

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

**Искандарова Ш.Т., Атоева М.А.,
Джалилова Г.А., Саттарова З.Р.**

Билим соҳаси —«Соғлиқни сақлаш ва ижтимоий таъминот» —
500000

Таълим соҳаси —«Соғлиқни сақлаш» — 510000

ҲАМШИРАЛИК ИШИДА БОШҚАРИШ

НОМЛИ

5510700- “Олий ҳамширалик иши”
йўналиши учун

ДАРСЛИК

Ташкент 2018

Тузувчилар:

Искандарова Ш.Т. – Тошкент педиатрия тиббиёт институти “Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш” кафедраси мудири, т.ф.д., профессор

Атоева М.А. - Бухоро тиббиёт институти “Жамоат саломатлиги, соғлиқни сақлашни бошқариш ва умумий гигиена” кафедраси мудири, т.ф.н.

Джалилова Г.А. – Тошкент педиатрия тиббиёт институти “Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш” кафедраси катта ўқитувчи, т.ф.н.

Саттарова З.Р. - Тошкент педиатрия тиббиёт институти “Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш” кафедраси ассистенти

Такризчилар:

Рустамова Х.Е. – Тошкент тиббиёт академияси “Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш” кафедраси мудири, т.ф.д., профессор

Муҳамедханова Ш.Т. – Тошкент педиатрия тиббиёт институти «Акушер ва гинекология» кафедраси доценти, т.ф.н.

Дарслик Тошкент педиатрия тиббиёт институтининг Марказий услубий кенгашида муҳокама қилинди

Баённома № «___» _____ 20__ йил.

Дарслик Тошкент педиатрия тиббиёт институтининг Илмий кенгашида муҳокама қилинди ва тасдиқланди

Баённома № «___» _____ 20__ йил.

Сўз боши

“Ҳамширалик ишида бошқариш” фани олий ҳамширалик иши йўналиши талабалари учун даволаш профилактика муассасалари ва унинг бўлимларида ҳамширалик ишини бошқариш, молиялаштиришни ташкил этиш ва лидерлик асосларини ўргатади. Дарсликда талабалар билишлари керак бўлган бошқарув таркиби, турли доира бошқарувчиларининг вазифалари, мажбуриятлари ва жавобгарлик даражалари, даволаш профилактика муассасалари ва унинг бўлимларида бош ҳамшираларини вазифалари баён этилган.

Ушбу дарслик олий ҳамширалик иши йўналиши талабаларини даволаш профилактика муассасалари бош ҳамшираси фаолиятини бошқаришдаги режалаштириш, тиббий ходимларни сарфлаган иш вақтини ҳамда дори дармонлар ҳисобини юритиш, пуллик хизмат кўрсатиш, кафолатланган хизматларни ташкил этиш ва бошқариш ишлари билан яқиндан танишиш имконини беради. Фан дастури Ўзбекистон Республикаси Давлат таълим стандарти ва бакалаврият таълим йўналиши малака талабларига асосланган ҳолда тузилган.

Дарсликда Ўзбекистон мустақилликка эришгандан бери олиб борилган ислоҳатлар қатори ҳамширалик фаолиятида ҳам олиб борилган ислоҳотлар самараси, соғлиқни сақлашни ташкил этишнинг ўзига хос тамойиллари, структураси, уларни ташкил этиш ва бошқаришда ҳамширалар ўрни, режалаштириш, молиялаштириш, иқтисодиёти ҳамда хорижий давлатларда соғлиқни сақлаш масалалари ва бошқалар замонавий менежмент нуқтаи назаридан кенг ва тўла қонли ёритилган.

КИРИШ

Соғлиқни сақлаш тизимида амалга оширилаётган ислохотларнинг бир қулай томони аҳоли учун, унинг манфаати турмуш фаровонлигини ошириш ва унинг саломатлигини янада яхшилашга қаратилгандир. Замонавий талаблар даражасидаги тиббий хизматни барпо этиш, ҳар жиҳатдан баркамол авлодни вояга етказиш вазифаларини мазмун-моҳиятини ташкил этади.

Бугунги кунда глобал муаммоларнинг энг муҳимларидан бири инсон саломатлиги ҳисобланади. Инсон саломатлиги даражаси миллий даромадда, шунингдек, меҳнат солоҳияти ва ресурслари

Каби кўрсаткичларда намоён бўлади. Шунингдек, у ишлаб чиқариш муносабатларининг самарадорлигини тавсифловчи интеграл кўрсаткичдир.

Ҳозирги кунда макроиқтисодий барқарорлик молиявий-иқтисодий муносабатларнинг инновацион механизмларини ҳамда самарали инновацион инфратузилмасини шакллантириш орқали соғлиқни сақлаш соҳасини янада такомиллаштиришга имкон беради.

Аҳолига юқори малакали ва самарали тиббий хизмат кўрсатишда ҳамширалик ишида бошқариш катта аҳамият касб этади. Бошқарув тизимида “даволаш профилактика муассасаси раҳбари-шифокор-ҳамшира” занжири нафақат бажариши лозим бўлган вазифани амалга оширади, балки “шифокор-пациент” занжири асосида қайтариш омили бўлиб ҳам хизмат қилади. Шу боис “Ҳамширалик ишида бошқариш” мутахассислигига бўлган эҳтиёж кун сайин ортиб бормоқда.

“Ҳамширалик ишида бошқариш” мутахассислигитурли йўналишда ҳамшира хизматини самарасини оширишга қаратилган бўлиб, тиббий хизмат соҳасида ходимларни бошқариш услубларини ишлаб чиқиш, шунингдек талабаларда касбий, ижтимоий, услубий хислатларни шакллантирган ҳолдатурли вазиятда келиб чиқадиган низоларни ҳал этишга имкон яратади.

Ҳозирги замонда ҳамширалик иши йўналиши соҳасининг ривожланиб бориши нафақат кенг соҳалар қаторидан ўрин эгалламоқда, балки кенг кўламда ижтимоий аҳамият касб этмоқда.

Тиббий хизматни ташкиллаштиришда талабаларни назарий билимлар, ҳамширалик ишида бошқарувни мушоҳада қилиш

усуллари билан қуроллантириш; ҳодиса ва жараёнлар мазмунини мантикий мушоҳада қилиш учун зарур бўлган услубий ёндашувларни эгаллашига кўмаклашиш; ДПМ иш фаолиятини таҳлил қилишни, самарали қарор қабул қилишни, аҳоли орасида соғлом турмуш тарзини тарғибот қилишни, зиддиятли ҳолатларда тўғри қарор қабул қилишни ва иш фаолиятида қўлланиладиган бирламчи хужжатларни ўрганишни, шу билан бирга аҳоли орасида патронаж ишларини тўғри ташкил қилиш каби амалий кўникмаларни ўргатиш муҳим аҳамиятга эга.

Ҳамширалик ишини бошқаришда менежер тайёрлаш Давлат стандартига мувофиқ амалга ошириш кўзда тутилган бўлиб, умумий гуманитар, илмий, тиббий-биологик ва умумкасбий фанларни ўргатишдан ташқари иқтисодиёт, маркетинг, педагогика ва бошқарув психологияси, ҳамда тиббий фаолиятдаги қонуний масалаларни ҳал этиш йўллари ҳам кўриб чиқади.

Олий ҳамширалик иши йўналишини тугатган талабалар соғлиқни сақлаш тизими шифокори муовини ўринбосари, даволаш-профилактика муассасаларда бош ҳамшира, бош акушер, тиббий профилактика бўлими раҳбари, статист ва шу каби бошқарув лавозимларида фаолият кўрсатишлари мумкин.

Ушбу дарслик соғлиқни сақлаш тизимининг барча тармоқларида тиббий хизматни самарасини ошириш ва даволаш-профилактика муассасалар фаолиятини юқори даражада ташкиллаштириш имконини беради. Дарслик 6 бобдан иборат бўлиб, уларда соғлиқни сақлаш тизимида ҳамширалик ишини бошқаришнинг асослари, бошқариш жараёни, режалаштириш, бошқарув қарорларини қабул қилишда таъсир этувчи омиллар, муассасанинг миссияси ва мақсади, ДПМ бизнес-режаси таркибий тузилиши, муассасада ходимларни бошқариш асослари, ходимларни танлаш ва иш жойларига тақсимлаш ҳамда келиб чиқадиган зиддиятлар сабаблари ва уни бошқариш зарурлиги каби масалалар ёритилган.

I БОБ. ҲАМШИРАЛИК ИШИНИ БОШҚАРИШНИНГ ВА УНГА РАХБАРЛИК ҚИЛИШНИНГ ИЛМИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Ҳамширалик жараёнида менежментнинг аҳамияти

Иқтисодийётни бошқаришнинг бозор асосларига ўтиш даврида одатий "ташкилот ёки корхона бошқаруви" ибораси билан бир қаторда "ташкилот ёки корхона менежменти" тез-тез ишлатиладиган бўлди. Ҳозирги вақтда улар одатда бир хил, бир-бирининг ўрнини босадиган тушунчалар сифатида ишлатилади. **Менежмент** - ўзбек тилида "бошқарув" - турли ташкилотларда одамларга йўл-йўриқ берадиган фаолият тури. Бундай хулосанинг асоси - ўзбекча "**бошқарув**" ва инглизча "**менежмент**" сўзлари билан ифодаланадиган тоифаларнинг бир хил моҳиятидир. Ушбу тушунчалар маҳаллий ва хорижий муаллифларнинг фундаментал асарларида акс эттирилган ва уларнинг мазмуни ошқор этилган.

Соддалаштирилган маънода ***менежмент - одамларнинг меҳнати, ақли ва бошқа хатти-ҳаракатларини қўллаш орқали белгиланган мақсадларга эришиш қобилиятидир.***

Менежмент - бу максимал самарадорлик билан белгиланган мақсадларга эришиш учун капитал, бинолар, материаллар ва меҳнат каби ресурслардан самарали фойдаланиш ва мувофиқлаштиришдир. Ушбу таъриф Англияда нашр этилган «Халқаро бошқарув қўлланмаси» да келтирилган.

Махсус бошқарув адабиётларида менежмент ва бошқариш деярли бир хил нуқтаи назардан кўриб чиқилади, ҳамда уларни жамиятдаги ролини ва ўз аҳамиятини аниқлашнинг энг кўп ишлатиладиган ёндашувлар жадвалда ўз аксини топади. Бу тасодиф тасодиф эмас, чунки унинг асосланиши ижтимоий ривожланишнинг объектив жараёнлари бўлиб, уларнинг мазмунини очиб беришга оид тушунчалар ва ёндашувларни талқин қилишга таъсир қилади. Шу муносабат билан биз "**менежмент**" ва "**бошқарув**" атамаларни бир хил ишлатамиз.

Бошқарув, илм-фан каби ўрганиш мавзуси, ўзига хос муаммолар ва уларни ҳал қилиш ёндашувларига эгадир. Ушбу интизомнинг илмий асосини бошқарувнинг шакллари, назариялари, принциплари ва усуллари шаклида тақдим этиладиган юзлаб, минглаб йиллар давомида тўпланган бошқарув ҳақидаги билимларнинг тўлиқ миқдори ташкил этади. Ушбу фаннинг саъй-

ҳаракатлари маъмурий ишнинг хусусиятини тушунтириш, сабаб ва таъсир ўртасидаги боғланишни ўрнатиш, одамларнинг биргаликдаги иши янада фойдали ва самаралироқ бўлишини белгиловчи омилларни ва шартларни аниқлашга қаратилган.

Менежмент бир касб сифатида, билим соҳаси сифатида ҳақиқатан ҳам халқаро аҳамиятга эга бўлмоқда. Ахир, бу нафақат чет элда бизнес юритишни тушуниш, балки ҳозирги ва ўтмишда рўй бермаган, аммо келажакда рўй бериши мумкин бўлган вазиятлардаги хатоларни олдини олиш йўллари йўганишга имконият яратади.

Бошқарув тафаккурига кўплаб фанларнинг ютуқлари таъсир қилади, XX асрда бошқарувнинг ривожланиши, ушбу ютуқларни асосий муаммоларни ҳал қилишда, яъни маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқарадиган, турли манбалардан фойдаланувчи кўплаб одамлар билан келишилган ҳаракатлар асосида исталган натижаларга эришишдир.

Ва, аслида, асрнинг бошида содир бўлган, "тейлоризм" билан боғлиқ бўлган бошқарув тафаккуридаги дастлабки ютуқ **"илмий жиҳатдан"** бошқарилиши мумкин бўлган таклифга асосланган эди. Бошқа тарафдан эса, бу муҳандислик фанлари ғояларини бошқарув тизимига қуйи ишлаб чиқариш занжирига ўтказишдан иборат эди.

Ҳақиқатан ҳам, бошқарув дунёсида тез орада "тейлоризм"нинг асосий чекловини англашди. Ғарб бошқарувининг ривожланишидаги кейинги қадам, аввалги билан боғлиқ бўлган, А. Файол томонидан тузилган "бошқарув тамойиллари" нинг тарқалиши эди, у ҳозирги классик версияда "маъмурий фанлар" нинг дастлабки мустақил натижасидир, биринчи навбатда "расмий" ташкилий тузилмалар ва тизимларни қуришга йўналтирилган.

Америкаликлар бу французга бошқарувнинг отаси деб ном беришгани бежиз эмас. Айтиш керакки, мамлакатимиз корхоналари томонидан оқилона бошқарув шакллари излаш ўша вақтларда ушбу ютуқлар учун алоҳида эътибор билан амалга оширилди.

Бошқарув тафаккуридаги учунчи ютуқ, кўпинча "нео классик" деб аталувчи - 1930 йиллар бошида "инсон муносабатлари" мактабининг шаклланишидир. 1940-60-йилларда ушбу йўналиш ташкилотларнинг ижтимоий тизимлар сифатида кўрилиш назариясини шакллантиришда давом эттирилди, лекин аслида у - бошқарувнинг инсоний хулқ-атвори йўганувчи фандаги

психология ва социологиянинг ютуқларидан фойдаланишдан бошқа нарса эмас эди.

Совет назарияси ва амалиётида "инсон муносабатлари" ни ўрнатиш соҳасида буржуа мафкурасига қарши турадиган ҳеч қандай нарса юзага келмади ва бизнинг алоҳида олимларнинг ақл-идрокига мурожаат қилиш уринишлари фақатгина социализмнинг мағлубиятига олиб келди ва уни ҳукуматда қўллашни тўхтатди. Бу, реал ташкилотларда хатти-ҳаракатларнинг психологик томонинг яхши ҳисобга олинмагани билан бирга, бизга катта зарар олиб келди.

1950-1960-йилларда ечимларни оқлашнинг замонавий усуллари ишлаб чиқиш бошқарув тушунчасида янги ютуқ бўлди - бошқарувда математика ва компьютерларни қўллашнинг бевосита натижаси бўлди. Мамлакатимизда бу даврда иқтисодий ва математик ҳаракатлар кучли эди, гарчи у жиддий тасаввур ва сезиларли камчиликлардан маҳрум бўлмасида иқтисодий ва бошқарув тафаккурига катта ва умуман ижобий таъсир кўрсатди.

Собиқ иттифоқнинг А.К.Гастев, П.М.Керженцев, В.Г.Афанасьев, Д.В.Гвишиани, С.Е.Каменицер, О.В.Козлова, Д.М.Крук, А.М.Омаров, Г.Х.Попов каби олимлари менежмент назариясини ривожлантиришга ўзларининг салмоқли ҳиссаларини қўшганлар. Собиқ иттифоқда меҳнатни илмий ташкил қилиш ва бошқариш соҳасини илмий тадқиқ қилиш 1920 йилларда бошланган. Ўша йиллари Марказий меҳнат институти ММИ ташкил этилиб, меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича қатор конференциялар ўтказилди. Махсус журналлар чоп этилиши йўлга қўйилди. Ўқув юртларида «Меҳнатни илмий ташкил қилиш» фани ўқитила бошланди.

Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва унинг асосий принциплари қадим замонларда ҳам у ёки бу кўринишида мавжуд бўлган. Аммо улар Амир Темур хукмронлиги даврига келиб маълум шаклни касб этган, бунга Амир Темурнинг «Темур тузуклари» асари ёрқин мисол бўла олади.

Яқин даврларга қадар соғлиқни сақлашда директив режалаштириш асосий бўлиб, унинг тамойиллари давлат мулкига, техник ва умумийлик тамойилларига асосланган эди.

Режалаштириш миқдор кўрсаткичлар асосида: аҳолини тиббиёт муассасалари, тиббий ходимлар ва ўринлар сони, беморларнинг мурожаатлари асосида олиб борилган.

Бошқарув эса маълум бошқариш органларининг хизматларига бўлган талаб ва таклифи, уларнинг хизмат кўрсатишдаги хиссларини аниқ белгилаб қўйиш йўли билан олиб борилад эди.

Хўжалик механизмининг ажралмас бўғини бу иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларида белгиланади. Бу бўғин фаолияти нархларни тартибга солиш орқали амалга оширилади. Лекин тиббий хизмат бозор иқтисодиётга ўтгунга қадар товар ҳисобланмас, хўжалик механизмининг бу бўғини эса тиббиётда амал қилмас эди. Соғлиқни сақлаш тизимида иқтисодий муносабатларни инкор қилинишилар, хўжалик механизмининг уч бўғини ўртасидаги келишмовчилик, тиббиётда рўй берган салбий жараёнларнинг асосий сабабларидан биридир. Шунинг учун Ўзбекистон мустақилликка эришгач эски хўжалик механизмини янгилаш масаласи кўндаланг қўйилган эди.

Янги хўжалик механизм соғлиқни сақлаш соҳасининг ташкилий тизимида тубдан фарқланадиган ёндашишни талаб қилади. Янги хўжалик механизми бошқарувнинг тармоқ тамойилидан худудий тамойилига ўтиш, тиббий муассасаларининг меҳнат фаолиятларида муҳим масаларни мустақил ҳал қилиш ва жамоаларнинг ташаббуси билан иш олиб бориш тамойилига ўтишни таказо қилади.

Янги хўжалик механизмини иқтисодий асосланган ижтимоий меъёрлар масаласини ҳал қилиш ва жумладан, тиббий ёрдамнинг ижтимоий кафолатланган меъёрлари масалаларни ҳал қилиш заруриятини туғдиради. Тиббиётда хўжалик механизмининг ўзгариши бу:

Биринчидан—соғлиқни сақлаш муассасалари фаолиятларининг ўзгариши, масалан амбулатория-поликлиника муассасаларига бириктириб қўйилган аҳоли сони билан белгиланади.

Иккинчидан – бошқаришнинг ташкилий шакллари ўзгартириш. Бу тиббий соҳада мулкчилик муносабатлари ўзгариши, ижара муносабатлари, яқка меҳнат фаолияти, ширкатларнинг мавжуд бўлишидир. Буларнинг ривожланишини аҳолига тиббий хизмат кўрсатишни ташкил қилиш муаммоларини ечишга ёрдам беради.

Янги хўжалик механизмида – соғлиқни сақлашни молиялаштириш тизими ўзгариши кўзда тутилади: янги корхоналарнинг ташкилотни ихтиёрий тўловлари, хайрия фондларининг маблағлари, касалликнинг камайиши натижасида

вақтинча меҳнат қобилиятини йўқотганларининг камайиши натижасида тежалган маблағ, тиббий тармоқдаги эскириб қолган асбоб-ускуналар, транспортни ижарга бериш натижасида олинган маблағлар ҳисобига молиялаштиришга кенг йўл очиб берилади.

Янги хўжалик механизми соғлиқни сақлашга хўжалик ҳисобини жорий қилиш билан кириб боради ва ўз-ўзини молиялаштиришга ўтишни билдиради, яъни тизим харажатлари ўз дароматлари билан қопланади. Тиббиётда янги хўжалик механизмларнинг жорий қилиниши ўзига хос хусусиятга эга, чунки бу ерда бир неча даражадаги хўжалик ҳисоби муносабатлари юзага келади, яъни:

1. Давлат билан соғлиқни сақлаш ўртасида хўжалик ҳисоби муносабатлари;
2. Тизим ичидаги хўжалик ҳисоби;
3. Тизимлараро хўжалик ҳисоби.

Давлат билан соғлиқни сақлаш тизими ўртасидаги хўжалик ҳисоби муносабатларида давлат соғлиқни сақлаш тизимига аҳолига тиббий хизмат кўрсатиш ҳажми бўйича буюртма беради, шунга биноан молиявий меъёрлар белгиланади ва аҳолининг сонига қараб молия ресурслари ажратилади. Бу тизим бўйича молиялаштирилган барча маблағ бир вақтда ажратилиши ва маҳаллий бошқарма ташкилотлари томонидан қабул қилинган қарорларга биноан ишлатилиши керак. Маълум вақт ўтгандан сўнг соғлиқни сақлаш ташкилоти давлат олдида ресурслардан фойдаланганлиги ҳақида ҳисобот бериб туришлари керак.

Тизим ичидаги хўжалик ҳисобини-соғлиқни сақлаш тизими ташкилотлари ўзига қарашли муассасалари фаолияти ходимларини, унинг иши сифати ва натижаларини назорат қилади, бунинг учун улар маблағ оладилар, унинг ҳажми маълум меъёрлар билан белгиланади. Агарда маблағ олган тиббий муассаса уни самарали ишлатса, келган фойдани ривожланиш фондига ва ходимларни моддий рағбатлантиришга ишлатиши мумкин бўлади.

Тиббий хўжалик ҳисоботи муносабатлари тизимилааро хўжалик ҳисоботи даражасида ҳам олиб борилади. Унинг моҳияти корхона ташкилотлари, турли муассасалар, тиббиёт ташкилотларига маблағ ажратиб, ўз ходимлари соғлиғини тиклашга сафрлайди.

Тиббий фаолиятнинг натижасини баҳолашда ҳар бир иш кўриниши билан боғлиқ бўлган харажатларни ҳисоблаш зарур

бўлади. Бунинг учун тиббий хизматни ҳар бир кўриниши қийматини аниқлаш керак. Бу ерда уч хил ҳисоблаш шакли амал қилади:

1. Харажатлар калькуляцияси – бу ҳар бир муолажани амалга ошириш ва текшириш ўтказиш билан боғлиқ сарф харажатларни ҳисоблашдир. Бунда харажатлари ҳамма шакли тиббий ходимларнинг иш ҳақи, асбоб-ускуналарнинг амортизацияси, доридармон олишга кетган харажатлар ва бошқалар ҳисобга олинади;

2. Битта беморга кетган харажатни ҳисоблаш. Бунда даволаш-диагностика тадбирларини ўтказиш учун зарур бўлган «ўртача беморга» нисбатан ўртача харажат суммаси аниқланади:

3. Сурункали касаллик билан ҳар бир беморга сарфланадиган харажатни ҳисоблаш. Бунда халқаро касалликлар таснифи асосий қилиб олинади.

Бозор иқсодиёти шароитида хўжалик ҳисоби муносабатларида аста-секин тижорат ҳисобига ўтила бошланади. Хўжалик ҳисоби услуби товар-пул муносабатлари чекланган режали хўжалик юритиш услубига хос бўлиб, бу давлат етакчилиги даврига хосдир. Тижорат ҳисоби эса, бозор механизмига асосланган хўжалик юритишга асосланиб, бунда фойда, баҳо қиймат таснифи категорияларига асосланган.

Тижорат ҳисоби, қатор хусусиятлар ва шаклларга эга:

1. Худудий тижорат ҳисоби маълум худудда амал қилади. Бунда худуднинг экологик ҳолати, иқлим шароити ва бошқа ўзига хос хусусиятлари ҳисобга олинади. Даволовчи муассасалар ажратган маблағни мустақил топиб, мустақил равишда ундан фойдаланилади. Агар маблағ тежалса, уни фойда олишга йўналтирилади, бунда, янги тиббиёт техникаси сотиб олиш ва бошқа масалаларни ҳал қилиш мумкин.

2. Тижорат ҳисобининг яна бир шакли ялпи тижорат ҳисоби. Бунда маблағ бутун даволаш курси учун ажратилади. Масалан: кўз микрохирургияси.

3. Энг самарали шакли тиббий суғурта шаклидир. Бу шаклда даволашга ҳақ тиббий суғурта фондидан тўланади.

Тижорат ҳисоби шаклини таҳлил қилиш шундай ҳулосага олиб келадики, уларни мақбул тарзда ишлатиш, келажакда тиббий суғурта маблағни жалб қилишга худудли ёндошиш ихтисослашган клиникалар учун бу усул самаралидир.

Ўзбекистон Республикасининг соғлиқни сақлаш тизимида аҳолига тиббий хизмат кўрсатиш давлат томонидан молиялаштиришга асосланади. Ҳозирги давр аста-секин тиббий суғурта тизимига ўтишни тақазо қилмоқда. Янги хўжалик механизмига ўтишда ғарб мамлакатларининг тажрибаси каттадир. Бу тажриба асоси бирламчи тиббий ёрдам тизимини яхшилашга, касалликларни олдини олиш, даволаш ва инсонларнинг меҳнат қобилиятини тиклаш учун имкон беради.

Жумладан АҚШда хусусий тадбиркорлик асосий тизим ҳисобланади. АҚШда 1955 йил қабул қилинган «Медикор» дастури бўйича давлат жамиятга қашоқларга тиббий хизмат кўрсатади. АҚШда тиббий суғуртанинг асосий шакли бўлиб хусусий гуруҳ шакли ҳисобланади. Японияда даволаш асосан пулликдир. Японияда касалхонанинг кўп қисми хусусий компанияларга қарайди. Ривожланган мамлакатлардан яна бири Буюк Британияда соғлиқни сақлашнинг давлат системаси 1948 йилда вужудга келган. Буюк Британияда тиббий хизмат кўрсатиш умумий характерларга эга. Ғарбий давлатларда бирламчи тиббий ёрдамни оила шифокорлари кўрсатадилар. Улар мустақил равишда амалга оширилади. Оила шифокори касалхонада ва уйда тиббий ёрдам кўрсатади. Швецияда асосан глобал профилактика системаси қўлланилади. Ривожланган мамлакатларнинг соғлиқни сақлаш ташкил қилиш тажрибасини ўрганиш мамлакатимиз тиббиёт соҳасида ислоҳатларни амалга оширишда қўл келади.

Соғлиқни сақлаш тизимида ислоҳотларни самарали амалга ошириш жараёнида соғлиқни сақлаш муассасаларини бошқаришда менежмент ва маркетинг тамойилларини, илмий бошқарув услубларини, иқтисодий ва ижтимоий-психологик усулларни киритиш мақсадга мувофиқдир.

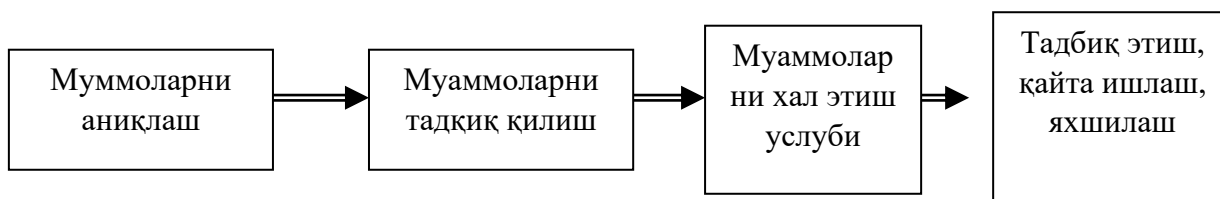
Менежмент – бу бошқарув шаклларини такомиллаштиришга, тамойиллар, усуллар ва воситачилар мажмуаси ёрдамида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, алоҳида ходимларни ва барча жамоа ходимларини, ўзини тутиш мотивлари ва интеллекти ва меҳнат жараёнини тезлаштирувчи фаолиятдир.

Менежмент – бошқарув ҳақидаги фандир.

Менежмент – бу ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва даромад олиш мақсадида бошқаришнинг тамойиллари, усуллари, воситалари ва шакллари мажмуасидир.

Америка бошқариш ассоциацияси президенти Экли шундай деган: «Менежмент – бу нарсаларни бошқариш эмас, балки одамларга таъсир этишдир».

Бу санъат – одамларни бошқариш орқали керак бўлган нарсаларни олишдир.



Менежмент – бу интеллект ва мотивларни қўллаган ҳолда, мақсадга эришиш йўли ҳамдир. Менежмент – бу муаммоларни ҳал қилишдаги энг муҳим амалиётдир.

Турли мамлакатларда соғлиқни сақлаш тизимини ташкил этиш тамойилларидан қайтий назар, у бир тузилишга эга бўлиб, фаолиятни таъминлаш улкан миқдордаги молиявий ҳаражатларни ва кўп сонли ходимларни жалб қилинишини тақозо этади.

Бундай тизимни бошқариш тамойиллари бошқа соҳаларни бошқариш тамойиллари билан ўхшашдир. Бундан маълумки, бошқариш назарияси соғлиқни сақлашга ҳам тўлиқ мос келади. Менежментни асосий концепцияларини қўллаш соғлиқни сақлаш тизими раҳбарлари ва бошлиқларига, врачлар, ҳамшира, фармацевтлар, бўлим бошлиқларига, шунингдек, соғлиқни сақлашни бошқариш жараёнида иштирок этувчиларга зарурлигини билдиради.

Касалхонага жойлаштириш вақтини камайиши, даволашни нархини камайтиришга қаратилган тадбирлар, давлат маблағини камайтиришда соғлиқни сақлашни барча бўғинларини актив иштирок этишини талаб этади. Ҳар қандай муассасани бошқариш жараёни маълум сиёсий, ижтимоий, иқтисодий ҳолатда ва бу шароитларни ўзгариши ўзида бошқариш услубини ўзгариши орқали кечади.

1.2. Менежментнинг ривожланиш босқичлари.

Раҳбар функциялари

Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклари қадим замонларга бориб тақалади. Европа мамлакатларида Ю.Цезар, А.Македонский, Туркистонда эса Амир Темур ҳукмронлиги

вақтидан бошлаб шакллана бошлаган. Дастлабки пайтларда у асосан ҳарбий тавсифга эга эди.

Менежмент назарияси ва амалиёти турли даврларда ўзига хос кўринишларда шаклланган:

- 50-60 йилларда бошқарувнинг диққат марказида ташкилий таркиби турган;

- 60-70 йилларда стратегик режалаштириш вужудга келди;

- 80-йиллардан бошлаб эса илғор ғарб муассасаларида стратегик режалаштиришдан, стратегик бошқарувга ўтилади.

Ҳозирги замон бошқарув фани – фанлараро фандир.

Инсон муносабатлари таълимининг бошқарувининг асосчиси ва унинг тараққиётидаги таниқли америкалик психолог Э.Майо (1880-1949) ҳисобланади. У ишчиларнинг психологик факторлари унинг ҳис-туйғулари ва меҳнат жамоалари билан муносабатлари ҳисобга олиган ҳолда ишларининг бажарилишига қараб ҳақ беришни рўёбга чиқарди (30-40 йилларда).

«**Бошқаришнинг эмпирик мактаби**» - асосан бошқарув тажрибасига таянади. Маълум пировард натижаларга эришган қудратли бизнесменлар, менежерлар - ушбу мактабнинг вакиллари ҳисобланади.

«**Ижтимоий системалар мактаби**» да – инсоннинг меҳнат жамоаси билан муносабатлари асосий ўрин тутаяди. Ишчи гуруҳда ишчиларнинг оптимал сони ва ишчи гуруҳининг яратилиш жараёни таҳлил этилади.

«**Бошқарувнинг янги мактаби**». Иқтисодий математик усуларга асосланади. Ташкилотни электрон ҳисоблаш машиналари, компьютер тармоқлари асосида бошқарувни амалга оширишга ҳаракат қилади.

«**Илмий менежмент мактаби**». Илмий менежментнинг таълими 19 аснинг 80-90 йилларида АҚШ да дунёга келди. Унинг асосчиси америкалик муҳандис Ф.Тейлор ҳисобланади (1855-1915).

Тейлорни тизимининг моҳияти қуйидаги учта момендан акс эттирилган ва улар бошқарувни умумий принциплари ва уни тараққиёти назарияси ҳисобланган.

а) Меҳнатни тўғри ташкил қилиш

б) Бошқарувни расмий таркибини яратиш.

в) Бошқарувчи ва ишчиларни бирга меҳнат қилиш чоратадибларини белгилаш.

Ф.Тейлор таълимотининг асосий мазмуни – ёлланма ишчилар унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излашдир.

Француз иқтисодчиси А.Файол раҳбарлик қилиш иш мажмуасини олтига асосий гуруҳга тақсимлади ва ҳар бир вазифани бажарилишига керакли вақт сарфланиши аниқланди. А.Файол томонидан бошқарувнинг 14та тамойили тузиб чиқилди.

1. Меҳнатни тақсимлаш
2. Хоқимлик ва жавобгарлик
3. Интизом
4. Фармойишлар бирлиги
5. Бошқаришнинг ягоналиги
6. Шахсий манфаатларининг умумий манфаатга бўйсунуши
7. Ходимларни тақдирлаш
8. Марказлаштириш
9. Скаляр занжир
10. Тартиб
11. Хоқимлик
12. Барқарорлик
13. Ташаббускорлик
14. Корпортив руҳ

Тиббиётда бошқарув даражасига қараб қуйидагича унинг функциялари қуйидагича тақсимланади (жадвал 1):

1. Бошқарув аппаратининг маъмурий фаолияти.

Бунга қуйидаги вазифалар киради: режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик қилиш, вақт сарфини тартибга солиш – 40%.

2. Қабул қилиш фаолияти: беморни қабул қилиш, касаллик олдини олиш, текшириш – 10%.

3. Даволаш фаолияти: беморга аниқ ташхис (диагноз) қўйиш, муолажа қилиш – 25%.

4. Молиявий фаолият: молиявий назорат олиб бориш – 10%

5. Саломатликни ҳимоя қилиш билан боғлиқ фаолият – 5%.

6. Назорат вазифаси – 10%.

Тиббиётда бошқарув функцияларининг тақсимланиши

№	раҳбарлик савияси	маъмурий	техник	ижтимоий
1.	Бош шифокор	40	15	45
2.	Бўлим бошлиқлари	30	40	30
3.	Бош ҳамширалар	25	45	30
4.	Ҳамширалар	5	80	15

20 аснинг 60-80 йилларида Ғарбда замонавий менежмент ривожлана бошланади. Ғарб назариётчилари ижтимоий тизимлар мактаби бошқарувини ташкил қилиш мақсадида:

- тизимли ёндашув асосларини ишлаб чиқишади;
- яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини кўриб чиқишади;
- бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга бўлган таъсирини ўрганишади.

Замонавий менежментда америкалик Г.Саймон қуйидаги ёндошувларни асослаб беради.

1. Тизимли ёндошув: Тизим – бу бир-бири билан ўзаро боғланган қисмлардан иборат мажмуадир. Ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади. Ташкилот яхлит очиқ тизимлардан ташкил топган бўлади. Унинг тақдири ташқи ва ички муҳитга боғланган.

Тизимли ёндошувда – ташкилотни бошқаришда асосан уни ичидаги, таркибидаги муҳитга эътибор берилади.

2. Вазиятли ёндашув – яхлитликнинг қайси бир қисми ўта муҳим деган саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бу ёндошувда ташкилотнинг ички таркибидаги ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан боғлаб ўрганилади. Аммо турли даражадаги вазият турли даражадаги билимни талаб қилади.

3. Функционал ёндошув – бошқарувга ташкилий механизмларнинг энг оқилона йўллариини ишлаб чиқиш имконини беради. Шу нуқтаи назардан бошқариш қуйидаги функцияни бажаради.

- режалаштириш

- ташкиллаштириш
- раҳбарлик қилиш
- мувофиқлаштириш
- назорат қилиш.

4. Миқдорли ёндошув – бундай ёндошувга асосан менежментнинг операцион тамойилига, қарор қабул қилиш назарияси тамойилларига, математик ёки илмий менежментга, тиббий, социология, руҳшунослик тизимлари назарияси каби фанлар ҳам кенг қўлланила бошланди.

5. Системали ёндошув - мақсадлар, вазифалар кўргазма шаклида аниқланади ва мақсадлар дарахти яратилади: яхлитсистемалар ёрдамчи системаларга, ташкилотлар эса бўлимларга ажратилади.

Менеджмент вазифалари 4 та асосий гуруҳга бўлинади:

1. Режалаштириш

- ҳар хил тиббиёт муассаларининг мақсадини шакллантириш
- уларни юқори натижаларга эришишдаги фаолият дастурини аниқлаш. Бунда ҳар хил савобларга жавоб беради: нима қилиш керак? Қандай бажариш керак?

2. Ташкил этиш

- Режалаштирилган ишлар ва уларни бажарувчилар орасидаги муносабатни ўрнатади. Қуйидаги саволга жавоб беради: ким бажариши керак?

3. Раҳбарлик

- Ўз олдида қўйилган мақсадни ҳал қилиш учун муассасанинг ҳар хил аъзоларига таъсир этиш ҳисобланади. Самарали раҳбар бўлиш учун менежмент ҳар доим ўз билимларини кенгайтириб бориш лозим. Менеджер вазифалари орасида раҳбарлик вазифаси бир мунча оғир ҳисобланади.

4. Таҳлил вазифалари

- Бунда якуний натижаларга қараб алоҳида ишловчиларнинг иш бажариш миқдорини, бутун муассасанинг ва унинг бўлимларининг ҳолатини белгилайди.

Таҳлил мобайнида режалаштиришда қўйилган мақсадни бажарилиши, бажаришни стандартлар билан таққослаш. Шунингдек мақсад билан миқдорни ўзаро боғлиқлик муносабати ўрнатилади.

Шундай савол туғилади: айтилган вазифалар қандай кетма-кетликда бажарилади. Вазифаларни бажарилиши ҳар хил вариантларнинг аниқ ҳолатига боғлиқ бўлади. Агар янги муассаса ташкил этилаётган бўлса, юқорида келтирилган вазифаларни кетма-кет бажарилиши тўлиқ ўзини оқлайди. Бошқа ҳолатларда, ҳар бир вазифани бажарилиши бир-бирига боғлиқ: якуний мақсадга эришиш учун режалаштиришга, алоҳида ишчилар ёки бўлимлар фаолиятини специфик хилларини тақсимлашга, раҳбарнинг қўл остидагиларнинг ўзини тута билишига таҳлил вазифаси таъсир этади.

Менежментликни умумий тушунчалари билан биргаликда, тиббиёт соҳасида тиббиёт муассасаларини бошқариш тушунчаси ишлаб чиқилган ва қуйидаги тартибда келтирилган:

- режалаштириш: даволаш-профилактика ишларини мақсадга йўналтирилган ва аниқ ўтказиш. Асосий талаб – режалаштиришни аниқлиги, яъни тиббий хизматни ташкил этиш усул ва шаклларини ҳозирги вақт талабига жавоб бериши.

- ташкил этиш: ягона ташкилий таркибни тузиш

- келишилган: соғлиқни сақлаш ишлари самарали алмашув ва янги ютуқларни қўллаш билан шуғулланувчи ҳар хил ташкилотларни ўзаро алоқа ва ўзаро муносабати

- маблағ билан таъминлаш: тиббиёт ривожланиши учун маблағ жамғармаларини яратиш (тузиш).

- кадрлар тайёрлаш

- даволаш-профилактика ишларини бошқариш, шунингдек. Тиббий хизмат миқдорини ишлаб чиқиш системаини баҳолашни ўз ичига олади.

Баҳолашни ўтказишни асосий босқичлари қуйидагилар ҳисобланади:

- тиббий хизмат миқдорини баҳолаш (кузатиш, ҳисоботларни таҳлил қилиш ёрдамида).

- олдида қўйилган мақсад ва вазифаларни қўлланилишини баҳолаш (анкета ўтказиш, беморлар билан суҳбат ўтказиш ёрдамида).

- тиббий-санитария ёрдами кўрсатиш режасини ишлаб чиқиш (юқорида келтирилган биринчи икки босқич асосида келтирилган биринчи маблағ билан таъминлаш проекти, тиббиёт муассасаларига талаб ва бошқалар тузиб чиқилади).

Менежментни даволаш-профилактика муассасаси ишига киритиш анча қийин. Ташкилотнинг барча бошлиқлари бошқарув билан банд ҳам, улар ҳаммаси бир хил ишни бажармайдилар. Баъзи бир бошлиқлар ходимлар ишини мувофиқлаштиради, улар ўз навбатида бошқалари ишини мувофиқлаштиради, энг охиргилари эса ишлаб чиқаришда банд бўлганларини ёки хизмат кўрсатаётганларни назорат қилади.

Бундай вертикал тармоқланишда бошқарув даражалари, меҳнат турлари шакллари ҳосил бўлади. Бу пирамиданинг шакли кейинги бошқарув даражсида олдингисига қараганда камроқ одам бўлишини кўрсатади.

Бошқарувнинг юқори даражаси – ташкилотларда директорлар Кенгаши раиси (назорат Кенгаши) бошқарма президенти, вице-президенти бўлиши мумкин.

Бу бошқарувчи ходимлар гуруҳи акция эгалари эҳтиёжларини таъминлайди, ташкилот сиёсати йўлини ишлаб чиқади ва унинг амалда тадбиқ қилинишини таъминлайди. Шунинг учун юқори бошқарувда 2 та даражани ажратиш мумкин: баъзи бир ишлар бўйича ва умумий бошқарув.

Ўрта поғона бошқаруви – юқори бошқарувда ишлаб чиқилган ташкилот иши сиёсатини амалга оширишни таъминлайди ва айрим вазифаларни бўлим ва қисмларга етказиш, унинг бажарилишини таъминлайдилар. Бу даража бошқаруви мутахассислари иш вазифалари доираси кенг бўлади ва турли масалалар ечимини ҳал қилиш эркинлигига эгадирлар. Булар ташкилот таркибига кирувчи бўлим бошлиқлари, функционал бўлимлар бошлиқларидир.

Паст (кичик) бошқарув даражаси кичик бошлиқлардан иборат. Булар бошлиқ бўлмаган ходимларни бевосита бошқарадилар, аниқ вазифаларни бевосита бажарувчиларга етказувчи шахслар. Шунинг айтиш керакки, бошқарувнинг барча даражаларида бошқарувчилар бу ишдан ташқари бевосита иш-меҳнат бажарувчилик вазифасини ҳам ўтайдилар. Лекин бошқарув даражаси ортган сайин бошлиқнинг бевосита меҳнат қилиш функцияси камайиб боради (ҳисоблар шунини кўрсатадики, юқори босқичдаги менежерлар иш бажариши умумий вазнинг 10%, ўрта босқичда – 50%, пастки босқичда – 70% ни ташкил қилади).

Иш вақтининг бундай тақсимланишида учта босқич менежерларининг 2 тур вазифалари бўлади: менежмент бўйича ва мутахассисликдан. Яъни, ҳар бир даражадаги бошқарувчи маълум

бир вақтини бошқарувчилик қарорлари чиқаришга, вақтининг қолган қисмини мутахассислиги бўйича сарфлайди. Бошқарувчилик даражаси ошган сари мутахассислик вазифалари камайиб, менежмент бўйича вазифалари эса ортади. Бошқарув даражаларининг берилган таснифи умумийдир.

Ташкилотнинг миқёси, тури, соҳаси ва ҳудудига ва бошқа омилларга боғлиқ тарзда урта босқич менежерлари таркиби, функциялари таърифи бир-биридан тубдан фарқ қилиши мумкин.

Соғлиқни сақлаш тизимини бошқариш ва ислоҳ қилиш бу ходимларни қизғин фаолияти орқали бошқариладиган мураккаб илмий жараёндр.

Соғлиқни сақлаш тизимини пайдо бўлиши ва унинг фаолиятини тартибга солиш усуллари жамият ривожланиш қонунларига бўйсунди.

Ушбу қонунлардан келиб чиққан ҳолда, бир томондан: давлат тузуми соҳаси сифатида соғлиқни сақлаш тизими моҳияти, бошқа томондан – унинг фаолиятини шакллантирувчи илмий асосланган тартибга солиш усуллари, соғлиқни сақлаш тизимини замонавий моҳияти ва шакллари тушуниш, унинг фаолиятини объектив қонунларини очиш демакдир. Бошқариш муҳофаза этиш тизимини ривожланишига илмий таҳлил усуллари амалга ошириш таъминлари таъсир этади.

Соғлиқни сақлаш тизимида жамият қонунларини таъсир этиш механизминини қўллаш ва тушуниш, шу билан биргаликда бир қатор муаммоларни моҳияти ва шакллари бошқариш тизимида очилмай қолмоқда.

Бунга ўхшаш ҳолатлар, биринчи навбатда социалистик соғлиқни сақлаш моделида маркетинг моҳияти таалукли эмас эди.

Соғлиқни сақлаш тизимини давлат томонидан бошқарилиши иқтисодий кўрсаткичлари белгиловчи ҳисобланмасди бунинг оқибатида, жамият ва иқтисодий бошқаришни объектив ҳаракатларини кутмаса ҳам бўларди.

Маркетинг тизимини бундай усуллар билан бошқариш, объектив сабабларга кўра натижасиз ҳисобланади. Соғлиқни сақлаш фаолиятини тартибга солиш усуллари ва шакллари соғлиқни сақлаш моҳиятига мос келадиган бўлиши ва бу бошқарилаётган тизимининг табиий ривожланиш қонунларига қарама-қарши чиқмаслиги лозим.

Бундан келиб чиққан ҳолда, соғлиқни сақлаш тизимини моҳиятини оча бориб ва унга таъсир этувчи услубларни ишлаб чиқишда зарур:

Биринчидан – жамиятни замонавий ривожланиш шароитларида соғлиқни сақлаш тизимини таркиби, шакллари очиш, тушуниш ва тасаввур этиш зарур.

Иккинчидан – соғлиқни сақлаш тизимини ривожлантириш ва фаолият қонунларини ишлатилиши ва характери, муаммоларни текшириш ва ҳал этиши зарур, бу қонунларнинг оптимал талабларини аниқлаш, уларни қўллаш йўллари тушуниш керак.

Учинчидан – соғлиқни сақлаш тизимини бундай объектив қарама-қаршилиқларини очиш, уларни ечилишига усуллар ва шаклларни қўлланилиши, соғлиқни сақлаш фаолиятини тартибга солиш даркор. Шунингдек, бошқаришнинг илмий асосланганлигини таъминланишини белгилайди. Бир қатор тадқиқотчилар ўз фикрини билдириб, соғлиқни сақлаш текширишда объектив чегараланишлар борлигини, бир вақтнинг ўзида ички ва ташқи мақсадларни ҳал этиш имконияти йўқлигини айтиб ўтишган.

Ҳақиқатдан ҳам, соғлиқни сақлашда замонавий ривожланиш даврида бу муаммони ҳал этиш мумкин эмас.

Соғлиқни сақлаш тизими, уни бошқаришнинг усуллари ва шакллари ўзаро алоқасиз, моҳияти, тузилишисиз илмий-текшириш объекти сифатида тақдим этилмайди.

Харакатчан моҳиятли тизимларни бошқаришда (мисол: ижтимоий, биологик) натижа ҳар доим тизимни ички ҳолатига боғлиқ бўлади.

Бундан келиб чиққан ҳолда, ҳаракатчан тизимларни бошқаришда, тизимни бошқариш вақтида белгиланган ички ҳолатини билиш ва инобатга олиш зарур.

Бошқаришни классик усуллари ҳаракатчан тизимга таъсир этишда бутунлай натижасиз ва уни қўллаб бўлмайди.

Органик тизимни фаолиятини мунтазамлиги тизимни ишлашидаги қонунларни ўрганиш ва тушунишда бу тизимга аниқ шакллар ва усуллар билан таъсир этишда, специфик усуллар орқали бошқаришдаги қарама-қаршилиқларни очиб бериш. Соддароқ қилиб айтганда, тизимни маълум ички қарама-қаршилиқларини олиб ёки уни кучайтириб, бу билан биз ривожланиш қонунларини таъсир механизминини олдиндан аниқлаб оламиз. Бунда раҳбар

тизимни бошқаришни бошлайди, унинг фаолиятини тартибга солади, чунки фаолият жамият ва табиат қонунлари билан тартибга солинади.

Соғлиқни сақлаш тизимини ташқи муҳитда ишлашини шакллантирувчи тамоийилларни амалга оширишда давлат ҳукуматларининг роли юқори ва нуфузлидир. Ушбу тамоийилларни аниқ шакллари аналга ошириш, бир томондан, соғлиқни сақлаш тизими, давлат ва бошқа таркиблар орасида юзага келадиган қарама-қаршиликларни ҳал этишни таъминлайдиган, бошқа томондан бундай тизимни тартибсиз ички органик моҳиятини маълум даражада шартли белгилаш ҳисобланади. Тиббий хизмат ва тиббий техник стандарт билан қарама-қаршилик тиббий-ташхис гуруҳи доирасига кириши ва ҳал этилиши лозим. Тиббий хизматни маркетинг тизимининг тўлиқ модели шунга ўхшаш универсал тузилмадан тузилган ва тизимни ички қарама-қаршилигини кўрсатувчи логик тармоқни намойиш этади.

Бошқариш усуллари қуйидагиларга бўлинади:

- стратегик
- тактик
- оператив

Бошқаришнинг стратегик усулини таъсир даражаси жудаям кам, баъзи ҳолларда бошқарув тизимини аниқ элементлари даражасида бутунлай самарасиздир. Мисол учун: ушбу кўрсатилаётган тизимда тиббий хизматни ишлаб чиқиш ва қўллаш бошқаришни стратегик усули аниқ врач ва мижоз муносабатлари даражасида шунчаки мумкинми. Шу вақтда, бу тизимда муносабатларни тартибга солишни оператив йўли ва усуллари қўллаш мумкин эмас, тўлиқ тизим даражасида самарали бўлиши ҳам назарда тутилиши лозим.

Ижтимоий тизимларда муносабатларни тартибга солишда бошқаришнинг қайси бир классик усуллари тизимни тузувчи нисбат элементларини ўзгаришига олиб келади.

Бошқариш тизимини объект ва субъектларининг нисбий белгиланган муносабатлари маълум даражада ҳаракатчан ва охир оқибатда, турли объектив қарама-қаршиликларни таъминлайди, булар тизим элементларини ўзаро актив ҳаракат жараёнида келиб чиқади.

Бизда амалдаги соғлиқни сақлаш тизими МДХ ташкил топган пайтгача одамлар соғлиғини муҳофаза этувчи мақсадга эга бўлган

специфик ишлаб чиқариш муносабатлар тизими сифатида эмас, балки соғлиқни сақлаш тизими Ўзбекистон давлат хизмати даражасида бўлган. Бунинг натижасида бошқаришнинг асосий классик усуллари мамлакат, худудий, маҳаллий, муассаса, шахсий – субъект соғлиқни сақлаш тизимига мослашган, яъни тизим иерархик бўлинишга эга бўлган. Давлат соғлиқни сақлаш тизимини бошқаришнинг оператив усул ва шаклларини бутун ҳажмли ДПМ, хизматлар, касбий шахсларнинг тизим субъектларини асосий ва ёрдамчи муносабатлари тадқиқотчилар томонидан исботлаб берилган.

Янги муносабатлар соғлиқни сақлаш тизими субъектларидан бошқача, янгича ёндошувларни талаб қилади. Бошқарилаётган тизимни моҳияти ва шаклларини ўзгариши бошқаришни классик усулларига мослашиши ва бу муносабатларни тартибга солиш шакл ва усуллари ишлаб чиқишдир.

Соғлиқни сақлаш янги муносабатларни бошқаришда энг муҳим ўринларни ҳуқуқий тартибга солиш, иқтисодий, стандартизация ва бошқалар эгаллайди.

Маркетинг тизимида бозор муносабатларини тартибга солишни бошқарув қарорлари ўзининг классик моҳиятини стратегик, тактик ва оператив йўналишларда сақлаб қолмоқда.

Бизнинг фикримизча аниқ ижтимоий-жамоа тизимларида, шунингдек соғлиқни сақлаш тизимида ишлаб чиқариш моҳияти ўзгаришида кўпроқ ўсувчи йўл бу бошқаришнинг классик усулларига мосланиш ҳисобланади.

Бу ҳолатда бизнинг вазифа қуйидагича бўлади: бошқарув тизимини ташкил этувчи элементларни (субъект ва объект) ажратиш, уларни қайси бир бошқаришнинг классик усулларининг таъсир этиш томонларига қараб гуруҳларга бўлиш.

Алоҳида муаллифлар Б.В.Филатов. (1999) томонидан соғлиқни сақлаш бошқарув қарорлари, хом-ашёлар ва ташкилий технологияларнинг таснифи ва каталогини ишлаб чиқишга ўринишлар бўлган. Лекин, биринчидан бу текширишлар маркетинг тури муносабатларидан эмас, балки давлат соғлиқни сақлаш тизимида кўпроқ олиб борилган, иккинчидан, оператив бошқариш қарорлари доирасида аниқ бошқариш объектини кўрсатишга ҳаракат қилинган.

Бошқарув қарорларини стратегик ва тактик тавсифини каталоглаш тиришда бошқарув тизимини аниқ белгиларини

нисбати келтирилмаган. Бу нисбатан шундай ҳолатда олиними мумкинки, агар бошланишда бошқарилувчи объектни моҳияти ва тузилиши тўғрисида тасаввур бўлган ҳолда менежмент функциялари:

Менежментни қуйидаги халқаро шакллари мавжуд:

- анъанавий менежмент – кўрсатилаётган хизматлар сифатини кўтариш мақсадида, ходимларни, бошқаришнинг турли хил шакллари ишлаб чиқиш,

- моддий-техник менежмент-нафақат соғлиқни сақлаш тизими, балки аниқ ДПМ воситаларини бошқариш.

- истеъмол менежмент - соғлиқни сақлаш талаб ва таклифни ўрганиш йўли билан тиббий хизмат жараёнини бошқариш.

- сифат менежменти – сифатни, шунингдек тиббий хизмат сифатини бошқариш.

- стратегик менежмент (профилактик)- жамият соғлиғини бошқариш.

Менежмент ўзининг анъанавий босқичига кўра қуйидаги босқичларга бўлинади:

- режалаштириш

- қўллаш

- баҳолаш

- мониторинг

Режалаштириш – бу олдинги ҳолатни таҳлили, тушуниш ва келажакни кўра билиш, мавжуд бўлган маблағларни ҳозир ва кейин тўғри ишлатишга қафолатдир.

Қўллаш – бу кутилаётган натижаларга эришиш учун зарур бўлган, режалаштирилган тадбир ва вазифаларни бажаришдир.

Баҳолаш – бу дастур мақсади ва натижаларига эришишга тараққиётни аниқлаш.

Мониторинг – бу белгиланган стандартларга кўра дастур тадбирларини тўғри келишини йиғиш ва маълумотлар таҳлил қилиш ва интерпретация.

Бир неча кишиларни биргаликда фаолият кўрсатиш учун бирлашиши вақтида бошқарув юзага келади. Бошқарув фаолиятининг асосини бошқарувчиларнинг бошқарув объектларига таъсири ташкил қилади. Бошқарув таҳлили бошқарув принципи, усуллари, функциялари ва мақсадларига боғлиқ.

Ташкилотнинг иш самараси меҳнатни вертикал тақсимланиш даражасига боғлиқ деб ҳисобланади.

Бунинг асосий моҳияти бошқарувчининг меҳнати турли бўлинмалар ва бажарувчиларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришга қаратилган. Бошқарув меҳнати жамоа меҳнатнинг алоҳида тури сифатида фарқланади.

Бунинг натижасида бошқарув фаолияти, бошқарувга таалукли бўлмаган фаолиятдан кескин фарқ қилиши юзага келади, чунки бошқарув фаолияти барча меҳнат турларига таалукли. Демак, бошқариш- ташкилотнинг мақсадига эришишга қаратилган режалаштириш, ташкил қилиш, мотивлаштириш ва назоратдан ташкил топган жараёндир. Шундай қилиб, бошқарув фаолияти – бу асосий мақсади – ҳар бир инсонни ва меҳнат жамоаларини йўналтириш ва мувофиқлаштиришга қаратилган жамоа меҳнати дир.

Бошқарув аппарати ходимларининг ақлий фаолияти учта фаолиятдан ташкил топади:

- ташкилий–маъмурий ва тарбиявий (маълумотларини қабул қилиш ва узатиш қарорларни бажарувчиларга етказиб бериш, қарорларни бажарилишини назорат қилиш)

- таҳлилий ва конструктив (маълумотларни ишловчи ва қарорларни қабул қилиш);

- информацион-техник (хужжатлар билан ишлаш, ўқитиш ҳисоб китобларни олиб бориш).

Бошқарув жараёнидаги функционал ўрнига қараб қуйидагилар фарқланади: бошқарувчилар, мутахассислар ва ёрдамчи персонал.

Бошқарувчилар меҳнати бошқарувнинг энг юқори поғонасини ташкил этади. Улар ташкилий фаолиятининг турли масалалари бўйича қуйи поғоналар учун қарорлар қабул қиладилар, фаолиятини ташкил этадилар, йўналтирадилар ва мувофиқлаштирадилар.

Мутахассислар бошқарув қарорларини тайёрлаш ва тадбиқ этиш функцияларини бажарадилар. Уларнинг фаолияти бошқарув ва бажариш функцияларидан иборат.

Ёрдамчи персонал (техник бажарувчилар) бошқарув аппаратини маълумотлар билан таъминлаш вазифасини бажарадилар.

Ташкилотнинг барча бошқарувчилари бошқарув фаолиятини олиб боришга қарамасдан, уларнинг барчаси бир хил меҳнат билан шуғулланади деб бўлмайди. Баъзи бошқарувчилар фаолияти кун давомида қуйи поғонадаги бошқарувчиларнинг ишини

мувофиқлаштиришга қаратилган, улар ўз навбатида қуйи поғона менежерлар фаолиятини мувофиқлаштирадиган, менежерлар – бошқарув аппаратиغا кирмайдиганлар фаолиятини мквофиқлаштиради – товар ёки хизмат ишлаб чиқарувчилар. Меҳнатни бундай вертикал ҳолатда бўлиниши бошқарув поғоналарини ташкил қилиб беради.

Бошқарувнинг юқори поғонасини соғлиқни сақлаш вазири, унинг муовинлари, соғлиқни сақлаш вазирлиги бўлинмаларининг бошлиқлари, вилоят соғлиқни сақлаш бошқармалари бошлиқлари, Тошкент шаҳар соғлиқни сақлаш бошқармаси бошлиғи ташкил қилади. Бошқарувчиларнинг бу гуруҳлари соғлиқни сақлаш тизимининг сиёсатини ишлаб чиқади ва уни амалиётга тадбиқ этади. Шунинг назарда тутиб бошқарувнинг юқори поғонасида икки даражани фарқлаш мумкин: тўлиқ маъсулиятли бошқарув ва умумий бошқарув.

Бошқарувнинг ўрта поғонасидаги бошқарувчилар (турли поғонадаги даволаш-профилактика муассасалари раҳбарлари) юқори поғонадагилар томонидан ишлаб чиқилган соғлиқни сақлаш тизимидаги сиёсатни тадбиқ этиш ва ҳар бир бўлинмага етказиш, амалиётга тадбиқ этиш учун бевосита жавобгардир. Бу гуруҳга кирувчи мутахассислар вазифалари кўп бўлганлиги сабабли қарорларни қабул қилишда уларнинг эркинлиги кўпроқдир.

Бошқарувнинг қуйи поғонаси бўлим мудирлари ва тиббий ходимлардан ташкил топган (шифокорлар, ўрта тиббиёт ходимлари ва бошқалар).

Шунинг таъкидлаб ўтиш керакки бошқаришнинг барча поғоналаридаги бошқарувчилар фақатгина бошқариш эмас, балки бажариш функцияларини ҳам бажаришади. Аммо бошқариш поғонаси кўтарилганлиги сабабли бажарувчи функциялар фоизи камайиб боради (ҳисоб-китобларга қараганда юқори поғонада бажариш функцияси менежерларнинг 10%, ўрта поғонада – 50% қуйи поғонада – 70% га яқин вақтини ташкил қилади.

Вақтнинг бундай тақсимланиши барча бошқариш поғонаси менежерларнинг икки хил вазифаси билан боғлиқ: менежмент вазифалари ва мутахассислик вазифалари. Бу дегани ҳар бир бошқарувчи вақтнинг маълум миқдорини – бошқарув қарорларини қабул қилиши ва маълум вақтини – мутахассислик бўйича қарорларни қабул қилишга сарф қилади.

Бошқарув поғонаси кўтарилгани сайин ихтисослик бўйича вазифалар улуши камайиб, менежмент бўйича эса – кўпайиб боради.

Келтирилган тасниф умумий кўринишга эга. Ташкилотнинг ҳажми, тури, хусусиятларига кўра ҳар бир бошқариш поғонасидаги менежерлар функциялари ўзгариб боради.

Бошқарувнинг объект ва субъектлари камида иккита инсон – бошқарувчи ва бошқарилувчи бўлганида бошқариш вужудга келади. Бошқариш субъекти – бошқарувчи, бошқариш объекти – бошқарилувчидир. Бошқариш субъектини бевосита бошқариш вазифаларини бажарувчи инсонлар ташкил қилади. Соғлиқни сақлаш тизимида соғлиқни сақлашни бошқармалари бошлиқлари, бош шифокорлар, бош шифокорлар ўринбосарлари, бўлим мудирлари, клиникалар бош шифокорлари, хусусий муассасалар раҳбарларидир.

Бошқариш объектини – ходимлар ва коллективлар, муассасанинг молиявий ва моддий ресурслари ташкил этади. Бу дегани ҳар бир ташкилот бошқарувнинг иккита тизимининг бирлашмасидан ташкил топган: бошқарилувчи ва бошқарувчи. Бошқача қилиб айтганда бошқарилувчи ва бошқарувчилар орасидаги муносабатлар – инсонлар орасидаги муносабатлардир.

Шундай қилиб, бошқариш объекти деганда бошқариш функциясига қаратилган ташкилот ёки унинг таркибий қисмидир. Бошқариш объекти – бошқариш функциясини бажарувчи ташкилот ёки инсон.

Юқорида айтилганларни ҳисобга олган ҳолда ташкилот ҳам, бошқарувчи ҳам бошқарилувчи бўлиши мумкин. Масалан, касалхонада бошқарувчи – раҳбарият, бошқарилувчи эса – касалхона бўлимлари, касалхона бўлимида – бошқарувчи – бўлим мудирлари, бошқарилувчи бўлади.

Бошқаришнинг қуйидаги тамойиллари фарқланади:

1. Ташкилий, мувофиқлаштирувчи ва оператив. Булар коллектив ва ҳар бир ходими фаолиятини мотивлаштиришга қаратилган. Улар қаторида: ҳокимият, жавобгарлик, яккахокимлик, марказлаштириш чизиқли бошқариш, тартиб, стабиллик, ташаббускорлик.

2. Ривожланиш тамойиллари ўзаро муносабатларини такомиллаштиришга ва коллектив фаолиятини самарадорлигини

оширишга қаратилган. Булар - бўйсунуши, ходимлар таркибини доимийлиги, рағбатлантириши ва бошқалар.

3. Ташкилотни обрўсини кўтариш тамойиллари.

Бошқариш усуллари: ташкилий – буйруқли, иқтисодий-хўжалик, ҳуқуқий ва ижтимоий-психологик бўлади.

Бошқариш усулларига қуйидагилар киради:

- мувофиқлаштириш и мотивлаштириш усуллари

- мунтазам ўзини бошқариш усуллари

- иш жараёнини такомиллаштириш ва ходимлар жавобгарлигини ошириш усуллари

- ходимларни ишбилармонлигини кенгайтириш ва индивидуал тажрибасини кўтариш усуллари.

Бошқариш функцияси бошқариш поғонасига боғлиқ. Объект туридан қатъий назар бошқариш системаси уч даражага эга – стратегик, тактик ва оператив. Стратегик даражада мақсад ва келажакда олиниши зарур бўлган натижалар аниқланади. Мумкин бўлган натижалар аниқланади. Тактик даража аниқ вазифа, ташкиллаштириш, бажариш ва натижалар назоратини, оптимал даражасини аниқлаш имконини беради. Оператив даража мавжуд ресурслардан оптимал даражада фойдаланган ҳолда технологик жараёнларни самарасини таъминлайди. Бу даражада ҳисобга олиш, назорат фаолият таҳлили каби вазифалар бажарилади.

Бошқариш мақсадлари қуйидагича бўлиши мумкин: новаторлик, муаммо ечими, аниқ вазифаларни бажариш, малакасини ошириш.

Бошқариши мақсад ва функцияларига бир неча йўналишлар мувофиқ келиши мумкин: техник, молиявий, билим сифати (жисмоний саломатлик, ақлий қобилият), маънавий (жавобгарлик ҳиссиёти, хушмуомалалик, тўғри сўзлик), махсус (профессионал) билимлар, иш тажриба.

Бошқариш процесси ўз ичига қуйидагиларни олади: режалаштириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш, назорат, таҳлил, самарадорликни баҳолаш, қарор қабул қилиш, ходимларни танлаш, мотивлаштириш, индивидуал фаолиятни оптималлаштириш, шартномалар тузиш ва музокаралар олиб бориш.

1.3. Соғлиқни сақлаш тизимида бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари

Қайси соҳада фаолият кўрсаткичидан қатъий назар барча ташкилотлар бошқарувнинг умумий муаммоларига дуч келади. Умумий ривожланиш қонуниятлари асосида бошқарувнинг аниқ усуллари ишлаб чиқилади. Даволаш-профилактика муассасаларини бошқариш ўз хусусиятларига эга, чунки соғлиқни сақлаш бошқа меҳнат йўналишларидан кескин фарқ қилади. Даволаш-профилактика муассасалари бир қанча хусусиятларга эга.

Биринчидан, тиббий муассаса фаолиятининг натижаси хизмат. Бу хизмат тури даволаш-профилактика муассасаси ва хизмат миждо ёки истеъмолчилари орасидаги ўзаро мулоқатларни специфик характерини белгилайди, аввалом бор бу миждо ёки истеъмолчи билан тўғридан-тўғри мулоқот. Беморлар – даволаш-профилактика муассасаси учун ташқи муҳит элементи. Аммо инсон пассив объект эмас, балки унга кўрсатилган ҳар бир таъсирига жавоб қилади (аксарият ҳолда натижасини билиш қийин) ва у билан иш фаолиятига таъсирини кўрсатади.

Юқорида айтилганларни ҳисобга олган ҳолда тиббий хизматларни сифати ва заруриятини натижасида тиббий муассасаларга ва ходимлар фаолияти натижасини баҳолаш қийинлиги келиб чиқади. Иккинчидан тиббий хизматлар иждимоий хизматларга киради. Бу дегани бир томондан истеъмолчи бўлган бевосита таъсирдан ташқари жамоа ва иждимоий таъсирга эга, иккинчи томондан – инсонларга тиббий хизмат ва тиббий ёрдам кераклиги жамоа томонидан тан олинади.

Шундай қилиб, даволаш-профилактика муассасаси асосий хусусиятлари орасида олимлар қуйидагиларни аниқлайди. Иш натижаларини баҳолаш қийинлиги кўпинча зарур ва шошилишч характерга эга бўлган асосий фаолиятнинг юқори специализацияси хатога йўл қўйиш мумкин эмаслиги: турли бўлимларни мувофиқлаштириш зарурияти; ходимларни юқори квалификацияси. Махсус билимларга эга бўлган ҳолда улар бемор ва бошқа ходимларга нисбатан мустақил ишлашга интилади.

Бу белгилар бошқа ташкилотларга ҳам боғлиқ, аммо ДПМларида улар яққол намоён бўлади.

Давлат тиббиёт муассаларини бошқариш. Субъектлар, объектлар ва фаолият шакллариининг кўп хиллиги – бу соғлиқни сақлашнинг ўзига хос хусусияти.

Бошқариш бўлиmidан ўзининг хослигига эга бўлган замонавий жамоанинг 3 та секторига жавоб берадиган тиббиёт муассасаларини 3 турга ажратиш мумкин.

Давлат ва соғлиқни сақлаш бошқармаси соғлиқни сақлаш тизимини ривожланишида аҳоли соғлиғини муҳофаза қилишни ҳисобга олган ҳолда асосий рол бажарувчи орган давлатдир. Шунинг учун бу 3 турдаги тиббиёт муассасаларини фаолияти таҳлили – давлат ташкилий ишлари таркибига кириши исботланган дейиш мумкин.

Аҳоли соғлиқни сақлаш сиёсатида ва соғлиқни сақлаш тизимида охириги 70 йил ичида бу муассасалар юқори ўрин эгаллаган.

Аҳоли соғлиқни сақлаш сиёсатининг, асосий мақсади шундан иборатки аҳолининг барча категорияси учун тиббий хизматнинг таъминланиши бир хиллигидир. Ташкил этилган бу моделнинг асосий хусусиятлари қуйидагилардан иборат: барча мамлакат аҳолисини қамраб олиш ва тиббий хизматни тўлиқ таъминлаб бериш; аҳоли учун соғлиқни сақлаш тизимидан фойдаланишда молиявий чегараланмаганлиги; профилактика ва реабилитация, даволаш ишларида узвий боғлиқнинг ташкил қилинганлиги ҳамда тиббий муассасаларининг бир бутун системасининг мавжудлиги, кадрларнинг малакасининг юқорилиги ва тиббий маълумотнинг юқори сифатлиги. Аҳолига давлат бепул тиббий хизмат кўрсатилиши ва юқорида кўрсатиб ўтилган вазифаларни амалга ошириш мақсадида давлат соғлиқни сақлашни ташкил қилинди.

Юқорида айтилган мақсадларни бажариш учун давлат соғлиқни сақлаш тизими тузилган. Бунда барча хизматлар давлат муассасалари томонидан текин кўрсатилган. Давлат ДПМ давлат бюджети томонидан молиялаштирилган ва хизмат бепул кўрсатилган, ёки пуллик хизмат таннархидан юқори бўлмаган нархда кўрсатилган.

Бу вазифаларни бажариш учун бошқарувнинг хусусиятлари: давлат муассасалари барча бошқарув органларига ҳисобот берарди, доимо оммавий ахборот воситаси массовой информации назарида бўлган, беморларга бир хил метод қўлланилган, кадрлар ўсиши

махсус қонун-қоидаларга риоя қилган. Ҳозирги кунда ҳам давлат сектори – асосий секторларнинг биридир.

Хусусий тиббиёт муассасаларини бошқариш. Бозор иқтисодиёти даврида тиббий муассасалар фаолиятини ташкил қилиш катта маблағларни талаб қилмоқда. Бунинг асосий сабаблари аҳоли талаби кучайган, молиялаштириш чегараланган, тиббий хизматнинг янги турларини пайдо бўлиши натижада хусусий муассасалар вужудга келган. Бу муассасалар давлат томонидан эмас, балки жисмоний ёки юридик шахслар томонидан молиялаштирилади. Ундан ташқари бу муассасаларнинг ўзига хос хусусиятлари мавжуд: катта имкониятларга эга, жумладан, бошқарувчилар ёки «менежерлар» қарорларни қабул қилиш ва бошқарув жараёнида имкониятлари чекланмаган; бошқарув қарорлари иқтисодий зарарларни ҳисобга олган ҳолда қабул қилинади, бошқача қилиб айтганда зарар ва даромад орасидаги боғлиқлик тамойили мавжуд. Бунинг ҳаммаси аҳоли талабини юқори даражада қондириш имкониятини беради. Шунинг учун хусусий муассасалар давлат муассасаларга рақобатлидир. Аммо шуни эсдан чиқармаслик керакки хусусий муассасаларнинг мақсади аҳоли саломатлигини сақлашга қаратилган бўлишига қарамасдан моҳияти бўйича у каммерция муассасаларидир.

Соғлиқни сақлашда бошқаришнинг «учинчи» шакли. Соғлиқни сақлашда бепул тиббий хизмат кўрсатувчи муассасалар томонидан ҳосил қилинувчи «учинчи бўлим» мавжуддир.

Бу тушунча ўтган асрнинг 70 йилларида АҚШда пайдо бўлиб, бундай муассасалар ўзига кўра, шахсий ва давлат муассасаларига ўриндош сифатида кўрилган. Бепул муассасаларининг хусусиятлари деб қуйидагиларни белгилаш мумкин:

- ихтиёрий тамойил асосида ишлаш, бепул ташкилотлар маълум бир ижтимоий муаммони ҳал этиш, аниқ фаолиятни маблағ асосида ташкил этувчилар ҳаракати натижасида келиб чиқади.

Бепул ташкилотни ташкил этиш ташкил этувчилар қарори билан амалга оширилади. Кўпгина давлат ташкилотлар ўз вазифаларини бажариш учун ихтиёрий одамлар меҳнатидан фойдаланишади,

- бепул ташкилотлар ўз мақсади қилиб даромадни келтириб чиқариш ва уни иштирокчилар орасида тақсимлаш деб қўймайди.

Агар пули фаолият киритиладиган бўлса, бу улар таъқиқланмаган, олинган фойдалар ташкилотнинг ривожланиши ва қўйилган мақсадга эришиш учун ишлатилиши мумкин. Қонунчиликда кўрсатилганидек, бепул ташкилотларнинг фойдали харажат миқдоридан ортиқ бўлса ҳам, у аъзолар ўртасида тақсимланмайди.

Менежментни соғлиқни сақлашга қўллаш шундай белгиланади:

- соғлиқни сақлаш тизимини барча даражаларида янги бошқарув ролини тушуниш (ташкилий мақсадларга эришиш, мослашув)

- соғлиқни сақлаш тизимида бошқарув назарияси иловасидаги амалий масалалар (натижа ва самарадорлик орасидаги баланс, чегараланган манбаларни самарали ишлатиш).

- соғлиқни сақлаш тизимидаги раҳбар ходимлар фаолиятини вазифа ва тамойилларини янгича тушуниш, (одамлар билан ишлаш ва одамлар орасида ишлаш булар қаторида соғлиқни сақлаш менежмент – бу тизимли ёндошув, соғлиқни сақлаш ҳолатини яхши томонга ўзгартириш.

- аҳоли ва миждозни кутаётганини имкони борича қониқтириш ва уни оширишдан иборат бўлади.

Соғлиқни сақлашда «учинчи» сектор бўлиб, у тижоратсиз ташкилотлар томонидан тузилган. Бу термин АҚШ да 70-йилларда пайдо бўлган. Булар хусусийга ҳам, давлат ДПМ ларига ҳам ўхшамайди. Тижоратсиз ташкилотларда қадриятларга амал қилиш давлат сектори орқали амалга оширилади, у ишга мослашувчанлик, самарадорлик каби бозорнинг сифатлари билан бирга олиб борилади.

Тижоратсиз ташкилотларнинг асосий хусусиятлари қуйидагилар:

Улар ўз хохишига қараб фаолият кўрсатадилар, чунки тижоратсиз ташкилотларни уни ташкил қилувчи шахс маълум мақсадни кўзлаб тузган бўладилар – тижоратсиз асосда ижтимоий муаммоларни ҳал қилиш ва ҳ.к.

Ташкилотчилар ўз ташаббуслари билан давлат ва бошқа структуралар аралашувисиз ўз ишларини қиладилар. Қўпинча тижоратсиз ташкилотлар ўз вазифаларини бажариш учун кўнгилли одамларни жалб қиладилар.

Тижоратсиз ташкилотлар ҳеч қачон фойда олиш ва уни ўз ўрталарида тақсимлашни мақсад қилиб қўймайдилар. Агар улар тижорат ишлари билан шуғуллансалар, олинган фойдани ўзлари ишламайдилар, балки шу ташкилот ривожланишига, мақсадга эришиш учун сарфлайдилар. Ўзбекистон Республикаси қонунларида юқорида айтилганлар акс эттирилган: агар тижоратсиз ташкилотга келаётган пуллар унинг ҳаражатидан кўп бўлса, улар ташкилот қатнашчилари ўртасида тақсимланмасдан иш ривожланиши мақсадида сарфланади.

Тижоратсиз ташкилотларни бошқариш ўзига хос хусусиятларга эга: ташкилотчилар ва бошқарувчилар, кўнгиллилар ўртасидаги муносабатлар; давлат ва хусусий сектор ташкилотлари билан.

Шуни айтиш, керакки, тижоратсиз ташкилотлар турли мамлакатларда жуда хилма-хил шаклларда, фаолият масштаблари турлича бўлиши мумкин

1.4. Ҳамширалик хизматининг ташкилий тузилиши, хусусиятлари, бошқарув даражаси

Ташкилотнинг ривожланишига бозорнинг вазияти ва янги стратегияларнинг таъсир кўрсатиши ва бошқа омиллар таъсирида ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини қайта кўриб чиқиш, таркибий ўзгаришларга эҳтиёж пайдо бўлади. Мамлакатимизда ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий ўзгаришлар соғлиқни сақлаш тизимига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатади.

Қуйидагилар соғлиқни сақлаш муассасалари ишлашига, ички ва ташқи омиллар таъсири мавжуд вазиятнинг энг характерли бўлган:

- соғлиқни сақлаш тизимининг структурасини мураккаблаштириш;
- соғлиқни сақлаш тизимидаги хўжалик юритувчи субъектлар ўртасидаги бозор муносабатларининг пайдо бўлиши;
- пуллик тиббий хизмат кўрсатиш бозорининг пайдо бўлиши;
- мулкчиликнинг турли шаклларини даволаш ва профилактика муассасалари ўртасида рақобатнинг пайдо бўлиши;
- истеъмолчилар ва суғурта компаниялари томонидан кўрсатиладиган тиббий хизматлар сифатига қуйиладиган талабларнинг кескин ошиши;

- Соғлиқни сақлаш органлари ва бошқа мониторинг ташкилотлари томонидан ҳисобот шакллари ва талабларини ошириш;

Прогрессив кадрлар мувозанати (кичик тиббиёт ходимларининг етишмаслиги, тиббиёт ходимларининг камлиги);

- Тиббиётдаги муаммоларни ҳал этишда илмий бошқариш ёндашувининг етишмаслиги;

- ўз-ўзини англаш ва билимларини ошириш ва ҳамшираларнинг зарурлигини ошириш;

- Соғлиқни сақлашни ислоҳ қилиш давлат дастурида ҳамшираликишини пайдо бўлиши;

- Замонавий парваришлаш технологияларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш (ҳамширалик жараёни, бўлимларда ҳамширалик парвариши ва бошқалар);

- Ҳамширалик ишини касбий фарқлаш тенденцияси ва уни мустақил тиббий фаолият соҳасига айлантириш.

Ҳамширалик хизматларини бошқариш, икки даражали горизонтал тузилишга эга: биринчи даража - бош ҳамшира (бош ҳамширалик шифокор ўринбосари); иккинчи даражали - клиник бўлимларининг катта ҳамшираларидир.

Асосий ҳамширанинг фаолиятидаги асосий йўналишлар куйидагилардан иборат:

Ходимлар (олий ўқув юртидан кейинги таълим, ротациялаш, менежерлар захираларини танлаш, психологик хусусиятларга мувофиқ ДПМ бўлимларига танлаш ва тарқатиш ваколатини кенгайтириш);

- Санитар эпидемиологик режимни таъминлаш ва назорат қилиш.;

- Ҳамширалик ёрдамини ташкил қилиш ва сифатини назорат қилиш;

- дори воситаларининг сарфланишини назорат қилиш;

- соғлиқни сақлаш муассасаларида ва уйларда ҳамширалик хизматларни пуллик ташкил этиш.

Шубҳасиз, энг мақбул бўлиб, ҳамширалик хизматининг маъмурий тузилмасини функционал ёки линейний-функционал тузилишни шаклланишидир. Ушбу жойлар учун масъул тайинланган бош ҳамшираўринбосарлари функционал ёки линейний - функционал ваколатларга эга бўлишлари керак. Бу ҳолатда бош ҳамшира раҳбарлик қилаётган кучли ва малакали жамоа

Ўз кучларини ҳамширалик хизматини ривожлантиришнинг стратегик йўналишлари ва назоратига қаратади. Ташкилотнинг ташкилий тузилмасини вазиятга қараб оптималлаштириш таъсири, масалан: ҳамшираларни парвариш қилиш сифатини ошириш; ходимлардан янада самарали фойдаланиш ва ҳоказо.

ШБОБ.ТАШКИЛОТ БУ БОШҚАРИШ ОБЪЕКТИ

2.1. Ташкилот ва унинг тузилиши. Ташкилотнинг ички ва ташқи мухитлари

Ташкилот менежерлар дунёсининг асосини ташкил этади, бу бошқарувнинг мавжудлигининг сабабидир. Шу сабабли биз биринчи навбатда ташкилот нима эканлигини ва нима учун уни бошқариш кераклигини ўрганиб, менежмент ишини бошлаймиз.

Ташкилот умумий мақсадлар ёки мақсадларга эришиш учун уларнинг фаолияти мувофиқлаштирилган тарзда бошқариладиган бир гуруҳ одамлардир.

Ташкилот - бу нарсаларни тартибга солиш, ташкилий тадбирларни ўтказиш, фаолият тури.

Ташкилот - жамоат бирлашмаси, ўхшаш одамлар гуруҳи ёки умумий мақсадга эга бўлган оддий одамлар гуруҳи.

Илм-фанни бошқариш, биринчи навбатда, ташкилотни, одамларнинг онгли фаолияти сифатида, ягона мақсадга эришиш учун уларнинг саъй-ҳаракатларини мувофиқлаштириш. Шунинг учун ташкилотга қўйиладиган талаблар:

- ўзларини ташкилотнинг таркибий қисми деб ҳисоблаган камида икки кишининг мавжудлиги;
- Ташкилотнинг барча аъзолари учун умумий деб қабул қилинган камида битта мақсад мавжудлиги;
- ташкилотнинг мақсадларига мувофиқ биргаликдаги ишни (бошқарувни) онгли равишда мувофиқлаштирган ташкилот аъзоларининг мавжудлиги.

Юқоридаги тушунтириш расмий ташкилот учун амал қилади. Бундан ташқари, норасмий ташкилотлар, ўз-ўзидан пайдо бўладиган гуруҳлар ҳам бор, лекин одамлар бир-бири билан жуда мунтазам равишда мулоқот қилишади. Норасмий ташкилотлар барча расмий ташкилотларда мавжуд, эҳтимол, жуда кичикдир. Ва уларнинг раҳбарлари бўлмаса-да, норасмий ташкилотлар жуда муҳимдир.

Ташкилотларни қуйидагиларга бўлиш мумкин:

- аниқ мақсад йўналишида ҳаракат қилиш;
- бир бутунлик, яхлитлик;
- босқичлик, бошқариш поғоналарининг мавжудлиги;
- ташқи мухитга боғлиқлик;

- ўз-ўзини бошқариш;
- мослашувчанлик ва ҳаракатчанлик;
- одамлар фаолиятига ва ташқи шароитларга боғлиқ ҳолда эҳтимоллилик;
- мураккаблик;
- бошқаришнинг зарурийлиги.

Ташкилотнинг элементлари: миссия, мақсад, ташкилот тузилиши, вазифалар ва технологиялар.

Ҳозирги кунда бозор муносабатлари кириб келаётган бир пайтда янги иборалар кириб келиши бир табиий ҳолдир, шу сабабдан **миссия** деган тушунча бор. Кенг маънода олиб қаралганда миссия деганда ташкилотнинг фаолият кўрсатиш мазмуни, фалсафаси ва умуман нима учун тузилганлик моҳиятини англатади. Ташкилотнинг фалсафаси унинг қадриятлари, ишончи ва принциплари асосида шаклланади ҳамда фаолиятини ташкил этиш заминида ётади.

Тор маъносини олиб қаралганда корхона миссияси унинг бошқалардан уларок хусусиятини кўрсатади.

Ташкилотнинг фаолиятини ташкил этиш ва мақсадларини белгилашда қуйидаги инсонлар гуруҳлари манфаатлари ётади :

- ташкилотнинг мулкдорлари;
- ташкилотнинг ходимлари;
- ташкилот маҳсулоти харидорлари;
- ташкилотнинг иш билармон ҳамкорлари;
- маҳаллий ҳамжамиятлар;
- умуман жамият.

Ташкилотнинг миссиясини ишлаб чиқишда унинг қуйидаги тавсифларини инобатга олиш керак :

- ташкилотнинг мақсадий йўналишлари ;
- ташкилотнинг фаолият муҳити;
- ташкилот фалсафаси;
- ташкилотнинг олиб боришдаги имконияти ва бажариш услублари.

Миссияни ишлаб чиқишда энг қийин ва муҳим вазифа - бу ташкилотнинг нима қилаётганини аниқ белгилашдир. Миссияни шакллантириш жараёнида сиз учта саволга жавоб беришингиз керак:

1. Ташкилот нима қилади?
2. Ташкилотга ким хизмат қилади?

3. Ташкилот қандай ишлайди?

Агар миссия ташкилотнинг ишлаши учун умумий қоидаларни белгиласа, у ҳолда ташкилотнинг аниқ якуний ҳолати унинг мақсадлари билан белгиланади

Мақсад - бу ташкилотнинг якуний натижа ва унинг мавжудлигининг асосий маъноси бўлган якуний давлат. Мақсад, ташкилот тузган ва у ерда ишлаётган кишиларнинг эҳтиёжларини қондириш учун бўлиши мумкин. Аниқ мақсад йўналишда ҳаракат қилиш бозор иқтисодиёти шароитларида моддий бойликлар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш билан шуғулланувчи ташкилотларнинг асосий хусусиятидир. Ташкилотнинг фаолияти ўзининг жамиятдаги бошқа системаларнинг талаб ва эҳтиёжларини қондиришга қаратилган бўлиб, фақат белгиланган мақсад йўналишдаги хатти – ҳаракатлар (фаолият) гина мантиқлик ҳисобланади.

Одамларни турли фаолиятларга бошловчи, йўналтирувчи куч ёки манба уларнинг талаб ва эҳтиёжларидир. Одамларнинг талабларини асосан икки турга бўлиш мумкин:

-физиологик, яъни одам жисмининг талаблари: овқатланиш, иссиқ ёки совуқ сувдан сақланиш, ўз жисмини химоя қилиш ёки жисмоний кучини кўрсатиш ва х.к. ларга эҳтиёж;

-ижтимоий яъни инсон ақл заковат(табiiй интеллек)ининг талаблари; атроф муҳитдаги ходиса жараёнларини ва нарсаларини тушуниш ва билиш (илмга интилиш), бошқа одамлар билан ҳамкорлик қилиш ва уларни тушуниш, бошқа одамлар олдида ҳурмат эътиборга сазовор бўлиши ва уларни иззат-ҳурмат қилиш, ақл – заковати ва билимларини кўрсатиш ва х.кларга эҳтиёж.

Одамлар аннашу талабларини қондириш учун зарурий натижаларга муҳтождирлар. Демак, одамнинг талаб ва эҳтиёжларини қондирувчи аниқ (реал) натижа унинг мақсади дир. Одамларнинг фаолиятларига кўра уларнинг мақсадларини билиш ва баҳолаш мумкин. Умумий ҳолда мақсадларни икки турга ажратиш мумкин: хусусий ва умумий.

Хусусий мақсадлар: ҳар бир одамнинг фақат ўзига тегишли ва унинг шахсий хусусиятларидан, талаб ва эҳтиёжлардан келиб чиқиб, ўзининг имкониятлари орқали эришиши мумкин бўлган мақсад(натижа)лардир.

Умумий мақсадлар: инсон ўзининг ҳаётiiй фаолиятида олдига қўйган мақсадларига ҳар доим ҳам ўз имкониятлари билан

эриша олмайди, чунки эришиши лозим бўлган натижаларнинг хамда ўз имкониятларининг хажмини солиштиришда кўп ҳолларда хатоликларга йўл қўядилар ёки одамлар хохлашган лекин табиатан бир одамнинг имкониятлари билан эришиб бўлмайдиган натижалар мавжуддир. Бу одамларни бир-бирлари билан хамкорлик қилишга йўналтиради. Одамларнинг ўзаро хамкор биргаликда хохлашган ва уларнинг барчасига тегишли талабларни қондирувчи аниқ натижалар умумий мақсаддир. Яъни, ижтимоий ва иктисодий талаблар, ресурслар ва имкониятларнинг чекланганлиги умумий мақсадларни шаклланишига олиб келади. Натижада турли ташкилотлар (корхоналар, хўжаликлар, муассасалар, шифохоналар, мактаблар ва х.к.лар) шаклланадилар. Бу дегани ташкилотлар одамлар учун ўз мақсадларига эришиш йўлидаги воситадир.

Умумий мақсадлар ташкилотларнинг мақсадлари кўринишида намоён бўлади. Улар турлича бўлишлари мумкин. Бевосита ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш билан шуғулланувчи ташкилотлар ўз мақсадларини харажатлар ва оладиган фойда миқёсида белгилайдилар. Давлат тасарруфидаги мактаблар, илмий-тадқиқот институтлари, шифохоналар ва х.к.ларнинг мақсадлари фойда олиш билан эмас, балки уларга давлат томонидан ажратилган бюджетнинг хажми доирасида харажат қилиш ва асосан ижтимоий масъулият билан белгиланади. Мураккаб ташкилотларнинг ички хўжаликлари хам ўз мақсадларига эгадирлар. Молия, маркетинг, режалаштириш, кадрлар бўлимининг мақсадлари турличадир. Аммо, уларнинг барчаси ташкилотнинг умумий мақсади сари йўналтирилган бўладилар ёки ундан келиб чиқадилар. Мақсадлар орқали аниқланадиган йўналишлар ташкилот раҳбариятининг бошқариш қарорларини мазмунини ташкил этади.

Ташкилотнинг структураси -бу ташкилотнинг мақсадли даражасига эришиш имконини берадиган бошқарув шакллари ва функционал майдонларнинг мантиқий муносабати.

Вазифалар- бу олдиндан белгиланган вақтда, олдиндан белгиланган тартибда бажарилиши керак бўлган, белгиланган ишдир.

Технология -бу материаллар, ахборот технологиялари, одамлар (инсон - меҳнат ресурслари) га айлантиришни амалга ошириш учун зарур бўлган асбоб-ускуналар, инфратузилмалар, воситалар ва тегишли билимларнинг комбинацияси. Бу ташкилотнинг энг муҳим элементидир.

Элементлар бир-биридан ажратилган деб ҳисобланмайди. Бир нарсани ўзгартириш, бошқаларига таъсир қилади.

Барча ташкилотлар фақатгина фаолиятида банд бўлган ва бир-бири билан ўзаро боғлиқ мақсадларга эга бўлган гуруҳлар бўлибгина қолмай, барча ташкилотлар учун умумий хусусиятларга эга.

Ресурслар. Умумий ҳолда, ҳар қандай ташкилотнинг мақсадлари натижаларга эришиш учун ресурсларни айлантиришни ўз ичига олади. Ташкилот томонидан фойдаланиладиган асосий ресурслар инсон (инсон ресурслари), капитал, материаллар, технологиялар ва ахборотдир.

Ресурсларни айлантириш жараёни ишлаб чиқариш ташкилотларида кўриш осон, аммо хизмат кўрсатувчи ташкилотлар ва нодавлат ташкилотлар ҳам ушбу турдаги ресурслардан фойдаланадилар.

Ташқи муҳитга боғлиқлик. Ташкилотнинг энг муҳим хусусиятларидан бири унинг ташқи муҳит билан алоқаси. Ҳеч бир ташкилот "ўз оролида" бўлиши мумкин эмас. Ташкилотларташқи дунёга, атроф муҳитга, унинг ресурслари жиҳатидан ва истеъмолчилар нуқтаи назаридан, фойдаланувчилар томонидан уларнинг натижаларга эришиш учун интилишларида ҳамбир – бирига боғлиқдир. "Ташқи муҳит" атамаси иқтисодий шароитларни, истеъмолчиларни, касаба уюшмаларини, давлат қонунчилигини, қонунчиликни, рақобатдош ташкилотлар, жамиятдаги қадриятлар тизимини, жамоатчилик фикри, технология ва технологияларни ва бошқа компонентларни ўз ичига олади.

Бу ўзаро боғлиқ омиллар ташкилот ичида содир бўлаётган барча нарсаларга таъсир қилади. Масалан, аҳолига тиббий хизмат кўрсатишда янги замонавий технологиялар жорий этилиши тиббиёт муассасасига рақобатбардошлик билан ёрдам бериши мумкин. Лекин, бу янги технологиялардан фойдаланиш учун, соғлиқни сақлаш муассасаларига муайян кўникмаларни биладиган, шунингдек, уларни бу янги ишга жалб қилиш, маълум бир одамларни топиш керак бўлади. Иқтисодий вазият яхшиланса, бундай мутахассислар рақобат бозорида бор бўлса, ёки, соғлиқни сақлаш муассасаларига бу мутахассисларни ишга жалб этишда маошини кўтариш керак бўлади. Ишга кирилганларида соғлиқни сақлаш муассасалари давлат қонунчилигига мувофиқ бўлиши керак. Бу атроф-муҳитнинг барча омиллари доимий ўзгариб туради.

Ташкилот бутунлай ташқи муҳитга боғлиқ бўлишига қарамасдан, бу муҳит, одатда, менежерлар чегараларидан ташқаридир.

Хар йили бошқарув раҳбарияти глобал миқёсдаги экологик омилларни ҳисобга олиши керак. Муваффақиятли бўлиш учун йирик компаниялар ва муассасалар хорижий бозорларда рақобатлашишлари ва хорижий компанияларнинг ўз ватанларида рақобатига қарши чиқишлари керак. Бунинг учун янги ҳуқуқий фанлар майдонини, янги маданий қадриятларни хабардор қилишни талаб қилади.

Горизонтал меҳнат тақсимоти. Эҳтимол, ташкилотларнинг энг аниқ тавсифлари - меҳнатни тақсимлаш. Агар камида иккита киши бир мақсадга эришиш учун биргаликда иш олиб бораётган бўлса, улар ўзларини бу ишни ўзаро бўлишишлари керак. Масалан: Бўлимда кундузги сменада 6-8та ҳамширалар ишлайди. Уларнинг ишларини шундай бўлиш керакки, кимдир (инъекция) яъни муолижаларни қилиши, бошқалари жароҳатларни боғлашга, қолганлари беморларни парваришига ажратиш мумкин. Бу соғлиқни сақлаш, масалан, даволаш ва диагностика бўлимлари, маъмурий, молия ва ёрдамчи (муҳандислик ва савдо) бирликлари меҳнат горизонтал бўлинишда бир классик мисол. Ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун муваффақиятли амалга оширилиши керак бўлган асосий фаолиятлардир.

Ишларни вертикал тақсимлаш. Ташкилотдаги ишлар таркибий қисмларга бўлинганлиги сабабли, кимдир муваффақиятли бўлиш учун гуруҳ ишини мувофиқлаштиришлари керак. Ишларнинг вертикал бўлиниши мувофиқлаштирувчи ҳаракатларни ишларнинг ўзидан ажратиб туради. Бошқа одамларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича тадбирлар ва менежментнинг моҳиятидир.

Ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун вазифаларни вертикал меҳнат тақсимоти орқали мувофиқлаштириш керак. Шу сабабли, менежмент ташкилот учун муҳим ишдир.

Барча ташкилотларда, энг кичиклардан ташқари, раҳбарият жуда кўп вақт талаб этади, бу эса уни амалга оширишда тобора қийинлашиб бормоқда. Ташкилот ўсиб бораётганлиги сабабли, одамлар ўзларини йўналтиришлари қийин, улардан кимдир бевосита кўрсатмалар бериши керак.

Ташкилотнинг муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун ушбу даражадаги бошқариш иши бошқарувчилик ишидан аниқ ажратилган бўлиши керак, яъни ташкилотлар раҳбарларини тайинлашлари ва ўз вазифалари ва масъулияти шартларини белгилашлари керак.

Муваффақият. Одамлар фаолиятларининг натижалари асосан икки хил баҳоланади: **муваффақиятли ёки муваффақиятсиз.** Кутилган натижаларга олиб боровчи фаолият-манتيқий хатти-харакатлар муваффақиятли хисобланади ва аксинча. Ташкилотнинг муваффақияти унинг таркибида меҳнат қилувчи одамларнинг умумий мақсадларини қондирувчи аниқ натижадир. Бошқариш фанида ташкилотларнинг муваффақиятини кўп жихатдан раҳбарлар таъминлайдилар, чунки охир-оқибатда бошқариш қарорларини улар қабул қиладилар. Умумий ҳолда, муваффақият ташкилот фаолияти натижаларининг имкониятларига нисбати сифатида аниқланади.

2.2. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитини таҳлил қилиш

Ташқи муҳит - ташкилотнинг ички салоҳиятини сақлаб қолиш учун зарур бўлган ресурслар манбаи. Корхона ташқи муҳит билан доимий алмашинув жараёнида, иш фаолиятини доимий сақлаб қолиш имкониятини таъминлайди.

Ташқи муҳитни таҳлил қилишда умумий муҳитни (макроиқтисодиёт) таҳлил қилиш ва операцион муҳитни (атроф муҳитни) таҳлил қилишга бўлинади.

Умумий атроф-муҳитни таҳлил қилиш - бу ташкилотга заиф таъсир кўрсатадиган ва глобал миқёсда тавсифланган ташқи муҳитнинг таркибий қисмларини таҳлил қилишдир.

СИИТ-таҳлил қуйидагича таркибий қисмлардан ташкил топган умумий муҳитни таҳлил қиладди:

Сиёсий (С) - қонунчилик ва ҳуқуқий тартибга солиш, иқтисодий сиёсат, давлат иқтисодий фаолияти, халқаро сиёсат;

Иқтисодий (И) - иқтисодий ўсиш, иқтисодиётда даромад даражаси, иш ҳақи, инфляция даражаси, ишсизлик даражаси;

Ижтимоий (И) - саводхонлик даражаси, таълим, эътиқод, урф-одатлар, кадриятлар, географик жойлашуви ва аҳолининг ҳаракатчанлиги, турмуш даражаси;

Технология (Т) - товарлар ва хизматлар, ишлаб чиқариш жараёнлари, ахборот ва коммуникация, транспорт ва тарқатиш.

Ташкилот раҳбарлари СИИТ таҳлилини ўрганаётганда, одатда, ҳамма омилларни эътиборга олиш керак. Бозор (тузилиши, ҳажми, мижозлар талаблар) ва фаолияти бир бутун бўлган саноат, ташкилотнинг ички операциялари (стратегия, ресурслар, қиймат), ҳар бир топган (омил) таъсирини ўрганиб (сотиб олиш кучига, етказиб берувчиларга ва бошқаларга таъсирини). Макроиктисодиётнинг барча таркибий қисмлари бир-бири билан ўзаро боғлиқ ва доимо бир-бири билан ўзаро таъсир қилади: битта компонентни ўзгартириш бошқаларнинг ўзгаришига олиб келади. Бундай ҳолда, индивидуал компонентларнинг таъсир даражаси фарқ қилади. Авваламбор, бу ташкилот ҳажми, ҳудудий жойлашуви ва бошқа кўплаб омилларга боғлиқ.

Операцион муҳитнинг асосий таркибий қисмлари харидорлар (истеъмолчиларнинг характери ва хулқ-атворини таҳлил қилиш ва уларнинг қайси маҳсулотни ишлаб чиқаришини тушуниш учун уларнинг йўналишлари), рақобатчилар (рақобатчиларнинг кучли ва заиф томонларини, уларнинг салоҳияти ва стратегиясини аниқлаш) ва меҳнат (ташкilotда иш кучига таъсир қилувчи омилларни таҳлил қилиш) кадрларни қайта тайёрлаш, ёши, иш ҳақининг кутилаётган даражаси, яъни ходимларнинг имкониятларини аниқлаш)дир.

Ташкилотнинг ички муҳити унинг ҳаётий кучининг манбаидир. Ташкилотнинг потенциалини ташкил этувчи бир қатор жараён ва элементларни ўз ичига олади. Ташкилий маданият, ходимлар, молия, маркетинг, ишлаб чиқариш, бошқарувни ташкил қилиш. Ташкилотнинг ички муҳитини ўрганиш ташкилотда юзага келадиган имкониятлар ва таҳдидларни аниқлашга йўналтирилган бўлиши керак, яъни ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини ўрганишдир.

SWOT таҳлил - бу ташкилотга нисбатан ташқи муҳитда юзага келадиган таҳдид ва имкониятларни ҳамда ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш имконини берадиган ички муҳитни таҳлил қилиш.

Кучлар (С) ташкилотнинг самарали ишлашига ёрдам берадиган ички омиллардир. Кучлар - ташкилотнинг ишончи ва пойдевори бўлиб, уни кенгайтириш ва мустаҳкамлаш керак.

Заиф томонлар (Б) ташкилотнинг самарали фаолиятига тўсқинлик қилувчи ички омиллардир. Заифликлар бошқарувнинг диққат-эътиборига қаратилади. Ташкилот энг катта заиф томонларни бартараф этиш учун барча имкониятларни ишга солиши керак.

Имкониятлар (О) - ташкилот фаолиятини қўллаб-қувватловчи ташқи омиллар (бозор сегментларини кенгайтириш, ишлаб чиқаришнинг технологик даражасини ошириш).

Таҳдидлар (Т) ташкилотнинг ноқулай меҳнат шароитларига сабаб бўлган ташқи омиллардир.

Миссия ва мақсадларни белгилаб олгач, раҳбарият стратегик режалаштириш жараёнининг диагностик босқичини бошлаши керак. Биринчи қадам ташқи муҳитни ўрганишдир. Экспертлар ташқи муҳитни учта параметрда баҳолашади:

1. Жорий стратегиянинг турли жиҳатларига таъсир кўрсатадиган ўзгаришларни баҳолаш. Мисол учун, ёнилғи нархларининг кўтарилиши авиакомпаниялар учун турли хил муаммоларни юзага келтирди. Сўнгги стратегик режалаштириш жараёнида нархларнинг динамикасини доимий равишда баҳолаши керак. Қайси омиллар компаниянинг жорий стратегиясига таҳдид солаётганини аниқланг. Рақобатчилар фаолияти устидан бошқаришни бошқариш потенциал таҳдидларга тайёрланишига имкон беради.

2. Қайси омиллар режани тузиш орқали ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун кўпроқ имкониятлар мавжудлигини аниқланг. «Холи-дейИнз» меҳмонхона компанияси ўзининг стратегик режасини ўзгартирганда, у казинони яратганда унинг бошқаруви, ташкилот учун кўпроқ имкониятлар берадиган нарсаларга қаратилди.

Ташқи муҳит таҳлилида стратегик режани ишлаб чиқувчилар томонидан ташкилот учун имконият ва таҳдидларни аниқлаш учун ташқи омилларни назорат қилиш орқали ўрганади. Ташқи муҳитни таҳлил қилиш муҳим натижаларга эришишга ёрдам беради. Ташкилотлар, имкониятларни, фавқулодда вазият режаларини тузиш вақтини, эҳтимолий таҳдидлар юз берганда эрта огоҳлантириш тизимини ишлаб чиқадиган вақтни ва олдинги таҳдидларни ҳар қандай фойдали имкониятларга айлантирадиган стратегияларни ишлаб чиқиш учун вақтни тақдим этади.

Иқтисодиётнинг жорий ва прогноزلанган ҳолати ташкилотнинг мақсадларига жиддий таъсир кўрсатиши мумкин. Иқтисодий муҳитда баъзи омилларни доимий аниқлаш ва баҳолаш керак.

Улар орасида: инфляция даражаси, бандлик даражаси, халқаро тўловлар баланси ва солиқ ставкаси. Ушбу омилларнинг ҳар бири муассаса учун таҳдид ёки янги имконият бўлиши мумкин.

3.Бозорнинг ўзгарувчанлиги - бу ташкилотлар учун доимий ташвиш уйғотадиган майдон. Бозор атроф-муҳитини таҳлил қилиш ташкилотнинг ютуқлари ёки муваффақиятсизликларига тўғридан-тўғри таъсир қилиши мумкин бўлган кўплаб омилларни ўз ичига олади. Бу омиллар орасида демографик шароитларни ўзгартириш, турли хил маҳсулотлар ёки хизматларнинг турмуш даврларини ўзгартириш, бозорга кириб бориш қулайлиги, аҳолининг даромадларини тақсимлаш ва соҳада рақобатнинг даражаси.

Умуман олганда, бозорнинг турли омилларини таҳлил қилиш раҳбариятнинг ўз стратегиясини аниқлаштириш ва муассасанинг рақобатчиларга нисбатан позициясини мустаҳкамлаш имконини беради.

Мисол учун, АҚШ ва Канадада фаровонлик ошиб, дам олиш учун янада жозибадор маҳсулотларга талаб яратди. Ушбу талабни қондириш учун «Club Мед» каби компаниялар фаровонликка эришиб, бозорга энг оммалашиб кетадиган ўйин-кулгиларни таклиф қилдилар.

Технологик муҳитда ўзгаришлар ташкилотни умидсиз, рақобатбардош позицияда қолдириши мумкин. Технологик муҳитни таҳлил қилиш, ҳеч бўлмаганда, ишлаб чиқариш технологиясидаги ўзгаришларни, маҳсулотларни ва хизматларни ишлаб чиқишда ва етказиб беришда компьютерлардан фойдаланишни ёки коммуникация технологиялари соҳасидаги ютуқларни ҳисобга олиши мумкин.

Барча ташкилотлар тезкор илмий ва технологик тараққиётнинг таъсирига дучор бўлмайдилар. Халқаро бозорда йирик муассасалар ва минглаб кичик компаниялар фаолият кўрсатмоқда. Бугунги кунда етакчилик бу кенгроқ муҳитдаги ўзгаришларни мунтазам кузатиб бориши ва баҳолаши керак.

2.3. Бошқарув қарорларининг қабул қилиш жараёнлари

Инсонлар фаолият кўрсатиш даврида бир неча имконли ҳаракатлардан биттаси танлаб олиш вазиятли доимо фойда бўлиб, туради. Ҳар бир иносн кун мобайнида бажарилаётган иши ёки лавозимига қараб юзлаб ва минглаб қарор қабул қилиш шу қарорларни амалга оширишга ҳаракат қилади. Қарор қабул қилиш тиббиёт соҳасида ҳам ўз ўрнига эгадир.

Масалан, Институтни тугатгандан кейин қанақа врач бўлиши ёки бўлмаसा қанақадир ишда ишлаши ва унинг танлаган соҳасининг қанақалиги бўйича кунлаб ва йиллаб ўйлагандан сўнг бир қарорга келишидир.

Бошқарувчи менежер фақат ўзи учун эмас, балки муассаса учун ҳам, бошқа меҳнаткашлар учун ҳам қарор қабул қилиш муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарув қарори кўплаб инсонларни ҳаётга таъсир кўрсатади, ҳеч бўлмаганда қабул қилинган қарорлар натижасида ҳар бир ишловчи ходимнинг ҳаёт тариқаси ўзгариши мумкин.

Масалан, врачларнинг нотўғри ташхис қўйиш мобайнида муолажани узоққа чўзилиб кетиш мумкин.

Бошқарув қарори – деганда нимани англаш ёки тушиниш мумкин?

Қарор – бу муаммони ечими бўйича альтернатив вариантлардан бирини танлашдир.

Қарор – бу бошқарув фаолиятининг охириги натижасидир.

Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат маҳсулоти бошқарув қароридир.

Қарорни ишлаб чиқариш ва қабул қилиш – бу шундай бошқарув фаолиятининг асосий шкаласи унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, ундан жамоага мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёнлари ётади.

Бошқарув қарорлари 2 хил ҳолатда ишлатилади:

1. Кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжатлари қабул қилинган ҳаракат режалари асосида қарори амалга оширилади.

2. Бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилиш.

Бошқарув қарорларининг элементлари қуйидагилардан иборат:

1. Масала.

2. Восита.
3. Жавобгарлик.
4. Мухлат.

Бошқарув қарори бир қатор талабларга жавоб бериш керак:

1. Ҳар қанадай бошқарув қарори жиддий йўналишга эга бўлиши, пайдо бўлаётган муаммоларни ечмоғи керак.

2. Бошқарув қарори ўз ҳуқуқига эга бўлмоғи керак. Қарорни раҳбар ўз лавозими чегараси доирасида ҳуқуқи мобайнида қабул қилмоғи зарур.

3. Бошқарув қарори замонавий бўлмоғи керак. Қабул қилинган қарор вақт мобайнида муаммони тараққий топиш босқичига тўғри келиши керак.

4. Қарор қарама-қарши бўлмаслиги керак. Бошқа қабул қилинган қарорлар билан келишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.

5. Тўғри бошқарув қарори аниқ вазиятни барча хусусиятни ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи. Ижтимоий-иқтисодий қонунларнинг таъсирини ҳисобга олган ҳолда қонунни ва келгуси ишларни таҳлил қилган ҳолда қабул қилиниши керак.

6. Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишнинг энг кам харажатлар эвазига таъминлаш керак.

7. Қарор амалга реал (аниқ) ошувчи бўлиши керак.

8. Қарор самарали бўлиши керак, яъни самара деганда кўйилган мақсадга эришишини тушунмоқ зарур.

Бошқарув қарорлари турлари-ижтимоий иқтисодий ишлаб чиқариш ва тиббиёт соҳасида қабул қилинишига қараб бир-биридан фарқ қилади. Уларни фарқига қараб қуйидаги туркумларга ажратамиз:

1. Таъсир кўрсатиш даври бўйича

а) стратегик.

б) тактик.

2. Маъносини ва таъсир қилиш тавсифи бўйича.

а) ижтимоий иқтисодий инсонларнинг ижтимоий иқтисодий самарадорлигини ошириш йўналишлари.

б) ижодий қарорлар бирламчи бунёд бўлган қарорлардир. Улар ишнинг аҳволини ситқи-дилдан ўрганиб чиқишини махсус йўналишлар талаб қилинадиган материалларни жалб ўқилишни,

махсус ҳисоб-китоблар бажарилишини талаб қилади, яъни бу қарорлар кўпроқ эркин ҳаракат кўзда тутади.

в) техник қарорлар.

3. Меҳнат ҳажмининг кўлами ва даражасига оид.

а) мураккаб қарорлар – бу махсус билим ва катта тайёргарлик ишлари талаб қилувчи қарорлардир.

б) оддий қарорлар катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган ва улар учун жавоб ҳамма вақт тайёр бўлган қарордир.

4. Такрорланиш ва янгилик даражаси бўйича.

а) оддий.

б) ижодий.

5. Бошқарув субъекти заминида бор бўлган ахборотни тўлалик даражасига қараб.

а) аниқлик шароитидаги қарорлар

б) тавақаллик шароитидаги қарорлар.

в) ноаниқлик шароитидаги қарорлар.

г) раҳбар натижасини олдиндан билади.

д) натижасини билмайди.

6. Кечиктирилган қарорлар.

7. Объектига нисбатан.

а) ташқи қарорлар.

б) ички қарорлар.

8. Мазмуни ва пайдо бўлиш манбаига қараб.

а) андозали.

б) ноандозали.

9. Таъсир соҳаси бўйича.

а) умумий

б) шахсий.

10. Қарорлар қабул қилиш усулига қараб.

а) шахсий – бу ишчининг ўзининг меҳнат фаолият тўғрисидаги қарорлар

б) мажмуавий – бу жамоа тавсифига эга бўлган қарорлар.

в) бошқарувчи муассасанинг раҳбари томонидан қабул қилинадиган қарорлар.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бир неча босқичлар орқали амалга ошириш мумкин. Бизга маълумки қарор бу муаммони ечилиш натижасидир.

Қарор қабул қилишнинг 1-босқичи ҳам муаммони ечилишини, яъни қанақа қарор қабул қилиш керак, қандай қарорни қабул қилишимиз натижаси нима бўлади?

1- босқич қарорни муаммовий вазиятни аниқлаш, қабул қилинган мақсадни белгилаш, умуман қанақа мақсад йўналишини аниқлашдан иборат.

2- босқич қарорнинг муаммовий вазиятни, шарт-шароитларини аниқлаштириш. Бу зарурий ахборот билан бўладиган ишлардир.

3- босқич қарорни ўзини ишлаб чиқариш жараёнидир. Бу босқичда олдинги босқичлардан олинган маълумотлар асосида қарорни амалга оширилиб рўёбга чиқарилади. Ахборот йиғилиб маълум миқдорда алтернатив вариантни танлаб хужжатни тўлдирилади, кейин қарор экспертга берилиб уларни ўрганиб чиқилади, ундан сўнг қарор қабул қилинади.

Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш усуллари қуйидагилардан иборат:

1. *мақбул-оптимал режаслаштириш усули* – бу усулда асосан иқтисодий математик усулини. Электрон ҳисоблаш техникаси орқали турли ишлаб чиқариш масалаларни ечиш учун қўллаш натижасидир.

2. *изланиш усули* – бу усуллар ёрдамида сонларни таҳлил қилиш жараёнларини амалга ошириш мумкин.

2.4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омиллар ва бошқариш услуги.

Бозор муносабатлари мезонида бошқарув қарори менежментнинг бош омили ҳисобланади, қайсики унда корхона, тармоқ тараққиётининг бутун иқтисодий ва ижтимоий муаммолари кесишадиган ва бир жойда тўпланади. Бошқарув қарорларининг самарасига бир қатор омиллар таъсир кўрсатади:

- Раҳбариятнинг ёки гуруҳнинг шахсий сифатлари;
- Қарорни ишлаб чиқишдаги шароитнинг ахборот таъминоти;
- Ташкилий характер омиллари (қарорни ишлаб чиқишда мутахассисларни таклиф қилиш, усуллар тизими ва қабул қилинган қарорни бажарувчиларга етказиш шакли, назорат тизими ва х.к.);
- Техник омиллар (ЭХМ техник воситаларидан фойдаланиш ва бошқалар);

– Қарорни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга оширишдаги вақтинчалик омиллар.

Бундан келиб чиққан холда бошқарув қарорларига асосий талаблар қуйидагилардир:

1. Қабул қилинадиган қарорнинг демократлиги;
2. Илмий асослаш;
3. Аниқ йўналганлик;
4. Аниқ йўналтирилганлик;
5. Вақт бўйича қискалик ва конкретлик;
6. Қарорни бажариш оперативлиги.

Бошқариш қарорларини қабул қилиш алгоритми:

1. мақсад ва вазифаларни аниқлаш (дастурли-мақсадли режалаштириш).
2. керакли маълумотларни йиғиш
3. қабул қилиниши мумкин бўлган қарорларни моделлаштириш ва дастлабки таҳлили
4. бошқарув қарорини қабул қилиш
5. бажарилишини ташкиллаштириш
6. бажарилиш назорати
7. самарадорликни баҳолаш ва натижаларни тўғрилаш.

Бошқариш қарорлари самарадорлигига бир неча омиллар таъсир этади. Шу жумладан, билим даражаси, маълумотлар билан таъминланиш вақтидалиги. Менежмент технологик қарорлар ва психологик даражани оптималлигини нуқтаи назардан қаралади.

Самарали бошқариш учун мотивлаштириш, технологик, физиологик ва психологик йўналишларни биргаликда олиб бориш лозим. Коллективни самарали бошқариш учун менежментнинг бошқариш усуллари катта аҳамиятга эга (бошқарув усуллари ва бошқарув психологиясининг мувофиқлашуви).

Бошқарувчи томонидан бошқариш функциясини самарали олиб бориш бошқарувнинг турли усулларини қўллашга боғлиқ. Соғлиқни сақлаш тизимида асосан демократик усул қўлланилади.

Бозор иқтисодиёти даврида соғлиқни сақлашда бошқарув қарорини стратегик хусусиятларига қуйидагилар киради.

1.Юридик бошқариш усуллари.

Тиббий хизмат бозоридаги муносабатларни ва соғлиқни сақлашни ташкиллаштириш такомиллаштирувчи қонунлар ва бошқа меъёрий –юридик хужжатлар.

Тиббий – ижтимоий муаммоларни бошқариш (ижтимоий-иқтисодий ҳолатини ва соғлиқни сақлаш тизимини тиббий ижтимоий элементларини бошқариш).

Тиббий ёрдам маслаҳатларини бошқариш (тизимнинг қуйидаги элементлари ва таснифи учун юридик чегаралар: тиббий хизмат, эҳтиёж сифатида беморнинг саломатлик даражаси, тиббий стандарт, тиббий-иқтисодий гуруҳ, тиббий хизматга бўлган эҳтиёж, тиббий – диагностик гуруҳ, тиббий ёрдам бўйича маслаҳатлар, тиббий-мутахассислик гуруҳ).

Шифокор малакаси ва беморли бошқариш учун юридик чегаралар: шифокор ва бемор шахсияти, уларнинг орасидаги мулоқотдан мақсад, малакаси, шифокорнинг иш ҳақи, бемор ҳолати ва ҳақ тўлаш имконияти.

Шифокорлик фаолияти ва тиббий технологияларни бошқаришни юридик чегаралари: тиббий муолажа ва унинг нархи, тиббий хизмат нархи, шифокор хизмати нархи, талаб ва врачлик фаолият).

Врачлик фаолиятини самарадорлигини бошқариш (тиббий хизмат самараси ва беморнинг тиббий хизматдан қониқиш критериялари).

II. Стандартлаштириш усули.

Бу усул соғлиқни сақлаш тизимида ва тиббий хизмат шифокор ва беморнинг муомуласини регуляция қилишнинг специфик усулидир. Соғлиқни сақлаш тизимида стандартлаш усулини адаптация қилиш даврида шартли равишда 7 даража фарқланди: муаммоли, лицензион, аккредитация, деонтологик (индивидуал), иқтисодий, технологик, натижавий.

Стандартлаштиришнинг муаммоли даражасида тиббий-ижтимоий муаммоларни стандартлаштириш имкониятлари яратилади.

Тиббий хизматни лицензиялаштириш, тиббий стандарт, касалик турига нисбатан қўлланилади.

Аккредитация тиббий хизмат, тиббий – мутахассислик гуруҳ, тиббий ёрдам бўйича маслаҳатлар, тиббий-диагностик гуруҳ, тиббий–иқтисодий гуруҳларни стандартлаштиради.

Муносабатларнинг самараси шифокор, унинг иш ҳақи, малакаси, бемор тавсифи унинг ҳақ тўлаш имконияти каби белгилар орқали стандартлаштирилади. Бу даражада тиббий хизмат

ишлаб чикувчи ва тиббий хизмат истеъмолчилари орасидаги қонун-қоидалар ишлаб чиқилади.

Иқтисодий даражада тиббий муолажалар ва шифокорлик фаолиятига талаб, уларнинг нархи стандартлаштирилади ва таснифланади.

Технологик даражада тиббий муолажа, шифокор юкламаси беморнинг қониқиши кўрсаткичлари асосида стандартлаштирилади.

Натижавий даражада тиббий хизмат самараси стандартлаштирилади. Бу даражада самарадорлик ва тиббий хизмат сифати критерийлари ишлаб чиқилди.

Стратегик даражада ишлаб чиқилган бошқарув қарорлари тизимини таъминлаб беради.

Бошқарув қарорларининг тактик таснифларига қуйидагилар киради:

- тиббий–ижтимоий муаммо тиббий стандарт, тиббий-ижтимоий муаммо-тиббий хизмат (бу элементларни мувофиқлаштириш тиббий-ижтимоий муаммоларни тушуниш имконини беради).

- тиббий хизмат – тиббий-иқтисодий гуруҳ (жамоа фикрини шаклланиш имконини беради).

- тиббий стандарт – тиббий-мутахассислик гуруҳ (касбий билим орқали натижага эришади

- тиббий-иқтисодий гуруҳ – ҳақ тўлаш имконияти (муаммо бозор семинацияси орқали ҳал этилади).

- тиббий – мутахассислик гуруҳ – иш ҳақи (муаммо малакасига қараб ҳал этилади)

- ҳақ тўлаш имконияти – тиббий муолажа нархи (муаммо талабни ўстириш орқали ҳал этилади).

- иш ҳақи – шифокор меҳнат ҳақи (муаммо меҳнат стимуляцияси орқали ҳал этилади).

- тиббий муолажа нархи – тиббий муолажа (муаммо нархларни бошқариш орқали ҳал этилади.)

- тиббий меҳнат нархи – тиббий меҳнат бирлиги (меҳнатни нормированиyasi орқали эришилади)

- тиббий муолажа – тиббий хизмат самараси (тиббий муолажаларни сертификацияси орқали эришилади).

- тиббий меҳнат бирлиги – тиббий хизмат самараси (меҳнат ҳақи тизими орқали эришилади).

Бошқарув қарорларини оператив таснифларига шартли равишда қуйидагилар киради: шифокор, бемор, муомала, тиббий-диагностик гуруҳ, хизмат кўрсатиш бирлиги.

Бошқарувнинг оператив усуллари орқали қуйидаги элементларга таъсир этиш мумкин:

Тиббий хизматга талаб ва эҳтиёж, врачлик маслаҳатлар ва шифокор фаолияти, тиббий хизмат ишлаб чиқарувчиларнинг квалификацияси, тиббий хизмат истеъмолчининг малакаси, тиббий талаб ва кўрсатилган ёрдамга қониқиш.

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти даврида шифокор ва бемор орасидаги муносабатларни ўрганиш натижасида қуйидаги хулосалар қилиш мумкин: бозор иқтисодиёти даврида бепул тиббий хизматдан пуллик хизматга ўтиш бошқарувнинг классик усулларидан фойдаланишни ман этмайди, фақатгина уларни нотўғри қўллашни таъминлайди.

Бошқарув услуги – бу иш услубларининг тўплами бўлиб, у ўзининг фаолиятида бошқарув аппаратини бажариш услубларини қўллайди.

Менеджмент услуги – бу раҳбарнинг шахсий сифатларининг тўплами бўлиб, раҳбарнинг қўл остидагилари билан ўзаро муносабати, раҳбарнинг ўз фаолиятида ишлатадиган услуги ва йўллари, раҳбарнинг ўзига бўйсинувчиларни амалда бўлишидир.

Бошқарув услубини – бошқарув усулисиз тассавур қилиб бўлмайди, яъни бошқарув усули бошқарув фаолиятини амалга оширувчи усул ва йўллари ўз ичига олади.

Жамоа иш фаолиятининг мувоффақиятлари кўпчилик ҳолларда раҳбарнинг шахсий сифатига боғлиқ бўлиши мумкин, ушбу боғлиқлар қуйидагича бўлиши мумкин:

✚ ўзаро дўстлик муносабатлари зарур бўлганда дастурлар ёрдамга келади (хизматчилар ёрдамлашади).

✚ раҳбарнинг юқори малакали мутахассис бўлиши ва ўз касбини яхши билиши умуман ўз касбининг устаси бўлмоғи зарур.

✚ раҳбар ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиши, иш жойда жамоа ва ишчи ходимларни бирлаштира олиши лозим.

✚ раҳбарнинг ўз вақтини тўғри режалаштириш тақсимлаш ҳамда ўз қўл остидаги хизматчиларнинг зарур бўлган вақтида иш вақтини тўғри тақсимлай ва режалаштира олиши қобилиятига эга бўлиши лозимдир.

Менеджмент бошқарув услубини таъсирини қуйидаги ҳолатларда аниқлаш имконини беради:

бир томондан – юқори идора раҳбарлари таъсири остида;
иккинчи томондан – унинг остидагиларга бўлган таъсири;
учинчи томондан – ўзига ҳамма томондан мос бўлганлар билан муносабати, бу таъсирларнинг самараси ижобий ва салбий бўлиши мумкин.

Бошқарув услубларининг турлари:

Тиббиёт бошқарувида турли хил характерга эга, турли хил услубларига сазовар раҳбар ходимлар учраши мумкин. Уларнинг ҳар бирининг ўз услуб ва усуллари мавжуддир. Шунга биноан ижтимоий психологияда асосий раҳбарлар тўрт хил бўлиши мумкин.

1. Авторитарик.
2. Демократик
3. Либерал.
4. Динамик.

Авторитарик услуб

Авторитария – яқка ҳокимлик тушунчасини билдиради, яъни ҳукмронлик ушлаб турувчи ва амалга оширувчи биргина одам тушунилади.

Ижобий томонлари – бу турдаги одамлар тез реакцияга эга бўлиши чакқон ва ҳар қандай қийинчиликларни кўркмай бартараф эта олади, улар чиқарилган қарорларни тезлик билан бажаришга киришадилар.

Салбий томонлари – қўл остидагиларнинг ишига доимо аралашиб туришни хоҳлайди, доимо барча ҳукмронлик ўз қўл остида бўлишини хоҳлайди ва ҳоказо.

Демократик услуб

Демократик – сўзи юнонча «демос» сўзидан келиб чиқган бўлиб, «халқ» деган маънони билдиради. Демак демократия халқ ҳокимлиги, демократик халқ эса, одамлар манфаатини акс эттиради.

Демократик услуб - «раҳбар бўйсинувчи»нинг ўзаро муносабати, ўзаро ҳурмат, ишнош асосида қурилади, бу эса халқ фикри билан ҳисоблашиш демакдир.

Демократик услуб ишчи ва хизматчилар учун уларнинг ўз ҳуқуқлари ва бурчлари доирасида фойдаланишда ўзларини эркин тутиб, мулоқот қилишлари учун шароит яратиб беради.

Бу усулда жамоаларнинг ўрни баланд ва раҳбарнинг юқори обрў эътиборга эъканлигини кўришимиз мумкин.

Либерал услуб

Либерал сўзи – раҳмдил, саҳий, олий жаноб деган маънони англатади.

Бу услубнинг ижобий томонлари – раҳбар ўзини раҳбарлик ҳолатларини намойиш этмайди, аксинча бундан уялади ва ходисаларнинг ўзи тараққиёт топишга шароит яратиб бериб уларга аралашмайди.

Салбий томонлари – либерал раҳбар ишда унча фаол эмас, барча ишларга аралашини ёқтирмайди, бегоналар таъсирига осонликча бўйсиниб, қабул қилинган қарорлардан тезда воз кечиши мумкин ва ҳоказо.

Динамик услуб

Динамик услубда раҳбар автократик ҳамда либерал услубларнинг иккаласи ҳам намоён бўлиши зарур.

Бошқарув услублари қуйидаги туркумланиши билан бири-бирдан ажралиб туриши мумкин.

1. Қарор қабул қилиш;
2. Қарорни бажарувчиларга етказиши;
3. Жавобгарликни тўғри тақсимлаши;
4. Ташаббусга муносабат;
5. Кадрларни танлаш муносабати;
6. Шахсий билимлар етишмаслигига бўлган муносабатлар.
7. Алоқа қилиш услублари.
8. Тартиб интизомга бўлган муносабатлари.
9. Қўл остидагиларга манавий ва иқтисодий муносабатлари.

Бошқарув жараёни деганда – биз турли туман такрорланиб турувчи циклларни бирлашини ва ўзаро ҳаракатда бўлишини тушунамиз. Буларга бошқарув аппарати хизматчилари томонидан бажариладиган касби вазифаси ва малакаси, операция технология асосида тақсимланган масала, операция, процедура (муолажа) ва элементлар киради.

Бошқарув жараёнининг самарали технологиясини ишлаб чиқишда бир неча шартлари мавжуддир:

Биринчи шарт – меҳнатни касб бўйича тақсимланиши

Бунда қилинаётган меҳнатни касб бўйича тақсимоти врач (терапевт, хирург, невропотолог ва бошқалар), ҳамшира (акушерка, умумий ҳамшира ва бошқалар), фельдшер.

Иккинчи шарт – меҳнатни вазифасига қараб тақсимлаш.

Бунда ҳар бир хизматчи ўзига бириктирилган аниқ ишларни бажаради. Масалан, бош врач умумий раҳбарликни бажарса, бўлим бошлиғи битта бўлимга раҳбарлик қилади, врачлар ўзига бириктирилган хоналар, (палаталар) да назорат вазифаларини бажариб, муолажа ўтказади.

Учинчи шарт – бошқарув технологиясининг самарадорлиги бошқарув меҳнатини малака асосида тақсимлаш.

Масалан, олий тоифали врач.

Тўртинчи масаласи деганда биз аниқ иш турини тушунмиз. Бу меҳнат жараёнини бир қисми бўлиб бошқарув қарорини қабул қилиш билан боғлиқ, битта ёки бир неча хизматчи томонидан бажариладиган ва маълум мақсадга эришишга кўмаклашадиган жараёндир.

Бошқарув операцияси – бу қўйилган масалани ечиш ҳарактидир.

Бошқарув процедураси – бу турли бошқарув операцияларини бирлашмаси бўлиб. Бошқарув ва жараёнида биридан кейин бири ёки параллел келадиган операцияларни бажарилишини тайёрлаш, муҳокама қилиш ва бажарилишини акс эттиради.

Элемент – бу бажариладиган операциянинг бир қисми бўлиб, ягона бажаруви томонидан бажарилади ва ягона мақсадли вазифага эга.

Келинг бир мисол орқали, бу ерда бошқарув масаласи, операцияси, процедураси ва элементи тўғрисида билиб оламиз. Тиббиёт соҳасида хизмат кўрсатиладиган шахсни даволачи муассаса тижорат банкдан қўшимча ишлаб чиқариш фаолиятини кенгайтириш учун маълум миқдорда кредит сўрайди. Банк кредит бериш учун розилик беради. Бу ҳолатда банкнинг бир қатор ҳаракатларини кўриб чиқайлик.

1. тижорат банкнинг кредит бўлими орқали муассасанинг кредитини тўлов қобилиятини аниқлаш – масала.

2. берилладиган кредит миқдорини ҳисоблаш – операция.

3. муассасанинг кредит олиш учун берган таклифини, яъни тузилган «бизнес-режа» сани кўриб ва уни имкониятларини мулоҳаза қилиб кўриш – процедура.

4. муассасага талаб қилган кредит қийматини (сўмини) ўтказиб бериш – элемент ҳисобланади.

Шундай қилиб, ҳар бир вазифа жараёнини бошқарув тизмида тўғри ташкил қилиш унинг энг муҳими масалалар сонини тасвирини, операцияларни, процедураларни ва элементларни бажарилиш изчиллигини таъминлаш ва мақсадга мувофиқ технологик жараёнларни жамлаб олишдир.

Бошқарув жараёнида технологияси операция ва процедуралардан ташкил топган улар бир бирлашуви бир қатор белгилари билан фарқ қиладилар. Биринчи тур бошқарув операциялари ва процедураларини вазифа ва табақасига қараб раҳбар мутахассислар, бошқарувчилар) бўлишини тақазо этади.

Бошқарув операциялари ва процедуралари ижодий, мантиқий ва техник турларга бўлинади.

1. ижодий операциялар бўларга таҳлили, таққослаш, танлаб олиш хулосалар, ҳисоблар олдиндан билиш. Қарор қабул қилиш ҳаракатларига айтилади. Бу операциялар билан раҳбар ходимлар ва мутахассислар шуғулланадилар.

2. мантиқий операциялар – аввалдан белгиланган тартибда бажарилади. Улар тавсиянома ёки меъёрий ҳужжатлар билан чекланган бўлиши мумкин. Бу операциялар ходимларга қараганда оддийроқ амалда бошқарув ходимларидан махсус тайёргарлик талаб қилади, (масалан ҳисоботларни тайёрлаш, материға бўлган талабни ҳисоблаб чиқиш).

3. техник операциялар – бажарилиши бўйича оддий ва хизматчидан юқори малака талаб қилмайди. Шунинг учун уларни котибалар, иш юритувчилар, яъни техник ходимлар бажарадилар.

Бошқарувни технологик циклининг тасвири.

Бошқарув фаолияти ўзининг технологиясига кўра учта асосий циклға бўлинади.

Биринчи цикл – бошқарув тизимида ахборотли (бунда асосий ахборотларни йиғиш, узатиш ва ишлов бериш) ишлар билан шуғулланади. Бу циклни амалға оширилиши билан иш мутахассислари шуғулланади.

Икинчи цикл – мантиқий фикрловчи. Бу босқичда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалға ошириш ишлари бажарилади (буларға изланишлар, прогноз қилиш, таҳлил қилиш, илмийтехник ишлар киради). Бу цикл мутахассис ва раҳбар ходимлар амалға оширади.

Учинчи цикл – ташкилий цикл. Унинг мақсади бошқарув масалалари ечилишини бошқариш. (бунда кадрларни танлаш ва

жой-жойига кўйиш, меҳнат қилиш учун шароитларни ташкил қилиш, мувофиқлаштириш ва ишни бажарилишини назорат қилиш билан шуғулланади). Бу циклни мунтазам раҳбарлар томонидан амалга оширилади.

III БОБ. ДАВОЛАШ-ПРОФИЛАКТИКА МУАССАСАЛАРДАҲАМШИРАЛИК ФАОЛИЯТНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

3.1. ДПМҳамширалик фаолиятни режалаштириш моҳияти, турлари, хусусиятлари

Соғлиқни сақлаш тизими иқтисодиётда моддий ишлаб чиқариш соҳаси ҳисобланмаса ҳам, унда муҳим аҳамиятга эга. Соғлиқни сақлаш тизими халқ хўжалигининг муҳим ресурсларидан бўлган - иш кучи ресурсларини сақлаш, кўпайтириш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлайдиган соҳадир.

Соғлиқни сақлаш тизимида фаолият қанча яхши ташкил этилган бўлса, ижтимоий фойдали меҳнатда фаол иштирок этувчиларнинг сони ва иштирокчиларнинг ёши кўпайиб боради. Буни эътиборга олиб, аҳоли саломатлигини сақлаш, мустаҳкамлаш мақсадида соғлиқни сақлаш тизимини режалаштиришга алоҳида эътибор берилади. Соғлиқни сақлаш тизимини режалаштиришни асосий мақсади аҳолини даволаш - профилактикага бўлган эҳтиёжларини тўлароқ қондириш, аҳоли саломатлигини сақлаш билан боғлиқ ҳаражатларни аниқлаш, соҳага зарур бўлган пул ресурслар ва моддий ресурсларни аниқлаш, жалб этилишини таъминлаш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлашдан иборатдир. Режалаштириш соҳага йўналтирилган ресурслардан аҳолини тўлароқ қондириш мақсадида ундан оптимал фойдаланишдир.

Режалаштиришни қўллаш ва муддатига қараб турли хилларга бўлиш мумкин. Масалан: режалар кўламига қараб, Республика, вилоят, туман ва шаҳар соғлиқни сақлаш режаларига бўлиш мумкин.

Муддатига қараб эса, стратегик режа - узоқ муддатли (5-15 ва ундан кўп йилларга мўлжалланган), ўрта муддатли (1-5 йиллик) ва бизнес режа - жорий (1 йиллик) режаларга бўлинади. Бу режа турлари бир - бирлари билан боғлиқ бўлади.

Соғлиқни сақлашни режалаштиришнинг асосий принциплари:

- режада белгиланган тадбирларни, ҳукуматимизни шу борада олиббораётган сиёсатига мос келиши;
- режалаштириш олдида қўйилган мақсаднинг илмий асосланганлиги;

- давлатни иқтисодий ва ижтимоий ривожлантириш режасининг директив характерга эгаллиги;
- жорий ва истиқбол режалаштиришлар орасидаги ўзаро боғлиқлик;
- ҳудудий режалаштиришни шу ҳудуднинг бошқа соҳалари бўйича тузилган режалари билан мос келиши.

Келтирилган тамойиллар мамлакатимиз аҳолиси соғлигини муҳофаза қилиш бўйича белгиланган вазифалар ва талабларни тўлақонли ва муваффақиятли бажарилишини таъминлайди.

Соғлиқни сақлашни режалаштириш усуллари

1. Аналитик усул
2. Таққослаш усули
3. Баланслаш усули
4. Меъёрлаштириш усули
5. Иқтисодий математик усул
6. Экстраполяция усули

1. Аналитик усул - ушбу усул ёрдамида аҳолини тиббиёт ходимларига бўлган талаблари, касалхонадаги ўринлар билан таъминланганлиги, тиббий хизматлар сифатига бўлган талаблар ва бошқа қатор кўрсаткичлар ҳисобланади.

2. Таққослаш усули. Аналитик усулнинг таркибий қисми бўлиб, ушбу усул ёрдамида соғлиқни сақлашни режалаштиришдаги муҳим кўрсаткичлар бошқа ҳудудий кўрсаткичлар билан таққослаш, нисбатларни аниқлаш орқали аниқланади. Масалан: аҳолининг саломатлик кўрсаткичлари ва аҳолининг ёши - жинси бўйича сон кўрсаткичлари. Демографик, касаланиш, ногиронлик, жисмоний ривожланиши кўрсаткичларни бир неча маъмурий ҳудудлар орасида динамикада (қатор) йиллардаги ўзгаришлар аниқланади.

3. Баланслаш усули режалаштиришда ресурслар ва манбалар, харажатлар ва даромадлар эҳтиёж ва таклифни тенглаштиришда фойдаланилади. Ушбу усул кўпроқ истиқбол режалаштиришда соғлиқни сақлаш тармоқларини ривожлантириш ва унга ажратилаётган капитал маблағни баланслаш, касалхона ўринларига талаб ва уни қондирилишини таъминлашда фойдаланилади.

4. Меъёрлаштириш усули - соҳани режалаштиришда харажатларни, меҳнат сарфларини, қабул вақти ва бошқаларни меъёрларини белгилаб қўйиш орқали амалга оширилади. Ушбу

усул соғлиқни сақлаш учун бюджет ва смета тузиш ва ундан тўғри фойдаланишда, соғлиқни сақлашни материал - техник базасини ривожлантиришда кенг қўлланилади.

Амалдаги меъёрий кўрсаткичлар соғлиқни сақлашни ҳар - хил турлари йўналишларида белгиланиши мумкин. Масалан: соғлиқни сақлашни режалаштиришда қуйидаги меъёрий кўрсаткичлар қўлланилади:

- аҳоли ажратиладиган кафолатланган бюджет маблағлари меъёрлари;

- врачлар ва ўрта тиббиёт ходимларининг меъёрий юкламалари;

- бир соатда кўрсатилиши лозим бўлган физиотерапевтик муолажалар;

- лаборатория таҳлиллари, рентген, флюорографик текширишлар сони ва материал - техник таъминот меъёрлари.

Меъёрий кўрсаткичлар соҳани кадрлар билан бир текисда таъминлаш имконини беради.

5. Иқтисодий - математик усул - режани оптимал вариантини илмий асосда тузиш имконини беради.

Соғлиқни сақлашни ташкил этиш ва режалаштиришда компьютер программалари, тиббий хизмат кўрсатиш статистик кўрсаткичларини математик моделлаштириш ва бошқа усуллар кўп қўлланилади.

6. Экстраполяция усули - ушбу усул кўрсаткичларининг ўзгаришлар тенденциясини аниқлашда қўлланилади. Экстраполяция усули орқали туғилиш, ўлим кўрсаткичларини, айрим касалликларни бўлғуси катталикларини олдиндан белгилаш имконини беради.

Соғлиқни сақлашни режалаштириш ҳукумат томонидан қабул қилинган меъёрий ва ҳуқуқий ҳужжатлар асосида олиб борилади.

Режалаштириш соғлиқни сақлашни, халқ хўжалигини пропорционал тараққий эттириш режаси талабларга жавоб бериши лозим.

Шуни таъкидлаш керакки, агар режа алоҳида тиббиёт муассасалари учун тузилаётган бўлса, унинг кўрсаткичлари шу муассаса фаолиятининг ўзига хос специфик хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда белгиланади. Аммо ҳар қандай тиббиёт муассасалари фаолиятини режалаштиришда асосан 4-гурух

кўрсаткичларидан фойдаланилади. Даволаш - профилактика муассасининг қуввати (ўринлар сони), муассаса фаолияти (ўрин кунлар сони, амбулатор қатновлар сони), тиббиёт ходимлари (врачлар, ўрта тиббиёт ходимлари сони), муассаса учун ажратилган молиявий маблағ.

Стратегик режаланштириш. Ҳозирги даврда соғлиқни сақлаш тизимида олиб борилаётган ислоҳатларга мувофиқ давлат тиббиёт муассасаларидан ташқари республикамизда хусусий тиббиёт муассасалари тизими ҳам шаклланиб ривожланиб бормоқда.

Хусусий тиббиёт муассасаларини янада тараққий эттириш ва ривожлантириш учун режаланштириш катта аҳамиятга эга. Чунки ҳар қандай ташкилот ўз фаолиятини амалга ошириш орқали бориб нимага эришмоқчи эканлигини ва унга эришишнинг энг қулай, мувоффақиятли йўлни танлай билиши керак. Шунинг учун ҳам мақсад ва режа бир - бирига тўлиқ мос келиши керак ва улар бир - бирига узвий боғлиқ.

Ташкилотнинг мақсади - унинг нимага эришмоқчи эканлигини ёки охириги натижасини акс эттиради.

Режа - ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўли, фаолияти, ҳаракат - дастури ҳисобланади. Шундай қилиб, ҳар - бир ташкилотнинг режаси деганда ташкилотнинг мақсадини ва унга эришиш воситаларини ўзида мужассам этган дастур тушинилади.

«**Стратегия**» сўзи грекча «strategos» сўзидан олинган бўлиб, у «генералнинг санъати» деган маънони англатади. Ушбу атаманинг ҳарбий сўздан олинганлиги ўқувчини ҳайрон қолдирмаслиги керак. Чунки айнан стратегия Александр Македонскийга дунёни забт этиш имконини берди.

Стратегия бу ташкилотнинг миссиясини таъминлаш ва ўз мақсадига эришиш учун тузилган кенг қамровли комплекс режадир.

Стратегик режаланштириш - бу, глобал мақсадга эришиш учун алтернатив йўллари ҳамда ресурслари аниқлаш жараёни. Стратегик режаланштириш - ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўлидаги қарорлар ва ҳаракатлар йиғиндиси.

Ташкилотнинг миссияси - ташкилотнинг асосий умумий мақсади - уни яшашнинг, фаолият кўрсатишнинг аниқ сабабини кўрсатувчи аниқ мақсадлар йиғиндисидир.

Миссиянинг мақсади вақтга нисбатан аниқ, ўлчовли ва эришиши мумкин бўлган вазифалардан иборат бўлади.

Ташқи муҳитни таҳлил этиш ва баҳолаш жараёни: ижтимоий, иқтисодий, сиёсий, технологик, халқаро, демографик, экологик, бозор муносабатларини таҳлил этиш орқали хавф туғдирувчи омилларни чуқур ва ҳар томонлама ўрганишни ва баҳолашни тақазо этади.

«Стратегик бошқарув» термини юқори даражадаги бошқарувни ишлаб чиқариш даражасидаги жорий бошқарувдан фарқини акс эттириш учун 60-70-йилларда муомалага қаритилган. Стратегик бошқарув назариясининг нуфузли ишлаб чиқарувчилари томонидан таклиф этилган бир қанча таърифларни кўриб чиқайлик. Шендел ва Хаттен уни «ташкилотни атрофдаги муҳит билан алоқасини аниқлаш ва ўрнатиш жараёни» сифатида тушунганлар. Ушбу жараён танланган мақсадларни амалга ошириш ва ресурсларни тақсимлаш воситасида атроф-муҳит билан кунгилдагидай муносабатларга эришиш ҳаракатларидан иборат.

Хичченс бўйича «стратегик бошқарув - бу ташкилотни унинг атроф-муҳити билан ўзаро таъсирини бошқариш воситасида ташкилот вазифаларини амалга ошириш мақсадидаги бошқариш жараёни»дир. Пирс ва Робинсон стратегик бошқарувни «ташкилот мақсадига эришиш учун ишлаб чиқилган стратегияларни шакллантириш ва бажариш бўйича қарорлар ва ҳаракатлар тўплами» сифатида аниқлайдилар. Стратегик бошқарувнинг у ёки бу аспекти ва хусусиятларига кўпроқ эътибор берувчи бир қатор таърифлар бор. Демак, стратегик бошқарувни ташкилотнинг асоси сифатида инсоннинг имкониятларига суянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар талабларига йўналтирувчи, ташкилотда эгилувчан ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга оширувчи бошқарув сифатида таърифлаш мумкин. Стратегик бошқарув мураккаблашиб бораётган рақобат курашида муваффақиятга эришишнинг энг муҳим омили бўлишига қарамай ташкилот ҳаракатларида стратегиянинг йўқлигини кузатиш мумкин.

Стратегик бошқарувнинг йўқлиги қуйидаги икки шаклда намоён бўлди:

Биринчидан, ташкилотлар уз фаолиятини атроф-муҳит умуман ўзгармайди ёки унда катта ўзгаришлар бўлмайди деган фарздан келиб чиққан ҳолда режалаштирадилар. Ностратегик бошқарувда ҳамҳозирда, ҳам келажакда бўладиган аниқҳаракатлар

режаси тузилади. Нимани ва қачон амалга оширишни ўз ичига олган узоқ муддатли режаларни тузиш дастлабки даврда келгуси йиллар учун ечим излаш, «узоқ йилларга» сотиб олиш - буларнинг барчаси ностратегик бошқарувнинг белгиларидир. Узоқ муддатли истиқболни кўриш бошқарувнинг жуда муҳим таркибий қисмидир.

Стратегик бошқарув ҳолатида ташкилот атроф-муҳит ва ташкилот ҳаётининг шароитлари ўзгаришидан келиб чиққан ҳолда келажакда кўзда тутилган мақсадларга эришиш учун гўё келажакдан туриб ҳозирги пайтга назар ташланади, Ташкилот учун маълум келажакни таъминловчи ҳозирги даврдаги ҳаракатлар аниқланади ва амалга оширилади. Бунда стратегик бошқарув учун шу нарса ҳам характерлики, нафакат келажакда корхонанинг кўзда тутилган ҳолати қайд қилинади, балки кўзда тутилган мақсадларга эришиш имкониятини берувчи атрофдаги ўзгаришларга акс таъсир кўрсатиш хусусияти ҳамҳосил қилинади.

Иккинчидан, ностратегик бошқарувда ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш ташкилотнинг ички имкониятлари ва ресурслари таҳлилидан бошланади. Бундай ёндашувда ташкилот фақат қандай миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш ва бунда қандай ҳаракатқилишнигина аниқлаши мумкин. Ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳаражатлар миқдори муассаса томонидан яратилган нархга жавоб бера олмайди, қандай миқдорда ва нархда маҳсулот сотиб олинишини бозор аниқлайди.

Стратегик бошқарув афзалликлар билан бир қаторда камчилик ва чекловларга ҳам эга ва булар ушбу бошқарув тури бошқа турлар сингари ҳар қандай вазифа ва масалаларни ҳал қилишда универсал қўллаш имконига эга эмаслигини кўрсатади.

Биринчидан, стратегик бошқарув 33 моҳиятидан келиб чиққан ҳолда келажакнинг аниқ ва батафсил суръати, ифодасини бера олмайди. Стратегик бошқарувда шаклланувчи ташкилотнинг келажакдаги исталган ҳолати - бу унинг ички ва ташқи ҳолатининг батафсил тасвири эмас, балки келажакда корхона қандай ҳолатда бўлишига, бозор ва бизнесда қандай позиция эгаллашига, қайси ишбилармонлик гуруҳларига киришига ва х.к.лар сифатидаги истакдир. Буларнинг барчасини ташкилот келажакда рақобат курашида ютиб чиқадими ёки йўқми деган саволга жавоб бериши лозим.

Иккинчидан, стратегик бошқарув процедура ва чизмалар йиғиндисидан иборат бўлиши мумкин эмас. Унда маълум

масалаларни ҳал қилиш ёки аниқ вазиятларда нима ва қандай ҳаракат қилиш лозимлигини кўрсатувчи назария йўқ.

Стратегик бошқарув - бу кўпроқ бизнес ва менежментнинг маълум фалсафаси ёки мафқурасидир. Ҳар бир менежер уни маълум маънода ўзича тушунади ва амалга оширади. Албатта, муаммоларни таҳлил қилиш ва стратегияни танлаш, шунингдек, стратегик режалаштиришни амалга оширишнинг бир қатор тавсиялари, қоидалари ва мантиқий чизмалари мавжуд. Лекин умуман олганда, стратегик бошқарув - бу ташкилотни стратегик мақсадларга етказишда юқори раҳбариятнинг сезгирлиги ва санъатининг симбиози, хизматчиларнинг юқори малакаси ва ижоди, барча ходимларнинг ташкилот вазифаларини бажаришда мақсадларга эришишнинг энг яхши йўллари излашга фаол киришишидир.

Учинчидан, ташкилотда стратегик бошқарув жараёнининг амалга оширила бошланиши учун вақт ва ресурсларнинг катта ҳаражати талаб қилинади. Стратегик режалаштиришни яратиш ва амалга ошириш зарур. Шунингдек, атрофни кузатувчи ва ташкилотни муҳитга киритувчи хизматларни яратиш зарур. Маркетинг, жамоа муносабатлари бўйича хизматлар ва х.к. катта аҳамиятга эга бўлади ва йирик миқдорда қўшимча ҳаражатлар талаб қилади.

Тўртинчидан, стратегик олдиндан кўра билиш хатоларининг салбий оқибатлари кескин кучаяди. Қисқа муддатда янги маҳсулотлар яратилганда, қуйилмаларнинг йўналиши кескин ўзгарганда, қутилмаганда бизнес учун янги имкониятлар вужудга келганда ва узоқ йиллар давомида мавжуд бўлган имкониятлар йўқолганда, нотўғри башоратлаш ва стратегик танловнинг хатоликлари ташкилотга қимматга тушади. Айниқса, фаолият юритишнинг номуқобил йўлининг башорати оқибатлари ёмон бўлади.

Бешинчидан, стратегик бошқарувни амалга оширишда асосий эътибор стратегик режалаштиришга қаратилади. Аслида эса стратегик бошқарувнинг асосий таркибий қисми стратегик режани амалга ошириш ҳисобланади. Бу биринчи навбатда стратегияни реализация қилиш имкониятини берувчи ташкилий маданиятни, мотивлаштириш ва меҳнатни ташкил этиш тизимларини, ташкилотда маълум эгилувчанликни яратишни ва х.к.ни кўзда тутди. Бунда стратегик бошқарув жараёни режалаштиришга фаол

тескари таъсир кўрсатади, бу эса бажариш босқичининг аҳамиятини янада оширади. Шунинг учун, агар ташкилотда стратегик режалаштириш тизими яратилмаган бўлса ёки уни бажариш учун имкониятлар бўлмаса, у стратегик бошқарувга ўта олмайди. Стратегия умумий тарзда муассасанинг мавқеини мустаҳкамлаш, истеъмолчиларнинг талабларини қондириш ва кўйилган мақсадларга эришишга қаратилган бошқариш режаси саналади. Аниқ стратегияни танлаш ривожланишнинг мумкин бўлган турли йўллари ва усуллари ичидан энг мақбулини танлаб олиш демакдир.

Стратегия - ташкилотнинг ташкилий вазифа ва мақсадларига эришишда фойдаланиладиган ташкилий хатти-ҳаракатлар ва бошқарувга мослашув тарзидир.

Стратегик бошқарувни бешта ўзаро боғланган бошқарув масалаларининг динамик мажмуи сифатида кўриш мумкин. Бу жараёнлар бир биридан келиб чиқади. Бироқ барқарор тескари алоқа ва демак ҳар бир жараённинг бошқаларига ва уларнинг бутун йиғиндисига тескари таъсири мавжуд. Бу стратегик бошқарув тизимининг муҳим хусусияти ҳисобланади.

Ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш учун: ташкилотнинг ўзини ва уни бошқариш тизимини (бошқаришнинг сифати, марказлаштириш даражаси, ташкилотнинг структураси, режалаштириш, ахборот ва назорат тизими, ходимларнинг малакаси), молиялаштириш ва маблағ билан таъминлаш тизимининг ҳолати, маркетинг хизмати: (аҳоли билан ишлаш, аҳолининг хизматидан қониқиш ҳосил қилиш, хизмат турлари ва сифати) чуқур таҳлил этилади.

Муқобил стратегияни танлаш учун эса ташкилот жорий йилда қайси стратегияни: чегараланган ўсиш, (олинган натижалардан қониқиш ҳосил қилган ҳолда ўсишни чегаралаш), ўсиш (ўтган йилги кўрсаткичларни сезиларли даражада ошириш), қисқартириш (яъни унча самара бермаган айрим хизмат турларини қисқартириш, айрим объектларни ёпиш, ёки фаолиятини ўзгартириш) қўллашни назарда тутаётганлигига эътибор берилади ва у асосланади.

Стратегик режани амалга оширишда тактик - оператив режалар тузилиб улар замон - вақт ва маконда аниқ белгилаб борилади. Бунинг учун эса тегишли хизмат турлари, қоидалар

белгилаб олинади ва барча ресурслардан унумли фойдаланишга катта аҳамият берилади.

Стратегик режалаштиришнинг динамик жараёни барча бошқариш вазифаларини ёритиб турадиган соябон бўлиб ҳисобланади. Стратегик режалаштиришнинг устунлигини қўлламаслик, бутун ташкилот ва алоҳида инсонлар мақсадини баҳолашнинг аниқ усули ёки корпоратив корxonанинг йўналишидан маҳрум бўлади. Стратегик режалаштириш ташкилотни ўз мақсадига эришишида ёрдам беришга мўлжалланган бўлиб, специфик стратегияларни ишлаб чиқишга йўналтирувчи раҳбар қабул қилган қарорлар ва ҳаракатлар йиғиндисидан иборатдир.

Стратегик режалаштириш жараёни бошқарув қарорларини қабул қилишда ёрдам берувчи дастгоҳ ҳисобланади. Унинг вазифаси етарли даражада ташкилотда ўзгаришлар ва янгиликлар киритишни таъминлайди. Шунини аниқроқ айтиш лозимки, стратегик режалаштириш жараёни ўз доирасида бошқарув фаолиятининг тўртта асосий турларини кўра олади. Буларга ресурсларни тақсимлаш, ташқи муҳитга мослашиш, ички мувофиқлашни ва ташкилий стратегик прогнозни киритиш мумкин.

Ресурсларни тақсимлаш жараёни технологик тажриба, бошқарув маҳорати ва жамғармаларга ўхшаш чекланган ташкилий ресурсларни тақсимлашни ўз ичига олади.

Ташқи муҳитга мослашиш жараёни ташкилотни атрофдагилар билан муносабатини яхшилайдиган стратегик характердаги барча ҳаракатларни қамраб олади. Ташкилотлар манфаатли имкониятларга ўхшаш ташқи муҳитга, шу қаторда хавфларга ҳам мослашиши зарур ва мақбул йўлларни аниқлаши, самарали мослашишни таъминлаши ва атроф шароитларига стратегияни белгилаши лозим.

Ички мувофиқлаштириш жараёни барча ички жараёнларни самарали интеграциялашга эришиш мақсадида ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларини белгилаш учун стратегик фаолиятни мувофиқлаштиришни ўз ичига олади. Катта ёки кичик ташкилотларнинг бошқарув фаолиятининг ажралмас қисми бўлиб, самарали ички жараёнларни таъминлаш ҳисобланади.

Ташкилот бюджетини режалаштириш ва назорат қилиш стратегик режани амалга оширишни бошқаришнинг муҳим инструменти ҳисобланади.

Стратегик режада белгиланган мақсад ва вазифаларни тўғри ва ўз вақтида амалга оширишни баҳолаш учун эса қуйидаги тўртта саволга жавоб бериш лозим:

1. Қабул қилинган стратегия муассасанинг имкониятларига мосми?
2. Режани реализация қилиш учун мавжуд ресурслар етарлими?
3. Ташқи имкониятлар ва хавф - хатарлар тўлиқ эътиборга олинганми?
4. Қабул қилинган стратегик режа муассаса ресурсларидан унумли фойдаланишини таъминлайдими?

Тузилган стратегик режа юқоридаги саволларга тўлиқ жавоб берса, унда ушбу режани яхши деб баҳолаш мумкин.

Стратегик режани қўллаш муассаса, ташкилот фаолияти натижаларини назорат қилиш ва ходимларни рағбатлантиришни яхшилайти. Стратегик режалаштиришга эътибор қаратиш ташқи омилларни қаттиқ таъсирини олдини олиш, раҳбарни ходимлар билан ахборот алмашинувини яхшилашга, тўғри ва аниқ мақсадни белгилаш имконини яратади.

3.2. Ташкилот мақсадлари

Соғлиқни сақлаш тизимини бошқариш ва ислоҳ қилиш бу ходимларни қизғин фаолияти орқали бошқариладиган мураккаб илмий жараён дир. Соғлиқни сақлаш тизимини пайдо бўлиши ва унинг фаолиятини тартибга солиш усуллари жамият ривожланиш қонунларига бўйсунати.

Ушбу қонунлардан келиб чиққан ҳолда, бир томондан: давлат тузуми соҳаси сифатида соғлиқни сақлаш тизими моҳияти, бошқа томондан – унинг фаолиятини шакллантирувчи илмий асосланган тартибга солиш усуллари, соғлиқни сақлаш тизимини замонавий моҳияти ва шакллари тушуниш, унинг фаолиятини объектив қонунларини очиш демакдир. Бошқариш муҳофаза этиш тизимини ривожланишига илмий таҳлил усуллари амалга ошириш тамойиллари таъсир этади.

Бошқариш функцияси бошқариш поғонасига боғлиқ. Объект туридан қатъий назар бошқариш системаси уч даражага эга – стратегик, тактик ва оператив. Стратегик даражада мақсад ва

келажакда олиниши зарур бўлган натижалар аниқланади. Мумкин бўлган натижалар аниқланади. Тактик даража аниқ вазифа, ташкиллаштириш, бажариш ва натижалар назоратини, оптимал даражасини аниқлаш имконини беради. Оператив даража мавжуд ресурслардан оптимал даражада фойдаланган ҳолда технологик жараёнларни самарасини таъминлайди. Бу даражада ҳисобга олиш, назорат фаолият таҳлили каби вазифалар бажарилади.

Бошқариш мақсадлари қуйидагича бўлиши мумкин: новаторлик, муаммо ечими, аниқ вазифаларни бажариш, малакасини ошириш.

Бошқариши мақсад ва функцияларига бир неча йўналишлар мувофиқ келиши мумкин: техник, молиявий, билим сифати (жисмоний саломатлик, ақлий қобилият), маънавий (жавобгарлик ҳиссиёти, хушмуомалалик, тўғри сўзлик), махсус (профессионал) билимлар, иш тажриба.

Мақсад ва вазифаларни аниқлаш учта кичик жараёнлардан иборат. Биринчи кичик жараён муассасанинг вазифасини аниқлашдан иборат. Бу вазифа муассасанинг фаолият юритишини мазмунини ифодалайди ва бу ташкилотда ишловчи одамларга уларнинг жорий хатти-ҳаракатларига истиқбол нуқтаи назаридан маълум маъно, мазмун бериш имкониятига эга. Ташкилот фаолиятига манфаатлари таъсир этувчи одамлар гуруҳи (демакки, муассаса вазифаларини аниқланишда ҳисобга олиниши лозим манфаатлар эгалари) бўлиб ташкилот эгалари ходимлари, муассасанинг хамкорлари, маҳаллий жамоат ва бутун жамият ҳисобланади. Вазифада ҳар бир субъект манфаатларининг намоён бўлиш ражаси бевосита ташкилот катта-кичиклигига, қайси бизнес тури билан шуғулланишига, қаерда жойлашганлигига ва х.кларга боғлиқдир. Кейин узок муддатли мақсадларни аниқлаш кичик жараёни бошланади.

Муассасанинг мақсад ва вазифаларини аниқлаш муассаса нима учун фаолият юритаётганлиги ва нимага эришмоқчилигини аниқланишига олиб келади. Вазифа ўзида нимани ва қандай муддатларда ташкил қилиши лозимлиги ҳақида аниқ кўрсатмаларни мужассамлантирмаслиги лозим. У ташкилот ҳаракатининг асосий йўналишларини кўрсатади.

Европа, айникса, Америка корхона ва ташкилотлари потенциал харидорлар ҳамда ўзига нисабатан жамиятнинг яхши муносабатини мустаҳкамлаш учун ўзаро рақобатлашиш жараёнида

максимал даражада шаффоф бўлишга ҳаракат қиладилар. Вазифа шундай шакллантирилиши лозимки, у ташқи муҳитда сифат ва ишончлилик жиҳатидан бошқалардан ажратиб турувчи ташкилотнинг жорий ютуқларини ақс этгирсин ва келажакдаги интилишларни ифода этсин. Бунда вазифа стратегик мўлжалларни аниқлайди ва тактик йўна- лишларни кўрсатади, улар ўз навбатида, ташкилот ички муҳити учун ўзига хос вазифа бўлади.

Мақсадлар энг камида реалистик ва эришиладиган бўлиши лозим. Режалаштиришнинг замонавий назариясида ҳар бир корхона ўзининг асосий мақсадларини аниқлайдиган фаолиятнинг саккизта асосий соҳаси ажратилади. Булар - корхонанинг бозордаги ўрни, инновацион фаолият, ишлаб чиқариш даражаси, ишлаб чиқариш ресурсларининг мавжудлиги, барқарорлик даражаси, бошқариш тизими, персонал малакаси ва ижтимоий жавобгарлик. Ушбу соҳалар доирасида фойдалилик, молиявий барқарорлик, бозор улушининг ўсиши, илмий текширувлар, ресурс таъминоти, диверсификация, ишлаб чиқариш самарадорлиги, маҳсулот ва хизматлар сифати, менежмент тизимининг ривожланиши, халқаро компанияга айланиши ва х.к.лар каби асосий мақсадлар ажратилади.

У ёки бу корхона кўзлаган мақсадлар индивидуал характерга эга ва қайси тармоққа тегишлилиги, корхона тури, бозордаги позиция, маҳсулот етказиб берувчилар, хом ашё манбалари ва бошқалар сингари омилларга боғлиқ. Шу билан бирга мақсадларни шакллантиришнинг баъзи умумлаштирувчи тамойиллари ҳақида гапириш имконини берувчи қатор ташқи макроиктисодий омилларни ажратиш мумкин.

Ҳозирда корхоналар олдида текширувлар ва илмий янгиликларни татбиққилиш соҳасидаги мақсадлар турибди. Бизнес глобализацияси корхоналарни миллий ва халқаро манфаатларни ҳисобга олишга мажбур қиляпти. Вазифа ва мақсадлар аниқланганидан сўнг бошқарувнинг ўзагибўлганстратегияни танлаш ва таҳлил қилиш босқичи бошланади.

Стратегияни амалга ошириш жиддий жараён ҳисобланади, чунки айнан у муваффақиятли бажариш ҳолатида муассасани кўйилган мақсадларга эришиши учун имконият яратади. Кўп ҳолатларда муассасалар ўзи танлаган стратегияни амалга ошира олмайдилар. Бу нотўғри таҳлилўтказилиши ва хулосалар қилиниши, ташқи муҳитда кўзда тутилган ўзгаришлар содир

бўлиши натижасида вужудга келади. Бироқ стратегия бажарилмаслигининг асосий сабаби бошқарувни муассаса потенциалини стратегияни реализация қилишга етарли даражада жалб қила олмаслигидадир.

Ушбу босқичда қўйилган мақсадларга қайси усул билан самарали эришиш мумкин ва бунинг учун нима қилиш зарур деган саволга жавоб бериш имкони мавжуд. Битта мақсадга турли усуллар билан эришиш мумкин бўлганлиги учун стратегияни танлаш босқичини кўзланган манзилга етиб боришнинг йўналиши ва ҳаракат воситасини танлашдек белгилаш мумкин. Бунинг учун иқтисодий назарияда стратегиялар тизими ва стратегик ҳаракатнинг механизми (моделлари) рўйхати мавжуд.

Стратегиялар тизими стратегик қарорларни қабул қилишнинг уч босқичини ўз ичига олади:

1) **Умумий ёки корпоратив.** Корпоратив стратегия корхона умумий ривожланишининг йўналишини кўрсатади. Бу босқичда субъект иқтисодий фаолиятининг шакл ва турлари мажмуаси ҳақида қарор қабул қилинади. Бунда қўшилиш, сотиб олиш ёки бизнеснинг бирон туридан чиқиш ҳақидаги саволлар, масалалар ҳал қилинади.

2) **Ишбилармон ёки рақобат.** Ишбилармон стратегиялар (бизнес режаларда ифодаланади) танланган (корпоратив босқичда) товар бозорида рақобат устунликларига эришиш усулини таърифлаб беради. Ушбу стратегия алоҳида товар ва хизматларни рақобат позициясини яхшилашга йўналтирилади. Бу ерда янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш бўйича истиқболлар ва мавжуд истиқболсиз товарлардан воз кечиш масалалари кўриб чиқилади, маълум товар бозори ёки бозор сегментидаги ишлаб чиқариш, баҳо, реклама, сотиш ва шу каби сиёсатлар аниқлаштирилади.

3) **Функционал.** Функционал стратегиялар бўлим ва хизматлар ҳаракатларини корхонанинг ишлаб чиқариш бўлинмалари даражасида аниқлаштиради. Ишлаб чиқариш, маркетинг, молия ва персонал корпоратив ва ишбилармон стратегияларга эришишнинг усулини режалаштирадилар. Мисол учун, ишлаб чиқариш соҳасидаги функционал стратегия яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқармаслик, хом ашё йўқотишларини камайтириш ва бошқалардан иборат бўлиши мумкин. Стратегияни таҳлилқилиш ва танлаш босқичида бажарилувчи чора-тадбирларни умумлаштирган ҳолда схематик тарзда кўрсатиш ва корхона стратегиясини «реализация

қилиш» учун дастлабки маълумотлар сифатида олинishi лозим бўлган натижаларни ажратиш мумкин.

3.3. Бизнес режа тузиш

Бизнес-режасиз юкори ва барқарор унумдорликка эришиб бўлмайди. Унумдорликни ошириш бўйича аниқ мақсадга эга бўлмай эришилган унумдорлик юкори ёки паст эканлигини аниқлаб бўлмайди. Мақсадлар қайси тадбир умумий унумдорликни ошираётгани, қайсиси унинг ўсишига тўсқинлик қилишини аниқлаш учун хизмат қилади.

Корхона у ишлаб чиқариши мумкин бўлган маҳсулотнинг қайсиниси истеъмолчи учун зарур эканлигини аниқламаган ҳолда унумдор бўлмайди. Яъни стратегик режалаштириш доимо бозорни рақобатни, корхона имкониятларини мунтазам таҳлил этишни қамраб олиши керак. Масалан, Япония тадбиркорлари доимо истиқбол учун мақсадни белгилайдилар. Улар беш-ўн йилдан кейин натижа берувчи илмий-тадқиқот ишлари ва меҳнат унумдорлиги дастурларини маблағ билан таъминлайдилар. Шу сабабли, унумдорлик барқарор ўсишида истиқболли режалаштириш муҳим аҳамиятга эга. Йирик корхоналар кўп йиллар давомида барқарор унумдорликни таъминлаш учун ўз вазифаларини келажакка асосланиб белгилашлари лозим. Кўпчилик корхоналар синишининг асосий сабаби улар ҳам аҳамияти, ҳам самарадорлиги жиҳатидан эскирган техникадан фойданганликларидир. Бундай корхоналар келажакка эга эмас.

Ҳозирги пайтда кўпчилик тадбиркорлар дарҳол фойда олишга интилиш нотўғрилигини ва узок истиқболни ҳисобга олиш зарурлигини тушуниб етдилар. Унумдорликнинг истиқболга мўлжалланган комплекс режаларини қисқа муддатли режалар билан мустаҳкамлаш зарур.

Юкори лавозимдаги раҳбарлар ўрта бўғин раҳбарларга хали ўз имкониятларини тўлиқ намоён этмаган ускуна сотиб олишда қаршилиқ кўрсатмасдан аксинча, уларни қўллаб-қувватлашлари зарур. Раҳбарият унумдорликни ошириш учун ўз маблағларини сарф қилиш ва истиқбол режаларига унумдорликни ошириш дастурларини қўшиш йўли билан ўз ҳамкорлигини намоён қилиши зарур. Унумдорликни режалаштириш бошқарувнинг барча жараёнларида кузатилиши керак. У кишиларни меҳнат

унумдорлигини оширишга ундайди. Унумдорликни оширишнинг истиқбол ва жорий режалари бажарилиши доимо назорат қилиниши керак.

Бизнес режалаштириш соғлиқни сақлаш муассасаларининг бирламчи бўғимларида ҳам тиббий хизмат кўрсатишни сифат ва самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

Бизнес режалаштиришнинг асосий мақсади - бу муассаса ёки ташкилотнинг асосий мақсадини амалга оширишга хизмат қилиш, аҳолини, аниқ тиббий хизматлар турларига бўлган эҳтиёжини сифатли ва самарали қондиришдан иборат.

Соғлиқни сақлашда бизнес режалаштириш мавжуд ресурслардан унумли фойдаланиш ва публик хизматни ташкил этиш ҳамда қўшимча дарамод олиш имкониятини беради. Бизнес режалаштиришнинг асл моҳияти мувоффақиятсизликларни четлаб ўтиб, ютуққа эришиш.

Бизнес режа - бу, маълум вақт оралиғида иш кучи, моддий ва молиявий ресурслардан унумли фойдаланган ҳолда муассасаларнинг асосий фаолиятини белгилаб самарадорлигини таъминловчи дастур ҳужжатдир.

Бизнес режа ташкилот фаолиятининг йўналиши ҳақида маълумот берувчи муҳум манбадир. У тиббий хизмат кўрсатиш сифати ва унинг самарадорлигини ошириш тадбирларни асослаш борасидаги ҳисоб - китобни ҳам ўз ичига олади.

Бизнес режа муассаса фаолияти концепцияси ва стратегиясини ишлаб чиқишда, яқин ва нисбатан узоқ келажакка мўлжалланган режани аниқлашда, муассасанинг маълум вақт оралиғида эришган натижаларини баҳолаш, фаолиятнинг самараси ва унумдорлигини ошириш, муассаса фаолиятини янада яхшилаш учун ўз вақтида чора-тадбирлар қабул қилиш, қўшимча маблағ манбаларини аниқлаш ва жалб этиш учун фойдаланилади.

Сифатли тузилган бизнес режа қуйидагиларни амалга оширишда ёрдам беради:

1. ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини аниқ ифодалашга ва шунингдек унга эришиш усулларини аниқлашга;

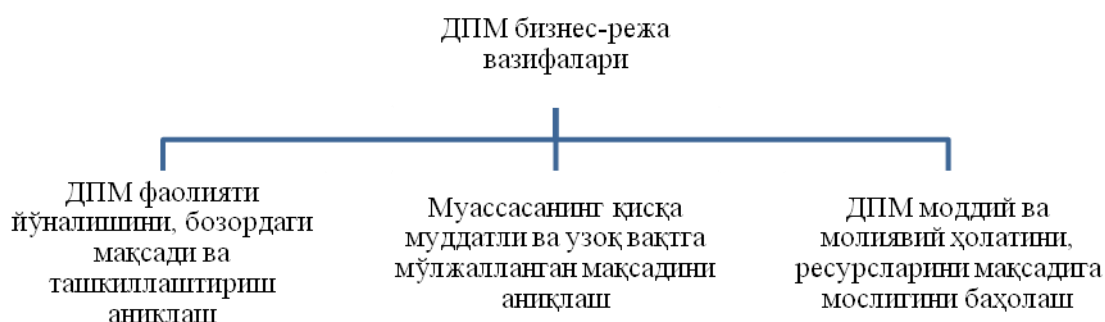
2. кўрсатилаётган тиббий хизмат таркиби ва уларнинг кўрсаткичларини аниқлашга;

3. мавжуд мутахассисларнинг билими ва малакаси даражасини белгиланган мақсад ва вазифаларга мувофиқ эканлигини аниқлаш учун белгиланган мақсадга молиявий ва

моддий ресурсларни жалб этиш имкониятини баҳолашга;

4. самарали тиббий ёрдам кўрсатиш, соғлом турмуш тарзини тарғиб этишга қаратилган ва бошқа чора – тадбирларни белгилашга;

5. белгиланган мақсадга эришиш йўлидаги тўсиқ ва хавфларни олдиндан кўра билишга. Тиббий муассасалар бизнес режаси вазифалари 1- расмда келтирилган:



Расм 1. ДПМ бизнес режаси вазифалари.

Бизнес режани ишлаб чиқиш бўйича асосий қоидалар:

- Бизнес режа одатда бир йилга тузилган, тадбир ва кўрсаткичлар қисқа вақтга, яъни ойма-ой бўлинган бўлиши лозим. Кўрсаткичлар одатда жадвал кўринишида берилади. Бу доимий равишда режалаштирилган тадбирларни бажарилиш суръатини таҳлил қилиш ва айрим кутилмаган ҳолат юз берганда, ўз вақтида зарур бўлган чорани кўриш имконини беради;

- айрим тадбир ва кўрсаткичларни ишлаб чиқишда статистика маълумотидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Тиббиёт муассаси жойлашган туман бўйича маълумотлар айрим ҳолларда бошқа туманнинг ўрта кўрсаткичлари билан солиштириш, нисбий баҳолаш учун вилоят кўрсаткичларидан ҳам фойдаланиш мумкин;

- бизнес режани ишлаб чиқишда барча меъёрий - ҳуқуқий ҳужжатларга эга бўлиш ва улардан тўғри фойдалана билиш керак. Муассаса фаолиятига доир махсус юқори

ташкilotларнинг қарор, буйруқ, хатларига ниҳоятда эътибор билан қараш керак бўлади.

Тиббиёт муассасасининг бизнес режасини тузишда муассаса ҳақида умумий маълумотлар ва унинг мақсади, яъни

- муассаса нима билан шуғулланади, хизмат кўрсатишнинг қайси турларини бажаради;

- тиббий хизмат кўрсатиш турларининг рўйхати (пакети) ва у ким томонидан тасдиқланган;

- манзили (туман марказий бирлашмасигача бўлган масофа, хизмат кўрсатиш доираси, транспортдан фойдаланиш имконияти);

- бошқа айти шу турдаги муассасалардан устиворлиги нимада, хизмат кўрсатиш кўламининг кенглиги ва сифатининг юқорилиги борасида маълумотлар;

- ривожланиши учун қандай имкониятларга эга: малакали мутахасислар, хизмат кўрсатишнинг янги турларини жорий этиш, ташкilotчилик ва бошқарув ишларининг сифатини ошириш ва ҳ.к;

- муассаса олдига қўйилган глобал мақсад, аниқ мақсад, масалалар, вазифалар; мақсадга эришиш йўлида учраши мумкин бўлган асосий қийинчиликлар ва тўсиқларни ҳам аниқлашлари лозим бўлади;

Муоммолар аниқланиб, улар қайси даражада ва ким билан (вилоят ва туман ҳокимияти, вилоят соғлиқни сақлаш бошқармаси, вилоят молия ташкilotи, марказий туман касалхонаси, Давлат санитария эпидемиологик назорат маркази, муассасанинг ўзида ёки бошқа бир юқорироқ босқичда) ҳамкорликда ҳал этилиши аниқланади.

Даволаш-профилактика муассасаларининг бизнес режасининг асосий бўлимларига қуйидагилар киради::

Бўлим 1. Кириш.

Бизнес режанинг кириш қисми 2 бетдан ошмаслиги ва режанинг асосий вазиятини, яъни даволаш-профилактика муассасаси учун аҳамиятини акс эттирувчи муҳим вазифалари ва уларни ҳал этиш йўлларини, керакли молиявий воситалар, кутилаётган натижалар ҳақида қисқача маълумотлар берилади. Бу бўлим барча бизнес билан шуғулланувчилар ўқиб чиқадиган бизнес режанинг ягона бўлими ҳисобланади.

Бўлим 2. Даволаш профилактика муассасаси ва унинг тиббий хизмат кўрсатиш тизимидаги ўрни.

Ушбу бўлимда қуйидагилар аниқ кўрсатиб ўтилади:
Даволаш-профилактика муассаси фаолиятининг асосий йўналишлари;

- Даволаш-профилактика муассасаларининг тарихи (ташқил этилган вақти ва жойи, аъзолари ва мулк шакли, лицензия бериш қўқлиги);
- Тақдим этиладиган амбулатор ва стационар тиббий хизмати тўғрисида маълумот;
- Даволаш-профилактика муассасасини бошқариш тизими ҳақида қисқача маълумот (тиббий кадрлар сони уларнинг малакаси);
- Тиббий ходимлар тўғрисида маълумот (штатнинг тўлақонлиги, ўриндошлик, кадрларнинг қўнимсизлиги, малака оширганлиги ва сертификат);
- ДПМ моддий-техник базаси тўғрисида маълумот (замонавий даволаш-ташхис ускуналари, аслида ишлаётган ускуналар ва уларнинг ишлатилиш ҳолати);

Бўлим 3. Стационар ва амбулатор хизмат.

Бўлимда аҳолига кўрсатиладиган амбулатор ва стационар тиббий хизмат ҳақида аниқ маълумотлар берилади. Ушбу бўлимни маълумотларга бойлиги даволаш профилактика муассасининг хизмат кўрсатиш доирасига ва турларига боғлиқ.

Бўлим 4. Тиббий хизмат бозори.

Ушбу бўлим даволаш-профилактика муассасалари қаерда фаолият кўрсатиши ва унинг сегментлари ҳақида тўлиқ маълумотларни ёритиб беради:

- Пациентлар ҳақида маълумотлар (ёш ва жинс бўйича таркиби, касаллик даражаси, хавф омиллари);
- Яқин территорияда фаолият кўрсатаётган бошқа даволаш-профилактика муассасалар ҳақида маълумот берилади.

Бу маълумотлар даволаш-профилактика муассасининг кучли ва кучсиз томонларини аниқлашга ва қандай имкониятлардан фойдалана олиш мумкинлигига шароит яратиш беради. Бўлимда агар пациентлар ДПМ танлаш имкони бўлган ҳолда рақобатчиларнинг кучли ва кучсиз томонлари кўрсатилиб берилиши лозим.

Бўлим 5. Стратегик йўналишлар ва маркетинг фаолияти.

Бу бўлимда даволаш-профилактика муассасасининг кучли томонларига мос ҳолдамақсади ва вазифалари, ҳамда тиббий

хизматни бозордаги ўрни шаклланади. Унда асосий эътибор қаратилади:

- тиббий хизмат кўрсатиладиган бозор сегментлари аниқланади,
- ушбу бозор сегментида ҳозирги кунда кўрсатилаётган тиббий хизматнинг авзалликлари ва камчиликлари аниқланади,
- муассасанинг кучли томонларини сақлаб туриш ва ривожлантириш, тиббий хизматдаги бўшлиқларни тўлдириш йўллари белгиланади,
- харажат ва даромадларни ўзгартириш йўллари аниқлаш,

Бўлим 6. Ишлаб чиқиш режаси.

Ушбу бўлимда тиббий хизматни ишлаб чиқаришга бўлган эҳтиёжлар ёритиб берилади:

- мавжуд хоналарни реконструкция қилиш, янги бинолар қуриш, тайёр биноларни эгаллаш;
- зарур асбоб-ускуналар билан жиҳозлаш,
- тиббий хизмат материалларини нарҳини белгилаш;
- тиббий кадрлар малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш;
- транспорт воситалари, телефон алоқалари, электрэнергия, сув, иситиш мосламалари, канализация каби масалалар.

Бўлим 7. Ташкилий режа.

Бу бўлимда қуйидаги масалалар акс эттирилади:

- бошқаришнинг ташкилий-қонуний шакли,
- бошқарувнинг ташкилий тузилмаси (масалан, чизиқли-функционал),
- бошқарув функцияларининг тақсимланиши (бошқарув жараёнидаги ваколатлар),
- мутахассис кадрларга бўлган эҳтиёжлар жадвал кўринишида (иш стажи, малака категорияси, ойлик маоши кўрсатилган ҳолда),

Бўлим 8. Молиявий режа ва молиявий далиллар.

Ушбу бўлим қуйидаги кўринишда берилади:

5 йилга мўлжалланган имкон даражада кўрсатиладиган тиббий хизматни амалга ошириш,

- Кўрсатиладиган хизматни зиёнсиз тоқасини аниқлаш,
- Тиббий хизматдан келадиган даромадни аниқлаш,
- Ишлаб чиқаришдаги ушланмалар (ускуна ва материаллар учун харажат, ходимлар иш ҳақи, қопланадиган харажатлар, ускуналарни таъмирлаш, ходимлар малакасини ошириш, реклама ва коммунал хизматлар учун ушланмалар),

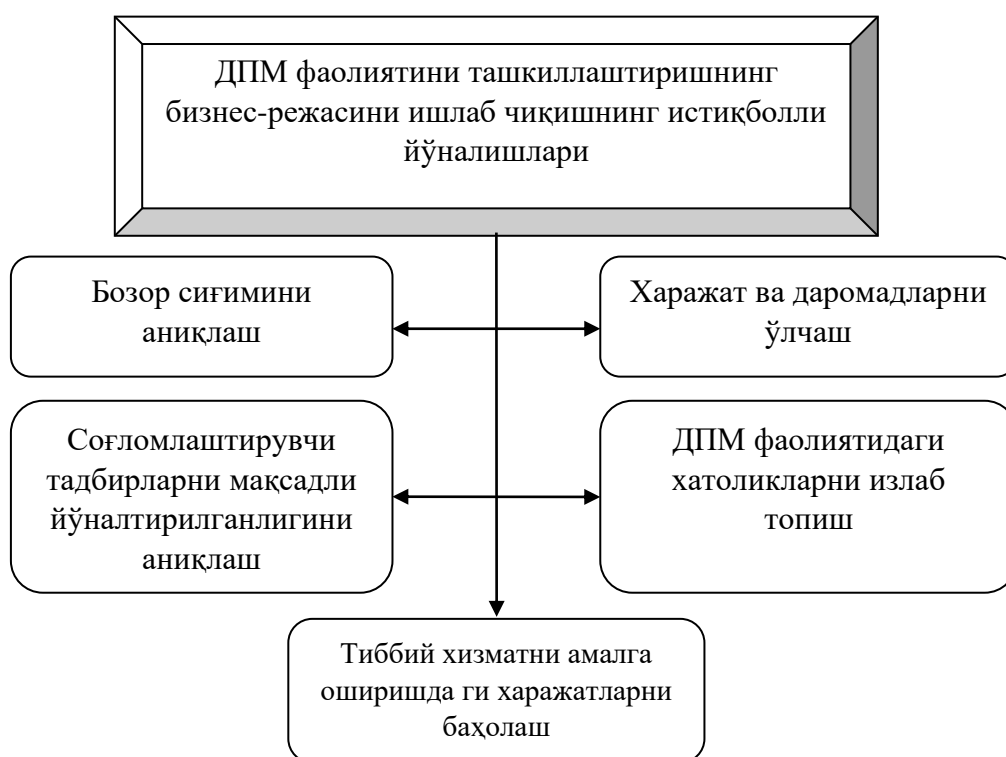
- Тиббий хизматдан тушаётган соф даромадлар.

Бўлим 9. Илова.

Бу асосий вазиятларни ихчамлаштириш ва ҳисоб-китобларни характерлайдиган қўшимча хужжатларни ўз ичига оладиган бўлимдир.

Бизнес режани ишлаб чиқиш йўлини билиш бўлажак амалий шифокорларга тиббий муассасаларни бошқаришда ва иқтисодиётда тиббий хизматнинг самарасини юксалтиришда кенг аҳамият касб этади.

Бизнес режани тузишнинг турли хилдаги кўп қиррали моделлари мавжуд. Уларнинг таркибий тузилиши ўхшаш бўлсада мазмун ва моҳияти ўзгачадир. Бундай фарқлар бозор иқтисодиётида нафақат қийинчиликлар келтириб чиқаради, балки қарама-қарши ҳолда янги фикрлар келишига имкон беради.



Расм 2. Бизнес режа йўналишлари.

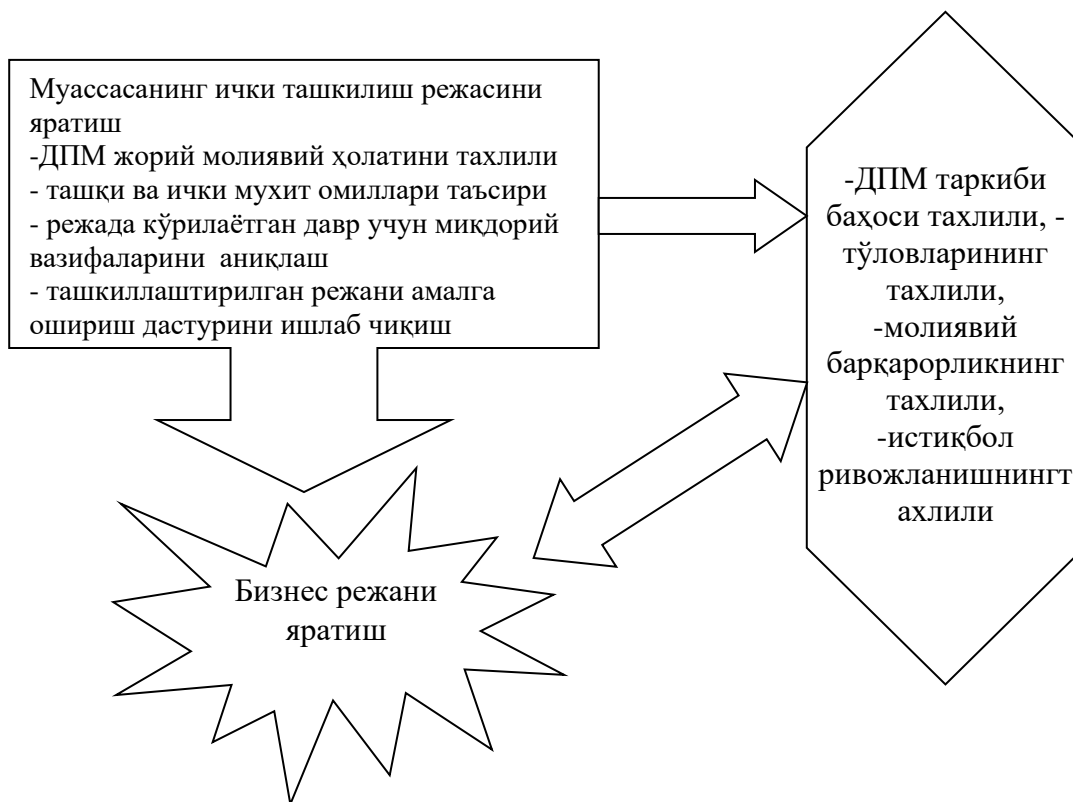
ДПМ бизнес режасини ишлаб чиқишда зарур:

- бозор иқтисодиётини хусусиятини, иқтисодий қонунларга талабаларни, таклиф ва тавсиялар, рақобатлар, ўртача даромад ва шу кабиларни ҳисобга олиш,

- даволаш-профилактика ва соғломлаштириш хизматларининг турли соҳаларида муаммоларни ва шароитларни ўрганишда маркетингни қўллаш,

- соғлиқни сақлаш объектини ривожлантиришга ажратиладиган инвестицияларни истиқболини ҳисоблаш.

Бизнес-режани ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги 3-расмда келтирилган:



Расм 3. Бизнес-режани ишлаб чиқиш жараёни

Хулоса қилиб айтганда, бизнес режа – ривожланишни кўзда тутадиган хужжат бўлиб ҳисобланади ва у 3-5 йил олдин ишлаб чиқилади. Фаолият бошлангандан сўнг биринчи ва иккинчи йилларда асосий кўрсаткичларни ҳар кварталда, имкониятга қараб хаттоки ярим йилликда, фақатгина учинчи йилдан бошлаб йиллик ҳисоботларда кўрсатиш талаб этилади.

IV БОБ. ҲАМШИРАЛИК ИШИДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ

4.1. Даволаш профилактика муассасида раҳбар ҳамширанинг роли

Мамлакатимизда соғлиқни сақлаш тизимидаги ислоҳатлар бошланган замонавий шароитда тиббий ва профилактика муассасаларининг бош ҳамшираларнинг ишларини ташкил этиш тиббиёт муассасаларида ҳал этилаётган янги мураккаб муаммоларга мос равишда кенгайтирилмоқда.

Бош ҳамшираларнинг иш сифатини ва бошқариш самарадорлигини оширишга замонавий бошқарув фанидан фойдаланиш орқали эришиш мумкин.

Ҳамширалик ишини бошқариш –бу мақсадга йўналтирилган ҳамширалик иши хизмати бўлиб соғлиқни сақлаш муассасаларида ва унинг бўлимларида беморларга тегишли миқдорда ва юқори сифатда ҳамширалик парвариши билан таъминлаш. Мисол учун, амбулатория клиникаларида, кундузги стационарларда, амбулатория жарроҳлик марказларида ва бошқалар. Соғлиқни сақлаш тизимидаги ўзгаришларда ҳамширалар олдида жуда мураккаб вазифалар турибди.Бунга интенсив касалларни кузатиш,сурункали касаллиги бор беморлар билан ишлаш, тиббий-ижтимоий ёрдамни кўрсатиш.

Соғлиқни сақлаш муассасасида ҳамшираларни бошқаришнинг ташкилий тузилмасига қуйидагилар киради:

- ҳамширалик бошқарувида субъектларни бошқариш масалалари, масалан, парвариш қилувчи ходимларни бошқариш;
- ҳамширалик бошқарувида объектларни бошқариш бошқарув идоралари, яъни бошқарув органлари томонидан бошқариладиган бўлимлар;
- бошқарув механизмлари - маъмурий таъсирларнинг турли хил турлари, улар ёрдамида ходимларни самарали бошқариш ва унга қўйилган вазифаларни бажаришини таъминланади;
- соғлиқни сақлаш муассасаларида объект ва субъектлар ўртасида ахборотни узатиш усуллари ва каналлари (тўғридан-тўғри бошқарув қарорлари ва бошқарув қарорларини амалга ошириш).

Соғлиқни сақлаш муассасаларида парвариш қилиш муаммоларини ҳал қилиш учун ходимларни бошқаришнинг

ташкилий тузилмаси ўртасидаги муносабатлар қуйидаги схема бўйича бўлиши мумкин:

3. Бошқариш механизмлари						
функциялар		Принциплар		усуллар		
1.Субъектларни бошқариш		ДПМда хамширалик иши		2.Объектларни бошқариш		
Тўғри алоқа Тескари алоқа						
4.ахборотларни каналларга узатиш						
Методик қўллан-ма	Стандарт-лар фаолияти	Лавозим-лар инструк-циялари	Ҳисобот-лар	Текши-риш матери-аллари	Қолдиқ матери-аллари	Статис-тика-лар

Расм-4. Ходимларни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси

Ушбу схемадан кўриниб турибдики, соғлиқни сақлаш муассасаларида ҳамширалик ишини бошқариш бўйича ташкилий тузилмасининг тўртта элементлари парвариш қилишнинг юқори сифатини таъминлаш мақсадида бир-бирлари билан чамбарчас боғлиқ.

Бошқарув субъектлари ва бошқарув объектлари ўртасида доимий икки томонлама алоқа амалга оширилиши керак: бошқарув субъектлари бошқарув объектларига маъмурий қарорлар қабул қилади, бошқарув объектлари эса ушбу қарорлар ижроси тўғрисида бошқарув органларига ахборот, ҳисобот ва бошқа маълумотларни юборади. Бошқариш объектларини бошқариш объектларини қайта тиклаш учун энг муҳим мажбурий восита бошқарув қарорларини амалга оширишни назорат қилиш ва ходимларнинг фаолияти самарадорлигини оширади.

Бошқарув механизмлари ҳамширалик хизматларини амалга ошириш учун энг муҳим тамойиллари асосида бошқариш фаолиятини ташкилий, маъмурий, ижтимоий, психологик ва иқтисодий йўналишларини аниқлаш имконини беради.

Бош хамшира, доялар ва фелдшерлар, катта хамширалар, бош акушер ва бошқалар соғлиқни сақлаш муассасаларида парвариш қилишни яхшилаш стратегиясини такомиллаштиради.

Бинобарин, бош ҳамшира муассасанинг расмий лавозимида бўлиб барча ҳуқуқ ва мажбуриятларга эга ҳисобланади.

Бош ҳамширалар тиббий муассасанинг бош шифокори буйруғи билан ишга олинади ва ишдан олинади.

Ҳамширалик ишини бошқариш субъектларига қуйидаги талаблар қўйилади:

1. Бош ҳамшираларни тайинлашда уларнинг раҳбарлик фаолияти билан шуғулланиш истаги инобатга олиниши керак ва уларнинг хоҳишига қарамай бу лавозимга тайинланмаслик керак.

2. Бош ҳамширалар лавозимига номзодлар шахсий, хусусий инсоний фазилатларга эга бўлиши керак.

3. Бошқарувчилар етарли даражада ўз касбини мукамал биладиган, малакавий тавсиялар талабларига жавоб берадиган ва улар ишлайдиган соғлиқни сақлаш муассасаси фаолияти тўғрисида батафсил маълумотга эга бўлиши керак.

4. Бошқарувчиларнинг самарали фаолиятига фақат аниқ вазифалар, ҳуқуқлар, мажбуриятлар ва бўйсунуши керак бўлган ходимлар орқали эришиш мумкин. Бош ҳамширага буйруқ ва кўрсатмалар бериш бош шифокорни зиммасидадир, агар бош шифокор бўлмаса унинг ўринбосарига юкланади. Бош тиббиёт ҳамширасининг буйруқ ва кўрсатмалар бериш ҳуқуқи доираси, бўлимларнинг катта ҳамширалари (доялар, фельдшерлар, фармацевтлар) билан чекланган бўлиши керак.

5. Бош ҳамширанинг иш фаолияти комплексли, тизимли, мақсадли йўналтирилган бўлиб соғлиқни сақлаш муассасалари фаолиятини барча долзарб муаммоларни қамраб олган бўлиши лозим. Хар ой давомида иш фаолияти ишлаб чиқилган ва тасдиқланган режалар асосида олиб борилади.

6. Бош ҳамширанинг бошқаришдаги энг муҳим элементларидан бири бўлимлардаги катта ҳамшираларнинг ўз вазифаларини тўғри бажаришини, парвариш бўйича стандартларни тўғри ташкил этилишини, беморларга юқори сифатда парваришни таъминлашини мунтазам назорат қилиш ҳисобланади.

7. Ҳамширалар фаолиятини самарали бошқаришда: улар ҳақида доимий ғамхўрлик қилиш, ўз саломатлиги, меҳнат муҳофазаси, қулай психологик муҳитни яратиш, иш жойидаги қулай иш соатлар графиклари ва бошқалар.

8. Ҳамшира раҳбарлар доимо ўз малакаларини ошириш, янги норматив материалларини ўрганиш керак, ҳамширалик хизмат

кўрсатиш ва бошқа соғлиқни сақлаш муассасалари етакчи ҳамширалари билан ҳамширалик тажрибасини ривожлантиришни амалга ошириш, ҳамшираликни янада ривожлантириш бўйича адабиётлардан фойдаланиб ўз устида ишлашлари керак.

9. Ҳамшира раҳбарлар ташкилотларда етакчилик қилиш учун ҳаракат қилиши керак ва улар беморларга сифатли ҳамширалик парваришини олиб бориши, мақсадларига эришиш учун самарали меҳнат қилиб, бошқаларга намуна бўлишлари ва раҳбарлар уларнинг ҳаракатларини баҳолаб боришлари керак.

Ҳамширалик ишини бошқариш объектларига ўрта тиббий ходимлар, фармацевтика, кичик тиббий ва фармацевтика ходимларини бошқариш киради.

Бир катор тиббий муассасаларда оператив бўлинмалар (диспетчерлик хизмати), тиббий рўйхатга олиш хоналари мавжуд.

Ҳамширалик ишини бошқариш объектларига қуйидаги талаблар қўйилади:

1. Олий ва ўрта тиббиёт ҳамшираларининг билим даражасини белгиловчи давлат томонидан тасдиқланган мутахасислик бўйича диплом, сертификат ва категориялари бўлиши керак.

2. Олий ва ўрта тиббиёт ҳамширалар ўз вазифаларини, ҳуқуқларини ва мажбуриятларини аниқ билиши керак.

3. Олий ва ўрта тиббиёт ҳамшираларининг фаолияти белгиланган тартибда ва тасдиқланган стандартларга мувофиқ ҳамширалик манипуляциясини амалга ошириш керак

4. Иш хажми муассаса раҳбари томонидан ўрнатилган нормаларда бўлиб, олий ва ўрта тиббиёт ҳамшираларининг ўз вазифаларини сифатли амалга оширишда, физиологик имкониятларига мувофиқ бўлиши керак.

5. Олий ва ўрта тиббиёт ҳамширалар ишлаши учун қулай шарт-шароитлар яратиш керак: иш ва таътилнинг оптимал жадвалларини яратиш; уларга меҳнатни кичик механизациялаш воситалари билан таъминлаш; диспетчерлик ва транспорт хизмати яратиш; автоматлаштирилган иш станцияларини бирлаштирган ягона компьютер тармоғини жорий этиш; марказлаштирилган стерилизация бўлинмаси ва биринчи навбатда даволаниш пунктларининг ўрта тиббиёт ходимларига ёрдам кўрсатадиган бошқа хизматларни самарали ташкил этиш.

6. Ишчиларга хавфсиз меҳнат шароитлари, уларнинг соғлиғини ҳимоя қилиш ва ҳоказоларни етказиб бериш керак.

7. Менежерлар меҳнатга лаёқатли иш ҳақи учун амалдаги қонунчиликнинг мавжуд барча имкониятларидан фойдаланиши жуда муҳимдир.

8. Олий ва ўрта тиббиёт ҳамшираларни тиббий муассасаларда самарали ишлашини таъминлашнинг муҳим омилларидан бири: уларнинг малакасини ошириш, ўз-ўзини тайёрлаш, аттестация ва сертификатлаштиришни доимий равишда такомиллаштириш, кадрлар захирасида энг яхши ва истиқболли ходимларни даволаш муассасасида парвариш қилиш учун энг муҳими бўлган менежерлар ва бошқа лавозимларга алмаштириш учун шарт-шароитларни яратишдир.

Ходимларни бошқариш деганда ташкилот мақсадига эришиш учун жамоа ва ҳар бир ходимга меҳнат учун оптимал шарт-шароитларни яратиб беришга қаратилган қамровли йўналтирилган таъсир тушунилади.

Ҳар қандай муассаса менежменти, шу жумладан даволаш-профилактика муассасарида ҳам, ўз ичига икки йўналишни олади:

- Муассаса мақсадини аниқлаш, уларга етишиш учун тадбирлар ишлаб чиқиш ва бажарилишини назорат қилиш

- Муассасани бошқариш (бўлим), ходимларни бошқариш маъносини ҳам билдиради

Ходимларни бошқариш – меҳнат потенциали ва қобилиятлар ривожланидиган; инсонлар бажарган ишдан қониқиш ҳосил қиладиган ва жамият томонидан тан олинadиган қулай муҳитни яратишдир.

Ходимларни бошқарувчилар – бу мустақил профессионал менежерлар гуруҳи бўлиб, унинг асосий вазифаси ходимларни профессионал, ижодий фаоллигини ошириш, муассаса кадрларини ривожлантириш дастурини тузиш ва тадбиқ этишдан иборат.

Кадрлар хизматининг вазифалари қуйидагилардан иборат:

1. Муассасани кадрлар билан таъминлаш (режалаштириш, танлаш ва ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, кадрлар қўнимсизлигини таҳлил қилиш ва ҳ.к.)

2. Ходимларни ривожланишини таъминлаш (касбга йўналтириш, қайта тайёрлаш, аттестациядан ўтказиш, баҳолаш мансаб поғонаси бўйича кўтарилишини таъминлаш)

3. Меҳнатни такомиллаштириш ва рағбатлантириш

4. Ҳавфсиз меҳнат шароитларини таъминлаш

Ходимларни бошқариш тизимида 4 та гуруҳ омили фарқланади:

- Техник-технологик
- Шахсий
- Иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий

Бошқариш назариясини ривожлантириш

Техник-технологик омиллар гуруҳига қуйидагилар киради:

- Ходимларни бандлик шакли ва таркибини ўзгартириш, дифференциялаш ва «ички меҳнат бозорини» тузиш;

- Гуруҳда ишлаш ва меҳнат функцияларини интеграциялашни ҳисобга олган ҳолда меҳнат фаолиятини ташкил қилишни кўриб чиқиш;

- Ходимлар малакасини узлуксиз ошириш ва қайта тайёрлаш;

- Иш сифатини бошқариш борасида қамровли бошқариш тизимларини тузиш.

Шахсий омиллар гуруҳига қуйидагилар киради:

- Бандлик принципларини қайта қуриш, ишнинг сирғалувчан, шахсий усулларини тузиш;

- Кадрлар тайёрлашни узлуксиз тизимини тузиш;

- Рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш, новаторлик ва бошқарувда фаол иштирок этишга йўналтириш;

- Бошқарув стилини ўзгартириш ва бошқаришда «корпоратив маданият» ролини кенгайтириш;

- Ташкилотда инсон ресурсларини таъминлашга қамровли йўналтириш, зарур кадрларни ривожлантириш ва мустаҳкамлаш.

Иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий омиллар гуруҳига қуйидагилар киради:

- Кадрларни бошқаришда халқаро тажрибалардан кенг фойдаланиш;

- Раҳбарият, касаба уюшмалари ва ишчилар орасидаги мулоқатнинг янги усулларини кенг қўллаш;

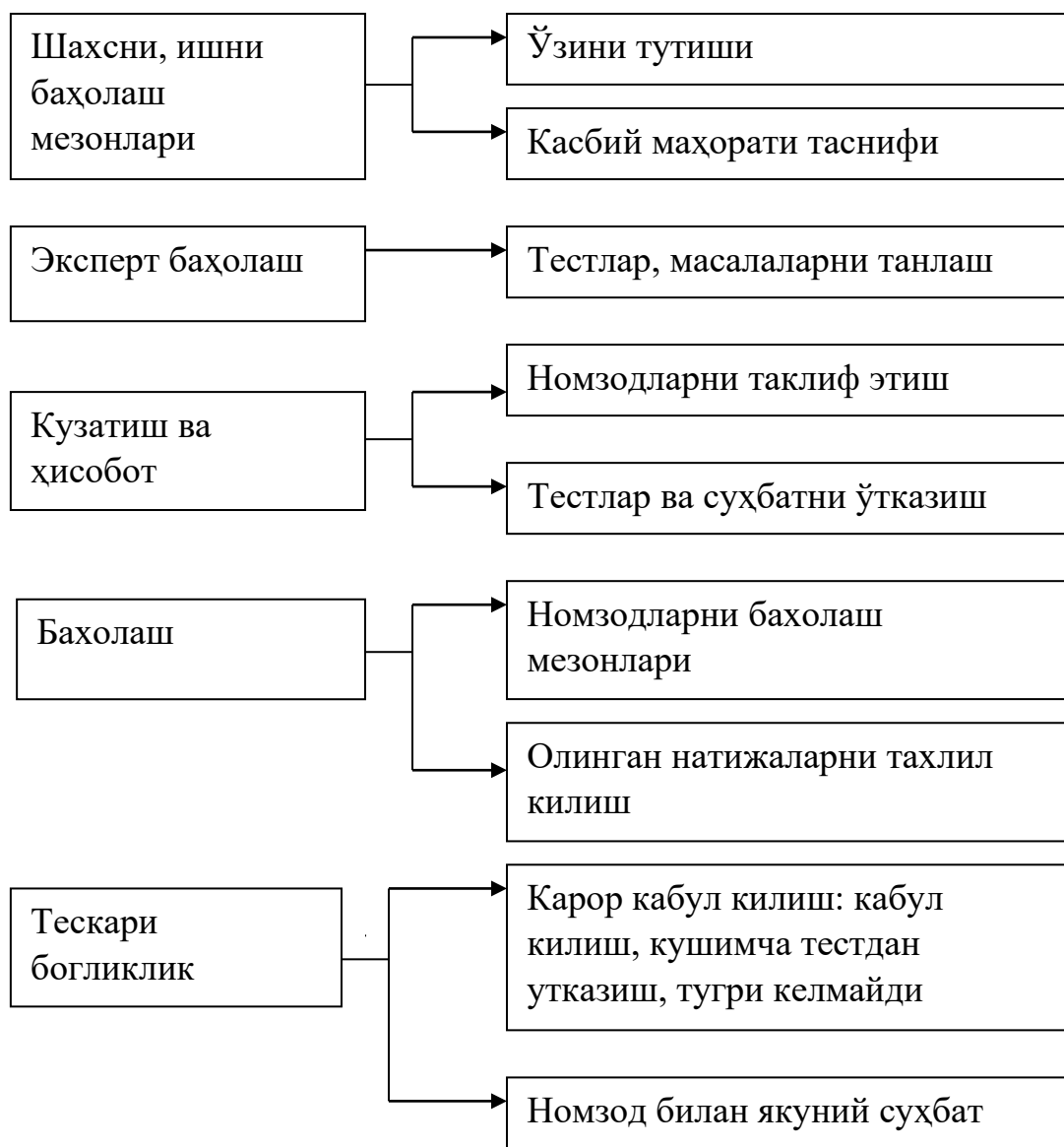
- Кадрлар хизматини давлат органлари билан ўзаро алоқасини кучайтириш;

- Меҳнатни бошқаришни сиёсийлаштириш.

Кадрларни бошқариш жараёнида кадрларга бўлган эҳтиёж ҳам аниқланади – бу қўйилган вазифаларни бажариш учун зарур бўлган ходимлар сонидир.

Кадрлар сиёсати ўз ичига қуйидагиларни олади:

- Кадрларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш
 - Ишга қабул қилишни режалаштириш
 - Кадрларни қисқартиришни режалаштириш
 - Кадрларни танлаш ва ўқитишга сарф-харажатларни режалаштириш
 - Кадрларни малакасини оширишни режалаштириш
 - Кадрларни ривожланиш истиқболини режалаштириш
- Расмда ходимларни танлаш жараёни келтирилган



Расм-5. Ходимларни танлаш схемаси

Кадрларни режалаштириш жараёни – бу кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш жараёни, бошқача қилиб айтганда келажакда нечта, қандай ходимлар зарур бўлишини аниқлашдир. Кадрларга бўлган эҳтиёж товар ва хизматларга бўлган эҳтиёжга боғлиқдир ва

вақт мобайнида ўзгариб туради. Шунинг учун режалаштиришни олиб бориш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим бўлади:

1. Мазкур вақтда қандай ва қанча ишчи кучи керак бўлади?
2. Қаерда керак бўлади?
3. Қандай ва нечта иш жойи мавжуд?

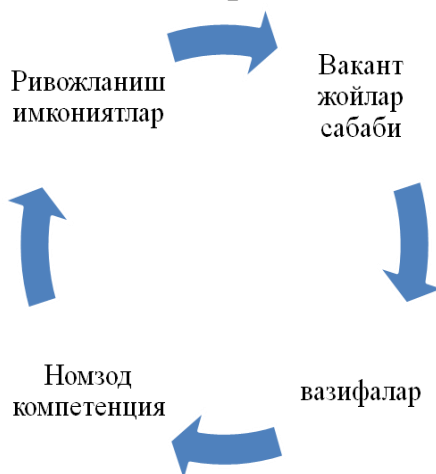
Ишга қабул қилишни режалаштириш эса икки йўналишда олиб борилади:

- Ташқи режалаштириш – бунда қаердан, қачон ва қандай қилиб қўшимча иш кучи ишга қабул қилинади?
- Ички ражалаштириш – бунда қандай ва нечта ходим, қачон ва қайча вақтга хизмат вазифасини ўзгартириш лозим, мансабини ошириш керак? бўлади деган саволларга жавоб берилади.

Кадрларни танлаш ва ўқитишга сарф-ҳаражатларни режалаштиришда – муассаса кадрларини ташкил қилиш ва ривожлантириш ҳаражатлар сметаси бўйича қандай сарф-ҳаражатлар кўзда тутилганлиги ҳақидаги маълумотларни ўз ичига олади.

Кадрларни истиқболли ривожланишини режалаштириш жараёнида эса – нечта, қандай ходимлар, қачон ва қандай лавозимларга тайинланиши лозимлиги аниқланади.

Кадрларни танлашни сифат аспекти – иш вазифаларини бажариш учун зарур бўлган билимларга эга кадрларни излашдан иборатдир. Кадрларни вазифаси, ривожланиш ва вакант жойлар таснифи қуйидаги расмда келдирилган.



Расм-6. Кадрларни вазифаси, ривожланиш ва вакант жойлар таснифи

Кадрларни танлаш ва ишга қабул қилиш жараёнида номзодларин шахсий мезонларини баҳолаш зарурдир. Бунинг учун турли ахборот манбаларидан фойдаланилади ва уларнинг ҳар бири номзод ҳақида турли маълумотлар беради:

Жадвал № 2

Ахборот манбаалари ва уларнинг аҳамияти

№	Ахборот манбаалари	Аҳамияти
1	Қабул тўғрисидаги ариза	Номзод ҳақида дастлабки фикрни ривожлантиради
2	Таржимаи хол	Шаклланиш жараёнини қуратади, шахсий маълумотларни билиш имконини беради
3	Шахсий варақа	Инсон ҳақида энг зарур маълумотларни жамлайди, маълумотларни эсдан чиқармаслик имконини яратади
4	Етуклик аттестат	Ўзлаштириш ҳақида маълумотларни беради, касбий маҳорат ҳақида нисбий маълумотларга эга
5	Меҳнат дафтарчаси	Иш жойини тасдиқлади, фаолиятини ёритиб беради, касбий квалификация ҳақида маълумотлар беради
6	Тиббий кўрик	Касбий тайёргарлик маълумотларини беради
7	Психологик тестлар, графологик хулоса	Инсон характери тўғрисида тўлиқ ва шахсий маълумотларни беради; номзод розилиги билан ўтказилади

Ишга қабул қилинаётган ходимлар ташқи ва ички меҳнат бозоридан танлаб олинади. Ички меҳнат бозори – муассасада, муассаса бўлимларида, муассаса филиалларида ёки бирлашмаларида вужудга келади.

Ташқи меҳнат бозори – республика бўйича: регионал ва регионал устки ёки чет элда вужудга келиши мумкин.

Регионал ва регионал устки иш қидираётганлар; меҳнат фаолиятини энди бошлаётганлар (мактаб, олий ўқув юртлари ва малака ошириш курслари битуривчилари); меҳнат биржасидан ишсизлар ёки эълон бўйича келганлар; ишни пассив қидирувчилар; иш жойини ўзгартирмоқчи бўлган шахслар ташкил қилади.

Ички ва ташқи меҳнат бозорининг фарқи

Ички меҳнат бозори	Ташқи меҳнат бозори
Афзаллиги:	
1. Лавозимда кўтарилиш имконини яратади	Катта танлаш имкони бор
2. Кадрларни танлашда кам сарф-харажатлар бўлади	2. Муассаса учун янги фикрлар туғилади
3. Ходимлар ва уларнинг имкониятларини билиш имкони бор	3. Янги билимларни кириб келиши ва номзодлар ходимлар ўртасида ўз жойини осонликча топиш имконияти
4. Рағбатлантиришни ишлаб чиқариш даражасида олиб бориш	4. Кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш
5. Вакант жойни тез ўзлаштириш мумкин	5. Кучли коллегиял боғлиқлик
6. Ёшлар учун вакант жойлар мавжуд	6. Ҳамма масалаларни биргаликда ҳал этиш
Камчилиги:	
Танлаш имкони камаяди Касб маҳоратини оширишда катта сарф-харажатлар мавжудлиги Таниш-билиш, ўртоқчилик юқорилиги Ходимлар орасида низоларнинг келиб чиқиши осонлиги Тинчлик мақсадида вакант жойларни банд қилиш	Қабул қилишда катта сарф-харажатларга йўл қўйилади Қабулда юқори квота Жамоадаги мухитга салбий таъсири Билимларни йўқлиги сабабли синовга кўп вақт талаб этилади Вакант жойларни банд қилиш катта сарф-харажатни талаб этади

Ходимларни баҳолаш мезонлари ўз ичига қуйидагиларни олади:

Маълумоти ва касбий тажрибаси – маълумоти, касбий тажрибаси, қўл иши, ўз билимига асосланган ҳолда ишлаш, бошқарув остида ишлаш, сарф-харажатлар учун жавобгарлик, кадрларни бошқариш, ҳамкорликлаги иш фаолияти.

Интизом (ўзини тутиши) – ташқи кўриниши, ўз кучига ишониш, адаптация ва мулоқат, босиқлик, ҳалоллик ва одиллик, биргаликда ишлаш.

Мақсадга интилиши – лавозим бўйича кўтарилишга интилиш, тадбиркорлик, вазифаларни бажаришга тайёргарлик, малакасини оширишга интилиш.

Интеллектуал имкониятлари – диққат-эътибор, ўйлаш қобилияти, фаолият жараёни, ўйлаш даражаси, мулоқат олиб бориш, топқирлик.

Мулақатқ ўтказиш – кўп гапириш, ўйлаганини аниқ айта олиш

Шахсий хусусиятлар – касбий лаёқатлик (махсус ва шахсий)

Кадрларни танлашда бир неча усуллардан фойдаланилади:

1. Эҳтиёжларни муассаса ичида қондириш

а) Штатларни ўзгартирмасдан – иш ҳажмини кўпайтириш, иш вақтини чўзиш, таътил вақтини ўтказиш, касбий тайёргарликни баҳолаш ҳисобига.

б) Штатларни ўзгартирган ҳолда – раҳбар таклифига кўра муассаса ичида лавозимни ўзгартириш (қабул қилиш), йўналтирилган ҳолда кадрларни ривожлантириш ҳисобига

2. Эҳтиёжларни муассаса ташқарисида қондириш

а) Пассив қабул қилиш - номзодларни шахсий ташрифи, номзодлар картотекаси, ишга қабул қилиш тўғрисидаги аризаларни кўриб чиқиш, раҳбарият ёрдами, вақтинчалик ишга қабул қилиш ва меҳнат шартномаси асосида.

б) Фаол қабул қилиш – эълонлар тахтаси, муассаса ходимлари ёрдамида ишга қабул қилиш, мактаблардан қабул қилиш, реклама ёрдамида қабул қилиш, кадрлар бўйича консультант ёрдамида, газеталарда эълон бериш орқали.

Ишга қабул қилинаётган кадрларни албатта баҳолаш лозимдир. Кадрларни баҳолаш – бу шахсинг лавозимга ёки иш жойига қўйладиган талабларга иш ва шахсий имкониятларини аниқлаш жараёнидир. Кадрларни баҳолаш қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

1. Прогностик усул – анкета маълумотлари, ёзма ёки оғзаки характеристикалар, раҳбар ва бошқа ходимлар фикри, шахсий суҳбат, психологик тестлар натижаларига кўра ходим ишга қабул қилинади.

2. Амалий усулда амалий иш натижаларига кўра ходимнинг иш фаолиятини бажаришга бўлган қобилиятини текширилади.

3. Имитацион усулда эса – номзодга вазиятли масала ечиш таклиф қилинади.

Номзоднинг иш фаолиятини баҳолаш жадвал тўлдирилади ва олинган натижалар таҳлил қилинади.

Номзоднинг иш фаолиятини баҳолаш

Кўрсаткич (баҳолаш мезони)	Мезонни ривожланиш даражаси				
	A	B	C	D	E
Иш ҳажми					
Иш сифати					
Ишга бўлган муносабат					
Ишни қунт билан бажариш					
Ҳамкорлик қилиш					

Изоҳ: А – талабга жавоб бермайди; В – талабга жавоб беради; С – талабга тўлиқ жавоб беради; D – талабдан ортган ҳолда жавоб беради; E – талабдан жуда юқори даражада жавоб беради

Ходимни баҳолашдан асосий мақсад

- 1. Маъмурий** – лавозимини кўтариш; лавозимини пасайтириш; бошқа иш жойига ўтказиш; меҳнат шартномасини тугатиш
- 2. Ахборот** – ходимларга уларнинг иш даражаси ҳақида маълумот бериш; рағбатлантириш

Шундай қилиб, ходимларни баҳолашда қуйидагилар аниқланади:

Лавозимга нисбатан – бажараётган иши ва жавобгарлиги; ҳал қилинаётган тактик ва стратегик вазифалар; доимий шароитда иш фаолияти.

Муассасага нисбатан – иш фаолиятининг натижалари; зарур вазифа ва мақсадларни аниқлаш; муассасани ривожланиш мезонлари; натижаларни таҳлил қила билиши.

Кадрларни жой-жойига қўйиш. Бозор иқтисодиётида инсон меҳанти машина. Материал ва капиталга ўхшаб ишлаб чиқарувчи омил ҳисобланади. Кичик ишбилармонликда тасодифий ишчиларни ишга олиш жуда ҳам ҳавфли бўлиб, бу корхона учун зарар келтириши мумкин. Ишчиларнинг тўғри танлаш учун икки хил ички ва ташқи чегара мавжуд.

Ички чегара – бу корхона томонидан қабул қилинган ва тадбиқ қилинган меъёрдир.

Ташқи чегара – бу ўз ичига қонунлашган, меъёрларни олган. Регламентланган хужжатлардир, масалан, меҳнат ва меҳнатнинг санитария нормалари. Кадрлар бўлими ишининг мазмуни ишчиларни ишга ёллаш ва корxonанинг меҳнат резервларини сақлаш ва ривожлантиришдан иборат.

У қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- мутахассисларни маъсулиятли мансабга танлаш.
- ишчиларни мансабга ёллаш;
- мутахассисларни сақлаш умумий режасини бажариш тизими;
- Биринчи босқич қуйидагиларни ўз ичига олади:
- мансабга номзод бўлган шахслар ҳақида маълумот тўплаш;
- мутахассисларни ўз ишини бажара олишини текшириш;
- мансабга ҳар хил номзодларни қўйиб, солиштириш таҳлилини ўтказиш;
- мансабга мос келадиган номзодни танлаш;
- мансабга тайёрлаш;
- ишчининг ишбилармонлик ва шахсий сифатини текшириш учун синов ўтказиш муддатини аниқлаш.

Инсоннинг унга бериладиган яроқликлиги тўғрисидаги усуллар мажмуи касб дастури дейилади. Касб дастури – бу системалашган сифатлар таҳлилининг йиғиндиси бўлиб, уларни ҳар бир ишчи келажакдаги ишини бажара олиши учун билиши керак ва ўзининг функционал вазифаларини тартибини ҳам билиши керак.

Касб дастури иккита моделдан иборат:

1. ишчи модели (ишбилармонлик, шахсий ва касб сифатлари;
2. мансаб модели (функциялар, вазифалар, ҳуқуқ жавобгарлик ва бошқалар).

Иккинчи босқич – ишчиларни ёллаш – бу инсоннинг ҳуқуқий ишга олиниши билан боғлиқ. Меҳнат қонунлари ишловчиларнинг корхона билан муносабатини бошқаради. Бу қонун корхонанинг ҳамма турларига тегишли бўлади ва ишбилармонлик тузилма ҳам бошқаради. Бундай ҳуқуқий хужжатларга меҳнат қонунлари тўғрисидаги кодекс ҳам кириб, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

- меҳнат ва жамоа шартномалари;
- иш вақтини ва дам олиш вақтини регламентлаш (ишлаб чиқиш)
- кафолат ва меҳнат ахлоқи;
- меҳнатни муҳофаза қилиш;
- касба уюшмалари;
- меҳнат низмолари;

- иш ҳақи ҳақидаги умумий кўрсаткичлари:

Меҳнат Кодексини белгиланган қонуниятлардан муҳими меҳнат шартномаси ҳисобланади.

Меҳнат шартномаси – бу корхона билан ишга олинадиган инсон ўртасидаги розилик бўлиб, бунда ишга олинган одам корхонанинг меҳнат тартибларига риоя қилган ҳолда ўз вазифаларини бажариши керак. Корхона эса унга меҳнат қонунига биноан иш ҳақи тўлайди ва меҳнат шартномасини таъминлаб беради. Меҳнат шартномаси оғзаки ва ёзма ҳолда тузилиши мумкин. Битим ва конукурс асосида ишга олиншига қараб, меҳнат шартномалари ҳам турли хил бўлади.

Иш кучини тақсимлашни, учинчи босқичи, бу ишдан бўшатишдир. Бу меҳнат қонунлари ва корхонанинг ички шартларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Ишчини бўшатиш унинг хоҳишига ёки маъмурияти бошқарув кўрсатмасига биноан амалга оширилади. Агар меҳнат шартномасида ишчи билан корхона ўртасида келишилган муддат тугаган бўлса, унда ишчи қонун асосида ишдан бўшатилади.

Узрли сабабаларга кўра ишдан бўшатиш ўзига хос яқинлашувни талаб қилади, бунда маъмурий бошқарув аппарати ишчи ариза бермагунча, уни ишдан бўшатишга ҳақли эмас. Меҳнат шартномасида шундан шартлар борки, агар, улар бажараолмаса маъмурий бошқарув органи ишчини бўшатишга ҳақлидир. Бу шартлар қуйидагича:

1. корхонанинг ёпилиши;
2. ишчининг ўз ишига нолайиқлиги аниқланган бўлса;
3. тез-тез ишга келмаслик;
4. иш жойида ўғрилиқ қилиш ва ҳоказолар.

Агар корхона касаба уюшмаси бўлса, унда маъмурий бошқарув органи кўрсатмага биноан ишчининг ишдан бўшитилиши касаба уюшмаси кўмитасининг розилиги билан амалга оширилади.

Ишчи кучининг тақсимланиш босқичларида фаол олиб борилган иш корхонанинг мутахссисини тўғри танлаш масалани ижобий ҳал қилади.

Иш потенциалини сақлаб қолиш, мутахссислар кўнимсизлигини камайтириш, ишчи кучи етишмаслигининг олдини олишда муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Бу масала, яъни таҳлил мутахссислар ишининг тўртинчи босқичида кўриб чиқилади- у кейинги бўлимда баён этилган.

Вазифаларнинг мансабга кўра тақсимланиши. Ишчилар ва хизматчиларнинг иш фаолиятига тегишли бўлган вазифаларни қандай тақсимланишини ўйлаб чиқиш зарур. Умумий фаолият юритувчи бўлимлар вазифалар бўйича гуруҳларга бўлинади. Бунга кўра, ишлаб чиқариш, сотиш, пул билан таъминлаш ва бошқариш бўлимлари амалда бўлиши мумкин. Бу бўлимлар бир-бири билан узвий боғлиқ бўлиб улардаги ишчилар ҳамкорликда фаолият юритишади. Шунинг учун, мансабдор шахс вазифаларини аниқ бўлиб, тақсимлаши ва ким қандай масалаларни ҳал қилиши кераклигини билиши керак.

Ишни аниқроқ ташкил этиш учун ишчиларни вазифаларини йўриқнома ҳолида ёзиб қўйиш керак. Лекин, вазифаларни тақсимлаб беришнинг ўзи етарли бўлмайди. Қандайдир вазифа топширилган кишига уни амалга ошириш учун етарли яхши шароит яратиб бериш керак. Агар, ишчининг ўзи масаланинг ечимини мустақил ҳал этаолмаса унга мансаб бўйича вазифалар юкланишини ва меҳнат натижалари ўлчаниши мумкин эмас. Бўлиб берилаётган вазифалар ва ҳуқуқлар катта ҳажмда бўлмаслиги керак, чунки уларнинг бошқарувдаги ўрни вазифанинг бажарилишига халақит беради ва мақсадга мувофиқ бўла олмайди.

Раҳбар қўл остида ишлаши мумкин бўлган хизматчиларнинг аниқ сонини. Хўжалик фаолиятининг барча омилларини текшириб чиқандан кейин аниқлайди. Вазиятга қараб, энг мақбул бўйсинувчилар сони 3 тадан 30 тагача бўлиши мумкин.

Бошқарув кўламини аниқлашда муҳим аҳамиятга эга бўлган бир неча омилларни ҳисобга олиш зарур бўлади. Менежер бажарадиган ишнинг мураккаблик даражаси ва иш тавсифидан ташқари унинг субъектив имкониятлари жамоа билан биргаликда меҳнат қила олиш қобилиятини ҳам ҳисобга олиш керак. Менежер бошқарув ва назорат вақтларини қуйидагилар ҳисобига камайтириш мумкин:

- ◇ маълум вазифаларни бажаришда зарурий ваколатларнинг ишлаб чиқиш;
- ◇ аниқ ва қисқа режа тузиш;
- ◇ меҳнат жараёнининг ташкил этилиш самарадорлигини таъминлашнинг усул ва йўллари;
- ◇ назорат-текширув меъёрларини ишлатиш.

Вазифаларни тақсимлашнинг моҳияти шундаки, раҳбар ўз қўл остидагиларга баъзи бир масалаларни ечишга тўла ҳаракат эркинлигини бериб қўяди, яъни, ўзининг ҳуқуқ-мажбуриятининг бир қисмини уларга топширади, аммо тўла жавобгарликнинг раҳбарнинг ўзи олиб боради.

Вазифаларни тақсимлашнинг фойдали томони шундаки, у жамоада ижодий меҳнат вазифани вужудга келтиради. Вазифанинг маълум қисмини олган ишловчи мустақил бир бўлим бўйича маъсулиятни ўзига олади ва раҳбар олдида унинг учун жавоб беради, бу эса ўз-ўзидан ходимларни меҳнатга ижодий ёндашишга сафарбар қилувчи омилдир.

Ниҳоят вазифани ишониб топшириш ишловчиларни тиббий ҳаракат эркинлиги бўлган талабларни қондиради, уларнинг ижодий қобилиятларини ошириш ва соғлиқларини мустаҳкамлашга имкон яратади. Ишонч ва ўзига жалб қилувчи меҳнат ижобий ҳис-туйғу уйғотади, чарчашни бартараф этади ва юқори унумли меҳнат қилишга шароит яратади.

Вазифани ишониб топширишни билиш асосан субъектив тавсифдаги омилларга боғлиқ:

- янги ғояларга қизиқиш ва қабул қила олиш қобилиятига эга бўлиш;

- баъзи бир масалалар ечимини қуйи бошқарув звеносига топширишга тайёрлиги, унга (раҳбарга) ҳар соатдаги ва кундалик назорат ўрнига умумий назоратни амалга ошириш ва бошқалар.

Ишчилар жамоаси унча катта бўлмаган ишбилармонлик шаклларида осон жипслашади. Йирикроқ махсус ишлаб бир-бирини яхши билади. Кичик бизнесдаги йирикроқ махсус ишлаб чиқаришга эга бўлган муассасаларда мажбуриятлар алоҳида ички бўлинмалар ўртасида тақсимланади. Бунда қўйилган савиядаги мувофиқлаштиришга эришиш учун қуйидаги масалаларни ечиш зарур:

◇ бирламчи бўлинмаларнинг турли хўжалик вазифаларини бажариш учун заҳираларни мувофиқлаштириш керак. Бу муаммо шу билан боғлиқ-ки. Масалан, ишлаб чиқариш бўйича менежер материаллар заҳирасининг кўп бўлишини ҳоҳлайди, чунки истеъмолчиларнинг талабини тўла бажариш асосий мақсад ҳисобланади. Бухгалтер учун эса муассасанинг капиталини ҳаракатсиз қолмасдан, балки айланишга тезроқ киришиш фойдалидир.

◇ бирламчи бўлинмалар учун қисқа муддатли фойда кўриш учун, албатта. Ташкилотнинг узок муддатли манфаатларига зарар етказмаслик шарт билан шароит яратиш;

◇ бўлинмалар маҳсулотига муассасанинг, кўпроқ ички нархларини ўргатишни таъминлаш;

◇ корхонанинг бўлинмалар орасида тўхтовсиз ахборот алмашувига кўмаклашиш.

◇ муассасада ҳар хил вазифалар бўйича фикр алмашишни мувофиқлаштириш.

Кадрлар қўнимсизлиги билан боғлиқ харажатларни камайтириш.

Кадрлар қўнимсизлиги деб – маълум вақт оралиғида ўз хохишлари ва маъмурият қарори билан ишдан бўшаган ишчи-хизматчилар, сонининг текширилаётган вақт оралиғида (бир ой, бир квартал, бир йил) корхонадаги ишловчиларнинг ўртача умумий сонига салмоғига айтилади. Кўпинча кадрлар қўнимсизлиги ишчи ва хизматчиларни мутахассислиги бўйича ишдан бўшатиш билан боғлиқ бўлади. Бу ўз навбатида баъзи бир салбий оқибатларга олиб келади – жумладан, янги ишловчиларни қабул қилиш ва ўқитиш билан боғлиқ қўшимча харажатлар қилиш зарурияти келиб чиқади. Жамоада, муассаса ҳаётида муҳим роль ўйновчи ишчи ёки катта обрўга эга бўлган бошлиғини кетиши бошқаларга руҳий таъсир кўрсатиши мумкин.

Кадрлар қўнимсизлиги муаммоси инсоннинг ўз меҳнатига кўникиши билан боғлиқ бўлиб, у иккита масала ечилишини талаб қилади, биринчиси инсоннинг аниқ бир корхонадаги меҳнат шароитининг инсон талабига мослашиши.

Биринчи масала янги ишловчини излаб топиш ва вазифага қўйиш вақтида ҳал этилади. Уни ушбу корхонадаги вазифалар ва энг муҳим, меҳнат шароитлари билан таништириш зарур. Бу ерда, янги ишловчининг унинг учун янги бўлган тартибларни қабул қилишда қийинчиликлар бўлмайди, чунки унинг хохиши ишнинг амалдаги ҳолатига мос келади. Бундай инсонда янги ишга ва жамоага кўникиши оғриқсиз ўтади ва унча узок давом этмайди.

Хизматчиларда янги ишга кўникмалар пайдо қилиш бўйича махсус дастурлар ишлаб чиқиш, уларда турли шаклдаги моддий ва маънавий қўллаб-қувватлашни кўзда тутиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бунда келиб чиқадиган қўшимча харажатлар янги хизматчини сақлаб қолиш эвазига ўзини оқлайди.

Меҳнат шароитини инсонга мослаштириш ҳисобига кадрларни сақлаб қолиш масаласи – бу ўзига хос катта ҳажмдаги ва кенг қамровли масаладир. У шундай шароитларни яратиш билан боғлиқ-ки, улар ҳисобига ишловчи ишдан қониқиш олиш ва ушбу корхонада ишлашни ҳохлаши лозим.

Инсон, одатда ўз ишидан, қачонки, қилаётган иши ўзининг хизмат вазифаси (эгаллаган лавозими), оладиган маоши уни қаноатлантирса ва жамоада қулай сезсагина мамнун бўлади.

Ишлаб чиқаришнинг муваффақиятли тараққий топиши меҳнатнинг нақадар мақсадга мувофиқ ташкил қилишга ҳам боғлиқ. Бу эса уни ихтисослаштиришга ва катта миқдордаги техникани киритишга боғлиқ. Аммо, ҳозирги вақтда бундай ишларнинг салбий оқибати сезилмоқда. Инсон меҳнати тобора оддийлашиб бормоқда. Иш бир хил, зерикарли бўлиб қолмоқда, ақлий меҳнат кам миқдорда талаб этилмоқда. Бу эса, ўз навбатида, ўз ишидан қониқмасликни келтириб чиқариши, натижада, меҳнат унумдорлиги пасайиши, ишга чиқмаслик ҳолатлари ва ниҳоят, кадрлари кўникмаслигини камайтиришнинг усуллари қўлланилмоқда:

1. ишчилар иш жойларини кенгайтириш;
2. меҳнатни сифат жиҳатдан бойитиш;
3. иш вақтини мослашувчан шаклида ташкил этиш;
4. меҳнат гигиенасини яхшилаш;
5. юқори сифатли ва унумли меҳнат учун меҳнатга ҳақ тўлашнинг илғор усулларини қўллаш ва бошқа рағбатлантириш тадбирларини амалга ошириш;
6. ишловчилар ўртасида меҳнат можароларини ҳал этишда оддий усуллардан фойдаланиш.

Фаол ташаббускор кадрларни сақлаб қолишдаги қизиқиши корхона раҳбариятининг меҳнатни сифат билан бойитишига қаратади. Бу каби усулга қуйидагилар киради:

- ишловчи меҳнатга ҳар хил элементларни киритиш, масалан бир вақтда бир неча турдаги фаолиятга жавоб беришни юклаш;
- менежерлар ва мутахассислар учун қарор қабул қилишда эркинликни кенгайтириш;
- мажбурият, ҳуқуқ ва жавобгарлик ҳажмини кўпайтириш ва бошқалар.

Бунда хизматчиларда ўз кадр-қийматини ошириш сезгиси кўпаяди, ўз меҳнатини маъносини сезиш кўпаяди ва шунинг

эвазига меҳнатга ижобий ёндошиш пайдо бўлади. Корхона шулар ҳисобига ўз ишловчиларини меҳнат унумдорлигини ошишига эришади ва кадрлар оқими билан боғлиқ харажатлар камаяди.

Бир неча ҳолатларда ишловчини ишга киришига сабаб. Уни қониқтирувчи восита бу иш вақтини мақсадга мувофиқ ташкил қилишдир. Иш вақти деб, ишловчи ишга олувчи олдида ишлаш соатлар сони даврида ўзининг иш кучини тақдирланиш учун кўрсатишини айтадилар. Корхоналарда қоида бўйича меъёрланган иш кучини айтадилар. Аммо кўп одамлар учун жалб қилувчи сифатида шундай иш турлари ҳисобланадиги уларни бажариш даврида иш вақти эгилувчан шаклида ташкил этилади.

Шу каби шаклларга қуйидагилар киради:

1. иш вақтини динамика турлари, уларни давомийлигини хизматчилар ўзгартириш имконига эга бўлсалар;
2. турли вақтларда бошланиб тугайдиган иш вақти.

Ишловчига ишни бошланиш ва тугаш вақтини танлаш имкони яратилади ва бошқалар. Иш вақтини эгилувчан шаклда қилиб ташкил қилишни устуворлиги шундаки, ишга қониқиш савиясини юқорилиги, чунки, ишловчи катта ҳаракат эркинлигига эга бўлади ва жавобгарлик ҳиссиётини кўтариш уни ўз вазифаларини самарали бажаришга ундайди. Иш вақтини эгилувчан қилиб ташкил қилиниши яхши ва малакали ишловчиларни жалб қилинишини ва уларни ушлаб турилишини енгиллаштиради.

Индустриал жамиятни иқтисодий, техник ва ижтимоий талабларини меҳнат шароитини инсон табиатига тўғри келишдек омилини аҳамиятига эгаллиги билан иккинчи режага сиқиб чиқаради. Замонавий менежмент (ушбу муаммога) ўз аҳамиятини (қаратди) меҳнат гигиенаси муаммосига қаратади. Бунда, шундай шароитлар яратиш кўзда тутиладиги, унда ишловчи ўзини жисмонан яхши сезсин. Бундай шароитларнинг яратилишидан мақсад ишловчи меҳнатининг унинг қобилиятига ярашалиги ва ундан қониққанлигидир.

Меҳнат гигиенеси чора-тадбирлари сифатида қуйидагиларни келиштириш мумкин:

- атроф-муҳитнинг соғлиққа зарарли таъсирини бартараф этиш, ёки улардан ҳимояланиш (иқлим, шовқин, буғлар ва бошқалар);
- инсонни оғир меҳнатида халос қилиш-робот, машина ва механизмалар ёрдамида жисмоний сарфни камайтириш;

- меҳнатни муҳофаза қилиш талабларига мос келувчи иш жойлари ташкил этиш;
- инсоннинг ишлаш қобилиятини пасайиши муносабати билан унинг иш жойини сақлаш. Ёки бошқа аввалигисидан кам ҳақ тўланмайдиган, пул маблағларини тежаш имкониятини беради.

Корхона раҳбариятининг инсон ҳақида қайғуриши кадрлар кўнимсизлиги камайтириш билан бир қаторда, пираворд натижада, пул маблағларини тежаш имкониятини беради.

Инсоннинг ўз ишидан қониқишининг муҳим омили унинг қобилияти, тажрибаси ва маъсулияти ҳисобига юқори маош билан таъминланишидир. Кадрлар барқарорлиги таъминлашда бошқа корхоналарга қараганда маъқулроқ хизмат ва имтиёзлар ўрнатилиши катта рол ўйнайди.

Кўп сонли тадқиқотчилар ишга чиқмаслик ва кадрлар кўнимсизлиги ишловчининг иш бўйича тақдирланиши билан бевосита боғлиқлигини аниқладилар. Маош таркибини ишлаб чиқиш кадрлар бўлимининг ишидир. У бир неча омилларнинг таҳлилини ташкил қилиш билан аниқланади, жумладан ташкилотнинг сердаромадлилиги ва рентабеллилиги, у ёки бу ихтисослик бўйича ишловчилар ва малакали мутахассислар меҳнатига ҳақ тўлаш қоидалари амал қилиши ва бошқалар. Бозор иқтисодиёти тизимида меҳнат учун тақдирланиш меҳнатга бўлган қизиқишни англатади ва унга бўлган талаб ва таклиф билан гуруҳга бўлиши мумкин:

- ◆ мукофот кўринишидаги акция. Қимматбаҳо қоғозлар қўшимча пулли тақдирланишлар, ойлик мукофотлар. Улар ўрнатилган маошнинг баъзида катта қисмини ташкил этиши мумкин;

- ◆ ижтимоий режа асосида қўшимча имтиёзлар. Уларга кенг ассортиментда пулсиз хизмат кўрсатиш мажмуалари ёки жуда оз миқдорда хўқ тўланадиган хизматлар ташкил қилиш. Бундан ижтимоий имтиёзлар сони ва тури, одатда, ташкилотнинг моддий имкониятларига боғлиқ. Уларнинг амалдаги турлари қуйидагилардир;

- ◆ ижтимоий таъминлаш хизматлари. Меҳнатга яроқсизлик вақтида тўланадиган қўшимча тўловлар, суғурталаш, моддий ёрдам кўрсатиш;

- ◆ ошхоналарда овқатланишга ҳақ тўлаш;

- ◆ болаларни боғчаларда бўлишига ҳақ тўлаш;

- ◆ жисмоний соғломлаштириш тадбирларига ҳақ тўлаш;

- ◆ транспорт харажатлари учун кўшимча тўловлар;
- ◆ уй-жой ажратиш ва бошқалар.

Тақдиланишлар, ҳар хил шаклларда ҳақ тўлаш корхонанинг харажатларини кўпайтириб юборади. Аммо, ишловчиларнинг самарали меҳнатини ҳисобига келадиган самара харажатларни бир неча баробар қоплаши мумкин.

Кадрлар қўнимсизлигининг сабаби ички омиллар бўлиши ҳам мумкин. Улар жамоада одамларнинг бири-бирига бўлган муносабати билан боғлиқдир. Масалан, раҳбар ва қўл остидаги хизматчи ўртасидаги, ҳамкасблар орасидаги муносабатлар шу жумлага киради. Инсон ўзини, қачонки, уни сиқиштиришлар бўлмаса, унинг хизматига адолатли баҳо берилса, у раҳбарлар ва ҳамкасблар ҳурматига сазовар бўлсагина эркин сезади. Агар корхонани керагидан ортиқ қатъий қонун-қоидалар ўрнатувчи, ортиқча талаблар қўювчи авторитар (мансабпараст) инсон бошқарса. Корхонадаги кадрлар қўнимсизлиги демократик раҳбардагига нисбатан юқори бўлади.

Хизматчилар орасида тез-тез жанжал чиқиб турадиган жамоаларда ўз қобилиятини намоён этиш қийин, шунинг учун бундай жамоанинг кўпчилик ходимлари бошқа иш жойларини қидиришга мажбур бўладилар.

Шундай қилиб, корхона раҳбарларининг ишловчига эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлишни талаб қилиши, жамоада яхши руҳий иқлим ўрнатиш ва меҳнатдан манфаатдорликни ошириш кадрлар қўнимсизлигига қарши курашнинг усулларида деб қаралади.

Персонални бошқариш умумкорпорациявий тузилмадаги кичик тизимдан иборат бўлиб, унинг ўзи мураккаб тизим ҳисобланади. Персонални бошқариш тизими чет эл ва Ўзбекистондаги илғор тажрибаларга таяниб шакллантириш, фойдаланиш, барқарорлаштириш ва бошқаришнинг ўзини режалаштириш, ҳисобга олиш, баҳо бериш, ривожлантиришни қамраб олади.

Корхона персоналини шакллантириш /ривожлантириш/ - алоҳида босқич бўлиб, бу жараёнда унинг инновация потенциали ва янада ривожланишига асос яратилади. Бу босқич янги корхонанинг ҳаёт тарзида ниҳоятда муҳим ҳисобланади. Ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий вазифаларни ўз вақтида ва тўлиқ ҳал қилишга корхона ишининг самарадорлиги кўп жиҳатдан боғлиқдир. Персонал

сонининг корхонанинг илмий асосланган эхтиёжларидан ҳам оз томонга, ҳам кўп томонга ўзгариши меҳнат потенциалининг даражасига таъсир кўрсатади. Бунинг маъноси шуки, персоналнинг танқислиги ҳам, ортиқчалиги ҳам меҳнат потенциалига бир хилда салбий таъсир қилади. Чунончи персоналнинг етишмаслиги ишлаб чиқариш потенциалидан етарли равишда фойдаланмасликка ва ходимнинг ҳаддан ташқари банд бўлиб қолишига олиб келади. Персонални ортиқча сақлаш уларнинг шахсий потенциалидан етарли фойдаланилмасликка сабаб бўлади.

Шундай қилиб, персонални шакллантиришнинг мақсади-ишга солинмаган имкониятлар захирасини энг кам миқдорга келтиришдир. Унга таълим жараёнида потенциал тарзда шакллантириладиган меҳнатга бўлган қобилиятлар ва шахсий фазилатларнинг улардан фойдаланиш имкониятларига мос келмаслиги сабаб бўлади.

Персонални илмий асосланган тарзда шакллантиришга диққат эътиборнинг ортишига сабаб шуки, ҳар қандай корхонанинг ривожланиш жараёни унинг “ҳаёти” цикли тузилиши билан боғлиқдир. У ташкил этиш, ўзлаштириш, фойдаланиш, янгилаш, такрор фойдаланиш ва тугатиш босқичларига эга бўлади.

Маълумки, корхона ҳаёт цикли айрим босқичларининг ўртача давом этиши қуйидагичадир: ўзлаштириш босқичи - 2-3- йил; қайта ташкил этиш 3-4 йил; ишлаб чиқаришни такомиллаштиришдан иборат вақти-вақти билан такрорланиб турадиган босқич - умуман 20 йил давом этиши мумкин.

Персонални шакллантиришни бошқариш қуйидаги вазифаларни ҳал этиш йўли билан бу мос келмасликни энг кам миқдорга келтиришдир;

- иш тузилмалари, иш ўринлари ва персонал ўртасидаги энг кўп мувофиқликка эришмоқ учун турли касб-малака ва ижтимоий-демографик тавсифларга эга бўлган ходимлар сони нисбатини ўрнатиш;

- ходимлар потенциалидан тўлиқ фойдаланиш ва улар меҳнатининг самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларнинг иш билан максимал даражада банд бўлишини таъминлаш;

- турли функционал меҳнат мазмунига эга бўлган ходимлар тузилишини оптималлаштириш.

Бу вазифаларни ҳал қилишга корхонада персоналдан фойдаланишнинг қуйидаги асосий принциплари асос қилиб

олиниши мумкин: ходимлар сонининг бажариладиган ишлар ҳажмига ва ходимнинг малакасига, унинг меҳнат функцияларининг мураккаблик даражасига мос келиши; персонал тузилишининг ишлаб чиқаришнинг объектив омиллари билан боғликлиги; иш вақтидан фойдаланишнинг энг кўп самарадорлиги; ходимларнинг малакасини доимий равишда ошириб бориш ва ишлаб чиқариш ихтисослигини кенгайтириш учун шарт-шароитлар яратилиши.

Юқорида айтилганлардан шундай хулосага келиш мумкин. Корхоналар персоналини шакллантириш таъминот тизимини ишлаб чиқишни талаб қиладики, бу тизим бир қатор айти бир вақтда кечадиган босқичларни қамраб олиши керак:

- тайёргарлик босқичи /касбга йўналтириш, касб танлаш, дастлабки касб тайёргарлиги/;
- тақсимлаш босқичи /кадрларни қабул қилиш ва жой-жойига қўйиш/;
- мослашиш босқичи /ижтимоий-психологик тузилишни шакллантириш - шахслараро алоқаларни йўлга қўйиш - ижтимоий-психологик мослашиш, ижтимоий-иқтисодий тузилишни шакллантириш - касбий жиҳатдан мослашиш/.

Мазкур жараённи яхлит тизим сифатида қараб чиқиб, қуйидаги вазифаларни амалга оширадиган асосий элементларни ажратиш мумкин:

- ташкилий вазифа /кадрлар билан тўлдириш манбаларини режалаштириш, аҳолининг кадрлар қабул қилиш ва қабул муддатларидан хабардорлиги; кадрлар тайёрлаш ва уй-жой, маиший қурилиш ва ҳоказолар учун ажратилган маблағлар ҳажми/.
- ижтимоий-иқтисодий вазифалар /персоналдан фойдаланиш ва уни мустаҳкамлашни белгилаб берадиган шарт-шароитлар ва омиллар мажмуи/;
- ўқув-моддий базани ташкил этиш ва персонални ривожлантиришни таъминловчи такрор ишлаб чиқариш вазифаси.

Бу ишларни амалга ошириш ҳали лойиҳанинг ўзидаёқ меҳнат потенциалининг асосий элементларини белгилаш имконини беради..

Ташкилотнинг техник ва ижтимоий тизимларга бўлиниши сабабли замонавий менежментнинг асосий йўналишлари мазмуни қуйидаги тарзда белгиланиши мумкин:

- техник тизимни тартибга солиш; у ташкилотларнинг анъанавий бошқарув хизмати доирасидан четга чиқади ва кўпроқ бош

мухандис, технолог, конструкторнинг вазифаларига тааллуқли бўлади;

- инсон ресурсларини, яъни ижтимоий тизимни бошқариш;
- техник ва ижтимоий кичик тизимларни энг мақбул тарзда бирлаштириш, яъни макроэргономика муаммоларини ҳал қилиш йўллари ва усулларини излаш.

Ижтимоий тизимни бошқариш ёки персонални режалаштириш ўз навбатида кўпроқ қуйидаги йўналишлар бўйича ривожланади:

1. Ишлаб чиқаришни кадрлар билан таъминлаш:

- кадрларни излаш ва танлаш;
- кадрларни ўқитиш.

2. Кадрлардан самаралироқ фойдаланиш учун шарт шароитлар яратиш:

- ижод ва инновация бошқариш;
- мотивлар билан боғлиқ омилларни бошқариш, (моддий ва ижтимоий - психологик рағбатлантириш тизимини яратиш)

3. Макроэкономик бошқарув:

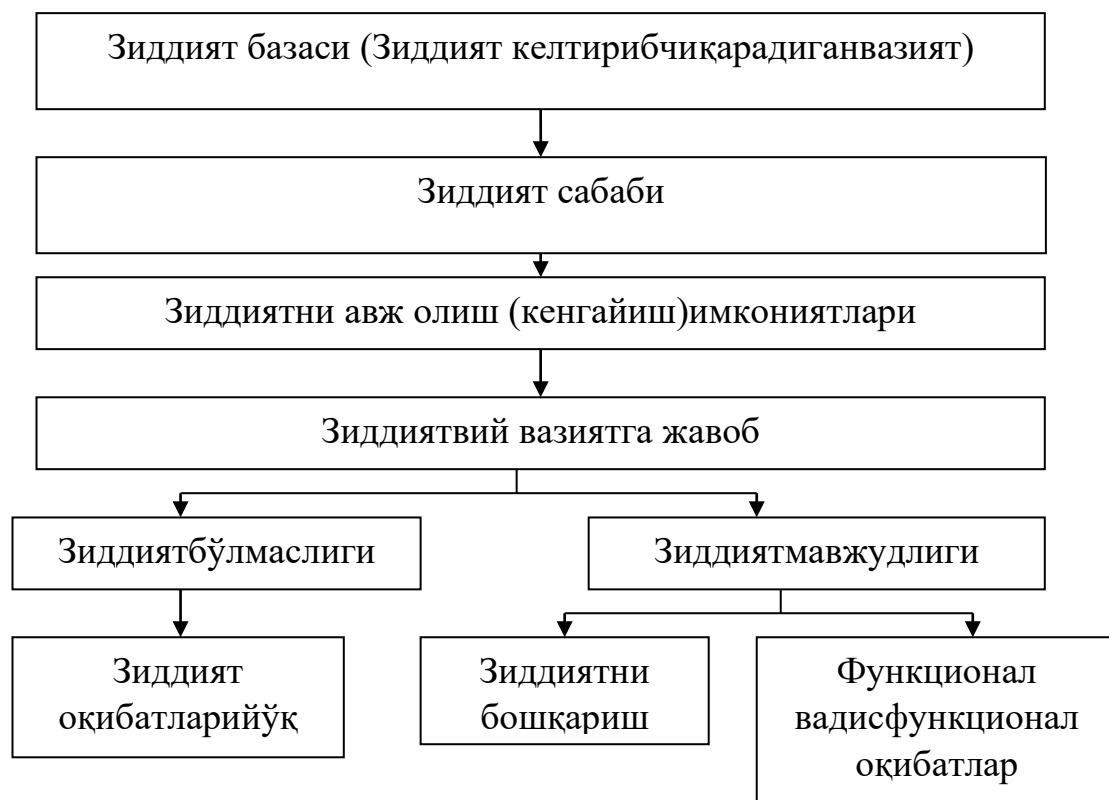
- корпорациянинг оптимал-ташкилий дизайнини ишлаб чиқиш;
- назорат қилиш формасини танлаш ва уни бошқарув стратегияси билан боғлаш;
- фойдаланиладиган ходимларнинг психосоциал хусусиятлари ва бошқа омилларни ҳисобга олувчи марказлашган (децентрализациялашган) тизимнинг зарурий даражасини белгилаш;
- макроэкономиканинг “техника”сини ишлаб чиқиш, яъни бошқарувни ташкил этишнинг барча бўғинларида персонални жалб этишнинг аниқ формаларини ишлаб чиқиш.

Персонални бошқаришнинг бутун бир мажмуаси макроэкономик бошқарув билан биргаликда унинг стратегик мақсадларини таъминловчи квинтэссенция сиёсатини ташкил этади.

4.5. Зиддиятлар ва зиддиятларни бошқариш

Зиддият – бу ўзаро қарама-қаршилик ёки келишмовчиликдир. Бу инсонлар ва жамоалар ўртасида меҳнат жараёнида бир-бирини тушунмаслик ёки фикрларининг қарама-қаршилиги натижасида юзага келадиган келишмовчиликдир.

Қуйидаги расмда зиддиятларнинг табиати келтирилган:



Расм-7. Зиддиятлар табиати

Зиддият келиб чиқиши учун бир сабаб бўлиши лозим. Бунда томонлардан бири ўзининг хатти-ҳаракати билан иккичи томонни камсита бошлайди. Зиддиятлар бўлиши мумкин:

1. Функционал – иш жамоаси ва ташкилот учун фойдали
2. Дисфункционал – иш самарадорлигини, инсонларни хусусий қониқишини пасайтирувчи ва жамоа аъзолари орасидаги рақобатни йўқотувчи

Зиддиятларнинг асосан тўрт турга бўлинади: ички шахсий, шахслараро, шахс ва гуруҳ орасидаги, гуруҳлараро.

Ички шахсий зиддият – бир кишининг ўзига бир-бирига зид топшириқлар берилиб, раҳбарнинг талаби бир-бирига мос келмай, бажарувчи бундай ҳолда нима қилишини билмай хуноб бўлган ҳолларда вужудга келади.

Шахслараро зиддият – зиддиятларнинг энг кўп тарқалган тури. Асосан етишмайдиган ресурслар ва ишчи кучи учун раҳбарларнинг курашишидир. Шунингдек турли характерли ва темпераментли шахсларнинг бир-бири билан тўқнашиши.

Шахс ва гуруҳ орасидаги зиддият – айрим шахсларнинг у ёки бу нарсага бўлган фикри ёки манфаатининг гуруҳ фикри ёки манфаатига тўғри келмаслиги натижасида юзага келади.

Гуруҳлараро зиддият – формал ва ноформал гуруҳлар ўртасида содир бўладиган зиддиятга айтилади.

Намоён бўлиш даражасига қараб зиддиятлар қуйидагича бўлади:

- Ёпиқ – бунда асосан икки шахс орасида юзага келади ва вақт-соатигача намоён бўлмайди.

- Очиқ – қачон-ки шахсларнинг биризи зиддиятни ичида сақлаб олмай юзага чиқарса, унда очиқ зиддиятга айланади.

Шунингдек зиддиятлар қуйидагича фарқланади:

1. Тасодифий

2. Тўсатдан юзага чиқадиган

3. Сурункали

4. Айни уюштирилган – шундай атайин уюштирилган хатти-ҳаракатки улар натижасида бирор шахсга ёки жамоага зиён етказилади. Зиддият сабаблари бир неча гуруҳга бўлинади:

- Алоҳида шахслар ва жамоаларнинг қарама-қаршилиги ва келишмовчилиги – товарлар билан ёмон таъминлаш, паст меҳнат интизоми натижасидаги раҳбар ва функционал хизматлар билан тўқнашуви. Бунда зиддиятни олдини олиш учун ҳар бир томоннинг вазифа ва мақсадларини аниқлаб олиш керак,

- Ташкилий тизимни эскириши, ишчи ва хизматчиларнинг вазифа ва ҳуқуқларини чегараланмаганлиги – бунинг натижасида бажарувчи икки ёки уч томонлама бўйсинади. Ҳамма кўрсатмаларни бажаришга кучи ва вақти етишмагани сабабли, у қуйидагиларни қилишга мажбур:

1. Келиб тушаётган буйруқларни муҳимлик даражасига қараб тақсимлаш

2. Буни ўзининг бевосита раҳбаридан талаб қилиш

3. Ҳамма буйруқни бир вақтда бажариш

4. Зиддиятни олдини олиш учун нормативларни белгилаш ва вазифаларни тўғри тақсимлаш лозимдир,

- Ресурсларнинг етишмаслиги – бунда зиддиятнинг асосий сабаби кам бўлган ресурсларни кимгадир кўпроқ, кимгадир камроқ

тақсимлашдир. Зиддиятни олдини олиш учун ресурсларни тенг тақсимлаш лозим,

- Меҳнат жамоасининг барча аъзоларига бир хил муносабат бўлмаслиги,

- Бажарилаётган вазифа ва меҳнат фаолияти турлари ўртасидаги қара-қаршилик – раҳбар бюрократ бўлганда юзага кўп келади,

- Ўзини тутуши ва ҳаётий тажрибаси орасидаги фарқ – шундай инсонлар учрайдики улар доим агрессив бўлишади ва бошқаларга нисбатан доимий равишда қарама-қарши чиқишади. Бунинг натижасида кўпинча зиддиятлар юзага келади,

- Ноқулай шарт-шароитлар – бегона шовқин, иссиқлик, совуқ, иш жойининг ноқулайлиги,

- Раҳбар томонидан диққат-эътибор ва ҳайрихоҳликнинг етишмовчилиги – бу ҳолда зиддият сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Раҳбарнинг ҳаққоний танқидга тоқатсизлиги

2. Қўл остидагиларнинг эҳтиёжлари ва уларга ғамхўр бўлишда эътиборсизлик ва бошқалар.

3. Психологик феномен – ҳафагарчиликни сезиш,

- Касбий маҳоратнинг етишмовчилиги – бунда зиддият бажарувчининг касбий маҳорати пастлиги натижасида келиб чиқади. Натижада унга баъзи-бир вазифаларни бажариш ишонилмайди, уларни бошқа ходим бажаради. Бу эса ўз навбатида баъзи ходимларни иш ҳажми ортиб кетади, баъзиларники эса камайиб кетади.

Зиддиятни бошқариш усуллари икки гуруҳга бўлинади:

1. Педагогик – суҳбат, илтимос, ишонтириш, ишга бўлган талабларни тушунтириш, зиддият иштирокчиларнинг ноҳақ бўлган томонларини тушунтириб бериш ва ҳ.к.

2. Маъмурий – зиддиятни куч билан ҳал этиш (зиддият иштирокчиларнинг қизиқишини сўндириш, бошқа ишга ўтказиш, зиддият иштирокчиларини бир-биридан ажратишнинг турли вариантлари, суд қарори билан зиддиятни ҳал этиш, ҳайъат қарорини чиқариш, раҳбар буйруғи). Зиддиятларни ҳал этишда раҳбарнинг хатти-ҳаракатлари унинг бошқарувдаги қуллай деган стилига қараб турлича бўлиши мумкин:

Муаммодан қочиш – бунда раҳбар хатти-ҳаракатлари мавжуд ситациядан ҳеч нарса йўқотмай чиқиб кетишга қаратилган бўлади. Масалан, гап мазмунини бошқа томонга буриш

Зўрлаш – хатти ҳаракатлар зўрлашга қаратилган бўлади. Қандай бўлмасин ўз сўзимни ўтказаман деган шиорга амал қилинади

Текислаш (ён босиш) – ижобий шарт-шароитларни ташкил қилишга қаратилган хатти-ҳаракатлар, бирор шахсни манфаатларини келишмовчилкларни тарк этиш йўли билан таъминлаш ва бунинг учун ўзининг қизиқишларидан чекиниш

Компромисс (сотрудничество) – шундай хатти-ҳаракатларки улар иккала томоннинг ҳам қизиқишларини қониқтиришга қаратилган бўлади

Муаммони ҳал этиш – зиддият сабабларини тушуниш ва уни ҳал этиш мақсадида турли нуқтаи-назарларни қабул қилишга ва бошқа нуқтаи-назарлар билан танишишни тақозо этади. Бунда муаммони мақсадини аниқлаш, уни ҳал этишда иккала томонни қониқтирадиган ечимини топиш, эътиборни ходимларга эмас муаммога қаратиш, ишонарликни ташкил қилиш, бир бирига ижобий муносабатларни қўллаб-қувватлаш каби усуллар кенг қўлланилади.

Муаммо ечимини интеграциялаштириш – бу шундай нарсага асосланганки ҳар қандай шароитда зиддият элементларини ўз ичига олади ва бартараф этади

Конфронтация – унинг мақсади муаммони атрофлича кўпчилик билан муҳокама қилиш

ВБОБ. ХАМШИРАЛИК ФАОЛИЯТИДА ЛИДЕРЛИК

5.1. Лидерлик тушунчаси мазмуни ва унинг муассаса фаолиятидаги аҳамияти

Лидерлик масаласи қадимдан одамларни қизитириб келган. Бироқ, лидерликни мақсадли, мунтазам ва кенг ўрганиш Ф.Тейлор замонидан бошланган. Жуда кўп тадқиқотлар ўтказилган, лекин шунга қарамай лидерлик нима ва уни қандай ўрганиш керак деган тушунчанинг тўлиқ таърифи мавжуд эмас.

Ривожланаётган, муваффақиятга эришаётган муассасалар бошқа муассасалардан асосан самарали ва динамик бошқаруви билан фарқланади. Бошқарув деганда - бир индивид (бошқарувчи) ёки (бошқарув тизими) кўз ўнгимизда гавдаланади. “Бошқарув” ва “бошқарув тизими” сўзларига синоним бўлиб “лидер” ва “лидерлик” ҳисобланади. Лидерлик табиатини фақат уни бошқарув билан қиёслаганда англашимиз мумкин. Муассаса менежери ва муассаса лидери бу бир хил нарса эмас. Менежер ўз қўл остидигиларни ўз лавозими, қонуний имкониятлари орқали алоқа қилади, ишга жалб этади. Лидерлик эса муассасадаги ишчилар билан ўзаро социал муносабатларга асосланган специфик бошқарув услуги ҳисобланади. Ушбу жараён қийинроқ ҳисобланиб иштирокчилардан кўпроқ ўзаро рухий боғлиқликни талаб қилади. Хусусий бошқарувдан фарқли ўлароқ лидер муассасада шогирдларга эга бўлади, менежер еса қўл остидаги ишчиларга. Бу ерда бошқарувчи - ишчи муносабати, лидер - шогирд муносабати билан ўрин алмашади.

«Лидер» сўзи инглиз тилида у: 1) сардор, бошқарувчи, 2) кема, гуруҳ етакловчи, карвон, 3) мусобақада илгаридаги спортсмен ёки спорт командаси, 4) мотоцикл ёки велосипед олди ўриндиғида ўтириб кетувчи, етакчи каби кўп маъноларни англатади.

Лидерлик (анг., лидер) - бу бошқарувчи ва издошлар ўртасидаги бошқарув муносабатлари бўлиб, бунда мақсадлар бир томонга йўналтирилган бўлади.

Лидерлик формал ва ноформал турларга ажралади. У ўз ишчиларига мансабидан фойдаланган ҳолда буйруқ берса, уларни бошқарса бу формал лидерик, ўз маҳорати ва бошқа ресурслар ёрдамида бошқарилса бу ноформал лидерлик дейилади.

Маълумки идеал лидер ўзида икки хислатни мужассамлаштира олиши лозим: шахсийлик ва ташкилотчилик лаёқати.

Бутун гуруҳ олдида вужудга келган умумий муаммо ёки масалани инсонлар битта лидер атрофига келиб ҳал қилишни лойиқ деб биладилар. Бу бошқарув кучини ягона шахсга тегишли бўлишини ва муассаса ишончли кўлларда бўлишини таъминлайди. Аммо ушбу хислатнинг бутун ташкилот бошқарилиаётган даврда заифжойлари намоён ҳам бўлади:

-бутун ташкилотдаги ўзгаришлар ва қарорлар битта шахс томонидан амалга оширилади;

-муваффақиятга эришгандан сўнг ҳам лидер ўз босимини ёки позициясини да кучайтириб, ўз мавқеини янада кўтаришга урунади, гарчи ушбу ҳол барчага ҳам ёқавермасада, лидернинг тўсатдан кетиши иш жараёнига тез салбий таъсир кўрсатади ва ишлаб чиқариш тусларини сезиларли даражада сусаяди.

Умуман, ишчилар томонидан фақатгина лидернинг тан олинishi, ҳар бир ишчига бўлган муносабати, иш жараёнида кўрсатган жонбозлиги, фаолиятга бўлган профессионал ёндашувидан сўнг лидер сифатида намоён бўлади.

Лидерни қуйидаги самарали характерлари ажралиб туради:

- иш фаолиятини умумий қилиб айтганда ўзгача олиб бориши;
- коммуникативлик;
- ишчиларнинг ишончи;
- қарор қабул қилишдаги эгилувчанлиги;

Айтишимиз мумкинки, лидер ҳар бир муассасада, гуруҳларда мутлоқ доменант шахс ҳисобланади.

Лидерлик — бўйсуниш принципи бўйича ролларни тақсимлаш лозим. Роллар тақсимотининг уч тури ажратилади: «юқоридан кўриш», «қуйидан кўриш», «тенгма- тенг кўриш».

Лидер (етакчи) ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида, бизнесда, фанда, санъатда, оила ва мактабда амал қилади. Луғатни очиб қараганимизда лидер (инг.

леадер - етакчи, раҳбар) - бу қандайдир биргаликдаги фаолиятни ташкил этиш

мақсадида бошқаларга таъсир этишга қобилиятли шахс.

Лидерлик фаолиятини тушунтирувчи кўплаб назариялар мавжуд. Булар:

1. Хислатлар назарияси- қаҳрамонларга хос бўлган сифатларни аниқлаш асосида яратилади. Етакчига хос бўлган хислатлар

орасида одатда ўткир, кучли ирода ва мақсадга интилувчанлик, куч-қувват, ташкилотчилик қобилияти, ваколатга эгалик ва ўзига хос маъсулиятни олишга тайёргарлик кабилар кўрсатилади. Аммо интеллектуал ва ахлоқий сифатлар етакчи бўлишига тўсиқҳам бўлар экан. Баъзан кишиларнинг ажойиб қобилиятлари бутун ҳаёти давомида талаб этилмасдан қолавериши мумкин.

2. Вазиятлар назарияси- етакчиликнинг маълум бир ижтимоий шароитларга боғлиқлиги ғоясига асосланади. Бунга кўра, айнан вужудга келган аниқ шарт- шароитлар етакчини саралайди ва хулқ- атворини белгилайди. Вазиятлар назарияси шахс индивидуал сифатларининг муҳим ролини инкор этмайди. Бироқ бу тамойил етакчининг фаоллигини, унинг вазиятни ўз вақтида тўғри баҳолаш ва ўзгартириш, ўткир муаммолар ечилишини топа олиш қобилиятини етарлича акс эттирмайди.

3. Конституентлар назарияси-етакчилик қобилиятини издошлар ва конституентлар орқали тушунтиради. “Айни издош - деб ёзади Ф.Етенфорд, — етакчини ва вазиятни ўзгартиради, охир оқибатда етакчиликни қабул қилади ёки рад этилади”. Анча афзалликларга эга бу назария етакчининг янгиликларга интилувчанлиги, мустақиллиги ва фаоллигини етарли ҳисобга олмайди.

4. Психологик томонлар ва интерфаол таҳлил етарлича мураккаб ва қатъийталқинга бўйсунмайдиган етакчилик табиатининг субъектив дастакларини ёритади.

Фрейд фикрича, етакчиликнинг асосида тушкунлик олатидаги вазият – асосаншахвоний характердаги онгсиз қизиш ётади. Бу жараёнда у иждокорликка, етакчиликка интилади. Фромм, Адерно авторитаризмга мойил ва хокимиятгаинтилувчи шахс турини аниқладилар. Бошқалар устидан чексиз хокимиятга эга бўлиш, уларни тўлиқ бўйсундириш бундай одамга алоҳида роҳат бағишлайди.

М.Вебер ўзининг “Сиёсат, истеъдод ва касб” (1919 йил) асарида ахлоқий сиёсий етакчи тўғрисида савол қўяр экан шундай дейди: “Тарихни ривожлантириш учун йўл тутишда инсон қандай бўлиши керак? Етакчининг муҳим сифатларидан бири: эътирос, жавобгарликни хис этиш ва кўз билан чамалаш.”

Ҳозир халқаро майдонда қуйидаги тенденция шаклланганлигини яққол намоён бўлаётганлигини қуйидагиларда кўриш мумкин:

1. Миллий етакчилар глобал муаммоларни эндиликда четлаб

ўта олмайдилар;

2. Норасмий етакчиларнинг роли ва таъсири ортиб бориши;

3. Етакчилар фаолияти иқтисодий ва ижтимоий муаммоларни ҳал қилишга кўпроқ жалб қилинган;

Лидер одамларни фаоллаштириб, келажакни олдиндан кўра олади, уни ишчиларга етказди ва уларга янги ўзгаришларга мослашишларида ёрдам беради.

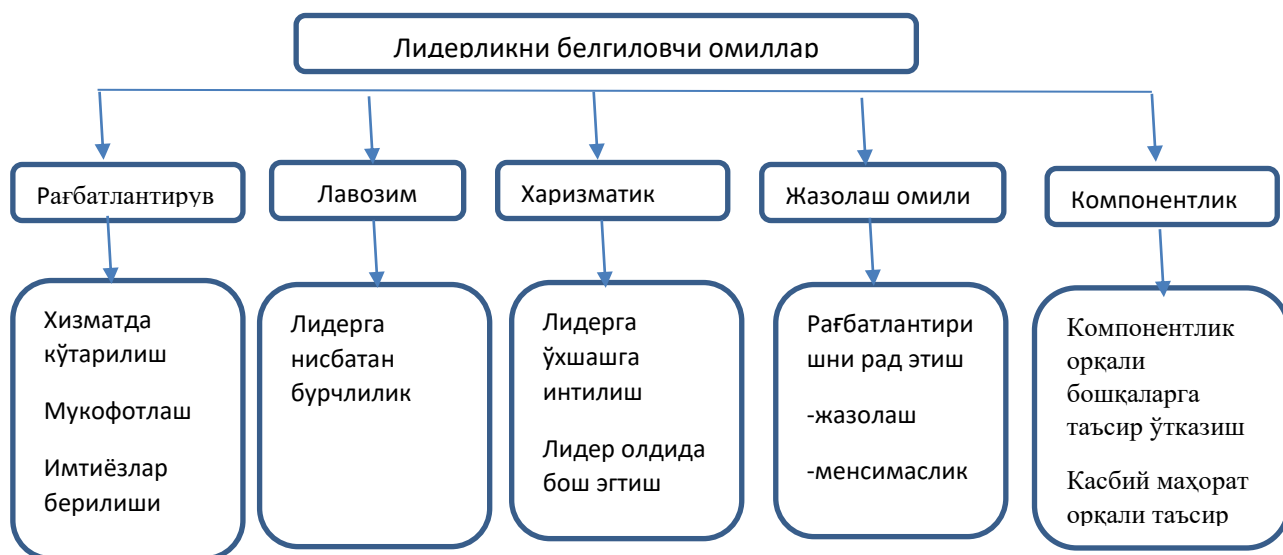
Лидер - бу жамоа манфаатларини бирлаштириб, бошқаларни маълум бир мақсад сари етаклай оладиган ҳамда бунинг натижасида жамоа ишончини қозонган шахсдир.

Лидерлик табиатини айнан бошқарув билан таққослаб тушунтирилса осон бўлади. Ташкилотда менежер ва лидер бўлиш-бу битта нарса эмас. Менежернинг ишдаги бўйсунувчиларга ва улар билан бўладиган муносабатидаги таъсири авваламбор ҳокимият томонидан берилган лавозим асосида бўлади. Лидерлик-бошқарув муносабатининг ўзига хос тури сифатида кўпроқ ижтимоий таъсир жараёнига ташкилотдаги ўзаро таъсирга асосланади. Бу жараён анча мураккаб бўлиб, унинг иштирокчиларидан ўзаро боғлиқликдаги юқори даражани талаб қилади. Лидерлик бошқарувдан фарқли ҳолда ташкилотда кўпроқ бўйсунувчилар эмас, эргашувчилар бўлишини назарда тутди. Шундан келиб чиққан ҳолда бошқарувдаги анъанавий «бошлиқ-бўйсунувчи» муносабати «лидер- эргашувчи» муносабатларига алмашади. Мисол сифатиди бош шифокорни олсак, лавозими бўйича у менежер. Лавозим унга лидерлик учун йўл очди.

Муассаса олган лавозими нуқтаи назаридан одамларга таъсир этиш жараёни расмий лидерлик деб аталади. Бироқ эгаллаган лавозимидан одамларга таъсир этиш билангина чекланмаслиги керак. Бу ҳолат ўринбосарлардан бири камроқ расмий ҳокимиятга эга бўла туриб, стрессли ва низоли вазиятларни бошқаришда ёки муассаса ҳаёти учун муҳим бўлган муаммоларни ҳал этишда катта муваффақиятга эришганда намоён бўлади. Бу ўринбосар ўзининг ишчиларга меҳри, жонкуярлиги ва илиқ муносабати орқали ишчиларнинг қўллаб-қувватлашига, ишончига, ҳурматига эришиши мумкин.

Менежер бўлиш муассасада автоматик равишда лидер бўлишни аниқламайди, менежер энг юқори лавозимни эгалласада, лекин лидер бўлолмаслиги мумкин. Юқорида келтирилган мисолда муассасада лидер бўлиб бевосита унинг бошлиғи-бош

шифокор эмас, унинг ўринбосари ҳисобланади. Одамлар учун зарур бўлган қобилият ва бошқа ресурслар орқали таъсир этиш жараёни норасмий лидерликномини олган. Лидерликни белгилаб берувчи омиллар таркиби 8- расмда тасвирланган.



Расм-8. Лидерликни белгиловчи омиллар

Лидерлик-бу бошқарувнинг ўзаро таъсир тури бўлиб (лидер ва эргашувчи ўртасидаги) ушбу вазият учун анча самарали бўлган турли ҳокимият манбалари ва умумий мақсадларга эришиш учун одамларга туртки бериб йўналтиришга асосланади. Бундан ва етакчиликни аниқлаштирувчи бошқа тушунчалардан келиб чиқилса, лидер эргашувчи ва вазиятли ўзгарувчан функциялар ҳисобланади.

Лидерликнинг асоси бошқарув муносабатининг ўзига хос тури ёки лидер тури ҳисобланади. Бу муносабат «лидерлик-эргашувчи» кўринишидир.

Бошқарув муносабатларидаги лидерликнинг бошланғич босқичлари шундай характерланадики, бунда кимдир жамиятда марказий ўрин эгаллайди, бошқалар эса унинг атрофида жойлашади. Бошқарув эса бутун жамиятни эгаллаган марказий ҳокимият орқали амалга оширилади.

Лидерлик қобилияти ва билимини эгаллаш мумкинми? Яна шу нарса маълумки, бирданига лидер бўлиб олинмайди. Одатда, бунинг учун маълум ташкилот ёки ташкилотларда билим ва малака ошириш орқали тажриба тўплаш керак бўлади. Асосчиларнинг таъкидлашича, лидерлик-бу кўникма ва билимлар тўплами эмас,

балки характер сифатини, мисол тариқасида, таваккалчиликни ўз зиммасига олишдир. Лидер - бу ўзининг издошларига эга бўлган одам бўлиб, улар қўйилган мақсадга эришишида унга ёрдам берадилар, лидерлар одамлар ўртасидаги муносабатларга эҳтиёткорлик билан таъсир кўрсатадиларки, бунинг оқибати уларнинг ўз ихтиёри билан лидер кетидан боришга тайёр эканликларида намоён бўлади.

Лидерлик - вазиятли категория (илмий тушунча) ҳисобланади, чунки самарали лидерликка лидерликнинг турли типларидан фойдаланган ҳолда эришиш мумкин. Шу боисдан одамнинг эҳтиёжларига мос келадиган лидерлик вазиятлари учун алоҳида лидерларни тайинлаш лозим ёки муайян вазиятни шундай усулда қайта ташкиллаштириш лозимки, у лидерлик эҳтиёжларина мос келсин. Самарали лидерлик қарорлар қабул қилишда эргашувчиларнинг фаол иштирокини ва лидернинг юқори даражада «қатъиятли» бўлишини талаб этади.

Лидер билан менежер ўртасидаги фарқ кўпинча позитцияларда кўринади. (5- жадвал). Самарали менежер ҳаминча ҳам самарали лидер ҳисобланмайди ва аксинча, уларнинг асосий характеристикалари турли ўлчамларда ўлчанади. Менежер бошқаларни меҳнатга йўналтириладиган ва унинг натижаси учун масъулиятли бўлган шахс. Яхши менежер бажарилаётган ишда тартибни, кетма-кетликни ўрнатади. Ўзининг бўйсунувчилар билан ўзаро фаолиятида қўйилган мақсадлар доирасида кўпгина ишларни амалга оширади.

Лидерлар эса ўзлари мақсадлар белгилашади, одамларни фаоллаштириб, ишга муносабатларини ўзгартиришда фойдаланишади, келажакни олдиндан кўра олади, уни ишчиларга етказиши ва уларга янги ўзгаришларга мослашишларида ёрдам беради. Менежерлар мақсадларга муносабат бўйича пассив позиция эгаллашда зиддиятларга дуч келади. Улар зарур иш юзасидан кимдир томонидан қўйилган мақсадни мўлжалга олишади ва амалда улардан ўзгартиришлар ўтказишда фойдаланмайдилар.

Менежернинг лидердан фарқи

<i>Менежер</i>	<i>Лидер</i>
Админстратор	Инноватор
Буюради	Қизиктиради
Бошқаларнинг мақсадлари бўйича ишлайди	Ўзининг мақсади бўйича ишлайди
Режа-ҳаракат асоси	Узоқни кўра олиш-ҳаракат асоси
Тизимга суянилади	Одамларга суянади
Назорат қилади	Ишонади
Ҳаракатни қувватлайди	Ҳаракатга импульс беради
Қарор қабул қилади	Қарорни аниқликка айлантиради
Ишни тўғри бажаради	Тўғри иш бажаради
Хурмат қилинади	Чин дилдан ардоқланади

Менежерлар ташкилот самарадорлигини қўллаб туриш учун зарур бўлган ресурслардан фойдаланиш ва жалб этишни режалаштиришни вақти ва барча деталлари бўйича ўз ҳаракатларини ишлаб чиқишади. Лидерлар ҳам худди шунга ёки ундан кўпроғига келажакни олдиндан кўриш ва унга эришиш йўллари ишлаб чиқиш орқали эришишади.

Менежерлар бўйсунувчилар билан ўзаро ҳаракатда тартиб бўлишини ёқлашади. Улар ўзларининг муносабатларини шундай кўришадикки, бунда бўйсунувчилар қарорлар қабул қилишда ва амалга оширилишида олдиндан дастурланган воқеалар иштирокчиси сифатида роль ўйнашади. Бундай ҳолатнинг юзберишига сабаб, менежерлар ўзларини ташкилотнинг маълум қисми сифатида ёки алоҳида институт аъзолари сифатида кўришади. Лидерлар эса уларни тушунадиган, узоқни кўра билишлари ва ғояларини англай оладиган одамларни танлаб олишади.

Менежерлар мақсадга эришишни бўйсунувчиларнинг фаолиятини назорат қилиш, уларнинг бирон бир режадан бош тортишларини қайд этиш орқали таъминлашади. Лидерлар ўзларининг бўйсунувчилар билан муносабатларини ишонч асосида, уларни мотивлаштириш ва руҳлантириш орқали кўришади. Улар

ишончни ўзаро гуруҳий асосга қўйишади.

Менежер ўз лавозимига юқорида турган шахслар томонидан тайинланади ва иш жараёнида бошқарув ҳуқуқларига эга бўлади, мотивлаштиришнинг негатив ва позитив шакллари иш жараёнида қўллашга рухсат этилади. керакли ҳукмдорлик ваколатларини олади ва уларни қўллаш ҳуқуқига эга. Етакчилик қилувчи эса нисбатан (хизмат вазифаси бўйича) юқорироқ ёки пастроқ даражага тенг жамоа аъзолари ичидан кўтарилади. Лидер ўз тенгдошлари ўртасида ажралиб туради.

Менежер ва лидер ўртасида нафақат қарама қарши балки умумий хислатлар ҳам кам эмас, булар:

- лидер ва менежер муассаса фаолиятида координатив характерга эга бўлган лавозимга, мавқега эга бўлишади. Ушбу хислатлар юқорида айтилганидек, формал ва ноформал тарзда амалга оширилади;

- иккала феномен ҳам бошқарувни амалга оширади фақат бири расмий канал орқали иккинчиси психологик йўл билан;

- менежер ва лидер бошқа ишчилар билан маълум бир масофадан туриб профессионал тарзда амалга оширилади, бирининг ҳақҳуқуқлари расмий ҳужжатларда кўрсатилса, иккинчиси ноформал тарзда амал қилади.

Демак, лидерликнинг мақсадли йўналтирилган бўлиши, одамларни танлаган йўналишида юксак натижаларга эришишга сафарбар қилишдан иборат.

5.2. Муассаса менежментида лидерлик сифатлари ва унга қўйиладиган талаблар

Тарихан етакчилик сифатлари назарияси энг дастлабкисидир. Тадқиқотчилар, етакчилар маълум сифатлар йиғиндисига эга деб ҳисоблаганлар, бу уларни оддий одамлардан ажратиб турган. Шунинг учун етакчиларнинг сифатларини ажратиб олишга Ралф Стогдилл етакчилик сифатларини табақалаштирди. Натижада, беш хусусиятни ажратиб олди:

1. Ақл ёки интеллектуал қобилият.
2. Ўзининг истиснолигини ҳис қилиши.
3. Ўзига ишонч.
4. Фаоллик ва шижоаткорлик.
5. Ишни билиши.

Уорен Бенинс етакчиликнинг тўрт гуруҳини аниқлади: диққат-эътиборни бошқариш, моҳиятни бошқариш, ишончни бошқариш, ўзини бошқариш. У етакчиларга ташкилотда ходимларни ўзларининг аҳамияти, умумий ишнинг бир қисми эканликларини сезиш муҳитини яратиш учун ўзларининг хоқимлик ваколатларини баҳам кўришдир.

Лидерликни ўрганишда ва тушунтиришда унинг сифатлари бошланғич манбаҳисобланади. Тадқиқотчилар лидерлар барқарор, ўзгармайдиган сифатларга эга бўлиб, бошқалардан фарққилишига ишонишган. Шу ёндашувдан келиб чиққан ҳолда, олимлар лидернинг сифатларини аниқлаб ўрганишга ҳаракат қилишган. Ушбу йўналишда юзлаб тадқиқотлар ўтказилган бўлиб, Ралф Стокдилл ва Ричард Манн (1948-1959 й.) кўплаб лидерлик сифатларини аниқлашиб, уларни гуруҳларга ажратишган. Лекин бу сифатлар тўлиқ лидерликни англамайди. Америкалик тадқиқотчи В. Беннис энг самарали 90 нафар етакчи сифатларини ўрганиб, диққатга молик хулосалар чиқарди. Унинг фикрича, ҳақиқий етакчиларнинг қуйидаги сифатларини 4 гуруҳга жамлаш мумкин:

1. Диққат-эътиборни бошқариш ёки фаолияти моҳияти, мақсади ва йўналишлари издошлар учун жозибали бўлишини таъминлай олиш қобилияти.

2. Муҳимликни бошқариш ёки белгиланган мақсад натижалари жуда муҳим эканлиги издошлар учун тушунарли бўлиши ва улар томонидан қабул қилинишини таъминлай олиш қобилияти.

3. Ўз фаолияти издошлари томонидан тўлиқ ишончга сазовор бўладиган даражада муҳимлик ва изчилликка эга бўлишини таъминлай олиш қобилияти.

4. Ўзининг кучли ва ожиз томонларини яхши билиш ва буни ўз вақтида тан олиш қобилияти.

Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, лидерлик сифатларини ўрганиш қизиқарли ва у лидерликнинг бошқа концепсияларнинг ривожланишига тўртки бўлиб хизмат қилади ва лидерликнинг вазиятли асосларини қайта баҳолашда ишончли восита бўлиб қолади.

МУСТАҚИЛ ТАЙЁРЛАНИШ УЧУН ТОПШИРИҚЛАР

Тестлар

1. Менежмент - бу?

- а) бошқарув ҳокимяти ва санъатидир
- б) ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик маъмурий куникмадир
- в) ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танловдир
- г) а ва б
- д) нотўғри жавоб йўқ

2. Менежмент фани - бошқарувчига?

- а) танловни тўғри амалга оширишни ўргатувчи фандир
- б) ишчан қарорни қабул қилишни ўргатувчи фандир
- в) қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш жараёнини ўргатувчи фандир
- г) а ва б
- д) нотўғри жавоб йўқ

3. Менежмент объекти бўлиб?

- а) мамлакат ҳисобланади
- б) қонун чиқарувчи орган ҳисобланади
- в) туман ёки шаҳар ҳисобланади
- г) а ва б
- д) нотўғри жавоб йўқ

4. Менежмент субъекти бўлиб?

- а) ижро этувчи ҳокимят ҳисобланади
- б) концернлар ҳисобланади
- в) а ва г
- г) бошқарув органлари ҳисобланади
- д) нотўғри жавоб йўқ

5. Бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда ўрганишда менежмент фани қуйидаги усулларнинг қайси бирини қўллайди?

- а) кузатиш усули
- б) эксперимент усули
- в) моделлаштириш усули

- г) системали ёндошув усули
- д) нотўғри жавоб йўқ

6. Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида давлат қўйидаги қайси тамойилларга асосланиб бошқарилади?

- а) қайта алоқалар принци
- б) демократиялаш принци
- в) демократияни тан олмаслик принци
- г) маҳдудлик принци
- д) в ва г

7. Инновацион мақсадлар деганда?

- а) ҳар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади
- б) корхонага ва айрим ходимларга қийинчиликлар туғдирадиган мақсадлар тушунилади
- в) янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган мақсадлар тушунилади
- г) ходимлар малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар тушунилади
- д) нотўғри жавоб йўқ

8. Мақсадли ёндошув усули бўйича корхонанинг II поғона мақсадини аниқланг?

- а) корхонани узоқ муддатли ва стратегик мақсадини аниқлаш
- б) фаолият соҳалари бўйича корхонанинг умумий мақсадларини аниқлаш
- в) хусусий якка мақсадларини режалаштириш ва уларнинг бажарилиш усулларини ишлаб чиқиш
- г) натижани баҳолаш
- д) тузатишлар киритиш

9. Корхонада стандартлаштириш бўлими қандай аниқ функцияни бажаради?

- а) моддий ва меҳнат ҳаражатлари нормативларини ишлаб чиқади
- б) маҳсулотнинг техник эстетикасига, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий технологияси ҳамда хавфсизлик техникаси талабларига мос келишини тامينлайди

- в) хужжатлаштириш техникасини ва янги маҳсулотни назорат қилади
- г) меҳнатни нормалаш ишини уюштиради ва уни амалга оширади
- д) меҳнат интизомининг ҳолати ва ички тартиб қоидаларига риоя қилинишини назорат қилади

10. Қуйида қайд этилган раҳбарларнинг қайси бири бошқаришнинг маҳаллий органларига киради?

- а) Олий кенгаш
- б) Вазирлар Маҳкамаси
- в) Вазирлик ва қўмиталар
- г) Олий суд
- д) Туман ҳокимликлари

11. Бошқаришнинг дастурли мақсадли структурасини аниқланг?

- а) раҳбар ўзига топширилган бўлинма фаолиятини яккабошлик асосида бошқаради
- б) раҳбар фаолиятида ихтисослашган хизматчилар, маслаҳатчилар кенгаши раҳбар қарор қабул қилишида ёрдам беради.
- в) раҳбар ва структура бўғинларининг фаолияти ихтисослаштиришга қаратилган бўлади
- г) чизикли ва функционал структураларга тузатишлар киритиш йўли билан бошқарув фаолияти амалга оширилади

12. Бошқарилувчи объектни бошқа объектлар билан ўзаро алоқадорликда ва боғланишда қараладиган бўлса, бошқарувнинг қандай усули қўлланилади?

- а) системали ёндошув усули
- б) комплексли ёндошув усули
- в) социологик ёндошув усули
- г) эксперимент усули
- д) таркибий ёндошув усули

13. Ташкилий таъсир кўрсатиш қандай ташкилий чораларни ўз ичига олади?

- а) ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ташкилий структураларини белгилашни
- б) ички тартиб қоидаларини ўрнатишни

- в) бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлар ўртасида оқилона нисбатни ўрнатишни
- г) тўғри жавоб йўқ
- д) нотўғри жавоб йўқ

14. Бошқарув структурасини мақбуллаштирувчи белгиларни аниқланг?

- а) бошқарув мақсади, бошқарув функциялари ва вазифалари, истеъмошчилар гуруҳи
- б) технология, ташқи муҳит, корхонанинг катта-кичиклиги, бизнес стратегияси, ходимлар сони, шаклланган структура, қарорлар тизими
- в) юқори малакали ходимларга эга бўлган бўлимлар ва бўғимлар, ўзгаришларга нисбатан сезгирлик, иш графигининг истеъмошчиларга мослашганлиги
- г) бўғин ва босқичлар сонини кўпайиб кетиши, ҳаражатларни ортиб кетиши, масъулиятсизликка йўл қўйилиши
- д) жорий вазифаларни ўз вақтида моҳирлик билан ҳал этилиши, ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқарув объектларининг жойлашуви

15. Концерн қандай асосда таркиб топади?

- а) жисмоний ва юридик шахсларнинг кўнгилли жамоа бирлашмалари асосида таркиб топади
- б) ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик, кўп тармоқли корпорация
- в) корхоналарнинг пайчилик асосида кўнгилли бирлашишлари
- г) ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмаси асосида таркиб топади
- д) аниқ вазифалар, йирик мақсадли дастур ва лойиҳаларни амалга ошириш мақсадида ташкил этиладиган муваққат бирлашма

16. Трест муассасалар қандай фаолият турлари билан шуғулланадилар?

- а) бундай муассасалар хусусий ва ташкилотлар учун сир сақланадиган хизматларни бажарадилар
- б) бундай муассасалар салоҳияти қудратли хўжалик тизими эса етарлича молиявий воситалари бўлмаган бошқа мулкларни шартнома асосида муайян муддатга бериб турадилар

- в) бу муассасаларни таваккалчилик фаолияти билан шуғулланадиган муассасалар деб аташади
- г) бундай муассасалар жисмоний ва юридик шахсларнинг мулкларини жалб этиш ва бу мулклардан ўз эҳтиёжлари бўйича эркин фойдаланиш масалалари билан шуғулланадилар
- д) бундай муассасалар турли иншоотлар ва тузилмаларни лойиҳалаш, қуриш, фойдаланишга топшириш билан шуғулланадилар

17. Бошқарилувчи - бу?

- а) бошқарувчи субъект
- б) бошқарув девони
- в) бошқариш объекти
- г) ҳаммаси нотўғри
- д) а, б ва в

18. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг ижтимоий функциясига киради?

- а) ахборотлар оқимини ташкил қилиш
- б) маблағларни айланма ҳаракатини таъминлаш
- в) моддий рағбатлантиришни таъминлаш
- г) фойда олишни таъминлаш
- д) б ва г
- е) ҳаммаси тўғри

19. Ҳаражатлар таркибига?

- а) маҳсулот таннархи ва маъмурий харажатлар
- б) ижара ва фоиз тловлари
- в) иш ҳақи ва солиқлар
- г) а, б ва в
- д) а ва б

20. Бошқарувнинг ташкилий таркиби қайси йиллардан бошлаб марказий ўринга чиқди?

- а) 1980-йиллардан бошлаб
- б) 1960-1970 йиллардан бошлаб
- в) 1950-1960 йиллардан бошлаб
- г) тўғри жавоб йўқ
- д) нотўғри жавоб йўқ

21. Бошқарувчи объект бошқа объектлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликда ўрганилмоқчи бўлса, у ҳолда менежмент фани?

- а) комплексли ёндошув усулини қўллайди
- б) иқтисодий математик усулини қўллайди
- в) социологик кузатув усулини қўллайди
- г) системали ёндошув усулини қўллайди
- д) таркибий ёндошув усулини қўллайди

22. Қуйида қайд қилинган фанларнинг қайси бири менежмент фани билан узвий боғланган?

- а) социология
- б) психология
- в) кибернетика
- г) макроиқтисодиёт
- д) нотўғри жавоб йўқ

23. Кимлар илмий менежментнинг (1885-1920) намоёндалари бўлган?

- а) Файол А., Вебер М. ва бош.
- б) Тейлор Ф., Эмерсон Г. ва бош.
- в) Мэе Э., Лайкерт Р. ва бош.
- г) Саймон Г., Друкер П., Дейл Э. ва бош.
- д) г ва а

24. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлат қуйидаги қайси принципларга асосланиб бошқарилади?

- а) демократиялаш принципи
- б) иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи
- в) юксак маънавият принципи
- г) миллий хавфсизликни таъмирлаш принципи
- д) а, б, в ва г

25. Менежментда “Ваколат бирлиги” қачон ва ким томонидан жорий қилинди?

- а) эрамиздан 284 йил олдин Диоклетиан томонидан ишлаб чиқилган
- б) эрамиздан 325 йил олдин Александр Македонский томонидан ишлаб чиқилган

- в) эрамиздан 350 йил олдин Платон томонидан ишлаб чиқилган
- г) эрамиздан 400 йил олдин Ксенофонт томонидан ишлаб чиқилган
- д) эрамиздан 400 йил олдин Сократ томонидан ишлаб чиқилган

26. Бошқарув бўғинлари ўртасидаги тараққиёт нисбатларини аниқлайдиган, шартномаларнинг бажарилишини ташкил қиладиган ҳамда назоратни олиб борадиган тамойилни аниқланг?

- а) режалаштириш тамойили
- б) демократиялаш тамойили
- в) илмийлик тамойили
- г) иерархия тамойили
- д) жавобгарлик тамойили

27. “Мақсадлар шажараси” деганда?

- а) мақсаднинг муҳимлиги жиҳатдан ривожланиши тушунилади
- б) мақсадни қўйиш ва амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги тушунилади
- в) бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсунishi тушунилади
- г) мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвири тушунилади
- д) а, б, в ва г

28. Мақсадли ёндошув усули бўйича корxonани III поғона мақсадини аниқланг?

- а) корxonани узоқ муддатли ва стратегик мақсадини аниқлаш
- б) фаолият соҳалари бўйича корxonанинг умумий мақсадларини аниқлаш
- в) хусусий якка мақсадларини режалаштириш ва уларнинг бажарилиш усулларини ишлаб чиқиш
- г) натижани баҳолаш
- д) тузатишлар киритиш

29. Меҳнатни ташкил қилиш ва иш ҳақи бўлими қандай аниқ функцияни бажаради?

- а) моддий ва меҳнат ҳаражатлари нормативларини ишлаб чиқади
- б) маҳсулотнинг техник эстетикасига, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий технологияси ҳамда хавфсизлик техникаси талабларига мос келишини таъминлайди

- в) хужжатлаштириш техникасини ва янги маҳсулотни назорат қилади
- г) меҳнатни нормалаш ишини уюштиради ва уни амалга оширади
- д) меҳнат интизомининг ҳолати ва ички тартиб қоидаларига риоя қилинишини назорат қилади

30. Қуйида қайд этилган раҳбарларнинг қайси бири тармоқ органлари бўлиб ҳисобланади?

- а) вазирлик, қўмиталар
- б) сиёсий фирқалар
- в) касаба уюшмалари
- г) ижодий уюшмалар
- д) а, б, в ва г

31. Бошқаришнинг дастурли мақсадли структураси қандай кўринишга эга бўлади?

- а) лойиҳа бўйича бошқарувга эга бўлади
- б) маҳсулотга кўра бошқарувга эга бўлади
- в) матрицавий структура
- г) тўғри жавоб йўқ
- д) нотўғри жавоб йўқ

32. Бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида қараладиган бўлса, бошқарувнинг қандай усули қўлланилади?

- а) системали ёндошув усули
- б) комплексли ёндошув усули
- в) социологик ёндошув усули
- г) эксперимент усули
- д) таркибий ёндошув усули

33. Ташкилий таъсир кўрсатиш йўллари қандай шаклларда амалга оширилади?

- а) лойиҳалаш шаклида
- б) регламентлаш шаклида
- в) нормалаш шаклида
- г) тўғри жавоб йўқ
- д) нотўғри жавоб йўқ

34. Бошқарув структурасини муваффақиятсизликка олиб келувчи омиллар?

- а) бошқарув мақсади, бошқарув функциялари ва вазифалари, истеъмолчилар гуруҳи
- б) технология, ташқи муҳит, корхонанинг катта-кичиклиги, бизнес стратегияси, ходимлар сони, шаклланган структура, қарорлар тизими
- в) юқори малакали ходимларга эга бўлган бўлимлар ва бўғимлар, ўзгаришларга нисбатан сезгирлик, иш графигининг истеъмолчиларга мослашганлиги
- г) бўғин ва босқичлар сонини кўпайиб кетиши, ҳаражатларни ортиб кетиши, масъулиятсизликка йўл қўйилиши
- д) жорий вазифаларни ўз вақтида моҳирлик билан ҳал этилиши, ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқарув объектларининг жойлашуви

35. Концорциум қандай ташкил этилади?

- а) жисмоний ва юридик шахсларнинг кўнгилли жамоа бирлашмалари асосида таркиб топади
- б) ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик, кўп тармоқли корпорация
- в) корхоналарнинг пайчилик асосида кўнгилли бирлашишлари
- г) ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмаси асосида таркиб топади
- д) аниқ вазифалар, йирик мақсадли дастур ва лойиҳаларни амалга ошириш мақсадида ташкил этиладиган муваққат бирлашма

36. Бошқарувнинг чизиқли структурасининг салбий томонларини аниқланг?

- а) бошқарув тизимида ортиқча бўғинларнинг пайдо бўлиши, ҳаражатларни ўсиши
- б) бўлимлар фаолиятини мувофиқлаштириш даражаси юқори эмаслиги, пировард натижалар учун аниқ ва масъул ходимларнинг йўқлиги
- в) бундай бошқарув шароитида буйруқбозлик ва расмиятчиликнинг пайдо бўлиш хавфи кучли, чунки структуранинг ҳар бир бўғинида раҳбар ўз лавозими бўйича фармойиш бериш ҳуқуқларига эга

- г) бундай бошқарув тузилмасида функционал хизматлар ўртасидаги горизонтал алоқалар жуда чўзилиб кетади. Натижада бахс ва низолар келиб чиқишига сабаб бўлади
- д) бундай бошқарув структурасининг камчилиги унинг мураккаблиги ва бошқарув органларининг реал ваколатга эга эмаслигида

37. Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда?

- а) буюмларни истеъмолчилар талабига мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи, мақсадга қаратилган фаолият тушунилади
- б) корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг бир маромда фаолият кўрсатиши учун зарур шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий иқтисодий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади
- в) ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги алоҳида фаолият тушунилади
- г) корхона доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик, маъмурий характердаги алоҳида фаолият тушунилади
- д) ҳаммаси тўғри

38. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий-маърифий функциясига киради?

- а) маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш
- б) меҳнат шароитларини яхшилаш
- в) ижтимоий ҳимояни таъминлаш
- г) ишлаб чиқаришни ташкил этиш
- д) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш
- е) а ва г
- ж) в ва д
- з) в ва г

39. Стратегик режалаштириш қайси йилларда вужудга келди?

- а) 1980-йиллардан бошлаб
- б) 1960-1970 йиллардан бошлаб
- в) 1950-1960 йиллардан бошлаб

- г) тўғри жавоб йўқ
- д) нотўғри жавоб йўқ

40. Менежментнинг қайси фан назарияси билан уйғунлашуви бошқарувнинг бозор концепсиясини вужудга келишига асос бўлди?

- а) Индустириал фанлар
- б) Муҳандислик
- в) Ижтимоий психология
- г) Ижтимоий инженерия
- д) Маркетинг

41. Кимлар мумтоз ёки маъмурий менежментнинг (1920-1950) намоёндалари бўлган?

- а) Саймон Г., Друкер П., Дейл Э. ва бош.
- б) Мэео Э., Лайкерт Р. ва бош.
- в) Тейлор Ф., Эмерсон Г. ва бош.
- г) Файол А., Вебер М. ва бош.
- д) а ва г

42. Ф.Тейлорнинг диққат марказида энг аввало?

- а) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек, оқил ва соғлом фикр туради
- б) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради
- в) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради
- г) “инсоний муносабатлар”, “бирдамлик руҳи”, “муштараклик туйғуси”ни шакллантириш фикри туради
- д) а ва в

43. Иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи деганда?

- а) монополлашган иқтисоддан эркин иқтисодиётга ўтиш тушунилади
- б) мустақиллик фикрини кенгроқ англаш тушунилади
- в) давлат ва жамият бошқарувида қонуннинг устуворлиги тушунилади
- г) республиканинг дунё жамиятига кириш суръатларини тезлаштириш тушунилади
- д) нотўғри жавоб йўқ

44. Бошқаришни ташкил қилиш назарияси, менежментнинг социологик жиҳатлари қачон ва ким томондан ишлаб чиқилди?

- а) 1938 йил Густев.А.К. томонидан
- б) 1938 йил Уестер Беркард томонидан
- в) 1949 йил Норберт Виннер ва бошқалар томонидан
- г) 1950 йил Дунаевский.Ф.Р томонидан
- д) 1955 йил Герберт Саймон ва бошқалар томонидан

45. Менежерлардан чуқур билимни, ўз соҳасини, иқтисод, мантиқ, руҳият, математика, чет тили, технология каби фанларни билишни талаб қиладиган тамойилни аниқланг?

- а) режалаштириш тамойили
- б) демократиялаш тамойили
- в) илмийлик тамойили
- г) иерархия тамойили
- д) жавобгарлик тамойили

46. Мақсадли бошқарув усулининг биринчи поғонасида?

- а) фаолият соҳасидаги корхонанинг умумий мақсадлари аниқланади
- б) корхонанинг узок муддатли ва стратегик мақсадлари аниқланади
- в) хусусий, якка мақсадларни режалаштириш ва уларнинг бажарилиш усуллари ишлаб чиқилади
- г) қабул қилинган режаларга айрим тузатишлар киритилади
- д) мақсаднинг қай даражада бажарилганлигига баҳо берилади

47. Мақсадли ёндошув усули бўйича корхонани IV поғона мақсадини аниқланг?

- а) корхонани узок муддатли ва стратегик мақсадини аниқлаш
- б) фаолият соҳалари бўйича корхонанинг умумий мақсадларини аниқлаш
- в) хусусий якка мақсадларини режалаштириш ва уларнинг бажарилиш усулларини ишлаб чиқиш
- г) натижани баҳолаш
- д) тузатишлар киритиш

48. Корхонада кадрлар бўлими қандай аниқ функцияни бажаради?

- а) моддий ва меҳнат ҳаражатлари нормативларини ишлаб чиқади

- б) маҳсулотнинг техник эстетикасига, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий технологияси ҳамда хавфсизлик техникаси талабларига мос келишини таъминлайди
- в) хужжатлаштириш техникасини ва янги маҳсулотни назорат қилади
- г) меҳнатни нормалаш ишини уюштиради ва уни амалга оширади
- д) меҳнат интизомининг ҳолати ва ички тартиб қоидаларига риоя қилинишини назорат қилади

49. Қуйида қайд этилган раҳбарларнинг қайси бири ўз-ўзини бошқариш органлари ҳисобланади?

- а) ассоциациялар
- б) касаба уюшмалари
- в) ширкат хўжаликлари
- г) жамоа хўжаликлари
- д) концернлар

50. Бошқарувда амалдаги структурани соддалаштириш усули қандай амалга оширилади?

- а) горизонтал табақаланишдаги кескинлик
- б) бошқарув бўғинлари сонини қисқартириш
- в) венчур ва инновация, бизнес марказлар, электр гуруҳлари ташкил қилиш орқали
- г) турли структураларни биргаликда қўшиб олиб бориш орқали
- д) тўғри жавоб йўқ

51. Бошқарилувчи объектда инфратузилмавий таҳлилларни қўлланиладиган бўлса, бошқарувнинг қандай усули қўлланилади?

- а) системали ёндошув усули
- б) комплексли ёндошув усули
- в) социологик ёндошув усули
- г) эксперимент усули
- д) таркибий ёндошув усули

52. Бошқарув структураси бошқарув аппаратининг тезкор ишлашини таъминловчи белгилар?

- а) бошқарув мақсади, бошқарув функциялари ва вазифалари, истеъмолчилар гуруҳи

- б) технология, ташқи муҳит, корхонанинг катта-кичиклиги, бизнес стратегияси, ходимлар сони, шаклланган структура, қарорлар тизими
- в) юқори малакали ходимларга эга бўлган бўлимлар ва бўғимлар, ўзгаришларга нисбатан сезгирлик, иш графигининг истеъмолчиларга мослашганлиги
- г) бўғин ва босқичлар сонини кўпайиб кетиши, ҳаражатларни ортиб кетиши, масъулиятсизликка йўл қўйилиши
- д) жорий вазифаларни ўз вақтида моҳирлик билан ҳал этилиши, ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқарув объектларининг жойлашуви

53. Корпорация қандай ташкил топади?

- а) жисмоний ва юридик шахсларнинг кўнгилли жамоа бирлашмалари асосида таркиб топади
- б) ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик, кўп тармоқли корпорация
- в) корхоналарнинг пайчилик асосида кўнгилли бирлашишлари
- г) ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмаси асосида таркиб топади
- д) аниқ вазифалар, йирик мақсадли дастур ва лойиҳаларни амалга ошириш мақсадида ташкил этиладиган муваққат бирлашма

54. Раҳбарнинг иш услуби-

- а) Бошқарув жараёнида юзага чиқадиган томонларни ҳал қилиш усуллари ,йўллари.
- б) Бошқариш функцияларни самарали бажаришда бўйсунувчиларга аниқ таъсир этиш усули ва йўллари.
- в) Бошқарувни турли поғона босқичларида турган бошқарув органлари ва раҳбарларнинг йил услуби.
- г) бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашиши
- д) б+в

ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР

Масала №1

Йирик даволаш профилактика муассасаси йиринг жаррохлик бўлимида оғир иш шароити ва меҳнатга ҳақ тўлашнинг пастлиги сабабли ҳамширалар ижрочилик интизоми пасайди, ишга кечроқ келиш, турли сабаблар билан ишга келмаслик, беморлар билан алоҳида қийин ва эътиборсиз ишларни бажаришдан бош тортиш, ёмон қараш билан боғлиқ қийинчиликлар сони кўпайди.

Бир нечта ҳамширалар ўз хоҳишлари билан ишдан кетдилар. 15 йиллик иш стажига эга катта ҳамшира ишни яхшилаш борасида фаол интилмоқда, аммо вазиятни эплай ололмапти.

Бўлимдаги аҳволни яхшилаш юзасидан бош ҳамширанинг ҳаракати қандай бўлиши керак?

1. Бош шифокор олдига катта ҳамширани моддий рағбатлантириш масаласини кўйиш.

2. Бош шифокор олдига оддий ҳамшираларни моддий рағбатлантириш масаласини кўйиш.

3. Бош шифокор олдига катта ҳамширани лавозимидан озод этиш масаласини кўйиш.

4. Йиғилиш ўтказиш ва меҳнат интизомини бузганлик учун ҳамшираларга интизомий чоралар кўриш тўғрисида жиддий огоҳлантириш.

5. Хукумат даражасида яқин вақтларда бюджет ходимларининг ойликларини ўсишига таянган ҳолда, ижро интизоми даражасини оширишга ҳамшираларни ишонтириш бўйича ишлаб чиқариш йиғилишини ўтказиш.

6. Катта ҳамшира билан биргаликда ходимларни ички ва ташқи қизиқишини ошириш бўйича алоҳида режалар ишлаб чиқиш.

Масала №2

Даволаш профилактика муассасаси жонлантириш бўлимида оғир иш шароити ва меҳнатга ҳақ тўлашнинг пастлиги сабабли ҳамширалар ижрочилик интизоми пасайди, ишга кечроқ келиш, турли сабаблар билан ишга келмаслик, беморлар билан алоҳида қийин ва эътиборсиз ишларни бажаришдан бош тортиш, ёмон қараш билан боғлиқ қийинчиликлар сони кўпайди. Бир нечта ҳамширалар ўз хоҳишлари билан ишдан кетдилар.

20-йиллик иш стажига эга тажрибали катта ҳамшира ўз вазифасини юзаки бажариб, ушбу ҳолатга фаол таъсир ўтказишга ҳаракат қилмайди.

Юзага келган аҳвол муҳокамасидан сўнг, бош ҳамшира ўз режасига катта ҳамшира ойлик иш ҳаққини рағбатлантириш жамғармасидан кўтариш ҳақида бош шифокор билан суҳбатлашишни киритди. Бош ҳамшира қандай менежментлик функциясини амалга оширди?

1. Режалаштириш.
2. Моддий рағбатлантириш.
3. Маънавий рағбатлантириш.
4. Қизиқтириш.
5. Ташкилотчилик функцияси.

Масала №3

Йирик даволаш профилактика муассаси шошилиш жаррохлик бўлимида оғир иш шароити ва меҳнатга ҳақ тўлашнинг пастлиги сабабли ҳамширалар ижрочилик интизоми пасайди, ишга кечроқ келиш, турли сабаблар билан ишга келмаслик, беморлар билан алоҳида қийин ва эътиборсиз ишларни бажаришдан бош тортиш, ёмон қараш билан боғлиқ қийинчиликлар сони кўпайди. Бир нечта ҳамширалар ўз хоҳишлари билан ишдан кетдилар.

10-йиллик иш стажига эга тажрибали катта ҳамшира ўз вазифасини юзаки бажариб, ушбу ҳолатга фаол таъсир ўтказишга ҳаракат қилмайди.

Бўлимдаги аҳволни яхшилаш учун бош ҳамширанинг ҳаракатлари қандай бўлиши керак? Асосланг.

1. Ҳамшираларни моддий рағбатлантириш масаласини бош шифокор олдида кўтариш.
2. Катта ҳамширани вазифасидан озод этиш масаласини бош шифокор олдида кўтариш.
3. Ходимларнинг ички ва ташқи қизиқтириш режасини ишлаб чиқиш.
4. Йиғилиш ўтказиш ва меҳнат интизомини бузганлик учун ҳамшираларга интизомий чоралар кўриш тўғрисида жиддий огоҳлантириш.
5. Ҳукумат даражасида яқин вақтларда бюджет ходимларининг ойликларини ўсишига таянган ҳолда, ижро интизоми даражасини

оширишга ҳамшираларни ишонтириш бўйича ишлаб чиқариш йиғилишини ўтказиш.

Масала № 4

Йирик даволаш профилактика муассаси терапия бўлимида оғир иш шароити ва меҳнатга ҳақ тўлашнинг пастлиги сабабли ҳамширалар ижрочилик интизоми пасайди, ишга кечроқ келиш, турли сабаблар билан ишга келмаслик, беморлар билан алоҳида қийин ва эътиборсиз ишларни бажаришдан бош тортиш, ёмон қараш билан боғлиқ қийинчиликлар сони кўпайди. Бир нечта ҳамширалар ўз хоҳишлари билан ишдан кетдилар.

10-йиллик иш стажига эга тажрибали катта ҳамшира ўз вазифасини юзаки бажариб, ушбу ҳолатга фаол таъсир ўтказишга ҳаракат қилмайди.

Бош ҳамшира бўлимда олий ўқув юртининг олий ҳамширалик иши факультети битирувчи талабаси ишлаётганини билиб, бўлимдаги аҳволни яхшилаш юзасидан биргаликдаги тадбирлар режасини ишлаб чиқишни таклиф этди. Бош ҳамшира катта ҳамшира олдида муваффақиятли натижасида, катта ҳамширани лавозимидан озод этиб, талабани тасдиқлашга ваъда берди.

Бош ҳамшира ҳаракатини шундай тушуниш мумкин:

1. Ваколатидан фойдаланиш.
2. Ҳуқуқий коллизия.
3. Этик коллизия.
4. Ходимлар захирасини ижобий рағбатлантириш шакли.
5. Катта ҳамширани ёмон рағбатлантириш шакли.

Юқоридагиларнинг қайси бири аҳамиятлироқ? Асосланг.

Масала № 5

Йирик даволаш профилактика муассаси гинекология бўлимида оғир иш шароити ва меҳнатга ҳақ тўлашнинг пастлиги сабабли ҳамширалар ижрочилик интизоми пасайди, ишга кечроқ келиш, турли сабаблар билан ишга келмаслик, беморлар билан алоҳида қийин ва эътиборсиз ишларни бажаришдан бош тортиш, ёмон қараш билан боғлиқ қийинчиликлар сони кўпайди. Бир нечта ҳамширалар ўз хоҳишлари билан ишдан кетдилар.

Бўлимда олий ҳамширалик иши факультетининг талабаси ишлайди.

40-йиллик иш стажига эга тажрибали катта ҳамшира ўз вазифасини юзаки бажариб, ушбу ҳолатга фаол таъсир ўтказишга ҳаракат қилмайди. Катта ҳамшира ва талаба орасидаги муносабат зиддиятли. Талаба иш қидирмоқда?

Бош ҳамширанинг ҳаракати қандай бўлиши лозим?

1. Бош шифокорга катта ҳамширани рағбатлантириш масаласини қўйиш.
2. Бош шифокорга оддий ҳамшираларни рағбатлантириш масаласини қўйиш.
3. Бош шифокорга катта ҳамширани вазифасидан озод этиш ва ушбу лавозимга олий ҳамширалик иши факультети талабасини тайинлаш масаласини қўйиш.
4. Йиғилиш ўтказиш ва меҳнат интизомини бузганлик учун ҳамшираларга интизомий чоралар кўриш тўғрисида жиддий огоҳлантириш.
5. Ҳукумат даражасида яқин вақтларда бюджет ходимларининг ойликларини ўсишига таянган ҳолда, ижро интизومي даражасини оширишга ҳамшираларни ишонтириш бўйича ишлаб чиқариш йиғилишини ўтказиш.
6. Катта ҳамшира билан биргаликда ҳар бир ҳамшира билан ички ва ташқи қизиқишини ошириш бўйича алоҳида режа ишлаб чиқиш.

Масала № 6

Ҳамшираларда олий ҳамширалик иши факультети таълими катта қизиқиш билан қаралади. Ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда таълим олишнинг қийинчиликларига қарамай, шунингдек таълим учун тўлов зарурлиги, олий ҳамширалик иши факультетига кириш учун танлов камаймаяпти. Турли талабаларнинг факультетга киришга қизиқиши фарқ қилиши мумкин.

Улардан қайси бири ички ва қайси бири ташқи қизиқишга таълуқлигини кўрсатинг? Ички ёки ташқи қизиқиш қайсилари кўпроқ афзалликларга эга?

1. Олий маълумотли бўлиш шарафли.
2. Ўқишни тугатгандан сўнг тиббиёт колледжида ўқитувчи бўлиб ишлаш учун имконият бўлади.
3. Ўзининг касбий даражасини юксалишига интилиш.
4. Олий ўқув юртини тугатгандан сўнг хизмат лавозимида кўтарилиш.

5. Олий ўқув юртини тугатгандан сўнг яхши иш хақи тўланадиган тиббиёи фўрмаси ёки хўсусий клиникага жойлашиш мўмкин.
6. Олий маълумот борлиги кейинчалик ўзининг ижодий потенциалини кўрсатиш имконини беради.

Масала №7

Турли даражали раҳбар олдида кўйилган мақсадларга тезроқ эришиш учун, қандай бошқарув шаклини танлаш масаласи туради.

Сизнингча қайси айтилганлар ҳамшира-мененжернинг тўғри тутишга кўпроқ даражада тўғри келади?

1. Раҳбар ходимларнинг истакларини инобатга олиши ва улар тўғрисида қайғуриши лозим.
2. Раҳбар ходимларга доимо ишда ишлаш зарурлигини эслатиб туриши ва улар нима иш қилишларини аниқ кўрсатиши лозим.
3. Раҳбар вазиятга мослашиши ва ходимлар билан муносабат шаклини доимо алмаштириши лозим.
4. Раҳбар вазиятга мослашиши керак эмас, чўнки ходимлар маълум бошқарув шаклига кўникишади ва унга ўзлари мослашишади.

Масала №8

Даволаш диагностикаси муддатлари ва сифати тиббиёт меъёрларига мос келиши учун, доимий кузатув жараёни, назорат кейинчалик ўзгартиришлар киритиш лозим. Назорат бошқарувнинг функцияларидан бири ҳисобланади.

Бироқ, назорат жараёни шифокорлар ва ҳамширалар томонидан салбий қабул қилинади.

Салбий кўринишларни камайтириш учун фойдаланиладиган кўрсатилган низомлардан қайси бири Сизнингча хато:

1. Ходим билиши лозим назорат унинг шаҳсига эмас, унинг ишлаб чиқариш фаолиятига қаратилган.
2. Назорат имконят борича очиқ эмас, яширин ҳолатда амалга оширилиши зарур ишлаб чиқариш фаолиятга таъсир этмаслиги, ходимларни ташвишга солмаслик ва беморлар кўз ўнгида уни камситмаслик.
3. Назорат ижро жараёнига эмас, якуний натижа устидан амалга оширилиши лозим.
4. Назорат бошқарувли, лекин танловли бўлиши лозим.
5. Назорат мақсади учун текширувчи ва текширилаётган мақомининг аҳамияти йўқ.

Масала №9

Шаҳар диагностика маркази директори штат бирлигига маркетинг бўйича муовин лавозимини киритиш тўғрисида қарор қилди. Бу иш хажмини ошиши муносабати билан унинг сифатига таъсир кўрсатиши билан боғлиқ.

У кундалик жорий ишлар билан, муҳим муоммоларни ҳал этишни унутаётганини тушунди. Яққол номзодлар тезда икки ходимда қолди.

Биринчиси унинг дугонаси: улар биргаликда ўқишган, ишонч қозонишган, оилавий дўст. Мутахасис сифатида унинг дугонаси ижрочи ва етарли малакали ходим. Унга, бош шифокор фикрича ижодий ёндошиш, қўйилган масалага етишда қаттиятлик етишмасди.

Бошқа номзод олий ҳамширалик иши факультетини тугатган марказда ишлаётган ҳамшира эди. Ўткир фикрлаши туфайли у тез орада юқори малакали ходимга айланди ва жамоага жуда яхши қўшилди. Бош шифокор бу ёш ҳамширага ўтириб ишлаш етишмаслигини тушунарди. У бир неча бор ўзининг интилиши билан юзага келаётган муоммони ҳал этиш йўллариини таклиф этган, қайсики унинг ёрдамида яхши натижаларга эришиш имкони бўлган.

Сизнинг фикрингизча, маркетинг бўйича муовин лавозимига ким кўпроқ лойиқ: дугонами ёки ёш мутахасис? Ўз фикрингизни тушунтиринг. Маркетинг бўйича мененджер аввалом бор қандай сифатларга эга бўлиши керак?

Масала №10

Йирик клиниканинг ҳамширалик иши бўйича бош шифокор муовини ҳонасида уч киши йиғилишди: ҳамширалик иши бўйича бош шифокор муовини М....., бош ҳамшира Т... ва ёш катта ҳамшира И.... Қуйида раҳбарнинг қўлостидагилар билан диалоги тақдим этилган.

М.... (катта ҳамширага мурожат қилиб): “Сизнинг бўлим мудирингиз айтди, Сизнинг навбатдаги хатоингиз сабабли, биз янги ускуналар олмадик”.

Сизга ҳеч қандай жиддий иш топшириб бўлмайди. Мен сиздек давримда, И..., бундай И...”М....., лекин Сиз”

М... “Гапимни бўлма! Т..., лекин И... бизда ёмон эмас. Эсингдами у бизга сўнги режани ишлаб чиқишда қандай ёрдам берган? Хўп; ишни тўғирласа бўлади. Т..., ўзинга шартномани тайёрлашни ол. Вазиятни ўнглашни И...га топширардим, лекин ўтган сафар каби бузиб қўяди” И...:”М...! Менга руҳсат этинг”

М...: “Бўлди гап тугади”.

1. Асосий танқид қоидасини шакллантиринг.
2. Диалогда раҳбар танқид қоидасини бузган жойларини ажратинг.
3. Ушбу қоидаларни бузилиши айнан нимада кўринди, ва Сизнинг фикрингизча бу вазиятда раҳбарнинг ҳаракатлари қандай бўлиши керак эди?

Масала №11

Касалхонага бўлим катта ҳамшира лавозимига олий ҳамширалик иши факультети битирувчиси тайинланган эди. Унга катта амалий тажрибага эга, бироқ олий маълумоти йўқ катта ҳамширалар ойлик иш ҳақи тайинланган.

Касбий саволлар юзага келганда, хатто ишлаб чиқариш заруриятли ёш мутахасис ҳамиша ходимларнинг жавоб бермасликларини учратади ва муносабатлардаги зиддиятларни сезади. У бу ҳақида касалхона бош ҳамширасига айтади, ва у ходимлар билан суҳбатлашди. Лекин бундан кейин ҳам ёш мутахасис ва аввалги мутахасислар муносабатлари яхшиланмади.

Вазиятда қандай кўринишдаги зиддият келтирилган? Ушбу зиддият ечимини топганми?

Масала №12

Терапея бўлимида юқори малакали пост ҳамшираси ишлайди: белгиланган даволарни аниқ ва ўз вақтида бажаради, манипуляциялар бажариш технологиясига риоя қилади, ҳамкасбларга нисбатан яхши муомлада,”Туман яхши ҳамшираси ” танлови ғолибаси, интизомли, доимо иш жойи ва ҳужжатларни тартибли сақлайди. Процедура ҳамшираси меҳнат таътилига кетиши муносабати билан, катта ҳамширага уни процедура ҳамшираси лавозимига ўтказишни илтимос қилди.

Пост ҳамширасини процедура ҳонасига ишга ўтиш истаги нима билан боғлиқ?

1. Юқорироқ иш ҳақи олиш.

2. Ўзини кўрсатиш эҳтиёжи (ўз билимларидан тўлароқ фойдаланиш, қобилияти, тажрибаси)
3. Тан олиш ва ўзини тасдиқлаш эҳтиёжи.
4. Малакасини оширишга эҳтиёж.
5. Таълуқлик зарурлиги эҳтиёж.

Масала №13

Оғир иш шароити туфайли касалхона травматология бўлими ходимлари штати ҳамширалар билан тўлиқ шакланмаган, ходимлар кетиши юқорилиги белгиланади, ишга ўриндошлар қабул қилинмоқда. Ҳамширалар иш жадвалини катта ҳамшира тузади, кейин ходимлар бўлими тасдиқлайди. Ой давомида тез-тез ҳамширалар навбатчилиги алмаштирилади ўриндошлар иш жадвали асосий иш жойига тўғри келмаганлиги сабабли, ҳамширалар ўртасида тушунмовчиликлар сабабли ишга келмаслик ҳолатлари бўлган. Бу вазиятдан чиқишни катта ҳамшира ҳамшираларнинг ўзларига таклиф этди, меҳнат тўғрисидаги қонун барча талабларига риоя этиб жадвал лойиҳасини тузишни.

Катта ҳамшира қандай бошқарув принциpidан фойдаланди?

1. Ваколатидан фойдаланиш.
2. Режалаштириш.
3. Ходимларнинг индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиш.
4. Ижрочиларни қарорлар қабул қилишга имкон қадар кенг жалб этиш.

Масала №14

Тиббиёт санитар қисм жарроҳлик бўлими режали оддий операция бажармоқда. Шошинч операциялар кам бажарилади, алоҳида вазиятларда. 1 ой олдин бўлим мудури ва катта ҳамшира маълумот олдилар шаҳар касалхонаси жарроҳлик бўлими ёпилиши ва кечиктириб бўлмайдиган ҳолатдаги беморларни қабул қилиш ҳақида. Катта ҳамшира боғловчи материаллар, дезинфекция қилувчи воситалар, бўлимни узлуксиз ишлаши учун стерилизация ускуналар талабномасини тайёрлади, кейинчалик харид қилиш ёки шаҳар шифоҳонасидан вақтинчалик фойдаланишга бериш учун.

Катта ҳамшира қандайменендмент функциясини амалга оширди?

1. Режалаштириш.
2. Ташкилотчилик.

3. Муофиқлаштириш.
4. Қизиқтириш.
5. Назорат.

Масала №15

Стоматология поликлиникаси бош ҳамшираси 2 кунга режалаштирилмаган хизмат сафарига кетди. Унинг йўқлигида даволаш муассасига давлат санитария-эпидемиология назорати марказидан комиссия келди.

Комиссияни лавозимига яқинда тайинланган 2 йиллик стажга эга катта ҳамшира кутди. Айланиб чиқиш натижасида камчилик ва саволлар юзага келди, комиссия уларга катта ҳамширадан аниқ жавоблар олмади. Даволаш муассасига санитария-эпидемиологияга қарши режим бузилганлиги учун санкциялар солинди.

Келгусида бундай вазиятлардан қандай чиқиш лозим?

Масала №16

Тиббий ҳамшира ишга 15 минут кечикди, шу сабабли беморларни стоматолог-шифокор қабулига кечиктирди. Бу кечиктириш нафақат беморлар билан ишлаш (стерил стол тайёрланмаган, зарур дори препаратлар йўқ эди в.х.к) шунингдек шифокор қабулига келган одамлар руҳий ҳолатларига таъсир этди. Беморлар норозилик билдириб, тушунтишни талаб қилдилар.

Стоматология ҳона ҳамшираси қандай ҳаракат қилиши керак?

Ушбу вазиятда ҳамшира раҳбар қандай роль ўйнаши мумкин?

Масала №17

Штат жадвалига кўра травматология бўлимида кундузи 5 та палата ҳамшираси ишлаши лозим. Амалда 2 та ҳамшира ишлашаяпти. Ойлик иш ҳақи пастлиги сабабли вакант лавозимларни эгаллашни истак билдирувчилар амалда йўқ. Ишлаб турган ҳамширалар ҳам яқин келажакда кетиш билан кўрқитишмоқда.

Катта тиббиёт ҳамшираси қандай қилиб ходимлар муоммосини ҳал этиши лозим?

Масала №18

Процедура тиббий ҳамшираси иш куни тугаганидан сўнг тозалашга киришди. Шу пайтда шифокор беморга новакаибли камал қилишга қарор қилди. Ҳамшира бинода камални бажаришга

рухсат этмади, ҳонада оддий стерил шароитлар бузилганди, бу унинг норозилигини билдирди. Шифокор шикоят қилиш учун катта ҳамширага кетди.

Бу ҳолатда процедура ҳамшираси ҳақлими?

Ҳамшира раҳбар қандай ҳаракат қилиши лозим?

Масала №19

Бемор палата тиббий ҳамширасига келди ва норозилик билан даволаш шифокор тайинлаган даволашларни бажаришни талаб этди. Ҳамшира касаллик тарихидаги даволаш варағида ҳеч қандай даволашлар тайинланмаганлигини қайд этди. Аёл янада қаттиқ норозилик билдирди, бу ҳамшира томонидан жавоб қайтаришга олиб келди. Бемор ва ҳамшира орасида жанжаллик вазият юзага келди. Постга катта ҳамшира келди.

Ҳамшира раҳбар юзага келган жанжални қандай ҳал этиши мумкин?

Масала №20

Кўп тармоқли йирик касалхона шаҳар илмий-таълим муассасининг клиник базаси бўлиб хизмат қилади. Кўп йиллар давомида унинг фаолияти кўрсаткичлари айнан шундай тиббий муассасалар кўрсаткичларидан анча юқори. Бироқ, улар янада яхши бўлиши мумкин. Тиббий эффе́тни кўтариш учун бош шифокормуовинларига тиббий ёрдам сифати назорати тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этишни топширади.

Назорат жараёни асосий босқичлари ва улар мазмунини айтинг.

ГЛОССАРИЙ

Менежмент - бу мавжуд хом - ашё, моддий, молиявий ва интеллектуал ресурслардан ишлаб чиқаришда унумли фойдаланган ҳолда энг юқори самараларга эришишга қаратилган бошқарув санъатидир.

Менежер - бошқарув фаолиятини малакали амалга ошираётган одамлар тоифаси - раҳбардир.

Ташкилот — бу умумий мақсадга эга бўлган одамлар гуруҳи.

Ташкилотнинг мақсадлари— бу меҳнат жамоаси эришишга интилаётган пировард вазият ёки исталган натижадир.

Вазифа - бу олдиндан ўрнатилган йўллар билан олдиндан келишилган муддатларда бажарилиши лозим бўлган белгиланган ишлар ёки ишнинг бир қисмидир (операциялар, муолажала).

Ташкилот тузилиши - бу бошқариш даражалари ва функционал соҳаларининг мантиқий ўзаро муносабати бўлиб, ташкилот мақсадларига энг самарали эришишга имкон берувчи шаклда қурилган.

Ташкилий тузилиш турлари. Ташкилотнинг турли бўлинмалари ўртасидаги алоқаларнинг хусусиятига қараб, ташкилий тузилишларнинг қуйидаги турлари ажратилади: чизиқли, функционал, чизиқли- функционал (штабли) ва матрицавий.

Ваколатларни юклаш – бошқарув фаолиятининг асосий йўналишларидан бири ходимларга турли ваколатларни бўлиб бериш ҳисобланади.

Ваколат — бу бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номидан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқи.

Ходимларни бошқариш — ушбу ташкилот ходимларига таъсир этиш орқали унинг самарадорлигини ошириш ва ташкилот мақсадларига эришишга йўналтирилган фандир.

Қизиқтириш — ташкилот мақсадини амалга оширишга олиб келувчи фаолиятга ишчилар ёки гуруҳни рағбатлантириш жараёни.

Мотивлаштириш — бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади.

Эҳтиёж — одамларни ҳаракатга интиштирувчи, қўзғатувчи мотивдир.

Ҳокимлик – ташкилот аъзолари ҳаракатига таъсир кўрсатиш ва қўйилган мақсадларга эришиш учун шахсий таъсир орқали раҳбарлик қилишдир.

Режа — ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўли, фаолияти, ҳаракат дастури ҳисобланади.

Стратегия — бу ташкилотнинг миссиясини таъминлаш ва ўз мақсадига эришиш учун тузилган кенг қамровли комплекс режадир.

Стратегик режа — глобал мақсадга эришиш учун альтернатив йўллари ҳамда ресурслари аниқлаш жараёни.

Стратегик режалаштириш — ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўлидаги қарорлар ва ҳаракатлар йиғиндиси.

Бизнес-режалаштириш – ташкилот қисқа муддатга (1 ёки 2 йилга) ўзининг аниқ вазифаларини белгилаб олиши, ўз олдига қўйган мақсадига эришишида мавжуд имкониятлардан унумли фойдаланишга имкон берувчи дастурдир.

Давлат бюджети - давлат пул маблағларининг (шу жумладан, давлат мақсадли фондлари маблағларининг) марказлаштирилган фонди, унда даромадлар манбалари ва улардан тушумлар миқдори, шунингдек, молия йили мобайнида аниқ мақсадлар учун ажратиладиган маблағлар сарфининг йўналишлари ва миқдори назарда тутилади.

Хизматга ҳақ тўлаш — ходим ёки муассаса аниқ бирон-бир тиббий хизматни кўрсатгандаги харажатларни қоплашдир (масалан, врачга мурожаат этиш, ташхис текширишлари, жарроҳлик муолажаси).

Маош — тиббиёт ходимининг муайян жойда ва муайян вақтда тиббий хизмат кўрсатиши бўйича маълум мажбуриятларни бажарганлиги учун олдиндан белгиланган пул суммаси.

Лидерлик - бу муассасанинг мақсадига эришиш учун алоҳида шахсга ва гуруҳларга таъсир қилувчи жараёндир

Расмий лидер- қўл остидаги ходимларга эгаллаб турган лавозими нуктаи назардан таъсир этиш.

Норасмий лидер- ходимларга таъсир этиш унинг эгаллаб турган лавозими нуктаи назаридан эмас, бошқа ходимни шахсий қобилияти, билими, малакаси ва бошқа имкониятлари орқали амалга оширилади.

Рахбарнинг иш услуби –бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани хал қилишда унинг ўзига хос ёндашишидир.

Бошқариш функцияси деганда- у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни хал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуи тушунилади.

«Функция» - бу лотинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради.

Автократик – якка ҳокимлик тушунчасини билдиради, яъни ҳукмронлик ушлаб турувчи ва амалга оширувчи биргина одам тушунилади

Демократик услуб - «рахбар бўйсинувчи»нинг ўзаро муносабати, ўзаро ҳурмат, ишонч асосида қурилади, бу эса халқ фикри билан ҳисоблашиш демакдир.

Зиддият – бу ўзаро қарама-қаршилик ёки келишмовчиликдир

Стресс – турли кучли таъсирлар натижасида инсонда кучайишнинг пайдо бўлишидир.

Стресснинг физиологик белгилари – ошқозон ва ичак яралари, юрак касалликлари, астма, саломатликнинг бошқа муаммолари, енгил жароҳатлар ва ҳ.к.

Стресснинг психологик белгилари – асабийлашиш, иштаҳанинг йўқолиши, депрессия, вазифани бажаришда қобилиятсизликни сезиш, эмоционал кўникмаслик, сурункали қайғуравериш, дам олмаслик, алкоголь ва чекишни кўп истеъмол қилиш, ухламаслик ва ҳ.к.

Қарор – бу муаммони ечими бўйича альтернатив вариантлардан бирини танлашдир.

Стратегик қарор - бу корхонанинг фаолияти билан боғлиқ бўлган мақсад ва миссияларнинг шаклланиши.

Функционал бошқарув деганда -- бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш хақи ва ҳаказолар тушунилади.

Ташкилий бошқарув тушунчаси - кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, касаба уюшмалар ва бошқаларни ўз ичига олади.

Назорат – ташкилотнинг мақсадларига эришишини таъминловчи жараёндир.

Интизом - ташкилот маъмурияти билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни белгилаб берувчи муҳим тамойиллардан бири. Ушбу тамойилга кўра жазо чораларини қўллаш мумкин.

Ташаббускорлик - фаолиятни режалаштириш ва уни муваффақиятли амалга ошириш.

Режа - ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўли, фаолияти, ҳаракат дастури ҳисобланади

Режалаштириш-соҳага йўналтирилган ресурслардан аҳолини тўлароқ қондириш мақсадида ундан оптимал фойдаланишдир

Соғлиқни сақлаш меъёрлари деганда-- аҳоли саломатлигининг миқдорий кўрсаткичлари, даволаш профилактика ёрдами даражаси ҳамда тиббиёт муассасалари фаолиятини белгиловчи меъёрий кўрсаткичлар, тиббиёт ходимларининг ва муассасанинг моддий материал ресурсларидан фойдаланиш меъёрлари тушунилади.

Мувофиқлаштириш – бу ходим ва ташкилотнинг ўзаро уйғунлашувидир.

Бошқариш жараёнида зиддият — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

Асосий:

1. Б.Маматкулов. Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш (дарслик), Тошкент. 2013, 573 б.
2. Ш.Т. Искандарова, М.Т. Кариева,З.Р.Саттарова Ҳамширалик ишида бошқариш (дарслик), Тошкент, 2006, 85 б.
3. Маматкулов Б.М., Рустамова Х.Е. Жамоада ҳамширалик иши. (дарслик), Тошкент,2016, 228б.

Қўшимча:

1. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб интизом ва шахсий жавобгарлик- ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. 2017 й, 104 бет, Ўзбекистон матбуот ва ахборот агентлигининг “O’zbekiston” нашриёт матбаа ижодий уйи.
2. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизнинг мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. 2017 й, 488 бет, Ўзбекистон матбуот ва ахборот агентлигининг “O’zbekiston” нашриёт матбаа ижодий уйи.
3. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамыз. 2016 й, 56 бет, Ўзбекистон матбуот ва ахборот агентлигининг “O’zbekiston” нашриёт матбаа ижодий уйи.
4. Е.В. Салалыкина //Менеджмент в сестринском деле, ўқув қўлланма, Краснодар, 2006, 257 б.
5. Daniel Mengistu, Equinet Misganaw //Community Health Nursing 2006
6. Г.П.Котельников//Сестринское дело, ўқув қўлланма, 2 нашр., Феникс, 2006, 666б.
7. Караматова Ш.А //Персонални бошқариш, Тошкент, 2004
8. Двойников С.И. //Менеджмент в сестринском деле. Нашр: Феникс, 2007 й.
9. Майкл Мескон, Майкел Алберт и др. // Основы менеджмента. М. «Дело», дарслик, 2002. .
10. Зокирова М.Н.. Коршунова Т.В.//Соғлиқни сақлашда менежмент асослари, Тошкент, 2010
11. Даниярова С.У. // Инсон ресурсларини бошқариш» фанибўйичамаъруза текстлари, Нукус, 2011, 160 б.

12. Сборник вводных материалов для базового обучения менеджменту новых финансовых менеджеров и заведующих учреждениями первично медико- санитарной помощи. ЗдравПлюс /USAID в Узбекистане, услубий қўлланма, Тошкент, 2004.
13. Кабушкин Н. Основы менеджмента. Теория и практика менеджмента, дарслик, «Новая заря», Минск 2002, 336б.

Интернет сайтлар

1. [OJNI - Online Journal of Nursing Informatics](#)
2. Journal of Nursing Research
3. w ww. Pub.med, Medline
4. www.tma.uz
5. www.gov.uz
6. www.minzdrav.uz
7. www.ziyonet.uz

МУНДАРИЖА

Сўз боши		3
Кириш		4
I БОБ.	Ҳамширалик ишини бошқаришнинг ва унга раҳбарлик қилишнинг илмий асослари	
1.1.	Ҳамширалик жараёнида менежментнинг аҳамияти	6
1.2.	Менежментнинг ривожланиш босқичлари. Раҳбар функциялари	13
1.3.	Соғлиқни сақлаш тизимида бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари	29
1.4.	Ҳамширалик хизматининг ташкилий тузилиши, хусусиятлари, бошқарув даражаси	33
II БОБ.	Ташкилот бу бошқариш объекти	
2.1.	Ташкилот ва унинг тузилиши. Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитлари	36
2.2.	Ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитини таҳлил қилиш	42
2.3.	Бошқарув қарорларининг қабул қилиш жараёнлари	46
2.4.	Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига таъсир қилувчи омиллар ва бошқариш услуби.	49
III БОБ.	Даволаш-профилактика муассасаларда ҳамширалик фаолиятни режалаштириш	
3.1.	ДПМ ҳамширалик фаолиятни режалаштириш моҳияти, турлари, хусусиятлари	59
3.2.	Ташкилот мақсадлари	68
3.3.	Бизнес режа тузиш	72
IV БОБ.	Ҳамширалик ишида ходимларни бошқариш	
4.1.	Даволаш профилактика муассасида раҳбар ҳамширанинг роли	80
4.2.	Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш	92
4.3.	Зиддиятлар ва уларни бошқариш	103
V БОБ.	Ҳамширалик фаолиятида лидерлик	
5.1.	Лидерлик тушунчаси мазмуни ва унинг муассаса фаолиятидаги аҳамияти	108
5.2.	Муассаса менежментида лидерлик сифатлари ва унга қўйиладиган талаблар	115
Мустақил тайёрланиш учун топшириқлар		117
Глоссарий		141
Адабиётлар рўйхати		145
Мундарижа		147