosqichda olib borish tavsiya etiladi:

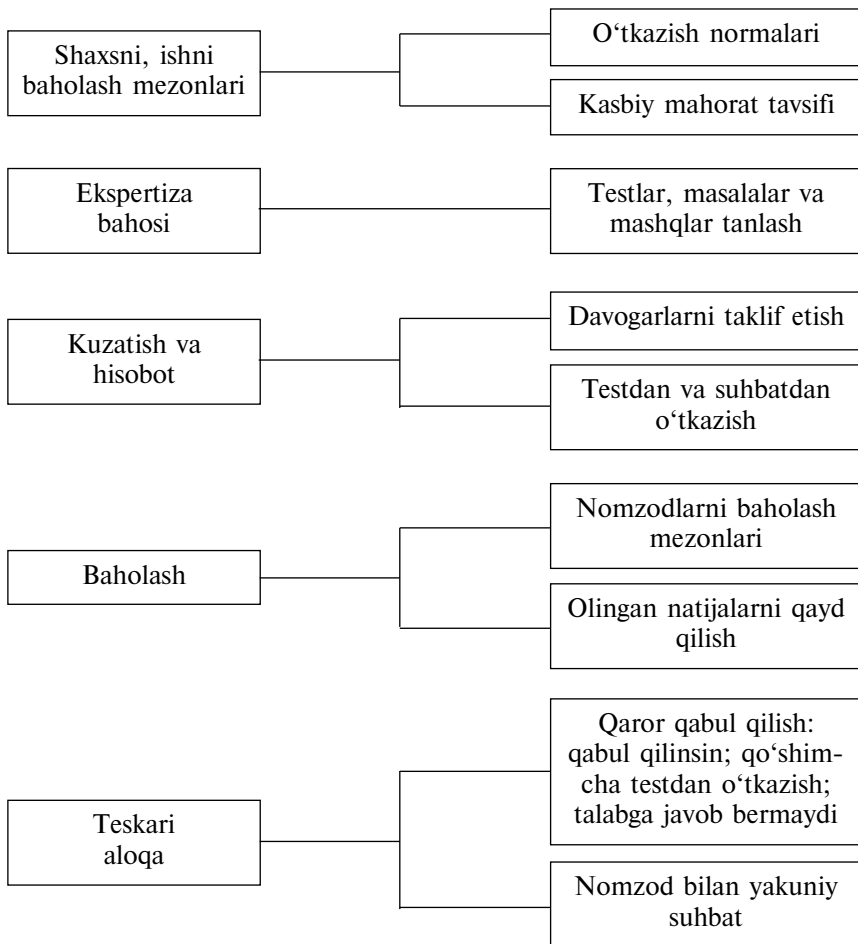
1. Tashxisiy — mutaxassisni xizmat doirasida yuqoriga ko'tarish uchun qobiliyatini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.

2. Zaxirani imkoni boricha turli kurslarda, malaka oshirish institutlarida va h.k.larda o'qitish va tayyorlash.

Ishchilarning ishlab chiqarishga ijodiy yondashishlari uchun qo'yiladigan talablarning bajarayotgan ishlari bo'yicha mustaqilliklari va mas'uliyatlarini oshirilishini, boshqaruv qarorlarini qabul qilishda faol ishtirok etishlarini, mehnat natijalariga bevosita manfaatdorliklarini ta'minlaydi. Shu tufayli, ishchilarning ma'lumoti, kasbiy mahorati, shaxsiy madaniyati va axloqi kabi xodimlarni baholash mezonlari yangi ma'no va mazmun kasb

etadi. Odamlar tashkilotning eng qimmatli zaxirasi deb qaraladi. Tashkilotning faoliyat ko'rsatish rejalari ishlab chiqilib, ma'qul tashkiliy tuzilma loyihalashtirilgandan so'ng muhim boshqaruv funksiyasini bajarish — kadrlarni saralash va baholash vaqti keladi.

Xodimlarni saralash mas'uliyati to'raligicha kadrlar bo'yicha menejer zimmasida bo'ladi. Xodimlarni saralash jarayoni quyidagi rasmda ko'rsatilgan:



Xodimlarni saralash jarayoni sxemasi

Ishning bu qismida xodimlarni saralash texnologiyasini ko'rib chiqamiz, tashkilotning kadrlarga bo'lgan ehtyojini aniqlaymiz.

Xodimlarni rejalashtirish — bu korxonaning kadrlarga bo‘lgan ehtiyojini aniqlash jarayonidir. Ya’ni, kelgusida qayerda, qachon, qancha, qanday malakali, qanday qiymatdagi va qanaqa xodimlar talab qilinishini aniqlashdir. *Kadrlarga bo‘lgan ehtiyoj* deyilganda kelgusidagi vazifalarni hal etish uchun kerak bo‘ladigan xodimlar miqdori tushuniladi.

Umuman olganda korxonaning mehnat resurslariga bo‘lgan ehtiyoji tovar va xizmatlarga bo‘lgan talab hamda mehnat unumdorligi darajasi bilan aniqlanadi.

| |
|--|
| KADRLAR SIYOSATI |
| Ishga qabul qilish tamoyillari, vazifalar (majburiyatlar, mehnat faoliyati turi), shaxsni kasbiy rivojlantirish |
| XODIMLARGA BO‘LGAN EHTIYOJNI REJALASHTIRISH |
| Berilgan vaqt nuqtasida qanaqa va qancha ishchi kuchi bo‘ladi? Unga qayerda talab mavjud? Qanaqa va qancha ish o‘rni bor? |
| ISHGA QABUL QILISHNI REJALASHTIRISH |
| Tashqi rejalashtirish Ichki rejalashtirish Qayerdan, qanday qilib va qachon ishga qo‘shimcha xodimlar qabul qilinadi? Qaysi va qancha xodimlar, qachon va qancha vaqtga xizmat bo‘yicha siljishlari, lavozimga ko‘tarilishlari lozim. |
| KADRLARNI QISQARTIRISHNI REJALASHTIRISH |
| Qanaqa va qancha ishchi kuchi korxonada qoldirilishi kerak? Qanday tadbirlar o‘tkazilmoqda? |
| KADRLARNI SARALASH VA O‘QITISH XARAJATLARINI REJALASHTIRISH |
| Tashkilot xodimlarini shakllantirish va rivojlantirishga moddalar bo‘yicha qanday xarajatlar ko‘zda tutilgan? |
| XODIMLARNI KASBGA OID O‘QITISHNI REJALASHTIRISH |
| Qanaqa va qancha o‘quv tadbirlari talab qilinadi? Ko‘zlanayotgan ish joylariga mo‘ljallab yangi xodimlar malakasi oshirilayaptimi yoki mavjud xodimlarnikimi? |
| XODIMLARNI RIVOJLANTIRISH ISHLARINI VA ISTIQBOLINI REJALASHTIRISH |
| Qancha va qaysi ishchilar, qachon va qanday lavozimga tayinlanadilar? |

Xodimlarni rejalashtirish

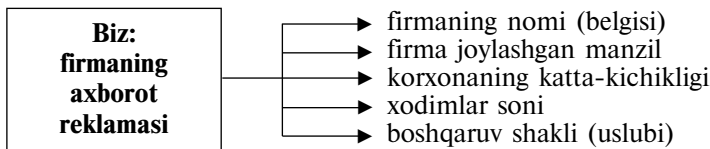
Boshqaruv nazariyasi va amaliyotida xodimlarga boʻlgan talabni aniqlashda bir qancha usullar qoʻllanadi. Menejment uchun ekonometrik usul va tendensiyali loyihalash usuli koʻproq ahamiyat kasb etadi.

Ekonometrik usul yordamida ishchi kuchiga boʻlgan ehtiyoj kelgusi qaysidir yil uchun taxmin qilinayotgan talab darajasidan kelib chiqqan holda aniqlanadi.

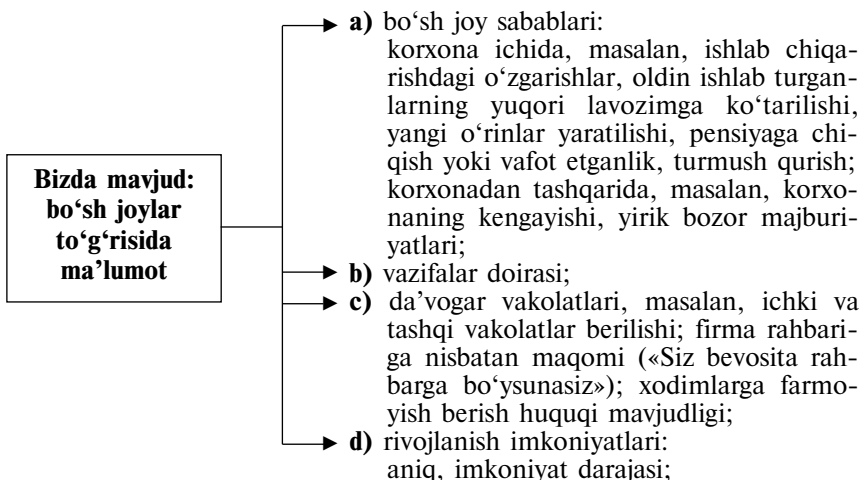
Tendensiyali loyihalash usuli umumiy ishchi kuchi miqdori va tuzilishining oldingi yillardagi oʻzgarish tendensiyasini loyihalashtirilayotgan yilga koʻchirishni koʻzda tutadi. Bu usullar va shunga oʻxshash boshqa (normativli, ekspertizali va h.k.) usullar mutaxassislarni tayyorlash asosiy bosqichidagi maxsus kurslarda oʻrganilgan.

Ishga olish jarayonining sifat nuqtayi nazaridan maʼnosi ishlash uchun zarur malakaga ega boʻlgan nomzodlarni topishdir. Bunda mavjud boʻsh joy toʻgʻrisida toʻliq tavsif berish juda muhim. Boʻsh joylar mavjudligi toʻgʻrisidagi quyidagi eʼlon sxemasidan foydalanish mumkin:

Firma toʻgʻrisidagi axborotlar mazmuni



Boʻsh joylar tavsifi, xodimlarning vazifalari va rivojlanishi



Da'vogar shaxsini baholash mezonlari

**Bizga kerak:
zaruriy shartlar
to'g'risida
ma'lumot**

- a) kasbiy tayyorgarlik;
- b) qabul qilinuvchiga talablar:
xarakterining shaxsiy tomonlari (yoshi, qo'shilib ketish imkoniyati, tabiiy nufuzi, boshqara olish qobiliyati, mustaqilligi); kasbiy sifatleri, masalan, tayyorgarligi va ma'lumoti (o'qish, bilim yurti yoki texnikumda o'qiganligi, malaka oshirganligi); alohida bilimlari (masalan, yozishmalar olib bora olishligi); qobiliyati (masalan, tashkilotchilik iste'dodi); kasbiy tajribasi.

Firmaning ustunliklari va imtiyozlari

**Biz taklif
etamiz:
qabul e'lon
qilgan korxonaga
haqida
ma'lumotlar**

ish haqi (oklad) miqdori;
qurilish ishlarida yordam (uy-joy masalasi);
yo'l xarajatlari uchun yordam puli;
moslab o'zgartiriladigan ish grafigi;
yollash tizimi (jalb qilish, mehnat bitimi);
boshqa imtiyozlar;
qabul shartlari to'g'risida ma'lumotlar.

**Qabul shartlari
va nomzod
haqida
ma'lumotlar**

qabul muddati;
qabul uchun kerakli hujjatlar (ariza, ishga qabul qilish to'g'risida xat, attestat nusxasi, tarjimayi hol, imzo namunasi, fotosurat, tavsiyanoma, sinov ishi);
firma manzili.

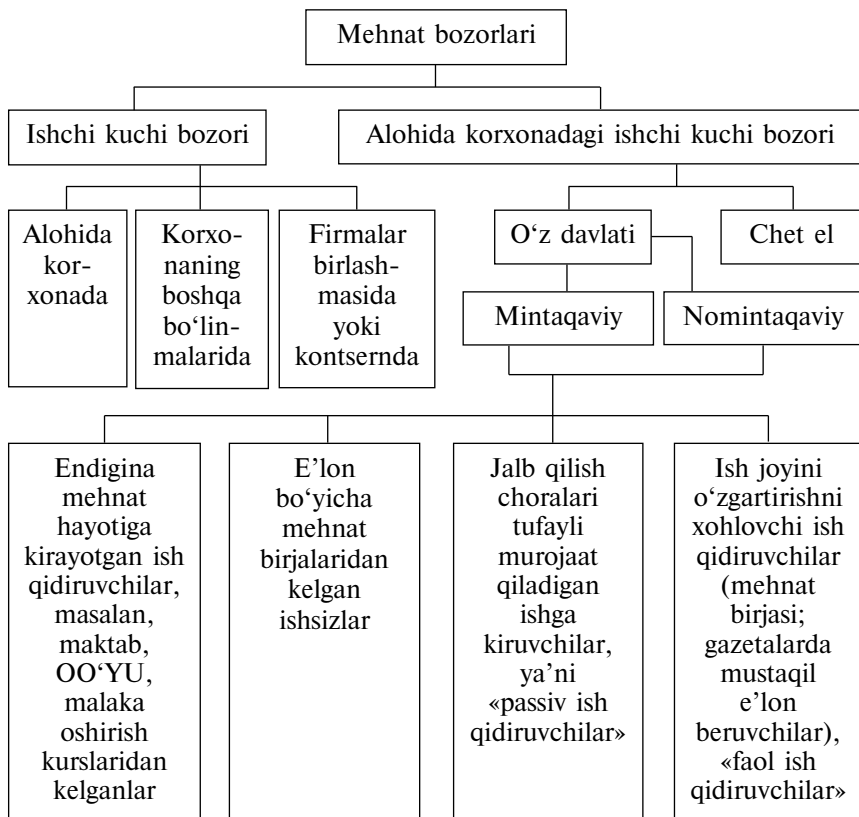
Turli axborot manbalaridan kadrlar tanlashda xatoliklarga yo'l qo'ymaslik uchun foydalanish mumkin:

| Manbalar | Axborot mazmuni va uning ahamiyati |
|--------------------------------------|--|
| Ishga qabul qilish to'g'risida ariza | nomzod haqida dastlabki tasavvurni hosil qiladi; |
| Fotosurat | tashqi ko'rinish haqida tasavvur hosil qiladi; |
| Tarjimayi hol | o'sish jarayonini ko'rsatadi, shaxsni chuqurroq bilishga imkon beradi; |

| | |
|---|---|
| Shaxsiy varaqa | qabul qilinuvchi haqidagi eng muhim ma'lumotlarni o'z ichiga oladi, ularni yig'adi va sistemaga soladi, ma'lumotlarning unutilmasligiga yordam beradi; |
| Yetuklik attestati | maktabdagi o'zlashtirish to'g'risida ma'lumot beradi, kasbiy malaka yoki ishga qabul qilinishi bo'yicha esa nisbiy ma'lumotlarni o'z ichiga oladi; |
| Mehnat daftarchasi | tarjimai holdagi ish joylarini tasdiqlaydi, oldingi faoliyat doirasini yoritib beradi, ba'zan atamalar tufayli chegaralangan bo'ladi, malaka tavsifini ko'rsatishi mumkin; |
| Tavsiyanomalar | kasbiy yaroqlilik tomonlarini yoritadi; |
| Qabul qilinuvchi bilan suhbat | boshqa manbalar yordamida axborotdagi bo'shliqlarni to'ldirish imkonini beradi, qabul qilinuvchi haqida shaxsiy tasavvur hosil qiladi; |
| Sinov ishi | muayyan ishni bajara olish qobiliyati (masalan, ma'lum ko'nikmalarga egaligi va h.k.); |
| Tibbiy ko'rik (kasbga yaroqlilik uchun) | kasbga yaroqliligi to'g'risidagi tavsiflarni qisman o'z ichiga oladi (aqliy barkamollik, eruditsiya, kasbiy sifatlar, xarakteri qirralari, ruxsat berilgan yaroqlilik darajasi); |
| Psixologik testlar Grafologik xulosa | xarakteri yaroqliligi to'g'risida umumiy va xususiy nuqtayi nazardan ma'lumot beradi; bu ma'lumotlar tortishuvli; faqat da'vogar roziligi bilan ruxsat etiladi; agar nomzod rahbarlik lavozimiga da'vogarlik qilayotgan bo'lsa, arizaga qo'shib topshiriladigan, qo'lda yozilgan hujjatlar zarur bo'ladi. |

Mehnat bozorlari

Xodimlarni jalb qilishda tashqi va ichki ishchi kuchi bozorlaridan foydalaniladi, ya'ni yoki tashkilot ichidan, yoki chetdan ishchilar jalb qilinadi. Tashkilotning o'z xodimlari *ichki bozorni*, chetdan jalb qilingan ishchilar esa *tashqi bozorni* ifodalaydi. Ichki bozordan xodimlarni tanlash jarayoni sxemasi rasmda ko'rsatilgan.



Ichki bozordan xodimlarni qabul qilish sxemasi

Da'vogarlarini baholash standart baholash mezonlari bo'yicha o'tkaziladi.

8.3. XODIMLARNI BAHOLASH MEZONLARI

Xodimlarni baholash mezonlari:

1. *Ma'lumoti va ishlab chiqarish tajribasi:*

- ma'lumoti;
- ishlab chiqarish tajribasi;
- qo'l mehnati;
- mustaqil ishlaganligi;
- ishlab chiqarish xarajatlariga mas'uliyati;
- xodimlarni boshqarishi;
- birgalikda ishlashi.

2. *O'zini tutishi (o'zini tutish uslubi);*

- tashqi ko'rinishi;
- o'z kuchiga ishonishi (o'ziga ishonuvchanligi, ishonchliligi, mustaqilligi);
- moslanuvchanligi va kirishuvchanligi;
- vazminligi;
- adolatparvarligi va vijdonliligi (halolligi);
- kishilarni birlashtiruvchanligi.

3. *Maqsadga intiluvchanligi:*

- xizmatda yuqori ko'tarilishga xohishi;
- tashabbuskorligi;
- topshiriqni bajarishga tayyorligi;
- butun kuchi bilan harakat qilishi;
- ma'lumotini oshirishga qobiliyati.

4. *Intellektual qobiliyati:*

- zehni o'tkirligi (ziyrakligi);
- fikrlash qobiliyati (abstrakt fikrlash qobiliyati);
- turli ta'sir-harakatlarga reaksiyasi;
- mulohaza yuritish darajasi;
- muzokara olib borish qobiliyati.

5. *So'zlashish uslubi:*

- topqirligi;
- ko'p gapirishi;
- fikrlarini aniq ifoda eta olishi.

6. *O'ziga xos tomonlari.*

7. *Kasbiy muvofiqligi:*

- kasb bo'yicha;
- shaxsiy xususiyatlari bo'yicha.

Bayon etilganlarni yakunlab, quyidagilarni ta'kidlash kerak:

- kadrlarni tanlashning intuitiv usullarini bozor tipidagi mehnat jamoasini shakllantirishga qo'llab bo'lmaydi;
- xodimlarni tanlash sohasidagi kadrlar siyosati o'zgardi;
- xodimlarni tanlash aniq reja asosida o'tkazilishi lozim;
- mehnat resurslarini rejalashtirish jarayonida kadrlarning mavjudligi, ularga kelgusidagi ehtiyoj aniqlanadi va ularni rivojlantirish dasturlari ishlab chiqiladi;
- kadrlarni tanlash uchun ichki va tashqi ishchi kuchlari bozorlaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Xodimlarni tanlab olish usullari

| Xodimlarni tanlab olish | | | |
|---|--|--|--|
| Korxonada ichidagi ehtiyojlarni qondirish | | Korxonada tashqarisidagi ehtiyojlarni qondirish | |
| Shtatlarni ko'chirmasdan | Kadrlarni ko'chirish orqali | Passivroq qabul qilish | Faolroq qabul qilish |
| Ish hajmini oshirish Korxonada ish soatlarini uzaytirish Ta'til muddatini ko'chirish Ishga olinayotganlarni kasb bo'yicha o'qitish | Boshliqning taklifiga binoan ishlab chiqarish ichida tayinlash (qabul qilish) Maqsadga yo'naltirilgan tarzda kadrlarni rivojlantirish (kasbga oid o'qitish, qayta malaka oshirish, ish joyini o'zgartirish) | Nomzodlarning o'zlari kelishi Nomzodlarga kartoteka tuzish Ishga qabul qilish to'g'risidagi arizalarni ko'rib chiqish Rahbariyatning yordami Vaqtinchalik ish Mehnat shartnomasi | E'lonlar taxtasi Korxonada xodimlari yordamida jalb qilish Maktablardan qabul qilish Reklama va plakatlar yordamida qabul qilish Kadrlar bo'yicha shtatdagi maslahatchi Gazetadagi e'lonlar |

Xodimlarni baholash va ishga qabul qilish.

Xodimlarni baholash — bu mansab yoki ish joyi talablariga shaxsning ishbilarmonlik va shaxsiy sifatleri mos kelishini aniqlashga yo'naltirilgan jarayondir.

Xodimlarni baholash usullari.

Ularni uchta asosiy guruhga birlashtirish mumkin:

Oldindan aniqlash usuli. Bu usulda anketa ma'lumotlari, yozma yoki og'zaki tavsifnomalar, ish joyidagi boshliq va hamkasbalarning fikrlari va mulohazalari, shaxsiy suhbatlar, psixologik testlar keng qo'llanadi.

Amaliy usul. Xodimning xizmat vazifalarini bajara olishga yaroqliligi uning amaliy ishi natijalari asosida tekshiriladi. Bu maqsadda namunaviy ko'chirish texnikasi qo'llanadi.

Imitatsiya usuli. Nomzodga muayyan bir vaziyatni (vaziyatlarni) hal etish vazifasi topshiriladi.

Baholash yakunida shaxsning xususiyatlarini va ishbilarmonlik sifatlarini ekspert baholash o'tkaziladi.

Har bir muayyan holatda baholash mezonlari to'plami kelgusida bajariladigan ish mazmuni va sifatiga bog'liq bo'ladi.

Baholashning beshta asosiy mezonini ko'rib chiqamiz:

1) ish miqdori — mehnat hajmi, samaradorligi, intensivligi, sarflangan vaqt aniqlanadi;

2) ish sifati — ishdagi xatoliklar ulushi, mahsulot sifati va uni jahondagi eng yaxshi namunalarga mos kelishi va h.k. aniqlanadi;

3) ishga munosabati — xodimning tashabbuskorligi, uning ishdagi katta yuklanmalarga bardosh berish qobiliyati, turli, ayniqsa yangi vaziyatlarga moslasha olishligi tekshiriladi;

4) ishdagi puxtalik — ishlab chiqarish vositalariga munosabat, ulardan foydalanish, xomashyo va materiallardan tejimli foydalanish, ish joyida materiallar sarfini hisobga olish darajasi va boshqalar aniqlanadi;

5) korxonada hamkorlikka tayyorligi — xodimning hamkorlikdagi masalalarni hal qilishda ishtirok etishi, jamoadagi munosabatlari, jamoa ishida qatnasha olishligi, chetdan qilingan tanbehga reaksiyasi va boshqa shaxsiy sifatleri ko'rib chiqiladi.

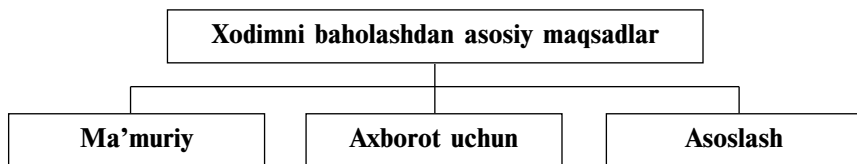
Da'vogar ishini baholash

| Baho ko'rsatkichi (mezon) | Mezonning yuksaklik darajasi | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|---|---|---|---|
| | A | V | S | D | E |
| 1. Ish miqdori (samaradorlik) | | | | | |
| 2. Ish sifati | | | | | |
| 3. Ishga munosabati | | | | | |
| 4. Ishdagi puxtalik | | | | | |
| 5. Hamkorlikka tayyorligi | | | | | |

Izoh: A — natija yetarli emas, V — natija talablarga javob beradi; S — natija talablarga to'la hajmda javob beradi; D — natija talablar hajmidan biroz oshib ketadi; E — natija talablar hajmidan ancha oshib ketadi.

Tashkilotda xodimni baholash uchta asosiy maqsadga xizmat qiladi:

Xodimni baholash maqsadlari



| |
|---|
| XODIMLARNI BAHOLASHNING SHAXSIY VOSITALARI |
| HUJJATLARNI TAHLIL QILISH VA BAHOLASH |
| Arizalarni, tarjimayi hollarni, muvaffaqiyatlarni, fotosuratlarini tahlil qilish, shaxsiy anketalarni, retsenziyalarni tekshirish |
| TESTDAN O'TKAZISH |
| O'zlashtirishi, zehni, xarakterini testdan o'tkazish |
| MULOQOT — SUHBAT |
| O'z fikrini ifoda eta olish qobiliyatini, mehnatga munosabatini, kirishimlilikini, nutqiy qobiliyatini va boshqalarni tahlil qilish |
| XODIMLARNI BAHOLASHNING TEXNIKAVIY VOSITALARI |
| ISH TAJRIBASI |
| Laboratoriya sharoitlarida ishni sinab ko'rish, sinov tariqasida boshqa ishga o'tkazish, mehnat jarayonining muhim tomonlarini baholash va h.k. |
| GEOLOGIK XULOSA |
| Shaxsni tahlil qilish (shaxsiy qiyofasini, muvaffaqiyatlar ko'rinishini, ishlab chiqarish munosabatlarini) |

Xodimlarni baholashning shaxsiy va texnikaviy vositalari.

1) ma'muriy — xizmat lavozimini ko'tarish, pasaytirish, boshqa ishga o'tkazish, mehnat shartnomasini bekor qilish. Bu holatda xodimni baholash ma'muriy qaror qabul qilish uchun o'tkaziladi.

2) axborot uchun — baholash natijasida xodimlarga ularning nisbiy ish darajalari to'g'risida axborot berish imkoniyati paydo bo'ladi. Natijada xodim o'z mehnat faoliyatining kuchli va kuchsiz tomonlarini bilib oladi.

3) asoslash uchun — baholash natijalari odamlar xatti-harakatlarini asoslashning muhim vositasi sifatida namoyon bo'ladi. Kuchli odamlarni aniqlab, ularni xolisona taqdirlash mumkin.

Bo'sh o'rinlarga da'vogarlarini saralash va baholash vositalari va usullari ko'pincha shaxsiy va texnikaviy turlarga ajratiladi.

Xodimlarni texnikaviy baholashda ikki guruhdagi talablar qo'yiladi:

| |
|--|
| LAVOZIMIGA NISBATAN |
| Lavozim (o'rta va yuqori darajadagi); bajariladigan vazifalari va mas'uliyatlari; hal qilinadigan vazifalari: taktik va strategik; odatdagi sharoitlardagi harakatlari |
| TASHKILOTGA NISBATAN |
| Mehnat faoliyatining samaradorligi; tashkilotni rivojlantirishning ustun tomonlarini, mezonlarini aniqlash; yakun yasash qobiliyati. |

Xodimlarni baholashning shaxsiy vositalari guruhida eng murakkabi muloqot — suhbat o'tkazish hisoblanadi.

Nazorat savollari:

1. Tashkilotdagi rahbar kadrlarning bosh vazifasi nimadan iborat? Bozor iqtisodiyotiga o'tish tufayli ularning rollari qanday o'zgaradi?
2. Kadrlar xizmati faoliyatidagi qanday yangi tomonlar Sizga ma'lum?
3. Xodimlarni boshqarish tizimidagi o'zgarishlar asosida yotuvchi omillarni ayting va tavsiflang.
4. Kadrlar xizmati vazifalarini ta'riflang.
5. Xodimlarni rejalashtirish tizimidagi asosiy bosqichlarga ta'rif bering.
6. Kadrlarni tanlab olishda qanday axborot manbalaridan foydalaniladi?
7. Kadrlarni tashkilot ichidan va chetdan tanlab olishdagi ustunliklar va kamchiliklarni aniqlang.
8. Xodimlarni baholash usullariga ta'rif bering.

9.1. MENEJER UCHUN QAROR QABUL QILISH DOIMIIY VA O‘TA JAVOBGAR ISHDIR

Menejer faoliyatida muhim ko‘rsatkichlardan biri uning to‘g‘ri qaror qabul qilish qobiliyatidir. Boshqaruv qarori deganda nima tushiniladi? Qaror — bu boshqaruv faoliyatining oxirgi natijasi. Qaror qabul qilish va ishlab chiqarish — bu boshqaruv faoliyatining asosiy shakli bo‘lib rahbar mehnatining mazmuni, jamoaga ta’sir etish jarayonidir. Boshqaruv qarori 2 holatda ishlatiladi: 1-holatda kimdir yoki nimadir tomonidan o‘rnatilgan akt, qabul qilingan ish reja, qaror va boshqalar. 2-holatda esa bir necha variantlar ichidan optimal variant tanlash.

Dolzarb muammolar paydo bo‘lganda qaror qabul qilinadi. Muammo deb, murakkab nazariy masala yoki amaliy vaziyat yechimini topish zaruriyatiga aytiladi.

Boshqaruv qarorining asosiy unsurlariga masala, vosita (masala yechimi uchun zarur bo‘lgan), javobgarlik (kim uni qabul qilishi) va muddat, Menejer boshqaruvni 4 funksiyasini ya’ni, rejalashtirish, tashkiliy, nazorat va rag‘batlantirish (motivlash-tirish) bajarishi bilan, har biri bo‘yicha qaror qabul qilib boradi.

Qarorni ishlab chiqarish va qabul qilish — bu rahbar faoliyatida tashabbuskor jarayon. U quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- maqsadni qo‘yish va uni ishlab chiqarish;
- muammoni o‘rganish;
- qaror qabul qilishda samaradorlik mezonini tanlash va asoslash;
- qaror variantlarini ko‘rib chiqish;
- muqobil variantni tanlash;
- qaror qabul qilish;
- qaror ijrosini uyishtirish;
- qarorning bajarilishini nazorat qilish.

9.2. QAROR QABUL QILISHDAGI YONDASHUVLAR

Boshqaruv tajribasida qaror qabul qilishda 2 asosiy yondashuv vujudga keldi: individual va guruhli.

Individual yondashuvda qaror qabul qilishni markazlashganligi asosiy rol o'ynaydi. Bunda tashkilotda asosan qarorlar yuqori bo'g'inda qabul qilinadi, qoida bo'yicha bitta yoki bir necha menejerlar ishtirok etadi. Ya'ni markazlashgan yondashuvda asosiy urg'u, qaror yuqori darajada qabul qilinishiga qaratiladi.

Guruhiy yondashuvda qaror qabul qilish uchun ixtiyoriy boshqaruv darajasidagi menejer xodimlarni jalb etadi. Bunday holatda yuqori boshqaruv darajasidagi menejer mazkur qarorni qabul qilishga javobgar. Bu yondashuv bosh menejerni kundalik kichkina muammolarni yechish bilan o'ralashib qolishdan saqlaydi. Bu yondashuvning afzal taraflaridan biri, bu javobgarlik va vakolat quyi boshqaruv darajasidagi xodimlarga beriladi. Bu esa qaror qabul qilishdagi samaradorlikni oshiradi.

Qaror qabul qilish jarayonini ko'rib chiqishda 2 asosiy holatni inobatga olmoq darkor:

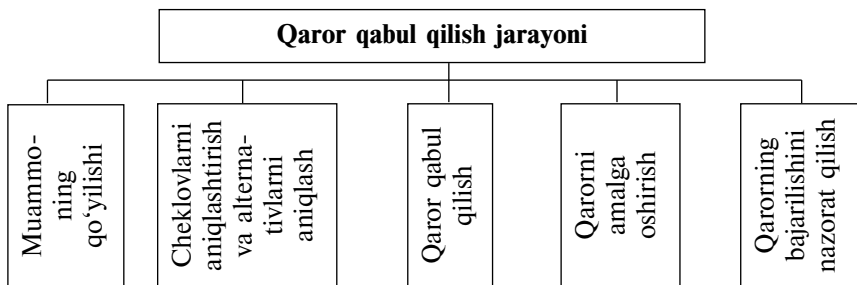
1) qaror qabul qilish qiyin emas, ammo yaxshi qaror qabul qilish qiyin;

2) qaror qabul qilish — bu ruhiy jarayon, chunki rahbar qaror qabul qilishda ishlatiladigan usullar beixtiyorlikdan to yuqori mantiqiylikgacha variatsiya qilinadi. Bu yerda shuni ta'kidlash mumkinki, qaror qabul qilish jarayonida intuitiv, ya'ni fikrlashga asoslangan hamda ratsional xarakterga egadir.

9.3. QAROR QABUL QILISH JARAYONI

Qaror qabul qilish jarayonida menejer quyidagi savollarga javob bermog'i darkor: nima qilish? qanday qilish? ishni kimga yuklash? kim uchun qilish? qayerda amalga oshirish? va bu nima beradi?

Boshqaruv qarori qabul qilishning klassik yondashuvi ma'lum tartiblarga rioya qilish va majburiy bo'lgan ishlarni bajarishdan iborat.



1. *Muammoning qo'yilishi.* Bunda menejerning vazifasi muammo holatini tashkil qilish, ya'ni «kasallik»ning belgilarini aniqlash, ish va maqsad holatini dastlabki qaror mezonlarini ifodalashni o'rganish. Shunday qilib, masalani qo'yish jarayoni, uni aniqlash va baholashdan iborat. Muammoni aniqlash — bu dastlabki oldinga qo'yilgan rejada vujudga kelgan cheklanishni bilmoqdir. Menejer shaxsiy obzor va axborot tahlilidagi jamoa fikri va boshqalar orqali muammolarni mavjudligini biladi. Muammoni aniqlashda boshqa menejerlar va quyi pog'ona ishchilarining fikrini, muammoni aniqlashdagi asosiy manba hisoblanadi.

Muammoni baholash — bu muammo, uning aniqlashdagi masshtabi va tabiatining qo'shilishidir.

2. *Cheklovlarini aniqlashtirish va alternativlarini aniqlash.* Muammo sababi tashkilot ichida bo'lmasligi mumkin (tashqi muhit) bunda menejer hech narsani o'zgartira olmaydi. Shuning uchun muammo manbasini va cheklov mazmunini aniqlash zarur va mavjud alternativlarini belgilash.

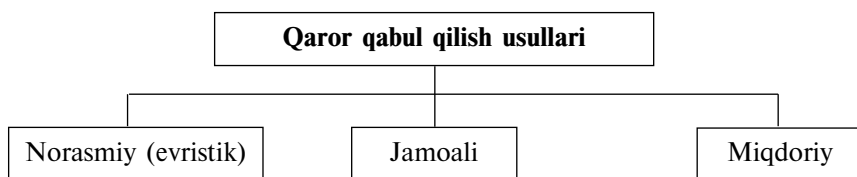
3. *Qaror qabul qilish.* Bu bosqichda alternativ qaror ishlab chiqiladi, ular baholanadi va ijobiy natija beruvchi alternativ tanlanadi.

4. *Qarorni amalga oshirish.* Alternativ tanlash bilan jarayon tugamaydi. Realizatsiya bosqichida qaror konkretlashtirish uchun va uni bajarilishiga yetkazish uchun choralar qo'llaniladi. Qaror qiymati esa uni amalga oshirilishidadir.

5. *Qarorni bajarilishini nazorat qilish.* Nazorat jarayonida qarorlarni butunlay realizatsiya qilish uchun vujudga kelgan cheklovlar aniqlanadi va kerakli to'g'rilashlar kiritiladi. Nazorat yordamida boshqaruvchi va boshqariluvchi o'rtasida aylanma aloqa o'rnatiladi.

9.4. QAROR QABUL QILISH USULLARI

Barcha boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullarini uch guruhga birlashtirish mumkin:



1. Norasmiy (evristik) — qaror qabul qilish usuli. Bu boshqaruv qaror qabul qiluvchi shaxslarni analitik qobiliyatiga asoslanadi. Bu rahbar tomonidan to‘plangan tajribalar yordamida alternativlarni nazariy solishtirish yo‘li bilan mantiqiy usullar va optimal qaror tanlash metodi yig‘indisidir. Norasmiy usullar menejerni intuitsiyasiga asoslanadi. Ularning afzalligi shundaki, ular tezkor qabul qilinadi, kamchiligi esa har doim to‘g‘ri qaror qabul qilishga vakolat bermaydi. Chunki menejer intuitsiyasi pand berib qo‘yishi mumkin.

2. Kollektivli. Qaror qabul qilish va muhokama qilishdagi kollektiv usul. Buning uchun avval jarayon qatnashchisi bo‘lgan shaxslar ishtirokini aniqlash lozim. Ko‘pincha bu vaqtinchalik kollektiv bo‘lib uning tarkibiga boshqaruvchi va boshqariluvchilar kiradi. Bunday guruh shakllanishidagi asosiy mezonlarga vakolatlilik, tashabbuskor masalalarni yecha olish qobiliyati, moslashuvchanlik va fikrlashning nazariy mulohazasi kiradi. Kollektiv shaklda guruhiy ishlar turlicha bo‘lishi mumkin: majlis, suhbat, komissiyaga ish va boshqalar. Boshqaruv qarorini tayyorlashdagi eng ko‘p tarqalgan kollektiv usullarga: «aqliy hujum», «delfi usuli», «kingisyo» — yapon doiraviy qaror qabul qilish tizimi.

3. Miqdoriy qaror qabul qilish usuli. Uning asosida ilmiy-tajribali yondashuv yotib, bunda katta sig‘imdagi axborotni (EHM yordamida) qayta ishlash yo‘li bilan optimal qarorni tanlash tushuniladi. Model asosida qo‘llanilgan matematik funksiyalar turiga qarab ular quyidagicha farqlanadi:

a) chiziqli modellashtirish — bunda chiziqli bog‘liqlik qo‘llaniladi;

b) dinamik programmashtirish — bu masalada qaror qabul qilish jarayoni qo‘shimcha o‘zgarishlarni kiritish imkonini beradi;

d) ehtimollik va statistik usullar — umumiy xizmat qilish nazariyasi usulida amalga oshiriladi;

e) o‘yin nazariyasi — bu holatda modellashtirishda, qaror qabul qilish turli bo‘g‘inlarni, qiziqishlarni to‘g‘ri kelmasligini hisobga olmoq kerak;

f) imitatsion usul — qarorni amalga oshirishni eksperimental tekshirishga imkon bo‘ladi. Boshlang‘ich mulohazalarni o‘zgartirish, ularga bo‘lgan talabni aniqlash.

9.5. QAROR QABUL QILISHNING INDIVIDUAL STILI

Fanda asosiy qarorlarning bir necha turlari mavjud:

1. Muvozanatli qaror turi — insonlarga xos bo‘lib, muammoning holatiga va masalaga bo‘lgan talabni boshlang‘ich tahlilida hosil bo‘lgan, dastlabki mulohaza bilan yondashish. Gipotezalarni oldinga surish va ularni tekshirish bir xil inson diqqatini jalb etishida muvozanat vujudga keladi. Qaror qabul qilishning bunday taktikasi mahsuldordir.

2. Impulsiv qarorlar — insonlarga xos. Bunday insonlar gipoteza qurish jarayonidan ularni tekshirish va aniqlashdan ustun bo‘ladi. Bunday inson fikrlarni oson boshqaradi. Ammo ular baholashga kam e‘tibor qaratadi. Bu esa, qaror qabul qilish jarayonini sakramay o‘tadi. Qarorning impulsivligi rahbarni hayotga to‘liq o‘ylanmagan va asoslanmagan qarorni tadbiiq etishiga olib kelishi mumkin.

3. Inert qarorlar — uzoq va ishonchli bo‘lmagan qidiruv natijasidir. Dastlabki gipoteza hosil bo‘lgach, uni aniqlash juda sekin boradi. Baholash giperkritik, har bir qadamni inson bir necha bor tekshiradi. Bu esa qaror qabul qilish jarayonini sekinlashuviga olib keladi.

4. Tavakkal qarorlar — impulsiv qarorlarni eslatadi, ammo ulardan individual taktikasiga ko‘ra farqlanadi. Impulsiv qaror asoslangan gipoteza bosqichidan sakrab o‘tsa, tavakkal qaror ularni bosib o‘tadi. Ammo odam faqat anglashilmovchilik vujudga kelganda baholaydi. Kech bo‘lsa ham, oxir-oqibat gipoteza qurish unsurlar va ularni tekshirish muvozanatga keladi.

5. Ehtiyot turidagi qaror — gipotezani aniq baholash bilan aniqlanadi. Inson bir xulosaga kelishdan avval turli tayyorlov ishlarini amalga oshiradi. Ehtiyot turidagi qarorlarga baholash xos. Ehtiyotkor insonlar o‘zlarining ijobiy ishlariga nisbatan salbiy ishlariga ta’sirchandirlar. Ular yutuqlardan xursand bo‘lishdan ko‘ra ko‘proq xatoliklardan cho‘chiydilar. Shuning uchun ham ehtiyotkorlarning taktik usullari xatolarga yo‘l qo‘ymaslikdir. Impulsivlar uchun, masalan, qarama-qarshi taktik usul xarakterlidir: ular yutuqlarni mo‘ljallaydilar va muvaffaqiyatsizliklarga ta’sirchanligi kamroq.

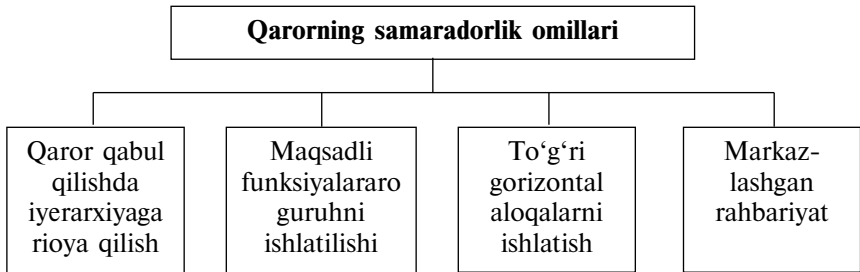
Boshqaruv qarorlarining samaradorlik shartlari.

Boshqaruv qarori samarali bo‘lishi uchun, bir necha omillarni hisobga olmoq zarur.

1. Qaror qabul qilishdagi iyerarxiya — qaror qabul qilishda kerakli axborotlar yetarlicha bo‘ladi, hamda qarorni amalga oshirishda bevosita ishtirok etadi. Bunda qarorni bajaruvchilar qo‘shni darajadagi xodimlar bo‘ladi. Iyerarxiy darajada bir pog‘ona past bo‘lgan quyi darajadagi ishchilar bilan shartnoma-ga yo‘l qo‘yilmaydi.

2. Maqsadli funksiyalararo guruh ishlatish, bunda tashkilot-ning barcha bo‘limlariga a‘zolar tanlab olinadi.

3. Qaror qabul qilishdagi to‘g‘ri gorizontalo aloqalarni ishlatish. Bunda axborot yig‘ish, qayta ishlash yuqori rahbariyatga murojaat qilmagan holda amalga oshiriladi (bu asosan qaror qabul qilish jarayonining boshlang‘ich bosqichida kuzatiladi). Bunday yondashuv qaror qabul qilishni qisqa vaqtda amalga oshirish hamda qarorni bajarilishiga javobgarlikni oshiradi.



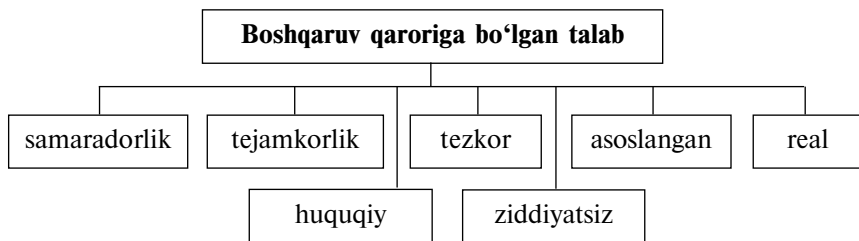
Boshqaruv qarorlarining samaradorlik omillari

4. Qaror qabul qilishdagi markazlashgan rahbariyat. Qaror qabul qilish jarayoni bitta rahbar qo‘lida bo‘lmog‘i lozim. Bu holatda qaror qabul qilishda iyerarxiya shakllanadi, ya‘ni har bir quyi rahbar muammolarni o‘zining rahbariyati bilan o‘zlari yechadi, qaror tashkilot maqsadlari va vujudga kelgan holatni yechishda talabga javob bersagina u samarali bo‘ladi.

Birinchidan, qaror samarali bo‘lmog‘i kerak, ya‘ni tashkilot oldiga qo‘ygan maqsadni butunlay bajarishini ta‘minlash kerak.

Ikkinchidan, qaror tejimli bo‘lmog‘i darkor, ya‘ni oldiga qo‘ygan maqsadga kam xarajat bilan erishmog‘i lozim.

Uchinchidan, tezkor qaror. Bunda faqat qaror qabul qilishdagi tezkorlik haqida emas, balki maqsadga erishishishi ham ko‘zda tutilgan. Chunki muammo yechilayotganida, hodisa rivojlanib boradi. Yaxshi fikr ham o‘zi eskirib kelajakda o‘z mazmunini yo‘qotishi mumkin.



Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

To'rtinchidan, qarorni asoslanganligi. Qarorni amalga oshiruvchilar uni asoslanganligiga ishongan bo'lmog'i lozim. Bu bilan faktik asosni va uni bajaruvchilar qanday qabul qilishini aralastirmasligi kerak.

Beshinchidan, qaror real amalga oshirilgan bo'lishi, ya'ni noreal, abstrakt qaror qabul qilish mumkin emas. Qabul qilingan qaror samarali va uni bajaruvchi jamoa kuchi va mablag'lariga mos bo'lmog'i lozim.

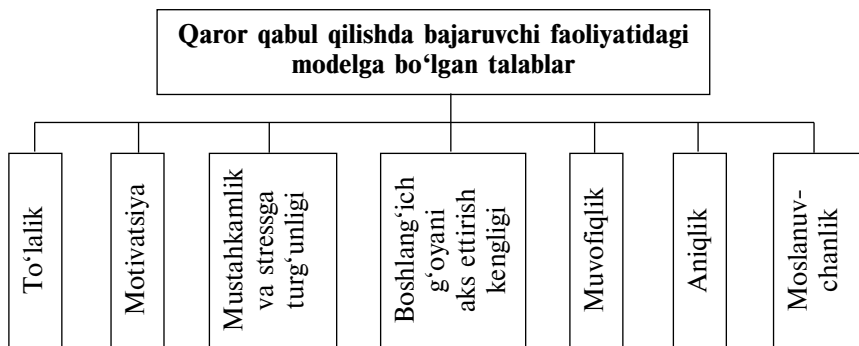
Oltinchidan. Boshqaruv qarori huquqiy bo'lishi kerak. Faqat rahbar qabul qilgan qoidalar bo'yicha qabul qilinishi kerak.

Yettinchidan. Qarorlar ziddiyatsiz bo'lishi kerak. Boshqa qarorlar bilan mos kelishi, hamda aniq, yaxshi ta'riflangan qisqa va lo'nda bo'lishi kerak.

Qaror samarali bo'lishida asosiy rol qabul qilingan qarorlarni bajaruvchijarga yetkazish hisoblanadi. Bunda har bir ishni bajaruvchilar tanlanadi, natijada har bir xodim konkret maxsus vazifa oladi. Bu holda xodimga o'zi xizmat majburiyatlarida va boshqa obyektiv va subyektiv omil hisobga olinadi. Vazifani xodimlarga yetkazib berish qaror qabul qilishning asosiy samara manbayi hisoblanadi. Shu bilan birga qaror bajarilmasligini 4 asosiy sabablari mavjud:

- 1) menejer qarorni aniq tavsiflab bera olmaganligi;
- 2) qaror yaxshi tavsiflangan, lekin bajaruvchi yaxshi anglab yetmaganligi;
- 3) qaror yaxshi tavsiflangan, bajaruvchi uni yaxshi anglagan, ammo uni amalga oshirish uchun yetarli mablag' va sharoit bo'lmagan;
- 4) qaror to'g'ri tavsiflangan, bajaruvchi uni yaxshi anglagan, uni amalga oshirishga hamma sharoitlar bo'lgan, ammo menejer taklif etgan qaror bilan bajaruvchining taklifi mos kelmaganligi. Mazkur muammoga bajaruvchining samaraliroq o'z fikri bo'lishi mumkin.

Bajaruvchi faoliyatidagi model menejerning boshlang'ich fikri bilan mos ravishda bajarilishi uchun unga bir necha talablarni keltirish kerak.



Boshqaruv qarorini bajarilishi texnologiyasiga bo'lgan talab

1. Qarorni to'lalilik modeli bir tomondan rahbarni o'ylab qo'ygan fikri va uni yechish, ikkinchi tomondan mazmuni, strukturasi va bajarilishi faoliyatidagi sharoitlarning mos kelishi ifodalanadi. Bajaruvchi oldindan ishni barcha nozik taraflarini fikran tasavvur eta olsa, bunda bu to'la modelni ideal varianti hisoblanadi.

2. Aniqlik modeli zarurligi shundaki, agar umumiy holda masala abstrakt qo'yilsa unda u umuman bajarilmaydi yoki rasman bajariladi. Boshqaruv sistemasidagi tezkor qaror shakllanishida aniqlik metodi qonun tarzi kiritilmagan.

3. Boshlang'ich g'oyani aks ettirish kengligi tezkor modelni xarakterlaydi.

4. Stressga turg'unlik va mustahkamlik modeli ixtiyoriy qiyin holatda ham uning ongida hosil bo'lgan ish rejasini realizatsiyasini bajarilish qobiliyati tushuniladi.

5. Modelning egiluvchanligi — yuqorida hammasiga zudiyatlik qiluvchi mezonlar.

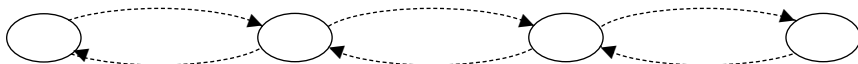
6. Qarorni muvofiqlik modeli. Bajaruvchi qarorni bir o'zi bajarishi bilan bog'liq. Shuning uchun uning harakati vazifalar, vaqt, joy va boshqalar bo'yicha boshqa bajaruvchilar bilan mos kelishi kerak.

7. Qarorning motivatsiya modeli. Bizga ayonki qarorni tushunish va ideal modelni anglash, xodimlar kuchini safarbarligini butunlay ta'minlamaydi, shuning uchun uning faoliya-

tini motivlashtirish kerak. Ichki talab hamda vazifani bajarilishi-da xodimlarda faollikni uyg‘otuvchi motivlarga ta’sir — tashkilot rahbariyati qabul qilgan qarorni bajarilishi jamoa ishi safarbarligining asosiy mazmunidir.

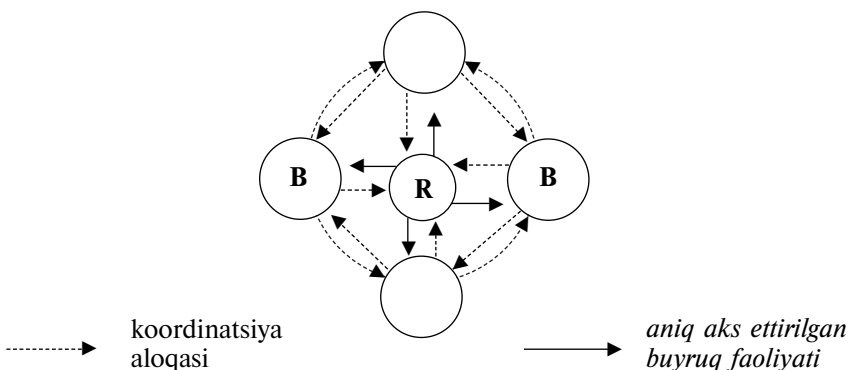
9.6. QAROR BAJARILISHINING NAZORATI VA TASHKILLASHTIRISH

Qaror bajarishni tashkillashtirish — bu rahbarning boshqaruv siklini tamomlovchi maxsus faoliyatidir. Agar rahbar qarorni tayyorlov va qabul qilish bosqichida narsa va hodisa in’kosida ideal ishni ko’rsa, u holda qaror bajarilishini tashkillashtirish jarayonida u real holat bilan duch keladi va u ko’pincha ideal holatdan farq qiladi.



Zanjirli kommunikatsiya tizimi

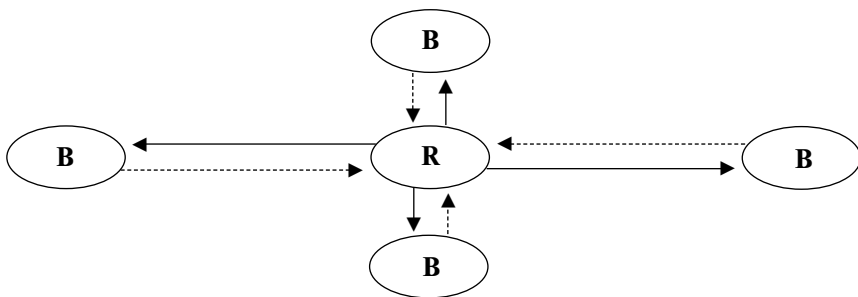
Qaror to’la bajarilishini ta’minlovchi mexanizmlardan biri, firma kommunikatsiya o’rnatish va tuzishi hisoblanadi. Optimal boshqaruv ishchilari va bajaruvchilar kommunikatsiya tizimini tuzish asosiy vazifa hisoblanadi. Bunday kommunikatsion aloqa tuzish turlicha bo’lishi mumkin, uzatuvchi tomon (kommutator — rahbar) va ishlab chiqaruvchi (bajaruvchi) qat’iyon farqlanadi. Shuning bilan tashkilotda tez uchrab turadigan quyidagi kommunikatsiyalarni ko’rishimiz mumkin: zanjirli, ko’p aloqali, yulduzli, iyerarxik.



Ko’p aloqali kommunikatsiya tizimi B — bajaruvchi; r — rahbar.

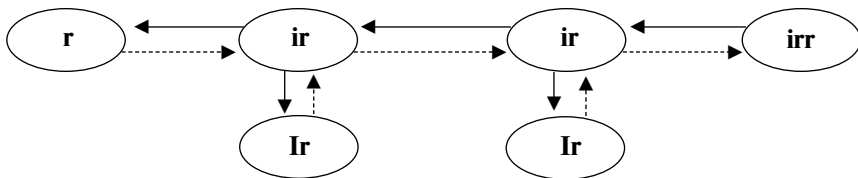
Zanjirli kommunikatsiya tizimida qaror bir bo‘limdan ikkinchisiga o‘tishda barcha bajaruvchi va uni muhokama qiluvchilarga ayon bo‘ladi. Bunday kommunikatsiyada barcha aloqalar bir xil, rahbariyatni buyruq uslubi bo‘lmaydi. Bunday strukturada agar ikki ishtirokchi o‘rtasida aloqa buzilsa, u holda butun struktura tarqalib ketadi.

Kommunikatsiyaning ko‘p aloqali strukturasi hamma ishtirokchilar o‘zaro aloqadorlardir. Bunda axborot yetkazish tezligi va mustahkamligi bilan ajralib turadi. Buyruqli munosabat yaqqol sezilib turadi. Boshqaruv tajribasida ko‘pincha birlamchi jamoa darajasida namoyon bo‘ladi.



Kommunikatsiyaning yulduzli strukturasi.

Kommunikatsiyaning yulduzli strukturasi «kommutator — rahbar» ya’ni vazifa uzatishi aniq ifodalangan. Hamma aloqalar shu yerda tutashishadi (B). Axborot mustahkam va to‘liq uzatilmaydi.



Kommunikatsiyaning iyerarxik strukturasi.

Kommunikatsiyaning iyerarxik strukturasi buyruqli munosabat yaqqol aks ettiriladi. Joriy bosqich bir vaqtning o‘zida bajaruvchi va buyruqli bo‘ladi.

Tashkiliy boshqaruv qarorlar farmon yoki yo‘riqnoma tarzida tuziladi va bunda ular qonun kuchiga ega bo‘ladilar. Ammo tashkilotda ko‘pincha qarorlar og‘zaki, vazifa, istak tarzida ham uchrab turadi.

Menejerning asosiy vazifasi qarorni bajarilishini tashkillashtirish, muvofiqlashtirish va nazoratni ta'minlashdir.

Nazorat o'rnatish asosan qaror realizatsiyasini berilgan reja bo'yicha vujudga kelgan cheklashlarni aniqlash, hamda ularni likvidlash bo'yicha kerakli chora-tadbirlarni qo'llashdan tashkil topadi. Nazorat jarayonida tashkilotni dastlabki maqsadlariga aniqliklar kiritish va o'zgarishi mumkin. Bunda asosan qabul qilingan qarorlarni bajarilishi bo'yicha olingan qo'shimcha axborotlarga qaraladi. Ya'ni nazoratni asosiy vazifasi, reja bo'yicha berilgan boshqaruv qarorlarini realizatsiyasida vujudga keladigan cheklovlarni o'z vaqtida aniqlash va bashorat qilishdan iborat. Nazorat yordamida faqatgina vazifa bo'yicha cheklanishlar aniqlanibgina qolmay, balki ularning sabablari ham ko'rsatiladi.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv qarori deganda siz nimani tushunasiz?
2. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish va qaror qabul qilish jarayonining asosiy bosqichlarini sanab bering?
3. Boshqaruv qarorlarini tasniflang va ularning turlarini aytib bering?
4. Tavakkal va aniq sharoitda qabul qilingan qarorlar nima bilan farqlanadilar?
5. Boshqaruv qarorini qabul qilish jarayonini ta'riflab bering?
6. Qaror qabul qilish usullarini umumiy tasnifini keltiring?
7. Nima uchun qarorni bajarilishini nazorat qilish kerak?

10.1. MENEJER VA RAHBARLIK USLUBI

«Uslub» — soʻzi grekcha boʻlib, dastlab u doskada yoziladigan siyoh, keyinchalik esa «yozuv» maʼnosida qollanilgan. Bu oʻrinda shuni aytish mumkinki, rahbar uslubi menejer faoliyatidagi «yozuv»dir. Uslub-rahbariyat har doim ishlatadigan metodlar tizimidir.

Yanada aniqroq taʼrif beradigan boʻlsak, rahbar uslubi: menejer amaliyoti faoliyatidagi usul, metod va shakllarining nisbatan mustahkam tizimidir.

Undan tashqari, boshqaruv uslubi boshqaruv qarorini realizatsiya qilish va tayyorlov jarayonida menejerni tutish tarzi va xulq-atvori tushiniladi.

Boshqaruv uslubiga menejer oʻz faoliyatida ishlatadigan yoʻllar, usullar, ish tarzi yugʻindisi tushiniladi.

Menejment uslubi — bu rahbarni ishchi bilan munosabatida qoʻllanilgan yoʻllari, usullari kabi shaxsiy qobiliyatidir.

Boshqaruv uslubi boshqaruv metodidan kelib chiqadi. Boshqaruv metodi deganda biz boshqaruv faoiyatini amalga oshiruvchi yoʻllar va usullar yigʻindisi tushuniladi. Metod — obyektiv mezon boʻlib, yaʼni tashkilotni boshqaruv faoliyatida maʼlum bir yoki bir necha usullar tanlanadi. Boshqaruv uslubi va usuli oʻzaro subyektiv mezon sifatida bogʻliq. Bu holda boshqaruv uslubi quyidagi individual xususiyatlar orqali aniqlanadi, ular: jamoada oʻzaro aloqa etikasi, tadbirkorlik, yangilikka talpinish, optimizm va boshqalar.

Menejment uslubi rahbarni ishchilar bilan muloqati jarayonida vujudga keladi. Bunda rahbar ishi asosiy xususiyatga ega boʻladi. Birinchidan, yuqoridagi rahbar, ikkinchidan uning ishchilar bilan aloqasi, uchinchidan oʻzi bilan teng darajadagilar bilan munosabati. Mana shu uch taʼsir boshqaruv samarali uslubini samarasiz boʻlishini aniqlaydi.

10.2. RAHBAR XISLATI

Boshida koʻpchilik tadqiqotchilar rahbariyat omilini oʻrganishda yaxshi rahbarga xos xarakterni, maxsus xususiyatlarni

yoki shaxsiy xislatlarni kuzatishga harakat qilishdi. Ammo maxsus shaxsiy xislatlar yig'indisi bilan boshqarayotgan ishdagi qobiliyat o'rtasidagi aloqani aniqlay olishmadi. Amaliy ishni ko'rsatdik. Rahbardagi ixtiyoriy individ omadliliigi, uning faoliyatidagi holatga bog'liq. Shunga qaramay tadqiqotchilar liderlik haqida bir necha qiziqarli xulosalarga kelishdi.

An'anaviy qarashlar rahbarni quyidagi faoliyat bilan bog'laydi:

- 1) ishchilarni ko'zda tutilgan darajada ishlashga safarbar etish;
- 2) ishchilar vazifasi va o'rni aniq belgilangan strukturani tuzish;

- 3) maqsadga erishishda ishchini taqdirlashda to'g'ri aloqa o'rnatish. Bu an'anaviy yondashuv idora qilinadigan rahbariyat deb nomlanadi.

Idora qilinadigan (boshqariladigan) rahbariyat — an'anaviy boshqaruv funksiyalari, ishchilarni ko'zlangan darajaga ishga safarbarlik etish, ishchilar o'rni va vazifasini tashkillashtirish va rag'batlantirishni o'rnatish.

Ammo samarali rahbariyat faqatgina an'anaviy yondashuv bilan cheklanib qolmaydi. Yaxshi ishchilarni kutilgandan yanada yaxshiroq ishlashga undashadi, ishchilarga tashabbusni o'z qo'liga olishga undaydi va ularda ishonchni shakllantiradilar. Bunday yondashuv qayta qurilgan rahbariyat deb nomlanadi va unda — albatta xarizma, individual yondashuv, intellektual qobiliyat kabi xislatlar mavjud. Menejer samarali boshqarishi uchun bir vaqtning o'zida ham boshqaruv malakasiga hamda yaratilgan qobiliyatga ega bo'lishi kerak.

Rahbar uslublarining tasnifi.

Boshqaruv amaliyotida turli rahbarlar uchraydi. Ular boshqarishda har biri har xil metod va usullarni qo'llashi mumkin. Shu bilan bog'liq holda ruhiy sotsiologiyada rahbarlarni uch asosiy turlari mavjud: avtokrat, demokrat va liberal uslub. Mazkur boshqaruv uslublarini ko'rib chiqaylik.

Avtokratik uslub. Avtokratiya yakka boshlovchi deganini anglatadi, ya'ni hokimlikni bir odam amalga oshiradi va qo'lda ushlab turadi. Unga yakka o'zi qaror qabul qilish, buyruqbozlik, xodimlar ishiga hadeb aralashish usullari xos. Avtokrat rahbar u boshqarayotgan guruh faoliyatining diqqat markazida turadi.

Unga barcha hokimlik qoldiqsiz tegishli bo'lishi kerak, hamma kichkinadan tortib to katta masalalargacha barchasini

o‘zi yechadi. Uning xodimlarga qarorlari qisqa, qat‘iy, hamda tahdid tarzida bo‘ladi. Uning fikricha ishchilar juda passiv, yalqov va har doim farmonga muhtojdir. Agar u ba‘zan ishchilar fikrini eshitishga majbur bo‘lsa, u holda bu ishchilar uning avtoritetiga tahdid solayapdilar deb o‘ylaydi. Avtokrat xodimlari bilan qo‘rs munosabatda bo‘ladi. Avtokrat rahbar kam tabassum qiladi, yuzidan juda band ekanligi sezilib turushiga e‘tibor beraadi. Uning asosiy xislatlariga kam biladigan, zaif bo‘lsa ham, itoatkor ishchilar yoqadi. Rahbarning salbiy xususiyatlari — tashkillashtirish qobiliyati, uning boshqaruv san‘ati, kasbiy tayyorgarlik qobiliyati yetmaganligida namoyon bo‘ladi. O‘z ustidagi nazoratni yo‘qotgan bunday rahbar o‘z boshimcha va zolimga aylanadi, ishchilarni nafsoniyatiga tegadi.

Yuqorida ko‘rib chiqqanimizdek, mazkur uslubni salbiy taraflari juda ham ko‘p. Lekin shu bilan birga ijobiy taraflarini ko‘rishimiz mumkin: ular energiyali va qiyinchiliklarni tez yengadilar. Ular tez va qo‘rqmay qaror qabul qilishadi, ularning bajarilishiga kuch bilan bo‘lsada erishadilar. Ular o‘zlariga ishonadilar va jamoani boshqarish qobiliyatida ikkilanmaydilar va hokazolar. Shuni aytish kerakki bunday uslubda ish tez bajariladi.

Demokratik uslub. «Demos» xalq deganini bildiradi. Demak demokratiya xalq hokimiyati deganidir. Agar demokratik uslub haqida gapiradigan bo‘lsak, bu «rahbar — ishchi» o‘rtasidagi aloqa o‘zaro hurmat va ishonch asosida quriladi. Bu ishchilar fikri.

Demokratik uslub belgilari qanaqa?

1. Masala jamoa bilan hal qilinadi.
2. Ishchilarga qabul qilingan qarorni bajarilishi zarurligini tushintirishga harakat qilish.
3. Xodimlarda (ishchilarda) initsiativani uyg‘otish va qo‘llash.
4. Rahbar — demokrat, qaror qabul qilishdan avval uni keng doirada xodimlar bilan muhokama qilishga harakat qiladi. Ishchilarni ish faoliyati haqida ma‘lumot berib boradi, xodimlardan omadni ham, qiyinchiliklarni ham yashirmaydi.
5. Demokrat o‘z tomoniga yo‘llangan tanqidni to‘g‘ri qabul qiladi va ishchilarga hech qachon o‘zining ustunligini ko‘rsatmaydi.
6. Ishchilar qilgan xatoliklardan hamda qabul qilingan qarorlar bo‘yicha javobgarlikdan qochmaydi, kerak bo‘lsa maqtaydi yoki tanbeh beradi.

7. Kerakligicha ishlaydi, o'zini band qilib ko'rsatishga urinmaydi.

Demokratik uslub xodimlarda tashabbuskorlikni rivojlantiradi, qulay sharoit yaratib beradi. Bunday boshqaruv jamoasida rahbarga bo'lgan baland hurmat kuzatiladi

Liberal uslub. Liberal, liberalli so'zi aslida mehribon, saxiylik, nimagadir yaxshi munosabatda bo'lish deganini anglatadi. Bu uslubga quyidagilar xos: rahbar o'zining egallab turgan lavozimini ko'z-ko'z qilmaydi. Voqealarni o'z holicha rivojlanishiga yo'l beradi, iloji boricha aralashmaydi. Ishchilarga muloyim munosabatda bo'ladi, «iltimos qilaman», «marhamat qiling» kabi so'zlarni tez-tez ishlatib turadi. Xodimlar fikrini eshita oladi, ularning takliflaridan foydali fikrlarni oladi, hayotga tadbiq etishga harakat qiladi. Uyatchanligi yo kamtarligi uchun o'zini ko'z-ko'z qilmaydi. Albatta rahbarning bunday xislatlari ishchilarda ishonch uyg'otadi. Ammo bu ijobiy xislatlar har doim ham yaxshilikka olib kelavermaydi. Liberal — rahbarning bunday xislatlariga quyidagilar kiradi:

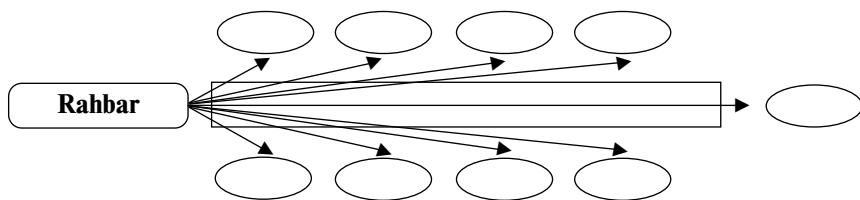
1. Ishdagi sust faollik.
2. Ish faoliyatiga aralashmaslik.
3. Boshqalar ta'siriga tez kiradi, yaqinda qabul qilingan qarordan qaytishga tayyorligi.
4. Jur'atsizligi tufayli, murakkab holatlarda prinsipiiallik va izchil xislatlarga ega bo'lmaganligi tufayli qiynaladi.
5. Ishchilar bilan munosabatlarning buzilishini xohlamaydi, keskin chora va harakatdan qochadi.

Yuqoridagi uchchala uslubga baho bera turib, demokratik uslubni ma'qul deya olamiz, chunki hozirgi vaqtda asosiy vazifamiz ishlab chiqarish va ijtimoiy munosabatlarni demokratizatsiyalash hisoblanmoqda. Agar boshqaruv haqida gapirilsa, unda boshqaruv tizimini demokratizatsiyalash tushuniladi.

Avtoritar uslubga (avtokratik) bir inson qo'lida bo'lgan markazlashgan hokimiyat xos, bu holda u hamma ishlar haqida unga ma'lumot berishni talab qiladi. Bu uslubda boshqaruvni rasmiyatchilik yo'lini tutish va ishchilar bilan shartnoma tuzilishga yo'l qo'ymaslik kabilar xos. Bunday menejer yakka o'zi qaror qabul qiladi, ishchilarni tashabbus ko'rsatishiga yo'l qo'ymaydi, odamlar bilan qo'rs muomalada bo'ladi. Har doim nimanidir buyuradi, talab qiladi, ammo hech qachon iltimos qilmaydi. Bir so'z bilan aytganda, uning boshqaruv faoliyatini asosiy mazmuni buyruq va qonunlardan iborat.

| № p/p | Rahbar va ishchilarning o‘zaro aloqa vositalari | Rahbariyat uslublari | | |
|-------|--|--|---|--|
| | | Avtokratik | Demokratik | Liberal |
| 1. | Qaror qabul qilish | Savollarni yakka o‘zi yechadi | Qaror qabul qilishdan avval ishchilar bilan maslahatlashadi | Rahbariyat yoki kengash ko‘rsatmalarini kutadi |
| 2. | Qarorni bajaruvchilarga yetkazish usullari | Buyuradi, boshqaradi, farmon beradi | Taklif qiladi, iltimos qiladi | Iltimos qiladi, iltijo qiladi |
| 3. | Javobgarlikni taqsimlanishi | O‘ziga yoki ishchilariga yuklaydi | Javobgarlikni taqsimlaydi | O‘zidan barcha javobgarliklarni olib tashlaydi |
| 4. | Tashabbuskorlikka munosabat | Yo‘l qo‘ymaydi | Qo‘llab quvvatlaydi | Tashabbusni ishchilarga topshiradi |
| 5. | Kadrlar tanlashga munosabati | Malakali ishchilardan qo‘rqadi | Ishchan, savodli ishchilarni tanlaydi | Kadrlar tanlash bilan shug‘ullanmaydi |
| 6. | O‘z bilimlarining kamchiligiga bo‘lgan munosabat | Hamma narsani biladi, qila oladi | Doimo malakasini oshirib boradi | Bilimini to‘ldirib boradi |
| 7. | Muomala uslubi | Muvozanatni saqlaydi, kirishimli emas | Do‘stona | Muloqatdan qo‘rqadi |
| 8. | Ishchilar bilan munosabat | Kayfiyatga qarab ish ko‘radi | O‘zini bir maromda tutadi, doimo o‘zini-o‘zi nazorat qiladi | Yumshoq, ko‘ngilchan |
| 9. | Tartib-intizomga munosabati | Rasmiy qattiq intizom tarafdori | Aqliy intizom tarafdori | Rasmiy intizom talab qiladi |
| 10. | Ishchilardagi ma’naviy ta’sirga munosabati | Tanbeh berish rag‘batlantirishning asosiy usuli deb hisoblaydi | Doim turli rag‘batlantirish usullaridan foydalanadi | Xuddi shunday ish ko‘radi |

Avtokratga dogmatizm va stereotip fikrlash xos. Yangiliklar uning ish faoliyatida ehtiyotlik bilan yoki umuman qabul qilinmaydi. Asosan boshqaruv ishida u bir xil usullarni qoʻllaydi, yaʼni hokimlik faqat avtokrat — rahbar qoʻlidadir. Hattoki majlis oʻtkazish jarayonida kishilarni joylashtirish ham uning ideologiyasi boʻyicha amalga oshiriladi. Bu tarang ahvolga olib keladi, bunday hollarda ishchilar menejer bilan yaqin munosabatda boʻlishdan qochishadi.

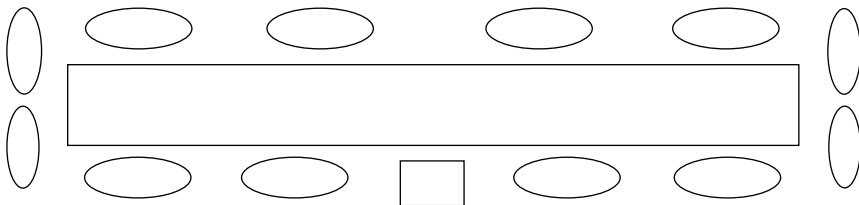


Rahbar avtokrat boʻlishi uchun rahbarlik qilayotgan odamlarga nisbatan pastroq xislatlarga ega boʻlishi kerak yoki uning ishchilari malakasi past va ijtimoiy-maʼnaviy qoloq boʻlishi kerak. Mazkur uslubda ishchilar tashabbuskorligi ragʻbatlantirilmaydi, balki aksincha avtokratdan tashkilot ishlari unumdorligini oʻsishiga olib kelmaydi degan tanbehlar eshitadi. Avtokrat boshqaruv faoliyatining maqsadi «yaroqsiz» ishchilarni haydashdir. U tez-tez «biz siz bilan ishlay olmaymiz» degan iborani koʻp qoʻllaydi, bunda albatta mehnatga qoniqish tugʻilmaydi, ishchilar ijodiy ishlari kerakligicha baholanmaganligidan afsuslanishadi.

Mazkur yondashuvda ishchilardan maslahat soʻramasdan qaror qabul qilinishi ishni qisqa vaqt ichida samarali bajariladi. Ammo bu uslub ham oʻz kamchiliklariga ega. Baʼzi hollarda rahbar oʻz qarorlariga obyektivroq yondashishi kerak yoki ishchilarni mehnatga qiziqtiradigan omil yaratishi, yo boʻlmasa atrofdegilar fikriga eʼtiborli munosabatda boʻlishi kerak. Uzoq vaqt davomida bu uslub norma boʻlib hisoblangan, hattoki hozirgacha menejerlar uni afzal koʻrishadi.

Asosan, *demokratik uslubni* qoʻllovchi menejerlar masalalarni jamoa bilan yechishga, ishchilarni ish tarzi bilan muntazam xabardor qilishga harakat qiladi. Tanqidni toʻgʻri qabul qiladi, ishchilar bilan muloqatda muloyim va doʻstona, doimo boshqaruv funksiyalarini bir qismini boshqa mutaxassislariga boʻlib beradi, odamlarga ishonadi. Talabchan, ammo haqqoniy.

Boshqaruv qarorlarini realizatsiya qilishga tayyorlashda barcha jamoa a'zolari ishtirok etadi. Demokrat menejer majlis o'tkazganda odatda guruh o'rtasida o'tiradi.



Rahbar
Demokrat rahbar o'rni

Avtoritar va demokratik rahbar uslublarini qiyoslash.

| Xarakteristika | Rahbariyat uslubi | |
|---------------------------|--|--|
| | Avtoritar (direktiv) | Demokrat |
| «Kredo», tamoyil | Rahbar-hukmdor boshqarilayotgan — bo'ysinuvchi | Rahbar-koordinator; boshqarilayotgan — sherik |
| E'tibor | Mansabi bo'yicha (rasmiy) | Ish bo'yicha (real) |
| Tashkilotchilik darajasi | Ishni bajarilishini to'la tashkillashtirish | Ishni bajarilishining moslanuvchan tarzini tashkillashtirish |
| Qaror turi | Yakka qaror qabul qilish | Jamoali qaror qabul qilish |
| Farmoyish turi | Buyruq | Iltimos |
| Vakolatning taqsimlanishi | Bajariladigan masala va ular oldidagi javobgarlik taqsimlanadi | Umumiy masala va umumiy javobgarliklar taqsimlanadi |
| Nazorat turi | Bajarish nazorati | Natijani nazorat qilish |

Yuqorida ko'rib turganimizdek, ishchilarda ta'sir usullari va yo'llari avtokrat va demokrat uslubda turlicha. Demokrat uslubda rahbariyat nisbatan kamroq nazorat qiladi va u ishchilar o'z

ishini haqiqiy yaxshi mutaxassis bo'lsagina samarali hisoblanadi. Ammo uning ham zaif tomoni mavjud: umumiy yechimga jamoa ancha sekin keladi, bunda rahbariyat butunlay yo qisman ishchilar ustidan nazoratni yo'qotib qo'yishi mumkin. Bu uslub hozirgi kunda keng tarqalmoqda.

Liberal uslubda rahbariyat deyarli umuman jamoa ishiga aralashmaydi. Ishchilarga to'la mustaqillik beradi, individual va jamoaviy ijodga yo'l qo'yadi. Bunday rahbar ishchilar bilan doim muloyim, qabul qilingan qarorlardan tez qaytishi mumkin. Liberallar tashabbus ko'rsata olmaydi. Ular asosan iltimos va undash bilan ish taqsimlaydilar. Boshqaruv funksiyasini bajarishda passiv, oqim bo'yicha suzadi desa ham bo'ladi. Liberal menejer kelishmovchiliklardan qo'rqadi, asosan ishchilar fikriga qo'shiladi.

Muomaladagi odamlar bilan yumshoqliligi unga real obro'ga ega bo'lishiga xalaqit beradi. Bir xodimlar undan ularga yon bosishni talab qiladi. Natijada oshna-og'aynilik bo'lishi mumkin. Bu esa rahbar bilan ishchi o'rtasidagi «masofa»ni yo'qolishiga olib keladi. Oxir-oqibat liberal uslubdagi rahbar hech ham tashkiliylik qobiliyatini ko'rsatmaydi. Ishchilar faoliyatini sust nazorat qiladi, uning boshqaruv faoliyati samarasiz.

Aralashmaslik uslubi — aralashmaslik uslubiga rioya qiluvchi rahbar maslahatchi tarzida o'rin egallaydi, o'zi ishchilarning g'oyalarini hayotga tadbiiq etish bilan shug'ullanadi. O'z fikr va qarashlarini faqat so'rsagina aytadi. Bunday yondashuv jamoa a'zolarini ijodiy o'zini ko'rsatishini qo'llab-quvvatlaydi.

Oxir-oqibat hamma narsa boshqaruv qarorini qabul qilish texnologiyasiga olib keladi, xususan menejer:

1. Yakka o'zi qaror qabul qilib va uni bayon qiladi («haqiqiy avtokrat»).

2. Qarorni «singdiradi».

3. O'z g'oyalarini, fikrlarni bayon etadi va savol berishni taklif qiladi.

4. Tekshiruv qarorini taklif etadi.

5. Muammo mazmunini yoritadi, farmoish beradi, takliflarni baholaydi, qaror qabul qiladi («haqiqiy»).

6. Cheklovlarni belgilaydi va xodimlardan qaror qabul qilishni so'raydi.

7. Ishchilarni cheklovlarsiz harakat qilishga ruxsat beradi (haqiqiy aralashmaslik uslubi).

Shuni aytish kerakki, har bir yuqoridagi uslublar o‘z holicha juda kam hollarda uchraydi. Rahbarni egiluvchanligi ham shundadir, ya’ni har bir uslubning afzal taraflarini zarur hollarda qo‘llanishidir.

Nazorat savollari:

1. Rahbariyatning uch uslubini sanab bering, nima uchun hech biri bir-biridan ustun emas.
2. Rahbariyat usublari va usullari o‘xshash va o‘xshamas holatlarini aytib bering.
3. Nima uchun rahbariyat — qat’iy individual hodisa?
4. Rahbariyatning avtoritar uslubiga xarakteristika bering.
5. Demokratik va liberal uslublarning xususiyatlarini yoriting.

11-B O B. SHAXS, HOKIMIYAT VA MENEJER AVTORITETI

11.1. MENEJERGA QO‘YILADIGAN TALABLAR

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

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

1. Ruhshunoslik, etika, estetika, axloq doirasida.

2. Iqtisod, din, sotsiologiya, falsafa, tarix va boshqa shaxsning dunyoqarash darajasini shakllantiruvchi fanlar doirasida.

3. Menejer faoliyati texnologiyasini keng miqyosda belgilovchi huquq, ishlab chiqarish, xizmat etikasi va boshqa yo‘nalish doirasida.

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

Samarali rahbariyat mavjud muammoni boshqalar bilan baham ko‘rish, oldiga qo‘ygan maqsadga safarbar etish, ya‘ni odamlarni emas, balki odamlar bilan boshqarish qobiliyatidir.

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

1. O‘zini boshqara olmaslik. Har bir menejer o‘zini boshqarishni o‘rganishi kerak va o‘zi bilan o‘zi bebaho resurs sifatida munosabatda bo‘lish.

2. Yuqub ketilgan shaxsiy qadriyatlar. Menejerlar har kuni, o'zlarining shaxsiy qadriyatlari va prinsiplarga asoslangan ko'p qaror qabul qilishlari kerak. Agar shaxsiy qadriyatlari o'ziga va atrofdagilarga ayon bo'lmasa, u holda ular noto'g'ri tarzda qabul qilinadi. Natijada boshqaruv qarorlarini qabul qilish va realizatsiya qilish samaraligi pasayadi.

3. Noaniq shaxsiy maqsadlar. Shaxsiy maqsadlariga aniqlik yetmaydigan menejerlar bor, lekin o'z hayotiga dadil va diqqat e'tiborini bir joyga jamlaganlari ham bor. O'z maqsadlarini aniqlay olmagan menejer, boshqaruv faoliyatida omadga erishmaydi.

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

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

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

Bundan mustasno menejer — ya'ni muammoni yechishga yetarli malakaga ega bo'lmasligi, ishini ertaga qoldirishga olib keladi. Natijada muammolar qorishib ketadi, rahbar esa ularni yecha olmaydi.

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

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

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

9. Sust tashkiliylik qobiliyatlari. Bu yerda gap menejerni jamoa a'zolarini energiyasini «quvvatlash» qobiliyati haqida, hamda mehnat jarayonini optimal tashkillashtirish qobiliyati haqida bormoqda.

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

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

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

Jamoa shakllanishi — murakkab va qarama-qarshi jarayondir. Rahbar mehnat jamoasini rivojlanishi va shakllanishi uch bosqichdan iborat ekanligini bilmog'i lozim:

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

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

Uchinchi bosqichda esa ishchilar ongliklik va faolligi taxminan bir xil yuqori darajaga oshadi. Ishchilar rahbarlarini yaxshi tushinishadi va buyruqsiz o'z ishlarini yaxshi bajarishadi. Rahbar va norasmiy lider qolgan jamoa a'zolariga «tashqi kuch» bo'lib ta'sir qilmaydi, shuning uchun ularning talablarini odatdagicha va jamoa hamma a'zosiga tushinarli qabul qiladi. Bu bosqichni ajralib turadigan xususiyati — guruhni va shaxsiy qiziqishlarni o'zaro uyg'unligiga erishishidir.

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

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti menejerdan quyidagilarni talab qiladi:

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

11.2. HOKIMIYAT VA SHAXSIY TA‘SIR

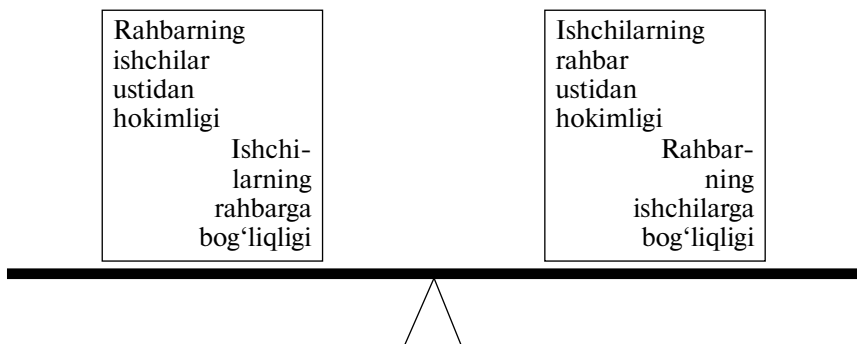
Hokimiyatga ega bo‘lish — degani, odamlarga ta‘sir qila olish, odamlar yoki guruhlar xulq-atvorini va munosabatlarini o‘zgartira olish degani. Hokimiyat va uni manipulyatsiya qilish boshqaruvning asosiy vazifasi hisoblanadi.

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

Javobgarlik aniq bo‘limlar bo‘yicha taqsimlanadi (masalan moliya). Bu holatda hokimlik funksiyalari moliyaga munosabatdan emas, balki o‘z ishini yaxshi bajaruvchi moliyaviy loyihachiga qaratiladi (moliyani bajaruvchi, menejerga nisbatan buni yaxshiroq biladi). *Taqsimlash* — bu hokimiyatni bo‘lish usulidir. Bu holat birinchidan, juda yaxshi va jipslashgan guruh xodimlarini tuzadi (hokimiyatga ega bo‘lgan odamlar, ular o‘zlarini

kuchiga ishonadilar va shuning uchun sizning guruhingizda qoladilar). Ikkinchidan, siz qancha hokimlikni boshqalar bilan bo'lishsangiz, shuncha sizning boshqaruv mehnatingiz samarali bo'ladi, chunki siz qiyin ishlardan ozod bo'lasiz.

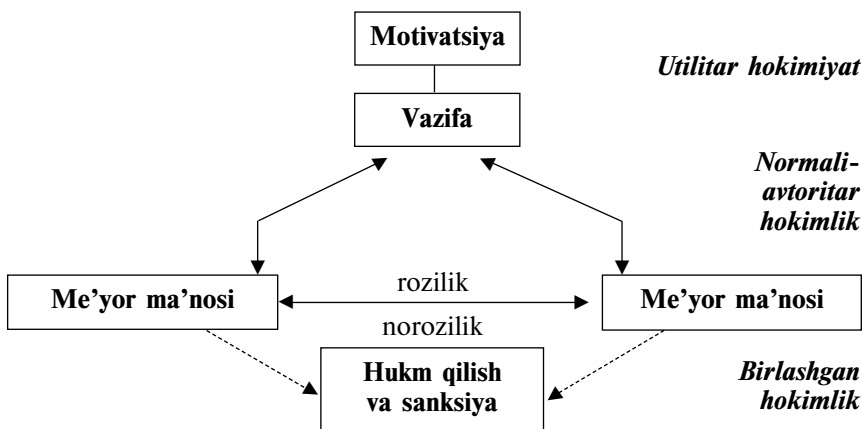
Hokimlikni aqliy muvozanatini ushlab turish kerak: tashkilotni maqsadga erishishdagi yetarli va ishchilarda salbiy qarashlarni vujudga keltirmovchi hokimlik.



Rahbar va ishchilar hokimiyatini muvozanatlash

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

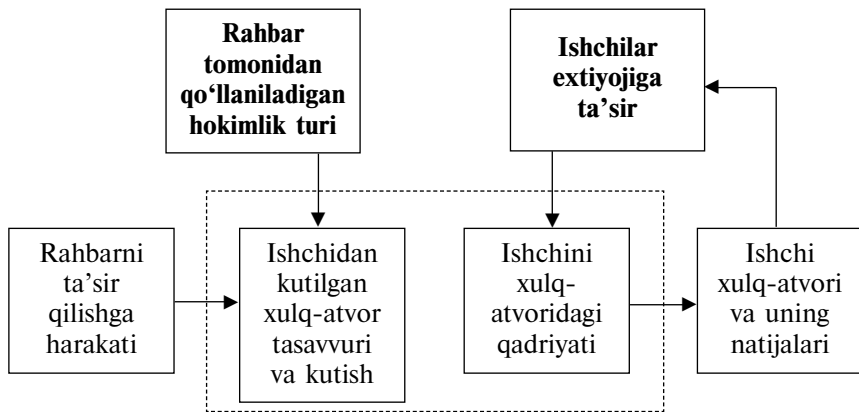
Utilitar hokimiyat — bu kuchli motivlar yordamidagi ta'sir. Ishni bajaruvchi agar «shuni» qilsam «bunga» ega bo'laman deydi.



Hokimlik shakli

Normali-avtoritar hokimligi — qonuniy hokimlik. Bajaruvchi, rahbar farmon berish huquqiga egaligi va uning vazifasi esa buyruqni soʻzsiz bajarish kerakligiga ishonadi.

Aralash hokimlik — guruh hokimligi. Bu hokimlik katta va gʻayriixtiyoriydir. Meʼyorlar guruh tomonidan oʻrnatiladi, shuning uchun bizning xulq-atvorimiz tashkilot meʼyorlari va madaniyatiga yozilishi kerak.



Rahbarni xodimga taʼsir qilish modeli

Biz hokimiyat bilan ish koʻrganimizda, hamma hollarda rahbarni ishchiga boʻlgan taʼsir darajasi koʻzda tutiladi.

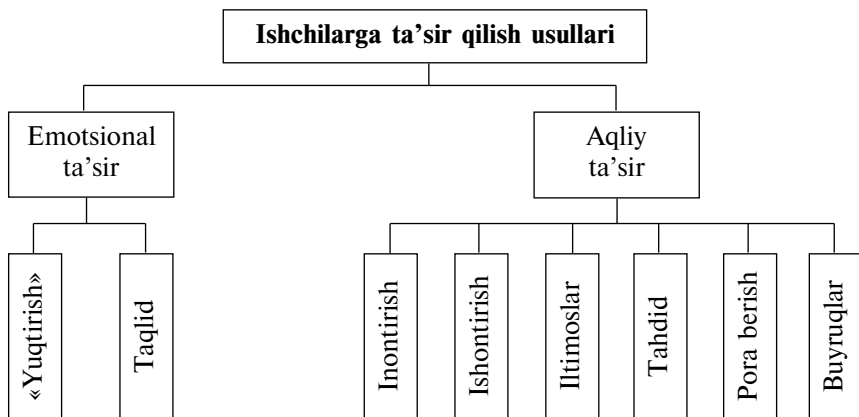
Taʼsir — bu bir individualni xatti-harakati, u boshqalarning xulq-atvoriga oʻzgartirish kiritadi.

Rahbarni ishchiga taʼsir qilish jarayoni yuqoridagi rasmda koʻrsatilgan.

11.3. XODIMLARGA TAʼSIR QILISH USULLARI

Yuqoridagi rasmdan koʻrinib turibdiki, boshqaruv taʼsiri ikki katta guruhga, emotsional va aqliy taʼsirlarga boʻlingan. Emotsional taʼsir vositalarida asosiy oʻrinni «yuqtirish» va taqlid egallaydi.

«*Yuqtirish*» — bu qadimiy insonlarga taʼsir qilish usulidir. U beixtiyoriy anglamagan holda bir insonni emotsional holatini ikkinchisiga yetkazish. Yuqtirish mexanikasini qoʻllab menejer jamoa jipsligini, hamda ularni tashkilot maqsadini bajarishga safarbar etishi mumkin.



Taqlid — bu o‘zlashtirilgan faoliyat. O‘zini tutish, muomala, hattoki boshqa odamlarni fikrlash usublari. Agar «yuqtirish» emotsional holat bo‘lsa, taqlid usulida boshqalardagi yaxshilarni o‘zlashtirishdan iborat bo‘ladi.

Ongli ta'sir qilish usullariga: inontirish, ko‘ndirish, iltimos, po‘pisa, pora berish va buyurish kiradi.

Inontirish — dalillarsiz va noargumental holda ishchilarga ta'sir usulidir. Shuning uchun ta'sir samarasi menejning shaxsiy xislatlari orqali erishiladi: avtoritet, uning hurmat qozonishi, obro'si va boshqalar. U qancha yuqori bo‘lsa, inontirish shuncha samarali bo‘ladi.

Inontirish bir taraflama ta'sirdir. Ishontiruvchi shaxs qoidaga ko‘ra faol, inontirilayotgan shaxs esa passivdir. Ko‘pchilik menejerlar inontirish yo‘li bilan odamlarga ta'sir qiladi. Agar ishchi asabiylashgan va paydo bo‘lgan holatdan chiqish yo‘lini qidirayotgan bo‘lsa, inontirish usuli bunday hollarda katta samara berishi mumkin. Bunday paytda u rahbarni ixtiyoriy maslahatiga bo‘ysinishi mumkin. Bu holda inontirish ishontirish sifatida namoyon bo‘ladi.

Ishontirish — o‘z fikrini samarali uzatish usulidir. Ishontirish yo‘li bilan ta'sir qilayotgan rahbar, ishchiga nima qilish kerakligini gapirmaydi, — u ishchilarga nima qilish kerakligini «sotadi».

Ishontirish jarayoni aniq yoki ko‘rinmas munozarani o‘z ichiga oladi, uning maqsadi yakka fikr yoki murosaga kelishdir. Ishontirish jarayonida quyidagi «kuchlantirilgan» argumentlar qo‘llaniladi:

An'anaviy argument.

Ko'pchilikka argument.

Shaxsiy avtoritet argumenti.

Shaxsiy argument, jahon tajribasiga ishongan argument.

Ruhiiy fenomen argumenti («men hammadan ustunman» degan fikr).

Ishontirishning eng salbiy tarafi — uni sekin ta'siri va noaniqligidir.

Iltimos — ishchilarga ta'sir usuli ixtiyoriylikka, majburlikka emas, balki undashga asoslangan motivlar.

Iltimos usulini tanlar ekan menejer insonni yaxshi tarafini undashga harakat qiladi. Ijobiy natijaga asosan ishchi va rahbar o'rtasida yaxshi aloqa bo'lsagina erishiladi.

Tahdid — qo'rqitish, ishchiga yomonlik qilishga so'z berish. Ular qo'rqib ba'zan yetarli motiv bo'lib hisoblanishiga asoslangan. Ular inson ichidan xohlamagan holda, buyurilgan ishni bajarishga undashdir. Odatda tahdid qisqa vaqt ichida ish beradi. Tahdid ikki shaxs o'rtasida kurashni keltirib chiqaradi, bu yerda yutqazgan yutgan fikrini toqat qiladi (hech kim har doim yutqazuvchi bo'lishni xohlamaydi).

Pora berish — ishchilarni o'z foydasi va o'z tarafiga og'dirishda barcha vositalarni, ya'ni rahbar o'zini ishchilari xulq-atvorini ozgartirsa qandaydir imtiyozlar berishi mumkin. Ba'zi hollarda pora — to'g'ri yondashuv, ishchiga qo'shimcha harakat evaziga qo'shimcha foyda olish imkonidir.

Buyruq — hokimlik o'rganlarini rasmiy farmoyishidir. Alternativ bo'lmaydi, chinki buyruq muhokama qilinmaydi. Uni bajarishadi. Agar buyruq bajarilmasa, u holda salbiy oqibatlar vujudga keladi.

Har bir menejer ishchilarga ta'sir usulini qay birini qo'llamasdan oldin, ishni odob-axloq kodeksi va xizmat etikasini bilishi kerak. (Umumiy fikr va an'anaga asoslangan qoida va me'yorlar.)

Ta'sir ishchida stress, g'azab, nafrat, o'kinch uyg'otmasligi kerak. Bu ma'noda quyidagilar ishchilarga ijobiy ta'sir usullarini keltirishi mumkin:

1. Hamsuhbatni tinchlik va vazminliligini «ushlab turish».
2. Diqqatni bir ishchiga qaratish.
3. O'z fikrlaridan «zo'rlanish».
4. Kutilmagan qaror.
5. Oldindan maqtoov.

6. «O‘zingizni mening o‘rnimga qo‘yib ko‘ring».

Ba‘zi menejerlar boshqaruv faoliyatida osongina ishchilarga ijobiy ta‘sir usullarini qo‘llaydi, ba‘zilar esa bunga mashaqqat bilan erishadilar, qolganlari umuman bajara olmaydilar, bularning hammasi menejerning shaxsiy temperamenti va xarakteri bilan bog‘liq.

11.4. TEMPERAMENTNING ASOSIY TURLARI VA XARAKTERISTIKASI

Temperamentning quyidagi turlari mavjud: sangvinik, xolerik, flegmatik, melankolik.

Sangvinik. Sekin va bir xil maromdagi ishlardan boshqa hammasini ishonsa bo‘ladi. Unga serharakat, jonli, topqirlik va idroktalab qiluvchi ishlar yoqadi. U aniq bir maqsadga intiluvchi. Shuning uchun qunt-matonat bilan va sabr ila maqsadga erishadi. Tez o‘zlashtiradi va bir maromda ishlaydi. Omadsizlik va xatolar uni larzaga solmaydi. Mustaqil va erkin harakatni afzal ko‘radi.

Sangviniklar bilan muloqatda uzoqdan uzoq pand-nasihat qilish va vazifani ikir-chikirigacha uqtirish yaramaydi, ko‘proq sekin va qisqa muloqot samara beradi.

Xolerik. Juda ham shoshqaloq, masalani oxirigacha eshitmay savol beradi. Hamma narsani «tez ilib» olishga intiladi. Ishda juda ham intiluvchan va qiziquvchan bo‘ladi, ammo omadsizlikka va xatoga yo‘l qo‘ysa ishdan «soviydi». Javobgarlik talab qilayotgan ishlarini bajarishda g‘ayrati jo‘shib boradi va javobgarlik hissi kuchayadi. Shuning uchun omadga ishontirish va o‘ziga ishonishni oshib ketmaslikka yo‘l qo‘ymaslik kerak.

Xoleriklar siklli ishda samaraliroqdir, bunday ishni maksimal kuchining og‘irligi bir maromda ko‘chadi. O‘zlashtirishi tez, ammo ish ritmi bir tekis emas. Xolerikga esankirashlik xos. Va bu yerda tinchlik va vazminli xolerikni «sovutadi». Uning asabiy holatini aniq, ammo qattiq baholash kerak.

Flegmatik. Turli harakatlar va tezlikni talab qilmaydigan ishlar ularga to‘g‘ri keladi. Ish tempi o‘rtacha.

Kuchli taraflari toqatlilik, sabrlilik, tayinlikda o‘zini uzoq vaqt tutib tura olishidir. Ishga puxta va aniq tayyorlanadi.

Bir maromdagi bir xil ishlarni samarali bajaradi. Tirishqoq. Oddiy hollarda flegmatikni tezlashtirib turish kerak, ammo bun-

da tanbeh bilan emas, balki taskin berib, yordam berib shoshil-tirish kerak. Flegmatik yo‘l qo‘ygan kamchiliklarini rahbar qat-tiq talab qilishi mumkin.

Melanxolik. Flegmatik bilan o‘xshash, ammo uni sustkashlik ajratib turadi, lekin buning orqasida esa kuchli emotsional, ta’sirchanlik, hayajon yashiringan bo‘ladi. Tinch va xavfsiz holatlarda tezlik va javobgarlik talab qilmaydigan hollarda samarali ishlaydi. Qabul qilishi sekin, ish ritmi uzoq saqlanmaydi «o‘chib qoladi».

Yakka o‘zi bo‘lsa muloqatsiz hollarda samarali ishlaydi. Kayfiyat unga katta ta’sir ko‘rsatadi. Shuning uchun rahbarlar va uning ishdagi do‘stlari unga e’tiborli bo‘lishlari lozim, kerakli paytda qo‘llab-quvvatlashlari va yordam berib turishlari zarur. Faqat bunday yordamni sezgan melanxoliklar samarali ishlaydi.

11.5. XARAKTERLAR TIZIMINING UMUMIY TAVSIFI

Xarakterlarni bir necha turlarini sanab o‘tamiz.

1. *Isteroidli* (o‘zini ko‘rsatish). Bunday turdagi odamlar qan-day bo‘lmasin o‘ziga e’tibor qozonish uchun vaqtini ham, kuchini ham ayamaydilar. Uning shiori «hammaning diqqati menda bo‘lsin».

Isteroidlilar yelkasida ijtimoiy va fan-texnika taraqqiyotining nisbatan ko‘p qismi yotadi. Bu turning asosiy kamchiligi uning izzati ommaviy ravishda shikastlansa, u holda mehnat qobiliya-tini bir necha vaqtga sustlashishida namoyon bo‘ladi. Isteroidni ko‘pchilik xarakter turlarida uchraydigan jazavalik bilan teng-lashtirib bo‘lmaydi.

2. *Beqaror.* Bunday xarakterli inson jiddiy, ulkan rejalar tuzadi, ammo ko‘pincha bajarmaydi. Unga qat’iy dam olish va ishlashni boshqarib turadigan hokimlik «qo‘li» kerak. Bunday xarakterli insonlar tavakkalli ishlarni xush ko‘rishadi. U boriga qanoat qiladi, qulaylikni talab qilmaydi. U ekspeditsiya va quri-lishlarga jon deb boraveradi. Beqaror turdagi shaxslar rahbarlik-dan voz kechishadi, ular ko‘proq bajaruvchi ishlarni xush ko‘-radi. Uning shiori «jamoaga uchun».

3. *Konformli.* Konformizm — fikran o‘zgarmas sharoitga ko‘nikish. Ammo muhit o‘zgarishi bilan u kurashuvchan kon-servantga aylanadi va bir necha vaqtga o‘zining ajoyib xususi-yatlarini yo‘qotadi. Doimiy muhitda bu odam juda xushmuoma-

la va muloyim, uni atrofdagilar yaxshi ko'rishadi. Beqaror turga nisbatan har bir qadamini o'ylab ko'radi, tavakkalchilikni, o'zgarishlar, qayta tashkil etishlarni yoqtirmaydi. U hammasi kechagiday bo'lishini xohlaydi.

4. *Gipertimli*. «Giper» — yuqori, «time» — o'zidan degan ma'noni anglatadi. Agar chetdan bunday odamlarga qaraydigan bo'lsak, ular tog'ni ag'darib yuboradiganga o'xshaydilar. Ularni bitmas-tuganmas energiya, g'ayrat ajratib turadi. Uning shiori «hamma narsa qo'limdan keladi». Uni xomush holatda ko'rmaysiz — u doim hazillashadi va quvnoq. Deyarli kichkina xafagarchiliklarga, yomon qarashlarga, qistirma gaplarga e'tibor bermaydi. Agar uni ko'ziga qarab nohaq gaplar aytilsa u 20—30 daqiqa juda g'azablanadi, bir soatdan keyin esa dilsiyohlik qilgan inson bilan apoq-chapoq bo'lib qoladi. U kek saqlamaydi. Bunday odam mustaqil xarakterga ega. U hech kimni yordamiga muhtoj emas. O'zi baholaydi va o'zini baholari to'g'riligiga ishonadi. Isteroiddan farqli ravishda (isteroid bajargan ishidan ommaviy maqtov kutadi) gipertim har doim o'z ishidan mamnun, hech kimni baholashini kutmaydi. U qat'iyatli odam, uni fikridan qaytarish qiyin. Asosiy kamchiligi — qiziqishlarini tez-tez o'zgarishidir.

5. *Sikloidli*. U gipertim turiga o'xshaydi. Ammo bu xarakterni gipertim asosi ruhiy faoliyat doiraliligi uzilib qolishidir. Tushkinlik davrini «qora hafta» deb nomlashadi.

6. *Labilli*. Gipertimli bilan o'xshash. Ammo bu yerda tushkunlik doiraviy emas, balki kalendar xarakterga ega. Bunday inqirozlar trans xoltlar deb nomlanadi, ular kutilmagan vaqtda, yaxshi motivlanmaganda vujudga keladi. Labil xarakterdagi odamlar jamoani do'st va dushmanlarga ajratadi (O'rtasi mavjud emas). Aytishlariga qaraganda, agar siz labilning do'sti bo'lsangiz omadlisiz, chunki u do'stidan hech narsani qizg'anmaydi. Dushmanlar bilan esa u sovuq, qo'pol, tirnoq ostidan kir qidiruvchi bo'ladi. Bunaqalardan tezroq qutilishga intiladi. Uning shiori «do'stlar» va «dushmanlar».

7. *Sensitiv*. Hissiyotli xarakter turi. Ta'sirchanlik ularda juda rivojlangan. Shuning uchun bunday odam «xrustalli» model tuzadi va bunday model mantig'i katta ruhiy qiyinchilik va tanglikni keltirib chiqaradi. U o'zini boshqalarga o'xshamayman deb hisoblaydi. O'zi va boshqalarga juda yuqori talablar qo'yadi va shuning uchun «oq qarg'a»dek ko'rinadi. Juda ko'ngli nozik va

ruhiyati yaxshi himoyalangan. Do'st tanlashda juda ehti-yotkor. Intensiv aloqani yoqtirmaydi.

8. *Ruhiy — astenitek.* U sayoz ruhiyatdan (flegmatik va melanxolik) shakllanadi. Hamma reaksiyalar unga kam ta'sir qiladi. Uning jahlini chiqarish juda qiyin, u vazmin. U mayda va sinchikov ishlarda qobiliyatli. Uning shiori «Mendan boshqa hech kim». Kamchiligi — jur'atsiz, javobgarlikdan qo'rqadi, haddan tashqari o'ziga baho beradi.

9. *Epileptoid. «Hissiyotsiz».* Epilepsiya kasalligiga hech qanday aloqasi yo'q. Bunday odamning harakati qattiq. Zo'r ijodiy qobiliyatga ega. Doim o'zini intellektini rivojlantirib boradi. U ko'pincha ijodiy tashkilotlarni boshqaradi. Yaxshi o'qiydi. Uning zimmasiga ko'p yangiliklarni kashf qilish yuklatiladi. Uning shiori «Menga hamma narsa mumkin».

Boshqaruv faoliyatining samarasi hokimlik kuchidan ko'ra ko'proq menejer shaxsiy avtoritetiga bog'liq.

Avtoritet — bu rahbarni ishchilari yuqoridagi rahbariyat va ishdagi hamkasblaridan qo'lga kiritgan ishonchdir. Bu shaxsni tan olish, jamoa menejerini subyektiv xususiyatlarni obyektiv talablar bilan mos kelishini baholashdir. Avtoritetni munosabat tizimi, qiymati va ishlar natijasi deb qarash kerak.

Avtoritet tizimi xususiyatlari

Rahbar avtoriteti uning egallab turgan lavozimiga xos asosiy funksiyalarni bajarishi bilan bog'liqdir. U shaxsiy misol sifatida va yuqori ma'naviy xususiyatlar bilan oziqlanmog'i kerak. Bunda avtoritetni (darajasini) ikki manbaa bo'yicha ajratish mumkin:

- Rasmiy, egallab turgan lavozimni aniqlash (lavozim darajasi).
- Real avtoritet — haqiqiy ta'sir, real hurmat va ishonchga asoslangan (subyektiv daraja).

Menejer avtoritetini mustahkamlab uni suiiste'mol qilmasligi, ishchilarni tashabbusini bog'lamasligi kerak. Avtoritetni shakllantiruvchi usullar ijtimoiy me'yor va etika normalariga javob berishi kerak. Avtoritetni shakllanishida sun'iy me'yorlar omadga olib kelmaydi, natijada yolg'on yoki xayoliy avtoritet hosil bo'ladi. A.C. Makarenko psevd avtoritetni quyidagi turlarini sanab o'tgan:

— *masofa avtoriteti* — rahbar uning avtoriteti, ishchilardan «uzoqda» va ular bilan rasmiy aloqada bo'lsa o'sadi;

— *ezgulik avtoriteti* — bunday rahbarning shiori «har doim yaxshi bo‘lish». Ba’zida mehribon rahbar ishchiga yordam bera-man deb, «qovun tushirib» qo‘yishi mumkin;

— *pedantizm avtoriteti* — bunda menejer mayda-chuyda ish-larni yo‘l-yo‘riq ko‘rsatib turish va ishchilar bajarishi kerak bo‘lgan vazifalarni barcha bosqichlarini qattiq aniqlab beradi, bu bilan u ishchilarni ijodi va tashabbusini bo‘g‘ib qo‘yadi;

— *chvanstva avtoriteti* — manman rahbar, o‘zining avvalgi va endigi xayoliy xizmatlari bilan faxrlanadi. Rahbarning fikricha uning bu «xizmatlari» uni yuqori avtoritet bilan ta‘minlaydi;

— *bo‘ysundirmoq avtoriteti* — menejer tahdid bilan ishchi-larga qo‘rquv solish usullariga yon bosishidir. Bu uning avtori-tetini mustahkamlaydi deb, xato o‘ylaydi. Oxir-oqibat bu odam-lar tashabbusi, ishonchidan voz kechishiga olib keladi, hamda hadiksirash va insofsizlikni keltirib chiqaradi.

Nazorat savollari:

1. Zamonaviy rahbarga xos talablarni sanab bering.
2. Mehnat jamoasi o‘zining rivojlanishida qanday bosqichlarni bosib o‘tadi?
3. Siz hokimiyatni qanday tushunasiz?
4. Nima uchun huquqni, javobgarlikni, hokimiyatni taqsimlash kerak?
5. Rahbarni ishchilarga ta’sir usullarini sanab bering.
6. Ishontirishni kuchli va zaif taraflari qanaqa?
7. Menejer avtoritetini qanday tushunasiz?
8. Yolg‘on avtoritet turlarini aytib bering va ularni ta’riflang.

TASHKILOT VA UNING TASHKILIY STRUKTURASI

12-B O B. FUNKSIONAL-YO‘NALTIRILGAN TASHKILOT

12.1. TASHKILOTNI ISHLAB CHIQUARISH STRUKTURASI

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 funksiyalarga bo‘linadi.

| Asosiy funksiyalar | Funksiyalarning qism funksiyalari |
|--------------------|---|
| Rahbariyat | Rahbariyat, rejalashtirish va qaror qabul qilish |
| Sotish | Reklama, buyurtmani qayta ishlash, tashqi xizmat |
| Boshqaruv | Kadrlarni boshqarish, korrespondensiyani qayta ishlash, sekretariat |

Masalan:

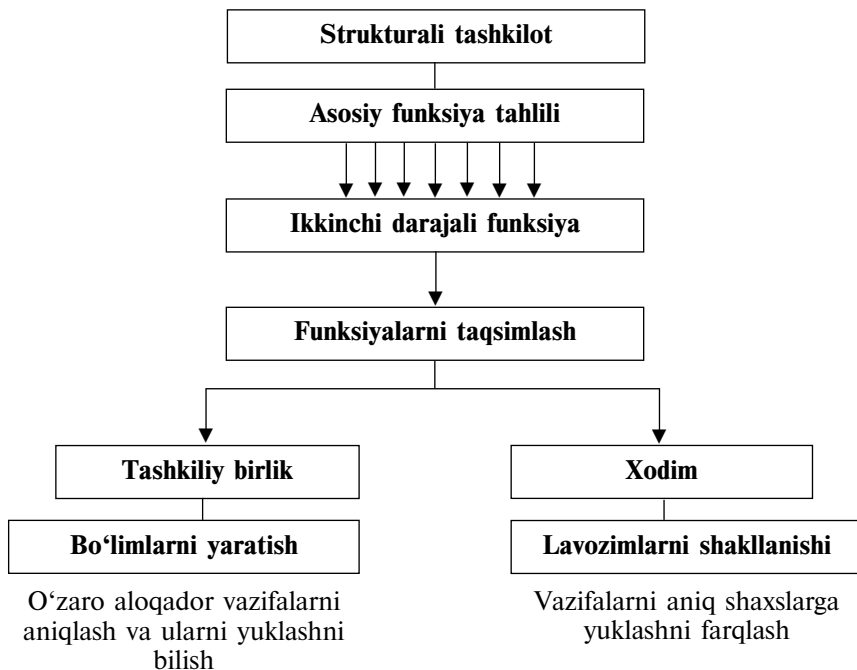
Tashkilot strukturasi tashkilotdagi mavjud strukturali bo‘limlar va ishlab chiqarish jarayoni vaqtida aniqlaymiz.

12.2. STRUKTURALI TASHKILOT

Strukturali tashkilot deganda, ma’lum bir maqsadi tashkilot birliklari bo‘yicha taqsimlash tushiniladi. Tashkiliy birliklar, bo‘limlar yoki maxsus guruhlar sifatida namoyon bo‘lishi mumkin. Undan tashqari tashkiliy birliklar ichida, aniq shaxslarga

ya'ni tashkilot xodimlariga aniq vazifa va vakolat topshirilishi kerak.

Funksional-yoʻnaltirilgan strukturali tashkilotning barcha funksiyalari tahlil qilingandan soʻng kerakli shaxslarga yuklangan boʻlsagina yaratish mumkin.



Funksional-yoʻnaltirilgan strukturali tashkilot tuzish.

| Boʻlimlarni yaratish | Lavozimlarni shakllanishi |
|---|--|
| Ikkinchi darajali funksiyalar bilan sotish | Ikkinchi darajali funksiyalar bilan elektronmoslik |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Reklama kompaniyalarini oʻtkazish ● Buyurtmalarni qayta ishlash va hisoblarni yozish ● Mijozlarga maslahat berish va xizmat qilish ● Tashkilot faoliyati haqida statistik maʼlumotlar yigʻish ● Safarli ishlarga ishchilarni yuborishni taqsimlash ● Bozorni oʻrganish | <ul style="list-style-type: none"> ● Servis va mijozlarga boshqa xizmatlarni koʻrsatilishi ● Buyurtmalarni qayta ishlash va hisoblarni yozish ● ITT tizimini rejalashtirish ● ITT tizimini oʻrnatish ● Elektromagnit moslikka tekshirish ● Amaliy dasturlarni taqdim etish ● Xatolar tashxisi va dasturni moslashtirish |

Ishlab chiqarish jarayonining siljishi.

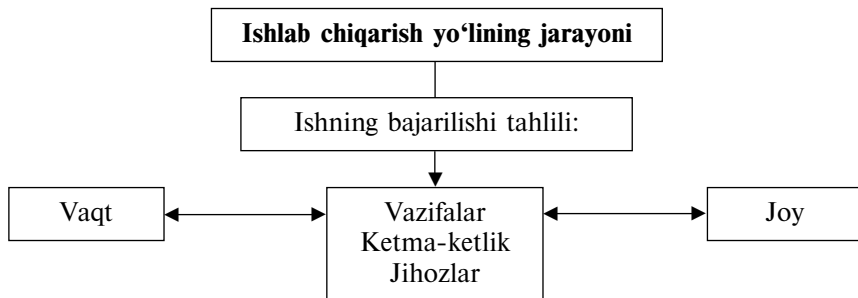
Ishlab chiqarish jarayonini siljishi deganda ishlab chiqarish jarayoni, uni bajarilishi muddatini aniqlash tushiniladi.

Ishlab chiqarish jarayoni vaqtida doimiy uchrab turadigan savollar:

- aniq vazifalar qaysi vaqtda paydo bo‘ladi va ularni yechishga qancha vaqt ketadi?
- nima qilish kerak, qanday ketma-ketlikda, qaysi jihoz yordamida?
- bu ishlab chiqarish jarayoni qaysi tashkiliy birliklar va lavozimlarga tegishli?

Ishlab chiqarish yo‘li jarayoni, maqsadi uni optimal qilishdir. Ya‘ni vaqt ketkazish va bajarish muddatini minimallashtirish, hamda xodimlar, mijozlar va mashinalarni yaxshilab taqsimlash.

Uni dastlabki shart-sharoitiga sistematik tahlil va bu ishlab chiqarish jarayoninig strukturizatsiyasi hisoblanadi. Bunda funksional, vaqtli va makonga oid tomonlari yaxlitlangan holda o‘zaro aloqasi.



Masalan: funksional yo‘naltirilgan jarayonni firmada «ITT sistemasini mijozlar buyurtmasi bo‘yicha o‘rnatish» tizimini ishlab chiqargan dasturiy ta‘minotni mo‘ljallangan jarayonga o‘tkazish.

ITT tizimi bo‘yicha o‘rnatilgan buyurtma bajarilishi bir necha ikkinchi darajali funksiyalarga bo‘linib ketadi. Ular mehnat taqsimotiga muvofiq bir necha xodimlar va bir qancha tashkiliy birliklarni bajarishi kerak.

Funksional-yo‘naltirilgan ishlab chiqarish jarayoni turli tashkiliy birliklarni bir-biri bilan yaqinlashtiradi, bunda har bir xodim umumiy masalani aniq bir ajratib olgan bo‘limlarga ixtisoslashadi.

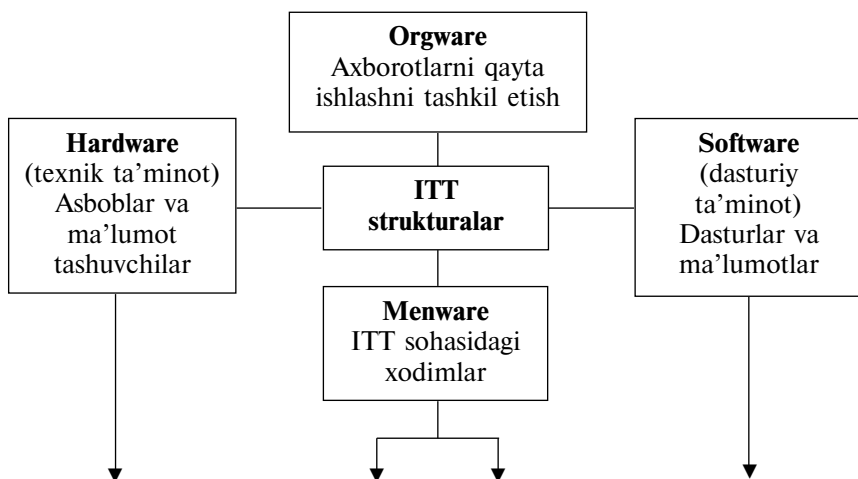
Ish jarayonining tahlili nafaqat ko‘rinishni, chastotani va ikkilamchi funksiyalarning ishlab chiqaruvchi tashkiliy birliklarning ichki va o‘zaro munosabatlarini izohlab beradi, balki qanday jarayonlar qo‘lda bajarilishini, qandaylari esa axborotlarni qayta ishlash yordamida avtomatik ravishda amalga oshirilishi mumkinligini aniqlashga yordam beradi.

12.3. ISHLAB CHIQRISHGA OID ITT STRUKTURA

Ishning ishlab chiqarish jarayonini avtomatik amalga oshirishda mos texnik ta‘minotning (asboblardan va ma‘lumot tashuvchilar) va dasturiy ta‘minotning (dasturlardan va ma‘lumotlar) bo‘lishi zarur. Korxonadagi mavjud informatsion va telekommunikatsion texnikalar (ITT tizimlar) ITT sohasidagi xodimlar va axborotlarni qayta ishlovchi tashkilotlar bilan birgalikda ITT strukturalarning asosiy elementi (unsuri) hisoblanadi.

ITT sohasida ham an‘anaviy kasblar, shuningdek, ham yangi informatsion va telekommunikatsion texnika kasblari ITT sohasi xodimlariga misol sifatida berilgan.

Ish jarayonlarini avtomatlashtirish hisobiga ITT struktura strukturaviy tashkil etish shakliga va ishlab chiqarish jarayonining yo‘nalishiga, shuning bilan birga korxonaning tashkiliy strukturasi ham ta‘sir ko‘rsatishi mumkin. Tashkiliy strukturaning effektivligiga va moslanuvchanligiga ITT strukturaga ega bo‘lgan korxonalar sezilarli ta‘sir ko‘rsatadi.



Boshqa tarafdian olib qaraganda, korxonaning yetakchi tashkiliy birliklari (masalan, rahbariyat) va rahbar xodimlar korxonaning ITT sohasidagi masalalariga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Agar, masalan, ITT sohasidagi xizmat ko'rsatish doirasi rahbariyatning maqsadlarini qo'llab-quvvatlasa, u holda ITT sohaning roli va o'rni tashkiliy strukturalar bilan ham aniqlanishi mumkin.

Shunday qilib, korxonaning tashkiliy strukturalari va ITT strukturalari bir-biri bilan o'zaro bog'langan. Buning ustiga bu strukturalar quyidagi parametrlar bo'yicha turlicha va ko'p tomonlama bo'ladi:

- kattaligi bo'yicha (kichik korxonalar, o'rta korxonalar, yirik korxonalar),
- turi bo'yicha (savdo, ishlab chiqaruvchi korxonalar, xizmat ko'rsatish sohasidagi korxonalar),
- bo'lim va tarmoq bo'yicha (jamoaviy boshqarish, telekommunikatsiya).

12.4. FUNKSIONAL-YO'NALTIRILGAN ITT STRUKTURALARNI YARATISH MAQSADLARI

Tashkiliy va ITT strukturalarni yaratish va rivojlantirish ma'lum ma'noda ishlab chiqarish maqsadining qo'yilishi bilan aniqlanadi. Bunday maqsadlar korxonaning o'ziga va uning atrofida qilarga taalluqli bo'lishi mumkin (masalan, bozorlar, mijozlar, rivojlanish tendensiyasi).

Quyidagi jadvalda ichki ishlab chiqarishga va bozorga oid tipik maqsadlar keltirilgan:

| Ichki ishlab chiqarish maqsadlari | Bozorga oid maqsadlar |
|---|--|
| Xarajatlarni qoplash, xarajatlarni kamaytirish. Daromadni oshirish. Mahsulotning sifatini yaxshilash. Xodimlarning mehnat samaradorligini oshirish. Ishlab chiqarish jarayonini yaxshilash. Xodimlarning qoniqish darajasini oshirish. Axborot oqimini optimallashtirish. Ratsionalisatsiya. | Bozordagi o'rnini mustahkamlash va kengaytirish. Oborotlarning oshishi. Raqobatbardoshlikni oshirish. Mijozlarga xizmat ko'rsatishni yaxshilash. Mijozlar bilan aloqalarni mustahkamlash. Yetkazib berish muddatlarini qisqartirish. Kommunikatsiya tarmoqlarini yaxshilash. |

Informatsion va telekommunikatsion texnikalarning mahsulotlarini va yutuqlarini qo'llash ishlab chiqarish maqsadlarini qo'llab-quvvatlash uchun yordamchi vosita hisoblanadi. Shuning uchun kompyuter tizimlaridan foydalanish quyidagilar hisobiga ratsionalisatsiya maqsadlariga erishishga va bozordagi raqobatbardoshlikni oshirishga yordam berishi mumkin:

- og'ir va murakkab ishlarni kompyuterga o'tkazish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilash;
- aktual axborotlarni berish yo'li bilan qarorlarni qo'llab-quvvatlash;
- mahsulotlar va vositalarga xarajatlarni tejash.

Xulosalar

- Korxonaning tashkiliy strukturasi asosiy ishlab chiqarish modelidan va bozor munosabatlaridan kelib chiqadigan funksiyalarga yo'naltirilgan bo'ladi.
- Korxonaning tashkiliy strukturasi strukturaviy tuzilmadan va ishlab chiqarish jarayonining qadamlaridan tashkil topadi.
- Tashkiliy struktura bo'limlarni hosil qilish va lavozimlarni shakllantirishni aniqlaydi.
- Ishlab chiqarish jarayonining yurishida ish jarayonini, uning mazmuni, ketma-ketligini hamda joyi va vaqtini jarayonlarni optimallashtirish maqsadida o'rganiladi.
- Korxonaning ITT strukturasi texnik ta'minotdan, dasturiy ta'minotdan, ITT sohasidagi xodimlardan va axborotlarni qayta ishlovchi tashkilotlardan tashkil topadi. Ular yordamida korxonada axborotlarni qayta ishlash amalga oshiriladi.
- Korxonaning ITT sohasida informatsion va telekommunikatsion texnikalarning (ITT sohasidagi kasblar) an'anaviy kasblar (informatiklar) va yangi kasblar uchraydi.
- Tashkiliy va ITT strukturalar bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'ladi. Bu strukturalarni yaratish va rivojlantirish ishlab chiqarish maqsadining qo'yilishi bilan aniqlanadi.
- Kompyuterlardan foydalanish ishlab chiqarish maqsadlarini qo'llab-quvvatlash uchun yordamchi vosita sifatida xizmat qiladi.

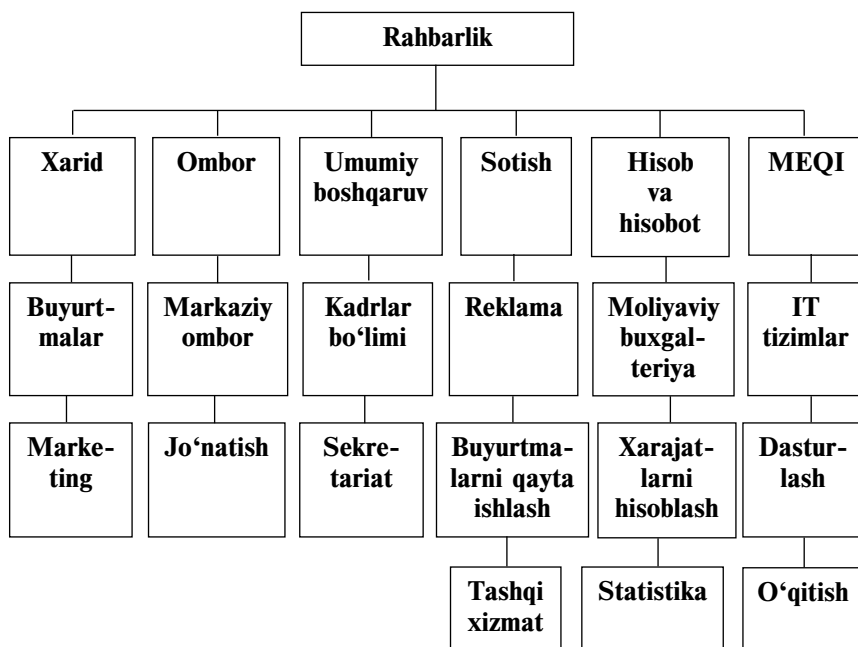
Nazorat savollari:

1. Tashkilotning ishlab chiqarish strukturasi yoritib bering.
2. Strukturali tashkilotni asoslang.
3. Ishlab chiqarishga oid ITT struktura qanday bo'ladi?
4. Funktsional-yo'naltirilgan ITT strukturalarni yaratish maqsadlari nimalardan iborat?
5. Korxonaning tashkiliy strukturasi strukturaviy tuzilmadan va ishlab chiqarish jarayoni qanday qadamlardan tashkil topadi?

13-B O B. TASHKILY VA ITT STRUKTURASI

13.1. IYERARXIK TASHKILOT

Funksional-yoʻnaltirilgan tashkiliy strukturaning anʻanaviy grafik tasviri korxonaning funksiyasini asosiy va ikkinchi darajali iyerarxik boʻlingan koʻrinishda tasvirlanadi. Tashkiliy strukturaning grafik tasviri organigrammada yoki shtatlar jadvalida oʻz aksini koʻrsatadi. Organigrammada korxonani mos boʻysunish munosabatlari bilan tuzish iyerarxiyasini tasvirlaydi:



13.2. MA'LUMOTLARNI ELEKTRON QAYTA ISHLOVCHI KLASSIK BO'LIM

Funksional-yoʻnaltirilgan tashkiliy strukturaning markaziy boʻlimi sifatida MEQI (maʼlumotlarni elektron qayta ishlash) tushunchasi maʼlumotlarni tijorat maqsadida qayta ishlashdan kelib chiqadi. Azaldan MEQI yordamida yechiladigan muam-

molar hisob va hisobot masalalarida mujassamlashgan. MEQI bo'limi, avvalambor, hisob va hisobotning qism masalasi hisoblanadi. Boshqa ishlab chiqarish sohalarida ham masalalarni markazlashgan holda qayta ishlash usuli kiritilgandan so'ng MEQI o'zining asosiy funksiyalaridan tashqari iyerarxik taqsimlangan tashkilot strukturasi teng huquqli bo'limiga aylandi. MEQI abbreviaturasi bilan bir qatorda MQI (ma'lumotlarni qayta ishlash) yoki AQI (axborotlarni qayta ishlash) qisqartmalarini ham ishlatish qabul qilindi.

AQI bolimini boshqarish instansiya deyiladi. Instansiya tashkiliy strukturada o'ziga bo'ysunadigan lavozimlarga ko'rsatmalar berish huquqiga ega bo'lgan lavozimdir. Boshqa tomondan olib qaraganda bu instansiyaning o'zi faqat yuqori lavozimlardangina ko'rsatmalar olishi mumkin. Bunday tashkil etishning qat'iy shaklida maxsus bo'limlarning MEQI bilan to'g'ridan to'g'ri aloqasi yo'qoladi. Bu esa ko'p hollarda maxsus bo'limlar va markazlashgan holda tashkil etilgan MEQI mas'ul bajaruvchilarining o'rtalarida bo'ladigan kelishuvlarda muammolarga olib keladi. Maxsus bo'limlar va MQI tashkilotining ishlab chiqarish jarayonidagi o'zgartirishlari va istaklari yuqori instansiyalar orqali murakkab yo'llarni bosib o'tgandan so'nggina hisobga olinishi mumkin.

Ma'lumotlarni to'plash va ularni qayta ishlash turli joylarda amalga oshirilganligi uchun ham, u ish jarayonidagi uzilishlarga va vaqtni yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Undan tashqari, markaziy MEQIga bog'liqligi sababli ish jarayonining ochiqligi (shaffofligi) ham yo'qoladi.

Turli maxsus bo'limda ma'lumotlarni qayta ishlash bilan bog'liq masalaning xilma-xilligi va kompleksligi MEQIning asosiy bo'limini alohida ikkinchi darajali sohalarga bo'lishga olib keladi, bu esa MQI bo'yicha xodimlar mutaxassisligining oshishiga olib keladi.

Ma'lumotlarni markazlashgan holda qayta ishlash kompyuterlar orqali amalga oshiriladi.

Rahbariyat va maxsus bo'limlar uchun axborotlarni qayta ishlash markazlashgan holda alohida xonalarda, yani hisoblash markazlarida olib boriladi.

Ma'lumotlarni markazlashgan holda bir joyda (korxonaga tegishli hisoblash markazlarida yoki korxonadan tashqaridagi servis hisoblash markazlarida) qayta ishlash asosiy blok deb nomlanadigan kuchli kompyuterlarda olib boriladi.

Ilgarilari kompyuterning tezligi (samaradorligi) ancha past va mos ravishda qimmat edi. Dasturiy ta'minotning imkoniyatlari, katta hajmdagi hisoblashlarni talab qiladigan, kam sonli asosiy funksiyalar bilan cheklanardi. Kompyuterlarni boshqarish markazlashgan holda amalga oshirilardi va ularni qayta ishlash hisoblash markazining tashkiliy rejasi asosida ma'lum ketma-ketlikda olib borilardi (paket rejimi). Markaziy xotira quvvati va hisoblash quvvati foydalanuvchining talablari asosida taqsimlanadi. Foydalanuvchining ko'pgina dasturlari markaziy xotirada joylashib, bir-biri bilan o'zaro aloqada qayta ishlanar ekan, bu holat multidasturli (ko'p dasturli) rejim (holat) deyiladi.

Mashina vaqtini taqsimlash ustuvorlikka asosan yoki o'rnatilgan vaqt intervallariga asosan belgilanadi. Bu usul Time-Sharing (vaqtni bo'lish usuli) deyiladi. Parallel qayta ishlash imkonini beruvchi asosiy bloklar bir nechta protsessorlarni qo'llash (ma'lumotlarni ko'p protsessorli qayta ishlash) hisobiga juda tezkor hisoblanadi.

Maxsus bo'limlar ma'lumotlarni qayta ishlashga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsata olmaydi. Ular o'zlarining ma'lumotlarini hisoblash markazlariga yuboradilar xolos. Ma'lumot u yerda mos ravishda qayta ishlangandan so'ng magnitli tashuvchilarda (masalan, magnitli disklarda) saqlanadi.

MQI bo'yicha xodimlar hisoblash markazida quyidagi vazifalarni bajaradilar:

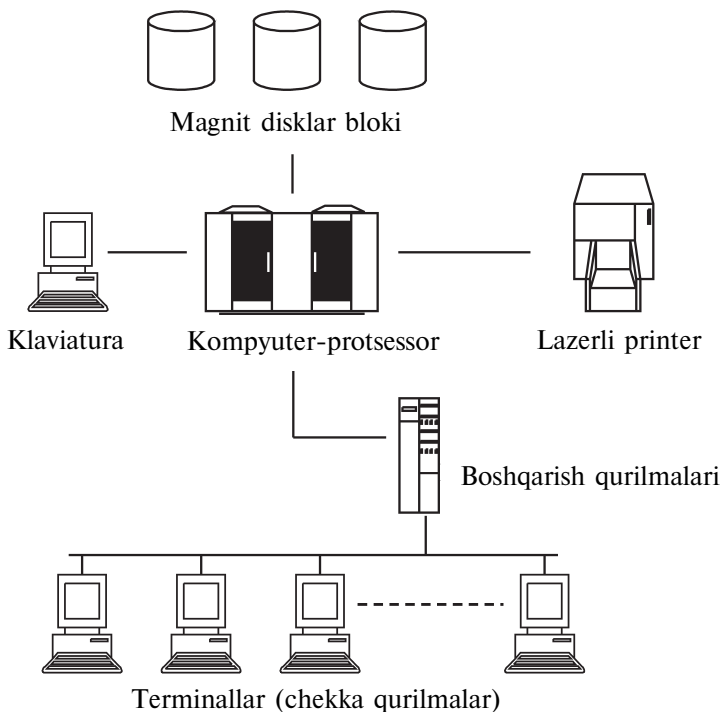
- ma'lumotlarni to'plash bo'yicha rahbarlik va nazorat;
- operativ, ya'ni markaziy kompyuterga xizmat ko'rsatish va nazorat;
- dastur yo'lini koordinatsiya qilish (Job-Management);
- ma'lumotlarni kiritishni va ularni maxsus bo'limlarga taqsimlashni nazorat qilish;
- ma'lumotlar to'plamini va mos ma'lumot tashuvchilarni boshqarish;
- Administrativ masalalar, masalan, ma'lumotlarning ishonchliligi, hujjat yuritish va boshqalar.

Texnik dasturiy ta'minotni boshqarish, tabiiyki, ishlab chiqaruvchining shaxsiy operatsion tizimlari yordamida amalga oshiriladi. Shuning uchun ham tanlangan kompyuter firmalari-ga bog'liqlik paydo bo'ladi.

Shaxsiy operatsion tizimlarga misollar:

| Operatsion tizimlar | Izoh va ishlab chiqaruvchi |
|----------------------------|---|
| BS2000 | Siemensning 2000 operatsion tizimi |
| MVS/VM | IBM dan virtual mashina |
| OS/390 | IBM boshqarish tizimi |
| VMS | Digital Equipmentning xotira uchun virtual tizimi |

Hozirgi kundagi eng mahsuldor kompyuter — protsessorlar ulkan korxonalarda qo‘llanilmoqda. Masalan, baquvvat yetkazib beruvchi firmalar, banklar, sug‘urta kompaniyalari, servis xizmat ko‘rsatuvchi hisoblash markazlari. U yerlarda juda katta sonli ma‘lumotlar bilan ishlashga to‘g‘ri keladi va dasturlar qayta ishlash uchun yuqori tezlikda ishlaydi (masalan, axborot tizimlari, buxgalterlik hisoblar uchun hisoblash tizimlari, axborot-qidiruv tizimlari yoki servis hisoblash markazlari xodimlari uchun moyanani hisoblash).

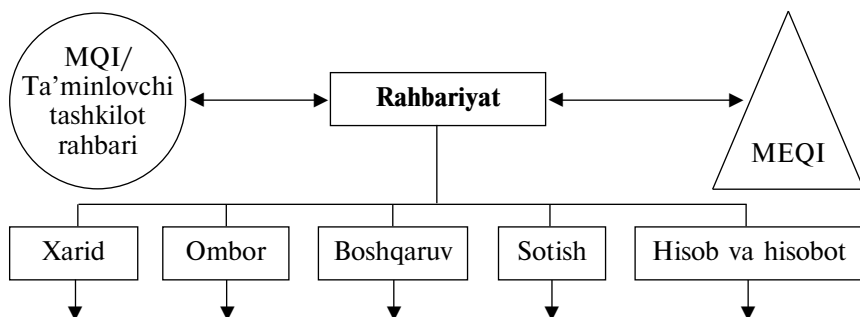


Asosiy blok tizimining arxitekturasini

13.3. MEQI SHTABS-BO'LIM SIFATIDA

Rahbariyatni axborotlarni ishlab chiqarishni qayta ishlashdagi ancha savollardan xoli qilish uchun, masalan, MQI loyihalari bo'yicha qarorlar yoki kompyuter tizimlarini xarid qilish, shtabs-bo'limlar tashkil qilinishi mumkin. Shtabs-bo'limlar va shtabs-lavozimlar asosan konsultativ va axborot berish funksiyalarini bajaradi. Shunday qilib, MEQIning shtabs-bo'limi rahbar uchun juda zarur bo'lgan quyidagi vazifalarni o'zlariga olishlari mumkin: maslahat berish, loyihalash va loyihaning bajarilishini nazorat qilish. Qisman axborotlarni ishlab chiqarishli qayta ishlash masalasi shtabs-bo'limlardagi tashkiliy masalalar bilan bog'liq.

Bu guruhlar maxsus sohalarda ancha malakali bo'lishiga qaramasdan ular qaror qabul qilish huquqiga ega emaslar. Maxsus muammolarni hal qilish kabi masalalardan tortib, lavozimlar va ishlab chiqaruvchi tashkiliy strukturagacha.



MEQI bilan shtabs-bo'lim sifatidagi tashkiliy struktura va mos shtabs-lavozimlar

MEQI shtabs-bo'lim va MEQI tashkilotlari bilan bir qatorda yirik korxonalarda yana boshqa shtabs-bo'limlar ham mavjud bo'lishi mumkin, masalan, huquqiy yoki revizion bo'limlar.

Markaziy tashkiliy va ITT strukturalar ko'p hollarda quyidagi kamchiliklarga ega bo'ladilar:

- maxsus bo'limlarning hisoblash markazlari tomonidan ishlov berishni tashkil etishdan bog'liqligi;
- maxsus bo'limlarning ishlarida yangi jarayonlarni kiritishda yoki mavjud jarayonlarni o'zgartirishda moslanuvchanlikning yo'qligi;

- markazlashgan qaror qabul qilish strukturasi ega bo'lgan korxonaning moslanuvchanlik va iyerarxik tuzilishidan kelib chiqadigan bajaruvchilarning istaklarini hisobga olishning qoniqarsizligi;
- MQI bo'yicha maxsus xodimlar uchun yuqori xarajatlar va texnik va dasturiy ta'minot uchun uzluksiz ravishda zapas qismlarni xarid qilish;
- harakatdagi bajaruvchiga qayta ishlash paytida aralashish imkonining yo'qligi;
- hisoblash markazlari tomonida muddatlarning qat'iy loyihalashtirilishi tufayli ma'lumotlar va natijalarning aktualligini ta'minlashga har doim ham imkon yo'q. Albatta shuning uchun ham iyerarxik tashkiliy struktura va u bilan bog'liq kuchli HM masalasi oxirgi yillarda o'zining ilgirigi qiymatini yo'qotib qo'ydi.

13.4. MARKAZLASHMAGAN STRUKTURALAR

Markazlashmaslik maqsadlari

Markazlashmagan tashkilotning asosiy xususiyati bajaruvchining funksiyasini o'zining shaxsan javobgarligi ostida, to'g'ridan to'g'ri o'zining ish joyida (ish o'rniga yo'naltirilgan) bajarishdan iborat.

Ishning ratsional yurishining zamini bo'lib qayta ishlashi zarur bo'lgan dasturlar va ma'lumotlarning doimo xodimlarning qo'li ostida ekanligi hisoblanadi. U o'zining masalalarini kompyuter tizimi bilan to'g'ridan to'g'ri muloqot orqali bajaradi (muloqotli ishlab chiqarish).

Markazlashmagan holatda ma'lum ish jarayonlari uchun javobgarlik maxsus bo'linga yuklanadi. Bu yerda ular malakali xodimlarga topshiriladi. Markazlashmagan holat javobgarlikni yuklash hisobiga xodimning ishlash qobiliyatining oshishiga yordam beradi.

Bir paytning o'zida xarajatlar va ishlov berish vaqti kamayadi. Chunki markazlashmagan holatda ish jarayoni uzilishining yoki iyerarxik struktura bo'yicha uzoq yo'l tufayli sodir bo'ladigan kutishlarning oldini olish mumkin bo'ladi. Demak, markazlashmagan holat ancha tekis va moslanuvchan tashkiliy strukturani yaratish imkonini beradi.

Markazlashmagan tashkiliy strukturaning markazlashgan tashkiliy strukturaga nisbatan yutuqlari:

- bajaruvchi uchun uning masalalari doirasi ancha aniq aniqlanadi;
- ma'lumotlarni tez va uzluksiz qayta ishlash hisobiga xarajatlar kamayadi;
- ish unumdorligi oshadi;
- moslanuvchanlik ortadi;
- dasturlar va ma'lumotlarga to'g'ridan to'g'ri murojaat qilish imkoni.

Shaxsiy kompyuter (SHK) yordamida axborotlarni markazlashmagan tashkiliy strukturali qayta ishlash.

Birinchi professional shaxsiy kompyuterlarni qo'llash sakkoninchi yillarning boshidan o'rtalarigacha markazlashmaganlik jarayonini ma'lum ma'noda qo'llab keldi. Alohida xodimning ish stolidagi shaxsiy protsessorli, mos xotira qurilmalariga ega kompyuterlar markazlashgan katta kompyuterlar funksiyasi bilan qarama-qarshi edi. Shuning uchun ham yakka foydalanuvchi tizimlarni yaratishga harakat qilindi. Bunday kompyuter tizimlarining oxirgi yillarda keng qo'llanilishiga quyidagi sabab va tendensiyalar misol bo'ladi:

- katta hajmdagi ma'lumotlarni katta tezliklarda qayta ishlovchi juda kuchli texnik ta'minotning rivojlanishi;
- kuchli yaxshilangan narx va quvvat munosabatlarining miniatyuralashuvi hisobiga. Texnik ta'minotga narxlarining tushishi tufayli zamonaviy avlod shaxsiy kompyuterlarning quvvati katta HM quvvatiga tenglashib bormoqda;
- boshqa tashqi qurilmalarni va xotira hajmini qo'shish evaziga konfiguratsiyaning yaxshigina kengaytirilishi;
- standart ishlab chiqarish tizimlari va standart dasturiy ta'minotlarni qo'llash hisobiga ishlab chiqaruvchidan bog'liqlikning yo'qotilishi;
- foydalanuvchining grafik operatsion muhiti hisobiga foydalanuvchiga yo'naltirilganlik darajasining oshishi va unga xizmat ko'rsatishning sodaligi;
- foydalanish imkonining xilma-xilligi: matnlarni qayta ishlashga mo'ljallangan bitta funktsionall kompyuterlardan to Multimedia bilan to'liq







jihozlangan SHK largacha (rasmlarni, musiqani, multiplikatsiyani);





- yakka foydalanuvchili tizim yoki tarmoqdagi mijoz sifatidagi moslanuvchan konfiguratsiya.

Bir tarafdin foydalanuvchining talablari o‘sishi sababli, boshqa tarafdin keng ishlab chiqarishda qo‘llash uchun dasturiy ta‘minotning ko‘payishi sababli SHK tizimlari ishlab chiqarishning barcha tashkiliy birliklarida qo‘llanilmoqda. Bu ishlab chiqarish — texnik sohalarga ham va shu kabi tadbirkorlik sohasiga ham tegishli. SHK lar rahbariyatning standart ish quroliga aylanmoqda. Undan menejment sifatida, hamda korxonada va bozorda axborot almashishda foydalaniladi.

Quyidagi jadvalda SHK larning ba‘zi tashkiliy birliklarda tipik qo‘llanilishi ko‘rsatib o‘tilgan.

SHK tizimlari orqali axborotlarni markazlashmagan holda qayta ishlash

| Tashkiliy birliklar | SHKlarga asoslangan funksiyalar |
|---|---|
| Mahsulot yaratish  | CAD (Computer Aided Design) Kompyuter bilan boshqariluvchi chizmachilik va loyihalash. CAE (Computer Aided Engineering) Kompyuter bilan boshqariluvchi konstruksiyalash va yaratish |
| Ishni tayyorlash va ishlab chiqarishni loyihalash  | CAP (Computer Aided Planning) Kompyuter bilan boshqariluvchi jarayonini loyihalash PPS Kompyuter bilan boshqariluvchi loyihalash va ishlab chiqarishni boshqarish CAM (Computer Aided Manufacturing) Kompyuter bilan boshqariluvchi ishlab chiqarish |
| Ishlab chiqarish va montaj  | CNC (Computer Numeric Control) Kompyuter bilan boshqariluvchi stanoklar BDE ishlab chiqarish ma‘lumotlarini hisobga olish |
| Xarid  | Matnlarni qayta ishlash Jummalarni taqqoslash Yetkazib beruvchilarni boshqarish Buyurtma takliflari ro‘yxatini tuzish Buyurtmalarni chop qilish Faktlarni nazorat qilish |

| | |
|---|--|
| <p>Ombor</p>  | <p>Ombor zaxiralarini boshqarish Ombor buxgalteriyasi buyurtmalarni chop qilish Ombor statistikasi.</p> |
| <p>Sotish</p>  | <p>Buyurtmalarni qayta ishlash Hisoblarni yozish Statistika Grafik baholash Kalkulatsiya</p> |
| <p>Hisob va hisobot</p>  | <p>Debitorlar (qarzdorlar) va kreditorlarni boshqarish Moliyaviy buxgalteriya Xarajatlarni hisoblash Esga tushirish tizimi Qarzdorlarni ochiq boshqarish</p> |
| <p>Xodimlar</p>  | <p>Xodimlarni boshqarish Moyanani hisoblash Moyana bo'yicha tabelni chop qilish Ta'til jadvalini tuzish Lavozimlarni va budjetni loyihalash</p> |

13.5. TARMOQ STRUKTURALARI

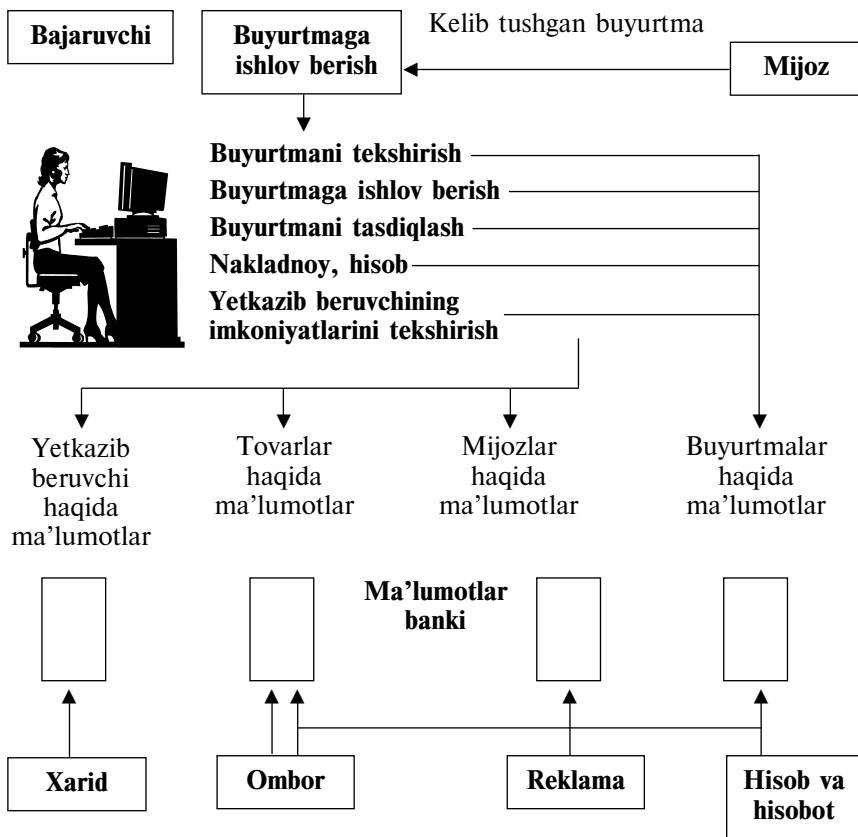
Tarmoq tashkilotlari.

Ma'lumotlarga elektron ishlov berishda kompyuter axborotlarga kiritilgan ma'lumotlarga ishlov beradi. Axborot qandaydir aniq maqsadlarga xizmat qiladigan ma'lumotdir. Axborotlarga tarmoqda ishlov berish imkoniyatiga ega bo'lgan markazlashmagan tashkiliy strukturaning qiymati buyurtmalarga soddalashgan ishlov berish misolida yanada yaqqol ko'rinadi.

Misol: Telefon orqali buyurtma kelib tushganda «Vittekind» MCHJ ning mas'ul bajaruvchisi mijoz bilan kompyuter tizimlari haqida suhbat davomida quyidagi axborotlarni olishga harakat qiladi:

- U mijoz hisoblanadimi?
- Bu mijozning avvalgi buyurtmasiga taalluqlimi?
- Omborda zarur detallar bormi?
- Yetkazib beruvchi buyurtma qilingan detalni o'z muddatida yetkazib bera oladimi?

Quyidagi sxemada axborotlarga tarmoqli ishlov berishning qanday kechishi ko‘rsatilgan:



Axborotlarga tarmoqli ishlov berish

Bajaruvchi zarur axborotlarni ko‘pgina markazlashgan holda boshqariluvchi ma’lumotlar to‘plamiga kirish huquqi hisobidan oladi, ular o‘z navbatida aktual bo‘lishi kerak. Tovarlar haqida ma’lumotlar, masalan, boshqa tarmoq birliklariga (xaridga, omborga, reklamaga) ularning vazifalarini bajarishga, ko‘p hollarda bir paytda, bajarish uchun zarur bo‘ladi.

Ma’lumotlar to‘plami aktual formada, bir paytning o‘zida turli ish o‘rinlarida ishlatilganda tarmoqni yaratish zarurati tug‘iladi.

Tarmoqni hosil qilish uchun quyidagi sabablar bo‘lishi zarur:

| | |
|--|--|
| 1. Elektron pul | Xodimning joylashgan joyidan qat'i nazar markazlashgan holda boshqariluvchi ma'lumotlar bilan ishlash imkoniyati |
| 2. Funktsiyalar aloqasi | Boshqa tashkiliy birliklarning dasturiy ta'minot funksiyalaridan foydalanish |
| 3. Resurslar aloqasi | Qurilmalarning bir nechta foydalanuvchilar tomonidan ishlatilishi (masalan, lazerli printer) |
| 4. Ishni yengillatishda tarmoqli ulanish | Yuklamalarni ish o'rinlari o'rtasida teng taqsimlash |
| 5. Kommunikativ aloqa | Turli joylardagi tashkiliy birliklar o'rtasida axborot almashish |
| 6. Himoyaviy aloqa | Ma'lumotlarni markazlashgan holda himoyalash: tizimning ma'lum komponentlari ishdan chiqqanda doimiy minimal quvvatning mavjudligi |

Bu sabablar «Vittekind» MCHJ misolida quyidagilarni anglatadi:

1-ga nisbatan. Ombor va reklama tovarlar haqidagi markazlashgan holda boshqariluvchi ma'lumotlarga kirish huquqiga ega;

2-ga nisbatan. Sotish buyurtma bo'yicha ma'lumotlarni hisob va hisobotga hisob-kitobi orqali o'tkazadi;

3-ga nisbatan. Barcha tashkiliy birliklar markazlashgan lazerli printerdan foydalanishi mumkin;

4-ga nisbatan. Sotish dolzarb paytlarda reklama bo'limining SHK stansiyasidan foydalanishi mumkin;

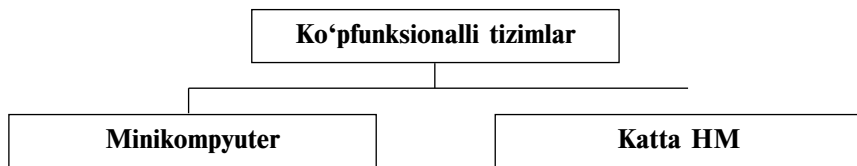
5-ga nisbatan. Ombor xarid va sotish bilan elektron usulda aloqa qiladi;

6-ga nisbatan. Tarmoqdagi SHK stansiyasi ishdan chiqqanda ham minimal quvvat saqlanadi.

Bir tomondan ish o'rnida markazlashmagan holda ma'lumotlarga ishlov berish va boshqa tomondan ma'lumotlar to'plamiga markazlashgan holda murojaat qilish imkoniyati o'rtasidagi tarmoq aloqasi ko'pfunksionalli tizimlar yordamida yoki LAN (Local Area Network) tizimlari deb nomlanuvchi tizimlar orqali amalga oshiriladi.

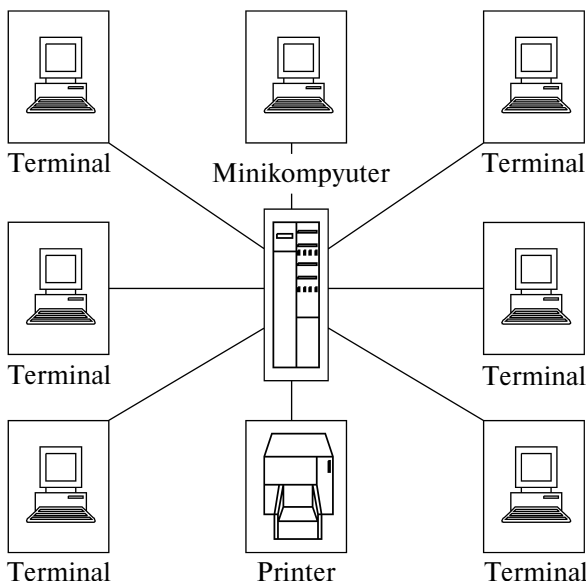
13.6. KO'PFUNKSIONALLI TIZIMLAR

Ko'pfunksionalli tizimlarning turli variantlarini uchratish mumkin:



Ko'pfunksionalli tizimlarning variantlari

Minikompyuterli tizimlar markazlashmagan terminallarga (ekrandan va klaviaturadan tashkil topgan) ega bo'ladi. Ular ma'lumotlarni uzatish va qayta ishlashning ancha eski qurilmalari kabi markaziy kompyuterga ulanadi va ko'pfunksionalli tizimlar kategoriyasiga mansub bo'ladi. Ammo ularning quvvati va samaradorligi katta kompyuterlarnikidan ancha kam bo'ladi. Minikompyuterlar ko'p sonli terminallari bilan 70-yillarning o'rtalaridan to hozirgi kunlargaacha o'rta va kichik korxonalarda ishlatilib kelmoqda.

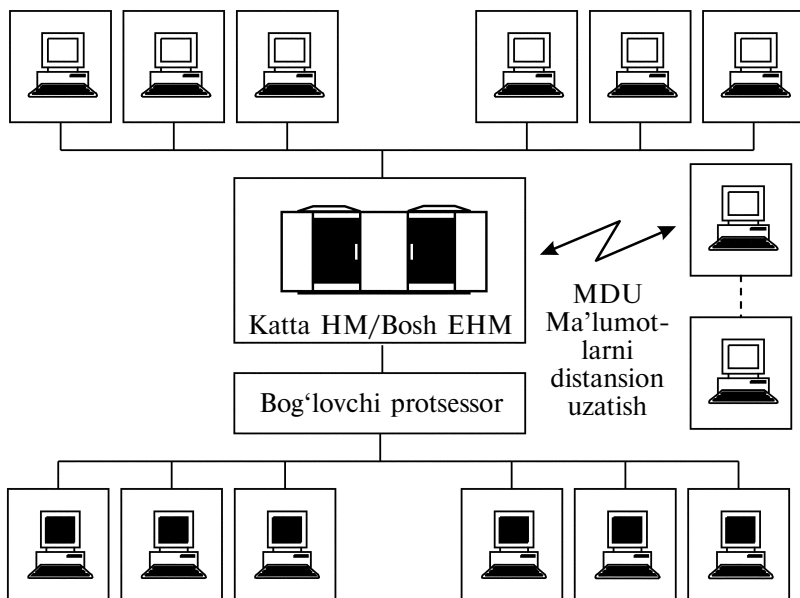


Minikompyuter tizimi ulangan terminallari bilan

Minikompyuter tizimlarining kengayishi qayta ishlashda tezlikning kamayishi hisobiga yoki javob vaqtining oshishi hisobiga samaradorlikning yomonlashuviga, hatto ko'p vazifalar yuklanganligi sababli kompyuterning osilib (to'xtab) qo'lishiga olib kelishi mumkin. Tizimlarni navbatdagi montaj qilish katta moliyaviy va vaqt sarflashni talab qiladi.

Minikompyuter tizimlari quyidagi xossalarga ega:

- ular ko'p sonli intellektual videoterminallar ulangan markaziy kompyuterga ega;
- samaradorlikka faqat markaziy kompyutergina ega bo'lmagan, balki alohida stansiyalar — terminallar ham ega;
- terminal stansiyalar o'zining shaxsiy ma'lumotlar xotirasiga ega emas;
- barcha foydalanuvchilarning dasturlari markaziy HM da qayta ishlanadi. Markaziy HM ishdan chiqqanda birorta foydalanuvchi ham kompyuter tizimi bilan ishlay olmaydi;
- tizimni tiklash vaqt va xarajat talab qiladi;
- ishlab chiqarish tizimlari va foydalanuvchining dasturiy ta'minoti tufayli ishlab chiqaruvchiga bog'liqligi.



SHK (shaxsiy kompyuter)

Markazlashmagan ishchi o'rinli katta HM

Ko'pfunksionalli tizimlar katta kompyuterning hisoblashlari hisobiga ifodalanishi mumkin. Unda markazlashmagan, intellektual bo'lmagan terminal stansiyalar markaziy katta HM ga ulanadi. Yana katta kompyuterlar bilan bog'lovchi protsessorlar orqali bog'langan intellektual va intellektual bo'lmagan SHK stansiyalar kombinatsiyalarini tuzish ham mumkin. Markazlashmagan stansiyalarni chaqirish katta HM (bosh EHM) lar bilan distansion ma'lumot almashish tizimi orqali amalga oshiriladi.

Bu ko'rinishdagi alternativlar servisli HM larida (hisoblash markazi) ham, bir nechta yuzlab terminallar ulangan katta korxonalarda ham qo'llanilishi mumkin.

Bu ko'rinishdagi aralash shakllar, masalan, ma'lum amaliy dasturlar markazlashmagan holda ishlatilganda juda qulaydir. Ammo bu holda barcha foydalanuvchilar markazlashgan holda saqlanayotgan ishlab chiqarish ma'lumotlariga murojaat qilish huquqiga ega bo'lishi yoki zarur bo'lganda katta HM larning ishini yengillatishi zarur (masalan, markazlashgan holda saqlanayotgan ma'lumotlar banki bilan markazlashmagan holda ishlash yoki katta HM ga o'rnatilgan dasturlarni markazlashgan holda bajaruvchi SHK stansiyalari uchun markazlashmagan holda dasturlar yaratish).

13.7. LOKAL TARMOQLAR (LAN)

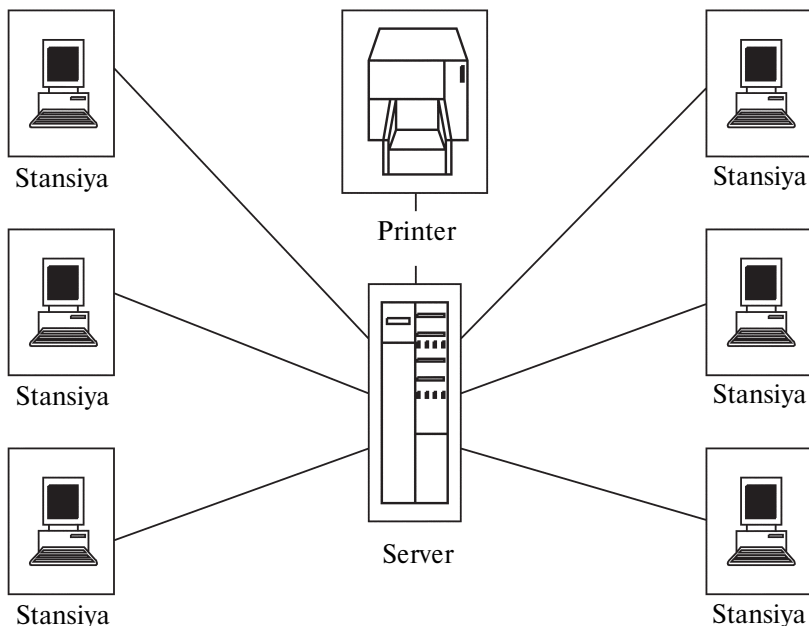
! LAN (Local Area Network) yoki lokal tarmoq deganda korxonada ichidagi bir nechta SHK larning tarmoq kommunikatsion tizimi orqali aloqasi tushuniladi.

Kommunikativlik bu yerda inson bilan mashina (MMK — Mensch-Maschine-Kommunikation — inson — mashina orqali kommunikatsiya) yoki rasm, matn va kompyuter ma'lumotlari tili yordamida mashinalar o'rtasidagi axborot almashishni bildiradi.

Workstations, Dextors yoki **Clients** deb ham nomlanuvchi shaxsiy kompyuterlar, terminallardan farqli o'laroq, mustaqil ravishda ham, tarmoqda ham ishlay oladi.

Mijozlar serverdan o'zlarini qiziqtiruvchi ma'lumotlarni, xizmatlarni yoki resurslarni olishlari mumkin. **Server** mijoz foydalanayotgan dasturlarni, ma'lumotlar to'plamini va ti-

zimning komponentalarini boshqaruvchi kuchli protsessoridir. Bunday tarmoqli aloqa **mijoz — Server — arxitektura (Client-Server-Architektur)** deb ham nomlanadi.



Mijoz-Server-Arxitektura

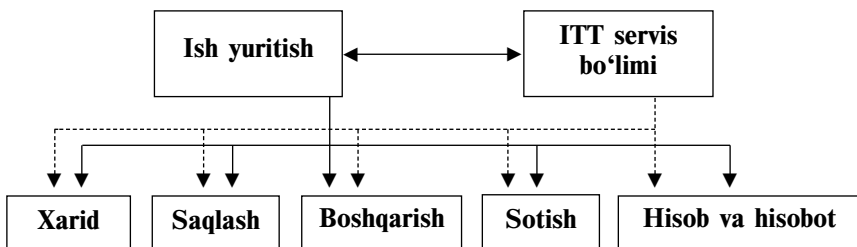
Agar korxonadagi shaxsiy kompyuterlar va server tarmoqqa ulangan va bir-biridan uzoq turli xonalarda joylashgan hamda dasturlar va ma'lumotlar to'plamidan ham markazlashgan, ham markazlashmagan hollarda foydalanish mumkin bo'lsa, u holda bu yerda ma'lumotlarni qayta ishlashni taqsimlash haqida gap boradi (**taqsimlangan Computing**).

Tarmoqdagi shaxsiy kompyuterlar nafaqat keng qo'llash imkoniyati bilan — matnlarni qayta ishlashdan boshlab to multimedialarda qo'llashlargacha (video-rasm-multiplikatsiya va musiqiy fragmentlarni qayta ishlash), balki o'zining moslashuvchanligi bilan ham ajralib turadi. Chunki ular o'zlariga qo'yiladigan talablarga mos ravishda tez va arzon montaj (kengaytirilishi, kamaytirilishi) qilinishi mumkin.

13.8. MQI SERVIS BO‘LIMI SIFATIDA

Markazlashmagan va tarmoqli foydalanishda maxsus bo‘limdagi bajaruvchilarning masalalari o‘zgaradi, balki informatsion va telekommunikatsion texnika tizimlaridan uzulushsiz foydalanishni ta‘minlovchi ITT — xodimlarga ham talab o‘zgaradi. Chunki ITT sohasida yetarli malakaga ega bolmagan xodim tizimlarni hosil qiluvchi va ishga tushuruvchi, dasturlarni o‘rnatadigan va uni qo‘llash bilan bog‘liq muammolarni yechuvchi va foydalanuvchining turli-tuman savollariga javob bera oluvchi malakali sherikka muhtoj bo‘ladi.

An‘anaviy MEQI (ma‘lumotlarni elektron qayta ishlovchi) bo‘limi markazlashmagan usul qadamlarida ITT servis bo‘limiga aylanib qoladi. U joylardagi mos maxsus bo‘limlar uchun va fon servis sifatida ichki tizimning ishini ta‘minlash uchun ko‘p sonli xizmat funksiyalarini bajaradi. Bunday ITT servis bo‘lim yana mijoz — server strukturasi ham mos keladi: maxsus bo‘limlar mijoz hisobida bo‘ladi, ITT ITT servis bo‘limi esa xizmat ko‘rsatuvchi sifatida mijozlarning talablarini qondiruvchi server vazifasini o‘taydi.



ITT servis bo‘limli tashkilot tuzish

Foydalanuvchilarga joyida va fon servis xizmatlarini ko‘rsatish bilan bir qatorda MQI bo‘limi korxonahabariyatining strategik maqsadlarini amalga oshirish uchun o‘ziga menejmentlik funksiyasini ham oladi.

ITT servis bo‘limining tipik masalalari:

| Foydalanuvchilarga joyida xizmat ko'rsatish | Fonovo'y servis | Menedjment-servis |
|---|---|--|
| <p>ITT tizimni o'rnatish va ishga tushirish Dasturlarni o'rnatish va xizmat ko'rsatish Trouble-Shooting, yani foydalanuvchida muammolar paydo bo'lganda yordam ko'rsatish, masalan, xizmat ko'rsatishdagi muammolar, funksional muammolar, ko'rsatilgan xatolarni tahlil qilish va boshqalar Texnik ta'minot komponentalarini ta'mirlash va almashtirish</p> | <p>ITT tizimlariga xizmat ko'rsatish Dasturlash bo'yicha servis xizmatlar Ma'lumotlarni himoyalash va ularni saqlashning ishonchligi bo'yicha tadbirlar o'tkazish Treninglar o'tkazish Hujjatlarni yuritish Ma'lumotlarga ishlov beruvchi va dasturiy ta'minot yaratuvchi firmalar bilan aloqada ishlash Litsenziyalarni nazorat qilish</p> | <p>Korxonaning strategik maqsadlarini qo'llab-quvvatlash ITT loyihalarni yaratish va boshqarish (loyihalar menejmenti) Telekommunikativ tarmoqlarni loyihalash va amalga oshirish Korxonada rahbariyati uchun tahlillar va baholar tuzish</p> |

Nazorat savollari:

1. Iyerarxik tashkilot tushunchasi nima?
2. Ma'lumotlarni elektron qayta ishlovchi klassik bo'limini asoslab bering.
3. Markazlashmagan strukturalar qanday bo'ladi?
4. Ko'p funktsionalli tizimlar qanday?
5. Lokal tarmoqlar (LAN)ni tushintiring.
6. MQI servis bo'limini yoritib bering.

14.1. ITT SERVIS FUNKSIYALARNI UZATISH

Texnik va dasturiy ta'minot mahsulotlarining xilma-xilligi tufayli hamda foydalanuvchi tomonidan kutishning ortishi sababli ITT tizimlarni keng qo'llash bilan birga MQI bo'yicha xodimlar ko'rsatadigan servis xizmatlarga katta talablar qo'yilmoqda. Bir tarafdah o'ta murakkablashish sharoitida barcha foydalanuvchilar uchun uzluksiz, ishonchli va tejamli tizimni ishlab chiqaris bilan ta'minlash uchun, ITT sohasidagi xarajatlarning ortishi tufayli ITT servis funksiyalarini uzatish haqidagi masala paydo bo'ladi. Ya'ni servis xizmatlar tashqi firmalar tomonidan ko'rsatilishi kerakmi yoki shaxsiy resurslar hisobidanmi (ITT xodimlari, texnik ta'minot, dasturiy ta'minot, tashkiliy ta'minot)?

ITT servis tashkilotlar faoliyati spektri

Boshqa firmalarning **yengillatishi va servis xizmatlari tashqi** HM orqali yoki ITT servis xizmatlarini ko'rsatuvchi maxsus tashkilotlar tomonidan amalga oshirilishi mumkin. ITT servis tashkilotlari o'zining ko'rsatadigan xilma-xil xizmatlari bilan xizmat ko'rsatish tashkilotlarini tashkil etadi.



ITT servis funksiyalarini uzatish — bu ITT bilan bog'liq xizmatlarni boshqa firmalarga o'tkazish jarayonidir!

To'liq Outsourcing barcha ITT servis funksiyalarni bitta yoki bir nechta tashqi bajaruvchilarga to'liq uzatishni bildiradi. ITT servis xizmatlar talablariga mos ravishda alohida bajaruvchilar tomonidan xizmat ko'rsatilishi buyurtmani qisman uzatish, buyurtmani Multi uzatish yoki buyurtmani selektiv uzatish deyiladi. Chunki bu holda ham ichki, ham tashqi resurslar kombi-natsiyalanadi.

Buyurtmani qisman uzatish shunday afzalliklarga egaki, tashkilot buyurtmani uzatishning mo'ljallangan usuli hisobiga o'z ITT rivojlanish prioritetlarini o'zi aniqlashi mumkin va tashqi bajaruvchilarga bog'liqlikni ma'lum bir me'yorda ushlab turishi mumkin.

14.2. BUYURTMANING BIR QISMINI TASHQI TASHKILOTLARGA UZATISHNI KIRITISHNING SABABLARI

Bir tomondan tashqi HM va ITT servisli tashkilotlarning argumentlari, boshqa tomondan tashkilotlarning ITT servis xizmatlarining xizmatiga muhtojligi bir-biriga mos tushadi.

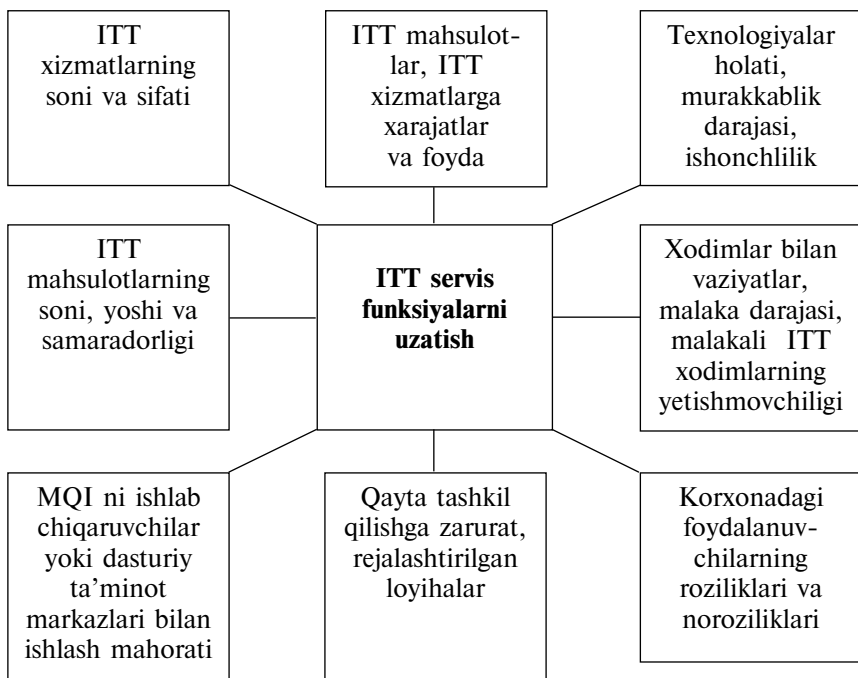
| ITT servisli tashkilotlarning argumentlari | ITT servis funksiyalarini uzatishning sabablari |
|--|--|
| <p>Birmuncha past va hisoblanuvchi xarajatlar, moliyaviy tavakkaldan uzoqligi</p> <p>Ishlab chiqaruvchi ITT soha ishini yengillatish</p> <p>Ixtisoslashtirish hisobiga professional o‘z-o‘zini kamolga yetkazish</p> <p>Ishlarning ITT sohasidagi tajribali xodimlar tomonidan bajarilishi</p> <p>Bilimlarni va servis xizmat ko‘rsatishni uzviy takomillashtirish hisobiga texnik progressni ta‘minlash</p> | <p>ITT sohasidagi xarajatlarning haddan ziyod o‘shishi, birmuncha qisqa ishlab chiqarish sikli evaziga keyingi xarajatlarning oshishi, ITT sohasidagi xarajatlarning ko‘rinarli emasligi</p> <p>Tashkilotning asosiy ishiga konsentratsiyalashuvi, ITT sohasidagi ishlarning ko‘pligi</p> <p>Foydalanuvchining tizimlari va dasturiy ta‘minotining xilma-xilligi tufayli ITT sohasidagi juda katta va hatto boshqarib bo‘lmaydigan qiyinchiliklar</p> <p>Xodimlar malakasining yetarli emasligi, malaka oshirishning zarurligi</p> <p>Juda qisqa ishlab chiqarish sikliga ega ITT mahsulotlarini doim yangilash hisobiga paydo bo‘ladigan ishonchsizlik va beqarorlik (qarish xavfi)</p> |

ITT servis funksiyalarini uzatishda rozi va qarshi qarorlarini qabul qilishda nafaqat iqtisodiy, balki tadbirkorlik — siyosiy aspektlar ham ahamiyatga ega (ishlab chiqarish Noy-Xau larini uzatish, bog‘liqlik darajasi). ITT servis funksiyalarini uzatish masalasi asosan, faktik holatda katta yetishmovchiliklar ko‘zga tashlanganda (xatoliklarning to‘planib borishi, quvvatning kamayishi, ...), katta moliyaviy va shaxsiy xarajatlar talab qilinganda qo‘yiladi. Boshqa tarafdin, ITT servis funksiyalarini uzatishga oldindan rejalashtirilgan, amalga oshirish uzoq vaqt va katta mablag‘ talab qiladigan, o‘ta

murakkab darajadagi yangi konsepsiyalarni amalga oshirish ham olib kelishi mumkin.

ITT servis funksiyalarini uzatish ba’zida ishlab chiqarish resurslarining (xodimlar, vaqt, mablag‘ va boshqalar) katta qismi korxonaning asosiy masalasi bilan qisman yoki umuman umumiylikka ega bo‘lmagan ishlarda qo‘llanilganda kelib chiqadi. ITT servis funksiyalarini uzatish natijasida bo‘shagan resurslar avvalo, korxonaning asosiy vazifasini bajarishda ishlatilishi mumkin. Bu bilan korxonaning mehnat unumdorligi oshadi va korxonaning bozordagi o‘rni mustahkamlanadi.

Shunday qilib, ITT servis funksiyalarini uzatishda rozi va qarshi qarorlarini qabul qilish konkret ishlab chiqarish va unga bog‘liq tashkiliy va ITT strukturalar bilan ham bog‘liq. Quyidagi aspektlar ITT servis funksiyalarini uzatishda rozi va qarshi qarorlar qabul qilinishiga ta’sir qilishi mumkin:



ITT servis funksiyalarini uzatish haqida
qaror qabul qilish aspektlari

14.3. TARMOQLI ISH

Tarmoqli ish nima?

Optimal platformani tanlash ko'p hollarda effektiv SHK lar mavjud bo'lganda tarmoq tizimlarini yaratish yoki kengaytirishga olib keladi. Ular oxirgi paytlarda ishchi stansiyalar va mijozlar sifatida keng qo'llanilmoqda. Tarmoqda ishlash tendensiyasini qo'llab-quvvatlash yakka foydalanuvchilik tizimlarda integratsiyaga talabning oshishi va SHK samaradorligining ortishi tufayli amalga oshmoqda.

! Tarmoqda ishlash — kompyuter tizimining komponentalarini yaxlit ish jarayonlarini o'tkazish madsadida tarmoq bilan ulanish jarayonidir.

Hisoblash markazlarini (HM) tashkil etish va yopish katta mablag'larni kiritish bilan bog'liq bo'lganligi uchun ham tarmoqqa ulanishni nafaqat axborot-texnik jihatdan, balki iqtisodiy nuqtayi nazardan ham qarash kerak. Bu misollardan ko'rinadiki, tarmoqqa ulanish kompyuterda ish jarayonlarining tezkor bajarilish hisobiga korxonaning tashkiliy birliklarida ish unumining yaxshilanishiga ta'sir ko'rsatadi.

Tugundan tugunga uzatish.

Ikki yoki undan ko'p bir xil SHK larni kichik tarmoq bog'lab turadi. Har bir stansiya boshqa stansiyaning texnik va dasturiy ta'minotidan foydalanishi mumkin. Shuning uchun ham serverdan foydalanishga zarurat bo'lmaydi. Masalan, tijorat faoliyati bo'yicha ma'lumotlar saqlanayotgan SHK ning qattiq diskidan foydalanishi mumkin. Barcha stansiyalar ulangan lazerli printerdan foydalanishi mumkin. Tugundan tugunga uzatish kichik korxonalarga yoki mustaqil ishlaydigan mutaxassislariga (advokatlar idorasi, vrachlar) mos tarmoqdir. U uncha katta bo'lmagan xarajatlar hisobiga zarur tarmoq kartalari va o'tkazish uchun materiallar xarid qilish bilan amalga oshirilishi mumkinligi bilan juda foydali hisoblanadi. Tarmoqni boshqaruvchi dasturiy ta'minotlar ishlab chiqarish tizimlarida mavjud bo'ladi (Windows 98). Tugundan tugunga tarmoq o'tkazish uchun kompleks paketlar ham taqdim etiladi (lokal hisoblash tarmog'i — LHS, Novelladan shaxsiy Netware). Ular ishlab chiqarish tizi-

ining eskirgan platformasida (DOS) tarmoq boshqarishini tashkil qiladi.

Ayrim so‘rovlar SHK ni haddan tashqari ishga ko‘mib tashlaydiki, ular endi effektiv holatda ishlay olmaydi. Bunday holalarda mablag‘ni tejash samaradorlikni cheklashga zid bo‘ladi. Ishlab chiqarish ma‘lumotlari barcha protsessorlar o‘rtasida taqsimlanadi. Barcha stansiyalarni o‘z ma‘lumotlari bilan alohida himoyalashga to‘g‘ri keladi.

Mijoz-server konsepsiyasi.

Bunday konsepsiyada tarmoqda bitta yoki bir nechta serverlar bo‘ladi. Ular boshqa stansiyalar (mijozlar) tomonidan foydalaniladigan xizmatlarni taklif qiladi (1.2.3. bo‘lim bilan taqqosla). Mijozlar lokal yoki tarmoqda ishlash imkoniyatiga ega bo‘ladi:

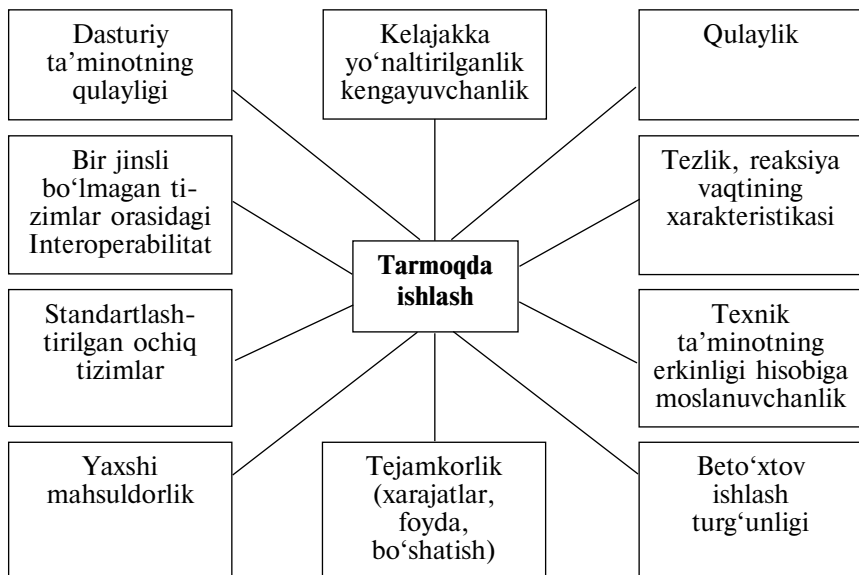
Server xizmatiga misollar

| Server | Xizmat |
|---|--|
| Amaliy dasturlar serveri va fayllar serveri | Mijozlar uchun amaliy dasturlar taklif etish. |
| Ma‘limotlar banki serveri | Mijozlar uchun joriy ma‘lumotlar taklif etish. |
| Printer-server | Mijozlar uchun chop qilishni hamda ularning foydalanish huquqini boshqarish. |
| E-Mail-server | Tarmoqdagi mijozlarning o‘zaro aloqalarini boshqarish. |

LHT (lokal hisoblash tarmog‘i) va GHT (global hisoblash tarmog‘i) konsepsiyalari.

Bozorlarning birlashishi nuqtayi nazaridan tarmoq kommunikatsiyasi nafaqat ishlab chiqarisharo LHT sohasiga, balki barcha bozorlardagi kommunikativ obyektlarga tegishlidir. Shaxsiy bo‘limlar, mijozlar yoki yetkazib beruvchilar kommunikativ obyekt bo‘lishi mumkin.

Unumli kommunikativ tarmoq (kompleks xizmatli raqamli tarmoq — KXRT) va kommunikativ xizmat (Internet) mavjud bo‘lganda yuqori ishlab chiqarish tarmog‘i butun dunyo bo‘yicha (WAN — global hisoblash tarmog‘i) ma‘lumotlarni tez va effektiv almashish imkonini beradi.



Tarmoqda ishlashga talablar

14.4. QAYTA TASHKIL ETISH

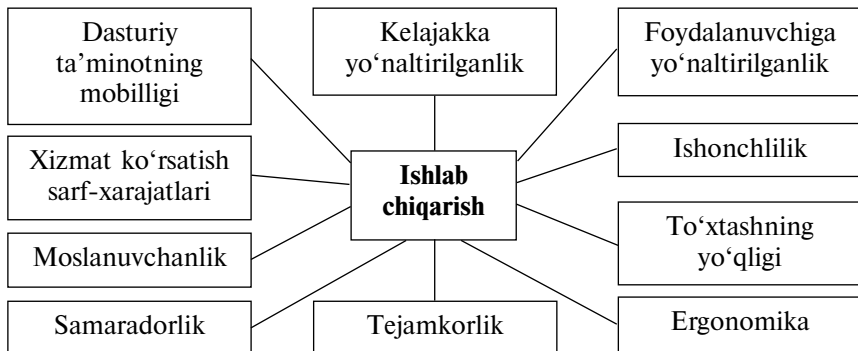
Dasturiy ta'minot texnikasida dasturiy ta'minot yaratish deb informatikaning dasturiy ta'minotni yaratish va tatbiq etish uchun usullar va asboblarni muntazam qo'llash bilan shug'ullanadigan sohasiga aytiladi.

Dasturiy ta'minotni rivojlantirishning asosi bo'lib dasturiy ta'minotning xizmat sikliga aytiladi. Unga asosan muammo-ning qo'yilishidan boshlab, to dasturiy ta'minotni ishlab chiqish va uni qo'llashgacha bo'lgan barcha bosqichlar sistemali ravishda (bosqich modeli, konsepsiya bosqichi) sodir bo'ladi. Bosqich oldindan aniqlangan natijaviy mahsulot bilan tugallanganda navbatdagi bosqich boshlanadi.

Dasturiy ta'minotni rivojlantirishning umumiy jarayoni planlashtirish masalasining kuzatish bosqichidan va loyihani nazorat qilishdan, tejamkorlikni hisoblash va loyihani hujjatlashtirishdan iborat.

Agar ishlab chiqish jarayonida ishlatiladigan usullar va texnikalar mos ishlab chiqarish jihozlarini qo'llansa, u holda kompyuter yordamida dasturiy ta'minotni CASE — texnologiya yordamida ishlab chiqarish haqida gap boradi.

Muhandislik ishlab chiqarishning maqsadi quyidagi mezonlar yordamida yuqori sifatli dasturiy ta'minotni ishlab chiqarishdan iboratdir:



Dasturiy ta'minot uchun sifat mezonlari

Qayta tashkil qilish aynan mavjud dasturiy ta'minot asosida ikkinchi marta amalga oshirilayotgan, yangilangan ishlanma degan ma'noni bildiradi. Ishlab chiqarish va qayta tashkil etish kompleks jarayonlar hisoblanadi va loyiha doirasida amalga oshiriladi.

! Qayta tashkil qilish dasturiy ta'minotni moslashtirish va yangilash jarayonidir. Bu jarayon ishlab chiqarishning talabiga binoan, mos usullar va texnikani qo'llash yordamida amalga oshiriladi.

Qayta tashkil etish loyihasi uchun texnik va tashkiliy muammolar yoki korxonaning o'zidagi yangi ishlanmalar sabab bo'lishi mumkin. Masalan, quyidagi hollarda bunday loyihalar haqida o'ylab ko'rish zarur bo'ladi:

- eskirgan kompyuter tizimlarini yangi ITT tizimlar va yangi dasturiy ta'minot bilan almashtirish;
- korxonada ishlab chiqilgan dasturiy ta'minotni standart dasturiy ta'minot bilan almashtirish;
- dasturiy ta'minotni talabga mos ravishda tuzatish (sozlash);
- dasturiy ta'minotning yangi qismlarini mavjud tizimlarga integratsiya qilish;

- korxonaga uchun yangi kommunikativ texnikalardan foydalanish.

Boshqa jihatdan qaraganda, qayta tashkil etish loyihalari bozorga yoʻnaltirilgan ishlanmalar sababli ham kelib chiqishi mumkin. Masalan, savdo bozoridagi kuchli raqobat tufayli yoki mijozning yangi talablari tufayli raqobatbardoshlikni saqlash yoki kuchaytirish maqsadida kompyuterga asoslangan ishchi jarayonlarni yangidan ishlab chiqish zarurati tugʻiladi. Agar ishlab chiqarishning tashkiliy strukturasi almashtirish qayta tashkil etish uchun sabab boʻlsa, u holda biznesni olib borish tizimini qayta tashkil etish (BOBTQTE) haqida gap boradi. BOBTQTE jarayonga yoʻnaltirilgan ishlab chiqarishning anʻanaviy funksional-yoʻnaltirilgan qadamini almashtiradi. Tabiiyki, bu narsa programma taʼminotini moslashtirishga, yangilashga yoki xarid qilishga olib keladi.

Xulosalar

| | Rivojlanish tendensiyasi | |
|---|---|---|
| ITT server funksiyalarini boshqa tashkilotlarga uzatish | ITT server funksiyalarini ichki uzatish | ITT server funksiyalarini tashqi uzatish |
| Outsourcing — bu ITT server xizmatlarini boshqa firmalarga uzatish jarayoni. Uzatilayotgan xizmatlarning hajmiga bogʻliq holda xizmatlarni toʻliq va qisman uzatish usullari mavjud (xizmatlarni multi va selektiv uzatish) | ITT ishlarni shu konsern bilan iqtisodiy aloqada boʻlgan biror korxonaga yoki shu ishlab chiqarish guruhiga uzatish | ITT ishlarni boshqa iqtisodiy aloqada boʻlmagan korxonaga uzatish |
| Optimal platformani tanlash | Katta kompyuterlardagi ilovalarni kichiklariga oʻtkazish | Markazlashtirish (yiriklashtirish) |
| Rightsizing — bu dasturiy taʼminotning va foydalanuvchining talablari asosida mavjud tizim platformasining koʻrinishini | Downsizing — bu katta kompyuterlardagi amaliy dasturlarni kichik tizim platformalariga oʻtkazish demakdir | Upsizing — bu tarmoqqa markazlashgan holda ulanish hisobiga, mavjud tizim platformalarini katta tizim platformalariga |

| | | |
|--|---|--|
| va qiymatini aniqlash demakdir | | yiriklashtirish jarayoni demakdir |
| Tarmoqda ishlash | Serverga asoslanmagan tarmoqlar | Serverga asoslangan tarmoqlar |
| Networking — bu kompyuter tizimining komponentlarini tarmoqqa ulash jarayonidir | Kicik tarmoq sifatidagi teng huquqli stansiyalarning bir xil rahgli (darajali) tarmogʻi | Butun dunyo boʻylab (LHT-GHT) kommunikatsiya imkoniyatiga ega boʻlgan lokal tarmoq hisobidagi (LHT) mijoz-server tizimi. Talabga koʻra ilova, maʼlumotlar banki, printer, Web-server va E-Mail qoʻllanilishi mumkin |
| Qayta tashkil etish | Dasturiy taʼminotni tashkil etish | Biznes — jarayonni qayta tashkil etish |
| Qayta tashkil etish bu mos usullar va texnikalardan foydalanib, ishlab chiqarish talablarini hisobga olgan holda dasturiy taʼminotni yaratish va soʻzlash demakdir | Bu informatikaning bir qismi boʻlib, u dasturiy taʼminotni yaratish va tatbiq etish uchun usullar va asboblarni (instrument) sistemali ravishda qoʻllaydi | Bu ishlab chiqarish jarayonlarini radikal qayta qurish jarayonidir. RBP funksional-yoʻnaltirilgan qadamni jarayonga yoʻnaltirilgan ishlab chiqarish qadami bilan almashtiradi. U narsa qayta tashkil etishga olib krlishi mumkin |

Nazorat savollari:

1. ITT servis funksiyalarni uzatishni tushuntiring.
2. Buyurtmaning bir qismini tashqi tashkilotlarga uzatishni kiritishning sabablari nimada?
3. ITT servis funksiyalarni boshqa tashkilotlarga uzatishdagi imkoniyatlari qanday?
4. Qayta tashkil etish usullarini aytib bering.
5. Rightsizing — bu nima?

15-B O B. BOZOR STRUKTURALARI

15.1. BOZOR VA BOZOR MUNOSABATLARI

Talabalar tomonidan ishlab chiqilgan hujjatlar, ya'ni «Vittekind» MCHJ ni bozor sharoitida o'rganishga yordam beradi:

| | |
|-----------------------|---|
| Mehnat bozori | Vittekind MCHJ o'zining xizmatlarini mehnat bozorida taklif etishi mumkin bo'lgan malakali xizmatchilarga muhtoj. |
| Kapital bozori | Vittekind MCHJ yangi kommunikativ tarmoqlarini va yangi ishlab chiqarish zallarini mustaqil ravishda moliyalashtira olmaydi, ya'ni unga tashqaridan mablag' kerak bo'ladi. Shunday qilib, u kapital bozoriga yaqinlashib qoladi. Ko'pgina yirik tashkilotlar o'z moliyalashtirish shartlarini taklif etgan. |
| Xarid bozori | Vittekind MCHJ mahsulotlarni savdo bozoridan xarid qiladi. Yetkazib beruvchilar maxsus ishlab chiqaruvchi va ko'tara savdo qiluvchi maxsus firmalardir. Bir paytning o'zida u informatsion va telekommunikativ firmalarning (telefon kompaniyalari, provayderlar) telekommunikatsiya bozorida taklif qilinayotgan xizmatlarini ham hisobga oladi. |
| Sotish bozori | Bugungi kungacha Vittekind MCHJ sotish bozorida elektrotexnik asboblarni taklif etar edi, hozir esa u informatsion va telekommunikativ mahsulotlarni yetkazib beruvchi bo'lib tez-tez paydo bola boshladi. Chunki bu mahsulotlarga talab o'smoqda. |

Tavsiflangan bozor munosabatlaridan shu narsa aniqki, xaridor va sotuvchi (talab va taklif) uchrashib bir-biri bilan munosabatga kirishgandagina bozor bo'ladi.



Bozor talab va taklif uchrashadigan joydir. Talab va taklif obyektga, bajariladigan ishga, ish kuchiga va kapitalga oid bo'lishi mumkin.

Marketing

Bozorchasiga fikr qilish va barcha bozorlarni ishlab chiqarish tadbirlariga jalb qilish zarurati talabalar uchun Vittekind MCHJ rahbariyati bozorlardagi holatni quyidagicha tavsiflagandan so'ng aniq boldi:

- Vittekind MCHJ o'zining maxsus mahsulotlarini va xizmatlarini bozorga chiqarish uchun zarur bo'lgan ITT sohasidagi mutaxassislarni mehnat bozoridan har doim ham topa olmaydi. Bunday holat texnologiya sohasida muammolarga olib keladi;
- oxirgi paytlarda kapital bozorida qarzning foizi ko'tarilib ketdi. Shuning uchun ham yangi ishlab chiqarish zallarini qurish cho'zilib ketishi va xaridorgir mahsulotlar o'z vaqtida yetkazib berilmasligi mumkin;
- oxirgi paytlarda xarid bozorida xotira mikroshemalarning xarid narxi ko'tarilib ketdi. Natijada ko'pgina mahsulotlarning sotish narxi oshdi. Bu esa o'z navbatida talabning tushib ketishiga va mahsulot ishlab chiqarishning kamayishiga olib keldi;
- savdo bozorida xalqaro raqobatning keskinlashishi kuzatilmoqda. Shuning uchun ham Vittekind MCHJ bozoriq-tisodiy qarorlarini qabul qilishda raqobotga va mijozlarning talablariga yo'naltirishi kerak.



Vittekind MCHJ rahbariyati o'z xulosalarida shuni ko'rsatib o'tganki, bozordagi o'rin nafaqat kam xarajatlar bilan ishlab chiqarishdan, balki bajarilgan ish mahsulotlarining sifatiga ham bog'liq. Kelajakda barcha ishlab chiqarish harakatlari bozorni rivojlantirishga va mijozlarning talablariga qaratilgan-dagina bozordagi stabil o'rin haqida gapirish mumkin bo'ladi. Bu maqsadga faqat mos marketing hisobigagina erishish mumkin.

Marketing ishlab chiqarish strategiyasi bo'lib, u sotish siyosatini tashkil etishni izchillik bilan bozorning talablariga va uni rivojlantirishga yo'naltiradi. (marketing — bozorga olib kelish).

15.2. BOZORNI O'RGANISH VA TAHLIL QILISH

Marketingning muvaffaqiyatli asosi uzluksiz hisob, ma'lumotlarni tayyorlash va tahlil qilish va ular quyidagi xossalar bilan ifodalanadi:

- bozordagi ishlab chiqarish holatlari;
- bozordagi va bozorni rivojlantirishdagi holatlar;
- mahsulotlar va bajariladigan ishlar;
- marketingning umumiy shartlari.

To'plangan marketing ma'lumotlarni sotish siyosati bilan bog'liq qarorlar uchun asos bo'ladi. Talabalar Vittekind MCHJ uchun o'zlarining tahlillari asosida, masalan, quyidagi savollarga javob izlaydilar:

| Marketing bo'yicha savollar | Marketing ma'lumotlari |
|--|--|
| Korxonaning iqtisodiy ahvoli tevarigidagi bozordagi ishlar qanday holatda? | Aylanmalarni rivojlantirish, xarajatlar, foydaning o'sishi, mahsuldorlik, shaxsiy kapital, tashqi kapital |
| Boshqa yetkazib beruvchilar sotuv bozoriga qanday ITT mahsulotlarni va qanday bahoda taklif etadi? | Mahsulotning spetsifikasi, raqobat-chilar, raqobat strukturasi, sotish bo'yicha ma'lumotlar, sotish yo'nlari, bozor narxlari |
| Bozorda qanday ITT mahsulotlariga talab bor? | Mijozlar strukturasi, ehtiyoj va talab strukturasi, bozor va mijozning imkoniyatlari, mahsulotlar bo'yicha ma'lumotlar, reklama kompaniyalarining bahosi |
| Mahsulotning hayot sikli qanday muddatga mo'ljallangan? | Sotish bo'yicha ma'lumotlar, mijozlar munosabatlari haqida ma'lumotlar, bozorni o'rganishni baholash |
| Bozorga qanday bozor shartlari ta'sir qiladi? | Konyuktura bo'yicha ma'lumotlar, kommunikatsion texnologiyalarni rivojlantirish va uning imkoniyatlari, huquqiy va siyosiy bozor shartlari |

Axborotlarning ichki va tashqi manbalari

Bozor haqidagi mos axborotlarni yig'ish bilan shug'ullanuvchilar uchun ko'pgina manbalar mavjud. Ular ishlab chiqarishning ichki va tashqi axborot manbalariga bo'linadi.

15.3. BOZORNI O'RGANISH MAQSADLARI

Bozorni o'rganishda ishlab chiqarish maqsadlari bilan muvofiqlashtirilgan quyidagi maqsad va strategiyalar nazarda tutilishi mumkin:

Ishlab chiqarish maqsadlari

| Marketing maqsadlari | | |
|---|--|-------------------------------------|
| Yangi bozorlarni ochish (bozordagi lyuklar) | Mayda bozorlarga bo'lish (bozor segmentatsiyasi) | Bozordan chekinish (bozor masalasi) |
| Raqobatni bo'lish | | Bozordagi raqobatga moslashish |

Marketingning maqsadlari

Miks-marketing.

Marketing doirasida sotish siyosatining aniq usullaridan foydalaniladi. Ular oldiga qo'yilgan ishlab chiqarish va marketing maqsadlarini amalga oshirishga xizmat qiladi. Sotish siyosatining quyidagi usullari mavjud:

| Marketing usullari | Izohlar va misollar |
|--|--|
| Mahsulotlar va assortimentlar siyosati | Asosiy masala qanday mahsulotlarni va qanday bahoda bozorga chiqarish masalasidir. Mahsulotlar va assortimentlar siyosati doirasidagi qarorlar quyidagilarga tegishlidir: ishlab chiqarish maydoni; mahsulotlarning innovatsiyasi, rad etish, takomillashtirish yoki xilma-xillik; sifat, dizayn, mahsulotlarni joylash; narx qo'yish, chegirmalar, yetkazib berish va to'lov shartlari. |

| | |
|-----------------------------|--|
| <p>Taqsimlash siyosati</p> | <p>Asosiy masala mahsulotlarni sotishning qanday usullari yordamida yetkazib berilishidir. Bu masalaning taqsimlash siyosati doirasidagi yechimi, quyidagilardan iborat: sotish yo‘li yordamida, ko‘tara savdo orqali, vakillar orqali va boshqalar; transport va yetkazib berish, poyezd bilan, pochta orqali; taqsimlash, markaziy ombor, asosiy ombor.</p> |
| <p>Kommunikativ siyosat</p> | <p>Asosiy masala qanday tadbirlar sotishga yordam berishidir. Bu masalaning kommunikativ siyosat doirasidagi yechimi quyidagilardan iborat: reklamaga sarf-xarajatlar; reklamalar, reklama vositalari, reklama tashuvchilar; sotishga ko‘maklashish; sotishdan oldingi va keyingi servis ishlari; jamoatchilik bilan ishlash; yarmarkalar; mahsulotning internetda mavjudligi.</p> |

Umumiy holda bu usullar ajratilgan holatda ko‘rilmaydi, aksincha, qo‘yilgan maqsadga muvofiq ravishda kombinatsiyalanadi va bir-biri bilan moslashtiriladi. Moslashish maqsadiga yo‘naltirilgan marketing asboblari Miks-marketing ham deyiladi.

! Miks-marketing mahsulotlar siyosati va assortimenti doirasidagi, marketing maqsadlarini va ishlab chiqarishni amalga oshirishga nisbatan taqsimot va kommunikatsiya siyosati doirasidagi optimal kelishilgan qarordir.

Marketing va Miks-marketing raqobatbardoshlikni ta‘minlash maqsadida bozordagi o‘zgarishlarga tez va uddabaronlik bilan javob berishga ko‘maklashadi. Bunga mos ravishda ham informatsion va kommunikativ texnikalar sohalaridagi, ham mijozga qaratilgan marketing sohalaridagi ishlanmalarining qiymati oshib bormoqda.

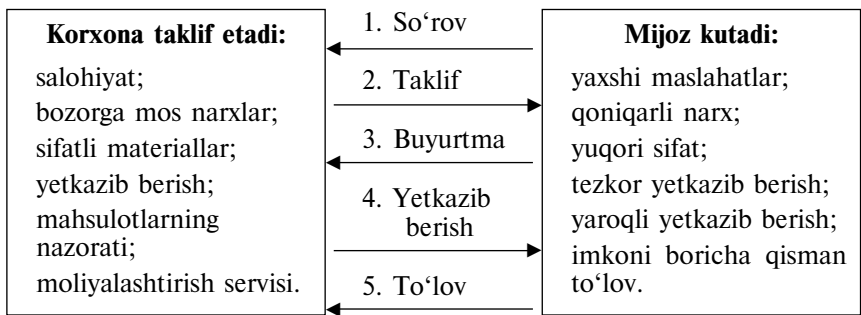
Mijozga yo‘naltirilganlik.

Bozordagi raqobatning keskinlashishini hosobga olgan holda korxonalar kelajakdagi raqobatbardoshlikni va ustun-

likni ta'minlash uchun mos strategiyalarni ishlab chiqishga to'g'ri keladi. Bu strategiyalarning bittasi ishlab chiqarish jarayonlarini muntazam ravishda mijozga yo'naltirilganligidadir. Chunki mijoz mahsulotlar va yutuqlarning oxirgi xaridori hisoblanadi. Bu strategiyaning maqsadi mahsulotlar va yutuqlarning xaridorlar talabiga yo'naltirilganligi hisobiga mijozlar bilan uzoq muddatli aloqani o'rnatishdan iborat. Bu esa bozordagi o'rnini kafolatlashga asos bo'ladi.

Umumiy holda mijozga yo'naltirilgan deb nomlangan strategiya mijozga yo'naltirilgan marketing bilan bir qatorda mijozlarning talabini qondirish bilan bog'liq bo'lgan barcha mahsulotlar va yutuqlarni qamrab oladi. Korxonaga va mijoz o'rtasidagi savdo shartnomasining bajarilishi uchun asosiy shartlar quyidagi chizmada aks ettirilgan:

Mijozga yo'naltirilganlik doirasida korxonaga va mijoz o'rtasidagi asosiy munosabatlar bilan birga mijozning kutishini va korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlarini ham hisobga olish kerak bo'ladi. Quidagi sxemada mijozlarni kutishga yo'naltirilgan korxonaning ish faoliyati ko'rsatilgan.



Mijozlarni kutish va talablarni qondirish imkoniyatlari

Mahsulotni sotib olishda so'z nafaqat mijoz tomonidan biror tovarni xarid qilish haqida boradi, balki yana avvalambor mahsulotga nisbatan talab va ehtiyojning ham qondirilishi haqida so'z boradi. Masalan, agar mijoz o'zining kompyuteriga yangi printer sotib olmoqchi bo'lsa, u holda tezligiga, chop qilishdagi shovqinga va narxiga nisbatan ma'lum talablar bajarilgan bo'lishi kerak. Talab va so'rov mahsulotga nisbatan ham, mijozga nisbatan ham tahlil qilinishi kerak. Chunki

biror mahsulotning sifati qo‘llash sohasi va mijozning xohishi turlicha bo‘lishi mumkin.

Bozordagi o‘rnini ta‘minlash va kengaytirishga bo‘lgan sa‘y-harakatlar tufayli, mahsulotga yo‘naltirilgan (taqdim qilish, yetkazib berish, ITT tizimlarni o‘rnatish) ishlar bilan bir qatorda xaridgacha (Pre — Sales — Service) yoki xariddan keyin (After — Sales — Service) bajarilishi mumkin bo‘lgan ishlab chiqarish vazifalarining qimmati oshib bormoqda.

Mijozga yo‘naltirilgan ishlar ishlab chiqarish xodimlariga bir paytning o‘zida yuqori talablarni ham qo‘yadi. U mijozlarni o‘zining mutaxassis sifatidagi vakolatligi hamda savdo va sotsial vakolatligi hisobiga korxonaning mahsuldorligi haqida ishontirishi kerak. Mijoz bilan uzoq muddatli aloqalar o‘rnatish maqsadi, masalan, ikki tomonlama shartnomalarning bajarilishi hisobiga amalga oshiriladi. Korxonada mijozga nisbatan o‘zining mas‘uliyatini his qiladi, mijoz esa korxonada tomonidan bajarilgan ish va berilgan va‘dalarga suyanishi mumkin. Mijoz qoniqarli ish bajarilayotganligini his qilishi hisobiga korxonada va mijoz o‘rtasida ishonch bazisi paydo bo‘ladi. Shu yo‘sinda hosil qilingan ishonch bir paytning o‘zida mijozlar foydasiga doim yangi yaxshilanishlarga erishish uchun sabab va majburiyat bo‘lishi mumkin.

Iqtisodiy-ishlab chiqarish aspekti bo‘yicha qo‘shimcha bajariladigan va mijoz tomonidan kutiladigan ishlar faqat quyidagi hollarda o‘zini oqlashi mumkun:

- ish mas‘uliyat bilan, o‘z muddatida va qoniqarli baholarda bajarilganda;
- mijozning ishonchi oshib boradi va oshuvchi aylanma mablag‘larda o‘z aksini topadi;
- mijoz bilan uzoq muddatli aloqaga erishiladi;
- bajariladigan ishlar foyda keltiradi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish va bozor siyosati maqsadlariga erishish uchun marketing qanday instrumentlari (asboblari) qo‘llaniladi?
2. Marketing korxonaning sotish siyosatini talab va bozorni rivojlantirishga uzviy yo‘nalishlari strategiyasini yoriting.
3. Bozorni o‘rganishda shaxsiy bozorlarga bo‘lish hisobiga yangi bozorlarni ochishdan boshlab, to bozordan chekinishgacha bo‘lgan qanday maqsadlar bo‘lishi mumkin.

16.1. KLASSIK BOZORDAN ELEKTRON BOZORGA O‘TISH

Kommunikatsiyaning zamonaviy imkoniyatlari bozor strukturasi shunchalik o‘zgartirib yubordiki, klassik bozordan tashqari elektron bozorlar ham tez rivojlanmoqda. Yetkazib beruvchilar va mijozlar bilan axborot almashish ixtiyoriy vaqtda va ixtiyoriy joyda amalga oshirilishi mumkin. Chunki endi bozorlar ichidagi va bozor orasidagi masofa tushunchasi o‘zining boshlang‘ich ma‘nosini butunlay yo‘qotgan.

Bundan kelib chiqadigan raqobatning keskinlashuvi natijasida ko‘pgina korxonalar tuzilgan tashkiliy tuzilmalarga tanqidiy nuqtayi nazardan qarash va o‘zlarining ish jarayonlarini tashkil etishda butunlay yangi yo‘llarni izlab topish zaruriyatini his qilmoqdalar. Qayta tashkil etish jarayonida biznes jarayonni qayta tashkil etish (BPQTE) deb nomlanadigan ishlab chiqaruvchi ish jarayonlarini qayta qurishning qiymati oshmoqda. Yangicha dizaynlashda Internet-texnologiyalarni tatbiq etish asosiy elementlardan biri hisoblanadi. Bu esa korxonalarining ishlab chiqarish jarayonlarini moslanuvchan tarzda tashkil etish hisobiga bozordagi o‘zgarishlarga tez moslashishni ta‘minlaydi. Buning uchun mijozlar bilan aloqaning hisobiga uzoq muddatli raqobatbardoshlikni (raqobatga mo‘ljallangan) ta‘minlash maqsadida savdoni mijozlarning talablariga va kutishiga (mijoz mo‘ljallangan) yo‘naltirish zarur bo‘ladi. Maqsadning bunday qo‘yilishi E — Business hisobigagina amalga oshirilishi mumkin.

E — Business.

E — Business (elektron biznes)ni E — Commerce (elektron savdo) ta‘rifi bilan taqqoslash mumkin. Ikkita tushuncha ham korxonaning bozorlarni ochishga, mijozlar bilan yaqinlashishga va undagi jarayonlarni iqtisodiy qayta qurishga yo‘naltirilgan bo‘lib korxonaning strategiyasiga xizmat qiladi. E — Businessda qo‘llaniladigan texnologiyalar Intranet va Ekstranetlar kabi Internet texnologiyalarga asoslanib amalga oshiriladi.



E — Business deganda Internet texnologiyani qo‘lab elektron kelishuv jarayonlarini amalga oshirish tushuniladi. (E — Business — elektron kelishuvlar tuzish).

Buyurtmalarni qabul qilish va ularga ishlov berish, to‘lov, joy tanlash va servis kabi asosiy jarayonlar mijozlar uchun Internet yordamida tez va effektiv amalga oshirilishi mumkin. Bu holda xarid va sotuv bozorida, kapital va mehnat bozorida tarmoq bilan kommunikatsiya (aloqa) o‘rnatilishi mumkin.

Ko‘pchilik korxonalar Internet orqali malakali xodimlarni tanlab olish uchun ish beruvchilarning (IBAS), mehnat birjasining axborot servisidan foydalanadilar.

Ko‘p vaqtni ketkazish va tog‘-og‘ qog‘ozlarni qayta ishlash o‘rniga to‘g‘ridan to‘g‘ri kerakli profil tanlanadi va potensial nomzod bilan aloqa o‘rnatiladi.

Turli korxonalar mehnat bozori haqidagi ma‘lumotlarni saqlovchi ishchi o‘rinlarning axborot tizimi nomzodlar uchun ham ish o‘rinlarini izlab topishni osonlashtiradi. Yaratilgan bunday tizimlar korxonalar kadrlar bo‘limining ishini ham yengillashtiradi va tezlashtiradi.

Internet (E-Mail) ga chiqish imkoniyatining mavjudligi yetkazib beruvchilar bilan ham tez va kam xarajat bilan axborot almashish imkonini beradi. Korxonalar qisqa payt davomida o‘zining mahsulot yetkazib beruvchilarining imkoniyatlari haqida axborotlar olishi mumkin. Bu esa o‘z navbatida buyurtmalar protsedurasini sezilarli osonlashtiradi. Mijozlar to‘g‘ridan to‘g‘ri korxonalar tomonidan taklif etilayotgan axborotlarni (masalan, yangiliklar, yetkazib berish muddatlari bo‘yicha narxlar, maxsus tadbirlar, buyurtma uchun formulalar) olishi E-Mail yoki faks orqali mahsulot jo‘natish uchun buyurtma berishi mumkin. Mijozlar buyurtmaning tasdig‘ini ham, hisobni ham Internet orqali olishlari mumkin. Korxonalar va pul tashkilotlari o‘rtasidagi to‘lov jarayonlari mana bir nechta yildirki nafaqat odatdagi ma‘lumot tashuvchilar orqali, balki elektron bank dasturlari orqali ham amalga oshirilmoqda.

16.2. ELEKTRON BIZNES VA INTERNET

Internet o'zining ma'lumotlarni to'plash va taqdim etishdagi keng imkoniyatlari hamda kommunikatsion ma'lumot almashish imkoniyatlari hisobiga eng katta global kommunikatsiya vositasi hisoblanadi. Elektron biznesni amalga oshirish uchun korxonaga Internetga mo'ljallangan quyidagi imkoniyatlar taklif etiladi:

- taqdimot va bozordagi imidj haqidagi masalalar shaxsiy web-sahifa orqali;
- «on-line» marketing, elektron reklama va bozorni o'rganishni tashkil etish;
- mijozlar uchun mahsulotlar turi virtual savdo uyi orqali;
- mahsulot yetkazib berish manbailarini tahlil qilish;
- buyurtmalar E-Mail yoki «on-line» magazinlar orqali;
- mijozlar va yetkazib beruvchilar bilan ma'lumotlar almashish;
- mijozlarga «on-line» servis;
- buyurtmaga tasdiq va hisoblar tarqatish;
- korxonalar va mahsulotlar haqida ma'lumotlar yig'ish;
- to'lov «on-line»-bank orqali.

Internetga mo'ljallangan imkoniyatlarni tashkiliy jihatdan jarayonlarni tahlil qilish va ularning zanjirini tashkil qilish bilan uzviy aloqada deb qarash kerak. Kompyuter bilan boshqariluvchi ishlar ketma-ketligida ITT ni hisobga olish va mos texnik va dasturiy ta'minot muhitida birlashtirilishi zarur.

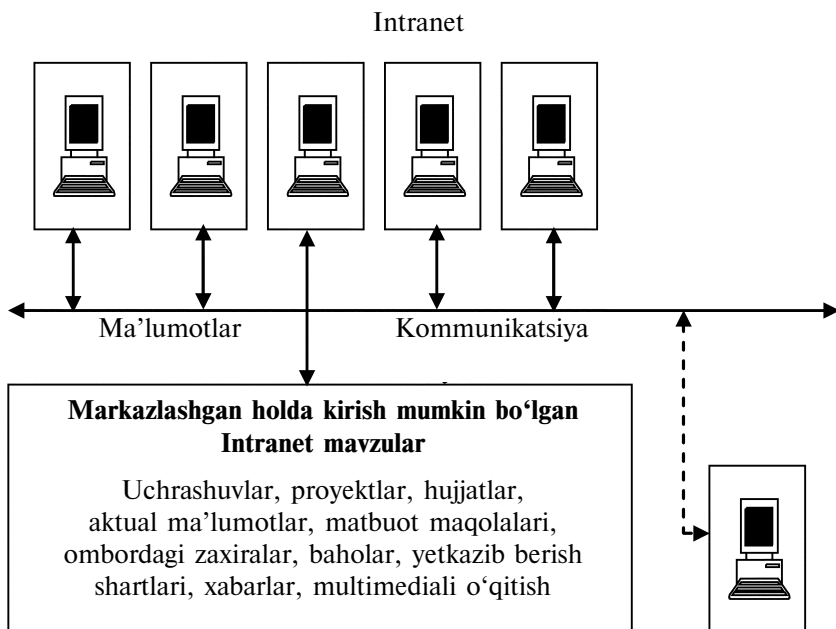
Kelishuv shartnomalarini tuzish uchun Internet texnologiyalaridan keng foydalanish ichki ishlab chiqarish va ITT strukturasi o'zgartiradi. Agar ilgari bunday jarayonlar, masalan, buyurtmalarga ishlov berish, hamma joyda korrespondensiyalar (so'rovlar, takliflar, buyurtmalar, buyurtmaga tasdiq, nakladnoy, hisob) zanjiri orqali amalga oshirilgan bo'lsa, hozir bu jarayonlar elektron usulda tezda va mijozga yaqin holda amalga oshiriladi. Agar ilgari funksional-yo'naltirilgan korxonalarda bitta jarayon bilan bir nechta bo'lim shug'ullangan bo'lsa, hozir esa bu jarayonni barcha qiymatli ma'lumotlarga asoslanib bitta guruh amalga oshirishi mumkin. Qisqa muddat mobaynida o'zgaradigan (jo'natuvchilar, ashyolar yoki jo'natish muddatlari) va parallel kechuvchi jarayonlar uchun zarur ma'lumotlarni bunday huquqqa ega bo'l-

gan barcha xodimlar va tashkiliy birlashmalar Intranet orqali soʻrab olishlari mumkin.

Intranetni qoʻllashga tipik misollar:

- korxonada haqida maʼlumotlarni izlash va soʻrash (masalan, xodimlar roʻyxati, telefon nomerlari);
- matnli kommunikatsiya (ishlab chiqarishlararo E-Mail, yangiliklarni almashish);
- uchrashuvlarni muvofiqlashtirish (uchrashuv taqvimlari, vaqtni loyihalash va loyihalarni nazorat qilish);
- informatsion markaz (takliflar, koʻrsatmalar, xizmat koʻrsatish boʻyicha boshqaruv, yangiliklar);
- arxivlardan foydalanish (protokollar, hujjatlar, hujjatlashtirish);
- oʻqitish va malaka oshirish (multimediali oʻqish).

Intranetlar firma ichida mavjud LHT hisobiga Internetga chiqish yoki chiqmaslik imkoniyati bilan tashkil etilishi mumkin. Intranetning asosini tashkil etuvchi Internet-texnologiya brauzer va mos dasturiy taʼminotlar guruhi orqali amalga oshiriladi (Netscape Communicator Professional, Sensei's 2, Adress PLUS, Real Media — Software).



Intranet modeli

Intranetning sifati nafaqat mavjud platformalar va mavjud funkcionallikning rang-barangligi bilan, balki ko'p hollarda korxonalar tarmog'i va Internetda ma'lumotlar almashish darajasi bilan hamda xodimlarning o'zaro va jarayon qatnashchilari o'rtasidagi aloqalar intensivligi bilan ham aniqlanadi.

16.3. ELEKTRON BIZNES VA EKSTRANET

Ekstranet yordamida ishbilarmon hamkorlar Intranet ma'lumotlariga murojaat qilish huquqiga ega bo'ladilar va ulardan o'zlarining kelishuvlarida foydalanadi. Internetda oqatda ma'lum darajadagi nazorat qilinmaydigan anonim kommunikatsiya amalga oshiriladi. Ekstranetda esa biznes bo'yicha anonim bo'lmagan hamkorlar o'rtasida o'rnatilgan aloqa haqida so'z boradi. Ularning manzillari nomlari bilan aniqlanadi, ammo parol bilan himoyalanaadi. Ekstranet, masalan, biznes bo'yicha hamkorlar o'rtasida ma'lumot almashishni tezlashtiradi, mijoz bilan aloqani mustahkamlaydi va servisni yaxshilaydi.

Ishlov berish axborotlarni yoki ma'lumotlarni ishlov berishning navbatdagi qadamiga uzatish tufayli tez-tez uzilib qoladi. Agar ma'lumotnomalar o'z vaqtida uzatilmasa yoki ma'lum xodimlar tomonidan o'z vaqtida qayta ishlanmasa, u holda ish davomidagi uzilishlar xatoliklarga yoki transportlardan nomahsuldor foydalanishga, bo'sh turishlarga yoki mahsulotlarning omborlarda turib qolishiga olib keladi. Buning natijasida jarayonning vaqti cho'zilib ketishi mumkin.

Ko'p hollarda ishga tushirilgan tashkiliy birlik uzatilayotgan ma'lumotlarni ishlov berish bo'yicha ko'rsatmalar bilan to'ldirish uchun shaxsiy hujjat ishlarini olib boradi yoki o'zining formulalarini tashkil qiladi. Buning natijasida qo'shimcha material xarajatlar kelib chiqadi va vaqt yo'qotiladi.

Ko'p hollarda bir paytda bir nechta tashkiliy birlik shug'ullanadigan funkcionalar-orientirlangan ishchi jarayonlarning tejamkorligi va effektivligi masalasi qo'yiladi. Undan tashqari umumiy ish jarayonini bo'lish koordinatsiya qiluvchi katta xarajatlarni talab qiladi. Bu xarajatlar ba'zi faoliyat turlarida o'zgartirish qilinganda anchagina sezilarli bo'lishi mumkin. Chunki har bir xodim faqat o'zining masalasiga e'tibor beradi va ish jarayonining oxirgi natijasiga javobgar

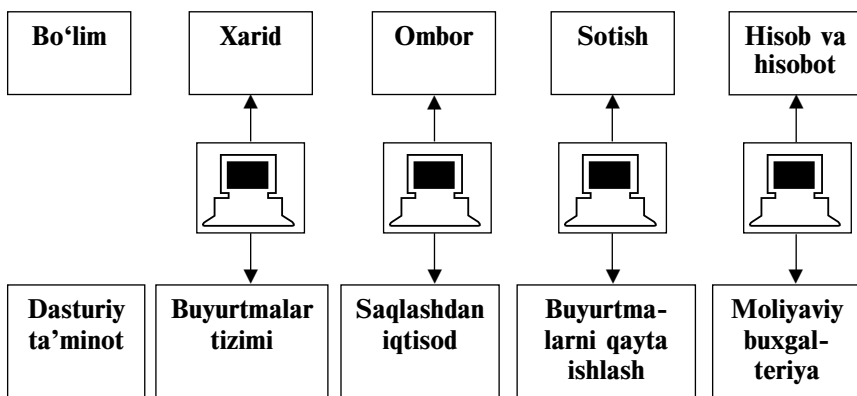
bo‘lmaydi. Shuning uchun ham unga ishlab chiqarish jarayonining bunday yo‘nalishdagi negativ holatlarni kuzatib borishi qiyin.

Bizning misolimizda hammadan ko‘proq mijoz zarar ko‘radi. Chunki ishlab chiqarish jarayonidagi uzilishlar natijasida unga kechikib yoki xatolar bilan xizmat ko‘rsatiladi. Mijozga servis xizmat ko‘rsatishning yomonlashishi, ayniqsa, mijozlar boshqalarga o‘tib keta boshlasa, korxonaning raqobatbardoshligining kamayishiga olib keladi. Yuqorida sanab ko‘rsatilgan kamchiliklarni jarayonga yo‘naltirilgan ishlab chiqarish jarayoni ketma-ketligini kiritish yo‘li yordamida bartaraf qilish mumkin.

16.4. ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARI VA ITT STRUKTURALAR

Hozirgi paytda ish yuritish hamma joyda kompyuterda olib boriladi. SHK larni o‘rnatish bo‘yicha keltirilgan ish jarayonida avvallari mijozning buyurtmasiga ko‘ra, masalan, buyurtmalarni qayta ishlash tovarlarni boshqarish va vaqtni tejash uchun dasturlar ishlatilar edi. Buyutrmani bajaruvchilar ulardan zarur bo‘lganda foydalanar edi.

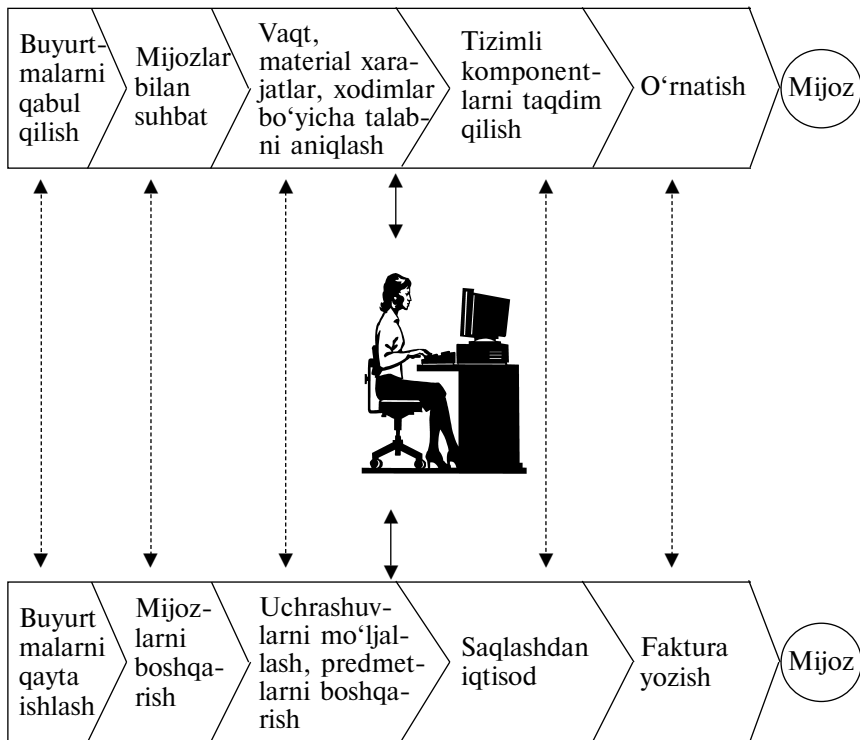
An‘anaviy dasturiy ta‘minotlar ishlanmalari bo‘limga yoki funksiyaga yo‘naltirilgan muammolarni yechishni oldingi planga qo‘yadilar. Funksional-yo‘naltirilgan ishlab chiqarish jarayoni-



Ishlab chiqarish jarayonining funksional-yo‘naltirilgan yo‘nalishi uchun dasturiy ta‘minotni qo‘llab-quvvatlash

ning yoʻli, qoida boʻyicha, izolyatsiya qilingan dastur paketlaridan foydalanadi. Ular u yoki bu tashkiliy birliklarning alohida ikkilamchi masalalariga moslashtirilmogda.

Jarayonga yoʻnaltirilgan ishlab chiqarish jarayoniga oʻtish yoʻli bir paytning oʻzida ITT strukturaning jarayonlarga moslashuvini bildiradi. Moslashish iloji boricha tez va tejamli oʻtishi kerak. Dasturiy taʼminot bilan qoʻllab-quvvatlash shuni anglatadiki, avvalgi yakkalangan dasturiy funksiyalar xodimga integrativ holatda taqdim etilishi kerak. Bu kompyuterda amalga oshiriladigan ish yuritishda uzilishlarning oldini olish maqsadida bajariladi. Shu bilan birga tizim ish yurituvchiga qayta ishlashning har bir qadami uchun barcha zarur axborotlarni taqdim etishi kerak.



ITT nuqtayi nazardan dasturiy taʼminotni qoʻllash

Jarayonga yoʻnaltirilgan tashkiliy strukturadan qoʻllashga oʻtish

Jarayonga mo'ljallashtan kutiladigan maqsad, faqat axborotlarni qayta ishlashni qo'llab-quvvatlash orqali amalga oshirilishi mumkin. Optimal ITT qo'llab-quvvatlash uchun shu narsa zamin bo'ladiki, ishlab chiqarish jarayonini optimizatsiya qilish doirasida ishlab chiqarish jarayonlari oldindan va aniq bayon qilinishi, tahlil qilinishi va optimizatsiya qilinishi kerak. Chunki, ishlab chiqarish jarayonidagi nozik tomonlar o'zaro aloqadagi informatsion tizimlar hisobiga bar-taraf qilinmaydi, faqat tasvirlanadi xolos.

Nazorat savollari:

1. Biznes jarayonni qanday qayta tashkil etish mumkin?
2. Jarayonga mo'ljallanganlik bilan bo'g'liq maqsadlarni keltirib o'ting.
3. An'anaviy ishlab chiqarish jarayonlari nimadan iborat?
4. Ish jarayonining qaysi joyida jarayon boshlanadi?
5. Ish jarayonining qaysi joyida jarayon tamom bo'ladi?
6. Ushbu jarayonning oxirida qanday aniq natija yoki qanday ish kutiladi?
7. Jarayonning qaysi joyida boshqa jarayonlar bilan kesishuv mavjud?
8. Bu jarayonni qanday ITT tizimlar yoki qanday dasturlar qo'llab-quvvatlashi kerak?

17.1. JARAYONLARNI VA ULARNING XOSSALARINI ANIQLASH

«Jarayon» tushunchasini to‘liqroq o‘rganib chiqamiz.

Jarayonlar konkret obyektga biriktirilgan **kiritish** orqali ishga tushiriladi. **Kiritish** hodisa, qaror yoki ishga tushirilgan jarayonning chiqarishi bo‘lishi mumkin. Bizning «Mijozning» buyurtmasi asosida kompyuter tizimini o‘rnatish» misolimizda, mijoz buyurtmachi sifatida obyekt hisoblanadi, undan firmaga tushgan tizimli dasturiy ta‘minot yaratish haqidagi buyurtmasi esa o‘rnatish jarayonini aniqlovchi kiritish bo‘lib xizmat qiladi.

Mijozga yo‘naltirilgan, natijaga erishish maqsadida qayta ishlashning barcha qadamlari jarayonga misol bo‘la oladi. Mijoz uchun o‘rnatilgan ITT tizim bu yerda ko‘rilayotgan jarayonning tugallanganligini bildiradi. Jarayonning tugallanishini baholash zarur, ya‘ni natija tekshiriluvchi birlikning ko‘rinishida bo‘lishi kerak yoki ma‘lum bir qiymatga ega bo‘lishi yoki mijoz uchun foyda keltirishi kerak (masalan, o‘rnatilgan tizim). Mijoz sifatida nafaqat ayrim iste‘molchilarni, balki keng ma‘noda, qaralayotgan jarayondan natija oluvchilarning barchasini tushunish kerak (bajarilgan ishni qabul qilib oluvchi). Bundaylar shaxslar yoki tashkiliy birliklar bo‘lishi mumkin (bo‘limlar, korxonalar). Bizning misolimizda jarayonning tugallanish sifati bajarilgan o‘rnatishdan mijoz ehtiyojining va kutishining qanchalik qoniqtirilganligiga bog‘liq.

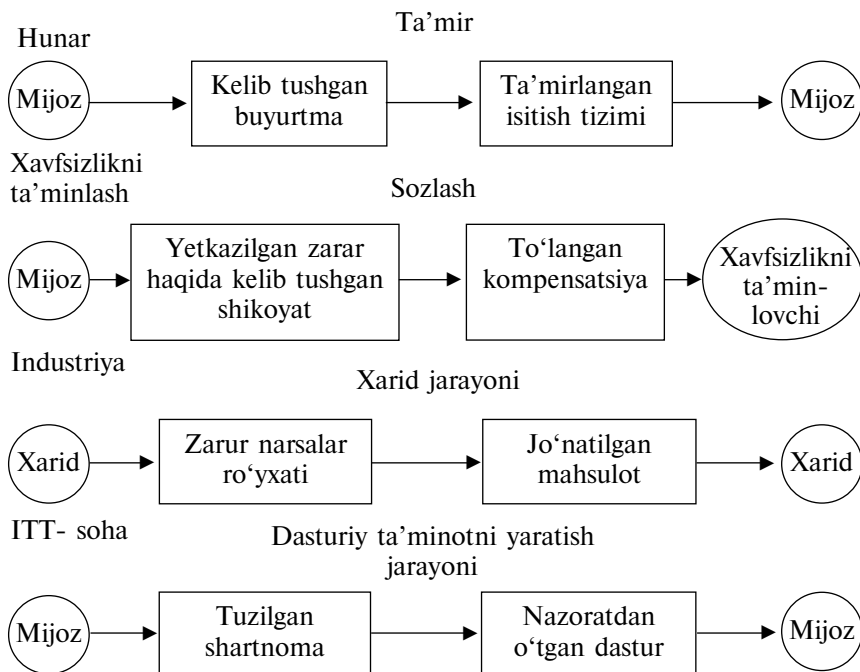
Jarayonlar quyidagi xossalar bilan xarakterlanadi:

- mijoz uchun o‘lchamli birlik sifatida qaraladigan qoida sifatidagi «kiritish» va natija sifatidagi «chiqarish» mavjud;
- har bir jarayon ishning takrorlanuvchi standart murakkab yo‘llarini tasvirlaydi. Chunonchi, resurslarni qo‘llash (xodimlar, jihozlar, ITT qo‘llash) ham standartlashtiriladi va amalga oshiriladi;
- ba‘zi jarayonlarni bo‘limlar bo‘yicha ko‘rib chiqishga to‘g‘ri keladi. Ular korxonaning tashkiliy strukturasiiga ta‘sir etadi.

Jarayonlarga misollar.

Tarmoqlarga yoki bo‘limlarga bog‘liq holda har xil jarayonlarni tavsiflash mumkin.

Quyidagi chizmada har xil sohadan jarayonlar uchun misollar keltirilgan.



Jarayonlarga misollar

17.2 JARAYONLARNI TAHLIL QILISH YO'LI

Jarayonni va uning ketma-ketligini aniqlash.

Ishlab chiqarish jarayonini optimallashtirishda birinchi navbatda mavjud jarayonlar aniqlanadi va uni tahlil qilish hamda rasmiylashtirish ketma-ketligini aniqlashga to'g'ri keladi. Biznes — jarayonni qayta tuzish barcha ishlab chiqarish jarayonini radikal qayta tuzishga qaratilgan bo'lishi mumkin yoki eng ko'p foyda keltiruvchi alohida, tanlangan jarayonlarga (hal qiluvchi jarayonlar, asosiy jarayonlar) tegishli bo'lishi mumkin. Tanlashda quyidagilar asosiy mezon bo'lishi mumkin:

- jarayonning korxonaga uchun qiymatligi. Bu holda korxonaning raqobatbardoshligini sezilarli oshirishi mumkin bo'lgan barcha masalalar hisobga olinadi, ya'ni transport vaqtini, bo'sh turishlarni minimallashtirish, xarajatlarni reduksiya qilish, ma'lumotlarni qayta ishlash orqali jarayonni qo'llab-quvvatlash;
- standartlashtirish darajasi va jarayonlarning chastotaligi;
- mahsulotning va ishning sifatini oshirish yoki mijozga yo'naltirilgan yuqori sifatli xizmat hisobiga raqobatbardoshlikni oshirishi mumkin bo'lgan jarayonlar hisobga olinishi kerak. Tavsiyalar bozorni va raqobatni tahlil qilishdan kelib chiqishi mumkin;
- mavjud ish jarayonida tashkiliy nozik joylarni aniqlash. Masalan, ish jarayonida aniqlikning yo'qligi, bir-birining vazifalarini keraksiz ravishda takrorlash, ko'proq qog'ozbozlikka berilish, ish jarayonida qoniqarsiz strukturlashtirish, mijozlarning shikoyati;
- yutuqning imkoniyati va natijalarni navbatdagi jarayonlarga uzatish imkoniyati.

Faktik holatni modellashtirish.

Tanlab olingan jarayonni uning faktik holati bo'yicha tasvirlash zarur. Faktik holatning bu modeli navbatdagi tahlillar uchun asos bo'ladi. Hisobga olishning bunday usuli, masalan, ikkilamchi funksiyalar va ularni bajaruvchilar haqida, bunda qatnashyotgan tashkiliy birliklar haqida, bu funksiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan xarajatlar haqida, vaqt haqida hamda texnik va dasturiy ta'minot hisobiga qo'llab-quvvatlash haqida ma'lumotlar olish mumkin.

Faktik holatni tahlil qilish.

Hisobga olishni kiritish evaziga jarayonga yo'naltirilganlik nuqtayi nazaridan faktik holatni tahlil qilish mumkin. Tahlil qilish yordamida nozik joylari va ularni yaxshilash imkoniyatlari aniqlanadi hamda boshqa jarayonlar bilan aloqalari va hujjat yuritish aniqlanadi. Bunday tahlil shu paytning o'zida ITT tizim tomonidan qayta ishlash qadamlarining qanchalik qo'llab-quvvatlanayotganligi va qo'llab-quvvatlanayotmaganligi haqida ham ma'lumotlar beradi.

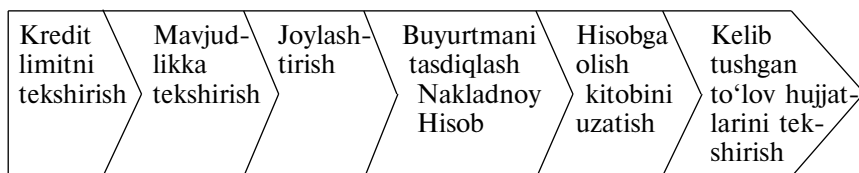
Faktik holatni tahlil qilish natijasida mijozlarning shikoyatlarini va kutish vaqtlarini o'rganib chiqish mumkin. O'tkazilgan faktik holatni tahlil qilish asosida jarayonning navbatdagi bosqichlarini tashkil etish uchun talablar ishlab chiqilishi mumkin.

Nazorat savollari:

1. Jarayonlarni va ularning xossalarini aniqlang.
2. Jarayonlarni tahlil qilish yo'lini ko'rsating.
3. Jarayonni tahlil qilishda qanday amallar qo'llaniladi?

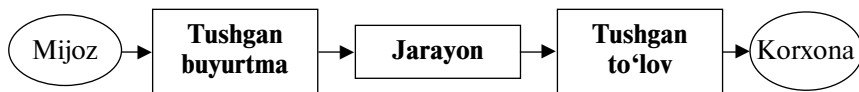
18.1. TASHKILY MODELLASHTIRISH

Buyurtmaning bajarilishiga oid barcha qayta ishlash qadamlari talab doirasi asosida Vittekind MChJ da bitta jarayon sifatida birlashtirilishi zarur. Buyurtma, kredit limitni tekshirishdan boshlab, to kelib tushgan to'lov hujjatlarini tekshirishgacha bo'lgan qadamlarni barcha bo'limlarni o'z ichiga olgan holda doimiy qayta ishlaydi.



Buyurtmani bajarish jarayonida qayta ishlash qadamlari

Bu jarayonning boshlanishi sifatida mijozdan kelib tushgan buyurtma hisoblanadi. Bu «kiritish» yozma ravishda yoki telefon orqali bajarilishi mumkin. Agar korxonada bajarilgan ishlar mijoz tomonidan to'lov bilan qoplanishi mumkin bo'lgandagina mijozning buyurtmasi korxonaga uchun qiymatga ega bo'ladi. Bu jarayon uchun quyidagi sxemada umumlashtirilgan keltirilgan quyidagi jarayon elementlari zarur bo'lishi mumkin.



Buyurtmani bajarishning jarayon ko'rinishidagi tasviri

Jarayonlarni rasmiylashtirishda jarayon izolatsiyalanmagan, balki uning korxonaga jarayonidagi umumiy ketma-ketligi yoki strukturasi bilan aloqasi deb qarash zarur. Bizning misolimizda buyurtmani bajarish uchun xarid qilish, jo'natish jarayonlarini va o'zaro hisob-kitob jarayonlarini hisobga olish kerak. Agar kelib tushgan to'lovlarni tekshirishda to'lov muddatla-

rining o‘tib ketganligi aniqlansa, u holda bu hal qiluvchi omil bo‘ladi yoki navbatdagi ogohlantirishni «kiritishga» sabab bo‘ladi.

18.2. XODIMLARNI LOYIHALASH

Kelib tushgan buyurtma buyurtmani bajarish jarayonini qayta ishlovchi xodimlar o‘rtasida taqsimlanadi. Bu xodimlar, avvalgi tashkillashtirishdan farqli ravishda barcha jarayon va natija uchun javobgardir, u esa masalaning belgilangan atrofi bilan mosligini oshiradi. Ammo u shuni ham anglatadiki, masalaning keng spektri munosabati bilan xodimlar malakasiga ham talabni oshiradi. Shuning uchun ham jarayonlarni rasmiylashtirishda maqsadga yo‘naltirilgan instruktajlarni rejalashtirish, xodimlarni o‘qitish va malakalarini oshirish zarur.

Maksimal yuklama barcha xodimlarga taqsimlanisi mumkin, kasallik yoki ta‘til paytidagi bir-birini almashtirishda muammolar bo‘lmaydi, chunki har bir xodim jarayon bilan bir xil darajada tanish. Shunday qilib, jarayonga yo‘naltirilgan tashkil etish o‘zgarishlarga yengil (oson) javob berishi mumkin.

| Buyurtmani bajarish | 1-jarayon | 2-jarayon | 3-jarayon |
|----------------------------|---|---|---|
| Kiritish | Buyurtma tushishi | Buyurtma tushishi | Buyurtma tushishi |
| Ishlov berishning 1-qadami | Kredit limitni tekshirish | Kredit limitni tekshirish | Kredit limitni tekshirish |
| Ishlov berishning 2-qadami | Mavjudlikka tekshirish | Mavjudlikka tekshirish | Mavjudlikka tekshirish |
| Ishlov berishning 3-qadami | Joylanish | Joylanish | Joylanish |
| Ishlov berishning 4-qadami | Buyurtmani tasdiqlash. Nakladnoy. Schyot. | Buyurtmani tasdiqlash. Nakladnoy. Schyot. | Buyurtmani tasdiqlash. Nakladnoy. Schyot. |
| Ishlov berishning 5-qadami | Hisobga olish kitobini uzatish | Hisobga olish kitobini uzatish | Hisobga olish kitobini uzatish |

| Ishlov berishning 6-qadami | Tushgan tushumlarga ishlov berish | Tushgan tushumlarga ishlov berish | Tushgan tushumlarga ishlov berish |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Xulosa | To'langan hisoblar | To'langan hisoblar | To'langan hisoblar |

Vaqtни rejalashtirish.

Ishlov berishni soddalashtirish va transportga hamda bekor turishga ortiqcha vaqt sarflashdan qutulish vaqtни ancha tejashga olib keladi. Hujjatlarni tuzish, izlash, nusxalash va keyinchalik uzatish minimumlashtiriladi. Zarur bo'lganda bu amallar avtomatlashtirilgan tizimlar orqali amalga oshiriladi. Telefon orqali buyurtma kelib tushganda xodimlar suhbat davomida zarur murakkab savollarni hal qilishlari va shundan keyingina mijozga faks orqali biyurtmaga oid ma'lumotlarni jo'natishi mumkin. Buyurtmaga tasdiq, nakladnoy va hisob ish davomida chop etilishi mumkin.

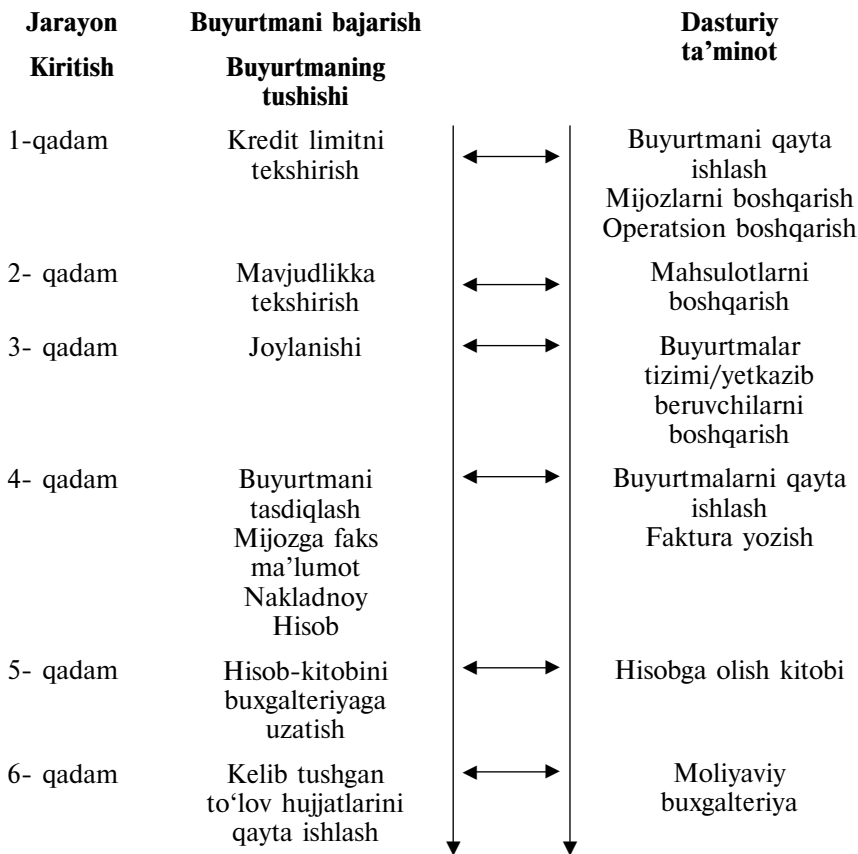
Ish kunining oxirida fakturalarni yozish to'g'risidagi ma'lumotlar tayyorlanishi va avtomatlashtirilgan hisobga olish kitobida tahlil qilinishi kerak. Xodim to'lovlarning o'rnatilgan muddatlari doirasida har doim to'lovlarni nazorat qilib borishi mumkin. Shundan so'nggina o'zaro buyurtmalar bajarilgan hisoblanadi.

Jarayonlarni optimizatsiya qilish vaqtни va sarf-xarajatlarni sezilarli darajada qisqartirish imkonini beradi. Agar optimizatsiya qilinishi zarur bo'lgan jarayon moslashtirilgan ITT strukturalar hisobiga qo'llab-quvvatlanganiga, optimizatsiya qilish jarayonining effekti to'laligicha ko'rinadi.

18.3. ITT BILAN BOG'LANGAN MODELLASHTIRISH

Dasturiy ta'minot.

Jarayondagi har bir qadamni qayta ishlash uchun dasturiy ta'minotli mos qo'llab-quvvatlovchi hisobga olingan. U integ-rallashtirilgan holda foydalanish (tarmoqli imkoniyat) talablariga javob berishi kerak. Shuning uchun ham dasturiy ta'minotning qanday funksiyalari mavjud, qandaylari bilan to'ldirib borish zarurligini har doim tekshirib borish zarur. Dasturiy ta'minotni xarid qilish, takomillashtirish va mavjud mos talablar asosida moslashtirilishi kerak.

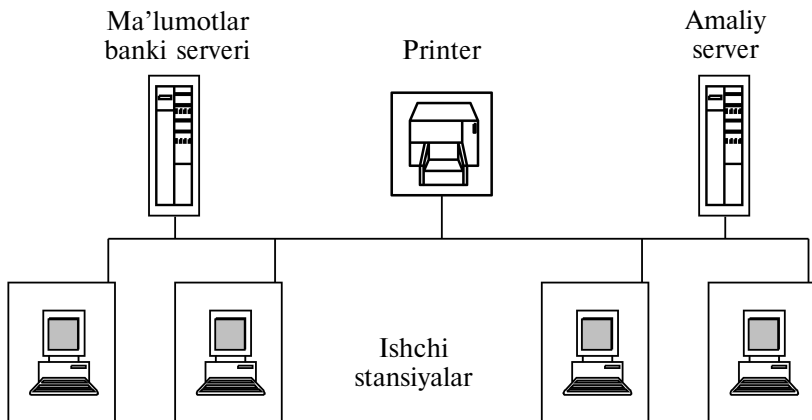


Buyurtmani bajarish jarayoni uchun dasturiy ta'minot funksiyalari

Dasturiy ta'minot funksiyalaridan integrangan holda foydalanish jarayonni qayta ishlash uchun zarur ma'lumotlarni (mahsulotlar, mijozlar, buyurtmalar haqida ma'lumotlar) markazlashgan holda saqlash imkonini beradi. Masalan, imkoniyat darajasida bir nechta xodim qayta ishlashi mumkin bo'lgan ma'lumotlar banki serverida. Dasturiy ta'minot funksiyalari amaliy serverda markazlashgan holda yoki lokal holatda taqdim etilishi mumkin.

Texnik ta'minot.

Sistemali dasturiy ta'minotlarni yaratuvchi firma Vittekind firmasi uchun tarmoqni quyidagi sxema asosida rejalashtirgan:



Tarmoqqa Mijoz-Server konsepsiyasiga asosan
ishlab chiqaruvchilararo bog‘lanish

18.4. TASHKILY VA ITT — STRUKTURALAR INTEGRATSIYASI

Kompyuter yordamida boshqariladigan ishlab chiqarish jarayonlari Workflow (ishning borishi) kabi belgilanadi. Sodaroq qilib aytganda, u ishlab chiqarish jarayonlarining kompyuterlashtirilgan ko‘rinishi bo‘lib, jarayonlarni qayta ishlash qadamlarining avtomatlashtirilgan sxema ko‘rinishidagi tasviri. U ketma-ket keluvchi dasturiy funksiyalardan tashkil topadi, ular esa xodimni jarayonlarni qayta ishlashda qo‘llab-quvvatlaydi.

Jarayonga yo‘naltirilgan va kompyuter yordamida boshqariluvchi ishlab chiqarish jarayonlarining strukturalari o‘rtasidagi aloqa Workflow-menejment tizimi orqali o‘rnatiladi. Bu yerda loyihalash, boshqarish hamda moliyaviy va boshqarish jarayonlarini amalga oshiruvchi asboblari tushuniladi. Loyihalash va boshqarish dasturlarini taqqoslash mumkin.

| Jarayon | Buyurtmaning bajarilishi | Workflow | | Dasturiy ta'minot |
|-----------------|---|-------------------------|---|---|
| Kiritish | Buyurtmaning tushishi | J | W | |
| | | A | O | |
| 1-qadam | Kredit limitni tekshirish | R | R | Buyurtmani qayta ishlash |
| | | A | K | |
| 2- qadam | Mavjudlikka tekshirish | Y | F | Mijozlarni boshqarish Operatsion boshqarish |
| | | O | L | |
| 3- qadam | Joylanishi | N | O | Mahsulotlarni boshqarish |
| | | | W | |
| 4- qadam | Buyurtmani tasdiqlash Mijozga faks ma'lumot Nakladnoy Hisob | Menejment ↔ ↔ | | Buyurtma/yetkazib beruvchilarni boshqarish Buyurtmalarni qayta ishlash. Hisob faktura |
| | | Tizim | | |
| 5- qadam | Hisobga olish kitobini buxgalteriyaga uzatish | | | Hisob faktura |
| 6- qadam | Kelib tushgan to'lov hujjatlarini qayta ishlash | | | Moliyaviy buxgalteriya |

Jarayon, Workflow va Workflow — menejment tizimi

Quyidagi ko'rinish tizimni tanlashni ko'rsatadi.

Workflow (ishning borishi) — menejment:

| Mahsulot | Ishlab chiqaruvchi | Qisqacha tavsif |
|-------------------|---------------------------|--|
| Aris Workflow | IDS | Butun ishlab chiqarish jarayonining menejmenti |
| Business Flow | CDI | Workflow va hujjatlar menejmenti |
| Business Workflow | SAP | SAPR/3 da integratsion Workflow — tizim |
| Cosa Workflow | Cosa Solutions | Arxiv modulli Workflow — tizim va Intranet |

| | | |
|----------------------------|-----------|--|
| Flomark | IBM | Obyektga yoʻnaltirilgan, masshtablanuvchi Workflow — tizim |
| Inconcert | Inconcert | Strukturalashgan Workflow va jarayonning dizayni |
| Work Party | SNI | Intranetni qoʻllovchi Workflow — tizim |
| Process 98 Process Charter | Scitor | Jarayonlarning, tasvirlarning va ishlab chiqarish jarayonlarini modellashtirish menejmenti |

Keng miqyosli Workflow (ishning borishi) — menejment tizimi quyidagi unsurlardan tashkil topadi:

| Unsur | Unsurlar va funksiyalar |
|---|---|
| Modellashtirish | Jarayon muharriri avvalo shu jarayonga mos qayta ishlanmalarni qamrab oladi va qayta ishlaydi. Har bir qayta ishlash qadamiga javobgar xodimlar, aniqlangan vaqt muddatlari va zarur IT-tizimli komponentlar (maʼlumotlar banki serveri) hamda amaliy tizimlar (mahsulotlarni boshqarish) mos qoʻyiladi. Modellashtirish natijasi jarayonning modeli deyiladi. |
| Imitatsiya | Imitatsiya hisobiga jarayon modelini real aniqlangan sonlar (vaqt, chastota, yuklanganlik, sarf-xarajatlar) asosida uning funksional imkoniyatlarini tekshirish mumkin. Shu usullar yordamida jarayon modelining kamchiliklarini va zaif joylarini aniqlash mumkin. Shunday qilib, imitatsiya jarayonlar modellarini optimallashtirish uchun asos boʻladi. Bizning maqsadimiz ham shundan iborat edi. |
| Ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish | Bu unsur maʼlum jarayonlar (jarayonlarni boshqarish) uchun jarayon modelida oʻrnatilgan qayta ishlash qadamlarini boshqarishni oʻz zimmasiga oladi. Jarayonning oʻzi yozma shaklda kiritilgan biror narsaning, masalan, shartnoma hisobiga boshqarilishi mumkin, yoki toʻlov muddati tugagan biror |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>aniq muddatda avtomatik ravishda ishga tushib, ogohlantirish jarayonini boshlashi mumkin. Ishlab chiqarish jarayonini boshqarish xodimga qayta ishlash uchun zarur bo'lgan barcha dasturlarni, ma'lumotlarni va hujjatlarni taqdim etadi (hujjatlar, matnlar). Agar bu boshqa xodimlar va jarayonlarga ham tegishli bo'lsa, u holda ularning barchasi mos ravishda navbatdagi bosqichga uzatiladi.</p> |
| <p>Ma'muriyat</p> | <p>Bu unsur tizimli administratorga barcha jarayonlarni boshqarish va nazorat qilishda yordam beradi. Jarayonlarni qayta ishlash (qayta ishlash, uzilish, kutish) bo'yicha ishlar taqiqlanishi mumkin hamda ish jarayonidagi barcha qadamlar va stansiyalarni kuzatish mumkin. Ba'zi jarayonlarga prioritetlar hisobidan afzalliklar berilishi mumkin, yuklamalar esa tenglastirilishi mumkin. Jarayonlar bo'yicha barcha ma'lumotlar uchun protokol kiritish optimalashtirish ishini nazorat qilish uchun asos bo'ladi.</p> |

Nazorat savollari:

1. Tashkiliy modellashtirishni tushuntiring.
2. Xodimlarni loyihalash nimadan iborat.
3. ITT bilan bog'langan modellashtirishni yoriting.
4. Tashkiliy va ITT — strukturalar integratsiyasi nima?
5. Jarayonlarni rasmiylashtirishda qanday qadamlar mavjud?
6. Kompyuter bilan boshqariladigan ishlab chiqarish jarayonini tushuntirib bering.

19-B O B. ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI NAZORAT QILISH

19.1. YUTUQ INDIKATORLARI

Biznes — qayta tashkil etish bo'yicha o'tkazilgan tadbirlarning yutug'ini baholay olish imkoniga ega bo'lish uchun qayta tashkil etilgan tizimni taqqoslash va baholash imkonini beruvchi ko'rsatkichlarni aniqlash zarur. Bu turdagi ko'rsatkichlar 4 xil kategoriyaga bo'linadi:

| Ko'rsatkichlar | Yutuq indikatorlari |
|--------------------------------|---|
| Tejamkorlik | Qayta ishlashga va har bir jarayon bilan ishlashga ketgan vaqt Xodimlarga sarf-xarajatlar Materiallarga sarf-xarajatlar Amortizatsiya davomiyligi Unumdorlik Aylanma foydasi |
| Sifat | Xatoga kvotalar Ma'lumot berishga tayyorgarlik, ma'lumot sifati Ishlab chiqarish jarayonlarining shaffofligi Ma'lumotning dolzarbligi |
| Mijozlarning qoniqtirilganligi | Mijozning sodiqligi, mijozlararo aloqa Shikoyat tushish chastotasi Muddatlarning kechiktirilishi So'rov natijalari |
| Xodimlarning qoniqtirilganligi | Xodimlarning o'rnini to'ldirilishi Kadrlar qo'nimsizligi Xodimlarning motivatsiyalari Topshiriqning aniqligi Kasalliklar |

19.2. NAZORAT VA MONITORING

Har bir jarayon Workflow (ishning yurishi) menejment — monitoring tizimi orqali maqsadli baholash uchun zarur bo'lgan ishga va kutishga oid materiallarni jo'natadi. Boshqa

ma'lumotlarni buxgalteriyadan olish mumkin (aylanishdan foyda, materiallarga sarf-xarajatlar, shaxslar). So'rov natijalari jarayonga yo'naltirilgan maqsadning bajarilish darajasini tekshirish uchun zarur bo'lgan materiallarni to'ldiradi.

Qo'yilgan maqsadni amalga oshirish maqsadida zarur choralarni ko'rish uchun olingan ko'rsatkichlar tekshirilishi va baholanishi zarur (jarayonni aniqroq muvofiqlashtirish).

Sistemali dastur ta'minotini ishlab chiqaruvchi firma Vittekind firmasi uchun talablarni hisobga olgan holda quyidagi tejamkorlik hisob-kitoblarini bajardi.

Misollar:

| Yutuq indikator | Monitoring | Nazorat |
|--------------------------------------|---|--|
| 1. Qayta ishlash vaqti | Har bir xodim bir ish kuni- da o'rtacha 22 ta buyurt- mani bajarishi mumkin. Har kuni jami 66 ta bu- yurtma bajariladi. | Avvallari 3 ta xodim birga- likda bir kunda faqat 48 ta buyurtma bajarardi xolos. Hozir 37,5% ga oshirishga to'g'ri keladi. Natijada 30% ga oshirib bajariladi. |
| 2. Amor- tizatsiya davomiyligi | TDMga investitsiya: Texnik ta'minot Dasturiy ta'minot Yillik xarajatlar: Tizimli administratsiyalash Yillik jamg'arma: Binolarga sarf-xarajatlar Materiallarga xarajatlar Ishlab chiqarish unumdorligini oshirish | Amartizatsiya davomiyligi 2,5 yil qilib belgilangan. Sonli material bahosi 270 TDM hajmida belgilangan. Bunga yana yillik 100 TDM hajmidagi netto jam- g'armasi ham ta'sir qiladi. Shunday qilib amartizat- siya vaqti 2,7 yilni tashkil etadi. Qo'yilgan maqsadga erishish uchun yana qan- day sarf-xarajatjarni ka- maytirish, yana qanday jamg'armalar yoki mehnat unumdorligini oshirish mumkinligi haqida o'ylab ko'rish kerak. |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 3. Mijozlar shikoyatlari | Vittekind firmasi mijozlarini so‘rovi shuni ko‘rsatdiki, shu vaqtga qadar mijozlarning 2 % gina buyurtmaning bajarilishidan norozi bo‘lgan. | O‘tgan so‘rov bilan solishtirganda oxirgi natija 10 % ga yaxshilangan. |
|--------------------------|---|--|

Har doim ham Vittekind firmasi misolidagi kabi yaxshi natijalarga erishish mumkin emas. Workflow (ishning yurishi) tizimini qo‘llash hozirgina sanab o‘tilgan yutuqlardan tashqari quyidagi kamchiliklarga ham ega bo‘lish mumkin:

- yuqori boshlang‘ich investitsiyalar;
- chuqur o‘zgartirishlar tufayli qo‘llanish bilan bog‘liq muammolar;
- xodimlarning yutuqni nazorat qilish oldidagi qo‘rquvi;
- loyihalash va xizmat ko‘rsatishga bo‘lgan katta sarf-xarajatlar;
- yangi texnikani xarid qilishdagi muammolar (uni mavjudlari bilan moslashtirish mumkinligi).

Nazorat savollari:

1. Biznes jarayonni qayta tuzish tadbirining yutug‘ini, uning tejamkorligini, sifatini, mijozlarni va xodimlarni qoniqtirilganligini ifodalaydigan ko‘rsatkichlarni tushuntiring.
2. Monitoring tushunchasini aytib bering.
3. Nazorat tushunchasi nima?

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston, 1992.
2. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi qonuni. — T.: «Adolat», 1998.
3. *Karimov I.A.* O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. — T.: O'zbekiston, 1997.
4. *Karimov I.A.* O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. T.: O'zbekiston, 1995.
5. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1995.
6. *Герчикова Н.И.* Менеджмент. М., 1995.
7. *Gulyatov S.S.* Menejment asoslari. T., 1997.
8. Менеджмент организации. М.: Инфра-М, 1995.
9. *Фатхутдинов Р.А.* Система менеджмента. М.: 1997.
10. *Y.Abdullayev.* «Bozor iqtisodiyoti», 1996.
11. *M.Rasulov.* «Bozor iqtisodiyoti asoslari». — Toshkent: O'zbekiston, 1999.
12. *M.Sharifxo'jayev, Y.Abdullayev.* Menejment. Darslik. Toshkent: O'qituvchi, 2001.
13. *SH.N.Zaynutdinov., I.U.Murakayev, J.T.Sagdullayev.* Menejment asoslari. T. Moliya, 2001.
14. *D.S.Tulaganova, M.A.Akaitdinova.* Menejment sotsiologiyasi va psixologiyasi. TDIU. 2004.

M. MAXKAMOVA, S. YULDASHEVA,
SH. XOLMATOVA, O. SHMIGUN

MENEJMENT

*Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasidagi
kasb-hunar kollejarining
«Axborot-kommunikatsiya tizimlari (3521916)»
mutaxassisligi talabalari uchun o'quv qo'llanma*

«Sharq» nashriyot-matbaa
aksiyadorlik kompaniyasi
Bosh tahririyati
Toshkent — 2007

Muharrir *J. Toirova*
Badiiy muharrir *T. Qanoatov*
Texnik muharrir *D. Gabdraxmonova*
Sahifalovchi *L. Batseva*
Musahhih *N. Oxunjonova*

Bosishga ruxsat etildi 26.09.2007. Bichimi 60x90 ¹/₁₆. «Tayms UZ» garniturası. Ofset bosma. Shartli bosma tabog'i 12,5. Nashriyot-hisob tabog'i 12,5. Adadi 1800 nusxa. Buyurtma № 3875. Bahosi kelishilgan narxda.

**«Sharq» nashriyot-matbaa aksiyadorlik kompaniyasi bosmaxonasi,
100083, Toshkent shahri, Buyuk Turon, 41.**