


# Mavzu -4. Menejment texnologiyasi



# Reja:

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



 **Maqsad** - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi.



## ■ Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar

- Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak. Agar siz qayoqqa borishni bilmasangiz, u xolda biror yo'lni tanlashga xam xojat qolmaydi.
- Maqsad real va bajarilishi mum-kin bo'lishi kerak. jaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa xech qanday shamol xam xamrox bo'la olmaydi.
- Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak. Maqsad - bu navbatdagi bosqichda "jang", bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqidir. Buni zinxor unutmaslik darkor. Shu "jang" da g'olib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kerak. Undan ortiqcha xam, kam xam emas, vassalom.
- Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor. Miqdoran o'lchovga, meyorga ega bo'lmagan maq-sad - bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.
- Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallash-tirilgan bo'lishi kerak. Maqsad, uni boshqarish tamoyillari, piro-varid natija barchasi tushunarli va yozma ravishda ularga sodda tilda etkazilishi kerak.
- Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak. Maqsad xar bir faoliyat turi, xar bir mas'ul shaxs bo'yicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin. Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "**Maqsadlar shajarasi**" (derevo tseley)ni tuzishni talab qiladi. Boshqarish maqsadlari juda xam xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarxda turkumlashni toqazo etadi.

## ■ **Maqsad turlari**

- Umum jamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab. siyosiy maqsadlar; iqtisodiy maqsadlar; sotsial maqsadlar; ma'rifiy – ma'naviy maqsadlar; xalqaro munosabatlar soxasidagi maqsadlar va boshq.
- Boshqarish pog'onalari (darajalari)ga qarab. Xududiy boshqarish maqsadlari: mamlakat maqsadlari; viloyat maqsadlari; tuman maqsadlari; qishloq maqsadlari; ishlab chiqarish maqsadlari; xalq xo'jaligi maqsadlari; tarmoq (sektor) maqsadlari; korxonalar (firma) maqsadlari; yakka xodim maqsadi.
- Amalga oshirish muddatiga qarab. joriy maqsadlar; istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar;
- Boshqarishning sodir bo'lishiga qarab. uzluksiz (kundalik) maqsadlar; fursatli maqsadlar; bir martalik maqsadlar; kutiladigan natijalarga qarab.
- Pirovard maqsadlar; oraliqdagi maqsadlar;
- Murakkablik darajasiga qarab. oddiy, an'anaviy maqsadlar; muammoli maqsadlar; innovatsion maqsadlar;


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

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


■ bosh maqsad;

■ I darajali kichik (asosiy) maqsadlar;

■ II darajali kichik maqsadlar va xokazolardan tashkil topadi.



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



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





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

■ *rejalashtirish;*


■ *tashkil qilish;*


■ *tartibga solish va muvofiqlashtirish;*


■ *nazorat;*

■ *rag'batlantirish (motivlashtirish).*





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

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

- Inson tirik jon sifatida ovqat eyish, uxlash, dam olib oʻz kuchini tiklash, oʻzini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy shaklda kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.
- Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega boʻlish va sogʻlom hayot kechirib, uzoq umr koʻrish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega boʻlmagan har xil xizmatlar koʻrsatish orqali qondiriladi. Umuman:
- Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qoʻzgʻatuvchi motivdir.
- Ehtiyoj qatʼiyan tabaqalashgan boʻladi. Yaʼni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bogʻliq.

## ■ Ehtiyojlar va ularning turlari

■ O'rniga qarab

■ **1. Birlamchi (quyi) ehtiyojlar** fiziologik ehtiyojlar, ya'ni: oziq-ovqat kiyim-kechak uy-joylarga bo'lgan ehtiyojlar\*xavsizlikka va sotsial himoyaga bo'lgan ehtiyojlar

■ **2. Yuqori darajadagi ehtiyojlar:** sotsial ehtiyojlar, ya'ni: hurmatga muhabbatga e'tiqodga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlarma'rifat va ma'naviyatga bo'lgan ehtiyojlar o'zlikni anglashga bo'lgan ehtiyojlar.

■ Tabaqalanishiga qarab millatitarixigeografik joylanishijinsi va yoshisotsial mavqei bo'yicha ehtiyojlar.

■ Tarixiyligiga qarabo'tkinchihozirigibo'lg'usi ehtiyojlar.Qoniqish va darajasiga qarabto'la qoniqtirganqisman qoniqtirganumuman qoniqtirmagan ehtiyojlar.

■ Tarqalish darajasiga qarabgeografik: umumiy, regional sotsial: daromad bo'yicha tabaqalanish: umumiy, sotsial guruh.

■ Paydo bo'lishiga qarabasosiyikkilamchi\*egri, bilvosita ehtiyojlar.

■ Qaytalanishiga qarab bir martalik bo'lganvaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigandoimiy bo'lgan ehtiyojlar.

■ Qo'llanilishiga qarab faqat bir sohabir necha sohabarcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar.Jamiyatning munosabatiga qarab salbiy neytral, turg'unijobiy ehtiyojlar.Iste'mol qilish usuliga qarab yakkaguruhijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlarYoshi va daromad darajasiga qarab elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlarelastikligi yuqori bo'lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar)Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan ehtiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin.

- Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:
- "X"(iks) va "U"(igrek) nazariyasi
- kutish nazariyasi
- boisiy(gigienik) tozalanish nazariyasi
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.



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

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

❧ har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o'ylangan bo'lishi kerak;

❧ kishilar mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashi darkor;

❧ har bir kishi o'z ish joyida o'zini nimaga qodir ekanligini ko'rsatgisi keladi;

❧ kishilarning o'z ishlarini takomillashtirish to'g'risidagi fikrlarini bilish lozim;

❧ kishilarni o'zligini anglashga imkon berish kerak;

❧ maqsadga erishishga o'z daxldorligini his etgan xodim yanada ko'proq kuch bilan ishlashga, o'zini ko'rsatishga harakat qiladi;

❧ yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy ham ma'naviy tomondan tan olinishiga haqlidirlar;

❧ har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo'lishi kerak, buning ustiga tez bo'lishi muhimdir;

❧ xodimlarning ish faoliyati yo'nalishini o'zgartirish to'g'risidagi qaror ularning ishtrokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi kerak;

❧ o'z o'zini nazorat bo'lishi kerak;

❧ ish jara\_nida xodimlar yangi bilimlarni ola olishi lozim;

❧ xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo'llab quvvatlash darkor;

❧ xodimlar o'z mehnatlarining sifati to'g'risida axborotga ega bo'lishlari lozim;

❧ har bir xodim o'z o'ziga imkoniyat boricha xo'jayin, boshliq bo'lishi kerak:

❧ har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

❧ Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amali\_tda qo'llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari qo'yidagilardir:

❧ oqilona (ratsional) model;

❧ insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;

❧ kompleks motivlashtirish modeli.

■ Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

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

■ kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi to'lanadi;


■ kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p to'lanadi;

■ kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.


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

■ **3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish strategiyasi:** bo'yisinuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hatoki u to'g'ri yoki noto'g'ri yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.





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



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



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

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

## ■ **Tashqi axborotlar, ya'ni:**

■ yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;

■ mahsulot iste'molchilari talablari;

■ boshqa korxonalarining il'or tajribalari;

■ raqobatdoshlarning xatti-xarakatlari;

■ bozorlardagi holat, ulardagi muvozanat;

■ inflyatsiya va ishsizlik darajasi;

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



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

■ ishonchlilik;


■ tushunarli, bir ma'nolilik;

■ tezkorlik;

■ tuliqlik;

■ tejamlilik.





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