



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI

TOSHKENT TIBBIYOT AKADEMIYASI HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH TARMOQ MARKAZI



" Sog'liqni saqlashda menejment "

Toshkent 2024

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

**OLY TA‘LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL ETISH
BOSH ILMY - METODIK MARKAZI**

**TOSHKENT TIBBIYOT AKADEMIYASI HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI
QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH TARMOQ
MARKAZI**

**" Sog'liqni saqlashda menejment "
yo‘nalishi**

**“Tibbiyotda menejment yo'nalishining dolzarb
muammolari va zamonaviy yutuqlari”**

MODULI BO‘YICHA

O‘QUV–USLUBIY MAJMUUA

Tuzuvchilar:

Xudayqulova G.K. TMA Jamoat
salomatligi va boshqaruvi kafedrası mudiri, m.f

Taqrizchilar:

Turgambayeva A.K. “Ostona tibbiyot
universiteti” NAO Jamoat salomatligi va
boshqaruvi kafedrası mudiri, dots. professor,
t.f.n.

Iskandarova SH.T. ToshPTI “Jamoat
salomatligi va sog‘liqni saqlashni boshqarish”
kafedrası mudiri, professor, m.f.d

MUNDARIJA

| | |
|---|-----|
| ISH DASTURI | 5 |
| MODULDA QOLLANILGAN INTERFAOL O‘QITISH USULLARI ... | 13 |
| NAZARIY MATERIALLAR..... | 23 |
| AMALIY DARS MATERIALLARI | 100 |
| KEYSLAR BANKI..... | 172 |
| GLOSSARIY..... | 175 |
| ADABIYOTLAR RO‘YHATI..... | 177 |

I. ISHCHI DASTUR

Kirish

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 20-apreldagi “ **Oliy ta’lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida** ”gi PQ 2909-son Farmoni bilan sog‘liqni saqlash tizimini isloh qilish davlat dasturining eng muhim qoidalari va maqsadli vazifalari muvaffaqiyatli amalga oshirildi. Tibbiy yordam tizimi amaliyotda to‘liq qayta ko‘rib chiqildi, Respublikada sog‘liqni saqlash tizimini tiklash bo‘yicha yangi yondashuvlar ishlab chiqildi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 5-maydagi “O‘zbekiston Respublikasida tibbiyot ta’limi tizimini yanada isloh qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida ”gi PQ-2956-son qarori asosida O‘zbekiston Respublikasida oliy ma’lumotli kadrlar tayyorlash tizimi tibbiyot sohasi tubdan isloh qilindi.

Mazkur farmonning ustuvor yo‘nalishlaridan kelib chiqib, mazkur dasturdan ko‘zlangan maqsad oliy ta’lim muassasalari professor-o‘qituvchilari malakasini oshirish jarayonini takomillashtirish va kasbiy malakasini doimiy ravishda oshirishdan iborat.

O‘tgan 25 yil davomida respublikamiz ta’lim sohasida kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, yangi davlat ta’lim standartlarini yaratish, ta’lim jarayoniga yangi axborot-kommunikatsiya, pedagogik, ta’lim texnologiyalarini joriy etish, o‘quv-uslubiy va ma’naviy-ma’rifiy texnologiyalarni joriy etish bo‘yicha keng ko‘lamli islohotlar amalga oshirildi. zamonaviy ehtiyojlarni hisobga olgan holda malakali tibbiyot kadrlarini tayyorlash. Tibbiyot xodimlarining kasbiy bilim darajasini oshirish maqsadida bir necha bosqichda kadrlar tayyorlash tizimi yaratildi.

Modulning maqsadi. " Sog'liqni saqlashda menejment " Modulning maqsadi ": professor-o'qituvchilarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish, kurs ishtirokchilarining sog'liqni saqlashni boshqarishning zamonaviy

muammolari, mazmunini topish ko'nikma va malakalari haqidagi bilimlarini tahlil qilish va baholashni takomillashtirish.

Modul vazifalari :

- universitetda o'quv jarayonini texnologik rivojlantirish bilan bog'liq holda yuzaga keladigan muammolarni oydinlashtirish, o'qitishni boshqarish sohasidagi pedagogik faoliyat;

- menejment sohasidagi muammolarni tahlil qilish bo'yicha talabalarda ko'nikma va malakalarni shakllantirish;

- boshqaruv fanining muammolarini amaliyotda hal etish strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirishni o'rgatish.

Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetentsiyalariga qo'yiladigan talablar:

Modulni o'zlashtirish jarayonida bajariladigan savollarning bir qismi sifatida tinglovchi quyidagilarni bilishi kerak:

- axborot bilan ishlash texnologiyasi va tibbiy marketing (tadqiqot) tamoyillariga egalik qilish;

- har xil turdagi boshqaruv qarorlarini qabul qila olish va boshqaruv jarayoni texnologiyasini egallash;

- operativ (tezkor), vaziyat va strategik boshqaruv sharoitida sog'liqni saqlash tizimining ishlashini ta'minlash qobiliyati;

- xodimlarni kompleks boshqarish asoslarini va psixologik metodlarni o'zlashtirish jamoaning xatti-harakati uchun motivatsion mexanizmni yaratishda boshqaruv;

- tadbirkorlik tamoyillari va bozor munosabatlarining o'zgarishi sharoitida iqtisodiy boshqaruv usullaridan foydalangan holda muammolarni hal qilish qobiliyati;

- Kompyuter savodxonligi.

Tinglovchi quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi kerak:

- maqsad va vazifalarni malakali va oqilona belgilash;
- vaziyatni tahlil qilish
- voqealar rivoji va oqibatlarini bashorat qilish;
- o'z faoliyatini va tashkilot faoliyatini rejalashtirish;
- oqilona qarorlar qabul qilish.

Tinglovchi quyidagilar bo'yicha malakaga ega bo'lishi kerak:

vaziyatni boshqarish alohida ahamiyatga ega ekanligini hisobga olib , yuqoridagilarni sog'liqni saqlash menejeri kabi ko'nikmalar bilan to'ldirish kerak:

- vaziyatni to'g'ri baholash, ya'ni ta'sirning eng muhim omillarini va tizimning eng sezgir elementlarini aniqlash, ularga ta'sir qilish eng kerakli samarani beradi;

- maqsadga eng samarali erishishni ta'minlagan holda, o'ziga xos boshqaruv usullarini aniq vaziyatlar bilan bog'lash;

- ma'lum bir vaziyatda berilgan metodologiya yoki kontseptsiyani qo'llashning mumkin bo'lgan oqibatlarini (ijobiy va salbiy) oldindan ko'rish;

- ma'lum bir vaziyatda eng kam salbiy ta'sir ko'rsatadigan va shu bilan tashkilotning maqsadlariga eng samarali tarzda erishishni ta'minlaydigan aniq usullarni tanlash.

Tinglovchi quyidagi kompetensiyalarni egallashi kerak :

- tibbiy ilmiy jurnallarni doimiy ravishda o'qish;

- Sog'liqni saqlash vazirligining buyruqlariga rioya qilish;

Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar

" Sog'liqni saqlashda menejment" kursi ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar shaklida olib boriladi .

Kursni o'qitish jarayonida zamonaviy o'qitish usullari, pedagogik texnologiyalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan foydalaniladi:

- ma'ruzalarda zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida taqdimot va elektron didaktik texnologiyalar;

- amaliy mashg'ulotlar texnik vositalardan foydalanish, ekspress so'rovlar, test so'rovlari, intellektual hujumlar, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, kollokviumlar va boshqa interfaol o'qitish usullarini o'z ichiga oladi.

Ushbu modulning o'quv rejasidagi boshqa modullar bilan uzviy aloqasi.

Sog'liqni saqlashda menejment " modulining mazmuni "O'quv dasturida o'quv moduli bilan uzviy bog'liq bo'lib, o'qituvchilarning kasbiy pedagogik tayyorgarligi darajasini oshirishga xizmat qiladi.

Modulning oliy ta'limdagi o'rni

Modulni o'zlashtirgan talabalar pedagogik muammolarni aniqlash, tahlil qilish va baholash bo'yicha kasbiy kompetentsiyaga ega bo'ladilar.

Modul soatlarining taqsimoti:

| Mavzular | Auditoriya uquv yuklamasi | | | | |
|--|---------------------------|----------------------------------|----------------|---------------------|-----------|
| | Jami | Tinglovchilarning uquv yuklamasi | | | |
| | | Shu jumladan | | | |
| | | Ma'ruzalar | Amaliy darslar | Ko'chma mashg'uloti | |
| Menejmentga kirish Sog'liqni saqlashda menejmentning asosiy vazifalari, maqsadlari. O'zbekiston sog'liqni saqlashda menejmentning rivojlanish tarixi. | 6 | 6 | 2 | 4 | |
| Strategik boshqaruv | 6 | 6 | 2 | 4 | |
| Tibbiyot muassasalarida strategik rejalashtirish tamoyillari | 4 | 4 | 2 | | |
| Taktik boshqaruv Tashkilotning mikro va makro muhitini tahlil qilish xususiyatlari. Tashkilotning rivojlanish bosqichlari. | 6 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| Operatsiyalarni boshqarish Xodimlarni rag'batlantirishning protsessual va mazmuniy nazariyalari. | 6 | 6 | 2 | 4 | |
| Boshqaruvda qaror qabul qilish jarayoni Marketing menejerining asosiy vazifalari | 6 | 6 | 2 | 4 | |
| Loyihalar boshqaruvi | 6 | 6 | 2 | 4 | 6 |
| Gantt diagrammasidan foydalangan holda menejmentda ilmiy loyihalarni boshqarish | 6 | 6 | 2 | | |
| Jami: | 46 | 46 | 16 | 18 | 12 |

NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

Mavzu-1: Menejmentga kirish.

Menejmentga kirish. Menejmentning nazariy asoslarini ishlab chiqish. Sog'liqni saqlashni boshqarish tizimi. Menejmentning rivojlanish tarixi

Mavzu-2: Strategik menejment.

Strategik rejalashtirish bosqichlari. Strategik boshqaruvning asosiy jarayonlari.

Mavzu-3: Taktik boshqaruv.

Taktik rejalashtirish bosqichlari. Taktik boshqaruvning asosiy jarayonlari.

Mavzu-4: Operatsion boshqaruv.

Operatsion rejalashtirish bosqichlari. Operatsion boshqaruvning asosiy jarayonlari.

Mavzu-5: Menejmentda qaror qabul qilish jarayoni.

Qaror qabul qilish jarayonining asosiy bosqichlari. Tashqi va ichki muhit omillarini tahlil qilish. Rejalashtirish, amalga oshirish, nazorat qilish.

Mavzu-6: Loyiha boshqaruvi.

Ilmiy loyiha loyihasini ishlab chiqish. Ilmiy rejalashtirish tamoyillari. Gantt diagrammasi .

AMALIY DARS MAVZULARI

Amaliy mashg'ulot-1: Sog'liqni saqlashda menejmentning asosiy funksiyalari, maqsadlari. O'zbekiston sog'liqni saqlashda menejmentning rivojlanish tarixi. Menejment maktablarining rivojlanish tarixi. Sog'liqni saqlash

tizimida menejment fanining rivojlanishi. Sog'liqni saqlash tizimidagi menejer ega bo'lishi kerak bo'lgan asosiy va o'ziga xos vakolatlarning tavsifi.

Amaliy mashg'ulot--2: Tibbiyot muassasalarida strategik rejalashtirish tamoyillari. Strategik rejalashtirish bosqichlari. Rejalashtirishning asosiy tamoyillari. tibbiy yordam sifati va ulardan foydalanish imkoniyatini oshirish, aholi salomatligini muhofaza qilishning aniq ko'rsatkichlariga erishish muammolarini hal etish uchun zarur resurslar va ulardan samarali foydalanish mexanizmini aniqlash jarayoni .

Amaliy mashg'ulot--3: Tashkilotning mikro va makro muhitini tahlil qilish xususiyatlari. Tashkilotning rivojlanish bosqichlari. Tashkilotning ichki muhiti omillarini, shuningdek tashqi muhitning bevosita va bilvosita ta'sir etuvchi omillarini tahlil qilish. SWOT , PESTLE , STEP , PEST , SNW - tahlillarini o'tkazish tamoyillari .

Amaliy mashg'ulot--4: Xodimlarni rag'batlantirish jarayoni va mazmuni nazariyalari. Xodimlarni rag'batlantirishning asosiy nazariyalari, Maslou, Gertsberg , MakKlelland va boshqalar nazariyasi Xodimlarni rag'batlantirish amaliyotida qo'llaniladigan Stimu . Tibbiyot muassasalarida mukofotlash va jazolash tizimi.

Amaliy mashg'ulot-5: Marketing menejerining asosiy vazifalari. Tibbiyot muassasasida marketing bo'limining asosiy tamoyillari, vazifalari, maqsadlari va marketing tushunchalari. Tibbiyot muassasasi marketing bo'limining tashkiliy tuzilmasi. Tibbiyot muassasasida marketologning asosiy vakolatlari.

Amaliy mashg'ulot-6: Gantt diagrammasidan foydalangan holda menejmentda ilmiy loyihalarni boshqarish . Microsoft dasturi yordamida ilmiy loyihalarni yozish tamoyillari .

Ta'lim shakllari

Ushbu modulda quyidagi ta'lim turlari qo'llaniladi:

- ma'ruzalarda zamonaviy kompyuter texnologiyalaridan foydalangan holda multimedia taqdimotlari va elektron texnologiyalardan foydalanish;
- amaliy mashg'ulotlar uchun Internet va texnik vositalardan foydalanish;
- davra suhbatlari: ilmiy maqolalar va taqdimotlar sharhi va tanqidi.

II. MODULDA FOYDALANILGAN INTERFAOL TA'LIM USULLARI.

Scamper / Scamper - bu harakatlar, o'zgartirishlar ro'yxati ko'rinishidagi muammolarni hal qilish usuli. U 1997 yilda Bob Eberle tomonidan Aleks Osbornning kattaroq nazorat ro'yxati asosida ishlab chiqilgan .

Scamper - bu qisqartma O'zgartirish, birlashtirish, moslashtirish, o'zgartirish, qo'yish, bartaraf qilish, teskari kabi ma'nolarni anglatadi. Eng muhimi, chiroyli so'zlarni ijodiy tanlab yondasishdir.

Usul ko'pincha yangi mahsulotlarni ishlab chiqish uchun ishlatiladi va muammoingizga o'zgartirishlar kiritish haqidagi savollarga doimiy ravishda javob berishdir. U assotsiatsiyalarning paydo bo'lishiga hissa qo'shadigan o'nlab savollar va yuzlab so'zlarni o'z ichiga oladi. Yondashuv yuzaki bo'lmagan, lekin rivojlanish va takomillashtirish salohiyatiga ega bo'lgan aloqalar va g'oyalarni yaratishga asoslanadi.

Dizayn fikrlash " atamasi 1969 yilda paydo bo'lgan. Amerikalik sotsiolog, siyosatchi va iqtisodchi [Gerbert Saymon o'zining "Sun'iy fanlar" \(The Sciences of Artificial\)](#) kitobida birinchi marta "dizayn tafakkuri" tushunchasidan foydalangan.). Keyinchalik bu g'oya [Stenford universiteti](#) olimlari tomonidan ilgari surildi , keyin ular Stenford dizayn institutini tashkil etdilar va dizayn fikrlash kontseptsiyasini faol qo'llab-quvvatladilar. Bugungi kunda ushbu uslub butun dunyoda qo'llaniladi, biznes, [psixologiya](#) , muhandislik va hayotning turli sohalarida muvaffaqiyatli qo'llaniladi, jumladan, aslida, dizayn (bu ikki tushuncha bu erda birlashgan).



Dizayn fikrlash tamoyillari va bosqichlari

Dizayn fikrlash - mavjud texnologiyalar yordamida inson hayotining sifatini yaxshilashga qaratilgan muammolarni hal qilish usuli. Ta'rifdan ko'rinib turibdiki, dizayn fikrlash bir nechta muhim tamoyillar asosida ishlaydi, jumladan:

Antropotsentrizm (dizayn fikrlash mantig'i, birinchi navbatda, insonning hayot sifatini yaxshilashni o'z ichiga oladi).

Thinking outside the box - quti tashqarida fikrlash (biz qutidan tashqarida deb o'ylaymiz , tom ma'noda - "qutidan tashqarida", biz o'rtacha deb atash mumkin bo'lmagan odamlarni topamiz).

Intuitiv yondashuv (dizaynerning tuzilmagan tajribasi, mohiyati sezgi , ma'lum bir qiymatga ega).

Dizayn fikrlash quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

Empatiya. "Empatiya" atamasi ko'pchilik tomonidan, birinchi navbatda, empatiya, hamdardlik bilan bog'liq bo'lib, bu kontekstda ham to'g'ri keladi. Empatiya bosqichida biz odamga, odamlar guruhiga, jamiyatga va

hokazolarga noqulaylik tug'diradigan muammoni tushunishga harakat qilamiz. Ko'pgina ma'ruzachilar va murabbiylar buni ta'riflaganidek, bu biz "boshqalarning o'rniga kirishga", muammodan kelib chiqadigan qiyinchilik va noqulaylikni his qilishga harakat qiladigan bosqichdir .

Analiz va sintez. Rivojlanayotgan muammolar haqida ma'lumot to'plagandan so'ng, dizayn fikrlashi olingan butun hajmni tizimlashtirish va tahlil qilishni, ushbu ma'lumotlarni tasniflashni, mumkin bo'lgan qarama-qarshiliklarni topishni va keraksiz materiallarni olib tashlashni taklif qiladi. Ma'lumotni bunday filtrlashdan so'ng biz eng muhimlarini yig'amiz, asosiysiga e'tibor qaratamiz, sintez qilamiz, ya'ni muhim fikrlarni tezis shakliga umumlashtiramiz.

Fikrlarni shakllantirish. Shunday qilib, g'oyalar vaqti keldi ! Biz aniqlangan muammoni hal qilish uchun turli xil variantlarni taklif qilamiz va bu erda oddiy va eng g'ayrioddiy g'oyalar mamnuniyat bilan qabul qilinadi. Ushbu bosqich muammoni hal qilishning ko'plab variantlarini yaratishni o'z ichiga oladi, bu faqat muammoni turli tomonlardan ko'rib chiqish orqali mumkin. Shuning uchun dizaynni o'ylaydigan jamoada turli xil professional sohalardagi odamlar ishlashi maqsadga muvofiqdir. Bu erda siz "qutidan tashqarida o'ylashingiz" va ijodiy, hatto eksantrik bo'lishdan qo'rqmasligingiz kerak , chunki ba'zida eng nostandart g'oyalar eng foydali bo'ladi. Ammo ularning hayotiyliigi haqida ham unutmang.

Agar siz muammolarning ko'plab original echimlarini qanday topishni o'rganmoqchi bo'lsangiz, TRIZ Practika onlayn dasturimizni olishni tavsiya etamiz . Ushbu 4 haftalik dasturda siz hayotingizning turli sohalarida muammolarni hal qilishga yordam beradigan ijodiy va ixtirochilik algoritmlaridan foydalanishni o'zlashtirasiz.

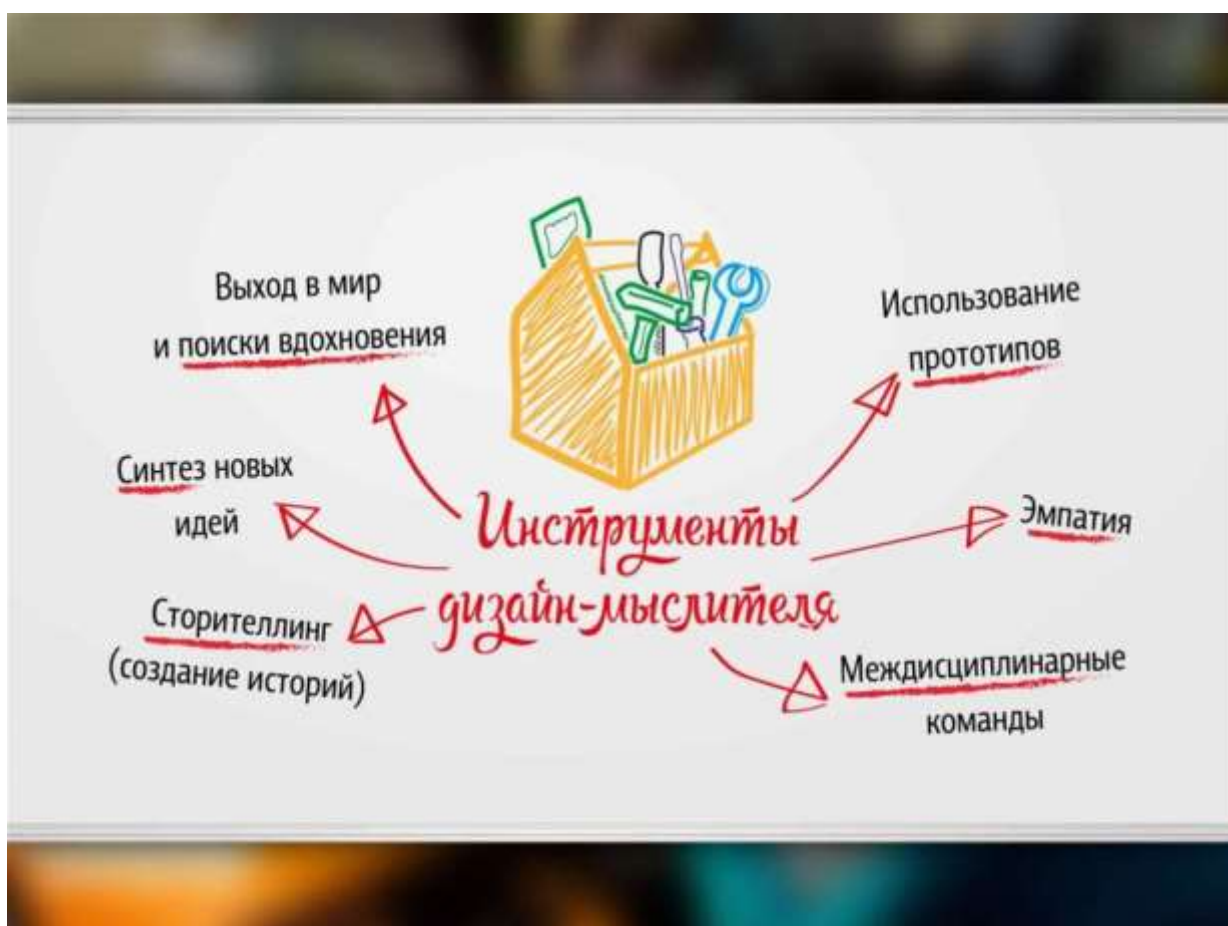
Prototiplash. Ushbu bosqichni modellashtirish deb ham atash mumkin. Bu erda biz haqiqiy modelni, prototipini, muammoni hal qilish uchun tanlagan narsamizning shablonini yaratamiz. Va bu katta moliyaviy, insoniy va vaqt xarajatlarini talab qilmaydi - sizning g'oyangizni eng oddiy shaklda sinab ko'rishi mumkin bo'lgan oddiy vositalarga ega bo'lish kifoya. Bu oddiy qog'oz varag'i, qaychi, dizayner, kichik raqamlar va boshqalar bo'lishi mumkin. Ushbu qadam sizga o'zingizning prototipingiz ishini tasavvur qilish, uning kamchiliklarini aniqlash, yaxshilash yoki uning hayotiyliigi va qiymatini rad etish imkonini beradi (bu holda oldingi bosqichga qayting va boshqa g'oyani tanlang) . Har holda, tavakkal qiling va yarating!

Tahlillash. Agar siz prototip yaratgan bo'lsangiz va uning samaradorligi va vazifani hal qilish qobiliyatiga ishonchingiz komil bo'lsa, uni to'g'ridan-to'g'ri bunga eng ko'p qiziqqan auditoriyada, ya'ni empatiya bosqichidagi respondentlarda sinab ko'ring . Sinov sizga savolga javob beradi: vazifa hal qilindimi ? Dastlabki bosqichlarda aniqlangan muammoni bartaraf etadigan modelni yarata oldikmi? Ha bo'lsa, yuqori samaradorlikka ega yangi, biroz innovatsion mahsulotni yaratish bo'yicha dizayn fikrlash jarayonini deyarli yakunladingiz deb hisoblang va keyingi yakuniy bosqichga o'ting.

Hikoya . G'oyani amalga oshirgandan so'ng, uni to'g'ri loyihalash, qadoqlash, tegishli va foydali tasvirni berish muhimdir. Mahsulot manfaatdor tomonlar deb ataladigan (ya'ni, ushbu mahsulotga bevosita qiziqadigan odamlar) uchun qiziqarli bo'lishi uchun hikoya qilish kerak. Ushbu stsensariyda siz tijorat muvaffaqiyati ehtimolini oshirasiz.

Taqdim etilgan olti bosqich - bu dizayn fikrlashning mohiyati bo'lib, siz ko'rib turganingizdek, arzon narxlarda yechim olib keladigan qiziqarli nostandart texnologiyadir . Albatta, printsiptial jihatdan muhim bosqich - bu g'oyalarni yaratish , va siz qanchalik ko'p variantlarni taklif qilsangiz, ularni

tanqidiy tahlildan o'tkazsangiz, muammoni hal qilishning ko'proq usullari sizni kutmoqda.



SWOT tahlili

SWOT tahlilining asosiy maqsadi o'rganilayotgan ob'ektning kuchli va zaif tomonlarini o'rganishdir. Tashqi omillarning mumkin bo'lgan tahdidlarini tahlil qilish, usulni ishlab chiqishning taxminiy usullarini izlash va aniqlash kerak. Bundan tashqari, tahlil ushbu komponentlar o'rtasidagi aloqalarni o'rnatishga yordam beradi.

SWOT tahlilini ishlab chiqish professor Kennet Endryusga tegishli. Aynan u tahlilda matritsaga tashqi va uning ichida bo'lgan omillarni qo'shish bilan

shug'ullangan va natijada muvaffaqiyat darajasini belgilovchi asosiy omillarni tanlash uchun hodisalar, loyihalar yoki tashkilotlar ta'riflarining vizual tasnifini olgan. . Tahlilning nomi haqida gapirganda, shuni ta'kidlash kerakki, SWOT qisqartmasi amerikalik biznes o'qituvchilari tomonidan tez-tez ilgari suriladigan nomlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin, shunda intiluvchan tadbirkorlar asosiy tamoyillarni osonroq eslab qolishlari mumkin. SWOT deb nomlangan tahlilning nomi bir nechta qiymatlardan iborat. Ushbu holatda:

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| S - (kuch) | • Kuchli tomonlar |
| W - (zaiflik) | • Zaif tomonlar |
| O - (imkoniyat) | • Imkoniyatlar |
| T - (tahdid) | • Tahdidlar va to'siqlar |

Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu qisqartma haqiqatan ham SWOT tahlili g'oyasining asosiy vazifasini tashkil etuvchi asosiy xususiyatlarni to'liq va to'liq aks ettiradi. Tahlilning ushbu bo'limi ba'zan vaziyat nomi bilan ataladi. Ushbu ko'rsatkich ba'zan maqsad va vazifalarni aniqlashdan oldin amalga oshiriladigan tahlil rejasining mustaqil qismi sifatida ham ishlaydi. O'rganilayotgan u yoki bu ob'ektning kuchli va zaif tomonlari nimada? Tahlil ushbu ma'lumotlarni aniqlashga yordam beradi. Bu xususiyatlar faqat tahlil loyihasi mualliflari tomonidan nazorat qilinishi mumkin. Tahlilning kuchli va zaif tomonlari hozirgi vaqtda mavjud bo'lgan xususiyatlar haqida gapiradi. SWOT tahlili tufayli siz ushbu ma'lumotlar haqida batafsil ma'lumot olishingiz mumkin. Tahlilda aniqlangan imkoniyatlar va muammolar haqida gapirganda, ular natijaga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan xususiyatlar ekanligini ta'kidlash kerak, lekin tadbirkor ularni nazorat qila olmaydi.

“ SWOT tahlil qilish” quyidagi jadvaldan foydalanadi:

| | ijobiy ta'sir qilish | salbiy ta'sir qilish |
|---------------------|---|--|
| Ichki muhit | Kuchli tomonlar (foydalarni ta'minlaydigan ob'ekt xususiyatlari) | Kamchiliklar (zaif tomonlar ob'ekt) |
| Tashqi muhit | Imkoniyatlar (qo'shimcha imkoniyatlarni ta'minlaydigan tashqi ehtimoliy omillar) | Tahdidlar (salbiy ta'sir ko'rsatadigan tashqi ehtimoliy omillar) |

Pedagogikada Delfi usuli



PRES usuli yoki MPPO

PRES usuli munozarali masalalarni muhokama qilish, joylashishni aniqlash mashqlari va jamoat muammolari bilan bog'liq boshqa darslar uchun foydalidir.

MAQSAD: Bu usul o'quvchilarga darslar davomida argumentlar yoki fikrlarni ishlab chiqish uchun oddiy formatni taqdim etadi. Bu ularga o'z fikrlarini aniqlashtirishga va o'z fikrlarini aniq va qisqacha shakllantirishga yordam beradi.

AMALGA OSHIRISH TARTIBI:

1. PRES usulining to'rt bosqichini ko'rsatuvchi tarqatma materialni qo'yning yoki tarqating.

- R (M) O'z fikringizni bildiring
- R (P) Fikringiz uchun bitta sababni keltiring.
- E (P) Sababingizni tushuntirish uchun misol keltiring
- S (O) Fikringizni umumlashtiring

2. Bosqichlarni tushuntiring va savollaringizga javob bering. Har bir bosqichga misol keltiring. Ushbu formuladan foydalanishga misol bo'lishi mumkin:

- R (M) Men yopiq joylarda chekishlariga qarshiman
- R (R) Chekish xonadagi chekuvchiga ham, chekmaydiganlarga ham zararli
- E (P) Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, passiv chekish saratonga olib keladi.
- S (O) Shuning uchun men yopiq joylarda chekishlariga qarshiman.

3. Ko'ngillilarni ushbu qadamlarni o'zlari tanlagan har qanday mavzuda qo'llashga taklif qiling.

4. Tushunganlikni tekshiring.

5. Talabalardan bir nechta fikr yoki misollar keltirishni so'rash orqali qadamlarni moslashtirish mumkin.

6. Formula barcha o'quvchilarga tushunarli bo'lgach, mashqni boshlang.

| | |
|----------|---|
| M | • O'z fikringizni bildiring |
| P | • Fikringiz uchun bitta sababni keltiring |
| P | • Sababingizni tushuntirish uchun misol keltiring |
| O | • Fikringizni umumlashtiring |

EDGAR DEYL TA'LIM KONUSI

Yangi bilimlarni rivojlantirish va egallash istagi etarli emas. Buni maksimal samaradorlik bilan qanday qilish haqida fikrga ega bo'lish juda muhimdir. Edgar Deylning "**O'rganishning** sxematik konusi " bilim olishning turli usullari qanchalik samarali ekanligini tushunish imkonini beradi. Bu shuni ko'rsatadiki, biz jarayonda qanchalik ko'p ishtirok etsak, biz ma'lum ma'lumotlarni shunchalik muvaffaqiyatli o'zlashtiramiz. Quyidagi ma'lumotlarni ko'rib chiqqandan so'ng, siz o'quv jarayoniga to'g'ri ustuvorlik berish imkoniyatiga ega bo'lasiz Edgar Deyl konusi nazariyotchilar o'zlarining bilimlarini amalda qo'llashni boshlamaganlaricha, biror narsani tezda o'rgana olmaydilar va muvaffaqiyatga erisha olmaydilar . Ba'zi ma'lumotlarni olish bosqichida ham harakat qilish kerak. Milliarder Donald Tramp va multimillioner Robert Kiyosaki kitobidan olingan parchada aytilishicha, 1969 yilda tadqiqot o'tkazilgan bo'lib, uning maqsadi bilim olishning turli usullarining samaradorligini baholash edi. Natijada, ma'ruza va o'qish ma'lumotni o'zlashtirishning eng samarasiz usuli ekanligini aniq ko'rsatadigan "o'rganish konusi" yaratildi. Shu bilan birga, amaliy ish samaradorligi bo'yicha birinchi o'rinda turadi. Shu bilan birga, haqiqiy tajribaga taqlid qiluvchi usullar oraliq pozitsiyani egallaydi. Afsuski, hozirgi ta'lim tizimi

hali ham ma'ruza va o'qishga urg'u beradi. Bu ajablanarli emas, chunki "o'rganish konusi" 1969 yildan beri ma'lum.



II. NAZARIY MATERIALLAR

1-mavzu: Menejmentga kirish . 2 soat.

Reja.

1. Menejment: tushunchasi, menejmentning rivojlanish tarixi.
2. Tibbiyot muassasalarida tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini shakllantirish tamoyillari

Kalit so'zlar : menejment, menejmentning rivojlanish tarixi, boshqaruv funktsiyalari, boshqaruv maktablari.

1. Menejment: tushunchasi, menejmentning rivojlanish tarixi.

Menejment faoliyat turi sifatida. Boshqaruv vazifalari. "Menejment" va "menejer" so'zlari bizga ingliz tilidan kelgan va "boshqaruv" deb tarjima qilingan. **Menejment** - bu barcha resurslardan oqilona foydalanish orqali tashkilot maqsadlarini shakllantirish va unga erishishga qaratilgan ilmiy bilimlar va kasbiy faoliyat sohasi.

Shu munosabat bilan menejmentni ikkita asosiy pozitsiyadan ko'rib chiqish kerak:

- 1) ishlab chiqarishni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari (bizning tushunchamizda - sog'liqni saqlash) uning samaradorligi va rentabelligini oshirish maqsadida;
- 2) alohida xodimni, ishchi guruhni va umuman tashkilotni boshqarish jarayoni sifatida.

Menejmentning rivojlanish tarixi

Boshqaruv muammolari haqidagi bayonotlarni Misr papiruslarida, Dajla va Furot daryolari oralig'idagi loy lavhalarda, Osmon imperiyasi davridan saqlanib qolgan ipak o'ramlarida topish mumkin.

18- asr oxiri - 19- asr boshlaridagi sanoat inqilobi natijasida yuzaga kelgan vaziyat boshqaruvga empirik usullar bilan bir qatorda amaliy ishlanmalar va tajribalar ham kiritila boshlandi, ularning natijalari ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishni yaxshilashga yordam berdi. .

To'rtta asosiy maktabni ajratish odatiy holdir :

1. Ilmiy boshqaruv maktabi (1885-1920).
2. Ma'muriy yoki klassik maktab (1920-1950).
3. Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950).
4. Boshqaruvning matematik maktabi (50-yillardan boshlab).

Ilmiy boshqaruv maktabi . Ilmiy boshqaruvning paydo bo'lishi birinchi navbatda F.U.ning nazariy va amaliy boshqaruv tizimi bilan bog'liq. Teylor. Ilmiy menejment maktabining shakllanishi uchta asosiy nuqtaga asoslandi, ular aslida menejmentning keyingi rivojlanishining dastlabki tamoyillari bo'lib xizmat qildi:

- tashkilotning rasmiy tuzilmasini ishlab chiqish;
- mehnatni oqilona tashkil etish;
- boshqaruvchi va ishchi o'rtasidagi hamkorlik choralarini belgilash, ya'ni ijro va boshqaruv funktsiyalarini farqlash.

Bu birinchi ilmiy maktab ratsionalistik deb ataldi.

Ushbu maktabning uslubiy asosi tashkilotga an'anaviy yondashuv deb ataladigan bo'lib, u bir-biridan ajratilgan mustaqil elementlardan iborat narsa deb hisoblangan, ammo ularning faoliyati ma'lum umumiy qonunlarga bo'ysunadi.

Ma'muriy yoki klassik boshqaruv maktabi . Ma'muriy maktabning rivojlanishi ikki asosiy yo'nalishda - ishlab chiqarishni ratsionalizatsiya qilish va boshqaruv muammolarini o'rganishda amalga oshirildi.

Ushbu maktabning asosiy vazifasi universal boshqaruv tamoyillarini yaratish edi, ularni har qanday tashkilotda amalga oshirish muvaffaqiyatga olib kelishi kerak. Ushbu maktabning deyarli barcha vakillari (G. Emerson , A. Fayol, M. Weber , G. Ford) muvaffaqiyatli boshqaruvning asosiy tamoyillarini o'ziga xos tarzda shakllantirishga harakat qildilar.

Inson munosabatlari maktabi . Hayotning o'zi yangi boshqaruv paradigmasini, insonga yo'naltirilgan yondashuvni shakllantirishni talab qildi. Va bu yondashuv asrimizning yigirmanchi yillarining ikkinchi yarmida shakllana boshladi. Insoniy munosabatlar maktabining asoschisi Elton Mayo hisoblanadi. Ushbu maktab vakillari birinchi marta har bir tashkilotni ijtimoiy tizim sifatida ko'rishni boshladilar va bu tizimning ijtimoiy-psixologik omillariga mohirona ta'sir qilish bilangina samarali boshqarish mumkinligidan kelib chiqdilar.

Boshqaruvning matematik maktabi Bu maktabning yetakchi vakillari R.Akoff , S.Biru , D.Forrester va boshqalardir. Matematik maktabning asosini operatsiyalarni tadqiq qilish va modellashtirish nazariyasi, shuningdek, tizimli va vaziyatli boshqaruvga yondashuv. Tizimli yondashuvga ko'ra, butun atrofda dunyo doimiy o'zaro ta'sirda bo'lgan turli xil murakkablikdagi son-sanoqsiz dinamik tizimlar bilan ifodalanadi. O'z navbatida, boshqaruvga situatsion yondashuv boshqaruv tizimlarining ichki qurilishi tashqi muhit ta'siriga javob ekanligini nazarda tutadi.

Tibbiyot muassasalarida tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini shakllantirish tamoyillari .

tashkiliy boshqaruv tuzilmalarining 4 ta asosiy turi mavjud : chiziqli, chiziqli-funksional, chiziqli-shtat va matritsa.

Tibbiyot tashkilotlarida asosiy boshqaruv tuzilmasi sifatida chiziqli boshqaruv tuzilmasi keng qo'llaniladi, bu aniq bir kishilik buyruq bilan tavsiflanadi - har bir menejer, har bir xodim faqat bitta yuqori shaxsga bo'ysunadi.

Chiziqli-funksional tuzilma - bu boshqaruv mehnatining shunday taqsimlanishini ta'minlovchi bosqichli ierarxik tuzilma bo'lib, unda chiziqli menejerlar aslida boshqaradi va funksional maslahat beradi. Ushbu boshqaruv tuzilmasi boshqaruv uskunasi ko'plab muntazam, tez-tez takrorlanadigan protseduralar va operatsiyalarni bajarishi kerak bo'lgan joylarda eng samarali hisoblanadi. Shunday qilib, qattiq aloqa tizimi orqali har bir quyi tizimning va umuman tashkilotning aniq ishlashi ta'minlanadi.

Tarmoq shtab-kvartirasi tuzilmasi liniya menejerlari qoshida maxsus bo'linmalar - shtab-kvartiralar tashkil etilganligini nazarda tutadi, ularning asosiy vazifasi boshqaruvchiga individual boshqaruv funktsiyalarini bajarishda yordam berishdir. Zamonaviy sog'liqni saqlash muassasasi sharoitida buxgalteriya hisobi, rejalashtirish va moliya bo'limi, marketing bo'limi va boshqalar kiradi.

Matritsa tuzilmasi - bu ijrochilarning ikki tomonlama bo'ysunishi printsipli asosida qurilgan tashkiliy boshqaruv tuzilmasining zamonaviy samarali turi: bir tomondan, funktsional xizmatning bevosita rahbariga, boshqa tomondan, loyiha menejeriga. rejalashtirilgan vaqt, resurslar va sifatga muvofiq boshqaruv jarayonini amalga oshirish uchun zarur vakolatga ega.

Nazorat savollari

1. Menejmentni aniqlang
2. Menejment maktablarining rivojlanish bosqichlarini sanab bering
3. Tashkiliy tuzilmalarning 4 turini sanab o'ling

Adabiyot

1. MBA. operatsion boshqaruv. Yil 1. 1-bo'lim. - REF: MBA, 2005 - 194 b.
2. Farq et yoki o'l: Qotillar davrida omon qolish / Per. ingliz tilidan. - Sankt-Peterburg: PETER, 2002. -240 p.
3. Ishlab chiqarish va operatsion boshqaruv. 8-nashr. // Per. ingliz tilidan. - M.: Uilyams, 2001. - 704 b.

2-mavzu: Strategik menejment . 2 soat

Reja

1. Sog'liqni saqlashda strategik menejment
- 2.

Kalit so'zlar: strategik boshqaruv, rejalashtirish, nazorat.

Sog'liqni saqlashda strategik menejment

Strategik boshqaruv - bu tashkilot faoliyati (strategiyasi) kontseptsiyasini yaratishni ta'minlaydigan va tizimning barcha sub'ektlari va barcha faoliyatlarini strategik maqsadlarga erishishga yo'naltiradigan tizimli jarayon.

Boshqaruv ierarxiyasi 3 darajani o'z ichiga oladi:

- strategik;
- taktik;
- operativ.

Strategik darajada strategiya shakllantirilmoqda, unga quyidagilar kiradi: tahlil qilish; bashorat; rejalashtirish; nima qilish kerakligini hal qilish. Sog'liqni saqlashni boshqarishning strategik darajasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mamlakat Sog'liqni saqlash vazirligi;
- Federatsiya sub'ektlari va munitsipalitetlarning sog'liqni saqlash organlari;
- mustaqil tibbiyot tashkilotlari rahbarlari. taktik daraja boshqaruv amalga oshirishga rahbarlik qiladi

strategiya, shu jumladan: rejalashtirish va buni qanday qilishni hal qilish. Sog'liqni saqlashni boshqarishning taktik darajasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- federal sog'liqni saqlashni boshqarish organlarining asosiy tarkibiy bo'linmalari, Federatsiya sub'ekti organlari va hokimiyatning munitsipal darajalari rahbarlari;
- mustaqil tibbiyot tashkilotlari rahbarlarining o'rinbosarlari; tibbiyot birlashmasi tarkibiga kiruvchi tibbiyot tashkilotlari rahbarlari (tuman markaziy kasalxonasidagi poliklinika, birlashgan kasalxona tarkibidagi poliklinika).

Operatsion boshqaruv darajasida strategiyaning aniq chora-tadbirlarini amalga oshirishni boshqarish amalga oshiriladi, jumladan: ishlarni tashkil etish, tartibga solish; buxgalteriya hisobi, bajarilishini nazorat qilish, faoliyatni amalga oshirishning to'liqligini tahlil qilish.

Sog'liqni saqlashning operatsion darajasi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- sog'liqni saqlashni boshqarish organlarining boshlang'ich tarkibiy bo'linmalari rahbarlari: boshqarma bo'limi (boshqaruv);
- tibbiyot tashkilotlarining tarkibiy bo'linmalari (bo'limlari) rahbarlari.

Strategik boshqaruv quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- tashkilotlar faoliyatini tizimli tahlil qilish;
- strategik rejalashtirish;
- operatsion rejalarning strategik rejalarga muvofiqligini ta'minlash;
- strategik rejalarni amalga oshirishda ishtirok etuvchi tashkiliy tuzilmalarni shakllantirish va boshqarish;
- strategik rejalar bajarilishini monitoring qilish va baholash.

Strategik boshqaruvga kirishishdan oldin sog'liqni saqlashni rivojlantirish sohasidagi davlat siyosatining asosiy davlat hujjatlarida o'z aksini topgan maqsadlarini aniqlash nihoyatda muhim: mamlakat Konstitutsiyasi; qonun hujjatlari (sog'liqni saqlash to'g'risidagi qonunlar); mamlakat Prezidentining farmonlari.

Davlat siyosatining strategik maqsadi O'zbekistonda sog'liqni saqlash sohasida aholini arzon sifatli tibbiy yordam bilan ta'minlash orqali odamlar salomatligini mustahkamlash, shuningdek, sog'lom turmush tarzi madaniyatini yuksaltirish va profilaktika tadbirlarini kengaytirishdan iborat. Shu bilan birga, davlat siyosatining asosiy ustuvor yo'nalishlari va vazifalari belgilab berilgan.

Sog'liqni saqlash sohasidagi davlat siyosatining asosiy ustuvor yo'nalishlari va vazifalari quyidagilardan iborat:

1. Fuqarolar salomatligi va davlat xavfsizligiga alohida xavf tug'diruvchi kasalliklarni kamaytirish:

- Erta o'limning kamayishi:
 - qon aylanish tizimining kasalliklaridan;
 - baxtsiz hodisalardan (jarohatlanish va zaharlanish);
 - malign neoplazmalardan.
- Mamlakatdagi demografik vaziyat uchun alohida ahamiyatga ega bo'lgan kasalliklarga (ona va otalarning reproduktiv salomatligiga, yangi tug'ilgan chaqaloqlar salomatligiga tahdid soluvchi kasalliklar) qarshi kurashish.

- millat salomatligiga alohida xavf tug'diruvchi kasalliklarga (sil, OIV/OITS, giyohvandlik, jinsiy yo'l bilan yuqadigan kasalliklar) qarshi kurashish.

2. Kasalliklarning oldini olish va salomatlikni mustahkamlash chora-tadbirlarini kengaytirish:

- sog'lom odamlarni ommaviy tibbiy ko'rikdan o'tkazish;
- restorativ tibbiyot tizimini rivojlantirish.
- aholining o'zini-o'zi takomillashtirish tizimini shakllantirish.

3. Aholiga sifatli tibbiy xizmatdan foydalanish imkoniyatini ta'minlash:

- RNKni mustahkamlash; umumiy amaliyot shifokori institutini rivojlantirish;

- Tibbiyot tashkilotlari tarmog'ini optimallashtirish, shifoxona o'rnini bosuvchi texnologiyalarni ishlab chiqishda tibbiy yordam ko'rsatish hajmini qisqartirish orqali sog'liqni saqlashning tarkibiy samaradorligini oshirish.

- kasalliklarning oldini olish, diagnostika va davolash, bemorlarni tibbiy reabilitatsiya qilishning zamonaviy usullarini ishlab chiqish va tibbiyot amaliyotiga joriy etish.

- sog'liqni saqlashni moliyalashtirishni optimallashtirish.
- Inson resurslarini rivojlantirish.

Sog'liqni saqlash sohasidagi davlat siyosatining asosiy maqsad va vazifalarini belgilab, sog'liqni saqlashni rivojlantirishning strategik rejasini ishlab chiqishga o'tamiz.

1.2 Sog'liqni saqlashda strategik rejalashtirish

Rejalashtirish menejmentning asosiy funksiyasi va sog'liqni saqlash tizimining boshqaruv quyi tizimining yadrosidir.

So'zning keng ma'nosida rejalashtirish - kelajakni oldindan belgilash, tizimning (sub'ektning) istalgan va rejalashtirilgan kelajakdagi holatining modelini

qurish, shu bilan birga ushbu holatga erishish yo'llari, usullari, vositalari va vaqtlarini, yakuniy bosqichlarni, rejalashtirilgan harakatlarni belgilash.

Rejalashtirishga zamonaviy yondashuvning zamirida reja va dastur o'rtasidagi aniq farq yotadi.

Dastur - bu maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan tizim sub'ektlari (yoki bir nechta tizimlar) harakatlarining ro'yxati.

Dasturni ortiqcha yoki kam bajarmaslik kerak, aks holda maqsadga erishib bo'lmaydi.

Dastur doimo aniq maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, ular dastur ko'rsatkichlarida, uning raqamli parametrlarida aks ettirilgan, ko'zlangan maqsadlar sari harakat qilish muammolarini hal qilish chorasi yoki darajasini belgilash.

1950-yillarning boshlarida Yaponiya va Germaniyada, keyinroq esa AQShda yetakchi iqtisodchilar dastur maqsadlarini aniqlash metodologiyasini sezilarli darajada takomillashtirdilar. Ushbu ish natijasida sub'ektlar faoliyatining maqsadlari majburiy bo'lishi kerakligi aniqlandi umuman tizimning maqsadlariga mos keladi va shu bilan birga ijtimoiy ahamiyatga ega bo'ladi. Misol uchun, Rossiyada sog'liqni saqlashni isloh qilish dasturining maqsadi, aytaylik, shifokorlarning ish haqini oshirish emas, balki sog'liqni saqlash natijalarini yaxshilash bo'lishi kerak, chunki bu ijtimoiy ahamiyatga ega maqsadga erishishning bir yo'li bo'ladi.

O'tgan asrning 60-yillari oxiriga kelib, bir guruh yapon iqtisodchilari amerikalik Deming rejalashtirish nazariyasiga rejalashtirish tushunchasini kiritdilar. cheklangan resurslar sharoitida rejalashtirish. Ushbu kontseptsiyaga asoslanadi aksioma: har qanday ijtimoiy foydali ishlab chiqarish cheklangan resurslar bilan cheklanadi.

Yaponiya va Qo'shma Shtatlardagi iqtisodchilar shakllantirdilar ish sifatini doimiy ravishda oshirish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish asosida

resurslardan foydalanish samaradorligini doimiy oshirishni hisobga olgan holda dastur maqsadlarini belgilash metodologiyasi.

Shunday qilib, yuqorida aytilganlarga asoslanib, rejalashtirishni iqtisodiyotning asosiy bo'limi sifatida aniqlash mumkin, bu har qanday sub'ekt yoki tizimning o'z faoliyatining maqsadiga erishish uchun harakatlarini belgilashdagi eng muhim voqea bo'lib, ijtimoiy ahamiyatini hisobga olgan holda belgilanadi. resurslardan samarali foydalanish shartlari.

Barcha dasturlar maqsadlar bo'yicha bo'linadi:

- strategik - ularning yutug'i 5 yilga rejalashtirilgan;
- taktik (strategik maqsadlarga erishishda oraliq) - ularga erishish 1 yildan 5 yilgacha bo'lgan muddatga rejalashtirilgan;
- operativ (joriy) - ularning yutug'i bir oy, chorak, qoida tariqasida, 1 yilgacha rejalashtirilgan.

Barcha dasturlar oddiy (agar dastur faoliyati bir tizimning sub'ektlari yoki bir fan jamoasi tomonidan amalga oshirilsa) va murakkab (agar dastur faoliyati bir nechta tizim sub'ektlari yoki turli fanlarning jamoalari tomonidan bajarilgan bo'lsa) bo'linadi.

Dasturdan farqli o'laroq, rejalar boshqaruvning yuqori darajasidan quyi bo'g'ingacha bo'lgan vazifalardir va hokazo. Rejaning maqsadlari, qoida tariqasida, joriy dasturlarning individual tadbirlarini amalga oshirishni ta'minlaydi va direktiv ko'rsatkichlarning 3 guruhini o'z ichiga oladi:

- xizmatlar va mahsulotlar hajmi va sifat parametrlari;
- muddatlar;
- vazifani bajarish uchun resurslarni qo'llab-quvvatlash hajmi. Sanoatni strategik rejalashtirishni boshlashda quyidagi uslubiy va maqsadli parametrlarga tayanish kerak:

- fuqarolarning tibbiy xizmatdan teng foydalanishlari;
- chidamli yechimlarni har tomonlama tahlil qilish;
- o'zaro bog'liq kompleks rejalashtirish;

- rejalarni prognozli ishlanmalar bilan mustahkamlash;
- yo'qotishlarning oldini olish choralarini ko'rish.

Shunday qilib, tahlil va ustuvorliklarga asoslangan strategik rejalashtirish faoliyatning maqsad va yo'nalishlarini aniq baholashni ta'minlashi, ushbu maqsadlarga erishish uchun harakatlar va qarorlar majmuini belgilashi kerak.

Strategik rejalashtirishning asosiy vazifasi sog'liqni saqlash tizimining o'zida innovatsiyalar va o'zgarishlarni ta'minlashdir. Shuni ta'kidlash kerakki, ilmiy asoslangan rejalashtirish bilan rejalashtirilgan va erishilgan natijalar o'rtasida barqaror ijobiy bog'liqlik mavjud.

Rejalashtirishning ajralmas atributi o'tmishdagi strategik qarorlar tajribasiga va boshqaruv xodimlarining istiqbolli tafakkurini rivojlantirishga asoslangan tashkiliy strategik bashorat bo'lishi kerak. Afsuski, mablag'larning 75% gacha kam samaradorlik, lekin yuqori xarajatli vazifalarni hal qilishga yo'naltirilgan; shu bilan birga, yuqori samarali maqsadlarga bir martalik moliyaviy in'ektsiyalar ham yaxshi natija berishi ma'lum.

Bu jarayonda yetakchilarning o'rnini beqiyos; bu shunchaki strategik rejalashtirish jarayonini boshlashdan ko'ra kengroqdir - doimiy ravishda tashkil etish, monitoring qilish, tahlil qilish, baholash va adekvat tuzatishlar kiritish kerak. Buning uchun esa ilg'or fikrlaydigan va sog'liqni saqlash muassasalari rahbarlarining vazifasini bajaruvchi (menejer-menejerlar) kerak va bu erda oddiy iqtisodiy universal ta'lim etarli emas.

Samarali menejer tovarning bir qismi bo'lib, uni farqlay olishi va qo'llab-quvvatlashi kerak, chunki faqat samarali menejerlar samarali tashkilotlarni yaratadilar, ish va natijalar darajasiga ta'sir qiladilar va o'zgarishlarning dvigateliga aylanadilar.

Shunday qilib, uni amalga oshira oladigan menejerlarsiz strategik siyosatga erishib bo'lmaydi, chunki bu malakali boshqaruvni talab qiladigan ancha murakkab jarayon.

Strategiya uning alohida elementlari emas, balki butun tizim nuqtai nazaridan ishlab chiqilgan batafsil kompleks reja bo'lishi kerak, lekin ayni paytda aniq maqsadli bo'lishi kerak. Shu bilan birga, reja uzoq vaqt davomida yaxlit bo'lib qolishi kerak, lekin agar kerak bo'lsa, individual (qo'shimcha) holatlarni o'zgartirish va qayta yo'naltirish amalga oshirilishi uchun etarli darajada moslashuvchanlikka ega bo'lishi kerak. Strategik manevr qilish imkoniyatiga ega bo'lish kerak va harakatlar rejasiga qo'shimcha ravishda kutilmagan, qo'shimcha holatlar yuzaga kelganda, rejani zaxirada saqlash kerak. Sog'liqni saqlashning strategik rejalarini ishlab chiqish hukumatning barcha darajalarida, tibbiyot tashkilotlarigacha zarur.

Yuqori texnologiyali ixtisoslashtirilgan tibbiy yordam ko'rsatish bo'yicha hududlararo markazlar vazifasini bajaradigan yirik shaharlarda sog'liqni saqlashni strategik rejalashtirish tizimini joriy etish alohida ahamiyatga ega.

Katta aholi punktlari sharoitida strategik rejalarini ishlab chiqishning o'ziga xosligi turli idoraviy va hududiy bo'ysunishdagi tibbiy tashkilotlar o'rtasida bemorlarning oqilona oqimini aniqlash zarurati hisoblanadi (60-rasm).

Keling, ba'zi tushuntirishlar beraylik. Tizimning asosiy umumiy maqsadi -

u
n
i
n
g
m
a
v
j
u
d
l
i
g
i



Rasm. 1. Rejalashtirish jarayonining sxematik diagrammasi

missiyani bajarish uchun ishlab chiqilgan. Missiyaga asoslangan maqsadlar mezon bo'lib xizmat qiladi. Tizimning maqsadlari aniq va o'lchanadigan, vaqtga yo'naltirilgan (uzoq muddatli, o'rta muddatli va qisqa muddatli), erishish mumkin

bo'lgan va o'zaro qo'llab-quvvatlanadigan bo'lishi kerak. Boshqaruv so'rovi - bu tizimning strategik kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun mo'ljallangan funktsional sohalarni uslubiy baholash. Strategik alternativani tahlil qilish kutilayotgan natijalarning asosiy variantlari (o'sish, cheklangan o'sish, qisqartirish, kombinatsiya kabi) asosida amalga oshiriladi.

Boshqaruv so'rovidan so'ng strategiya va uni amalga oshirish usullarini tanlash amalga oshiriladi. Strategik rejalashtirish doirasida boshqaruv faoliyatining 3 ta asosiy turi amalga oshirilishi kerak:

- resurslarni ustuvor rejalashtirish va taqsimlash;
- tizimning tashqi muhitga moslashuvini ta'minlash;
- tizimni o'z vaqtida ichki muvofiqlashtirish va qayta guruhlash. Shu bilan

birga, dastlab strategik rejalashtirish tabiatining bir qator o'ziga xos xususiyatlarini yodda tutish kerak:

- masshtab va daxlsizlik;
- murakkablik va ikki tomonlamalik;
- fundamental va uzoq muddatli;
- o'zgarishlarning ahamiyati va atrof-muhitga bog'liqligi. Strategik

r

e

j

Strategik rejalashtirishning asosiy vazifasi resurs salohiyatini rivojlantirish va ulardan foydalanish yo'nalishlarini aniqlashdan iborat bo'lishi kerak.

l

a

s

h

t

i

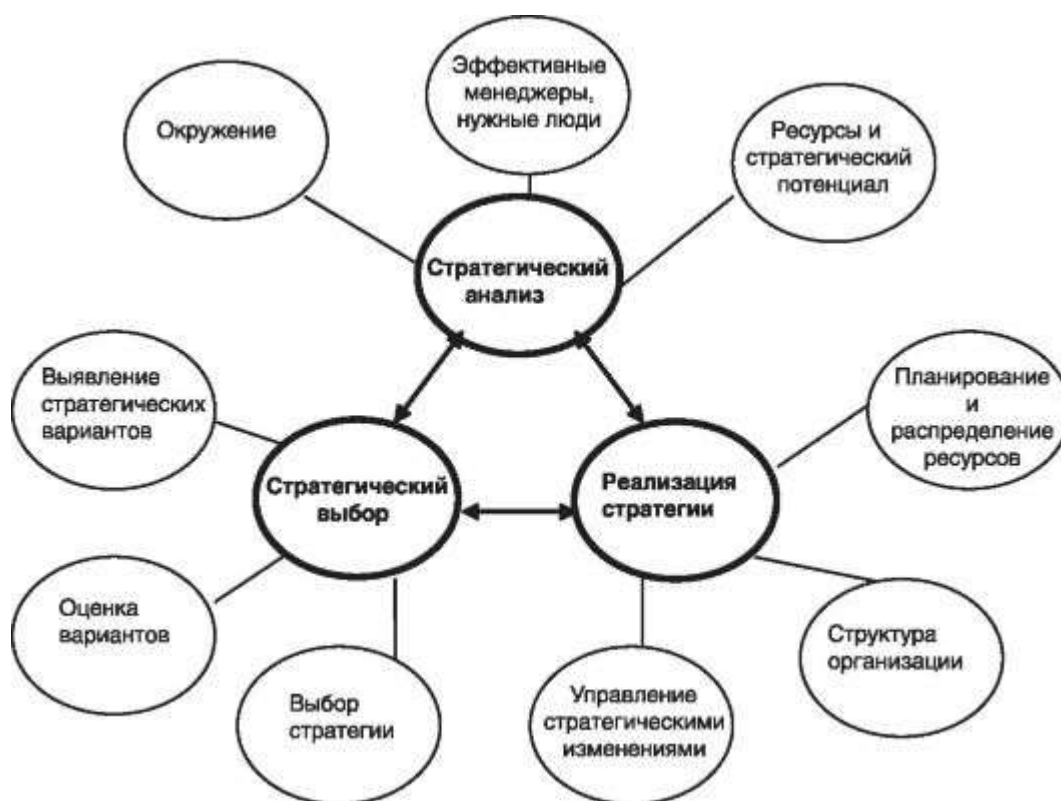
r

i

s

h

e



Rasm. 2. Strategik rejalashtirish elementlari o'rtasidagi munosabatlar aholi salomatligi holatini yaxshilash. Bu yo'nalishlarning eng muhimi sog'liqni saqlash tizimidagi tarkibiy islohotlar, jumladan, tibbiyot tashkilotlari tarmog'ini tarkibiy o'zgartirishdir.

Yuqorida aytilganlarga asosanib, maqsadlar, natijalar, ishtirokchilar kombinatsiyasi shaklida strategik rejalashtirish asoslarini aniqlash juda muhimdir (3-rasm).





Рasm. 4. Strategik rejalashtirish jarayonida harakatlarni muvofiqashtirish sxemasi

Strategik rejalashtirish doirasidagi vazifalarni amalga oshirish uchun sog'liqni saqlashni boshqarish tizimida strategik rejalashtirish elementlarini gorizonta va vertikal ravishda muvofiqashtirishga qodir bo'lgan maxsus bo'linmalarni yaratish maqsadga muvofiqdir.

O'z navbatida, hududiy miqyosdagi strategik boshqaruv tuzilmalarining tashkiliy ishi asbob-uskunalar, texnologiyalar va malakali kadrlar bilan jihozlangan kuchli tibbiy informatika, tahlil va prognozlash markazlariga asoslanishi kerak.

Sog'liqni saqlashni uzoq muddatli rivojlantirishning muayyan ustuvor yo'nalishlarini (umumiy amaliyot shifokori, moliyalashtirish islohoti, mehnatga haq to'lash, tarkibiy o'zgartirish va boshqalar) amalga oshirish uchun federal darajada strategik rivojlanish guruhlarini yaratish rejalashtirilgan, bu esa keyinchalik ushbu faoliyatni davlatga o'tkazish rejalashtirilgan. hududlar.

Shunday qilib, sog'liqni saqlashda strategik rejalashtirish va boshqarish tizimini yaratish bo'yicha kelgusi ishlar umumiy tushunish, harakatlarni muvofiqashtirish, kuch tuzilmalari tomonidan qo'llab-quvvatlash va vaqtinchalik salohiyatning mavjudligini talab qiladi.

Xulosa qilib aytganda, strategik rejalashtirishning asosiy postulatlarini eslaylik:

- strategik rejalashtirish optimal bo'lishi mumkin emas, lekin usiz oldinga intilish samarasiz bo'lishi aniq;
- hech narsa hech qachon rejaga muvofiq ketmaydi; rejalarni yo'lda tuzatish kerak;
- Muammoli vaziyatlarga ta'sir etuvchi omillarning xilma-xilligi strategiyalarni ishlab chiqishni qiyin vazifaga aylantiradi, lekin uni hal qilmasdan turib, hech qanday taraqqiyot bo'lmaydi.

Strategik rejalashtirishning asosiy tamoyili aholiga tibbiy yordam ko'rsatishning davlat kafolatlarini aniq belgilash asosida tibbiy yordam hajmi va tuzilmasini kutilayotgan moliyaviy resurslar bilan bog'lashdan iborat. Tibbiy yordamning moliyaviy ta'minlangan hajmlarini rejalashtirish uni taqdim etishning eng oqilona variantlarini izlashni o'z ichiga oladi.

resurslardan foydalanishni yaxshilash orqali aholini tibbiy yordamdan maksimal darajada foydalanishni ta'minlashdan iborat. Strategik rejalashtirishning aniq muddatlari ijro etuvchi hokimiyat organlari tomonidan mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning rejalashtirilgan istiqbollari muddatiga muvofiq belgilanadi.

O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi respublika darajasida belgilangan tartibda ishlab chiqadi va tasdiqlaydi:

- mamlakatda sog'liqni saqlashni rivojlantirishning strategik maqsad va vazifalari;
- aholi salomatligi holati va sog'liqni saqlash faoliyatining strategik ko'rsatkichlari;
- aholini bepul tibbiy yordam bilan ta'minlashning davlat kafolatlari dasturi;
- tabiiy normalar va normalar, rejalashtirishning ijtimoiy standartlari, tibbiy yordam ko'rsatish hajmining hududiy normalarini hisoblash metodikasi va ularni normativ moliyaviy ta'minlash;
- strategik vazifalarni amalga oshirishni ta'minlovchi respublika maqsadli dasturlari, shu jumladan:

- sog'liqni saqlashning huquqiy bazasini rivojlantirish to'g'risida;
- sog'liqni saqlashni boshqarish va moliyalashtirish tizimini takomillashtirish;
- sog'liqni saqlash samaradorligini oshiradigan yangi tashkiliy va tibbiy texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy etish;
- investitsiyalarni rejalashtirish, ularning samaradorligini baholash metodologiyasini, sog'liqni saqlash sohasida investisiya loyihalarini muvofiqlashtirish tartibini ishlab chiqish.

O'zbekiston Respublikasi hududlari va hududiy sub'ektlar darajasida strategik rejalashtirish jarayonida quyidagi vazifalar hal etilishi lozim:

1. Hudud aholisining sog'lig'i holatiga baho berildi, rejalashtirilgan davr uchun rivojlanish prognozi berildi.
2. Hududda sog'liqni saqlash holati, uning rejalashtirilgan ehtiyojlarga muvofiqligi darajasi tahlil qilindi, uning samaradorligini oshirish uchun zaxiralar belgilandi.
3. Sog'liqni saqlash sohasini rejalashtirilgan davrda rivojlantirishning maqsad, vazifalari va ustuvor yo'nalishlari belgilab olindi.
4. Davlat kafolatlarini amalga oshirish uchun ajratiladigan moliyaviy mablag'lar va sog'liqni saqlashni rivojlantirish uchun jalb qilinadigan mablag'lar miqdori belgilandi.
5. Rejalashtirish uchun zarur bo'lgan hududiy normalar va normalar tasdiqlandi.
6. Aholi salomatligi holati va sog'liqni saqlash faoliyatining strategik ko'rsatkichlari belgilab berildi.
7. Aholini bepul tibbiy yordam bilan ta'minlash bo'yicha davlat kafolatlarining hududiy dasturlari qabul qilindi.
8. Hududdagi tibbiyot tashkilotlari tarmog'ini modernizatsiya qilish dasturlari qabul qilindi.

9. Ishlab chiqilgan sog‘liqni saqlashni rivojlantirish strategiyasi ijrosini ta’minlash bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar qabul qilindi.

10. Sog‘liqni saqlash sohasida maqsadli dasturlarni rejalashtirishning ustuvor yo‘nalishlari belgilandi.

o'n bir. Strategik rejalarni amalga oshirishni tashkil etish va ularga tuzatishlar kiritish (zarurat tug'ilganda) tartiblari belgilandi.

Strategiyani ishlab chiqish bir necha bosqichda amalga oshiriladi (64-rasm).

Strategik rejalashtirishning eng muhim bosqichi aholiga tibbiy yordam ko'rsatish tizimini tahlil qilishdir. Shu bilan birga, tibbiy yordam ko'rsatish tizimining aholi ehtiyojlariga muvofiqligi ham baholanadi. Quyidagi ko'rsatkichlar tahlil qilinadi:

1. Davlat kafolatlarining hududiy dasturi doirasida aholining tibbiy yordamdan foydalanish imkoniyati darajasi. Baholash barcha turdagi tibbiy yordam va aholining turli guruhlari uchun aholi punktlari uchun amalga oshiriladi.

2. Tibbiy yordam sifati;

- yordam turlari bo'yicha;
- aholining turli toifalariga yordam turlari bo'yicha.

3. Tibbiy tashkilotlarning mavjud quvvatlarining hududiy tuzilmalar doirasidagi yordam turlari bo'yicha ish hajmi.

Buning natijasida davlat kafolatlarining hududiy dasturini takomillashtirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilmoqda.

Sog‘liqni saqlash tizimi va uni moliyalashtirishni tahlil qilish bosqichida boshqaruv va moliyalashtirish samaradorligi baholanadi va ularni takomillashtirish bo‘yicha takliflar ishlab chiqiladi. Bu ish ochib beradi:

- boshqaruv organlari tuzilmasining vazifalarga muvofiqligi va davlat kafolatlarini amalga oshirish;



Rasm. 5. Strategik dasturni ishlab chiqish bosqichlari

- respublika sub'ekti sog'liqni saqlash organlari va hududiy sub'ektlar o'rtasida sog'liqni saqlashni rivojlantirishning yagona siyosatini amalga oshirish mexanizmlarining mavjudligi;

- resurslardan samarali foydalanishni ta'minlash uchun mavjud moliyalashtirish tizimining salohiyati;

- sug'urta to'lovlari yig'imini ko'paytirish bo'yicha XMS hududiy jamg'armasi faoliyatining samaradorlik darajasi;

- Boshqaruv tizimini saqlash xarajatlarini optimallashtirish imkoniyatlari.

Tashkilot faoliyatini chuqur tahlil qilish va asosiy muammolarni aniqlash asosida a tushuncha, unda:

- mavjud muammolarni bartaraf etish orqali erishish mumkin bo'lgan maqsadlar belgilanadi;

- muammolarni bartaraf etish va maqsadlarga erishishning asosiy chora-tadbirlari kengaytirilgan asosda tavsiflanadi;

- kontsepsiyani amalga oshirish vaqti muayyan tadbirlarni amalga oshirishning vaqt bosqichlarini ko'rsatgan holda belgilanadi;

- konsepsiyani amalga oshirish rejasi tuziladi, unda mas'ul shaxslar va muddatlar ko'rsatilgan holda konsepsiyani amalga oshirish bo'yicha zarur dasturlar ro'yxati ko'rsatiladi;

- dasturni shakllantirish va amalga oshirish uchun shart-sharoitlarni (huquqiy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy-axloqiy) yaratish uchun zarur bo'lgan normativ-huquqiy hujjatlar ro'yxatini (qonunlar, ijro etuvchi hokimiyat organlarining qarorlari, farmoyishlari, ko'rsatmalari) o'z ichiga oladi, bunda mas'ul shaxslar va muddatlar ko'rsatilgan. . Qoida tariqasida, kontsepsiya 10-20 yilga tuziladi.

Ushbu yo'nalishlar va maqsadlarga erishish yo'llarini aniqlash sog'liqni saqlash tizimi faoliyatiga aralashuv (o'zgarishlar) zarurati va ko'lami mezonlarini majburiy ravishda belgilashni nazarda tutadi.

Sog'liqni saqlashga aralashuv zarurati mezonlari:

1. Sog'liqni saqlash holati to'g'risida jamoatchilik tashvishi (kuch tuzilmalari, jamoat tashkilotlari, ommaviy axborot vositalari, aholi).

2. Epidemiologik va klinik ehtiyojlar (o'lim, kasallanish, nogironlik, fiziologik ko'rsatkichlar).

3. Mavjud tibbiy texnologiyalar (taklif etilayotgan vositalarning samaradorligi, kasallanish, foydalanish tajribasi, axloqiy maqbullik, iqtisodiy imkoniyatlar).

4. Kasbiy faoliyat standartlarini yaratish (eng yaxshi tibbiy tashkilotlarda erishilgan ijobiy amaliy natijalar).

5. Xarajatlar va natijalar (sog'liqni saqlash tizimining bevosita xarajatlari).

6. Bilvosita xarajatlar (individual, oila, jamoa).

7. Hayot sifati (aholi salomatligini mustahkamlash va himoya qilish).

Sog'liqni saqlash tizimining ishlashi uchun standartlarni belgilash standartlarni belgilash mezonlariga asoslanadi.

Sog'liqni saqlash sohasidagi standartlarni belgilash mezonlari:

1. "Oltin standart" tibbiyot tashkilotlarida qabul qilingan mavjud texnologiyalarning eng yaxshisi hisoblanadi.
2. Barcha mavjud ommaviy axborot vositalari (qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlarni qidirish).
3. Mega-tahlil - bu qaror qabul qilish uchun mavjud ma'lumotlarni tortish.
4. Yaxshi natijalarga asoslangan qarorlar - ideal qonunchilik har doim ham real vaqtda erishib bo'lmaydi.
5. Amaliyotning yuqori darajasi - dori vositalari va tibbiy asbob-uskunalar ishlab chiqarishda qabul qilingan standartlar.
6. Sog'liqni saqlashning yuqori darajasi - etakchi tibbiy tashkilotlarda xizmat ko'rsatish standartlari muvaffaqiyatli natijalar bilan.
7. Eng yuqori sifat - etakchi tibbiy tashkilotlarda yuqori standartlar uchun kurash va ilmiy jamoatchilikda tadqiqotlar tan olinishi.
8. Siz qila oladigan har qanday ishni men yaxshiroq qila olaman - bir mamlakat (yoki mintaqa) standartlarini boshqasi bilan solishtirganda professional g'urur va o'z-o'zini hurmat qilish.
9. Ehtiyojlar, xarajatlar, foyda va samaradorlik - ustuvorliklar, byudjet cheklolari, talabning tanlanishi (resurslarni iste'mol qilish samarali bo'lishi uchun).

Sog'liqni saqlash siyosati va keyinchalik aniq dasturlarni ishlab chiqish har doim vazifalar va ustuvorliklarni belgilashni o'z ichiga oladi, chunki cheklangan resurslar sharoitida bir yo'nalishning rivojlanishi muqarrar ravishda boshqalar hisobiga sodir bo'ladi. Ustuvor vazifalarni belgilash, o'z navbatida, aholi salomatligi holatini va uning eng muammoli tomonlarini baholashga bog'liq.

Strategik reja quyidagi ro'yxatni o'z ichiga oladi:

- konsepsiyaning maqsad va ustuvor yo'nalishlarini belgilovchi vazifalar;
- belgilangan maqsadlarga erishish natijalari va ko'rsatkichlari;
- muammolarni hal qilishni ta'minlaydigan chora-tadbirlar;

- amalga oshirish muddati;
- faoliyatni amalga oshirish uchun mas'ul shaxslar;
- rejalashtirilgan tadbirlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslar (ularning daromad manbalarini ko'rsatgan holda).

Kontseptsiya va strategik rejani ishlab chiqish quyidagi algoritmlar bo'yicha amalga oshiriladi:

1. Strategiyani ishlab chiqish bo'yicha ishchi guruhini (strategiya guruhini) yaratish; printsiptial jihatdan u doimiy bo'lishi kerak;
2. Sog'liqni saqlash sohasidagi vaziyatni tahlil qilish, sog'liqni saqlash holati va sog'liqni saqlash tizimining faoliyatidagi asosiy muammolarni ko'rsatish;
3. Ushbu muammolarning sabablarini aniqlang. Sabab-oqibat diagrammasini qurish;
4. Muammoni aniqlashda ushbu sabablarning ta'sirining kuchini aniqlash va baholash (kuch maydonlarini tahlil qilish);
5. Muammolarga ta'sir kuchiga qarab ustuvor sabablarni aniqlash;
6. ustuvor sabablarni bartaraf etish bo'yicha vazifalarni belgilash;
7. Vazifalarni hal qilish usullari va mexanizmlarini aniqlash;
8. Vazifalar bajariladigan mezonlarni tasdiqlash:
 - profilaktika yo'nalishi;
 - tibbiy yordamdan teng ijtimoiy foydalanish;
 - tibbiy xizmat ko'rsatishning aholi ehtiyojlariga muvofiqligi;
 - tibbiy yordamning hududiy qulayligi;
 - tibbiy yordamning klinik samaradorligi;
 - tibbiy yordamning iqtisodiy samaradorligi;
 - sog'liqni saqlashning etarli darajada moliyaviy ta'minlanishi. Barcha dasturlar majburiy tuzilishga ega:
 - aniq maqsadli ko'rsatkichlar ko'rinishida erishiladigan maqsad;
 - ko'magida maqsadga erishiladigan chora-tadbirlar (harakatlar) ro'yxati;

- tadbirlar ijrochilari;
- ijrochilar faoliyatni amalga oshiradigan vaqt;
- faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy xarajatlar;
- maqsad ko'rsatkichlarini monitoring qilish tartibi. Dasturni ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Maqsadlarni aniqlash;
2. Tadbirlarni rivojlantirish;
3. Ijrochilarning ta'rifi;
4. Faoliyatni amalga oshirish muddatlarini belgilash;
5. Tadbirlarni va umuman dasturni amalga oshirish uchun xarajatlar miqdorini aniqlash;
6. Dasturning ekspertizasi;
7. Dasturni ijrochilar bilan muvofiqlashtirish;
8. Dasturni takomillashtirish;
9. Dasturga huquqiy maqom berish.

Strategik maqsadlarni aniqlash - maqsadlarga erishishning haqiqat darajasi bog'liq bo'lgan dasturni shakllantirishning eng muhim bosqichlaridan biri. Ushbu bosqichda o'zgarishlarning yakuniy natijalari loyihalarini modellashtirish asosida maqsadlarning bashoratli ko'rsatkichlari ishlab chiqiladi.

Hozirgi kunga qadar 100 dan ortiq ilmiy prognozlash usullari ishlab chiqilgan. Biroq, faoliyat maqsadlari va ularga erishish yo'llari nuqtai nazaridan o'ziga xos tizim bo'lgan sog'liqni saqlash sohasi uchun faoliyat maqsadlarini bashorat qilishda maqsadni tavsiflovchi ko'rsatkichlarni aniqlash juda zarur, chunki bashorat qilish haqiqatining asosiy mezonlari qiymatlar - maqsad ko'rsatkichlarining taxmin qilingan qiymatlari va maqsadni tavsiflovchi ko'rsatkichlar o'rtasidagi yaqin bog'liqlik. Maqsadni tavsiflovchi ko'p sonli ko'rsatkichlar mavjudligini hisobga olgan holda, maqsad ko'rsatkichlarining bashorat qilingan qiymatlarining

haqiqati ko'p jihatdan maqsadni tavsiflovchi ko'rsatkichlarga ta'sir qiluvchi tashqi sharoitlarga bog'liq bo'ladi.

Sog'liqni saqlash tizimi maqsadlarining bajarilishiga faol ta'sir ko'rsatadigan tashqi sharoitlar quyidagilardan iborat:

- aholi salomatligini muhofaza qilish sohasidagi davlat siyosati;
- aholining o'z sog'lig'iga munosabati;
- ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarni aholi hayoti va mehnat salohiyatini saqlashga yo'naltirish.

Shu munosabat bilan, sog'liqni saqlash tizimi maqsadlari ko'rsatkichlarining ishonchli bashoratli qiymatlarini olishning eng muhim sharti prognoz qiymatlarini baholashning butun davri uchun mamlakatda barqaror siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy vaziyatning mavjudligi hisoblanadi.

Sog'liqni saqlash modelini ishlab chiqish jarayoni bir necha bosqichlardan iborat:

- Maqsadni shakllantirish.
- Matematik modelni ishlab chiqish uchun ma'lumotlar to'plash.
- Kelajakdagi o'zgarishlarni hisobga olmagan holda matematik modelni ishlab chiqish.
- ishlab chiqilgan model ko'rsatkichlariga ularning taklif etilayotgan o'zgartirishlar bilan chambarchas bog'liqligini hisobga olgan holda tuzatish omillarini ishlab chiqish va joriy etish.
- Modelni yakuniy ishlab chiqish.
- Model (strategik) maqsadlarga erishish uchun faoliyatni shakllantirishda modeldan foydalanish.

Sog'liqni saqlash tizimining modeli uning faoliyatining quyidagi asosiy parametrlarini o'z ichiga oladi:

- tizim maqsadlari ko'rsatkichlari;
- tizim strukturasi ko'rsatkichlari;
- tizimning ishlash (jarayon) ko'rsatkichlari;

- ishlaydigan tizimni resurslar (mehnat, moddiy, intellektual, axborot, moliyaviy) bilan ta'minlash ko'rsatkichlari.

Sog'liqni saqlashni rivojlantirishning strategik maqsad va vazifalarini shakllantirish bosqichida aholini tibbiy yordam bilan maksimal darajada ta'minlash maqsadida uning strategik yo'nalishlari shakllantiriladi.

Tibbiy yordam hajmining strategik standartlarini aniqlash bosqichida aholining tibbiy yordamga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaydigan hududiy standartlar belgilanadi. Ushbu standartlar 1000 kishiga hisoblab chiqilgan:

- kattalar va bolalarni parvarish qilish darajasi va profili bo'yicha kasalxonada yotoq kunlari;
- mutaxassisligi bo'yicha ambulatoriyalarga borish;
- tez yordam chaqiruvlari.

Keyingi bosqichda hududdagi sog'liqni saqlash tashkilotlarining hisob-kitob modeli shakllantiriladi.

Tibbiyot tashkilotlari tarmog'ining shakllantirilgan modeli asosida aholini tibbiy yordam ko'rsatishning me'yoriy hajmi bilan ta'minlash uchun zarur bo'lgan xarajatlar va tibbiy yordam xarajatlarning hududiy normativlari hisoblab chiqiladi. Aholining tibbiy yordamga bo'lgan me'yoriy ehtiyojlarini qondirish uchun zarur bo'lgan xarajatlarni va uning har bir turi (darajasi, profili, mutaxassisligi) bo'yicha tibbiy yordam birliklari narxining (tariflarining) hududiy standartlarini aniqlang.

Amalga oshirilgan hisob-kitoblar tibbiy tashkilotlar tarmog'ini rivojlantirishning dastlabki variantlarini shakllantirishga yordam beradi va tanlangan variantga asoslanib, sog'liqni saqlash tashkilotlarini rivojlantirish dasturining hajmi va xarajatlari ko'rsatkichlarini hisoblab chiqadi.

Strategik rejalashtirishning barcha bosqichlarini amalga oshirish natijasida:

- tibbiy yordamning rejalashtirilgan hajmlari davlat kafolatlarining hududiy dasturi doirasida shakllantiriladi;
- tibbiy yordam ko'rsatish hajmi va moliyaviy standartlari, shuningdek, tibbiyot tashkilotlari faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari belgilanadi;

- sog'liqni saqlashni modernizatsiya qilish dasturi shakllantirilmoqda.

Strategik dasturning asosiy tuzilmasini shakllantirgandan so'ng, ular dasturning alohida bo'limlari ijrochilari va bajarish muddatlarini belgilashga kirishadilar.

Ijrochilarni tanlash dasturni ishlab chiqish uchun mas'ul bo'lgan boshqaruv organi tomonidan amalga oshiriladi. Ijrochilar o'zlariga yuklangan vazifalarga muvofiq ishbilarmonlik fazilatlarini hisobga olgan holda tanlanadi. Dasturning faoliyati ijrochilar bilan (bajarishning murakkablik darajasi, tadbirlarni amalga oshirish uchun resurslarni jalb qilish, bajarish vaqti bo'yicha), shuningdek ishlab chiquvchilar bilan (vaqt bo'yicha) kelishilgan.

Strategik dasturning bevosita va bilvosita iqtisodiy samaradorligini aniqlash juda muhim qadamdir. To'g'ridan-to'g'ri xarajat samaradorligi (XS) Dasturni amalga oshirishning boshida va oxirida quyidagi formula bo'yicha aniqlangan ko'rsatkichlar o'rtasidagi farqni ifodalaydi:

$$XS = VNMT + TYKX + X + IRX,$$

bu erda VNMT - vaqtinchalik nogironlik uchun mablag'larni to'lash qiymati;
TYKX - tibbiy yordam ko'rsatish xarajatlari; X- xarajatlar

tibbiy reabilitatsiya uchun; IRX - ijtimoiy reabilitatsiya xarajatlari, shu jumladan doimiy nogironlik (nogironlik) uchun to'lovlar.

Bilvosita xarajat samaradorligi BXS umumiy o'lim darajasining qisqarishi hisobiga saqlangan kishi-yillar sonini (pp) ifodalaydi. Bu indeks aniqlash tomonidan formula :

$$BXS = K_{davom} \times K_{a'zosi},$$

davomi chl'

qaerda K_{cont} - ijtimoiy foydali mehnat birligining tannarx koeffitsienti - bir kishi tomonidan yiliga ishlab chiqarilgan umumiy ijtimoiy mahsulot qiymati; K_{chl} - tejalgan odam-yillar soni.

Dastur ekspertizasi qoida tariqasida, dasturni shakllantirish va amalga oshirish bilan bevosita bog'liq bo'lmagan mutaxassislar tomonidan amalga oshiriladi.

Ekspertizaning quyidagi turlari mavjud:

- professional - maqsad va unga erishish bo'yicha faoliyatni tanlashning reallik darajasini, shuningdek, ijrochilarning rejalashtirilgan tadbirlarni o'z vaqtida bajarish qobiliyatini tekshirish;

- moliyaviy - dastur tadbirlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xarajatlarning moliyaviy-iqtisodiy hisob-kitoblarining to'g'riligini tekshirish uchun: dasturni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xarajatlar miqdorini rejalashtirilgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni hisobga olgan holda uni moliyalashtirishning real imkoniyatlari bilan solishtiring. dastur samaradorligi;

- qonuniy - dastur faoliyatining amaldagi qonun hujjatlariga muvofiqligini ta'minlash maqsadida amalga oshiriladi.

Mutaxassislarning fikr-mulohazalariga ko'ra, dastur yakunlanmoqda.

Dasturga huquqiy maqom berish bosqichida u farmon, qaror, farmoyish shaklida me'yoriy-ma'muriy hujjat bilan tasdiqlanadi va shu paytdan e'tiboran ijro etilishi majburiy bo'ladi. Normativ-huquqiy hujjatda:

- dastur tadbirlarini amalga oshirishga hissa qo'shishi lozim bo'lgan shaxslar, boshqaruv organlari, tashkilotlar, zarur chora-tadbirlar ro'yxati ko'rsatilgan;

- dasturning bajarilishini boshqarish bo'yicha ishchi guruh tarkibi tasdiqlandi. Sog'liqni saqlashni boshqarish organi yoki tibbiyot tashkiloti rahbarining o'rinbosarlaridan biri, qoida tariqasida, guruh rahbari etib tayinlanadi;

- maqsad va uning tarkibiy qismlari ko'rsatkichlarini statistik hisobga olish va hisobot berish tartibi belgilanadi; ushbu ko'rsatkichlar monitoringi o'rnatiladi;

- dasturning borishi bo'yicha axborot tadbirlarini o'tkazish tartibi belgilandi;

- bosh nazoratchi ko'rsatilgan holda dasturni amalga oshirishning borishini nazorat qilish tartibi belgilanadi. Ishchi guruh dasturni amalga oshirishga rahbarlik qilish (boshqarish) bo'yicha tashkiliy chora-tadbirlar rejasini tuzadi.

Ushbu reja, qoida tariqasida, 2 yilga tuziladi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- dasturni amalga oshirishning ayrim muammolarini ko'rib chiqish bo'yicha ishchi guruh yig'ilishlari ro'yxati;

- dasturning borishi bo'yicha yig'ilishlar, ilmiy-amaliy konferensiyalar ro'yxati.

Dastur tadbirlarini amalga oshirish jarayoni har yili ijrochi yoki buyurtmachi bo'lgan kollegial organlar, tashkilotlar yig'ilishlarida tahlil qilinadi.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv ierarxiyasi o'z ichiga olgan 3 darajani sanab o'ting
2. Strategik menejment nimani o'z ichiga oladi ?
3. Strategik rejani o'z ichiga olgan ro'yxatni ko'rsating
4. Kontseptsiya va strategik rejani ishlab chiqish algoritmini sanab bering
5. Sog'liqni saqlash modelini ishlab chiqishda qanday bosqichlar mavjud?

Adabiyot

4. MBA. operatsion boshqaruv. Yil 1. 1-bo'lim. - REF: MBA, 2005 - 194 b.
5. Farq et yoki o'l: Qotillar davrida omon qolish / Per. ingliz tilidan. - Sankt-Peterburg: PETER, 2002. -240 p.
6. Ishlab chiqarish va operatsion boshqaruv. 8-nashr. // Per. ingliz tilidan. - M .: Uilyams, 2001. - 704 b.

3-mavzu: Taktik boshqaruv

Reja

1. Boshqaruv tamoyillari
2. Taktik rejalashtirish bosqichlari
3. Boshqaruv funksiyalari

Kalit so'zlar: taktik boshqaruv, funksiyalar, maqsadlar

Zamonaviy jamiyatda inson faoliyatining har qanday sohasining muvaffaqiyatli rivojlanishini samarali boshqaruvsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Sog'liqni saqlashni boshqarish - bu alohida tibbiyot xodimlari uchun ham, butun jamoa uchun ham mehnat faoliyatini, aql-idrok va xulq-atvor motivlarini faollashtiradigan printsiplar, usullar va vositalar to'plami yordamida samaradorlikni oshirishga qaratilgan faoliyat.

Ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimida sog'liqni saqlash muhimligi va murakkabligi bo'yicha alohida o'rin tutadi, bu tibbiy faoliyatning asosiy ob'ekti - shaxsning ob'ektiv mavjud xususiyatlari bilan bog'liq. Bu xususiyatlar orasida asosiysi barcha tibbiy faoliyatni qamrab oluvchi noaniqlikdir: inson salomatligi dinamikasining noaniqligi, tibbiy aralashuv natijasining noaniqligi.

Tibbiy yordam sifati muammosi sog'liqni saqlashda muhim ahamiyatga ega, uni ortiqcha baholash qiyin, chunki u sog'liq, ba'zan esa inson hayoti bilan bog'liq. Tibbiy yordam tizimini boshqarish barcha darajadagi optimallashtirilgan taqdirdagina sifat muammosini hal qilish mumkin. Bu masalalarni hal etishda sog'liqni saqlash muassasalarining rahbar xodimlariga ustuvor ahamiyat beriladi. Menejmentni rivojlantirish va takomillashtirish, uni muayyan vaziyatga moslashtirish tibbiyot muassasalari faoliyatini yaxshilashning asosiy dastaklaridan biridir.

Boshqaruv risklari uning tabiiy ichki holatidir. Muammo ularni o'rganish, engish usullarini ishlab chiqish va menejer ishlaydigan sohaga moslashishdir.

Boshqaruv funksiyalari

Har bir shaxs boshqaruv funktsiyalaridan kamida bittasini bajaradi. Biror kishi qancha funktsiyani bajarishiga qarab, u etakchilik zinapoyasining yuqori darajasini egallaydi:

1. Texnik operatsiyalar - to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish. Tibbiyot muassasasi uchun - diagnostika, davolash, profilaktika, tekshirish, bemorlarni parvarish qilish va boshqalar.
2. Tijorat funktsiyasi: sotib olish, sotish, almashtirish.
3. Moliyaviy operatsiyalar - faoliyatni amalga oshirish uchun mablag'larni jalb qilish va ularni tasarruf etish.
4. Sug'urta - mulk va shaxslarni sug'urtalash va himoya qilish.
5. Buxgalteriya hisobi - buxgalteriya hisobi, buxgalteriya hisobi, statistika va boshqalar.
6. Ma'muriy - uzoq muddatli dastur-maqсадli rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, boshqaruv funktsiyalari va nazorati.

Boshqaruv maqsadlari quyidagilar bo'lishi mumkin: innovatsion, muammolarni hal qilish, muayyan mas'uliyatni amalga oshirish, o'z-o'zini takomillashtirish.

Boshqaruvning maqsadlari va funktsiyalari ma'lum bir o'rnatishga (texnik, tijorat, ma'muriy, moliyaviy, buxgalteriya, sug'urta) mos keladi. Har bir o'rnatish sifat va bilimlar guruhiga qaratilgan, jismoniy salomatlik, aqliy qobiliyatlar (ehtiyotkorlik, aqlning moslashuvchanligi, dunyoqarash darajasi), axloqiy fazilatlar (energiya, mas'uliyatni anglash, burch hissi, qadr-qimmat, mehribonlik, xushmuomalalik, halollik), maxsus (kasbiy) bilim va boshqa ko'rsatkichlar bilan belgilanadi . ish tajribasi.

Boshqaruv jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi: rejalashtirish, tashkil etish, buyruq berish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, tahlil qilish, samaradorlikni baholash, qarorlar qabul qilish, ishga olish, individual faoliyatni rag'batlantirish va optimallashtirish, vakillik va muzokaralar va bitimlar.

Algoritm (boshqaruv qarorlari ketma-ketligi:

1. Maqsad va vazifalarni belgilash (dastur-maqsadli rejalashtirish).
2. To'plam zarur ma'lumot .
3. Mumkin bo'lgan echimlarni modellashtirish va dastlabki tekshirish;
4. Farzand asrab olish boshqaruvchi yechimlar ;
5. Tashkilot ishlash ;
6. Boshqaruv ishlash ;
7. Samaradorlikni baholash va natijalarni tuzatish;

Boshqaruv qarorlarining samaradorligiga bir qator omillar ta'sir qiladi, shu jumladan vakolat, axborot bilan ta'minlash, muvozanatli qaror, boshqaruv aktining o'z vaqtida bajarilishi.

Menejment texnologik echimlar va psixologik munosabatni optimallashtirish shaklida ko'rib chiqiladi.

Mutaxassislar - menejerlarda individual fazilatlarining rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi omillar orasida biz quyidagilarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin:

- yo'qligi shaxsiy qimmatli yo'nalishlar ;
- yo'qligi shaxsiy qiziqish ;
- etarli emas professional malaka ;
- qobiliyatsizlik ta'sir qilish yoqilgan odamlar ;
- qobiliyatsizlik o'z-o'zini takomillashtirish ;
- qobiliyatsizlik Shaxsiy o'zingiz ;
- tartib olish ;
- yo'qligi tuyg'ular qarz ;
- ixtiyoriylik ;
- tartibsizlik ;
- insofsizlik ;

- bo'ysunishga qodir emaslik shaxsiy manfaatlar guruh , jamoa va boshqalarning vazifalari va munosabatlariga.

Motivatsiya (xodimlarning rag'batlantirilgan faoliyati va majburiyatlari), ishlab chiqarish, fiziologik va psixologik ko'rsatmalarning kombinatsiyasi samarali boshqaruv uchun muhimdir. Menejmentda jamoaga ta'sir ko'rsatishning sifatli usullari orasida etakchilik uslubi (boshqaruv usullari va boshqaruv psixologiyasi majmui) muhim rol o'ynaydi. 6 ta asosiy mavjud uslublar etakchilik :

1. Rahbarlik uslubi, agar rahbar "aytganimni qil" tamoyiliga amal qilsa, xodimlarni nazorat ostida ushlab turadi va harakatlantiruvchi kuch sifatida rag'batlantirish, jazolash, tashabbuskorlikdan foydalaniladi.

2. Rahbar-tashkilotchi - qat'iy, ammo adolatli rahbar. Bo'ysunuvchilarga aniq ko'rsatmalar beradi, ishontirishga ta'sir qiladi, har kimga o'z fazilatlarini va yutuqlari haqida o'z bahosini aytadi.

3. Shaxsiy uslub, agar rahbar "birinchi navbatda odamlar va biznes - keyin" shioriga amal qilganda. Odamlarga ishonadi, jamoadagi yaxshi munosabatlarni qadrlaydi. Rag'batlantirish sifatida xodimlarga qo'shimcha imtiyozlar, qulaylik, xavfsizlik, xotirjamlik hissi beradi.

4. Rahbar "bir kishi – bir ovoz" tamoyiliga amal qilganda demokratik uslub. Bunday rahbar xodimlarni qarorlar qabul qilishda faol ishtirok etishga undaydi, har kim shaxsan nazorat qilinadi va faol harakatga undaydi.

5. Ish sur'atini belgilash istagi. O'z-o'zini rag'batlantiradigan rahbar ko'p vazifalarni o'z zimmasiga oladi, ko'p mehnat qiladi, boshqalardan ham unga ergashishini kutadi va ko'pchilikka mustaqil ravishda rejalashtirish va ishlash imkoniyatini beradi.

6. Mentorlik uslubi, agar rahbar "siz buni qila olasiz" tamoyiliga amal qilganda. Bunday rahbar "jamoaga" a'zolariga yordam beradi va ularni yaxshiroq ishlashga undaydi, ularga shaxsiy rivojlanish imkoniyatini beradi.

Amaliy sog'liqni saqlash tizimida ko'pincha demokratik uslub qo'llaniladi. Har qanday muassasani boshqarish jarayoni muayyan siyosiy, ijtimoiy, iqtisodiy muhitda sodir bo'ladi va bu sharoitlarning o'zgarishi boshqaruv uslubining o'zgarishiga olib keladi.

Taktik boshqaruvning quyidagi tamoyillari ajralib turadi:

1. Har bir xodim va butun jamoaning motivatsiyasini faollashtirish va kuchaytirishga qaratilgan tashkiliy, muvofiqlashtiruvchi va tezkor. Ular orasida: kuch va mas'uliyat; buyruq birligi; yetakchilik birligi; markazlashtirish; chiziqli nazorat; buyurtma; barqarorlik; tashabbus.

2. O'zaro munosabatlarni optimallashtirish va kollektiv faoliyat samaradorligini oshirishga qaratilgan rivojlanish tamoyillari. Bular intizom, adolat, shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish, hamkorlik ruhi, xodimlarning doimiyligi, mukofotlar va boshqalar.

3. Muassasa imidjini, vakolatini, vakilligini oshirish tamoyillari.

Boshqaruvning asosiy metodologik va taktik usullari. Bunga minnatdorchilik, faxriy yorliqlar, Faxriy taxtada qayd etish kabi rag'batlantirish shakllari kiradi. Sog'liqni saqlashda ushbu usullarning etarli darajada baholanmaganligi, masalan, hatto 80-yillarda "Sog'liqni saqlash tashkilotchisining malaka xususiyatlari" da ijtimoiy psixologiya asoslarini va bo'ysunuvchilar bilan individual ishlashni, sog'liqni saqlashni shakllantirish usullarini bilish talablarining yo'qligidan dalolat beradi. jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlim va yetakchilikning ahamiyati.

Shunday qilib, direktiv-nazorat boshqaruvi mafkurasi uchun ma'muriy-buyruqbozlik tizimidagi xizmat munosabatlariga eng mos keladigan majburlash usullari eng maqbul deb hisoblangan.

Shuni ta'kidlash kerakki, rahbarlikning ma'muriy usuli o'z mohiyatiga ko'ra ilmiy asoslangan va keng tarqalgan. Kovalevskiy (1979) ta'kidlaganidek, "ma'muriy boshqaruv boshqariladigan tuzilmalar va jamoalarga ta'sir

ko'rsatishning asosiy usuli bo'lib, lotincha "ma'muriyat" so'zi boshqaruvdan boshqa narsani anglatmaydi, ya'ni ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish faoliyati va inson jamoalarining birgalikdagi mehnati. mehnat taqsimoti va kooperatsiya sharoitida.

Buyruq-buyruq - boshqaruv funktsiyalaridan biri bo'lib, uning mohiyati qonunlar, qoidalarga qat'iy rioya qilish, shuningdek buyruqlar, buyruqlar va ko'rsatmalarning bajarilishini ta'minlash uchun rahbarning qo'l ostidagilarga bevosita ixtiyoriy ta'siridir. Bu usul boshqaruvchi tomonidan tayinlanganda olingan rasmiy vakolat va vakolatlarga tayanadi. Uni qo'llash, qoida tariqasida, tashkilotning barcha darajadagi mutaxassislariga o'z ishlarini muvofiqlashtirishga imkon beradigan qoidalar to'plamidan foydalanishga asoslangan mehnatni oqilona tashkil etishni joriy etish bilan birga bo'ldi.

Ma'muriy boshqaruvni amalga oshirish shakllaridan biri bu byurokratiya bo'lib, u haddan tashqari byurokratiya, qog'ozbozlik, xodimlarning shishishi kabi faoliyatning salbiy oqibatlari bilan bog'liq.

Ayniqsa, oddiy masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilishda bema'nilikka olib keladigan markazlashuv, ishchilar tashabbusi va ijod erkinligini bostirish, ko'p bosqichli va o'ylamasdan bo'ysunish, layoqatsiz rahbarlarning asossiz rahbarlik qilishlari, topshiriqlar berilishi ko'plab tanqidlarga sabab bo'ldi. ular uchun mutlaq "to'g'ri bo'lish huquqi".

90-yillarga kelib respublikamiz sog'liqni saqlash tizimida dastur-maqсадli rejalashtirish, tuzilmalar va xizmatlarga rejali va vaziyatli ta'sir ko'rsatishning ilmiy texnologiyalarini ishlab chiqish va qo'llash bo'yicha nashrlar paydo bo'ldi (A.V.Manulik, 1994), ilmiy-amaliy usullardan foydalanish. O'zbekiston Respublikasi sog'liqni saqlash tizimida boshqaruv funktsiyalarining integratsiyasi. Ikkinchisi butun sog'liqni saqlash tizimini boshqarishning yangi metodologiyasi va taktikasini ishlab chiqishga ta'sir ko'rsatdi.

sog'liqni saqlash tizimlarining maqsadlariga erishish uchun muassasalar va xizmatlar faoliyatini safarbar etishga qaratilgan hududiy boshqaruv organining nazorat harakatlarining tamoyillari va usullarining dinamik to'plami .

Sog'liqni saqlashda taktikani davriy ravishda to'g'irlash respublika va viloyat miqyosidagi boshqaruv organlari, shuningdek, quyi hududiy tizimlarning maqsadi asosan bir xil - aholi salomatligini eng ko'p yordam berish orqali yaxshilashga yordam beradi. mavjud resurslardan samarali foydalanish. Shu bilan birga, har bir boshqariladigan sog'liqni saqlash tizimlari miqyosida ma'lum asosiy boshqaruv funktsiyalarining ustuvorligi tufayli respublika, viloyat va tuman darajadagi boshqaruv organlari tomonidan o'ziga xos taktikani tanlash mavjud. Ularning barchasi uchun eng keng tarqalganini ma'muriy va huquqiy ta'sir vositalarini birlashtirgan majburlash usullari deb hisoblash mumkin. Ular buyruqlar va sanktsiyalarning ierarxik zanjiri, shuningdek, qonunchilik va ma'muriy normalar va qoidalarni noqonuniy buzganlik uchun huquqiy javobgarlik shaklida amalga oshiriladi.

Bu, shuningdek, har xil xarajatlar va xarajatlarni stavkalash va cheklash usullarini, turli faoliyat turlarini standartlashtirish va toifalash, logistika va moliyaviy ta'minotni o'z ichiga oladi.

Bir oz kamroq, ayniqsa operatsion darajada, og'zaki modellashtirish turli xil sog'liqni saqlash xizmatlari va tuzilmalari ishining yangi shakllari va usullarini, bemorlarni diagnostika qilish va davolashning ilmiy usullarini, ijrochilarni majburlash bo'yicha ko'rsatmalar va uslubiy xatlar shaklida qo'llaniladi. kamroq kategorik shakl, shuningdek, taqiqlar yoki istisnolar samarasiz, eskirgan yoki xavfli tizimlar va vositalar. Kongresslar, konferensiyalar, simpoziumlar, seminarlar, dori vositalari, tibbiy va sanitariya-gigiyena buyumlari va jihozlari ko'rgazmalarining ilg'or tajribasini joriy etishni tashkil etish ham shular jumlasidandir. Ushbu guruhning qo'shimcha usullariga tibbiy xodimlar va aholini ommaviy axborot vositalari, elektron eshittirish va boshqalar orqali yo'naltirilgan holda xabardor qilish kiradi.

Hududiy boshqaruv apparati faoliyatidagi yo'riqnomalarga kiritilgan o'zgartirishlar ishni quyidagi fundamental tamoyillar asosida qayta qurishni oldindan belgilab berdi.

1. Hududiy boshqarma (boshqarma) boshliqlari va boshqarmalari tomonidan davlat va nazorat qilinadigan tibbiy xizmatlar faoliyati va ish yo'nalishlari monitoringi tamoyili. Bu, birinchi navbatda, tegishli mezonlarni tahlil qilish va baholash usullarini o'zlashtirishni, o'xshash ko'rsatkichlarga erkin yo'naltirishni va viloyat va respublika sog'liqni saqlash xizmatlari bilan o'zaro aloqada bo'lishni talab qildi; ikkinchidan, boshqaruvni axborot bilan ta'minlash tizimini sifat jihatdan qayta qurish hamda hududiy sog'liqni saqlash boshqaruvi organi apparati va boshqaruvini maqsadli tayyorlash amalga oshirildi.

2. Tibbiy xizmat va hududiy sog'liqni saqlash tizimini tarkibiy o'zgartirish va takomillashtirishda viloyat boshqarmasi (boshqarmasi) rahbarlari va bo'limlarining ishtiroki tamoyili. Tibbiy xizmatlarning takomillashtirilgan tashkiliy-funksional modellarini ishlab chiqish bo'yicha taktik, tezkor va chiziqli darajadagi boshqaruv xodimlarining birgalikdagi faoliyati jarayonida ularning intellektual hissasi tegishli bilim va ko'nikmalar shaklida birlashtirildi. Professional tajriba almashish bilan bir qatorda, shaxsiy hissa muhimligi va har bir ishtirokchini haqiqiy boshqaruv jarayonlariga jalb qilish haqida tushuncha shakllantirildi.

3. Hududiy tuzilmalar va xizmatlar faoliyatini tashkiliy-funksional modellashtirish samaradorligi va sifati uchun hududiy boshqarma (boshqarma) rahbarlari va bo'linmalarining tenglik mas'uliyati prinsipi. Har bir mansabdor shaxsning texnologik jarayonning tashkiliy-funksional modellarini ishlab chiqishdagi shaxsiy hissasiga muvofiq shaxsiy mas'uliyatni anglashi boshqaruv qarorlari sifatini va ularni amalga oshirish natijalarini oshirishga xizmat qildi. Bu tamoyilning mustahkamlanishiga viloyat boshqarmasi (boshqarmasi) apparati va tibbiyot muassasalarida ma'naviy va moddiy rag'batlantirish choralari ko'maklashdi.

4. Tibbiy faoliyat va boshqaruvning yangi usullari va texnologiyalarini jadal joriy etishni rag'batlantirish shaklida amalga oshiriladigan innovatsion yo'naltirilganlik printsipi.

1980-1990-yillarda ushbu tamoyil mintaqa sog'liqni saqlashni rivojlantirish siyosatining muhim tarkibiy qismiga, shuningdek, tibbiyot va boshqaruv tuzilmalari ishining samaradorligi va sifatini oshirish vositasiga aylandi.

Yuqoridagi tamoyillarning uyg'unligi 80-yillarning oxiri va 90-yillarning boshlarida amaliyotga tatbiq etilgan hudud sog'liqni saqlashni boshqarishning sifat jihatidan yangi taktika va metodologiyasini shakllantirish uchun asos bo'ldi. Viloyat apparati ishini qayta qurish va takomillashtirish viloyat sog'liqni saqlashni profilaktika va rag'batlantirishni boshqarish taktikasini shakllantirishga olib keldi. Bu shuni anglatadiki, menejment hududiy tibbiy tuzilmalar va xizmatlarni hududiy miqyosda zamonaviy talablar va vazifalar darajasiga ko'tarishga e'tibor qarata boshlagani va birinchi navbatda individual ishdagi nosozliklar va nomuvofiqliklarni bartaraf etish bilan shug'ullanishni to'xtatganligi sababli profilaktik xususiyatga ega bo'ldi. RMO yoki sog'liqni saqlash muassasalari, bu "refleksiv" nazorat deb ataladigan xususiyatga ega edi. Shu bilan birga, u o'z yo'nalishi bo'yicha aholiga tibbiy-profilaktika yordamini muntazam takomillashtirish, sog'liqni saqlashning moddiy-texnika va texnologik bazasini rivojlantirish va yangilash, tibbiyot xodimlarining kasbiy malakasini doimiy ravishda oshirishga qaratildi. viloyat, tuman va muassasalar darajasidagi boshqaruv apparati xodimlari, rahbarlari va xodimlari. Ushbu taktika tubdan yangi va aholiga tibbiy yordam ko'rsatishning mintaqaviy tizimlarini ilmiy boshqarish talablariga eng mos edi.

Shunday qilib, hududiy sog'liqni saqlash boshqaruvi organi ishining yuqorida ko'rsatilgan tamoyillarining umumiyliigi, shuningdek, boshqaruv taktikasi hududiy hududlarda ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlarini doimiy ravishda takomillashtirishni aniq mulkchilik, tenglik mas'uliyati va tizimli rag'batlantirish metodologiyasi sifatida belgilanishi mumkin . mintaqa aholisi salomatligini muhofaza qilish tizimlari.

Nazorat savollari

1. Tashkilotingizning vazifasi nimadan iborat va u o'z maqsadini, mintaqaning iqtisodiy faoliyatidagi rolini qay darajada to'liq ochib beradi?

2. Tashkilotingizning operatsion strategiyasining asosi nima?
3. Tashkilotingiz operatsiyalarning qanday raqobatbardosh afzalliklarini amalga oshirishi mumkin?
4. Tovar toifasi kontekstida differentsiatsiya nimani anglatadi?
5. Tashkilotning ishlab chiqarish texnologiyasi kontekstida raqobatchilardan ajralib turishiga asos bormi?

Adabiyot

1. Greyson J., O Dell K. 21-asr ostonasida Amerika menejmenti / Per. Ingliz tilidan. - M.: Iqtisodiyot, 1991 - 318 b.
2. Kremnev G.R. Menejerlar uchun modulli dastur Ishlash va sifat menejmenti. Modul 5. - M.: INFRA-M, 1999. - 288 b.
3. Lifits I.M. Tovar va xizmatlarning raqobatbardoshligini shakllantirish va baholash: Darslik.- M.: Yurait-Izdat, 2004. - 335 b.

4 mavzu. Operatsiyalarni boshqarish

Reja

1. Operatsion boshqaruvning rivojlanish tarixi
2. Operatsion menejerning asosiy vakolatlari
3. Operatsiyalarni boshqarishni o'rganish sabablari

Operatsiyalarni boshqarish - mahsulot va xizmatlarni yaratish va tarqatish uchun zarur bo'lgan jarayonlarni umumiy muvofiqlashtirish. Masalan, sog'liqni saqlash sohasida sifatli xizmatlarni taqdim etishda xarajatlarni boshqarish sog'liqni saqlash operatsiyalarini boshqarishning asosiy tarkibiy qismidir.

- Operativ boshqaruv sog'liqni saqlash xizmatlarini ko'rsatishda muhim ahamiyatga ega, bu islohotlar o'rtasida tez o'zgarib turadigan sohadir.

- Sog'liqni saqlash operatsiyalarini boshqarishning yorqin misollari xarajatlarni nazorat qilish va bemorlarga ko'rsatiladigan xizmatlar sifatini oshirishni o'z ichiga oladi.
- Sog'liqni saqlash bo'yicha menejerlarning maqsadi xarajatlarni optimallashtirish va taqdim etilayotgan xizmatlarning adekvat darajasi va sifatini saqlab qolish uchun mablag' olishdir.

Sog'liqni saqlashda operatsiyalarni boshqarishni tushunish

Sog'liqni saqlash - jarohatlar, kasalliklar, kasalliklar va boshqa jismoniy va ruhiy kasalliklarni tashxislash, davolash va oldini olish bo'yicha xizmatlar ko'rsatadigan muassasalar va amaliyotchilarni o'z ichiga olgan turli sohadir. Muayyan davolanishga qaratilgan ovqatlarning keng tanlovi mavjud.

Sog'liqni saqlash birlamchi, ikkilamchi va uchinchi darajali tibbiy yordamdan iborat. Ijtimoiy va iqtisodiy sharoitlar sog'liqni saqlash xizmatidan foydalanish imkoniyatiga katta ta'sir ko'rsatadi, shuningdek siyosat va xizmatlarni boshqarish. Sog'liqni saqlash tizimining samarali ishlashi uchun saxiy mablag'lar, yaxshi o'qitilgan va yaxshi maosh oladigan ishchi kuchi, qanday siyosatlar tuzilishi mumkinligi haqida yaxshi ma'lumot va yaxshi saqlanadigan va yaxshi boshqariladigan sog'liqni saqlash muassasalari kiradi.

Operatsion menejerlar va xarajatlarni nazorat qilish

Ishlab chiqarish menejerlarining birinchi faoliyatidan biri xarajatlarni nazorat qilishdir. Hozirgi sog'liqni saqlash tizimi qimmat, texnologik va shoshilinch davolash usullaridan ortiqcha foydalanadi. Yuqori tibbiy xarajatlar ko'pincha sug'urtalanmagan bemorlar tufayli qoplanmaydi. Qimmatbaho sharoitlarda xizmatlarning ustunligi soliq to'lovchilar, tibbiy sug'urta egalari va tibbiy xizmat ko'rsatuvchilarning o'ziga yuk bo'ladi .

Operatsion menejerlar uchun muammo yuqori texnologiyali davolanish va profilaktik xizmatlarni taklif qiluvchi jamoat markazlari o'rtasida muvozanatni saqlashdir. Birlamchi sog'liqni saqlash muassasalari qimmat shoshilinch xizmatlarga ehtiyojni oldini olishga yordam beradi.

Xarajatlarni nazorat qilish mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatlar darajasi va sifatiga ta'sir qiladi. Samarasiz boshqariladigan xarajatlar talab qilinadigan xizmatlarni taqdim etish uchun sotib olinishi va ishlatilishi mumkin bo'lgan texnologiya va uskunalarning miqdorini cheklash orqali byudjetni cheklaydi. Operatsion menejerlar xizmatlarning adekvat darajasini va sifatini saqlab qolish uchun xarajatlarni optimallashtirishga va zarur mablag'larni jalb qilishga harakat qiladilar.

Operatsion menejerlar zarur bo'lgan yuqori texnologiyali davolanishga sarmoya kiritish va profilaktik xizmatlarni taklif qiluvchi jamoat markazlarini moliyalashtirish o'rtasida muvozanatni saqlashlari kerak.

Ma'lumotlar va raqamli texnologiyalar sog'liqni saqlash tizimini isloh qilishda katta rol o'ynaydi. Masalan, katta ma'lumotlar qaror qabul qilishga ta'sir qiladi. Ma'lumotlarni tahlil qilish tibbiy muassasalarni tarixiy ma'lumotlarga asoslangan holda boshqarishning iqtisodiy jihatdan samarali usullarini aniqlashi mumkin.

Tibbiyot tashkilotlari ham favqulodda vaziyatlarga tayyor bo'lishi va ommaviy baxtsiz hodisalar (MCI) uchun rejalarga ega bo'lishi kerak. Bugungi kunda muassasalarda favqulodda vaziyatlarda shifoxonalarni boshqarish uchun boshqaruv dasturlari va ilovalari mavjud.

Operatsion boshqaruv - bu ishlab chiqarish tizimlarini ishlab chiqish, ulardan foydalanish va takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat, uning asosida kompaniya mahsulotlari yoki xizmatlari ishlab chiqariladi. Ishlab chiqarish tizimi - bu ishlab chiqarish omillarini (kirishlarni) tanlangan mahsulot yoki xizmatlarga (mahsulotlarga) aylantirish uchun operatsion resurslardan foydalanadigan tizim. Mahsulot va xizmatlarni yaratish bo'yicha faoliyat ishlab chiqarish tizimining konturlarida amalga oshiriladi, unga quyidagilar kiradi:

a) mahsulotlarni tashkil etuvchi va ishlab chiqaradigan ob'ektlar: to'plangan materiallar (zaxiralar) sifatidagi kirish resurslari, resurslarni mahsulotga aylantirish uchun biznes jarayonlari joylashgan ob'ekt-zavod va tayyor mahsulot;

b) ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishni ta'minlovchi ob'ektlar: rejalashtirish, kadrlar resurslari;

v) operatsiyalarning ritmik borishini va ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlaydigan ob'ektlar: tizimga kirish va chiqishda logistika ta'minot zanjirlari.

Ishlab chiqarish tizimining kontseptual modeli 6Ps modeli sifatida taqdim etilgan. Operatsion funktsiyaning roli sanoat korxonalarida ko'proq seziladi. Bu erda operatsion faoliyat texnologik liniyalar (televizorlar, avtomobillar, makaron mahsulotlari, tikuvchilik buyumlari ishlab chiqarish) yoki alohida ishlab chiqarish sexlarining (metallurgiya ishlab chiqarishi) o'zaro bog'liq ishiga qaratilgan va hamma narsa ishlab chiqarish uchun texnologik reglamentlarni amalga oshirishga bog'liq mahsulotlar.

Moddiy mahsulotlar yaratmaydigan tashkilotlarda operatsiyalarning roli kamroq seziladi. Bu jamiyatdan va hatto mijozdan, iste'molchidan yashirilishi mumkin. Bunday holatga banklar, shifoxonalar, ta'lim muassasalari faoliyati, ilmiy faoliyat misol bo'la oladi. Xizmat ko'rsatishda moddiy mahsulotlar ishlab chiqarilmaydi. Ammo bu erda mablag'larni o'tkazish, tishlarni davolash, o'qitish kabi jarayonlar amalga oshiriladi.

Faoliyatning barcha turlarini qamrab olgan operativ boshqaruv qanchalik keng tarqalganligi haqida fikr berish uchun biz kirish resurslari tasnifidan foydalanamiz.

Ishlab chiqarish tizimi va faoliyatiga kirishlar:

1) mahsulotlarni olish uchun o'zgartiriladigan resurslar:

- materiallar;
- ma'lumot;
- iste'molchilar, masalan, stomatologning bemori, restoranga tashrif buyuruvchilar;

2) transformatsiya jarayoni uchun zarur bo'lgan resurslar:

- asosiy vositalar (korxonaning aylanma mablag'lari);
- sarf materiallari;
- inson resurslari.

Ishlab chiqarish tizimidan olingan mahsulotlar:

- 1) mahsulotlar - har qanday faoliyat yoki jarayonning moddiy natijasi;
 - 2) xizmat har qanday faoliyat yoki jarayonning nomoddiy natijasidir.
- Xizmatni amalga oshirishda haqiqiy chiqish yo'q.

Operativ boshqaruv asoslarini yaratish tarixi

Operatsiyalarni boshqarish sohasi nisbatan yosh, ammo uning tarixi boy va qiziqarli. Intizomning roli innovatsion texnologiyalarning rivojlanishi bilan operativ faoliyatning murakkablashishi, ishlab chiqarish samaradorligiga erishishda shaxsning roli oshishi bilan kuchayadi. Operatsiyalarni boshqarishdagi evolyutsiya quyidagi asosiy voqealar va ushbu voqealarni keltirib chiqargan innovatsiyalarni yaratgan shaxslar bilan bog'liq.

Muhim voqealar va ularning sodir bo'lish sanalari

1. Mehnat taqsimoti: Adam Smit (1776), Charlz Bebbij (1832).
2. Unifikatsiya va standartlashtirish: Eli Uitni (1790).

3. Ilmiy boshqaruv: Frederik Teylor (1903), Anri Fayol (1902) Frank va Lillian Gilbret (1920-1930).

4. Sanoat inqilobi, yig'ilish liniyasini muvofiqlashtirish: Genri Ford va uning hamrohlari (1913-1915), Charlz Sorensen , Tomas Averi .

5. Inventarizatsiyani boshqarishning matematik modeli: F.U. Xarris (1915).

6. Operatsiyalarni rejalashtirish - Gantt xaritasi : Genri Gantt (1916).

Xotorn (Hotorn) tajribalari asosida ijtimoiy-psixologik omillarning mehnat unumdorligiga ta'sirini o'rnatdi : Elton Meyo (1924-1928).

8. Sifat nazorati: Valter Shewhart , sifat nazorati jadvallari muallifi (1924)

9. Kompyuterlashtirish, axborot texnologiyalari: ingliz olimi Charlz Bebbij (raqamli kompyuter yaratishga birinchi urinish, 1834 yil), amerikalik olim Jorj Atanasoff - birinchi kompyuter loyihasi (1938), dasturiy ta'minot tizimlari - CAD (1970), FMS (1975) .), CIM (1990).

10. Murakkab ishlab chiqarish loyihalari va ekspluatatsiya rejalarini optimallashtirish: CMP (Critical Yo'l Metod) - kritik yo'l usuli, PERT (Dastur Baholash va Ko'rib chiqish Technique) - fransuz iqtisodchisi DuPont (DuPont, 1957) tomonidan ishlab chiqilgan baholash dasturi va qayta ko'rib chiqish texnikasi.

11. Ishlab chiqarishning moddiy ehtiyojlarini rejalashtirish (Materiallar Talablarni rejalashtirish - MRP): Jozef Orlik (1960).

12. Operatsiyalarni tadqiq qilish nazariyasi - nazorat qilish uchun matematika: Lev Kantorovich, chiziqli dasturlash usuli muallifi (1938), Jorj Danzig (1947).

13. Jami sifat menejmenti: Edvards Deming (1950), Jozef Juran (1950), Filipp Krosbi (1960), Armand Feygenbaum (1983), Malkolm Baldrige (1982).

14. Xizmat ko'rsatish ishlab chiqarishining ahamiyatining ortishi - YaIMning 60% (1990-yillar).

15. Biznes reinjiningi: Massachusets instituti ning Texnologiya (1984–1989), Jeyms Champy, Maykl Hammer (1993), CSC Index konsalting kompaniyasi.

16. Axborot magistrallari (Internet, 1990-yillar): ko'plab mualliflar.

Operatsion boshqaruv fanini yaratishda g'oyalar va nazariy ishlanmalarning rolini qisqacha ochib beraylik.

Mehnat taqsimoti shundan kelib chiqadiki, agar xodimga bir turdagi ishlarni bajarishga diqqatini jamlash imkoniyati berilganda, uning mehnat unumdorligi bir necha ishlarni bajaruvchi ishchiga nisbatan yuqori bo'ladi. Bu tezisning iqtisodiy asoslanishi Adam Smit (1723-1798) tomonidan birinchi nashri 1776 yilda nashr etilgan “Xalqlar boyligi” kitobida keltirilgan. A.Smit ixtisoslashuv mehnat unumdorligini quyidagi sabablarga ko‘ra oshiradi, deb ta’kidlaydi:

- ishchilar malakasining tez o'sishi;
- ish vaqtining yo'qotilishini istisno qilish;
- asboblardan va mashinalardan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish.

A. Smitning izdoshlari va F. Teylorning (F. Teylor) salaflari orasida raqamli kompyuterlar yaratuvchisi, ingliz matematigi Charlz Bebbij (Charlz Bebbij , 1792–1871) alohida ajralib turadi. Ko'p yillar davomida Angliya va qit'adagi ishlab chiqarish korxonalarini o'rganganidan so'ng , u "On" deb yozgan the Iqtisodiyot ning Mashinasozlik va Manufakturalar "(1832), u erda sanoatni tashkil etishda ba'zi umumiy tamoyillarni qo'llashga harakat qildi. U ishlab chiqarish iqtisodiyotini

o'rgandi, texnologik jarayonni "qisman ishlarga" bo'lishda ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni tahlil qildi, ya'ni. alohida operatsiyalar.

Mehnat taqsimoti g'oyasi F. Teylor asarlarida ilmiy jihatdan ishlab chiqilgan bo'lib, uni to'liq amalga oshirish 1913 yilda X. Ford tomonidan tashkil etilgan konveyerlarda avtomobillarni ommaviy ishlab chiqarishda amalga oshirildi.

Qismlarning almashinishi (unifikatsiyasi) va standartlashtirish. Ushbu kontseptsiya amerikalik ixtirochi Eli Uitni nomi bilan bog'liq bo'lib, u 1790 yilda har qanday qism har qanday mahsulotga sig'ishi mumkin bo'lgan tolerantlik tizimiga ega mushketlarni ishlab chiqarish uchun yig'ish liniyasini ishlab chiqdi. Shunday qilib, ular butunlay standartlashtirildi. O'sha vaqtga qadar har bir qism alohida mushak uchun qilingan.

Mehnatni ilmiy o'rganish mehnat taqsimoti printsipligiga, ishchining harakatlarini tizimli qayd etish va o'lchashga, shuningdek, mehnat qurollari, sharoitlari va usullarini standartlashtirishga asoslanadi. F. Teylor (1856–1915) bu yo'nalishning asoschisi sifatida bir ovozdan e'tirof etiladi. Yigirmanchi asrning boshlariga kelib u "menejment fani" (Scientific Management) yaratuvchisi sifatida tanilgan. Teylor menejment ish uslublarini takomillashtirishga ko'maklashishda ancha zukko va g'ayratli bo'lishi kerak, deb hisobladi. Teylor va uning izdoshlari G. Gantt (G. Gantt), F. Gilbreth va L. Gilbreth (F. Gilbreth, L. Gilbreth), 1920-1930 yillarda. ishlab chiqarish usullarini takomillashtirishga birinchilardan bo'lib erishdilar.

Teylorning ta'kidlashicha, menejment quyidagilar uchun ko'proq mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi kerak:

- xodimning o'z lavozimiga muvofiqligi;
- to'g'ri tayyorgarlikni (stajirovkalarni) ta'minlash;
- mos ish usullari va vositalari bilan ta'minlash;

□ Zo'rlikka erishish uchun ishlash uchun oqilona rag'batlarni yarating.

sanoatchi G. Ford, Ford ishlab chiqarishining etakchilaridan biri va Ch . Sorensen yig'ish liniyasini yaratish sohasidagi bilimlarini birlashtirdilar . Bunday yo'nalish g'oyasi Amerika sanoatida inqilob qildi. Bir yil ichida ular avtomobilni yig'ish vaqtini 13 soatdan 2 soat 38 daqiqaga qisqartirishdi. 1914 yil yanvar oyida Ford birinchi avtomatik yig'ish liniyasini o'rnatib, mashinani 1 soat 30 daqiqada yig'ishga muvaffaq bo'ldi. Shunday qilib, Ford va uning sheriklari tashishning inqilobiy kontseptsiyasini amalda qo'lladilar: odamlar bir joyda turishadi va ob'ekt harakat qiladi. Tashish go'shtni qadoqlash va pochta orqali jo'natish sanoatida muvaffaqiyatli qo'llanilmoqda.

G.Ganttning reja xaritalari (1916) muhim rol o'ynadi, ularda operatsiyalarning vaqti va ketma-ketligi aks ettirildi. Ishlab chiqilgan reja xaritasi zamonaviy boshqaruvda Gantt grafigi sifatida tanilgan .

Operativ boshqaruvni rivojlantirishga psixologik va ijtimoiy omillarning mehnat unumdorligiga ta'sirini baholash orqali yordam beradi. Ushbu pozitsiyani tasdiqlash uchun 5 yil davomida (1924-1928) Western Electric kompaniyasining AQShning Xotorn shahridagi zavodlarida tajribalar o'tkazildi . Ushbu tadqiqotlarni El boshqargan. Mayo (El. Mayo). To'g'ridan-to'g'ri korxonada o'tkazilgan tajribalarning maqsadi "mehnat guruhlarini ijtimoiy tashkil etish" ni o'rganish edi. El kontseptsiyasining mohiyati. Mayoning fikri shundan iboratki, ishning o'zi, ishlab chiqarish jarayoni va unga qo'yiladigan "sof jismoniy talablar" ishlab chiqarish jarayonida ishchining ijtimoiy-psixologik mavqeiga qaraganda nisbatan kamroq ahamiyatga ega. Shuning uchun ishlab chiqarishning barcha muammolari ijtimoiy va psixologik omillarni hisobga olgan holda insoniy munosabatlar pozitsiyasidan ko'rib chiqilishi kerak.

Sifat nazorati operatsiyalarni boshqarish sohasiga yana bir tarixiy hissadir. V. Shewhart o'zining statistika bilimlarini sifat nazorati talablari bilan birlashtirdi

va shu bilan sifat nazoratida matematik statistika usullarini qo'llash uchun asos yaratdi . Uning asosiy yutug'i Shewhart kartalari deb nomlanuvchi sifat nazorati kartalarining ixtirosidir (1924) .

Mahsulot sifatini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha yangi tamoyillar va g'oyalar Ed tomonidan ishlab chiqilgan. Deming (Ad. Deming), ta'lim bo'yicha statistik. U 1948 yilda urushdan keyingi Yaponiyaga taklif qilindi, u erda uning mahsulot va jarayon sifatidagi og'ishlarni qanday kuzatish, o'lchash va minimallashtirish haqidagi g'oyalari qo'llash uchun qulay zamin topdi. Ed. Deming, F. Teylor kabi, menejment mehnat muhiti va jarayonlarni yaxshilashga ko'proq hissa qo'shishi kerak, bu esa mahsulot sifati va tashkiliy boshqaruvni yaxshilashga olib keladi, deb hisoblardi.

Murakkab ishlab chiqarish loyihalari va ekspluatatsiya rejalarini optimallashtirish "tarmoqlarda optimallashtirish" usullarini ishlab chiqish bilan bog'liq: CMP (Kritik Yo'l Metod) - kritik yo'l usuli va PERT (Dasturni baholash and Ko'rib chiqish texnikasi) - baholash dasturi va qayta ko'rib chiqish texnikasi. Usullarda

Kritik yo'l usuli va dasturni baholash and Ko'rib chiqish texnikasi rejalarining vaqt tomoniga e'tibor qaratadi. Ikkala usul ham loyiha jadvalini belgilaydi. Farqi shundaki, Kritik yo'l usulida operatsiyalar davomiyligi deterministik qiymatlar bo'lsa, dasturni baholash and Ko'rib chiqish texnikasi usulida ular tasodifiy qiymatlardir. Ikkala usul ham tarmoqni rejalashtirish va boshqarishning yagona usulini kritik yo'l usuli tashkil qiladi.

Kompyuterlar va axborot texnologiyalari. Kompyuter va informatikaning paydo bo'lishi insoniyat jamiyati tarixida burilish davri hisoblanadi. Kompyuterlarning yaratilishi informatika fanida inqilob qildi, deb ishoniladi. Va bularning barchasi, birinchi navbatda, ingliz olimi C. Bebbage (raqamli kompyuterni yaratishga birinchi urinish, 1834), amerikalik olim J. Atanasov (

Atanasoff) (birinchi kompyuter loyihasi, 1938), amerikalik olim nomlari bilan bog'liq. Jon von Neumann (1946), ingliz seriyali kompyuterlar dizayneri M. Wilks (1949) (dasturiy tizimlarni yaratish: SAPR (1970) - kompyuter yordamida dizayn , FMS (1975) - moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi (Moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi), CIM (1990) - integratsiyalangan kompyuter ishlab chiqarish (Computer integrated ishlab chiqarish).

Operatsion tadqiqotlar nazariyasi asosan operatsion tizimni boshqarish uchun matematikadir. Operatsion tadqiqotlarning maqsadi cheklangan resurslar - texnik, moddiy, mehnat va moliyaviy sharoitlarda boshqarish maqsadiga erishishning eng yaxshi (optimal) usulini aniqlashdir.

Operatsion tadqiqotlar nazariyasi 1940-yillarda harbiy strategik va taktik muammolarni, shuningdek resurslardan optimal foydalanish muammolarini hal qilish zarurati bilan bog'liq holda paydo bo'lgan. Uning rivojlanishi bilan nazorat masalalarini echishning matematik usullarini maqsadli qo'llash boshlandi. Bularga matematik dasturlash usullari (chiziqli va chiziqli bo'lmagan, butun, dinamik va stokastik dasturlash), analitik va ehtimollik-statistik usullar, tarmoq usullari, navbat nazariyasi usullari, o'yinlar nazariyasi (konflikt nazariyasi) va boshqa bir qator usullar kiradi.

Operatsion tadqiqotlar nazariyasining asosiy yutuqlaridan biri boshqaruv modellari va muammolarni hal qilish usullarini tiplashtirishdir. Masalan, transport vazifasi, inventarizatsiyani boshqarish vazifalari, rejalashtirish va hajmni rejalashtirish, uskunalarni almashtirish va boshqa muhim vazifalar.

Fundamental ishlar qatoriga olimlar L. Kantorovich (1945), A. Koifman (1965), J. fon Neyman va O. Morgenstern (1970) va boshqa ko'plab asarlari kiradi.

Umumiy sifat menejmenti - bu tashkilotni boshqarishda yangi dunyoqarash. Bu mijozlar talablarini qondirish va tashkilot va jamiyat a'zolari uchun imtiyozlar yaratish orqali uzoq muddatli muvaffaqiyatga erishishga qaratilgan. Umumiy sifat

menejmenti nazariyasi asoschilariga quyidagilar kiradi: Ed. Deming (1950), J. Juran (J. Juran , 1950), F. Crosby (F. Crosby , 1960), A. Feigenbaum (A. Feigenbaum , 1983), Malkolm Baldrij (M. Baldrige , 1982).

Biznes reinjiningi. Reinjiningning asosiy g'oyasi shundan iboratki, tashkilotlar o'zlarining asosiy jarayonlarini aniqlashlari va ularni iloji boricha tejankor va samarali qilishlari kerak. Ikkilamchi jarayonlardan (va shuning uchun bu jarayonlar bilan bog'liq bo'lgan ishchilardan) ozod qilinishi kerak. Reinjining g'oyasini ishlab chiquvchilar CSC Index konsalting kompaniyasi asoschilaridan biri Jeyms Champi (Jeyms Champy) va MIT (Massachusetts) kompyuter fanlari professori Maykl Xammer (Maykl Hammer) instituti ning texnologiya).

"Avtomatlashtirmang, balki jarayonlarni o'chiring", deb e'lon qildi M. Hammer. Reinjining g'oyasining asosi MITda 1984-1989 yillarda o'tkazilgan tadqiqot natijalarida yotadi.

J. Champi va M. Hammer 1993 yilda kitob nashr etishdi: "Korporatsiya reinjiningi (Reengineering korporatsiyasi), uning g'oyalari ko'plab reinjining dasturlarini, uni amalga oshirishga ko'plab yondashuvlarni va ko'plab konsalting firmalarini yaratdi. J. Champi va M. Hammer reinjiningni "fundamental yangi fikrlash va xarajatlar, sifat, xizmatlar, tezlik kabi muhim ishlash parametrlarini sezilarli darajada yaxshilashga erishish uchun biznes jarayonlarini tubdan qayta loyihalash" deb ta'riflagan.

Internet. virtual tashkilotlar. Zamonaviy axborot texnologiyalari (IT) kompaniyalarga o'tmishda biznesning asosi bo'lgan ulkan shtab-kvartirani yaratmaslikka imkon beradi. Endilikda xodimlar uydan turib yoki kerak bo'lganda vaqti-vaqti bilan ofislarda ishlashlari mumkin. Kompyuter tarmoqlari orqali bir-biriga ulangan, elektron pochta orqali muloqot qiladigan odamlar yanada samarali ishlaydi. Ular yo'lda va ofisda muntazam bo'lishda vaqtni behuda sarflamaydilar. Tashkilot operatsion xarajatlarda katta tejashga ega bo'lishi mumkin.

Operatsiyalarni boshqarish quyidagi asosiy sabablarga ko'ra o'rganiladi.

1. Operatsiyalarni boshqarish har qanday tashkilotning uchta asosiy funksiyasidan biri bo'lib, u boshqa barcha biznes funksiyalari bilan bevosita bog'liq. Operatsiyalarni boshqarish segmenti qanday ishlashini bilish juda muhimdir.

2. Menejerlar mijozlar talablariga javob beradigan mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarishni bilishlari kerak. Ishlab chiqarish funksiyasi - jamiyat tomonidan ishlatiladigan mahsulotlarni yaratuvchi jamiyat faoliyatining bir qismi.

3. Operatsiyalarni boshqarish tashkilotning muhim qismidir. Aksariyat firmalarning yillik daromadlarining katta qismi operatsiyalarga sarflanadi. Operatsion menejmentni o'rganish menejerlar resurslarni va asosiy biznes jarayonini samarali boshqarish va ularning rentabelligini oshirishni tushunishlari uchun zarurdir.

4. Operatsiyalarni boshqarish - bu o'zaro bog'liq bo'lgan turli xil kelishuvlarni o'z ichiga olgan murakkab faoliyat. Operatsion boshqaruvni o'rganish sizga tez va samarali qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

5. Kompaniyalar faoliyatini ishlab chiqarishning operativ samaradorligiga yo'naltirish.

Operatsiyalarni boshqarish turli fanlar, jumladan, sanoat muhandisligi, ilmiy menejment hissalari bilan rivojlanishda davom etmoqda. Bu fanlar statistika, menejment va iqtisod bilan bir qatorda samaradorlikni oshirish uchun asos yaratdi.

Operativ boshqaruvning rivojlanishiga tabiiy fanlar (biologiya, anatomiya, kimyo, fizika)dagi yangiliklar ham ta'sir ko'rsatadi. Bu ishlanma yangi ulanishlar, kimyoviy jarayonlar, hukumat sxemasi, oziq-ovqat mahsulotlarining sanitariya holatini yaxshilash uchun gamma nurlarini o'z ichiga oladi. Mahsulot ishlab chiqish

va jarayonlar ko'pincha biologiya va tabiiy fanlarning rivojlanishiga bog'liq. Axborot texnologiyalari operatsion boshqaruvga ayniqsa muhim hissa qo'shadi.

Axborot texnologiyalari tashkilotda mumkin bo'lgan eng yaxshi boshqaruv vositasi bo'lib, uning yordamida u o'z biznesi va faoliyati haqida juda ko'p ma'lumotlarni to'plashi mumkin. Muammo ushbu ma'lumotlar ma'lumotlarga aylantirilganda paydo bo'ladi, bu esa kompaniyada ma'lumotlarni qayta ishlashning maxsus tizimlariga, shuningdek, vazifalarni to'g'ri belgilashga va olingan ma'lumotlarni tahlil qilishga qodir bo'lgan xodimlarga ega bo'lishini talab qiladi.

Axborot texnologiyalari mahsuldorlikni oshiradi va ishlab chiqarish aylanishini qisqartiradi. Bugungi kunda ko'pgina tashkilotlarda axborot texnologiyalari asosiy resurs bo'lish o'rniga boshqa funktsiyaga aylandi.

Operatsion boshqaruvda qarorlar qabul qilish menejment sohasida yaxshi tayyorgarlikka ega, axborot texnologiyalari va tabiiy fanlarni yaxshi biladigan shaxslarni talab qiladi.

Operatsion menejerlarning maqsadlari quyidagicha shakllantiriladi:

iste'molchilar talablariga javob beradigan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish;

Ularning nazorati ostidagi resurslarni samarali boshqarish.

Operatsion menejerlar har kuni va har soatda yuzaga keladigan ko'plab muammolarni hal qilishlari kerak. Bu ularning ishining o'ziga xos belgilaridan biridir.

Qiyinchiliklar iste'molchi manfaatdor bo'lgan tovarlarni kerakli miqdorda ishlab chiqarish uchun doimiy bosim bilan kuchayadi. Operatsion menejerlar muammolarni reaktiv hal qiluvchi sifatida qabul qilinadi. Operatsiyalarni boshqarishning strategik menejment sifatidagi kamroq tarqalgan ko'rinishi endi

asossiz deb hisoblanadi. Va bu pozitsiya P.Cheyz (R.Cheyz), J.Xayzer (J.Xayzer) , J.Stivenson (J.Stivenson) asarlarida va maxsus kurslarda operativ boshqaruv nazariyasining rivojlanishi bilan isbotlangan. MBA, Xalqaro menejment va tijorat instituti va boshqa oliy ta'lim muassasalari. Natijada, operatsion menejerlar tomonidan ishlab chiqilgan echimlarni qo'llash doirasi sezilarli darajada kengaytirildi. Quyida operatsion menejerlar tomonidan boshqariladigan 10 ta asosiy faoliyat sohalari keltirilgan.

Operatsion menejerlari qarorlari uchun o'nta asosiy dastur sohasi. Qaror qabul qilish sohasi masalalari

1. Sifatni boshqarish Sifat uchun kim javobgar? Iste'molchi mahsulot va xizmatlardan kutayotgan sifatni qanday aniqlash mumkin?

2. Mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish Qanday mahsulot yoki xizmatni taklif qilish kerak? Mahsulot yoki xizmatlarga qaysi dizayn mos keladi?

3. Jarayonlar va texnologiyalarni tanlash Mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmatni bajarish uchun qanday uskunalar yoki texnologiya kerak?

4. Ishlab chiqarish joyi. Zavod yoki xizmat ko'rsatish sanoati qayerda joylashgan bo'lishi kerak?

5. Uskunalarini joylashtirish va ish joylarini tartibga solishni loyihalash. Yordamchi ish vaqtini qisqartirish uchun uskunani qanday tashkil qilish kerak? Hosildorlikni oshirish uchun ish joylari yoki xizmatlar qanday ishlab chiqilishi kerak?

6. Inson resurslari, ishni loyihalash. Qabul qilinadigan ish muhitini qanday ta'minlash kerak? Inson resurslari salohiyatini qanday oshirish mumkin?

7. Ta'minot zanjiri boshqaruvi . Firma ehtiyot qismlar va boshqa materiallarni yaratishi yoki sotib olishi kerakmi? Korxonada nechta etkazib

beruvchi bo'lishi kerak? Yetkazib berishni tashkil qilishning eng yaxshi usuli qanday?

8. Inventarizatsiyani boshqarish, moddiy resurslarni rejalashtirish - MRP tizimlari (Material resurslar Rejalashtirish), JIT (Faqat ichida vaqt). Qanday mahsulotlar assortimentini qo'llab-quvvatlash kerak? Ushbu firma uchun inventarning optimal miqdori qancha? Ta'minlangan moddiy resurslar va ishlab chiqarish quvvatlari o'rtasidagi maksimal muvofiqlikka qanday erishish mumkin?

9. Agregat (kumulyativ) va operatsion rejalashtirish va loyihalash. Ishlab chiqarishni autsorsing qilish yaxshi fikrmi? Qanday potentsial ishlab chiqarish quvvati kerak?

10. Joriy operatsion tizimni qo'llab-quvvatlash uchun infratuzilma. Texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash ishlarining sifatli va o'z vaqtida bajarilishi uchun kim javobgar?

Operatsion boshqaruv sohasidagi faoliyatning o'ziga xos xususiyati menejerlarning o'zgaruvchan dunyoga yoki dinamikaga doimiy qarshilik ko'rsatishi va tashqi muhitning noaniqligi yuqori bo'lgan ko'plab harakatlarni o'z ichiga oladi. Dinamika - bu jahon iqtisodiyoti va savdosining globallashtirishidan tortib to mahsulot g'oyalarini, pulni elektron pochta orqali tarjima qilishgacha bo'lgan turli kuchlarning natijasidir. Operatsion boshqaruv oldida turgan eng qiyin muammolarni ko'rib chiqing.

1. Global e'tibor. Aloqa va mahsulotlarni kuzatib borish narxlarining tez pasayishi bozorni global qilmoqda. Ammo ayni paytda moddiy resurslar, iqtidorli ishchilar ham global tus olmoqda. Tez globallashtirishni qo'llab-quvvatlash butun dunyo bo'ylab iqtisodiy o'sish va sanoatlashtirish uchun kurashayotgan davlatlar uchun kundalik tashvishdir . Operatsion menejerlari g'oyalarni ishlab chiqaradigan va targ'ib qiluvchi, mahsulotni kerak bo'lganda tezroq yakunlashga olib keladigan innovatsiyalar uchun javobgardir.

2. Ishlab chiqarish strategiyalari. Ko'payib borayotgan kompaniyalar hozirda biznesning umumiy muvaffaqiyati uchun operatsion strategiyalar muhimligini va operatsion strategiyani kompaniyaning korporativ strategiyasi bilan muvofiqlashtirish zarurligini tan olishmoqda.

3. Umumiy sifat menejmenti. Prezidentdan tortib ishchigacha butun korxonada mahsulot va xizmatlar sifatini oshirishning uzluksiz jarayoniga jalb qilingan.

4. Resurslarni va boshqa operatsiyalarni o'z vaqtida yetkazib berish (Just vaqt ichida). Zaxiralarni yaratishga katta moliyaviy resurslar sarflanadi. Inventarizatsiya bozor dinamikasiga javob berishga to'sqinlik qiladi. Operatsion menejerlar inventarizatsiyani xom ashyodan tayyor mahsulotgacha bo'lgan har qanday darajada boshqaradi.

5. Ishlab chiqarish zanjiridagi hamkorlik. Xom ashyo va texnologik jarayonlar tez o'zgarib turadigan, umri qisqaroq bo'lgan mahsulotlar yetkazib beruvchilarning ko'proq ishtirokini talab qiladi. Yetkazib beruvchilar odatda tovarlarni yuqori narxda taklif qilishadi.

Shunday qilib, operatsion menejerlar ta'minot zanjiridagi muhim o'yinchilar bilan uzoq muddatli munosabatlar o'rnatadilar.

6. Yuqori sezgir (tez, tez) tovarlarni ishlab chiqish. Xalqaro yangiliklar, reklama va turmush tarzining tez almashinuvi mahsulotlarning hayot aylanishini sezilarli darajada o'zgartirdi. Operatsion menejerlar iste'molchilar talablarining o'zgarishiga tezroq javob berishadi : yangi texnologik ishlanmalar, yangi materiallar, yangi usullar, yangi uskunalar va yangi mahsulotlar tezroq yaratiladi, bu esa ishlab chiqarishga qo'shimcha effekt beradi.

7. Ishlab chiqarishda moslashuvchanlik va tezlikni amalga oshirish, ya'ni. talab, mahsulot assortimenti va dizayndagi o'zgarishlarga tezda javob berish qobiliyati. Bu korxonada raqobatbardoshligining asosiy omiliga aylandi. So'nggi

yillarda moslashuvchanlik va tezlikni rag'batlantirish uchun "mobil" ishlab chiqarishning yangi kontseptsiyasi paydo bo'ldi. Bunday kontseptsiya «virtual» korxonalarining paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin, bunda bir nechta korxonalar ma'lum bir mahsulotni yaratish uchun bir muncha vaqt birlashadi, keyin esa bu birlashma parchalanadi. Kontseptsiyaning asosi: har bir kompaniya o'zi qiladigan eng yaxshi narsani qiladi, masalan, bitta kompaniya mahsulotni loyihalashtiradi, ikkinchisi ishlab chiqarish bilan shug'ullanadi, uchinchisi - marketing va sotish.

8. Buyurtmachining texnik xususiyatlariga muvofiq mahsulotlarni ommaviy ishlab chiqarish, ya'ni. ishlab chiqarishda individuallashtirishning rivojlanishi. Dastlab, dunyo bozor sifatida ta'riflangan, ammo keyin individual farqlar juda aniq bo'ladi. Iste'molchilar imkoniyatlardan (muqobil variantlardan) ko'proq xabardor bo'lgan dunyoda madaniy farqlar firmalarga javob berishga katta bosim o'tkazadi. Operatsion menejerlar iste'molchilarning individual ehtiyojlarini qondirish uchun etarlicha moslashuvchan bo'lgan ishlab chiqarish jarayonlari orqali javob beradilar. Maqsad - istalgan vaqtda, istalgan joyda kerak bo'ladigan moslashtirilgan mahsulotni ishlab chiqarish.

9. Vakolatning keng va chuqur topshirilishi. Ushbu yo'nalish xodimlar va xodimlarning bilim darajasi doimiy ravishda o'sib borayotgani, ish joylari texnik jihatdan yaxshi jihozlanganligi va operatsion menejerdan avvalgidan ko'ra ko'proq malaka talab qilinishi bilan izohlanadi. Operatsion menejerlar ushbu qiyinchilikni individual ishchiga ko'proq vakolat berish orqali engishadi.

10. Ekologiya masalalari. Ifloslanishni nazorat qilish va chiqindilarni qayta ishlash ishlab chiqarish menejeri ishidagi asosiy masalalardir. Bu masalalarni tartibga soluvchi qonun va me'yoriy hujjatlar ko'payib, murakkablashib, atrof-muhitni muhofaza qilish qoidalariga rioya qilmaganlik uchun jarima va jarimalar miqdori ortib bormoqda.

Nazorat savollari

1. Sog'liqni saqlash bo'yicha menejerlarning maqsadi nima ?
2. Xizmat ko'rsatuvchi firmaning operatsion tizimini boshqarishning asosiy maqsadi nima?
3. Mahsulot va xizmatlarning farqi va umumiyligi nimada?
4. Xizmatlarni boshqarishda qanday qiyinchiliklar mavjud?
5. Ish faoliyatini yaxshilashning qanday usullarini bilasiz?
6. Operatsion boshqaruv nima?

Adabiyot

1. MBA. operatsion boshqaruv. Yil 1. 1-bo'lim. - REF: MBA, 2005 - 194 b.
2. Stivenson U.J. Ishlab chiqarishni boshqarish: Darslik / Per. ingliz tilidan. – M.: BINOM, 2002 – 928 b.
3. Chase R.B., Aquiline N.J., Jacobs R.F. Ishlab chiqarish va operatsion boshqaruv / Per. ingliz tilidan. – M.: Uilyams, 2004. – 704 b.
4. Tashqi iqtisodiy tushuntirish lug'ati / Ed. I.P. Fominskiy. – M.: INFRA-M, 2000 – 512 b.

5-mavzu: Menejmentda qaror qabul qilish jarayoni .

Reja

1. Qaror qabul qilish jarayoni
2. Boshqaruv qarorlari turlarining tasnifi
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosiy tushunchalari, tamoyillari va paradigmalari

Kalit so'zlar: qarorlar tasnifi, qaror qabul qilish jarayoni, oqilona qaror, hukmlarga asoslangan qaror

Qaror qabul qilish insonning maqsadli faoliyati bilan bevosita bog'liq. Shaxsiy hayotda har bir kishi kasb tanlash, oila qurish, dam olish kunlarini

o'tkazish, byudjetni taqsimlash va hokazolar haqida qaror qabul qiladi. Bu qarorlarni shakllantirish va tanlash, qoida tariqasida, empirik tarzda amalga oshiriladi: mantiqiy fikrlash va sezgi orqali.

Shu bilan birga, inson o'zining rasmiy faoliyati doirasida o'ylaydi va turli qarorlar qabul qiladi. Bunday faoliyat rahbarning ishini tavsiflaydi, u ham shaxsan qarorlar qabul qiladi, ham muayyan qarorlarni tayyorlash va amalga oshirishda xodimlarning ishini tashkil qiladi. Menejer tomonidan qaror qabul qilishning asosi ilmiy asoslar va usullarga asoslangan bo'lishi kerak.

Qaror qabul qilish nazariyasida "qaror qabul qiluvchi" atamasi keng qo'llaniladi - qaror qabul qiluvchi. Bu kontseptsiya kollektivdir: bu bir shaxs - individual qaror qabul qiluvchi yoki jamoaviy qarorni ishlab chiquvchi odamlar guruhi - guruh qaror qabul qiluvchi bo'lishi mumkin. Qaror qabul qilishdagi xatolar katta salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin, chunki qarorlar nafaqat bir shaxsga, balki butun birlik yoki tashkilotga ham tegishli. Shu munosabat bilan boshqaruv qarorlarini shakllantirish va tanlashga ilmiy yondashishga asoslangan holda ularning samaradorligini oshirishni talab qilish tabiiy. Rahbarlar va xodimlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar sifatini oshirish barcha boshqaruv faoliyatini takomillashtirishning eng muhim "zaxirasi" hisoblanadi.

“Qaror qabul qilish” tushunchasi tor va keng ma'noda talqin qilinadi.

Tor ma'noda, bu eng yaxshi echimni tanlash va tasdiqlashga qaratilgan turli xil variantlarni aniqlash va tahlil qilish faoliyatining yakuniy harakatidir. Shuningdek, tanlov natijasi sifatida talqin qilingan qaror harakat uchun ko'rsatmadir [13].

Keng ma'noda qaror qabul qilish - bu vaqt o'tishi bilan sodir bo'ladigan, bir necha bosqichda amalga oshiriladigan jarayon. Qaror qabul qilish - bu bir nechta mavjud bo'lganlardan bitta variantni tanlash. Agar alternativa bo'lmasa, unda tanlov yo'q va shuning uchun ham yechim yo'q. Boshqaruv qarori boshqaruv ishining mahsuli bo'lib, uning qabul qilinishi ushbu mahsulotning paydo bo'lishiga olib keladigan jarayondir. Tashkilotda qaror qabul qilish quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- shaxs tomonidan amalga oshiriladigan ongli va maqsadli faoliyat;
- faktlar va qadriyatlarga asoslangan xatti-harakatlar;
- tashkilot a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar jarayoni;
- tashkiliy muhitning ijtimoiy-siyosiy holati doirasida muqobil variantlarni tanlash;
- umumiy boshqaruv jarayonining bir qismi;
- menejerning kundalik ishining muqarrar qismi.

Boshqaruv qarori (BQ) - bu boshqaruv sub'ektining ijodiy harakati bo'lib, u boshqariladigan tizim faoliyatining ob'ektiv qonuniyatlarini bilish va boshqariladigan tizim faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlarni tahlil qilish asosida yuzaga kelgan muammoni samarali hal qilish uchun jamoaning faoliyati dasturini belgilaydi. uning holati, ya'ni. SD - bu rahbar o'z lavozimidagi mas'uliyatni bajarish uchun qilishi kerak bo'lgan tanlovdur. SD ning maqsadi tashkilot oldiga qo'yilgan vazifalar tomon harakatni ta'minlashdir.

Yechimlarni ishlab chiqish texnologiyasi ostida biz menejerning ma'lumotlarini, ma'lumotlarini, uning oldida paydo bo'lgan muammo yoki unga yuklangan vazifa to'g'risidagi ma'lumotlarni aniq shakllantirilgan yechimga aylantirish jarayonini tushunamiz, bu esa batafsil ko'rsatib beradi: kimga, nima, qachon, qaerda va yordami bilan nima qilish kerak.

Boshqaruv qarorlarini (BQ) ishlab chiqishni o'rganishning maqsadlari - qaror qabul qilish holatini yoki muammoli vaziyat deb ataladigan vaziyatni aniqlash; muammoli vaziyatlarda RUR ning umumiy naqshlari, shuningdek, muammoli vaziyatning asosiy elementlarini modellashtirish jarayoniga xos bo'lgan naqshlar.

Boshqaruv qarorlari turlarining tasnifi

SD bir nechta o'zaro bog'liq xususiyatlarga ko'ra tasniflanadi:

- 1) boshqaruv sub'ektlari - davlat, korporativ, jamoat;
- 2) qamrovi - ijtimoiy, iqtisodiy, texnik, siyosiy, harbiy va boshqalar;
- 3) harakat davomiyligi - uzoq, o'rta va qisqa muddatli;
- 4) hal etilayotgan masalalar ko'lami - umumiy va xususiy;

- 5) ta'sir ob'ekti - ichki va tashqi;
- 6) ishlab chiqish va qabul qilish tamoyili - individual va kollegial;
- 7) funksional yo'nalish - rejalashtirilgan, tashkiliy, muvofiqlashtiruvchi, muvofiqlashtiruvchi, tartibga soluvchi, nazorat qiluvchi;
- 8) ifoda shakli - yozma va og'zaki;
- 9) yuzaga kelish sabablari - ko'rsatma, vaziyat, mavsumiy, tashabbus;
- 10) harakatning mohiyati - tavsiyalar, nizomlar, ko'rsatmalar;
- 11) noaniqlik darajasi - aniqlik, xavf va noaniqlik sharoitidagi qarorlar;
- 12) ijodkorlik darajasi - muntazam va ijodiy;
- 13) takrorlanuvchanlik darajasi - davriy takrorlanadigan, davriy bo'lmagan, noyob;
- 14) boshqaruv funktsiyalari - rejalashtirish, tashkiliy, motivatsion, nazorat qilish;
- 15) qabul qilishga yondashuv - intuitiv, mulohazali, oqilona.

Haqiqiy echimlar bir vaqtning o'zida har xil turdagi echimlarga tegishli bo'lishi mumkin.

Yuqori darajada tuzilgan standart muammolarni hal qilishga qaratilgan dasturlashtirilgan yechimlar muayyan qadamlar va harakatlarni amalga oshirish natijasidir. Qoida tariqasida, mumkin bo'lgan alternativalar soni cheklangan, shuning uchun tasdiqlangan qaror qabul qilish algoritmi qo'llaniladi. Dasturlashtirilgan qarorlar ma'lum turdagi muntazam qarorlarni nazarda tutadi. Agar dasturlashtiriladigan qarorlarni qabul qilishda matematik usullardan foydalanilsa, u holda ularni rasmiylashtirilgan qarorlar deb ham tasniflash mumkin.

Dasturlashtirilmagan qarorlar ma'lum darajada yangi bo'lgan, yomon tuzilgan, noma'lum omillarni hisobga olishni o'z ichiga olgan va rasmiylashtirish qiyin bo'lgan holatlarda qabul qilinadi. Bu yechimlar ijodiy, noyob echimlarni o'z ichiga oladi.

Ijodiy yechimlar noan'anaviy yondashuvlarga, yuzaga kelgan muammoga nostandart nuqtai nazardan qarash qobiliyatiga asoslanadi. Ular uchun, odatda,

barcha mavjud muqobillar oldindan ma'lum emas, undan foydalanish mumkin emas

oldingi tajriba. Tashkilotni rivojlantirish yo'nalishlarini tanlashda, strategik rejalarni, turli integratsiyalashgan dasturlarni ishlab chiqishda va noyob qarorlar qabul qilishda ijodiy yondashuv qo'llaniladi.

Intuitiv qarorlar faqat to'g'ri ekanligini his qilish asosida qabul qilingan tanlovdir. Qaror qabul qilishda qaror qabul qiluvchi muayyan usullardan foydalanmaydi, qarorlar variantlarini ongli ravishda baholamaydi. Intuitiv qaror oltinchi his yoki tushuncha deb ataladigan narsaga asoslanadi.

Qaror qabul qiluvchi o'tmish tajribasiga asoslangan holda qaror qabul qilsa, o'tgan qarorlarni hozirgi vaziyatga qarab proyeksiya qilsa, o'xshashlik, pretsedent, sog'lom fikrlash usulidan foydalansa, bunday qarorlar hukmlarga asoslangan qarorlar deb ataladi. Qaror qabul qiluvchilarning oldingi tajribaga haddan tashqari yo'naltirilishi ba'zan an'anaviy qarorlarni qabul qilishga, yangi alternatalarni ko'rib chiqishdan chetlashtirishga olib keladi.

Qaror qabul qilish jarayonining qat'iy mantig'i asosida qabul qilinadigan ratsional qarorlar ilmiy usullardan foydalanishga asoslanadi.

Boshqaruv jarayonining bosqichlarida qarorlar umumiy boshqaruv funktsiyasi nomidan kelib chiqqan holda nomlanadi. Ro'yxatga olingan generallarning har biri

boshqaruv funktsiyalari ma'lum bir yo'nalishning bir qismidir

yechimlar ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi (3-rasm). Masalan, tashkilotning boshqaruv tizimini shakllantirish bo'yicha echimlarni ishlab chiqish yoki amalga oshirish kerak. Ushbu qarorlar bashorat qilish, rejalashtirish, tashkil etish, faollashtirish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va xabardor qilish qarorlari to'plamidan iborat bo'ladi.

Bashoratli qarorlar har qanday boshqaruv jarayonining mumkin bo'lgan rivojlanishi va natijalari to'g'risida xulosani shakllantirish uchun maxsus tadqiqotga asoslanadi. Batafsil rivojlanish rejasini (rejalashtirish qarorini) ishlab chiqish uchun prognozlar to'plamidan eng maqbullari tanlanadi.

Rejani amalga oshirish uchun tashkiliy qarorlar to'plami ishlab chiqilmoqda. Ular yangi boshqaruv tuzilmasini shakllantirish yoki mavjud boshqaruv tuzilmasini takomillashtirishni, shuningdek, vazifaning bajarilishini tashkil etish bo'yicha ma'muriy chora-tadbirlar majmuini nazarda tutadi. Vazifaning samaradorligini oshirish uchun xodimlarning faoliyatini rag'batlantirish va safarbar qilish (faollashtiruvchi qarorlar) orqali oshirish bo'yicha qarorlar shakllantiriladi.

Boshqaruv jarayoni vaqt o'tishi bilan davriy ravishda takrorlanadigan boshqaruv faoliyati turlari ketma-ketligidan iborat bo'lib, ular boshqaruv funktsiyalari deb ataladi. Rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat odatda eng keng tarqalgan boshqaruv funktsiyalari sifatida ko'rib chiqiladi.

Bu funktsiyalarning har biri, o'z navbatida, muayyan funktsiyalar to'plami bilan ifodalanadi, ularning bajarilishi davomida ma'lum qarorlar qabul qilinadi.

Boshqarish funktsiyalari uchun odatiy echimlar:

I. Rejalashtirish:

- 1) rejalashtirilgan tahlil va prognozni amalga oshirish;
- 2) missiyani tanlash;
- 3) kelajakdagi vaziyat haqida takliflar (gipotezalar) ishlab chiqish;
- 4) maqsadlarni belgilash;
- 5) maqsadlarga erishish uchun strategiyalarni tanlash;
- 6) strategiyalarni amalga oshirish bo'yicha chora-tadbirlarni shakllantirish.

II. Tashkilot:

- 1) tashkiliy tuzilmani rejada belgilangan yangi maqsad va vazifalarga moslashtirish;
- 2) vazifalar, burch va huquqlarni ratsionalizatsiya qilish, taqsimlash;
- 3) barcha turdagi faoliyatni zarur resurslar, shu jumladan axborot texnologiyalari bilan ta'minlash;
- 4) kadrlar bo'yicha qarorlar: joylashtirish, ishga olish va ishdan bo'shatish, lavozimga ko'tarilish uchun zaxira yaratish, malaka oshirish.

III. Motivatsiya:

1) xodimlar va rahbarlar uchun imkon qadar ishning tabiati va natijalariga, shuningdek, tashkilotning imkoniyatlariga mos keladigan ish haqi va mukofotlar tizimini ishlab chiqish;

2) samarali mehnatni rag'batlantirishning ijtimoiy-psixologik usullarini tanlash;

3) tashkilotda tegishli ma'naviy muhitni yaratish;

4) korporativ madaniyat omillaridan samarali foydalanish chora-tadbirlarini ishlab chiqish;

5) boshqaruvning iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy-psixologik usullaridan oqilona va muvozanatli foydalanish.

IV. Boshqaruv:

1) boshqaruv tizimini yaratish;

2) buxgalteriya hisobi usullarini tanlash, har uch turdagi nazorat uchun tahlil va tuzatishlar: faol, joriy va yakuniy.

Qaror qabul qilish muammosini shakllantirishga ta'sir qiluvchi qaror qabul qilish jarayoni sxemasining muhim xususiyati to'g'ridan-to'g'ri qaror qabul qilish bosqichini ikkita operatsiyaga bo'lishdir: eng yaxshi echimni tanlash bo'yicha mutaxassislar - tizim tahlilchilarining tavsiyalarini ishlab chiqish. (dastlabki qaror) va qarorning yakuniy variantini bevosita DM tomonidan qabul qilinishi. Tizim tahlilchilari (ma'lumot to'playdigan va uni tahlil qiladigan, hisob-kitoblarni amalga oshiradigan mutaxassislar) baholashning sub'ektivligini minimallashtirishga harakat qilib, ilmiy usullarga asoslangan o'z tavsiyalarini taklif qiladilar. Qaror qabul qiluvchi o'zining sub'ektiv idroki orqali tavsiyalarni rad etadi, shuning uchun qaror taqdim etilgan tavsiyalar bilan mos kelishi shart emas.

Qarorlarni qabul qilishda ham boshqariladigan, ham boshqarilmaydigan o'zgaruvchilar (omillar) hisobga olinadi. Qaror qabul qiluvchining ixtiyorida bo'lgan birinchisi, birinchi navbatda, belgilangan maqsadlarga erishish uchun resurslardan foydalanish usullarini tavsiflaydi. Ikkinchisi qaror qabul qilishda boshqaruv vositasi bo'lmagan (huquqiy, moliyaviy va boshqa cheklolar, mavjud

ishlab chiqarish va kadrlar imkoniyatlari va boshqalar), ammo qarorni tanlashga kuchli ta'sir ko'rsatadigan tashqi va ichki sharoitlarni tavsiflaydi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosiy tushunchalari, tamoyillari va paradigmalari

Kontseptsiya - bu ko'rib chiqilayotgan ob'ekt yoki hodisaga qarashlarning umumlashtirilgan tizimi, ushbu ob'ektni idrok etish va o'rganishga qanday yondashish haqidagi g'oya (masalan, koinot tushunchasi, evolyutsion rivojlanish). Prinsip - bu faol sub'ekt o'z faoliyatida albatta rahbarlik qilishi kerak bo'lgan narsadir. Qaror nazariyasi nuqtai nazaridan, u qanday faoliyat turi ekanligi muhim emas: nazariy yoki amaliy. Boshqaruv va qarorlar nazariyasining eng muhim tamoyillari (TPR): boshqaruvdagi asosiy bo'g'in printsiplari, buyruqlar birligi, maqsad, qarorlarni tanlash erkinligi.

"Tizim" tushunchasi dunyoning birligi, moddiy olam jarayonlari va hodisalarining umuminsoniy aloqasi va o'zaro shartlanishi haqidagi g'oyalarni aks ettiradi. Ushbu kontseptsiyaga ko'ra, boshqaruv aktlarini amalga oshirishda biz doimo "hech qachon bir ish qilmasligimizni" eslash va tushunish kerak. Maqsadga erishishga intilish va faol resurslarni (g'oyalar, odamlar, mashinalar, pul, xom ashyo va materiallar) harakatga keltirishda biz ongli ravishda yoki ixtiyoriy ravishda eng xilma-xil ob'ektlar o'rtasidagi aloqalarni yaratamiz yoki uzamiz. Bu ob'ektlar (ham moddiy, ham ideal, tabiiy yoki sun'iy) o'zgaradi. Biz bir vaqtning o'zida o'zimizning va boshqa odamlarning tushunchalari va g'oyalariga ta'sir qilamiz. Natijada, biz nafaqat kerakli foydali ta'sirni, balki juda ko'p kutilmagan nojo'ya ta'sirlarni ham yaratamiz. Tizim kontseptsiyasi qaror qabul qiluvchilardan yechimlarni ishlab chiqishda muammoning mohiyatini chuqur o'rganishni talab qiladi.

Ushbu uslubiy yondashuv qaror qabul qiluvchilardan mas'uliyatli qarorlar qabul qilishda operatsion muhitni o'zaro bog'liq elementlardan tashkil topgan tizim sifatida ko'rib chiqishni talab qiladi. Ushbu yondashuv tizimli yondashuv deb ataladi. Ko'rib chiqilayotgan tizimning o'zi ham kengroq tizimning elementidir va

shuning uchun kelgusi harakatlar maqsadlarini tahlil qilishda ma'lumot olish uchun ushbu "supertizim" ga murojaat qilish kerak. Bu fikr deyiladi

tashqi qo'shilish printsipi.

TPRda muhim o'rin - yaqinlashib kelayotgan harakatlarning maqsadi. Uslubiy nuqtai nazardan maqsad printsipi to'g'ridan-to'g'ri tizim tushunchasidan, tizimli yondashuvdan va tashqi qo'shilish tamoyilidan kelib chiqadi. Qaror qabul qiluvchi o'z qarorlarini ishlab chiqishda aynan shu tamoyilga amal qiladi.

Ratsional qarorlar kontseptsiyasining mohiyati shundan iboratki, boshqa variantlar qatorida variantni ongli ravishda tanlashda hal qiluvchi dalil mantiqiy izchil, to'liq va eng muhimi, miqdoriy jihatdan tasdiqlangan dalillar tizimi hisoblanadi. Bu erda muqobil variantlarning ko'pligi printsipi shakllantiriladi: Agar yechim yagona bo'lsa, uni hech qachon qabul qilmaslik va hech qachon rad etmaslik kerak. Muammoni hal qilish uchun boshqa variantlarni izlash, boshqa alternatalarni ishlab chiqish juda muhimdir. Bu ularni o'zaro oqilona taqqoslash asosida eng maqbul echimni tanlash imkonini beradi.

“Eng yaxshi yechim” tushunchasining mohiyatini quyidagicha shakllantirish mumkin:

- muqobilni tanlang, u har qanday boshqasidan yaxshiroq va u ko'rib chiqilgan muqobillardan yaxshiroq. Taqqoslash uchun, mezonlar yordamida muqobillar tanqid qilinadi. Iqtisodiy operatsiyalarda muqobil variantlarni afzal ko'rishni baholash deyarli mumkin bo'lmagan mezonlarga quyidagilar kiradi: samaradorlik, vaqt, xavflar, xarajatlar va yo'qotishlar. Mezon qabul qiladigan, qaror qabul qiluvchining ongida ma'lum alternativlarga ustunlik darajasini aks ettiradigan qiymatlar mezonni baholash deb ataladi. Ular o'lchash uchun qabul qilingan shkalalarda ifodalanadi.

Bu erda oqibat o'lchov printsipidir. Boshqaruvning muhim postulati shunday deydi: "O'lchangan vositalar bajarilgan". O'lchov jarayonida odam narsalarning mohiyatiga chuqurroq kirib boradi, ob'ektlar orasidagi bog'lanishlarni yaxshiroq tushunadi, aniqrog'i, u bu ob'ektlar va bog'lanishlarni ularni yoki ularning

xususiyatlarini kerakli yo'nalishda o'zgartirish uchun qanday ta'sir qilish mumkinligini tasavvur qila oladi.

"Emosional" va "ratsional" qarorlar paradigmalari. Qaror qabul qilishning zamonaviy nazariyasi uchun fan asoslanadigan va amaliyotga tatbiq etiladigan nazariy va uslubiy shartlar tizimi belgilangan. Prinsiplar tizimidan kelib chiqadigan ko'rsatilgan shartlar to'plamini, shuningdek, muammolarni shakllantirish va ularni hal qilishning asosiy usullarini belgilash uchun amerikalik olim - fan mutaxassisi "paradigma" atamasini taklif qildi. U, birinchidan, voqelikning muhim xususiyatlarini ifodalovchi tushunchalar tizimida mujassamlangan qat'iy ilmiy nazariya, ikkinchidan, hamma tomonidan e'tirof etilgan ilmiy yutuqlar, ilmiy hamjamiyatga muammolar qo'yish va ularni hal qilish modelini beradi. ma'lum bir tarixiy davr.

Tarixiy jihatdan "hissiy qarorlar" paradigmasi birinchi bo'lib ko'rib chiqilishi kerak. Bu faqat sezgi va tajribaga asoslangan edi. Asosiy vazifalar past mahsuldor iqtisodiy faoliyatga taalluqli bo'lganligi va ko'lami bo'yicha bir-biridan farq qilmaganligi sababli, ushbu paradigma talablarga to'liq javob berdi.

Bu muammoni hal qilish usulini tanlashda eng yaxshi natijaning 20-25% xatosi ham jiddiy yo'qotishlarga olib kelmasligiga olib keldi. Hissiy qarorlar paradigmasida belgilangan tamoyillar an'analarga, o'rnatilgan qonunlarga va axloqiy me'yorlarga qat'iy rioya qilishni talab qildi. Odatda o'ylash va mulohaza yuritish uchun vaqt yo'q edi, shuning uchun xodimlarning tashabbusi va ijodiy ikkilanishiga yo'l qo'yilmadi. Ma'lum bir vaqtda maqsadlarga erishishning mavjud vositalari va usullarini biroz o'zgartirish uchun sog'lom fikr va sifatli fikrlash ishlatilgan. Bu erda miqdoriy usullar qo'llanilmadi va iqtisodiy operatsiyalarda uzoq muddatli baholash chiqarib tashlandi.

Boshqaruv vazifalarining ko'lami va murakkabligining o'sishi, mehnat taqsimoti printsipining va qarorlar qabul qilish vakolatining bir qismini ijrochilarga berish printsipining keng joriy etilishi, bundan kelib chiqadigan qarorlar tanlashda xatolarni keskin kamaytirishni talab qildi. vaqt o'tishi bilan eng yaxshi yechim. Bu tajriba va bilimlarni umumlashtirish, ularni boshqarish va yechimlarni ishlab

chiqish bo'yicha izchil ilmiy qarashlar tizimiga aylantirish zaruriyatini keltirib chiqardi.

"Aqli qarorlar" paradigmasi. Bu erda haqiqiy vaziyatni modellashtirish printsipli ustunlik qiladi, ya'ni barcha muhim xususiyatlar va munosabatlarni saqlab qolgan holda uni o'rganish uchun soddalashtirilgan shaklda taqdim etish. Vaziyatni modellashtirgandan so'ng, maqsad modellashtiriladi, kerakli natijalarni shakllantiradi va o'lchaydi. Shu bilan birga, "transport muammosi", "navbat muammosi", "tarmoqni rejalashtirish muammolari", "inventarizatsiyani boshqarish" kabi klassik muammolarni shakllantirish va operatsiyalarni o'rganish usullari paydo bo'ldi. Ularning muhim afzalliklari aniqlik va aniqlikka e'tibor berishdir. mantiqiy izchillik. Biroq, sanab o'tilgan vazifalar har doim ham amaliy holatlarga yaxshi moslashtirilmagan, chunki muqobillar ro'yxati ularni miqdoriy o'lchovlarning qattiq doirasiga qo'yishga urinishlar bilan cheklangan edi.

Ikkala paradigma ham bir-biri bilan dialektik bog'langan, qaror qabul qiluvchilar ongida chambarchas bog'langan. Qaror qabul qilishdagi argumentlar orasida samaradorlik, to'liqlik, ishonchlilik, aniqlik va boshqalar ko'pincha ajralib turadi. Bundan tashqari, qarorlarning psixologik nazariyasi muhim hodisani aniqladi: qaror qabul qiluvchining qanday qilib oqilona qilishini bilishi. shunday. Bu, birinchi navbatda, yechimlarning hissiy jozibadorlik darajasi har xil bo'lishi bilan bog'liq.

1.4. Boshqaruv qarorlari uchun talablar

Qabul qilingan boshqaruv qarorlariga quyidagi talablar qo'yiladi.

1. Ilmiy asoslilik. Texnik, iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, siyosiy va boshqa faoliyat sohalarida amaldagi ob'ektiv qonuniyatlar va qonunlarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini shakllantirish.

2. Maqsadlilik. Har bir boshqaruv qarori tashkilotning strategik maqsadlariga to'liq mos keladigan maqsadga ega bo'lishi kerak.

3. Miqdoriy va sifat jihatdan aniqlik. Boshqaruv qarori boshqaruv ob'ektiga ta'sir qilishi va miqdoriy yoki, agar buning iloji bo'lmasa, sifat jihatidan ifodalangan ma'lum natijalarga erishishni ta'minlashi kerak.

4. Qonuniylik. Bu boshqaruv organlari va alohida rahbarlarning vakolatlarini boshqaruv organining maqsadlariga muvofiq belgilovchi normalar bilan shartlangan. Vakolatlilik menejer va boshqaruv organiga faqat o'z vazifalari doirasiga kiradigan maxsus faoliyat bilan shug'ullanish imkonini beradi.

5. Optimallik. Ushbu talab har bir aniq holatda tashkilot samaradorligining qabul qilingan mezoniga mos keladigan, masalan, har bir xarajat birligidan maksimal natijalarni olish uchun bunday echimni tanlashni talab qiladi. Shu bilan birga, tanlangan variant boshqariladigan ob'ektning ishlashi va uning jamoasi hayoti uchun boshqa talablarni ham qondirishi kerak: siyosiy, ijtimoiy, huquqiy, texnik va boshqalar.

6. Qarorlarning o'z vaqtida qabul qilinishi. Bu, bir tomondan, boshqaruv ob'ektining rivojlanishining ma'lum bir bosqichidagi holati bilan, boshqa tomondan, nazorat qilinadigan ob'ekt faoliyatiga buzilishlarning salbiy ta'sirini to'xtatish qobiliyati bilan belgilanadi. Yechim bilan nazarda tutilgan vaqt nisbati va ijrochilar haqiqatda yuzaga kelgan muammoni ishlab chiqishlari kerak bo'lgan vaqt bilan. Bu talab tayyorlanish muddatlariga rioya etish, qarorlarni aniq ijrochilarga yetkazish, ijro ustidan samarali nazoratni ham anglatadi .

7. Murakkablik. Tashkilotning faoliyati asbob-uskunalar, texnologiya, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish, moddiy va boshqa resurslar, faoliyat natijalarini qamrab oluvchi elementlar majmuini o'zaro bog'lashni o'z ichiga oladi. Elementlardan birining miqdoriy va sifat jihatidan o'zgarishi, qoida tariqasida, boshqalarning o'zgarishiga olib keladi.

8. Eritmaning ogohlantiruvchi funktsiyasini amalga oshirish. Boshqaruv qarorining samaradorligi ijrochi, qarorni ishlab chiqishda ishtirok etish va uning natijalaridan manfaatdorlik bilan belgilanadi.

9. Yechimning moslashuvchanligi. Qaror muayyan shartlarga qattiq bog'lanmasligi kerak. Har qanday qaror ichki va tashqi sharoitlar natijasida tuzatishni talab qilishi mumkin. Shu bilan birga, uning umumiy maqsadga muvofiqligi saqlanishi kerak.

10. Qarorning to'liqligi. Qarorni taqdim etish shakli ijrochilar va nazorat qiluvchi organlarga yuklangan vazifalarni talqin qilishda tushunmovchilik va noaniqlikni istisno qilishi kerak.

Birinchi talab rahbarlarni amaldagi qonunchilikka hamda yuqori turuvchi organlar tomonidan tasdiqlangan nizom hujjatlari qoidalariga va huquqiy normalarga rioya etishni majbur qiladi. Qarorning harakatlari va uning natijalari qonun doirasidan tashqariga chiqmasligi kerak.

Ikkinchi talab muayyan lavozim va ma'lum bir bo'linma uchun ish tavsiflarini ishlab chiqish orqali boshqaruv funktsiyalarini aniq taqsimlashni belgilaydi. Har bir rahbar o'z ish sohasini (vakolat sohasi, vakolati) bilishi kerak.

Uchinchi talab qaror matnida yechim ishlab chiqilayotgan va amalga oshirilayotgan aniq belgilangan maqsadni ko'rsatish, shuningdek, ular to'g'risida zarur ma'lumotlar bilan aniq ijrochilarni ro'yxatga olish orqali amalga oshiriladi: bo'linma nomi, lavozimi va boshqalar.

To'rtinchi talab qaror ijrosining tashkiliy-huquqiy tomoniga taalluqlidir. Qarorning asosiy shakllari (buyruq, buyruq, akt va boshqalar) GSDOU standartiga muvofiq tuziladi va to'ldiriladi.

Beshinchi talab kutilayotgan yechimlar eng ko'p talabga ega ekanligiga asoslanadi. Vaqt o'tishi bilan o'zgargan holatlar tufayli erta qarorlar yoki erta ishlab chiqilgan echimlar yo'qolishi yoki noto'g'ri yo'naltirilishi mumkin. Kechiktirilgan qarorlar allaqachon keraksiz bo'lishi mumkin. Qarorning o'z vaqtida qabul qilinishi haqidagi ushbu talabni amalda bajarish juda qiyin, agar menejer ko'plab operatsion muammolarga duch kelgan bo'lsa.

Oltinchi talab texnikdir. Ba'zida menejerlar oldingi shunga o'xshash qarorlarni unutishadi. Yangi qaror amalga oshirilayotgan oldingi qarorga zid kelishi mumkin.

Shu sababli, rahbar va uning apparati qarorlarning hisobini yuritishi va ularning mumkin bo'lgan nomuvofiqligini bartaraf etishi kerak. Agar bunday nomuvofiqlik mavjud bo'lsa, qarorlarni muvofiqlashtirish yoki ulardan birini bekor qilish kerak.

Etinchi talab yechimlarning texnologik rivojlanishiga tegishli. Har bir yechim fizibilite va foydalilik uchun real imkoniyatlarga ega bo'lishi kerak. Matnda texnik-iqtisodiy kafolatlarni qonuniy ravishda mustahkamlash

qarorlar mutaxassislar (ekspertlar) tomonidan imzolanishi kerak.

Sakkizinchi talab yechimni ishlab chiqish yoki amalga oshirish zanjirida teskari aloqani amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Nazorat asosiy (umumiy) boshqaruv funktsiyalaridan biridir.

To'qqizinchi talab har qanday qarorni amalga oshirish turli xil salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkinligidan kelib chiqadi. Bu tashqi muhit va tashkilotning o'zi murakkabligi bilan bog'liq. Mumkin bo'lgan salbiy oqibatlarni bashorat qilish va qaror matnida ularning alohida ijrochilarga yoki umuman tashkilotga ta'sirini kamaytirish choralarini ko'rsatish kerak.

O'ninchi talab yechimni ishlab chiqadigan yoki amalga oshiradigan xodimlarni jonlantirishga tegishli. Xodim o'zi uchun ham, boshqa odamlar yoki umuman tashkilot uchun ham ijobiy natija beradigan qaror qabul qilishda yaxshiroqdir. Asoslangan ijobiy natijaning mavjudligi qaror matnida aks ettirilishi kerak.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

1. "Qaror qabul qilish" tushunchasiga keng va tor ma'noda ta'rif bering. qanday ma'no.
2. Yechim ishlab chiqish texnologiyasi nima?
3. Eritmalarning tasnifini keltiring.
4. Umumiy boshqaruv funktsiyalari uchun xarakterli yechimlarni nomlang.
5. Boshqaruv qarorlari tushunchalari va tamoyillarini tavsiflang.
6. «Aqlli» va «hissiy» qarorlar paradigmalari o'rtasidagi farq nima?
7. Qarorlarga qo'yiladigan talablarni sanab o'ting va talablardan birining buzilishi salbiy oqibatlarga olib kelganda misollar keltiring.

Nazorat savollari

1. Qaror qabul qilish jarayoni qanday bosqichlardan iborat?

2. Yondashuvga qarab yechimlar tasnifini sanab bering?
3. Yechimlarga qo'yiladigan talablarni sanab o'ting
4. Qanday qilib byudjetlar rejalashtirish va nazoratni birlashtiradi?
5. Qisqacha tasvirlab bering MVO jarayoni .

Adabiyot

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998 yil 10 noyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi sog'liqni saqlash tizimini isloh qilish davlat dasturi to'g'risida"gi PF-2107-son Farmoni.
2. Iqtisodiyot va sog'liqni saqlashni boshqarish - L.Yu.Trushkina Rostov - Don "Feniks" 2004 yil
3. Sog'liqni saqlash iqtisodiyoti bilan umumiy iqtisodiy nazariya asoslari A.A.Drobyshev , F.D.Momot ANMI Moskva 2002 y.

6-mavzu: Loyihalar boshqaruvi

Reja

1. Loyiha tasnifi
2. Loyihaning maqsadi
3. Loyiha faoliyatining elementlari

Kalit so'zlar : tadqiqot loyihasi, Gantt diagrammasi, tadqiqot dizayni .

Loyiha (inglizcha loyihadan - o'ylab topilgan va rejalashtirilgan narsa). IN Loyihani boshqarish bo'yicha zamonaviy adabiyotlar loyihani aniqlashning ikkita asosiy yondashuvini ajratib ko'rsatishi mumkin: tizimli va faol. Tizimli yondashuv loyihani noyob, ammo ayni paytda ma'lum bir natijaga erishishga qaratilgan vaqtinchalik harakatlar tizimi sifatida belgilaydi. "Loyiha - bu noyob mahsulotlar, xizmatlar yoki natijalarni yaratish uchun vaqtinchalik tashabbus"¹. Loyihani aniqlashga tizimli yondashuv uning asosiy xususiyatlarini oldindan belgilab beradi. Loyihalar har xil va ko'p qirrali bo'lishi mumkin. Biroq, ularning barchasi quyidagi

umumiy xususiyatlarga ega: - bir martalik - barcha loyihalar bir martalik hodisadir. Ular kelib-ketadi, paydo bo'ladi va yo'q bo'lib, ortda kundalik burch va faoliyatimizdan sezilarli farq qiladigan aniq natijalarni qoldiradi; — o'ziga xoslik — ikkita bir xil loyiha yo'q. Ularning har biri, natijalaridan qat'i nazar, o'z mohiyatida o'ziga xos, faqat o'ziga xos xususiyatga ega; - innovatsionlik - loyihani amalga oshirish jarayonida har doim yangi narsa yaratiladi. O'zgarishlar mumkin bo'l katta yoki kichik ; 1 Loyiha boshqaruvi. Loyiha boshqaruvi bilimlari bo'yicha qo'llanma: PMBOK qo'llanmasi. 3-chi _ ed . 2004.P. _ _ 3 (bundan keyin PMI PMB K haqida . 2004). 11 - ishlash - barcha loyihalar aniq belgilangan natijalarga ega. Bu yangi uy, bosma kitob, o'zgartirilgan kompaniya tuzilishi, saylovdagi g'alaba bo'lishi mumkin. Barcha loyihalar muayyan natijalarga erishishga qaratilgan, boshqacha aytganda, ular maqsadlarga erishishga qaratilgan; - vaqtinchalik mahalliyashtirish - barcha loyihalar aniq muddatlar bilan cheklangan. Loyiha - bu belgilangan sana bo'yicha biror narsa yaratish, u rejalashtirilgan tugatish sanasiga ega, shundan so'ng dizayn guruhi tarqaladi. Yuqoridagi barcha xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'lib, loyihaning o'ziga xos ko'lamini, uning uch o'lchovini, har qanday loyihani baholash mezonlarini belgilaydi (1.1-rasm). Rasm. 1.1. Loyihani o'lchash sxemasi Loyihani rejalashtirish va amalga oshirish har doim uchta asosiy savol bilan bog'liq: - qancha vaqt davom etadi; - qancha turadi; - yakuniy natija boshida rejalashtirganimiz bilan mos keladimi. Birinchi savol butun loyihani va uning alohida bosqichlarini amalga oshirish uchun belgilangan vaqt doirasi muammosini birinchi o'ringa qo'yadi. Ikkinchi savol bizning e'tiborimizni 12-loyihaning narxiga qaratadi, uchinchi loyihaning samaradorligi masalasiga tegishli. Dizayn texnologiyasining ko'p qirrali va ko'p o'lchovliligi loyihaning ko'p darajali ko'p qatlamli o'zaro ta'siri va o'lchamlari bilan belgilanadi. Loyihaning o'lchamlari - maqsadlar, vaqt, xarajat - bir vaqtning o'zida loyiha menejeri ishlashga majbur bo'lgan koordinatalar tizimini belgilaydigan loyiha cheklavlari. Loyiha menejerining super vazifasi loyiha ishtirokchilarining manfaatlari chambarchas bog'liq bo'lgan ushbu uchta loyiha cheklavlarning optimal nisbatini topishdir. IN Shu ma'noda, eng muhim vazifa manfaatlar muvozanatini saqlashga

aylantiriladi ; demak, cheklovlar loyihadagi harakatlarning "fon", "ikkinchi reja"ga aylanadi, bunda asosiy rol aynan manfaatlarga tegishli. O'lchovlar va qiziqishlar nuqtai nazaridan, loyihaning barcha quyi tizimlarini o'rganish mumkin. Ikkinchi yondashuv, faollik yondashuvi, loyihani sub'ektning ob'ektni hozirgi holatdan istalgan kelajak holatiga o'tkazish bo'yicha faoliyati sifatida izohlaydi, bu uning g'oyalariga to'liq mos keladi. Shunday qilib, loyihani keng ma'noda sub'ektning ijodiy, oqilona, maqsad qo'yadigan faoliyati sifatida tushunish mumkin. Har qanday loyihaning mohiyati faoliyatdir. Loyihaning ta'riflarini hisobga olgan holda, loyiha faoliyatini yoki dizaynini aniqlash mumkin. "Proyeksiya" atamasi lotincha projectus - oldinga tashlangan proyeksiyadan olingan. Proyeksiya - hozirgi zamonning ijtimoiy sub'ektivligini kelajakka o'tkazish. Proyeksiya qilish imkoniyati insonning aks ettirishni oldindan bilish va oqilona, ongli ravishda maqsad qo'yish qobiliyati bilan bog'liq. Ijtimoiy proyeksiya - bu o'z his-tuyg'ularini, afzalliklarini, istaklarini, g'oyalarini kelajakka o'tkazish. Shunday qilib, dizayn - bu taklif qilingan yoki mumkin bo'lgan ob'ekt yoki holatning prototipini, prototipini yaratish jarayoni. Dizayner, go'yo, ob'ektni rivojlantirishning turli usullari, versiyalari orasidan uning qadriyatlarini, afzalliklarini, 13 ta rejalari miqyosiga maksimal darajada mos keladiganini tanlaydi. Loyiha faoliyati ikki tomonlama xususiyatga ega. Bir tomondan, bu faoliyat idealdir, chunki u kelajakni rejalashtirish, nima bo'lishi kerakligini oldindan bilish bilan bog'liq. Boshqa tomondan, loyiha faoliyati texnologik faoliyatdir, chunki u rejalashtirilgan narsalarni amalga oshirish jarayonlarini aks ettiradi. Dizaynning mohiyatini to'g'ri tushunish uchun uni prognozlash, rejalashtirish, loyihalash kabi ma'no va ma'no jihatidan o'xshash tushunchalar bilan bog'lash kerak. Prognozlash - bu oldindan ko'rish shakli, ob'ektning kelajakdagi holatini, uning yuzaga kelishi shartlarini taxminiy baholash. Forsight ekstrapolyatsiya, modellashtirish, ekspertiza usullari yordamida amalga oshiriladi. Prognoz rivojlanish maqsadlari va ularga erishish strategiyasini shakllantirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Kelajakni bashorat qilish bilan bog'liq har qanday dizayn , u yoki bu tarzda, ob'ektning kelajakdagi holatini bashorat qilish elementlarini o'z ichiga oladi.

Rejalashtirish - maqsadlarni belgilash, vazifalarni, muddatlarni, stavkalarni, muayyan hodisaning rivojlanishining nisbatlarini va uni amalga oshirishni aniqlashning ilmiy va amaliy asosidir. Rejada batafsil maqsadlar, faoliyat usullari, natijalar mavjud. Zamonaviy menejer va biznesmen uchun loyiha tashkilot resurslaridan optimal foydalanishning asosiy yo'nalishlarini rejalashtirish va aniqlash vositasidir. IN rejalashtirish har doim kontseptual maqsadlar to'plamini o'z ichiga olgan muayyan harakatlar dasturiga asoslanadi. IN Bu dastur va loyiha o'rtasidagi farq. Dastur faqat kerakli to'plamni, zarur tadbirlar majmuini belgilaydi, ishlab chiqadi, kerakli yakuniy maqsadlar va natijalarni, ushbu maqsadlarga erishish samaradorligini belgilaydi. Loyiha, dasturdan farqli o'laroq, fazoviy-vaqtlik kontinuumda dastur maqsadlarini amalga oshirish bo'yicha tadbirlarni qo'llash usullarini aniq hisoblab chiqadi, kichik oraliq maqsadlarni (qisqa vazifalar) va real harakatlarni (vazifaning o'zi) batafsil belgilab beradi. Dasturning asosiy maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan yakuniy harakatlarni aniq o'rganish dasturni amalga oshirish bo'yicha tadbirlarning barcha parametrlarini yuqori aniqlik bilan rejalashtirish va bashorat qilish imkonini beradi: muddatlar, materiallar va. nomoddiy resurslar, aloqa usullari va boshqalar Aytishimiz mumkinki, loyiha - bu dastur sozlamalarini yanada batafsil, chuqurlashtirish va konkretlashtirish. Qurilish - bu ob'ektni ideal shaklda maqsadli qurishdan iborat bo'lgan intellektual faoliyat. Bu turli omillarning aqliy uyg'unligi, ularni tanlash va yangi ob'ektga bog'lash orqali amalga oshiriladi. IN kelajakni ko'rishga qarab , dizayner hozirgi kunni to'g'rilaydi, ba'zi yangiliklarni kiritadi, kerakli holatni yaratadi. Dizayn, loyihalash, prognozlash, rejalashtirish, modellashtirishdan tashqari, loyihani amalga oshirish texnologiyasi bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy loyiha puxta o'ylangan instrumental yordamga ega bo'lishi kerak. Bu loyihalarni utopiyaga aylantirishdan, ularni ijtimoiy ko'rinishlar yoki ijtimoiy fantaziyalar, loyihalar bilan almashtirishdan qochish imkonini beradi. 1.2. Loyihalash faoliyatining elementlari Loyihalash faoliyatining asosiy elementlari - loyihalashning predmeti va ob'ekti, uning maqsadi, texnologiyasi (operatsiyalar majmui sifatida), vositalar, usullar va loyihalash shartlari. Dizayn mavzusi har

doim boshqaruv faoliyatining turli tashuvchilari - voqelikni o'zgartirishga qaratilgan shaxslar, tashkilotlar, jamoalar, ijtimoiy institutlardir. Loyihalash sub'ektlaridan tashqari, loyihalar mazmunini ishlab chiqish va amalga oshirish ishtirokchilari (ayniqsa, uni amalga oshirish bosqichida) quyidagilar bo'lishi mumkin va bo'lishi kerak: - vazifalari loyihalarni taqdim etish, ularni tasdiqlash bilan bog'liq bo'lgan qarorlar qabul qiluvchi organlar. , ularning bajarilishini nazorat qilish; 15 – loyihalarni ishlab chiqish, asoslash, ekspertizadan o'tkazish uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga qodir, aholi, ommaviy axborot vositalari e'tiborini loyihalarga jalb etishga qodir bo'lgan davlat va nodavlat tashkilotlari, ilmiy va ekspert kengashlari; - muayyan dastur va loyihalar atrofida birlashgan jamoatchilik. Loyihalash ob'ektlari 2 bo'lishi mumkin: - moddiy xususiyatga ega ob'ektlar (masalan, loyihalash ob'ekti yangi ofis binosini qurish yoki yangi kompyuter yaratish bo'lishi mumkin); loyihani amalga oshirish natijasida yangi ob'ekt, narsa, ob'ekt paydo bo'ladi; shu bilan birga, yangi xususiyatlarni prognoz qilish mumkin - eski narsaning maqsadlari va vazifalari; bunday ob'ektlar ko'pincha texnik dizayn bilan bog'liq; - nomoddiy (nomoddiy) xususiyatlar va munosabatlar (masalan, moddiy natijaga erishishga emas, balki mijozlar haqida ma'lumot olishga, muayyan muammoga munosabatimizni o'zgartirishga qaratilgan loyihalar mavjud). Bunday loyihalar "ta'sirli loyihalar" deb ataladi. Misol tariqasida: - reklama kampaniyalari; - jarayonlar (masalan, ta'sir tizimlarini loyihalash - mafkuralar, ta'lim tizimlari va boshqalar. In Ushbu tizimlarda mafkuraviy qurilish ham muhim ahamiyatga ega - tushuncha va g'oyalarni odamlar ongiga kiritish uchun mos vositalar. Tegishli ijtimoiy texnologiyalarni ishlab chiqish, yangi aloqa kanallarini loyihalash, faoliyatning standart algoritmik elementlari va boshqalar uchun keng imkoniyatlar mavjud); - xizmatlar; - tashkilotlar va tarkibiy bo'linmalar (loyihalash tashkilotlari doirasida turli miqyosdagi g'oyalar amalga oshiriladi - masalan, ijtimoiy xizmat ko'rsatish muassasalari, sanoat, boshqaruv va boshqalar loyihalashtirilmoqda); 2 Lukov V. A. Ijtimoiy dizayn: darslik. nafaqa. Moskva, 2003 yil, 39–46-betlar. 16 - tadbirlar (harakat) (tadbirlarni tayyorlash loyiha usullari yordamida amalga oshirilishi mumkin. Bu birinchi navbatda ommaviy

tadbirlarga taalluqlidir - sport, bayram, ommaviy va boshqalar); - hisob-kitoblar. Tanlangan dizayn ob'ektlarining har biri ma'lum bir o'ziga xoslik, ma'lum xususiyatlarga ega. Loyihalashda ushbu turdagi ob'ektlarga xos bo'lgan naqshlarni umumiy tamoyillar va yondashuvlar bilan birga maxsus texnikadan foydalangan holda aniqlash muhimdir. Dizayn xususiyatlari orasida loyiha faoliyati shartlari yoki dizayn foni alohida o'rin egallaydi. Bu dizayn ob'ektidan tashqari, uning ishlashi va rivojlanishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan shartlar to'plami. Bu mahalliy sharoitni hisobga olish zarurati haqida. Ba'zi imkoniyatlar, muqobillar amalga oshirilishi mumkin, ba'zilari esa mumkin emas - bu mahalliy sharoitga, loyiha muhitiga, tashqi cheklovlarga bog'liq. Dizaynning maqsadi - tizimning, jarayonlarning, munosabatlarning ma'lum kelajakdagi holatini rivojlantirish. Vositalar - maqsadga erishish uchun texnika va operatsiyalar majmui. IN Umuman olganda, dizayn vositasini jarayonlarning holati va ularning rivojlanish tendentsiyalari to'g'risidagi ma'lumotlarni olish, tahlil qilish uchun foydalaniladigan barcha narsalar deb ta'riflash mumkin. Bu shuningdek, to'g'ridan-to'g'ri dizaynni amalga oshirish, og'zaki tavsiflar, jadvallar, diagrammalar, o'zaro ta'sir tarmoqlarini yaratish vositalarini ham o'z ichiga oladi. Usullar - maqsadlarga erishish va muammolarni hal qilish yo'llari va vositalari. IN Dizayn amaliyotida aqliy hujum, tengdoshlarni ko'rib chiqish, analogiya usuli, tarmoqni rejalashtirish, rejalashtirish, tizimli dekompozitsiya, simulyatsiya modellashtirish, resurslarni rejalashtirish va boshqalar ko'pincha qo'llaniladi. Loyiha doirasida usul va vositalar aniqlangan. rejalashtirilgan tadbirlar majmui. Amaliy faoliyat 17 faoliyatning yo'nalishlari, shakllari va mazmunini belgilaydi, har bir bosqichning maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha resurslarni jalb qiladi. Faoliyat bevosita muammoni hal qilishga qaratilgan bo'lishi yoki ularni moliyaviy ta'minlash (auksion, pullik xizmatlar), ommaviy axborot vositalari orqali aholining ijobiy fikrini shakllantirish uchun zarur bo'lishi mumkin. 1.3. Loyihalarni tasniflash Loyihani boshqarish usullari loyihaning ko'lami, amalga oshirish muddati, sifati, cheklangan resurslari, amalga oshirish joyi va shartlariga bog'liq. Bu omillarning barchasi loyihalarning har xil turlarini ajratish, ularni tasniflash uchun asos bo'lib

xizmat qiladi: 1) miqyosda - mikroloyiha, kichik, o'rta, megaloyiha: - mikroloyiha ko'pincha boshqalar tomonidan e'tirof etilgan individual tashabbusni taqdim etish shaklidir. Mikroloyiha o'zi va o'zi uchun amalga oshiriladi. Bu tashqi moliyalashtirishni, maxsus jihozlarni talab qilmasligi mumkin, u improvizatsiya qilingan vositalardan yaratilishi mumkin; — kichik loyihalar ko'lami kichik, sodda va ko'lami cheklangan. Shunday qilib, Amerika amaliyotida kichik loyihalar 10-15 million dollarlik investitsiya hajmi bilan bog'liq, mehnat xarajatlari 40-50 ming kishigacha. Kichik loyihaning tipik misoli mavjud ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiya qilishdir. Kichik loyihalarning o'ziga xosligi shundaki, ular loyihalash va amalga oshirish tartibini biroz soddalashtirishga imkon beradi (oddiy jadval, yagona rahbar, loyiha jamoasini yaratish shart emas va boshqalar); - o'rta loyihalar amaliyotda eng keng tarqalgan. Ular nisbatan qisqa muddatga ega - 2-5 yil, loyihaning barcha quyi tizimlarini yanada chuqurroq o'rganishni talab qiladi va kattaroq xarajatlarni talab qiladi; — megaloyihalar – umumiy maqsad, ajratilgan resurslar va ajratilgan vaqt bilan birlashtirilgan ko'plab o'zaro bog'liq loyihalarni o'z ichiga olgan maqsadli dasturlar. Megaloyihalar yuqori narxga ega - 1 milliard dollargacha, mehnat zichligi - 2 million kishigacha, amalga oshirish muddati - 5-7 yil; 2) murakkabligi bo'yicha - oddiy, tashkiliy jihatdan murakkab, texnik jihatdan murakkab, resurs murakkab, murakkab murakkab; 3) amalga oshirish bo'yicha - qisqa muddatli, o'rta va uzoq muddatli. Qisqa muddatli loyihalarni amalga oshirish uchun taxminan bir yil, ko'pi bilan ikki yil kerak bo'ladi, qisqa muddatli loyihalar odatda har xil turdagi yangi mahsulotlar ishlab chiqaradigan korxonalarda, tajriba zavodlarida va restavratsiya ishlarida amalga oshiriladi. Tijorat loyihalari ko'pincha qisqa muddatli loyihalar sifatida amalga oshiriladi. O'rta muddatli loyihalar 3-5 yil davomida amalga oshiriladi. Uzoq muddatli loyihalarni amalga oshirish muddati 10-15 yil; 4) sifat talablari va uni ta'minlash usullari bo'yicha - nuqsonsiz, modulli, standart. Kamchiliksiz loyihalar mahsulot yoki xizmatlar sifatini oshirishga qaratilgan; modulli - har qanday muayyan sohada sifatni ta'minlash; 5) ishtirokchilar darajasiga ko'ra - xalqaro, mahalliy, davlat, hududiy, mahalliy; 6) prognoz qilingan o'zgarishlarning tabiati bo'yicha loyihalar

innovatsion va yordamchi (reanimatsiya, restavratsiya) ga bo'linadi. Innovatsion loyihalarning vazifasi printsiptial jihatdan yangi ishlanmalarni joriy etishdan iborat. Loyihalarni qo'llab-quvvatlashning asosiy maqsadi maqomni saqlab qolishdir kvo . Qo'llab-quvvatlovchi loyihalar, o'z navbatida, inqirozga qarshi, favqulodda, islohotlar loyihasi, qayta qurish loyihasiga bo'linishi mumkin; 7) faoliyat sohalari va yo'nalishlari bo'yicha - qurilish, muhandislik , moliya, tadqiqot (marketing), texnik, texnik va iqtisodiy, konsalting, ilmiy-texnikaviy, ekologik, ijtimoiy, siyosiy va boshqalar; 8) maqsadli belgilash bo'yicha - nufuzli loyihalar va ta'sir loyihalari; 9) moliyalashtirishning o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra - investitsiya (investorning asosiy maqsadi foyda olish), homiylik 19 (homiyluk loyihani qo'llab-quvvatlash uchun mablag 'beradi, agar bu uni reklama qilish yoki taqdim etish shakliga aylanishi mumkin bo'lsa, kompaniyaning qiyofasi), kredit (mablag'larni olish faqat kredit tashkilotiga kafolatlar taqdim etilgan taqdirda mumkin, shuning uchun kredit loyihasi batafsil moliyaviy-iqtisodiy asoslashni o'z ichiga oladi), byudjet (moliyalash manbalari turli darajadagi byudjetlar), xayriya (sifatida) qoida tariqasida, bular rentabelsiz va qimmat loyihalar bo'lib, bunday loyihalarni moliyalashtirish homiylik, grant shaklida amalga oshiriladi); 10) sarflangan resurslar va olingan foyda bo'yicha - tijorat (foйда olish), ijtimoiy (ijtimoiy maqsadlarga erishish). Asosiy yo'nalish asosida ijtimoiy loyihalar quyidagilar bo'lishi mumkin: axborot-ma'rifiy, ta'lim, rehabilitatsiya (psixologik, ijtimoiy-psixologik, mehnat rehabilitatsiyasi), sport va dam olish , badiiy va ijodiy, madaniy; 11) psevd-loyihalar - loyihaning ko'rinishini yaratuvchi loyihalarning maxsus guruhi, loyihaning o'zida taqdim etilmagan ba'zi boshqa tarkibni qamrab oladigan shakl. Psevdo -loyihalarning ikki turi mavjud - fantastika loyihalari va kvazi-loyihalar : - fantastika loyihalari loyiha shaklidan niqob sifatida foydalanadi (lotincha Fictio - fantastika, g'oya) - bular Ostap Benderning "Shoxlar va tuyoqlar" kabi soxta loyihalar bo'lishi mumkin. " kompaniya, kontseptsiya bosqichida allaqachon fantastika mavjud bo'lganda. Bu, shuningdek, faoliyat manzarasining bir turi bo'lishi mumkin - ular erishilmagan loyihaning ijobiy natijalarining tasviri.XVIII asrdan beri . "Potemkin qishlog'i" nomi bunday firibgarliklarni

belgilash uchun ishlatila boshlandi; - kvazi -loyihalar (lotincha prefiks quasi "go'yo" degan ma'noni anglatadi) - bu haqiqiy loyihaning xususiyatlariga ega bo'lgan, lekin aslida bo'lmagan innovatsiyani rejalashtiradigan narsa.

Nazorat savollari

1. Loyiha faoliyatining bosqichlarini sanab o'ting
2. Menejmentda loyiha dizayni qanday?
3. Loyihaning tashkilot uchun samaradorligi qanday?

Adabiyot

1. Boronina LN Loyiha boshqaruvi asoslari: darslik. nafaqa / L. N. Boronina , Z. V. Senuk . Yekaterinburg: UrFU nashriyoti , 2011. 119 b.
2. Demarko T. Loyiha boshqaruvi haqida roman / T. Demarko ; boshiga. ingliz tilidan. Va Maksimova. 7-nashr. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2014. 352 b.
3. Dulzon A. _ A. _ Loyihani boshqarish: darslik. nafaqa / A. A. Dulzon ; Milliy tadqiqot . Hajmi. politexnika _ un-t. 3-nashr, qayta ko'rib chiqilgan . va qo'shimcha Moskva vaqti bilan : nashriyot uyi jild. politexnika _ un-ta, 2010. 334 b.
4. Mazur I. I. Loyihani boshqarish / I. I. Mazur, V. D. Shapiro, N. G. Alderrog . M. : Iqtisodiyot, 2003. 245 b.
5. Popov Yu.I. Loyihani boshqarish: darslik. ta'lim muassasalari talabalari uchun qo'llanma / Yu. VA. Popov. M. : INFRA-M, 2010. 208 b.
6. Pounds VN Kompaniyada loyihalarni boshqarish asoslari: darslik. "Tashkilotni boshqarish" intizomi, mutaxassisligi, ixtisosligi uchun nafaqa / V. N. Pounds. SPb. : Piter, 2011. 394 b.

III. AMALIY DARSLAR

Amaliy dars 1. Sog'liqni saqlashda menejmentning asosiy vazifalari, maqsadlari.

Reja

1. Menejment asoslari
2. Sog'liqni saqlashda menejmentning asosiy funktsiyalari
3. Xalqaro boshqaruv modellari
4. Menejmentning rivojlanish tarixi

Kalit so'zlar: menejment, menejment tarixi, boshqaruv funktsiyalari, maqsad va vazifalari

Avraam Linkoln mulkining so'zlarini eslatmoqchiman :

***Mulk** – mehnat samarasi, u dunyoda ijobiy boshlanishdir. Ba'zilarning boy bo'lishi, boshqalarning boyib ketishi mumkinligini ko'rsatadi, shuning uchun mulkchilik mehnatsevarlik va tadbirkorlikni adolatli rag'batlantiradi.*

Uysizlar birovning uyini buzib tashlashi shart emas, aksincha, o'zi mehnat qilib, o'z uyini qursin, uning o'rnaklari bilan uning xavfsizligini ta'minlaydi.

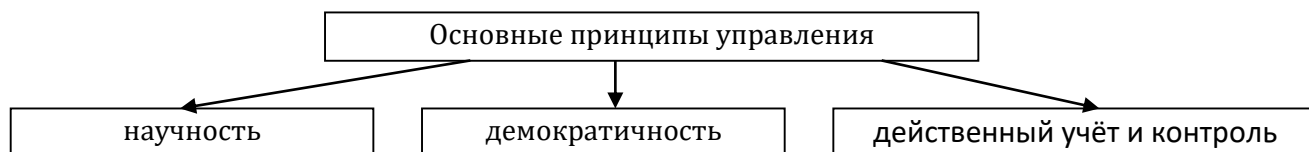
Menejment asoslari

O'zbekiston Respublikasi mustaqillikka erishgach, o'z munosabatlarini demokratik islohotlar asosida, iqtisodiyotning turli tarmoqlarida bozor mexanizmlarini joriy etish asosida qurmoqda. Bunday vaziyatda menejment fani universal xarakterga ega bo'lgan murakkab fan sifatida ishlaydi , turli tizimlarni, shu jumladan ijtimoiy sohani boshqarish jarayonini o'rganadi .

Menejment fani o'ziga xos tamoyillari, maqsadi, vazifalari va tadqiqot usullariga ega bo'lgan murakkab fandır. Asosiy tamoyillari nazorat qilish : _

- ilmiy xarakter ;

- demokratiya ;
- samarali buxgalteriya hisobi va nazorati .



Har qanday boshqaruv tizimining ishlashi uchun quyidagi shartlar bajarilishi kerak:

- boshqariladigan tizim turli holatlarga o'tish, uning xususiyatlarini o'zgartirish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak;
- boshqaruv tizimi ob'ekt holatini boshqaruv qarorlari orqali o'zgartirish uchun real imkoniyatga ega bo'lishi kerak. Buning uchun boshqaruv tizimi tegishli organlar, tuzilmalar va mexanizmlarga ega bo'lishi kerak;
- o'zini oqilona deb da'vo qiladigan boshqaruv, albatta, maqsadga muvofiq bo'lishi kerak, ya'ni. aniq yo'naltirilgan maqsadga va istalgan yakuniy natijalarga ega bo'lish;
- boshqaruv tizimi qarorlar uchun turli xil variantlarni tanlash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak;
- har qanday boshqaruv tizimi real moddiy, intellektual, axborot va moliyaviy resurslarga ega bo'lishi kerak;
- boshqaruv tizimi nafaqat nazorat maqsadiga aniq e'tibor qaratishi, balki istalgan vaqtda qayta aloqa kanallari orqali boshqariladigan ob'ektning hozirgi holati haqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak;
- optimal boshqaruv qarorlari sifatini, ishonchli mezonlar va vakillik ko'rsatkichlarini baholash ko'nikmalarini talab qiladi.

Sog'liqni saqlash tizimida to'g'ri boshqaruv tizimni boshqarishga ham tegishli. Butun sog'liqni saqlash tizimi xalqaro inson huquqlari qoidalariga qat'iy muvofiq va Jahon sog'liqni saqlash tashkiloti (JSST), YUNESKO, UNICEF, XMT

(Xalqaro mehnat tashkiloti) kabi xalqaro tashkilotlarning tavsiyalarini hisobga olgan holda qurilishi kerak.

Hozirgacha fuqarolarning sog'liqni saqlashga bo'lgan huquqlarini amalga oshirishning asosiy qoidalari Jahon sog'liqni saqlash assambleyasining (JSST) 23.06.70 yildagi "Milliy sog'liqni saqlash tizimini rivojlantirish tamoyillari" rezolyutsiyasidir. qaysiki:

- iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar kompleksi asosida amalga oshirilayotgan aholi salomatligini muhofaza qilish uchun davlat va jamiyatning **mas'uliyatini e'lon qilish ;**

- milliy sog'liqni saqlash kadrlarini oqilona tayyorlashni **tashkil etish ;**

- barcha tibbiy-sanitariya muassasalari va xizmatlarida tibbiy-profilaktika ishlarining uzviy uyg'unligini ta'minlovchi ijtimoiy va individual profilaktikaga qaratilgan chora-tadbirlarni keng joriy etish asosida sog'liqni saqlashni rivojlantirish ;

- tegishli tibbiyot muassasalari tarmog'ini yaratish orqali mamlakatning butun aholisini moliyaviy yoki boshqa cheklovlersiz ko'rsatiladigan eng yuqori malakali umumiy foydalanish mumkin bo'lgan profilaktika-davolash yordami bilan **ta'minlash ;**

- har bir mamlakatda jahon fani va amaliyoti yutuqlaridan **keng foydalanish;**

- **sog'lig'ini** o'rganish va ularni barcha sog'liqni saqlash dasturlariga jalb qilish.

Turli mamlakatlarda sog'liqni saqlash tizimini tashkil etish tamoyillaridan qat'i nazar, ular tarmoqlangan tuzilma bo'lib, ularni saqlash katta moliyaviy xarajatlar va ko'p sonli xodimlarni jalb qilish bilan bog'liq. Bunday tizimlarni boshqarish tamoyillari ko'p jihatdan iqtisodiyotning boshqa tarmoqlaridagi boshqaruv tamoyillariga o'xshashdir. Bu shuni anglatadiki, menejment nazariyasi sog'liqni saqlashga juda mos keladi.

Aytish joizki, 1960—70-yillarda sanoat tarmoqlarini samarali boshqarishga ham katta e'tibor berildi. O'sha yillarda u Mehnatning ilmiy tashkiloti (EMAS) deb nomlangan. Unda samarali boshqaruv, jamoa ishini tashkil eta olish, jamoa bilan to'g'ri muloqot qilish, ishxonada o'zini to'g'ri tutish, o'z oldiga vazifalar qo'ya olish va uning oqilona yechimini topish ko'nikmalari kiradi. Rahbarlarni tayyorlash bo'yicha bir qator tadbirlar va ish stoli bukletlar va yozuvlar ko'rinishidagi qisqa cheat varaqlari ishlab chiqildi.

Tashkilotlar, xodimlar, ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishga ta'sirini tashkilot, kompaniya, firma, loyiha bo'yicha taqsimlovchi iqtisodiy boshqaruv sohasi menejment deb ataladi.

Menejmentning asosiy tushunchalarini, shuningdek, uni qo'llash usullarini tushunish sog'liqni saqlash tizimi rahbarlari va ma'murlari, shifokorlar, hamshiralar, farmatsevtlar, bo'lim mudirlari uchun zaruriyatga aylandi ; sog'liqni saqlashni boshqarish jarayonida ishtirok etganlarning barchasi. Kasalxonaga yotqizish vaqtini qisqartirish, davolanish xarajatlarini kamaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar, davlat tomonidan ajratiladigan mablag'larni qisqartirish sog'liqni saqlashning barcha bo'limlari, uning barcha xodimlarining faol ishtirokini talab qiladi, ular qarorlar ta'minlash bilan bog'liq xarajatlar va xarajatlarga qanday ta'sir qilishini to'liq bilishlari kerak. tibbiy xizmatlar. Sifat standartlari bajarilishi kerakligi sababli, sog'liqni saqlashni rivojlantirishning eng samarali usullarini topish kerak.

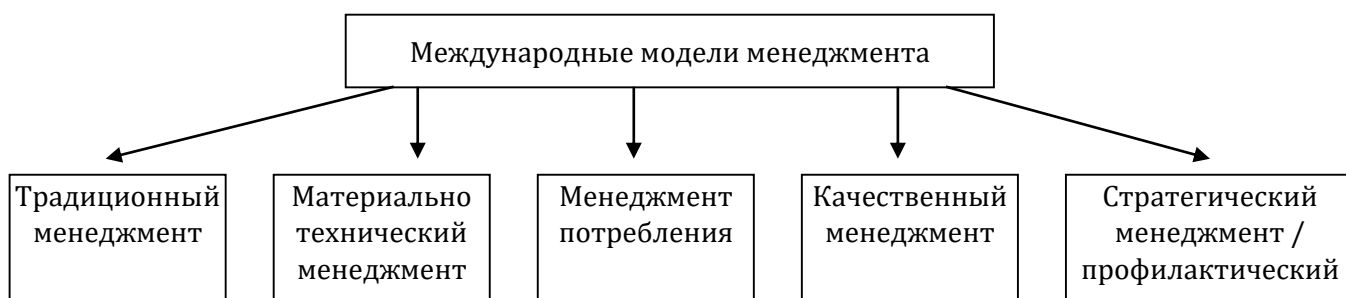
O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1998-yil 10-noyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi sog'liqni saqlash tizimini isloh qilish davlat dasturi to'g'risida"gi PF-2107-son Farmoniga muvofiq, respublikamiz sog'liqni saqlash tizimi ham isloh qilinmoqda. . Kuchli ijtimoiy himoya bilan bir qatorda, ya'ni. Aholiga bepul tibbiy yordam ko'rsatish, davolash -profilaktika muassasalari tarmog'ini rivojlantirish, profilaktika ishlarining ustuvor yo'nalishi, jismoniy sportni rivojlantirish asosida tibbiyot muassasalarida ham bozor mexanizmlari (pullik tibbiy xizmat) joriy etilmoqda. talab va taklif bo'yicha. Bularning barchasi

tibbiy-profilaktika yordami rahbarlaridan tibbiy muassasalar, xodimlar faoliyatini boshqarish, shuningdek, sifatli tibbiy yordam ko'rsatish uchun iqtisodiy hisob-kitoblarni amalga oshirish qobiliyatini talab qiladi.

Sog'liqni saqlash tizimi, aslida, juda murakkab tashkiliy tuzilma bo'lib, boshqaruvga ham muhtoj, ya'ni. rejalashtirish, maqsadli amalga oshirish va dalillarga asoslangan baholashni birlashtiradigan dinamik jarayonda.

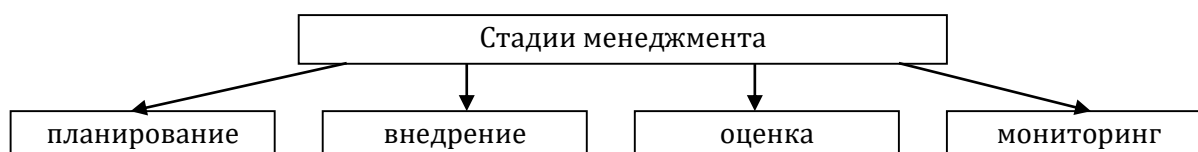
Menejmentni rivojlantirish va shakllantirishda quyidagi xalqaro modellar mavjud:

- **an'anaviy boshqaruv**
- **moddiy-texnikaviy boshqaruv**
- **iste'molni boshqarish**
- **Sifatni boshqarish /TKM**
- **strategik boshqaruv/profilaktika**



An'anaviy tsiklga ko'ra, boshqaruv quyidagi bosqichlardan o'tadi:

- **Rejalashtirish**
- **Kirish**
- **Darajasi**
- **Monitoring**



1. Rejalashtirish - bu o'tmishni tahlil qilish, kelajakni tushunish va kelajakka qarashdir.

Rejalashtirish - bu hozir va kelajakda mavjud resurslardan ko'zlangan natijalarga erishish uchun oqilona foydalanishning kafolati.

Rejalashtirish:

- hozirgi vaziyatni so'rash
- vaqt talab etadi
- barchaning ishtirokini talab qiladi
- Barqarorlikni talab qiladi.

Strategik rejalashtirish

- missiya / maqsad va strategik yo'nalishni aniqlash
- tashqi sharoitlar, imkoniyatlar va tahdidlarni tahlil qilish.
- ichki kuchli va zaif tomonlarini baholash
- maqsadni belgilash
- maqsadlarga erishish strategiyasini tanlash
- vazifalarni belgilash
- har bir vazifani hal qilish uchun zarur chora-tadbirlar ko'rsatilgan ish rejalarni ishlab chiqish
- moliyaviy rejani/byudjetni tayyorlash.

2. Amalga oshirish

kutilgan natijalarga erishish uchun bajarilishi kerak bo'lgan rejalashtirilgan tadbirlar va vazifalarni bajarish .

3. Baho

Baholash - bu dasturning maqsadlari va natijalariga erishish (kutilgan o'zgarishlar sodir bo'lganligini) aniqlash.

4. Monitoring

Monitoring - doimiy ravishda ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish va dastur faoliyatining belgilangan mezonlarga (standartlarga) muvofiqligini talqin qilish.

Sog'liqni saqlashda menejment - bu sog'liqni saqlash organlari va muassasalari tomonidan moliyaviy va mehnat va moddiy resurslarni boshqarish, tartibga solish va nazorat qilish haqidagi fan. Soddashtirilgan tushunchada menejment - bu **boshqa odamlarning xatti-harakatlari uchun** mehnat, aql va motivlardan foydalangan holda maqsadlarga erishish qobiliyati . **"Menejment"** so'zi bir nechta ma'noga ega.

1. Menejment (boshqaruv) - turli xil tashkilotlarda odamlarni boshqarish funktsiyasi, faoliyat turi mavjud.

2. Menejment ham bu vazifani bajarishga yordam beradigan inson bilimlari sohasidir.

3. Nihoyat, menejment odamlarning ma'lum toifasi, boshqaruv ishini amalga oshiruvchilarning ijtimoiy qatlamidir.

Boshqaruv va boshqaruv aslida bir xil narsadir. Ammo kichik farqlar mavjud. Menejer deganda biz faqat muhandis, shifokor yoki iqtisodchi emas, balki maxsus kasb vakili ekanligini anglab yetgan professional menejerni tushunamiz. Bu, qoida tariqasida, maxsus tayyorgarlikdan o'tgan shaxs.

II . Menejmentning maqsadi mavjud resurslar bilan jamiyatning kasallanish, nogironlik va o'limdan kelib chiqadigan yo'qotishlarini kamaytirishdir.

III . Sog'liqni saqlashda menejmentning vazifalari davolash, diagnostika va profilaktika choralari sifatini oshirish va sog'liqni saqlash resurslaridan oqilona foydalanish orqali maqsadning eng samarali yutug'idir.

Tibbiyot muassasasi **sog'liqni saqlashni boshqarish ob'ekti hisoblanadi.**

Umumiy va funktsional boshqaruvni farqlang.

Umumiy boshqaruv deganda, butun tibbiyot muassasasini boshqarish tushunilishi kerak.

Funksional - tibbiyot muassasasi va uning bo'linmalari faoliyatining ayrim yo'nalishlarini boshqarish . Bu tibbiyot muassasasining innovatsion, moliyaviy, kasbiy va marketing faoliyatini boshqarishga tegishli .

Menejment asosan inson funktsiyasi bo'lib, u butun tizimga yoki alohida tarkibiy qismlarga, undagi jarayonlarga tizimli, ongli ravishda ta'sir qilishdan iborat.

Menejment jarayonda ikki tomon ishtirok etganda sodir bo'ladi - **menejer (menejer)** va **boshqariladigan tomon** . **Nazorat sub'ekti - bu kim boshqaradi, nazorat ob'ekti - bu boshqariladiganlar.**

Menejment sub'ekti - bu funktsiyalari boshqaruvni amalga oshirishni o'z ichiga olgan odamlar.

Boshqaruv ob'ektlari - tibbiyot muassasalari xodimlari, jamoalari.

Tibbiyot muassasasida boshqaruv tizimining uchta darajasi mavjud:

1) strategik daraja - bevosita tibbiy xizmatlar ko'rsatuvchi davlat sog'liqni saqlash tashkilotlarining ishlab chiqarish -xo'jalik faoliyatini boshqarish (bosh vrach, direktor);

2) mulkdorlar tomonidan jalb qilingan yollanma menejerlar tomonidan tijorat sog'liqni saqlash tashkilotlarining ishlab chiqarish va bozor xo'jalik faoliyatini boshqarish **taktik darajasi** (yo'nalish va ish bo'limlari bo'yicha bosh shifokorning o'rinbosari, shu jumladan bosh (katta) hamshira) . Ayrim hollarda xo'jalik yurituvchi subyektning egasi, boshqaruvchi funktsiyalarini ham bajarishi mumkin;

3) operatsion daraja (o'zlariga bo'ysunadigan boshqa rahbarlari bo'lmagan bo'limlar, bo'linmalar boshliqlari, shu jumladan bo'lim bosh hamshiralari) sog'liqni saqlash xizmatlarini ko'rsatuvchi tibbiy, yordamchi xodimlarni bevosita boshqarish .

Adabiyotda uchta boshqaruv funksiyasi aniqlangan:

birinchi funksiyasiga vaziyatni o'rganish, axborotni yig'ish va qayta ishlash (hozirgi vaziyatni tahlil qilish) kiradi.

Ikkinchi funktsiya dastlabki hisob-kitoblar yoki ma'lumotlarni o'zgartirish bilan qaror qabul qilishni o'z ichiga oladi.

Har tomonlama, to'liq, ishonchli va o'z vaqtida ma'lumot (boshqariladigan tibbiy muassasaning haqiqiy holati to'g'risidagi ma'lumotlar) olingandan so'ng, boshqaruv qarori qabul qilinadi va uni amalga oshirishni rejalashtirish amalga oshiriladi.

Boshqaruv qarori ijro etish uchun majburiy bo'lgan direktiv akt bo'lib, uchta kichik funktsiyaga ega: yo'naltirish, muvofiqlashtirish, safarbar qilish .

boshqaruvga qo'yiladigan talablar yechim :

- bor aniq maqsad orientatsiya ;
- bo'l oqlangan ;
- manzil ;
- Yo'q qarama-qarshi ;
- munosib ;
- samarali (mo'ljallangan natijalarga erishish uchun arzonroq narxda);
- o'ziga xos .

Qaror qabul qilishning ikkita asosiy usuli mavjud: **individual** va **jamoaviy** . Har holda, masalaning yakuniy qarori rahbarda qoladi.

uchinchi funksiyasi – kuch va vositalarni tartibga solish, zarur ishlab chiqarish munosabatlarini o'rnatish va uning bajarilishini nazorat qilish orqali qarorning bajarilishini tashkil etishdan iborat.

Nazorat dastlabki, yo'naltiruvchi, filtrlash va keyingi (ish tugagandan so'ng) bo'lishi mumkin.

Nazorat to'rt bosqichni amalga oshirishni o'z ichiga oladi:

- tashkil etish hohlagan natija ishlash ;
- o'qish haqiqiy natijalar ;
- olingan natijalarni rejalashtirilgan natijalar bilan baholash va taqqoslash;
- ishlab chiqarish tuzatuvchi ta'sir qiladi .

Boshqaruv sub'ektiga ko'ra **ma'muriy** va **jamoat nazorati farqlanadi**.

Shunday qilib, sog'liqni saqlashda menejmentni joriy etish quyidagilarni anglatadi:

- sog'liqni saqlash tizimining barcha darajalarida boshqaruv rolini yangicha tushunish (tashkiliy maqsadlarga erishish, o'zgaruvchan muhitga moslashish);

sog'liqni saqlash tizimida menejment nazariyasini amaliy qo'llash masalalari (samaradorlik va samaradorlik o'rtasidagi muvozanat, cheklangan resurslardan samarali foydalanish);

sog'liqni saqlash tizimlarida menejerlar faoliyatining tamoyillari va maqsadlarini yangicha tushunish (odamlar bilan ishlash va odamlar o'rtasida ishlash).

Shu bilan birga, sog'liqni saqlashni boshqarish:

- bu sog'liqni saqlash holatini yaxshi tomonga o'zgartirishga qaratilgan tizimli yondashuv;
- Bemor va jamiyat kutganlarini qondirish va ulardan oshib ketish qobiliyati.

Sog'liqni saqlash organlarining qonun chiqaruvchi vakolatlari

O‘zbekiston Respublikasining “Fuqarolar salomatligini muhofaza qilish to‘g‘risida”gi qonuniga muvofiq, Vazirlar Mahkamasi, Sog‘liqni saqlash vazirligi, shuningdek, Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyatlar va shahar hokimliklarining vakolatlari. Sog‘liqni saqlash sohasida Toshkent shahri tashkil etilib, unga muvofiq:

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi :

- sog‘liqni saqlash sohasida inson huquqlarini himoya qilish;
- fuqarolar salomatligini muhofaza qilish sohasidagi davlat siyosati;
- sog‘liqni saqlash va tibbiyot fanini rivojlantirish dasturlarini tasdiqlash va moliyalashtirish;

- sog‘liqni saqlash tizimini boshqarish;
- sanitar-epidemiologik osoyishtalikni ta‘minlash ustidan nazorat ;
- favqulodda vaziyatlarda odamlarning hayotini saqlab qolish va ularning sog‘lig‘ini saqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish , favqulodda vaziyatlar zonasidagi vaziyat va ko‘rilgan choralar to‘g‘risida fuqarolarni xabardor qilish;

fuqarolar salomatligini muhofaza qilish sohasida statistik hisobga olish va hisobot berishning yagona tizimini yaratish ;

O‘zbekiston Respublikasi fuqarolarining asosiy tibbiy sug‘urtasi dasturlarini tasdiqlash ;

fuqarolarning ayrim guruhlari uchun tibbiy yordam ko‘rsatish va dori vositalari bilan ta‘minlashda imtiyozlarni belgilash ;

- davlat organlari, tadbirkorlik subyektlarining fuqarolar salomatligini muhofaza qilish, oila, onalik va bolalikni muhofaza qilish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish;

- qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlar.

O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi :

- sog'liqni saqlash va tibbiy sug'urtaning normativ-huquqiy bazasini, tibbiy xizmat sifatining davlat standartlarini ishlab chiqadi va barcha tibbiyot muassasalari tomonidan ularga rioya etilishini nazorat qiladi;

- fuqarolar salomatligini muhofaza qilish sohasida maqsadli davlat dasturlarini amalga oshiradi ;

- aholiga birlamchi tibbiy-sanitariya yordamini davlat tomonidan kafolatlangan hajm doirasida byudjet mablag'lari hisobidan moliyalashtiradi;

davolash-profilaktika va farmatsevtika muassasalarini attestatsiyadan o'tkazish va akkreditatsiya qilishni amalga oshiradi ;

- shifokorlarga xususiy tibbiy amaliyot bilan shug'ullanish uchun, farmatsevtlarga xususiy farmatsevtika faoliyati bilan shug'ullanish uchun litsenziyalar beradi;

- tibbiy xizmatlar tariflari darajasini tartibga soladi ;

O'zbekiston Respublikasi hududida foydalanishga ruxsat etilgan dori vositalari va preparatlarni standartlashtirish va sertifikatlashtirishni amalga oshiradi ;

- qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshirish;

O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligining o'z vakolatlari doirasida e'lon qilingan, davlat organlari, korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, jamoat birlashmalari va jismoniy shaxslar tomonidan bajarilishi majburiy bo'lgan davolash-profilaktika, sanitariya-epidemiya qarshi, radiatsiya, atrof-muhit masalalari bo'yicha normativ-huquqiy hujjatlari. O'zbekiston Respublikasi hududida.

Mahalliy hokimiyat organlari quyidagilar uchun javobgardir :

1. - sog'liqni saqlash sohasida inson huquqlarini himoya qilish;
2. - fuqarolar salomatligini muhofaza qilish sohasidagi qonun hujjatlarining bajarilishini ta'minlash;
3. - boshqaruv organlarini shakllantirish, sog'liqni saqlash muassasalari tarmog'ini rivojlantirish;

4. - birlamchi tibbiy-sanitariya yordami va tibbiy-ijtimoiy yordamni tashkil etish, ularning mavjudligini ta'minlash, tibbiy yordam sifati bo'yicha klinik va statistik standartlarga rioya etilishini nazorat qilish, fuqarolarni o'z vakolatlari ostidagi hududda dori vositalari va tibbiyot buyumlari bilan ta'minlash;

5. - sog'liqni saqlash xarajatlarini moliyalashtirishning o'z manbalarini shakllantirish;

6. - fuqarolarning sanitariya-epidemiologik osoyishtaligini ta'minlash, profilaktika, sanitariya-gigiyena, epidemiyaga qarshi va ekologik tadbirlarni amalga oshirish;

7. - atrof-muhitni muhofaza qilish va ekologik xavfsizlik;

8. - favqulodda vaziyatlarda odamlarning hayotini saqlab qolish va ularning sog'lig'ini saqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish, favqulodda vaziyatlar zonasidagi vaziyat va ko'rilgan choralar to'g'risida fuqarolarni xabardor qilish;

9. - sog'liqni saqlash tizimi organlari, muassasalari va korxonalari faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish, sog'liqni saqlash muassasalari tomonidan ko'rsatiladigan tibbiy-ijtimoiy yordam sifatini nazorat qilish;

10. - nogironlar va tibbiy-ijtimoiy himoyaga muhtoj shaxslarni reabilitatsiya qilish muassasalarini tashkil etish va faoliyatini ta'minlash;

11. - oila, onalik va bolalikni muhofaza qilish chora-tadbirlarini amalga oshirish;

12. - fuqarolarning sanitariya-gigiyena va ekologik ta'limini tashkil etish;

13. - xususiy va boshqa sog'liqni saqlash tizimlarini rivojlantirishni rag'batlantiruvchi shart-sharoitlarni yaratish;

14. - qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshirish.

Sog'liqni saqlash tizimini davlat tomonidan tartibga solish ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlarga erishish va boshqaruv mexanizmlari sifatini, tibbiy yordamdan foydalanishni tartibga solishdan iborat bo'lgan siyosiy jihatlar bilan amalga oshiriladi.

Boshqaruv davlat tizimi sog'liqni saqlash

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| O'zbekiston Respublikasi fuqarolarining sog'lig'ini muhofaza qilishni ta'minlash | | | | |
| I. _ Qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatning oliy organlari | | | | |
| Oliy Majlisning Sog'liqni saqlash qo'mitasi | Prezident devoni. Prezidentning ijtimoiy masalalar bo'yicha maslahatchisi. | | Kabinet Vazirlar respublika O'zbekiston | |
| II. respublikachi Daraja | | | | |
| vazirligi sog'liqni saqlash - nia | Mehnat va ijtimoiy rivojlanish vazirligi | vazirligi tomonidan favqulodda vaziyatlar | Sog'liqni saqlash vazirligining Davlat sanitariya-epidemiologiya nazorati boshqarmasi | Ichki ishlar vazirligi, Milliy xavfsizlik xizmati va boshqa vazirlik va idoralarning tibbiy-sanitariya xizmatlari |
| III . Jamoat va boshqa birlashmalar | | | | |
| Tibbiyot va farmatsevtika xodimlari uyushmalari | Federatsiya himoya qilish to'g'ri iste'molchilar | | Uyushmalar ishchilar ijtimoiy sharlar | |
| IV . Qoraqalpog'iston Respublikasi, Toshkent shahar hokimligi va viloyatlar mahalliy hokimliklari | | | | |

Sog'liqni saqlash uchun mas'ul bo'lgan organlar

O'zbekiston Respublikasida davlat, xususiy va boshqa sog'liqni saqlash tizimlarini birlashtirgan yagona sog'liqni saqlash tizimi mavjud.



Davlat sog'liqni saqlash tizimiga O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi, viloyatlar, Toshkent shahar sog'liqni saqlash boshqaruvi organlari, ularning shahar va tumanlardagi bo'linmalari kiradi.

Davlat sog'liqni saqlash tizimiga, shuningdek, davlat mulki bo'lgan va davlat sog'liqni saqlash tizimiga qarashli davolash-profilaktika va ilmiy-tadqiqot muassasalari, tibbiyot va farmatsevtika xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash bo'yicha ta'lim muassasalari, farmatsevtika korxonalarini va tashkilotlari, sanitariya-profilaktika muassasalari, adliya va boshqa muassasalar kiradi. tibbiy ko'rik, tibbiy preparatlar va tibbiy texnika ishlab chiqarish korxonalarini, shuningdek asosiy faoliyati fuqarolar sog'lig'ini muhofaza qilish bilan bog'liq bo'lgan boshqa korxonalar, muassasalar va tashkilotlar.

Davlat sog'liqni saqlash tizimiga vazirliklar, idoralar, davlat korxonalarini, muassasalar va tashkilotlar tomonidan tuzilgan klinikalar, ilmiy-tadqiqot institutlari, davolash-profilaktika va dorixona muassasalari kiradi.

davolash-profilaktika muassasalari aholiga davlat tomonidan kafolatlangan tibbiy yordam hajmini bepul ko'rsatadi. Bepul tibbiy yordam ko'rsatish hajmi va tartibi qonun bilan belgilanadi.

Davlat tomonidan belgilangan tibbiy yordamning kafolatlangan hajmidan ortiq bo'lgan tibbiy va boshqa xizmatlar qo'shimcha hisoblanadi va aholi tomonidan belgilangan tartibda haq to'lanadi.

Quyidagilar davlat sog'liqni saqlash tizimini moliyalashtirish manbalari hisoblanadi:

1. - davlat byudjeti mablag'lari;
2. - tibbiy sug'urta fondlari;
3. - fuqarolarning sog'lig'ini saqlashga mo'ljallangan maqsadli jamg'armalar mablag'lari;

4. - tibbiyot muassasalarining davlat tomonidan kafolatlangan hajmdan ortiq tibbiy yordam ko'rsatish va pullik xizmatlar ko'rsatish uchun olingan mablag'lari;

5. - korxonalar, muassasalar, tashkilotlar, jamoat birlashmalari va jismoniy shaxslarning sog'liqni saqlash muassasalariga ixtiyoriy va xayriya badallari;

6. - bank kreditlari;

7. - qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar.

Xususiy va boshqa sog'liqni saqlash tizimlariga xususiy tibbiyot amaliyoti yoki xususiy farmatsevtika faoliyati bilan shug'ullanuvchi jismoniy shaxslar, davolash-profilaktika, dorixona muassasalari va tibbiyot va farmatsevtika mahsulotlari ishlab chiqarish korxonalari, xususiy korxonalar, muassasalar, tashkilotlar va jamoat birlashmalari tomonidan moliyalashtiriladigan korxonalar, shuningdek qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar hisobidan.

Aholiga tibbiy yordam ko'rsatuvchi sog'liqni saqlash muassasalari bir xil huquqlarga ega va ularning huquqiy va tashkiliy tuzilmasidan qat'i nazar, tibbiy yordam sifati uchun bir xil mas'uliyat yuklaydi.

Barcha davolash-profilaktika muassasalari o'z faoliyatini faqat tanlangan faoliyat turiga litsenziyaga ega bo'lgan taqdirdagina amalga oshirishi mumkin. Litsenziya qonun hujjatlarida belgilangan tartibda beriladi.

O'zbekiston Respublikasi aholisi salomatligini muhofaza qilish bo'yicha faoliyatni davlat nomidan O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi muvofiqlashtiradi, uning faoliyati Vazirlar Mahkamasining qarori bilan tasdiqlangan Vazirlik to'g'risidagi nizom bilan tartibga solinadi . O'zbekiston Respublikasi Vazirlar.

Nazorat savollari

1. Taktik rejalashtirishning asosiy tamoyillarini sanab o'ting
2. Davlat budjetini moliyalashtirish manbalarini sanab o'ting

3. Sog'liqni saqlash tizimini moliyalashtirishning asosiy turlari
4. Boshqaruv qaroriga qo'yiladigan talablarni sanab o'ling

Adabiyot

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Matbuot markazi sayti:
www.press-service.uz
2. O'zbekiston Respublikasi Davlat qokimiyati portallari:
3. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari izohli lug'ati, 2004, UNDP
DDI: Program www.lugat.uz , www.glossaiy.uz
4. O'zbek internet resurslari ma'lumotnomalari: [www . uz](http://www.uz)
5. Axborot resurslar markazi <http://www.assc.uz/>

Amaliyot 2. Tibbiyot muassasalarida strategik rejalashtirish tamoyillari

Reja

1. Rejalashtirishning mohiyati, funktsiyalari va afzalliklari
2. Missiya tashkilotlar
3. Maqsad tashkilotlar
4. Tashqi va ichki muhitni baholash va tahlil qilish
5. Tanlov strategiyalar
6. Strategiyani amalga oshirishni rejalashtirish va baholash

Kalit so'zlar: strategiya, rejalashtirish, missiya, ko'rish, tashkilot maqsadi

Keling, nazorat funktsiyalarini batafsil ko'rib chiqaylik. Keling, strategik rejalashtirish, tashkilotning maqsadlarini tanlash jarayoni va ularga erishish yo'llarini muhokama qilaylik. Biz tashkiliy rejalashtirishning tarkibiy qismlari, rasmiy rejalashtirishning afzalliklari va rejalashtirish jarayonidagi bosqichlar bilan tanishamiz.

Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv qarorlari uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Tashkilot, motivatsiya va nazorat funksiyalari strategik rejalarni ishlab chiqishga qaratilgan.

Strategik rejalashtirishning mohiyati, funksiyalari va afzalliklari

Strategik rejalashtirishning dinamik jarayoni barcha boshqaruv funksiyalari yashiringan soyabondir. Strategik rejalashtirishdan foydalanmasdan, umuman tashkilotlar va shaxslar korporativ korxonaning maqsadi yoki yo'nalishini baholashning aniq usulidan mahrum bo'ladi. Strategik rejalashtirish jarayoni tashkilot a'zolarini boshqarish uchun asos yaratadi.

STRATEGIK REJAJATLASH - bu tashkilotga o'z maqsadlariga erishishda yordam berish uchun ishlab chiqilgan aniq strategiyalarni ishlab chiqishga olib keladigan boshqaruv tomonidan qabul qilinadigan harakatlar va qarorlar to'plami.

Loranjning so'zlariga ko'ra , strategik rejalashtirish jarayoni boshqaruv qarorlarini qabul qilishda yordam beradigan vositadir. Uning vazifasi tashkilotdagi yangiliklar va o'zgarishlarni etarli darajada ta'minlashdir. Aniqrog'i, u strategik rejalashtirish jarayonida boshqaruv faoliyatining to'rtta asosiy turini ko'radi. Bularga quyidagilar kiradi: resurslarni taqsimlash, tashqi muhitga moslashish, ichki muvofiqlashtirish va strategik prognozni tashkil etish.

RESURSLARNI TAQDIMLASH. Mablag'lar, kam boshqaruv qobiliyatlari va texnologik tajriba kabi cheklangan tashkiliy resurslarni taqsimlash. Filipp Morrisning General Foods bo'linmasini qayta tashkil etish to'g'risidagi qarorini ko'rib chiqaylik , ko'pchilik buni ikki yil oldin sotib olingan oziq-ovqat gigantidan katta daromad olish uchun ataylab qilingan harakat deb bilgan. Yangi rejaga ko'ra, Filipp Morris General Foods kompaniyasini ko'p sonli korporativ xodimlar menejerlarini qisqartirish niyatida uchta alohida operatsion firmaga ajratdi. Kompaniya ba'zi boshqaruv qatlamlarini yo'q qilish orqali tejashga umid qilgan pulni ushbu bo'limga qayta investitsiya qilish kerak edi.

TASHKI MUHITGA MOSLASHISH. Moslashuv so'zning eng keng ma'nosida talqin qilinishi kerak. U kompaniyaning atrof-muhit bilan munosabatlarini yaxshilaydigan strategik xarakterdagi barcha harakatlarni qamrab oladi. Kompaniyalar tashqi imkoniyatlar va xavf-xatarlarga moslashishlari, tegishli variantlarni aniqlashlari va samarali moslashuvni ta'minlashlari kerak. atrof-muhit uchun strategiyalar. Muvaffaqiyatli kompaniyalarning strategik rejalashtirishi yangi imkoniyatlarni yaratish va yaxshi ishlab chiqarish tizimlarini rivojlantirish, hukumat va jamiyat bilan o'zaro hamkorlik qilish va hokozolar bilan shug'ullanadi.

Coca-Cola'ning kofeinsiz alkogolsiz ichimliklar bozoriga kirishi atrof-muhitga moslashishning namunasidir. Firma o'zining kofeinsiz mahsulotlarini taklif qilishdan oldin tashqi imkoniyatlar va xavflarni o'rganish uchun juda ko'p vaqt sarfladi. Royal Crown birinchi bo'lib kofeinsiz moddalarni kiritdi kola "RC 100" bozorga. "Sog'lomroq" alkogolsiz ichimlikka qiziqqan iste'molchilarning javobi quvnoq bo'ldi. Keyin Pepsi kompaniyasi o'zining Pepsi-Free turini taklif qildi. Coca-Cola kutdi va ehtiyotkorlik bilan raqobatlashdi va nihoyat iste'molchilarning aniq o'zgaruvchan talablariga javoban kofeinsiz ichimliklar qatorini chiqardi .

ICHKI MUVOFIQLASHTIRISH. U ichki operatsiyalarning samarali integratsiyasiga erishish uchun firmaning kuchli va zaif tomonlarini xaritalash uchun strategik faoliyatni muvofiqlashtirishni o'z ichiga oladi. Garold Jeanine International Telephone and Telegraph direktorlaridan biri bo'lganida , u 250 dan ortiq turli korxonalar faoliyatini birlashtirish uchun mas'ul edi . Katta yoki kichik tashkilotlarda samarali ichki operatsiyalarni ta'minlash boshqaruv faoliyatining ajralmas qismidir.

TASHKILOT strategiyalaridan xabardorlik. Ushbu faoliyat o'tmishdagi strategik qarorlardan saboq oladigan tashkilotni shakllantirish orqali menejrlarning tafakkurini tizimli rivojlantirishni amalga oshirishni o'z ichiga oladi . Tajribadan o'rganish qobiliyati tashkilotga o'zining strategik yo'nalishini to'g'ri tuzatishga va strategik menejmentda professionallikni oshirishga imkon

beradi. AMB , Delta Air kabi kompaniyalarning barqaror muvaffaqiyati Lines , Eastman Kodak va Federated Bo'lim Storz ” rahbariyatning o'tmish tajribasidan o'rganish va kelajakni bashorat qilish doimiy istagiga ishora qiladi.

strategik rejalashtirish jarayonini boshlashdan ko'proqdir . Bu, shuningdek , ushbu jarayonni amalga oshirish, integratsiya va baholash bilan bog'liq .

Strategik rejalashtirish jarayonining turli elementlarini o'rganishdan oldin ushbu jarayonning modelini ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Tashkilotlarning dinamik tabiati rejalashtirish jarayonining aniq bir modelini joriy etishni qiyinlashtirgani ajablanarli emas . Ushbu rasmda rejalar amalga oshiriladigan eng muhim boshqaruv funktsiyalari keltirilgan (Chem : "Strategik rejalashtirish jarayoni")

Tashkiliy rejalashtirish va muvaffaqiyat.

Ba'zi tashkilotlar, masalan, jismoniy shaxslar, ko'p rasmiy rejalashtirishsiz ma'lum darajadagi muvaffaqiyatga erishishlari mumkin. Bundan tashqari, faqat strategik rejalashtirish muvaffaqiyatga kafolat bermaydi. Dvigatel dizayni zo'r bo'lgan mashina sifatsiz benzin bilan to'ldirilgan bo'lsa, harakat qila olmasligi kabi, strategik rejalar tuzadigan tashkilot ham tashkil etish, motivatsiya va nazorat qilishdagi xatolar tufayli muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin. (Masalan: "nima" va "qanday" ning tashkilotlar faoliyatiga ta'siri). Biroq, rasmiy rejalashtirish tashkilot uchun bir qator muhim va ko'pincha muhim omillarni yaratishi mumkin.

Hozirgi o'zgarishlar va bilimlarning o'sish sur'ati shunchalik kattaki, strategik rejalashtirish kelajakdagi muammolar va imkoniyatlarni rasmiy ravishda bashorat qilishning yagona yo'li bo'lib tuyuladi. U yuqori boshqaruvni uzoq muddatli rejani tuzish vositalari bilan ta'minlaydi. Strategik rejalashtirish ham qaror qabul qilish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Tashkilot nimaga erishmoqchi ekanligini bilish eng to'g'ri harakat yo'nalishini aniqlashga yordam beradi. Rasmiy rejalashtirish qaror qabul qilishda xavfni kamaytirishga yordam beradi. Axborotli va tizimli rejalashtirish qarorlarini qabul qilish orqali menejment tashkilotning

imkoniyatlari to'g'risida noto'g'ri yoki ishonchsiz ma'lumotlar tufayli noto'g'ri qaror qabul qilish xavfini kamaytiradi. tashqi vaziyat. Rejalashtirish, chunki u belgilangan maqsadlarni shakllantirishga xizmat qiladi, tashkilot ichida umumiy maqsadlar birligini yaratishga yordam beradi.

Bugungi kunda sanoatda strategik rejalashtirish istisno emas, balki qoidaga aylanib bormoqda. Eastman Kodak kompaniyasi misolidan foydalanib, kompaniyaning xalqaro sharoitdagi korporativ strategiyasini ko'rib chiqamiz.

Rasm. Strategik rejalashtirish jarayoni

muvaffaqiyatiga ta'siri

| | Aniq strategiya | noaniq strategiya |
|-----------------------|---|--|
| Samarali harakatlar | Muayyan strategiya va samarali harakatlar o'tmishda muvaffaqiyatga olib keldi va kelajakda muvaffaqiyatni ta'minlaydi | Noaniq strategiya, ammo samarali harakat o'tmishdagi muvaffaqiyatga olib keldi, ammo kelajakdagi muvaffaqiyat shubhali |
| Samarasi z harakatlar | Muayyan strategiya, ammo samarasiz harakatlar ba'zan o'tmishda ishlagan, ammo kelajakda raqobat kuchayishi kutilmoqda | Aniqlanmagan strategiya va samarasiz harakatlar o'tmishda muvaffaqiyatsizlikka olib kelgan va kelajakda ham xuddi shunday natija kutilmoqda. |

Manba : Benjamin B . Tregoe va Jon V. Zimmerman, " Yangi strategik boshqaruv", Biznes (2001 yil may-iyun), p. 17

Teylorning 500 ta Fortune kompaniyasini o'rganishi strategik rejalashtirish bo'yicha bir qancha qiziqarli faktlarni ochib berdi . Quyidagi qoidalar strategik rejalashtirishga xos ekanligi aniqlandi:

1. Korporatsiyaning kichik rejalashtirish bo'limi (6 kishidan kam) quyi darajadagi rejalashtirish bilan to'ldiriladi.
2. Rejalashtirish funksiyasi, hatto eng yirik korporatsiyalarda ham, o'n yildan kamroqdir.
3. Strategik rejalar korporatsiya yuqori rahbariyatining har yili o'tkaziladigan yig'ilishlarida ishlab chiqiladi.
4. Yillik strategik reja yillik moliyaviy reja bilan birlashtiriladi.
5. Aksariyat tashkilotlar rejalashtirish funksiyasini yaxshilash mumkinligiga ishonishadi.

Ko'pgina tadqiqotlar rejalashtirish foydali ekanligini aniq ko'rsatmoqda. Ushbu tadqiqotlar rejalashtirish va tashkiliy muvaffaqiyat o'rtasidagi kuchli ijobiy bog'liqlikni ko'rsatadi. Tadqiqotlardan biri AQShning 109 ta yirik korporatsiyasining 217 vitse-prezidentidan olingan anketalarga berilgan javoblarni batafsil tahlil qildi. O'z ishini rejalashtirgan menejerlar daromadning sotuvga nisbati va kapitalning rentabelligi bo'yicha yaxshiroq ishlashlari aniqlandi. Boshqa tadqiqotchilar AQShning 105 ta yirik kompaniyalari va 105 ta o'rta va kichik firmalar faoliyatini tahlil qilishdi. Ular rasmiy rejalashtirishdan foydalanadigan firmalar eng yuqori o'sish sur'atlariga ega ekanligini aniqladilar.

Farmatsevtika, oziq-ovqat, kimyo, po'lat, neft va mashinasozlik sanoatida 36 ta firma faoliyati bo'yicha yanada murakkab tadqiqotlar o'tkazildi. Boshqa o'zgaruvchilarning ta'sirini kamaytirish uchun firmalar hajmi, sanoat va boshqa ko'rsatkichlar bo'yicha juftlashtirildi. Tadqiqot boshida 18 juftlikdagi firmalarning hech biri rasmiy rejalashtirish bilan shug'ullanmadi. Keyin har bir juftlikdagi firmalardan biri rasmiy rejalashtirishni qo'llashni boshladi. 7 yil davomida barcha 18 juft firmaning faoliyati monitoring qilindi. Investitsiyalarning daromadliligi, aktsiya boshiga tushadigan daromad va aktsiyaga to'g'ri keladigan daromadning

o'sishi bo'yicha rejalashtirishni qo'llagan kompaniyalar ishlatmaganlardan ustun keldi. Keyingi 4 yil davomida farmatsevtika va kimyo kompaniyalarining ishini o'rganishga qo'shimcha tadqiqotlar bag'ishlandi. Ular rasmiy rejalashtirishni qabul qilgan firmalar ishlab chiqargan firmalarga qaraganda samaraliroq bo'lishda davom etishini ko'rsatdi. hech qanday rejalashtirish yo'q edi. Ular hatto muvaffaqiyatli faoliyat doirasini kengaytirdilar.

Strategik rejalashtirishning foydaliligi bo'yicha eng mashhur uzoq muddatli tadqiqotlardan biri bu "Bozor strategiyalarining foydaga ta'siri" loyihasidir. General Electric kompaniyasida boshlangan loyiha 1500 dan ortiq mahsulot va xizmat ko'rsatish yo'nalishlarida 200 dan ortiq firmalarni qamrab oldi. Daromadlilikka bashorat qilinadigan ta'sir ko'rsatadigan 30 dan ortiq omillar aniqlangan . Ushbu ma'lumot strategik rejalashtirishni qo'llaydigan firmalar uchun bebaho bo'ldi.

Yuqorida tavsiflangan tadqiqotlar, birinchi navbatda, yuqori boshqaruv darajasida rejalashtirish bilan bog'liq. Tashkilotning quyi darajalarida rejalashtirish va samaradorlikni oshirish o'rtasidagi bog'liqlikni ko'rsatadigan tadqiqotlar ham mavjud. Temir yo'l ustalarining ishini o'rganish shuni ko'rsatdiki, masalan, yuqori unumdorlikka ega bo'lgan ustalar ishlab chiqarish xususiyatlari yomon bo'lgan ustalarga qaraganda rejalashtirishga ko'proq vaqt ajratadilar. Filli, Xaus va Kerr tomonidan umumlashtirilgan boshqa tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, nafaqat rejalashtirish va ish faoliyatini yaxshilash, balki rejalashtirish va ishdan qoniqish o'rtasida ham bog'liqlik tendentsiyasi mavjud.

Strategik rejani shakllantirish kelajakka puxta, tizimli tayyorgarlikdir ("Missiya va maqsadlarni shakllantirish" rasmi) . Barcha menejerlar rasmiy strategik rejalashtirishning qandaydir shakllarida ishtirok etishlari kerak bo'lsa-da, butun tashkilot uchun strategik rejalarni ishlab chiqish birinchi navbatda yuqori boshqaruvning mas'uliyati hisoblanadi. O'rta va quyi menejerlar bu ishda tegishli ma'lumotlarni taqdim etish va fikr-mulohazalarni bildirish orqali ishtirok etadilar.

Murakkab rasmiy strategik rejalashtirish bilan shug'ullanadigan yirik tashkilotlarda boshqaruv deyarli har doim rejalarni yozma shaklda qo'yadi; Rejalashtirish bilan bog'liq minglab yozma hujjatlar bo'lishi mumkin. Biroq, rejalashtirishning o'ziga xos xususiyatlarini va uning ko'plab variantlarini yoritish bu ish doirasidan tashqarida. Biz tashkiliy rejalashtirishning asosiy tarkibiy qismlariga e'tibor qaratamiz: maqsadlar, qarorlar qabul qilish bo'yicha ko'rsatmalar va strategiyalarni, firma siyosatlarini, protseduralarni, qoidalarni va byudjetlarni qamrab oluvchi amaliy harakatlar; va rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari. Tashkilotning maqsadlari va missiyasidan boshlab asosiy komponentlar batafsil muhokama qilinadi.

Missiya va maqsadlarni shakllantirish.

TASHKILOTNING MAQSADLARI

Rejalashtirishdagi birinchi va, ehtimol, eng muhim qaror - bu tashkilot maqsadlarini tanlash. O'zining kattaligi tufayli qatlamli tizimlarga ehtiyoj sezadigan tashkilotlar ham bir nechta keng maqsadlarga, shuningdek, tashkilotning umumiy maqsadlari bilan bog'liq bo'lgan aniqroq maqsadlarga muhtoj.

Tashkilotning missiyasi.

Tashkilotning asosiy umumiy maqsadi - uning mavjudligining aniq ifodalangan sababi - uning missiyasi deb ataladi. Ushbu missiyani amalga oshirish uchun maqsadlar ishlab chiqilgan.

MISSIYA AHAMIYATI. Rasmiy ravishda ifodalangan va tashkilot xodimlariga samarali taqdim etilgan tegishli missiyaning qiymatini oshirib bo'lmaydi. Uning asosida ishlab chiqilgan maqsadlar boshqaruv qarorlarini qabul qilishning keyingi butun jarayoni uchun mezon bo'lib xizmat qiladi. Agar rahbarlar o'z tashkilotining asosiy maqsadi nima ekanligini bilmasa, ular eng yaxshi alternativani tanlash uchun mantiqiy boshlanish nuqtasiga ega bo'lmaydilar. Misol

uchun, agar Burger King rahbarlari kompaniyaning asosiy maqsadi **odamlarni arzon, tez ovqatlanish bilan ta'minlash ekanligini bilmasalar**, ular menyuga 10 dollarlik biftek tushlik kiritish yoki yangi imzo taklif qilish haqida mantiqan qaror qabul qila olmaydilar. 1,50 dollarga sendvich.. Haqiqatan ham, agar firma har bir taom uchun 10 dollar ishlab topsa, umumiy savdo ko'proq bo'lardi, degan argumentdan foydalanib, biftek foydasiga ishonchli dalil keltirish mumkin.

Missiyani ko'rsatma sifatida belgilamasdan, rahbarlar qaror qabul qilish uchun asos sifatida faqat o'zlarining shaxsiy qadriyatlariga ega bo'ladilar. Natijada tashkilot muvaffaqiyati uchun zarur bo'lgan maqsadlar birligi emas, balki sa'y-harakatlarning katta tarqalishi bo'lishi mumkin. IBM, Delta AirLines , Eastman Kodak va Garvard universiteti kabi juda muvaffaqiyatli tashkilotlarning rasmiy, aniq maqsadli bayonoti borligi ajablanarli emas .

Missiya firmaning holatini batafsil bayon qiladi va turli tashkiliy darajalarda maqsad va strategiyalarni aniqlash uchun yo'nalish beradi. So'zlash missiyalar tashkilotlar kerak o'z ichiga oladi quyidagilar :

1. Firmaning asosiy xizmatlari yoki mahsulotlari, asosiy bozorlari va asosiy texnologiyalari nuqtai nazaridan missiyasi, boshqacha qilib aytganda, firma qanday tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadi?
2. Firmaning ishlash tamoyillarini belgilovchi firmaga nisbatan tashqi muhit .
3. Tashkilot madaniyati. Korxonada qanday turdagi ish muhiti mavjud? Nima turi odamlarning tortadi bu iqlim ?

J.da korporativ missiyada qiziqarli siljish sodir bo'ladi. Si Penni. 1982-yil oxiridan boshlab 1987-yilgacha Penny 11 milliard dollardan ortiq xarajat evaziga 450 ta eng yirik do'konlarini ta'mirladi.Penni raisi Donald V. Zaybertning so'zlariga ko'ra, maqsad "imidjni yaxshilash" dir . Bu bir kechada qayta loyihalashdan ko'ra, allaqachon boshlangan firmaning evolyutsiyasini tezlashtirish bilan bog'liq. Bo'yoqlar, bog 'asboblari va apparat mahsulotlari Penny

kompaniyasining assortimentidan chiqarildi. Ushbu mahsulotlarning o'rnini zargarlik buyumlari, Xarrisning tvid ko'ylagi, Jordach , Adolfo va Halstonning qimmatbaho kiyimlari egalladi . Korporativ missiyani o'zgartirish muqarrar edi. So'nggi yillarda bir tomondan chegirmali do'konlar va moda do'konlaridagi raqobat tufayli foyda kamaydi.

NOTIJORAT TASHKILOTLARNING MISSIYASI.

Ko'pgina notijorat tashkilotlarning "mijozlari" shunchalik ko'pki, ular uchun to'g'ri maqsad bayonini ishlab chiqish qiyin. Federal davlat idoralari yaxshi misollar keltirishi mumkin. Kasalxona o'z bemorlari, shifokorlari, hamshiralari, texnik xodimlari va o'zi faoliyat yuritayotgan mahalliy hamjamiyatni ta'minlashi kerak. Ushbu qiyinchiliklarga qaramay, notijorat tashkilot o'zi uchun mos, mijozga yo'naltirilgan missiyani shakllantirishi kerak.

KICHIK TASHKILOTLARNING MISSIYASI .

Oldingi misollar yirik tashkilotlar uchun, lekin kichik tashkilotlar ham missiya bayonotiga muhtoj. Shak-shubhasiz, missiyaning mavjudligi Ford, McDonald 's va IBM kabi kompaniyalarning hozirgi hajmiga erishishiga sababdir . Kichik tashkilot uchun xavf juda murakkab vazifani tanlashdir. IBM giganti o'z missiyasini axborot ehtiyojlarini qondirish sifatida belgilashi mumkin va belgilashi kerak bo'lsa-da, kompyuter sanoatiga yangi kelgan odam o'z maqsadini birinchi navbatda IBMga mos keladigan dasturiy ta'minot yoki matnni qayta ishlash uskunasi yoki maishiy maqsadlarda va kichik biznes uchun mikro-kompyuterlar bilan ta'minlash bilan cheklashi mumkin.

M&M Products Qo'shma Shtatlardagi negrlarga tegishli eng muvaffaqiyatli bizneslardan biridir. U butun dunyo bo'ylab 65 ta qora soch mahsulotlarini sotadi. Kornel Makbrayd va Terman Tashkilotning hammuassislari bo'lgan MacKenzies dunyodagi eng yirik kosmetika firmasi bo'lish ambitsiyasini o'z missiyasi sifatida tanlashda ikkilanardi. Aksincha, ular ma'lum bir etnik guruhga qaratilgan sochni parvarish qilish mahsulotlari sanoatida kamtarona boshlashni tanladilar.

Yuqori boshqaruv qadriyatlari va maqsadlari.

Missiya, shubhasiz, tashkilot uchun juda muhim ahamiyatga ega bo'lsa-da, yuqori rahbariyatning qadriyatlari va maqsadlari ta'sirini e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi. Bizning qadriyatlarimiz tajribamiz, ta'limimiz va ijtimoiy-iqtisodiy kelib chiqishimiz bilan shakllanadi. Qadriyatlar yoki narsalarga qo'yadigan nisbiy ahamiyatimiz, tanqidiy qarorlar qabul qilishda etakchilarni boshqaradi va yo'naltiradi. Professor Igor Ansofning ta'kidlashicha, strategik xulq-atvorga qadriyatlar aniq ta'sir qiladi: "Umumiy kuzatishlar va sotsiologik tadqiqotlar shuni tasdiqlaydiki, xatti-harakatlar qiymat yo'nalishlari ta'siridan ozod emas, ham shaxslar, ham tashkilotlar strategik xulq-atvorning ma'lum turlarini afzal ko'rishadi. Ular bu afzallikni ma'lum bir xatti-harakat chizig'iga rioya qilish orqali ifodalaydi, garchi bu natijalar nuqtai nazaridan yo'qotishni anglatasa ham. Gut va Tagiri boshqaruv qarorlarini qabul qilishga ta'sir etuvchi oltita qiymat yo'nalishini **(jadval)** aniqladilar va keyinchalik tadqiqotchilar bu yo'nalishlarni maqsadni afzal ko'rishning muayyan turlari bilan bog'ladilar. Yuqori rahbariyat boshqaruv turini tanlashda, shuningdek, tashkilot maqsadlarida namoyon bo'ladigan ma'lum qadriyatlarni saqlaydi va qo'llab-quvvatlaydi. Ushbu munosabatlarning klassik misoli Control Data Corporation ishi. Uilyam Norris tomonidan asos solingan va rahbarlik qilgan firma tortishuvlarga sabab bo'lgan "Plateau" avtomatlashtirilgan ta'lim tizimi loyihasini amalga oshirdi. Norris Plato jamiyatda muhim ijtimoiy-iqtisodiy va ta'lim rolini o'ynashiga amin edi. "Plato" yordamida materialni o'rgatish va o'zlashtirish usullarini soddalashtirish va hamma joyda qo'llash mumkin edi. 10 yil davomida Norris platoni rivojlantirish uchun 750 million dollardan ortiq mablag' sarfladi. Uning qo'l ostidagilarning ko'plari bu rejani keskin tanqid qildilar. Bozor ushbu mahsulotlarga shubha bilan qaradi, lekin Norris o'zining shaxsiy qiymat yo'nalishlariga sodiq bo'lib, qat'iyatli edi, Control Data Uilyam Norrisning orzusini haqiqatga aylantirgan ushbu "qiymatga asoslangan loyiha" dan qandaydir ijobiy iqtisodiy natijalarni olishni boshladi.

Qimmatli Orientatsiya :

| | Kategoriya qiymatlar | Turlari afzal tashkilotlar maqsadlar |
|-----------|--|--|
| Nazariy | To'g'ri Bilim | Uzoq muddat tadqiqot rivojlanish |
| Iqtisodiy | Amaliylik Qulaylik | Balandligi Daromadlilik |
| Siyosiy | Quvvat Tan olish | Umumiy savdo kapitali, xodimlar soni |
| Ijtimoiy | Yaxshi insoniy munosabatlar Mojaro yo'q | Daromadlilik bilan bog'liq ijtimoiy javobgarlik. Bilvosita raqobat Tashkilotdagi qulay muhit |
| estetik | Badiiy uyg'unlik Murakkab | Mahsulot dizayni Sifat |
| diniy | Shartnoma ichida koinot | Jozibadorlik, hatto foyda Etika Ahloqiy yetib keldi |

Maqsad xususiyatlari.

Korporativ maqsadlar tashkilotning umumiy missiyasi va yuqori rahbariyat tomonidan boshqariladigan ma'lum qadriyatlar va maqsadlar asosida shakllantiriladi va belgilanadi. Tashkilot muvaffaqiyatiga chinakam hissa qo'shish uchun maqsadlar bir qator xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

MAXSUS VA O'LCHALISH MAQSADLAR. Maqsadlar *aniq va o'lchanadigan* bo'lishi kerak . Masalan, Sun Bankda asosiy maqsad o'z xodimlarining ehtiyojlarini qondirishdir. Ushbu maqsad uchun taxminiy talablar : 1) o'z xodimlarining qoniqish darajasini yiliga 10% ga oshirish; 2) lavozimga ko'tarilishlarni yiliga 15% ga oshirish va 3) xodimlar aylanmasini yiliga 10% ga qisqartirish .Bunday maxsus bayonot odamlarga rahbariyatning fikricha, xodimlardan qoniqish darajasini talab qiladi.

O'z maqsadlarini aniq, o'lchanadigan shartlarda ifodalash orqali menejment keyingi qarorlar va taraqqiyotni baholash uchun hisobdan aniq asos yaratadi. O'rta darajadagi menejerlar xodimlarni o'qitish va o'qitishga ko'proq harakat qilish kerakligini hal qilish uchun ko'rsatmalarga ega bo'ladilar . Shuningdek, tashkilot o'z maqsadlariga erishish yo'lida qanchalik yaxshi ishlayotganini aniqlash osonroq bo'ladi. Keyinchalik, u nazorat funksiyalarini bajarishda muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

MAQSADLARNI VAQTDA YONALTIRTISH. *Muayyan prognoz gorizonti* samarali maqsadlarning yana bir xususiyatidir. Tashkilot nafaqat tashkilot nimaga erishmoqchi ekanligini, balki natijalarni qachon kutish kerakligini ham aniq bilishi kerak. Maqsadlar odatda uzoq yoki qisqa muddatlarga belgilanadi . Shtaynerning so'zlariga ko'ra , *uzoq muddatli maqsad*, texnologik jihatdan rivojlangan firmalar uchun taxminan besh yil, ba'zan esa uzoqroq rejalashtirish ufqiga ega . *Qisqa muddatli maqsad* ko'p hollarda tashkilotning bir yil ichida bajarilishi kerak bo'lgan rejalardan birini ifodalaydi . *O'rta muddatli maqsadlar* bir yildan besh yilgacha bo'lgan rejalashtirish ufqiga ega. Uzoq muddatli maqsadlar odatda juda kengdir. Tashkilot ularni birinchi navbatda shakllantiradi. Keyinchalik uzoq muddatli maqsadlarga erishish uchun o'rta va qisqa muddatli maqsadlar ishlab chiqiladi . Odatda, maqsadni rejalashtirish ufqi qanchalik yaqin bo'lsa, uning doirasi shunchalik torayadi. Masalan, uzoq muddatli samaradorlik maqsadi "besh yil ichida umumiy hosildorlikni 25% ga oshirish" bo'lishi mumkin. Shunga ko'ra, rahbariyat ikki yil davomida o'rta muddatli samaradorlikni oshirish maqsadlarini 10% ga oshiradi.

Shuningdek, u inventarizatsiya xarajatlari, xodimlarni rivojlantirish, zavodni modernizatsiya qilish, mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan samaraliroq foydalanish, boshqaruvni takomillashtirish, kasaba uyushmalari muzokaralari va boshqalar kabi aniq sohalarda qisqa muddatli maqsadlarni belgilaydi . Ushbu maqsadlar guruhi boshqa tashkilotlar kabi bevosita bog'liq bo'lgan uzoq muddatli maqsadlarni qo'llab-quvvatlashi *kerak* . *National Convenience* kompaniyasining uzoq muddatli maqsadlarini ko'rib chiqing Storz " .

ERISH MUMKIN MAQSADLAR. Maqsadga *erishish mumkin bo'lishi kerak* - tashkilot samaradorligini oshirishga xizmat qilish . Resurslarning etishmasligi yoki tashqi omillar tufayli tashkilotning imkoniyatlaridan oshib ketadigan maqsadni qo'yish halokatli oqibatlariga olib kelishi mumkin. Masalan, RCA yirik kompyuter ishlab chiqaruvchisi bo'lishga urinib ko'rganida muvaffaqiyatsizlikka uchradi, chunki u IBM bilan raqobat qilish tajribasiga ega emas edi . Bundan tashqari, professorlar Jorj Shtayner va Jon Miner ta'kidlaganidek, maqsadlar "tashkilotlardagi odamlarning xatti-harakatlari uchun muhim motivlardir, chunki odamlar odatda tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishishni xohlashadi". Maqsadlarga erishib bo'lmasa, xodimlarning muvaffaqiyatga intilishlari bloklanadi va ularning motivatsiyasi zaiflashadi. Kundalik hayotda mukofotlar va ko'tarilishlarni **maqsadlarga erishish bilan bog'lash odat tusiga kirganligi** sababli , erishib bo'lmaydigan maqsadlar vosita bo'lishi mumkin.??

O'zaro qo'llab-quvvatlovchi maqsadlar . Samarali bo'lish uchun tashkilotning bir nechta maqsadlari bir-birini qo'llab-quvvatlashi kerak - ya'ni. bir maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan harakatlar va qarorlar boshqa maqsadlarga erishishga xalaqit bermasligi kerak. Misol uchun, inventarizatsiyani sotishning 1% darajasida saqlash maqsadi ko'pchilik firmalar uchun barcha buyurtmalar ikki hafta ichida bajarilishini ta'minlay olmaydi. Maqsadlarni o'zaro qo'llab-quvvatlay olmaslik tashkilotning belgilangan maqsadlarga erishish uchun mas'ul bo'lgan bo'limlari o'rtasida ziddiyatga olib keladi.

Menejment maqsadlarni belgilashi kerak bo'lgan sohalarni aniqlash qiyin. Deyarli har bir muallifning o'z ro'yxati bor. Professor Antoni Raja tomonidan

ko'plab adabiyotlarni o'rganish asosida tuzilgan ro'yxat butun tashkilotning ushbu umumiy maqsadlarini qanday ifodalash mumkinligini tasvirlaydi (jadval - tashkilot maqsadlarining tavsifi). muayyan tashkilot boshqa sohalarda ham umumiy maqsadlarni shakllantirishi kerak bo'lishi mumkin. Ushbu sohadagi tan olingan vakolatli shaxslar Shtayner va Minerning ta'kidlashicha, "kompaniya muhim deb hisoblagan va u kuzatish va o'lchashni istagan har bir faoliyat uchun maqsadlar qo'yilishi kerak".

Maqsadlar strategik boshqaruv jarayonining mazmunli qismi bo'ladi, agar ular yuqori rahbariyat tomonidan to'g'ri shakllantirilsa, so'ngra samarali institutsionalizatsiya qilinsa, ular haqida xabar berilsa va butun tashkilotda amalga oshirishga harakat qilsa. Strategik menejment jarayoni yuqori rahbariyat maqsadlarni shakllantirishda ishtirok etadigan darajada muvaffaqiyatli bo'ladi va bu maqsadlar menejment qadriyatlarini va firma haqiqatlarini qay darajada aks ettiradi.

Nazorat savollari

1. Taktika, siyosat, tartib va qoidalar nima ekanligini qisqacha tushuntirib bering.
2. Qanday qilib taktikalar, siyosatlar, tartiblar va qoidalar strategiyani amalga oshirishga yordam beradi.
3. Qanday qilib byudjetlar rejalashtirish va nazoratni birlashtiradi?
4. Strategiyani amalga oshirishga nima to'sqinlik qilishi mumkin?
5. Strategiyani baholashda qanday beshta savol berish kerak?
6. Strategiyani baholashning miqdoriy va sifat mezonlarini ayting.
7. Strategiya va tuzilma o'rtasida qanday bog'liqlik bor?

Adabiyot

1

Amaliy dars 3. Tashkilotning mikro va makro muhitini tahlil qilish xususiyatlari. Tashkilotning rivojlanish bosqichlari.

Reja:

1. Atrof muhit omillarini baholash va tahlil qilish
2. Ichki muhit omillarini baholash va tahlil qilish
3. Tashqi muhitning xususiyatlari

Kalit so'zlar: tashqi muhit, ichki muhit, SWOT , PESTEL , STEP , PEST - tahlil

Tashqi muhitni baholash va tahlil qilish

O'z missiyasi va maqsadlarini aniqlagandan so'ng, menejment strategik rejalashtirish jarayonining diagnostika bosqichini boshlashi kerak. Birinchi qadam tashqi muhitni o'rganish va menejerlar baholaydi Tashqi muhit uchta usulda:

1. Joriy strategiyaning turli jihatlariga ta'sir etuvchi o'zgarishlarni baholash. Masalan, raketa yoqilg'isi narxining oshishi aviakompaniyalar uchun turli muammolarni keltirib chiqardi. Ikkinchisi strategik rejalashtirish jarayonining bir qismi sifatida yoqilg'i narxlarining dinamikasini doimiy ravishda baholashi kerak.

2. Firmalarning amaldagi strategiyasiga tahdid soladigan omillarni aniqlash. Raqobatchilarning faoliyatini nazorat qilish boshqaruvni potensial tahdidlarga tayyor bo'lishga imkon beradi.

3. Rejani tuzatish orqali kompaniya miqyosidagi maqsadlarga erishish uchun ko'proq imkoniyatlarni ta'minlaydigan omillarni aniqlash.

tashqi tahlil – strategik rejalashtiruvchilar firma uchun imkoniyat va tahdidlarni aniqlash uchun tashkilotdan tashqaridagi omillarni kuzatib borish jarayonidir.

Tashqi muhitni tahlil qilish muhim natijalarga erishishga yordam beradi. Bu tashkilotga imkoniyatlarni oldindan ko'rish, kutilmagan vaziyatlarni rejalashtirish , o'tmishdagi tahdidlarni har qanday foydali imkoniyatga aylantira oladigan strategiyalarni ishlab chiqish uchun vaqt beradi.

Ushbu tahdid va imkoniyatlarni baholash nuqtai nazaridan, strategik rejalashtirish jarayonida ekologik tahlilning o'rni asosan uchta aniq savolga javob berishdan iborat:

1. Tashkilot hozir qayerda joylashgan?

2. Yuqori rahbariyat tashkilotni kelajakda qayerda bo'lishi kerak deb hisoblaydi?

3. Tashkilotni hozir turgan joyidan rahbariyat xohlagan joyga ko'chirish uchun rahbariyat nima qilishi kerak ?

Tashkilot duch keladigan tahdid va imkoniyatlarni odatda etti yo'nalishga bo'lish mumkin. Bu sohalar iqtisodiyot, siyosat, bozor, texnologiya, raqobat, xalqaro pozitsiya va ijtimoiy xatti-harakatlardir.

Atrof-muhit omillari.

IQTISODIY KUHLAR. Iqtisodiyotning joriy va prognoz qilinadigan holati tashkilot maqsadlariga keskin ta'sir ko'rsatishi mumkin. Iqtisodiy muhitning ayrim omillari doimiy ravishda diagnostika qilinishi va baholanishi kerak. Ular orasida: inflyatsiya yoki deflyatsiya darajasi, bandlik darajasi, xalqaro to'lov balansi, AQSh dollarining chet eldagi barqarorligi va soliq stavkasi. Ushbu omillarning har biri firma uchun tahdid yoki yangi imkoniyat bo'lishi mumkin. Bir tashkilot iqtisodiy tahdid sifatida ko'rgan narsani boshqasi imkoniyat deb biladi. Masalan, tanazzul davrida avtomobil ehtiyot qismlari sanoati rivojlanadi. Nega?

Bunday paytlarda iste'molchilar yangi mashina sotib olishdan ko'ra, eski mashinalarini ta'mirlashni afzal ko'radi.

Siyosiy Omillar . Siyosiy jarayonlarda xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbarlari va tadbirkorlik subyektlarining faol ishtirok etishi davlat siyosatining tashkilotlar uchun qanchalik muhim ekanidan dalolatdir.

Ya'ni, boshqaruv quyidagilarni kuzatishi kerak:

mahalliy, shtat va federal hukumat qoidalari;

siyosatchilarning monopoliyaga qarshi faoliyatga munosabati;

uzoq muddatli investitsiyalarni moliyalashtirish uchun federal hukumat kreditlari, ishchilarni yollash bo'yicha cheklovlar va kreditlar mavjudligi;

boshqa mamlakatlarga qarshi qaratilgan va boshqa davlatlar bilan tuzilgan tariflar va savdo to'g'risidagi bitimlar ortida;

Hukumat tadbirkorlik masalalarida doimiy va faol ishtirok etganligi sababli, tashkilotlar siyosiy faoliyatni diqqat bilan kuzatib borishlari oqilona bo'lardi.

BOZOR FAktorlari. O'zgaruvchan bozor muhiti tashkilotlar uchun doimiy tashvish sohasidir. Bozor muhitini tahlil qilish tashkilotning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ko'plab omillarni o'z ichiga oladi . Bu omillarga o'zgaruvchan demografik sharoit, turli xil mahsulot yoki xizmatlarning hayot davrlari, bozorga kirishning qulayligi, aholi daromadlarining taqsimlanishi va sanoatdagi raqobat darajasi kiradi. Umuman olganda, bozorning turli omillarini tahlil qilish menejmentga o'z strategiyalarini takomillashtirish va raqobatchilarga nisbatan tashkilotning pozitsiyasini mustahkamlash imkoniyatini beradi. Misol uchun, AQSh va Kanadada boylikning ortishi ko'proq jozibali dam olish mahsulotlariga talabni keltirib chiqardi. Ushbu talabni qondirish, masalan Club Med kabi firmalar mashhur bo'lgan dam olish to'plamlarini bozorga olib chiqish orqali gullab-yashnadi .

TEXNOLOGIK OMILLAR. 70-yillarda Alvin Toffler " *kelajak zarbasi* " atamasini kiritdi - kelajakdagi zarba. Toffler " kelajakdagi shok " ni juda qisqa vaqt ichida haddan tashqari ko'p o'zgarishlarga duchor bo'lish natijasida odamlarda yuzaga keladigan halokatli stress va disorientatsiya sifatida belgilaydi. Texnologik muhitdagi o'zgarishlar tashkilotni umidsiz, raqobatdosh pozitsiyani yo'qotishi mumkin. Texnologik muhitni tahlil qilish hech bo'lmaganda ishlab chiqarish texnologiyasidagi o'zgarishlarni, tovar va xizmatlarni loyihalash va taqdim etishda kompyuterlardan foydalanishni hisobga olishga yoki aloqa texnologiyalaridagi yutuqlarni ta'minlashga yordam beradi . Hamma tashkilotlar ham ilm-fan va texnologik taraqqiyotning tez sur'atlariga duchor bo'lmaydi. Biroq, menejment texnologik muhitda qanday omillar tashkilotni yo'q qilishi mumkin bo'lgan " kelajakdagi zarba " ni yaratishga olib kelishi mumkinligini aniqlashi kerak. Qog'oz sumkalar sanoati har doim nisbatan chidamli bo'lib tuyuldi. Biroq, so'nggi yillarda plastik qop texnologiyasidagi yutuqlar neft narxining barqarorlashuvi (plastmassa mahsulotlarini ishlab chiqarish neft mahsulotlariga asoslangan) bilan birga ushbu sanoat uchun muayyan muammolarni keltirib chiqardi. Qog'oz sanoatining bu qiyinchiliklarni yengib o'tishdagi muvaffaqiyati uning qisqa vaqt ichida keskin o'zgarishlarga javobini aks ettiradi.

XALQARO OMILLAR . Ko'pgina yirik firmalar va minglab kichik kompaniyalar xalqaro bozorda ishlaydi. Rahbariyat bugungi kunda ushbu kengroq muhitdagi o'zgarishlarni doimiy ravishda kuzatib borishi va baholashi kerak. Xavf va imkoniyatlar xomashyodan foydalanish qulayligi, xorijiy kartellar faoliyati (masalan, OPEK), valyuta kursidagi o'zgarishlar va investitsiya maqsadlari yoki bozorlari bo'lgan mamlakatlardagi siyosiy qarorlardan kelib chiqishi mumkin.

Boshqa mamlakatlardagi kompaniya strategiyasi yoki hukumat siyosati kompaniya yoki sanoatni himoya qilish yoki kengaytirishga qaratilgan harakatlarni o'z ichiga olishi mumkin. Raqobatchilar tanlagan strategiyani hisobga olgan holda , tashkilotning o'z strategiyasi ichki bozorni mustahkamlash, xorijiy raqobatchilardan hukumat himoyasini izlash yoki boshqa kompaniyalarning strategiyalariga qarshi kurashish uchun xalqaro faoliyatni kengaytirish bo'lishi mumkin.

RABOBOT OMILLARI . Hech bir tashkilot o'z raqobatchilarining haqiqiy va potentsial reaksiyalarini e'tiborsiz qoldira olmaydi. Professor Maykl Porter raqobatchilar tahlilini rahbariyat javob berishi kerak bo'lgan aniq savollarga ajratadi : "Raqobatchini nima undaydi?", "Raqobatchi nima qiladi?" va "U nima qila oladi ?". Raqobatchilarni tahlil qilishda to'rtta diagnostika elementi mavjud: 1) raqobatchilarning kelajakdagi maqsadlarini tahlil qilish, 2) raqobatchilarning joriy strategiyasini baholash, 3) raqobatchilar va ushbu kompaniyalar faoliyat yuritadigan sohaga oid taxminlarni ko'rib chiqish va 4) kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini chuqur o'rganish. raqobatchilar. Menejmentga ushbu elementlarni sinchkovlik bilan tekshirishga yordam berish uchun Porter to'rtta oddiy savolni taklif qiladi:

1. Raqobatchi hozirgi holatidan qoniqdimi?
2. Raqobatchi qanday harakatlar yoki strategiyani o'zgartirishi mumkin?
3. nima _ zaiflik raqobatchi ?
4. Raqobatchilarning eng katta va eng samarali qasos olishiga nima sabab bo'lishi mumkin ?

IJTIMOIIY XULQ OTILLARI . Bu omillarga jamiyatning umidlari, munosabati va odatlarining o'zgarishi kiradi . Hozirgi vaqtda muhim omillardan ba'zilari orasida tadbirkorlikka nisbatan hukmronlik qilayotgan jamiyatning hissiyotlari, ayollar va ozchiliklarning jamiyatdagi o'rni, menejerlarning ijtimoiy munosabatlarining o'zgarishi va iste'molchilik kiradi. Ko'pincha tashkilot uchun eng katta muammolarni keltirib chiqaradigan ijtimoiy omillar. O'zgaruvchan ijtimoiy omillarga samarali javob berish uchun korporatsiyaning o'zi ongli ravishda o'zini yangi muhitga moslashgan institutga aylantirishi kerak.

XAVFLAR VA IMKONIYATLAR RO'YXATI . Tashqi muhitni tahlil qilib, tashkilot ushbu muhitda duch keladigan xavf va imkoniyatlar ro'yxatini tuzishi mumkin. Ro'yxat omillarning vaznini (ma'lum bir tashkilot uchun har bir omilning ahamiyatini o'lchash uchun) va omillarning tashkilotlarga ta'sirini baholashni o'z ichiga oladi.

Tashkilot uchun tashqi xavf va imkoniyatlar ro'yxati (EHO)

+5 dan (juda ijobiy og'irlik) 0 dan (neytral) gacha tortish

-5 (juda salbiy og'irlik).

Ta'sir: +50 yoki undan ko'p (yuqori ta'sir, imkoniyat) 0 dan (ta'sirsiz, neytral)
-50 yoki undan kamroq (yuqori zarba, jiddiy xavf).

| Omillar | Tarozida tortish omil | Ta'sir omil a |
|----------------|-----------------------|---------------|
| Iqtisodiy | +1x +20 | = +20 |
| Siyosiy | +2x -10 | = -20 |
| Bozor | +1x -20 | = -20 |
| Texnologik | +4x +30 | = +120 |
| Raqobatbardosh | +1x -20 | = -20 |
| Xalqaro | +3x -30 | = -90 |
| Ijtimoiy | +4x +10 | = +10 |

Jadvalda keltirilgan ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, ushbu tashkilotning eng katta imkoniyatlari uning texnologik kuchi bilan ta'minlanadi, eng katta xavf xorijiy firmalarning raqobatidadir.

Ro'yxatni ko'rib chiqqandan so'ng, rahbariyat tashkilotning kuchli va zaif tomonlarini baholashi kerak. Muvaffaqiyatli rejalashtirish uchun menejment tashkilotning ichki imkoniyatlari va zaif tomonlarini, shuningdek, muhim tashqi muammolarni to'liq tushunishi kerak .

STRATEGIK REJANI IJRO ETISHI

Strategik rejalashtirish amalga oshirilganda mazmunli bo'ladi. Bu masala bo'yicha Piter Druker rejaning asosiy toshi rahbariyatning uni amalga oshirish uchun resurslar bilan ta'minlashga tayyorligi bo'ladi, deb hisoblaydi.

To'g'ri maqsadlar samarali rejalashtirishning muhim tarkibiy qismidir, ammo ular qaror qabul qilish va xatti-harakatlar uchun to'liq etarli ko'rsatmalar bermaydi. Maqsad tashkilot *nimaga* erishmoqchi ekanligini va qachon istalgan natijaga erishmoqchi ekanligini bildiradi. Maqsadga erishish *usuli* - qanday - faqat umumiy ma'noda, ya'ni tashkilot qanday biznes bilan shug'ullanadi. Ushbu yondashuv katta harakat erkinligini beradi. Maqsadlarga erishish uchun mas'ul bo'lgan ishchilar, hatto eng yaxshi niyat bilan ham, osonlikcha harakat yo'nalishini tanlashi yoki o'zini maqsadlarga erisha olmaydigan tarzda tutishi mumkin. Bunday chalkashlik va noto'g'ri talqin qilishning oldini olish uchun rahbariyat maqsadlarga erishish uchun qo'shimcha rejalar va aniq ko'rsatmalar ishlab chiqishi va strategik rejani amalga oshirish jarayonini o'rnatishi kerak.

Ushbu ko'rsatmalarning asosiy maqsadi kelajakdagi qarorlar va xatti-harakatlarni rahbariyat umumiy maqsadga erishish uchun qulay deb hisoblaydigan alternatalarni amalga oshirishga yo'naltirishdir. Rasmiy rejalashtirishning asosiy tarkibiy qismlari taktika, siyosat, tartib va qoidalardir.

Taktika

Rahbariyat uzoq muddatli maqsadlarga mos keladigan va ularga erishishni osonlashtiradigan qisqa muddatli maqsadlarni ishlab chiqqani kabi, u ham tez-tez umumiy uzoq muddatli rejalariga mos keladigan qisqa muddatli rejalarini ishlab chiqishi kerak. Bunday qisqa muddatli strategiyalar taktika deb ataladi. Misol uchun, muayyan o'yin harakati umumiy strategiya bilan kelishilgan taktikadir. Fotomatning fotosuratlar do'konlarida reklamasi kompaniyaning 35 mm plyonkalarni qayta ishlashda bozor ulushini oshirish strategiyasiga muvofiq taktika bo'ladi.

Taktik rejalarining ba'zi xususiyatlari:

1. Strategiyani ishlab chiqishda taktikalar ishlab chiqiladi.

2. Strategiya deyarli har doim boshqaruvning eng yuqori darajalarida ishlab chiqilsa, taktika ko'pincha o'rta boshqaruv darajasida ishlab chiqiladi.

3. Taktika strategiyaga qaraganda qisqaroq vaqtga mo'ljallangan.

4. Strategiya natijalari bir necha yil ichida to'liq oshkor etilmasa-da, taktik natijalar juda tez paydo bo'ladi va aniq harakatlar bilan osongina bog'lanadi.

Siyosat

Uzoq muddatli va taktik rejalar ishlab chiqilgandan so'ng, boshqaruv ushbu rejalarini chalkashtirib yuborish va noto'g'ri talqin qilishning oldini olish uchun qo'shimcha ko'rsatmalar ishlab chiqishni boshlashi kerak. Amalga oshirish jarayonidagi shunday qadamlardan biri siyosatni ishlab chiqishdir.

SIYOSAT - bu maqsadlarga erishishga yordam beradigan harakatlar va qarorlar qabul qilish uchun umumiy qo'llanma.

Siyosat odatda top-menejerlar tomonidan uzoq vaqt davomida shakllantiriladi. Shtayner va Minerning so'zlariga ko'ra: "Siyosatni qaysi yo'nalishda harakatlarni amalga oshirish mumkinligini belgilovchi "Qonunlar kodeksi" sifatida ko'rish mumkin ... Siyosat harakatni maqsad yoki vazifaga yo'naltiradi . U maqsadlarga qanday erishish kerakligini, keyingi bosqichlarni belgilashni tushuntiradi. U maqsadlarni izchil saqlash, shuningdek, hozirgi zamon talablaridan kelib chiqib, uzoqni ko'ra olmaslik qarorlar qabul qilishdan saqlanish uchun ishlab chiqilgan ”.

Milliy ozchiliklar va ayollar uchun teng bandlik imkoniyatlarini ta'minlash siyosati , masalan, ijtimoiy ta'minot muammolarini hal qilish va mehnat resurslaridan yaxshiroq foydalanishga yordam beradi. Bunday siyosatni amalga oshirish va qo'llab-quvvatlash quyi bo'g'indagi rahbarlar tomonidan ayollar yoki milliy ozchiliklar vakillarini lavozimga nomzodlar ro'yxatidan ataylab yoki beixtiyor chiqarib tashlashning oldini olishga yordam beradi. Ushbu siyosat ularning fikrlarini shaxsiy qadriyatlar va imtiyozlarga asoslangan muqobil

variantlarni tanlashdan chalg'itadi va ularni tashkilot maqsadlariga mos keladigan yechimga yo'naltiradi.

Siyosat qaror qabul qilishda rahbarlik qilsa-da, harakat qilish uchun joy qoldiradi . Masalan, General Motors yangi model ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan yangi asboblarni kamaytirish siyosatiga ega . Mashinalarini sinchkovlik bilan o'rganib chiqqach, ko'p avtomobillarning yuklari, bampirlari yoki dvigatellari bir xil ekanligini payqadingiz . Ba'zan yangi Chevy Roll o'tgan yilgi Buicks va Oldsmobilesda ishlatilgan qismlarga ega bo'ladi . Ko'pchilik General Motors avtomobillari oilasining yuqori standartlashtirilganligini umuman sezmaydi . Bu qaror qabul qilishda tanlash erkinligining aniq ko'rsatkichidir, bu esa bunday siyosatga imkon beradi. Xuddi shunday, yuqorida aytib o'tilgan teng imkoniyatlar siyosati menejerga deyarli har qanday odamni ishga olish erkinligini beradi, agar hech kim irqi, dini yoki jinsi bo'yicha chetlashtirilmasa.

Protseduralar

Siyosatning o'zi ko'pincha boshqaruv harakatlarini boshqarish uchun etarli emas . Bunday holda, menejment protseduralarni ishlab chiqadi. Tashkilotlar, odamlar kabi, kelajakdagi qarorlar uchun o'tmish tajribasidan foydalanishlari mumkin . O'tmishda sodir bo'lgan voqealarni eslatish xatoning oldini olishga yordam beradi. Qoniqarli yechimga olib kelgan tahlilni takrorlash shart emasligi ham birdek muhim; bu vaqtni tejaydi va xatolarning oldini oladi. Shunday qilib, qaror qabul qilish holatlari tez-tez takrorlansa, rahbariyat ko'pincha vaqt sinovidan o'tgan harakat yo'nalishini qayta qo'llashni va standartlashtirilgan ko'rsatmalarni ishlab chiqishni o'rinli deb topadi. Rasmiy shaklda ifodalangan bu ko'rsatmalar "protsedura" deb ataladi.

TARTIBI muayyan vaziyatda bajarilishi kerak bo'lgan harakatlarni tavsiflaydi.

Aslida, protsedura dasturlashtirilgan yechim bo'lib, "g'ildirakni qayta ixtiro qilish" zaruratini yo'q qiladi. Protseduralar odatda muayyan vaziyatda bajarilishi kerak bo'lgan harakatlar ketma-ketligini tavsiflaydi. Biroq, protseduraga muvofiq harakat qiladigan shaxs kam harakat erkinligiga va oz sonli muqobillarga ega.

Qoidalar

Rejalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish topshiriqning aniq bajarilishiga bog'liq bo'lsa, boshqaruv *har qanday tanlash* erkinligini butunlay yo'q qilishi mumkin . Masalan, Markaziy razvedka boshqarmasi o'zining milliy xavfsizlik missiyasini bajarish uchun faqat o'ta sodiq va ishonchli odamlarni yollashi kerak. Shuning uchun, u rahbarlarga biron bir odamni maxsus tadqiqotsiz ishga olishiga ruxsat bera olmaydi. Boshqaruv, shuningdek, ayrim kishilarning xatti-harakatlari salbiy oqibatlarga olib kelishi ehtimoli nisbatan yuqori bo'lgan taqdirda tanlovni bekor qilish zarur deb hisoblaydi. Ko'pgina tashkilotlar, masalan, xodimlarning ish joyida ma'lum bir vaqt oralig'ida (soat 9 dan 17 gacha) bo'lishini talab qiladi.

Ushbu kichik, ammo muhim muammolarni hal qilish uchun, agar maqsadlarga erishish uchun yuqori darajadagi bo'ysunish kerak bo'lsa, rahbarlar qoidalaridan foydalanadilar. Rahbariyat muayyan harakatlar muayyan usullarda bajarilishini ta'minlash uchun xodimlarning harakatlarini cheklashni xohlasa, ular qoidalar ishlab chiqaradilar.

QOIDA ma'lum bir vaziyatda nima qilish kerakligini aniq belgilaydi.

Qoidalarning protseduralardan farqi shundaki, ular aniq va cheklangan masala uchun mo'ljallangan. Protseduralar bir-biriga bog'liq bo'lgan bir nechta harakatlar ketma-ketligi mavjud bo'lgan holatlar uchun mo'ljallangan.

Qoidalar va tartiblar maqsadlarga erishishga yordam beradi:

1. Ular xodimlarga tajribaga ko'ra, yuqori ehtimollik bilan muvaffaqiyatli bo'lishi va maqsadlarga erishishga hissa qo'shishi kerak bo'lgan harakat yo'nalishini ko'rsatadi.

2. Qoniqarli yechimga olib keladigan jarayonning keraksiz takrorlanishini bartaraf etish orqali samaradorlikni oshiring.
3. ma'lum bir vaziyatda bo'ysunuvchilar nima qilishini aniq taxmin qilish imkonini beradi .
4. O'tgan natijalar yoki boshqa guruhlar natijalari bilan aniq taqqoslashga ruxsat bering. (Va shunga o'xshash vazifa shunga o'xshash tarzda amalga oshirilganligi sababli, u har safar bir xil yoki ortib borayotgan samaradorlik bilan bajarilishi kerak.)

Qoidalar va protseduralar bilan bog'liq muammolar

Ba'zida ishchilar qoidalar va tartiblarni ularning harakatlarini cheklaydigan yoki hech qanday ma'nosiz narsa sifatida qabul qiladilar. Ular qoidalarga e'tiroz bildirishlari, tashkilot yoki rahbarga dushmanlik ko'rsatishlari yoki hatto ochiqchasiga bo'ysunmasliklari mumkin. Bunday holda, qoidalar maqsadlarga erishishga xalaqit beradi - ular asosli yoki asossiz bo'lishidan qat'i nazar. Bu holatda qilinadigan eng oson narsa barcha qoidalarni yo'q qilishdir, lekin bu, ehtimol, qoidalar yo'q qilishga mo'ljallangan muammolar bilan bir xil muammolarga olib kelishi mumkin. Biroq, agar qoidalar foydadan ko'ra ko'proq zarar keltiradigan vaziyatlarni ko'rib chiqsa , ko'pincha muammoning haqiqiy manbai qoidalar yoki protseduralar emasligini ko'radi . Aksincha, mojaro rahbariyatning ushbu qoidalarni ishchilarga taqdim etish *usulida yuzaga keladi*.

Hozirgi ishchilar, hatto tashkilotning eng quyi pog'onasida ham, o'zlarining oldingi ishchilariga qaraganda nisbatan yaxshiroq ma'lumotga ega. Qolaversa, shaxsiy erkinlikning yuqori darajasi tushunchasi Amerika madaniyatiga chuqur singib ketgan. Shunday qilib, ishchilar diktator farmonlari shaklida taqdim etilgan cheklovlarni qabul qilishni istamasliklari tushunarli. Agar bir paytlar xo'jayinning so'zini inkor etib bo'lmaydigan deb hisoblangan bo'lsa, bugungi kunda bo'ysunuvchilar odatda *nima uchun ishni* qoidalar yoki tartiblarda ko'rsatilgandek bajarish kerakligini tushuntirishni talab qiladilar .

Shuning uchun, ko'rib chiqilayotgan qoidalar oqilona va zarur deb hisoblasak, kelishuvga erishishning eng yaxshi usuli - bu qoidalarning maqsadi haqida bo'ysunuvchilarni xabardor qilishdir. Aksariyat hollarda, agar bo'ysunuvchi qoidalar tashkilotga o'z faoliyatini yanada samaraliroq amalga oshirishga qanday va nima uchun yordam berishini chin dildan tushunsa, nizolar minimallashtiriladi va qoidalarga ixtiyoriy ravishda rioya qilinadi. Agar menejer ishchilarga ushbu qoidalar va tartiblar ularning har biriga qanday yordam berishini ishonchli tarzda ko'rsata olsa, ular odatda o'zlari hamkorlik qilishni boshlaydilar. Aytgancha, menejerlar ishchilarni qoidalarga rioya qilishga majburlash o'rniga, ishontirish bilan bog'liq muammolarga duch kelganlarida, ular ishchilarning ishni bajarish usuli menejerlar tomonidan ishlab chiqilgan har qanday qoidalar yoki protseduralardan ko'ra samaraliroq ekanligini aniqlaydilar.

Ko'p millatli tashkilotlar haqida gap ketganda, taktikalar, siyosatlar, protseduralar va qoidalarning tabiati va amalga oshirilishi yanada murakkablashadi. Tabiiyki, butun tashkiliy tuzilma turli madaniyatdagi xodimlar va rahbarlar bilan to'ldirilgan bo'lsa, qoidalar va tartiblarni amalga oshirish jarayonida katta qiyinchiliklar paydo bo'lishi mumkin.

Nazorat savollari

1. To'g'ridan-to'g'ri ta'sir qiluvchi ekologik omillarni sanab o'ting
2. Bilvosita ta'sir etuvchi ekologik omillarni sanab o'ting
3. Atrof-muhit omillarini sanab bering?
4. Qaysi turdagi tahlil tashqi va ichki muhitni o'rganadi?
5. Tashqi muhitning asosiy xususiyatlarini ko'rsating

Amaliy dars 4. Xodimlarni rag'batlantirishning protsessual va mazmuniy nazariyalari.

tashkilotda ishlashga undash zarurligini tan olishgan . Biroq, ular buning uchun oddiy moddiy mukofot etarli, deb hisoblashdi. Ushbu bobda biz bu noto'g'ri bo'lsa-da, nima uchun bu odatda muvaffaqiyatli bo'lishini bilib olamiz.

Shu bilan birga, biz pul har doim odamni ko'proq mehnat qilishga undaydi, degan doimiy noto'g'ri tushunchani yo'q qilishga, shuningdek, inson faoliyati motivatsiyasiga zamonaviy qarashlarning asoslarini yaratishga umid qilamiz. Bobning katta qismi so'nggi 30 yil ichida ishlab chiqilgan motivatsiya nazariyalarini ko'rib chiqishga bag'ishlangan. Ishga maksimal kuch sarflaydigan haqiqiy motivlarni aniqlash qiyin va nihoyatda murakkab ekanligini bilib olamiz. Biroq, motivatsiyaning zamonaviy modellarini o'zlashtirgan holda, menejer tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan vazifalarni bajarish uchun bugungi kunning bilimli, badavlat xodimini jalb qilishda o'z imkoniyatlarini sezilarli darajada kengaytira oladi.

ushbu sahifada keltirilgan barcha ta'riflar va tushunchalarni tushunishingiz kerak .

Tashqi mukofotlar - bu "mukofot" so'zini eshitganingizda ko'pincha esga tushadigan mukofot turi. tashqi mukofot ishning o'zidan kelib chiqmaydi, balki tashkilot tomonidan beriladi. Tashqi mukofotlarga ish haqi, lavozimga ko'tarilishlar, maqom va obro' belgilari (masalan, burchakdagi ofis), maqtov va e'tirof va qo'shimchalar (qo'shimcha ta'til, xizmat mashinasi, ayrim xarajatlar va sug'urta) misol bo'la oladi.

Rag'batlantirish maqsadida ichki va tashqi mukofotlarni qanday va qanday nisbatda qo'llash kerakligini aniqlash uchun rahbariyat o'z xodimlarining ehtiyojlari nima ekanligini tushunishi kerak. Motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarining maqsadi ham shundan iborat.

Motivatsiyaning MAZMUNI NAZARIYALARI

Motivatsiyaning mazmunli nazariyalari, birinchi navbatda, odamlarni harakatga undaydigan ehtiyojlarni aniqlashga harakat qiladi, ayniqsa ish hajmi va

mazmunini belgilashda. Zamonaviy motivatsiya kontseptsiyalarining asoslarini yaratishda uchta odamning ishi katta ahamiyatga ega edi: Avraam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid MakKlelland .

Maslou ehtiyojlari ierarxiyasi

bixevioristlardan biri bo'lib , uning ish rahbarlari inson ehtiyojlarining murakkabligi va ularning motivatsiyaga ta'siri haqida bilib oldilar. 40-yillarda o'zining motivatsiya nazariyasini yaratgan Maslou odamlarda juda ko'p turli xil ehtiyojlar borligini tan oldi, ammo bu ehtiyojlarni beshta asosiy toifaga bo'lish mumkinligiga ishonadi. Bu g'oya uning zamondoshi Garvard psixologi Myurrey tomonidan batafsil ishlab chiqilgan.

1. *Fiziologik ehtiyojlar* omon qolish uchun zarurdir. Bularga oziq-ovqat, suv, boshpana, dam olish va jinsiy ehtiyojlar kiradi.

2. *Xavfsizlik va kelajakka ishonchga bo'lgan ehtiyojlarga* tashqi dunyodan keladigan jismoniy va ruhiy xavflardan himoyalaniish va fiziologik ehtiyojlarning kelajakda qondirilishiga bo'lgan ishonch kiradi. Kelajakka ishonch zarurligining namoyon bo'lishi sug'urta polisini sotib olish yoki yaxshi pensiya istiqboliga ega xavfsiz ish qidirishdir.

3. *Ijtimoiy ehtiyojlar* , ba'zan tegishli ehtiyojlar deb ataladi, bu tushuncha bo'lib, biror narsaga yoki kimgadir tegishlilik hissi, boshqalar tomonidan qabul qilinish hissi, ijtimoiy o'zaro ta'sir, mehr va qo'llab-quvvatlash tuyg'ularini o'z ichiga oladi.

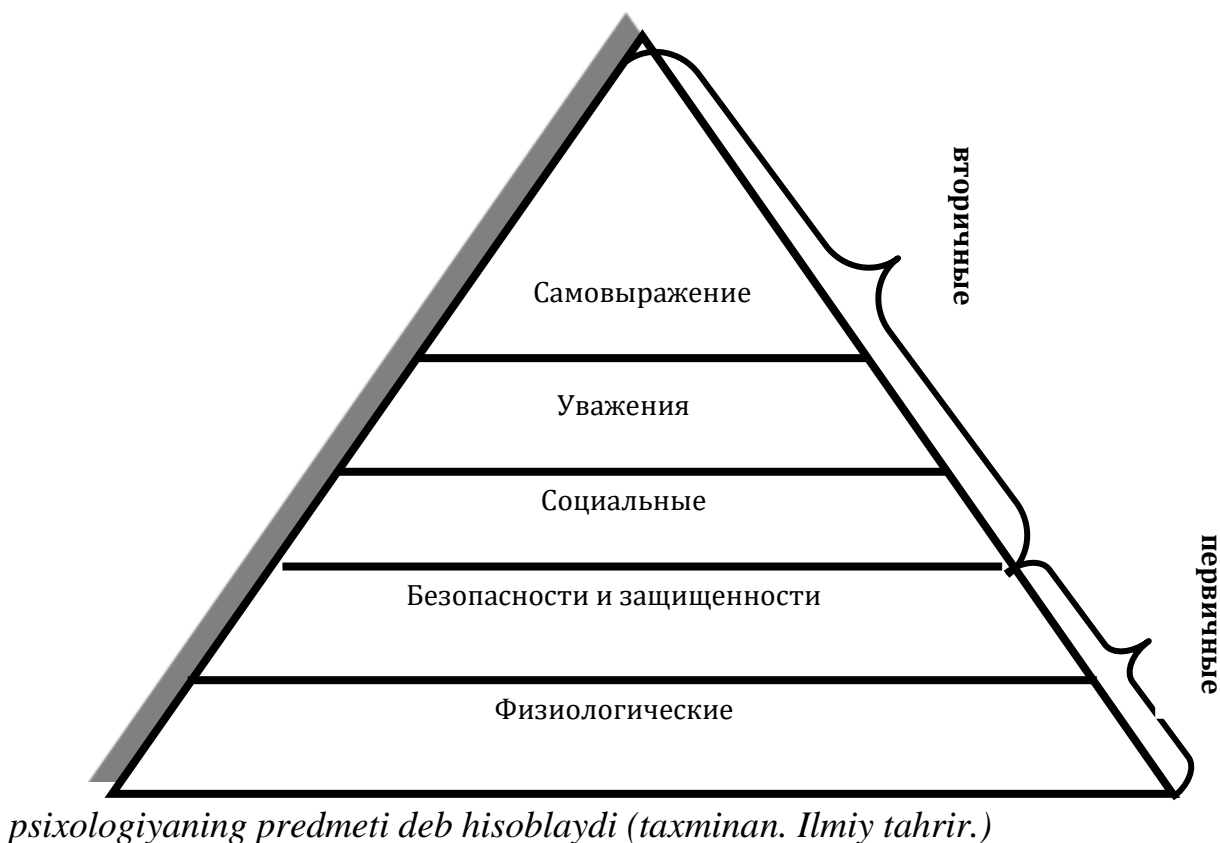
4. *Hurmatga bo'lgan ehtiyojlar* o'z-o'zini hurmat qilish, shaxsiy yutuqlar, malaka, boshqalar tomonidan hurmat va e'tirofqa bo'lgan ehtiyojni o'z ichiga oladi.

5. *O'z-o'zini ifoda etish ehtiyojlari* - o'z salohiyatini ro'yobga chiqarish va shaxs sifatida o'sish zarurati.

EHTiyojlar MOTIVATI VA IERARXIYASI. Maslou nazariyasi va ehtiyojlariga ko'ra, shaklda ko'rsatilgan qat'iy ierarxik tuzilma shaklida tartibga soling. 13.2. Bu bilan u quyi darajadagi ehtiyojlar qondirishni talab qilishini va

shuning uchun yuqori darajadagi ehtiyojlar motivatsiyaga ta'sir qila boshlagunga qadar inson xatti-harakatlariga ta'sir qilishini ko'rsatmoqchi edi. Har bir aniqlikda

Bixeviorizm (inglizcha xatti-harakat - xulq-atvor) 20-asr boshlarida paydo bo'lgan Amerika psixologiyasining yo'nalishlaridan biri bo'lib , u boshqa nazariyalardan farqli o'laroq, ong yoki fikrlashni emas, balki buyruqni



Rasm. 13.2. Maslou ehtiyojlari ierarxiyasi.

o'zi uchun muhimroq yoki kuchliroq bo'lgan ehtiyojni qondirishga intiladi . Keyingi darajadagi ehtiyoj inson xatti-harakatining eng kuchli hal qiluvchi omiliga aylanishidan oldin, quyi darajadagi ehtiyojni qondirish kerak. Psixologlar Kalvin Xoll va Gardner Lindsy Maslou nazariyasini talqin qilishda shunday deydi : “Eng kuchli va ustuvor ehtiyojlar qondirilsa, ierarxiyada ularga ergashadigan ehtiyojlar paydo bo'ladi va qondirishni talab qiladi. Bu ehtiyojlar ham qondirilsa, inson xulq-atvorini belgilovchi omillar zinapoyasining keyingi bosqichiga o'tish sodir bo'ladi.

Insonning shaxs sifatida rivojlanishi bilan uning potentsial imkoniyatlari kengayganligi sababli, o'zini namoyon qilish ehtiyoji hech qachon to'liq qondirilmaydi . Shuning uchun, ehtiyojlar orqali xatti-harakatni rag'batlantirish jarayoni cheksizdir.

Och qolgan odam avval ovqat topishga harakat qiladi va ovqatlangandan keyingina boshpana qurishga harakat qiladi. Qulaylik va xavfsizlikda yashash, inson avvalambor ijtimoiy aloqalarga bo'lgan ehtiyoj tufayli faoliyatga undaydi, keyin esa faol ravishda boshqalardan hurmat izlay boshlaydi. Inson o'zgalar tomonidan ichki qoniqish va hurmatni his qilgandan keyingina uning eng muhim ehtiyojlari o'z salohiyatiga mos ravishda o'sishni boshlaydi. Ammo agar vaziyat tubdan o'zgarsa, eng muhim ehtiyojlar keskin o'zgarishi mumkin. Yuqori darajadagi ehtiyojlar ierarxik zinapoyadan qanchalik tez va kuchli tushishi mumkinligi va uning eng past darajadagi ehtiyojlari qanchalik kuchli bo'lishi - 1975 yilda And samolyoti halokatidan omon qolgan odamlarning omon qolish uchun xatti-harakatlarini ko'rsatadi - bu juda oddiy odamlar. o'lgan o'rtoqlarini yeyishga majbur bo'ldilar.

quyi darajadagi ehtiyojni to'liq qondirish shart emas . Shunday qilib, ierarxik darajalar diskret qadamlar emas . Misol uchun, odamlar odatda xavfsizlik ehtiyojlari ta'minlanishi yoki fiziologik ehtiyojlari to'liq qondirilishidan ancha oldin biron bir jamiyatda o'z o'rnini qidira boshlaydi. Ushbu tezisni Amazoniya o'rmonlari va Afrikaning ba'zi qismlarining ibtidoiy madaniyatlari uchun marosimlar va ijtimoiy munosabatlarning katta ahamiyati bilan ko'rsatish mumkin, garchi u erda ochlik va xavf doimo mavjud bo'lsa ham.

Boshqacha qilib aytganda, ma'lum bir vaqtda ehtiyojlardan biri ustun bo'lishi mumkin bo'lsa-da , inson faoliyati nafaqat bu bilan rag'batlantiriladi. Bundan tashqari. Maslou qayd etadi:

olingan pulni o'z ixtiyoriga ko'ra tasarruf eting. Pul ish haqi va kompensatsiyaning boshqa tarkibiy qismlari xodimning yashashi, rivojlanishi, bo'sh vaqtini hozirgi vaqtda o'tkazish, shuningdek, kelajakka ishonch, rivojlanish va kelajakka hayotning yuqori sifati uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlaydi.

Kompensatsiyaning ushbu komponentlari, albatta, hech qanday holatda ishchining barcha ehtiyojlarini qondira olmaydi. Shu bilan birga, tashkilot o'z xodimlarini tom ma'noda yuzlab boshqa mukofotlar bilan ta'minlaydi, ular ba'zan ish haqi va rag'batlantirish dasturini sezilarli darajada oshirishi va to'ldirishi va ko'pincha ushbu dasturning kuchidan tashqarida bo'lgan ehtiyojlarni qondirishi mumkin.

Har qanday tashkilotning kompensatsiya choralarining umumlashtirilgan dasturi, shuningdek, ushbu tashkilot ushbu shaxsga ishonib topshirilgan ishni va u erishgan natijalarni qanday baholashini ham tavsiflashi mumkin. Shu munosabat bilan, har qanday faoliyat turining qadr-qimmati va bu lavozimda ishlaydigan odamning qiymati ikki xil narsa ekanligini bir marta va butunlay esga olish kerak. Ko'pchiligingiz bu haqda boshqa kurslarda va amaliy tajriba orttirganingizdan so'ng ko'proq bilib olasiz.

XULOSA

1. Motivatsiya - bu kimnidir (shaxs yoki odamlar guruhini) tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rag'batlantirish jarayoni. Motivatsiya kerak Uchun samarali bajarilishi qabul qilingan qarorlar rejalashtirilgan ishlaydi .
2. Ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarning hukmron roli tufayli motivatsiyaning turli usullari noto'g'ri taxminlarga asoslangan bo'lsa ham samarali bo'lishi mumkin (masalan, Adam Smitning "iqtisodiy odam" kontseptsiyasi).

3. Motivatsiyaning zamonaviy nazariyalari psixologik tadqiqotlar natijalariga asoslanadi. Menejment nazariyasining xulq-atvor maktabining asoschisi Elton Mayo asarlarida psixologiya elementlari boshqaruv nazariyasiga kiritilgan.
4. Motivatsiyaning barcha zamonaviy nazariyalari (Maslow, McClelland , Herzberg) odamlarning ehtiyojlari ro'yxati va tuzilishini aniqlashga qaratilgan.
5. Ehtiyojlar - bu harakatga turtki beradigan biror narsaning yo'qligi. Birlamchi ehtiyojlar genetik jihatdan, ikkilamchi ehtiyojlar esa bilish va hayotiy tajriba orttirish jarayonida shakllanadi.
6. Ehtiyojlarni mukofotlar bilan qondirish mumkin. Mukofot - bu inson o'zi uchun qadrlı deb biladigan narsadir. Menejerlar ishning o'zi orqali tashqi mukofotlardan (pul to'lovlari, ko'tarilishlar) va ichki mukofotlardan (maqsadga erishishda muvaffaqiyat his qilish) foydalanadilar;
7. Maslou nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlarning beshta asosiy turi (fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, muvaffaqiyat, o'zini o'zi ifoda etish) dominant sifatida inson xatti-harakatlarini belgilaydigan ierarxik tuzilmani tashkil qiladi. Yuqori darajadagi ehtiyojlar , quyi darajadagi ehtiyojlar hech bo'lmaganda qisman qondirilmaguncha, odamni rag'batlantirmaydi . Biroq, bu ierarxik tuzilma mutlaqo qattiq va qat'iy emas.
8. Xalqaro miqyosda ishlaydigan menejerlar har xil odamlarning ehtiyojlarining nisbiy ahamiyati turli mamlakatlarda farq qilishi mumkinligini yodda tutishlari kerak, ayniqsa ular turli darajadagi rivojlanish darajasida bo'lsa.
9. Maslou tomonidan taklif qilingan ehtiyojlarning tasnifi to'liq emasligiga ishonib, MakKlelland uni kuch, muvaffaqiyat va tegishlilik ehtiyojlari tushunchalarini kiritish orqali to'ldirdi.
10. Gertsberg mehnat jarayonida harakat qiluvchi omillar ehtiyojlarni qondirishga ta'sir qiladi degan xulosaga keldi. Gigienik omillar (ish haqi miqdori , mehnat sharoitlari, shaxslararo munosabatlar va bevosita rahbar tomonidan nazorat qilish xususiyati) faqat ishdan norozilik hissi paydo bo'lishiga to'sqinlik qiladi; Motivatsiyaga erishish uchun rag'batlantiruvchi omillarning ta'sirini ta'minlash

kerak - muvaffaqiyat hissi, ko'tarilish, boshqalar tomonidan tan olinishi, mas'uliyat, imkoniyatlarning o'sishi.

11. Motivatsiyaning jarayon nazariyalari doirasida ehtiyojlarning rag'batlantiruvchi roli ham qabul qilinadi, ammo motivatsiyaning o'zi insonni turli maqsadlarga erishish uchun harakatlarini yo'naltirishga majbur qiladigan narsa nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi.

12. Kutish nazariyasi inson o'z sa'y-harakatlarini maqsadga erishishga yo'naltiradi, degan taxminga asoslanadi, agar u o'z ehtiyojlarini qondirish yoki shu orqali maqsadga erishish ehtimoli yuqori ekanligiga ishonch hosil qilsa. Motivatsiya - bu "mehnat xarajatlari - natijalar", kutishlar - "natijalar - mukofot" va valentlik (ya'ni, qoniqishning nisbiy darajasi) omilining funktsiyasi. Eng samarali motivatsiyaga odamlar o'zlarining sa'y-harakatlari, albatta, maqsadga erishishga imkon berishiga va ayniqsa qimmatli mukofotga olib kelishiga ishonishsa erishiladi. Muvaffaqiyat ehtimoli yoki mukofotning qiymati odamlar tomonidan yuqori baholanmasa, motivatsiya zaiflashadi.

13. Aktsiyadorlik nazariyasi odamlar mukofotning sarflangan sa'y-harakatlariga nisbatini sub'ektiv ravishda baholaydilar va uni boshqa ishchilarning shunga o'xshash ish uchun olganlari bilan solishtiradilar. Adolatsiz, ularning hisob-kitoblariga ko'ra, ish haqi psixologik stressning paydo bo'lishiga olib keladi. Umuman olganda, inson o'z ishini kam baholangan deb hisoblasa, u sarflangan kuchni kamaytiradi. Agar u o'z ishini ortiqcha baholangan deb hisoblasa, u, aksincha, sarflangan kuch miqdorini bir xil darajada qoldiradi yoki hatto uni oshiradi.

14. Ko'pchilik tomonidan qabul qilingan Porter- Louler modeli motivatsiya ehtiyojlar, umidlar va xodimlarning adolatli ish haqini idrok etish funktsiyasi ekanligi haqidagi g'oyaga asoslanadi. Xodimning ishlashi uning harakatlariga, uning xususiyatlari va imkoniyatlariga, shuningdek, uning rolini baholashga bog'liq. Sarflangan kuch miqdori xodimning mukofot qiymatini baholashiga va uni olishiga ishonchiga bog'liq. Porter- Louler modeliga ko'ra, mehnat unumdorligi

insoniy munosabatlar nazariyasi tarafdorlari ishonganidek, qoniqish hosil qiladi va aksincha emas.

SAVOLLARNI KO'RISH

1. Motivatsiyani aniqlang.
2. Motivatsiyaning mazmuni va jarayon nazariyalari o'rtasidagi farq nima?
3. Inson xatti-harakatlarini ehtiyojlar bilan rag'batlantirishning soddalashtirilgan modelining mohiyatini tushuntiring.
4. Tashqi va ichki mukofotlar o'rtasidagi farq nima?
5. Mukofot motivatsiyada qanday rol o'ynaydi?
6. Ish faoliyatini rag'batlantirishda kutish nazariyasi tomonidan qo'llaniladigan uchta omil rolini ko'rib chiqing : harakatlar - natijalar, natijalar - mukofotlar, mukofotlardan qoniqish.
7. Boshqaruv amaliyotida kutish nazariyasining qo'llanilishi darajasi qanday?
8. Adolat nazariyasidan boshqaruv amaliyotida foydalanish uchun qanday xulosalar chiqarish mumkin?
9. Porter va Louler o'z modelida "mehnat unumdorligi ishdan qoniqish hosil qiladi" degan xulosaga kelishdi. Nima oqibatlarini bu chiqish uchun amaliyotlar boshqaruv ?
10. McClelland odamlarning uch turdagi kuch, muvaffaqiyat va tegishli bo'lish ehtiyojlaridan foydalangan holda xatti-harakatlarini tasvirlab berdi. Ushbu ehtiyojlar uning motivatsiya nazariyasida qanday rol o'ynaydi?

Nazorat savollari.

1. Odamlarda maqsadga erishish istagini uyg'otishi kerak. Nima uchun odamlarni boshqarishda, agar odamlar o'z sa'y-harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirsalar, o'zlarining ehtiyojlarini qondira olishlariga ishonadigan vaziyatlarni yaratishga intilishlari kerak?
2. Motivatsiya tushunchasining shakllanishi menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishida qanday rol o'ynadi?

3. Maslouning motivatsiya modelini McClelland va Gerzberg modellari bilan solishtiring .
4. Bugungi kunda sabzi va tayoq motivatsiyasidan samarali foydalanish mumkin bo'lgan vaziyatlarni tasvirlab bering.
5. Amaliyotingizdan motivatsiya talab qilinadigan vaziyatni tanlang va unda Porter Louler modeli qanday ishlashini bosqichma-bosqich ko'rsating .

Adabiyot

1. Elton Mayo, Sanoat tsivilizatsiyasining insoniy muammolari (Boston: Garvard Universiteti, Biznes boshqaruvi oliy maktabi, 1946).
2. Edgar Shein , Tashkiliy psixologiya, 2-nashr. (Englewood Cliffs, N J.: Prentice-Hall, 1970).
3. Pol Lourens va Jey Lorsh, Rivojlanayotgan tashkilotlar: diagnostika va harakat (O'qish, Mass.: Addison-Uesli, 2009), pp. 68-9.
4. Stiven J. Kerroll va Genri L. Tosi, Tashkiliy xatti-harakatlar (Chikago: Sent-Kler Press, 2007), p. 80.
5. Terens R. Mitchell, "Motivatsiya, nazariya, tadqiqot va amaliyot uchun yangi yo'nalishlar", Academy of Management Review, jild. 7, yo'q. 1 (2002), b. 85.
6. Avraam Maslou, "Inson motivatsiyasi nazariyasi", Psixologik sharh, №. 50 (1943), bet. 370-396.
7. H. A Murray, shaxsiyatdagi tadqiqotlar (Nyu-York Oksford universiteti nashriyoti, 1968).
8. Kalvin S. Xoll va Gardner Lindsi, Shaxsiyat nazariyalari (Nyu-York: Wiley, 1957), p. 326.
9. Maslow, op, cit. Terens R. Mitchell, People in Organizations (Nyu-York: McGraw-Hill, 1978), p. 157.
10. Meyson Xayr , E. Ghiselli va L. Porter, boshqaruvchi fikrlash: xalqaro tadqiqot (Nyu-York: Wiley, 1966).
11. Geert Xofstede, "Motivatsiya, etakchilik va tashkilot: Amerika nazariyalari chet elda qo'llaniladimi?" Tashkiliy dinamika, yoz 1980, bet. 42-66.

- 12.M. A Wahba va LG Bridgewell , "Maslow qayta ko'rib chiqilgan: Ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi bo'yicha tadqiqotlarni ko'rib chiqish", Tashkiliy xatti-harakatlar va inson faoliyati, jild. 15 (1976), bet. 212-240.
- 13.Edvard E. Lawler, Mehnat tashkilotlarida motivatsiya (Monterey, Kaliforniya: Brooks/Cole, 1973).
- 14.Mitchell, Tashkilotlardagi odamlar.
- 15.David C McClelland, "Kuchning ikki yuzi", Xalqaro aloqalar jurnali, jild. 24 (1970), bet. 30-41 O'sha yer, s. o'ttiz.
- 16.F. Gertsberg, B. Mauzer va V. B. Snyderman, "Mehnat motivatsiyasi" (Nyu-York: Wiley, 1959).
- 17.Frederik Gerzberg, "Yana bir marta: siz xodimlarni qanday rag'batlantirasiz?" Garvard Business Review, 1968 yil yanvar- fevral , bet. 56-57.
- 18.Robert House va L, A Wigdor , "Gersbergning ishdan qoniqish va motivatsiyaning ikki faktorli nazariyasi: dalillarni ko'rib chiqish va tanqid qilish". Psixologiyasi, jild. 20C196TV bet. 369-389

Amaliyot 5. Marketing menejerining asosiy vazifalari

Marketing bo'limi tibbiyot muassasasining mustaqil tarkibiy bo'linmasi hisoblanadi.

2. Bo'lim tibbiyot muassasasi bosh direktorining buyrug'i bilan tashkil etiladi va tugatiladi.

3. Bo'lim bevosita tibbiyot muassasasining bosh direktoriga, tijorat direktoriga bo'ysunadi.

4. Bo'limga tibbiyot muassasasi bosh direktorining buyrug'i bilan lavozimga tayinlangan mudir rahbarlik qiladi.

5. Marketing bo'limi boshlig'ining o'rinbosar(lar)i bor.

6. O'rinbosar(lar)ning vazifalari marketing bo'limi boshlig'i tomonidan belgilanadi (taqsimlanadi).

7. Marketing bo'limi tarkibidagi o'rinbosar (lar) va tarkibiy bo'linmalar (bo'limlar) rahbarlari, boshqarma bo'limning boshqa xodimlari tibbiyot muassasasi rahbarining taqdimiga binoan tibbiyot muassasasi bosh direktorining buyrug'i bilan

lavozimlarga tayinlanadi va lavozimidan ozod qilinadi. marketing bo'limi.

8. Bo'lim o'z faoliyatida quyidagilarga rahbarlik qiladi:

8.1. Kompaniyaning ustavi.

8.2. Ushbu Nizom bilan.

II . Tuzilishi

1. Bo'limning tuzilmasi va shtat jadvali tibbiy muassasaning bosh direktori tomonidan muassasa faoliyatining shart-sharoitlari va xususiyatlaridan (RSNPMC, CMU, FU) kelib chiqqan holda, marketing bo'limi boshlig'ining taklifiga binoan va yilda tasdiqlanadi. _____ bilan kelishuv (kadrlar bo'limi; tashkil etish va mehnatga haq to'lash bo'limi) .

2. Marketing bo'limi yuqoridagi sxema bo'yicha tarkibiy bo'linmalarni (xizmatlar, guruhlar, sektorlar, byurolar va boshqalar) o'z ichiga oladi (2-ilovaga qarang).

3. Marketing bo'limi (bo'limlari) bo'linmalari to'g'risidagi nizom marketing bo'limi boshlig'i tomonidan tasdiqlanadi, bo'linmalar xodimlari o'rtasida vazifalarni taqsimlash esa bo'lim boshliqlari tomonidan amalga oshiriladi; bo'lim boshlig'ining o'rinbosar(lar) .

III . Vazifalar

1. Marketing strategiyasini ishlab chiqish.

2. Tibbiyot muassasasining bozordagi o'rni, moliyaviy-xo'jalik faoliyati va muassasa boshqaruvi samaradorligini tahlil qilish.

3. Tibbiyot muassasasini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish.

4. Tibbiyot muassasasining asosiy ichki va tashqi muammolarini aniqlash va ularni hal qilishning optimal usullarini ishlab chiqish.

5. Mavjud tarqatish tarmoqlari va ta'minot tizimlarini tadqiq qilish.

6. Tibbiyot muassasasi tomonidan ishlab chiqarilgan (sotilgan) mahsulot (xizmatlar)ning iste'mol xususiyatlarini va xaridorlar (bemorlar) tomonidan unga qo'yiladigan talablarni tahlil qilish.

7. Reklama va sotishni rag'batlantirishni tashkil etish.

8. Mahsulotlarni (xizmatlarni) sotishdan keyingi xizmat ko'rsatishni tashkil etish.

IV . Funksiyalar

1. Marketing tadqiqotlari jarayonini, shu jumladan quyidagi operatsiyalarni tashkil etish:

- mahsulotni (xizmatlarni) sotish bilan bog'liq muammoni aniqlash;
- birlamchi ma'lumotlarni olish (tashqi va ichki);
- ikkilamchi axborotni tahlil qilish (tashqi va ichki);
- ko'rib chiqilayotgan mahsulot (xizmat) turi bozorini tavsiflovchi

ma'lumotlarni tahlil qilish;

- tahlil natijalari bo'yicha tavsiyalarni shakllantirish;
- marketing tadqiqotlari natijalaridan foydalanish.

2. Quyidagilar haqida ma'lumotlarni izlash va tizimlashtirish:

- tarmoqlar va hududlarning iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlari, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (xizmatlar) hamda iste'mol qilinadigan xom ashyo turlarini ishlab chiqarish va sotishni belgilovchi davlat siyosatining yo'nalishlari;

- mahalliy ishlab chiqarishning joriy darajasi, shunga o'xshash ishlab chiqarilgan mahsulot (xizmatlar) va iste'mol qilinadigan xom ashyo importi va eksporti, shuningdek, o'rnini bosuvchi mahsulotlar (xizmatlar) ishlab chiqarish va import qilish hajmi;

- iste'molchilar va bozor segmentatsiyasi;

- bozorning har bir segmenti uchun asosiy xarakteristikalarini (mavjud narxlarning egiluvchanligi, potentsial va real bozor sig'imi, uning to'yinganligi);

- mahsulotning geografik taqsimoti, uning eksport bozorlari.

3. Quyidagi yo'nalishlar bo'yicha raqobatchilar haqida ma'lumot to'plash:

- umumiy va bozor segmentlari bo'yicha sotish hajmi;
- bozorning umumiy ulushi;
- bozordagi maqsadlar va xatti-harakatlar;
- o'z-o'zini hurmat.

4. Raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash:

- mahsulot (xizmatlar) sifati;
- narx siyosati;
- mahsulotni reklama qilish;
- marketing siyosati;
- sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish.

5. Tovarlar (xizmatlar), ishlab chiqariladigan mahsulotlar (o'rnini bosuvchi mahsulotlar orqali bosim, xaridor va yetkazib beruvchilarning kelishuvga kelish imkoniyati) sohasida raqobat darajasini aniqlash.

6. Marketing tadqiqotlari natijalari asosida korxonadan ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat)ning har bir turi bo'yicha hayot tsiklining bosqichlari va davomiyligini belgilovchi, shuningdek, bozor rivojlanishining optimistik, pessimistik va o'rtacha vaznli prognozlarini tuzish. tibbiy muassasaning potentsial xavflarini baholash.

7. Mahsulotlarni (xizmatlarni) sotish bo'yicha mavjud tarmoqlar (filiallar) tahlilini o'tkazish, unga quyidagilar kiradi:

- mavjud savdo strategiyasining samaradorligini tahlil qilish;

- turli savdo kanallaridan foydalanish samaradorligini tahlil qilish (to'g'ridan-to'g'ri sotish, chakana savdo, birja yoki auksion sotish, distribyutorlik va dilerlik savdosi sxemalari va boshqalar), shu jumladan eksport.

8. Mavjud ta'minot zanjiri tahlilini o'tkazish, unga quyidagilar kiradi:

- mavjud ta'minot strategiyasining samaradorligini tahlil qilish;

- turli ta'minot kanallaridan (to'g'ridan-to'g'ri ulanishlar, birja tarmog'i orqali, vositachilar orqali va boshqalar), shu jumladan importdan foydalanish

samaradorligini tahlil qilish;

- iste'mol qilinadigan mahsulotlar (xizmatlar) turlari bozorining rivojlanishini tahlil qilish;

- samaraliroq yetkazib beruvchilarni aniqlash.

9. Mahsulotlar (xizmatlar) assortimentining iqtisodiy tahlilini o'tkazish, unga quyidagilar kiradi:

- har bir turdagi mahsulot (xizmatlar) bo'yicha tashkil etish, yetkazib berish va sotishda mavjud ishlab chiqarish jarayonlarini tahlil qilish;

- ishlab chiqarilgan mahsulot (xizmat)ning har bir turi bo'yicha ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini, shu jumladan to'g'ridan-to'g'ri xarajatlarni, shuningdek etkazib berish va marketingni tashkil etish xarajatlarini, ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibini, shu jumladan qat'iy belgilangan kontekstda tahlil qilish . va o'zgaruvchan xarajatlar;

- mahsulotlarni sertifikatlashtirish talablarini, shuningdek monopoliyaga qarshi qonun hujjatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqarilayotgan mahsulot (xizmatlar) assortimentini optimallashtirish bo'yicha takliflar tayyorlash.

10. Tibbiyot muassasasining moliyaviy holati va moliyaviy boshqaruv samaradorligini tahlil qilish, u quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- xarajatlar, ularning tuzilishi va dinamikasini tahlil qilish;

- mahsulot sotishdan tushgan tushumlar, foyda (shu jumladan, operatsion bo'lmagan foyda va zararlar), rentabellik tahlili;

- ishlab chiqarishning jismoniy hajmining o'sish sur'atlari, ish haqining o'sishi va mahsulot (xizmat), zaxiralarni sotishdan tushgan tushumlar, ularning tuzilishi va dinamikasi o'rtasidagi bog'liqlikni tahlil qilish;

- narx siyosatining samaradorligini tahlil qilish;

- tibbiyot muassasasining kreditorlik va debitorlik qarzlarni tahlil qilish, umidsiz qarzlarni aniqlash.

11. Tibbiyot muassasasining mavjud tashkiliy tuzilmasi samaradorligi va uning muassasa faoliyati yo'nalishlariga muvofiqligi tahlilini o'tkazish.

12. Quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tibbiyot muassasasining raqobatchilarga nisbatan kuchli va zaif tomonlarini aniqlash:

- marketing (muassasalarning bozordagi faoliyati, narx siyosati, mahsulot (xizmat)ni ilgari surish, sotishni tashkil etish, to'lovga qodir talab darajasi, eksport mahsulotining mavjudligi va boshqalar);

- ishlab chiqarish (mavjud quvvatlardan foydalanish holati va darajasi, unumdorligi, texnologik tuzilmasi, arzon va maqbul sifatga ega mahsulot ishlab chiqaruvchi yetkazib beruvchilarning mavjudligi va boshqalar);

- R&D (tadqiqot faoliyati, nou-xau, patentlar, litsenziyalar va boshqalar), yangi ishlanmalar, patentlar, mualliflik guvohnomalari va boshqalar;

- moliya (kapital va uning tarkibi, rentabellik, likvidlik, barqarorlik, aylanma va boshqalar ko'rsatkichlari), hisob-kitoblar va to'lovlar holati;

- kadrlar tarkibi (muassasa tibbiyot xodimlarining kasbiy va malakaviy tarkibi, mehnat motivatsiyasi, jamoadagi munosabatlar, ijtimoiy sheriklik, ijtimoiy

nafaqalar, nafaqalar va boshqalar);

- boshqaruv va tashkil etish (tibbiyot muassasasining tashkiliy tuzilmasi, axborot oqimlari, rejalashtirish va nazorat qilish, moliyaviy boshqaruv va boshqalar); noishlab chiqarish faoliyatining mavjudligi va ko'lami (ijtimoiy-madaniy va maishiy maqsadlardagi ob'ektlar va uy-joy kommunal xo'jaligi va boshqalar).

Tibbiyot muassasasi uchun asosiy ichki va tashqi muammolarni aniqlash .

14. Barcha resurslarni - moddiy, moliyaviy, mehnat, yer va texnologiyani samarali taqsimlash va ulardan foydalanish bo'yicha takliflar ishlab chiqish.

15. Tibbiyot muassasasi boshqaruvini reaktiv shakldan (joriy muammolarga munosabat sifatida boshqaruv qarorlarini qabul qilish) tahlil va prognozlarga asoslangan boshqaruv shakliga o'tish uchun shart-sharoitlar va dasturlarni yaratish.

16. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot (xizmatlar) bozorlarini rivojlantirish prognozlari, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatarlarni baholash, muassasaning moliyaviy-iqtisodiy holati va boshqaruv samaradorligini tahlil qilish asosida tibbiyot muassasasini rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish; shuningdek, tibbiyot muassasasining kuchli va zaif tomonlarini tahlil qilish.

17. Tibbiyot muassasasining bozordagi xatti-harakatlari strategiyasini shakllantirish uchun zarur bo'lgan tadbirlar ro'yxatini quyidagi parametrlarni hisobga olgan holda tuzish:

-mahsulot (xizmat) realizatsiyasi yo'naltirilgan mintqa yoki hudud, ushbu sotishning geografik tabaqalanish darajasi;

- olinadigan bozor ulushi;

- mahsulot (xizmat) sotish yo'naltirilgan iste'molchilar (bemorlar) guruhi;

- "mahsulot-bozor" munosabatlari marketing kontseptsiyasining asosi sifatida (differensial va niche marketing o'rtasidagi tanlov);

- asosiy narx strategiyasi (xarajat yetakchiligi, tabaqalashtirish, nishlar va boshqalar);

- tibbiyot muassasasi faoliyati strategiyasining turi (raqobat strategiyasi, bozorni kengaytirish strategiyasi va boshqalar);

- muvaffaqiyatli raqobat uchun zarur bo'lgan tibbiy xodimlarning malakasi va amaliy tajribasi;

- boshqa korxonalar va tashkilotlar bilan hamkorlik qilish imkoniyati.

18. Tibbiyot muassasasi xatti-harakatlarining tanlangan strategiyasiga muvofiq, quyidagilardan iborat o'zaro bog'liq tizimni aniqlash:

18.1. Ta'minot va marketing siyosati: mahsulot (xizmatlar) paydo bo'lishidan tortib, uni sotish, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatishgacha bo'lgan davrda marketing strategiyasi va taktikasini tanlash; bozor to'g'risidagi operativ ma'lumotlarni monitoring qilish; mahsulotlarni to'g'ridan-to'g'ri etkazib berishga o'tish; marketing tarmog'ini yaratish.

18.2. Ishlab chiqarish-texnologik va innovatsion siyosat: ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtirish; mahsulot (xizmatlar) sifatini iste'molchilar ehtiyojlariga moslashtirish; xizmatlar ko'rsatishning optimal tizimini yaratish; ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va mavjud ishlab chiqarish texnologiyasini

takomillashtirish asosida raqobatbardoshlikni oshirish; tubdan yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish .

18.3. Narx siyosati: sotishning eng foydali hajmiga, o'rtacha ishlab chiqarish xarajatlariga va mumkin bo'lgan eng yuqori foyda darajasiga erishish uchun marketingni boshqarish siyosatining bir qismi sifatida tibbiyot muassasasi mahsulotlariga narxlarni belgilash.

18.4. Moliyaviy siyosat: pul oqimlarini tahlil qilish va rejalashtirish; tashqi resurslarni (qarzlarni va boshqalar) jalb qilish strategiyasini tanlash; debitorlik va kreditorlik qarzlarni boshqarish; hisob va soliq siyosatini ishlab chiqish; xarajatlarni nazorat qilish va boshqarish.

18.5. Investitsiya siyosati: korxonaning umumiy investitsiyasini aniqlash; jamg'armalardan oqilona foydalanish yo'llarini belgilash, turli moliyalashtirish manbalarini birlashtirish; qarz mablag'larini jalb qilish dasturlari.

18.6. Kadrlar siyosati: kadrlar ishining mafkurasi va tamoyillarini shakllantirish; xodimlarni rejalashtirish, jalb qilish, tanlash va bo'shatish; ishni tashkil etish va xodimlarni boshqarish; tibbiyot muassasasi xodimlarining malakasini oshirish va ularning malakasini oshirish; ularning faoliyatini rag'batlantirish tizimini joriy etish; ijtimoiy sheriklikni rivojlantirish.

19. Mahsulotlar (xizmatlar) tannarxini, energiya va material sarfini kamaytirish, uni sertifikatlashtirish, ekologik muammolarni hal qilish bo'yicha chora-tadbirlar dasturlarini muvofiqlashtirish.

20. Tibbiyot muassasasi tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot (xizmatlar), shuningdek, raqobatchilar tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot (xizmatlar)ga iste'molchilarning ehtiyojlarini aniqlash; yangi mijozlar paydo bo'lish ehtimoli; iste'molchilarning to'lov qobiliyati va ularni to'lovlarga majburlash.

21. Iste'molchilarning yangi turdagi mahsulot (xizmatlar)ga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash.

22. Tijorat va iqtisodiy ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilish bo'yicha barcha funksional bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish, tibbiyot muassasasining mahsulot (xizmatlari) marketingi uchun ma'lumotlar bazasini yaratish (ta'minot so'rovlari, ishlab chiqarish shartnomalari, zaxiralarning mavjudligi, bozor sig'imi, va boshqalar.).

23. Mahsulotlarning iste'mol sifatini oshirish maqsadida ularning tibbiy, texnik, iqtisodiy va boshqa xususiyatlarini o'zgartirish bo'yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishda ishtirok etish.

24. Tashqi, yoritilgan, elektron, pochta reklamasi, transportda reklamadan foydalangan holda ommaviy axborot vositalarida targ'ibot tadbirlarini o'tkazish strategiyasini ishlab chiqishni tashkil etish.

25. Tibbiyot muassasasining hududiy, respublika, xalqaro ko'rgazmalar, yarmarkalar, savdo ko'rgazmalarida ishtirok etishini tashkil etish, u quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

savdo ko'rgazmalari haqida ma'lumot to'plash ;

- ishtirok etish xarajatlarini tahlil qilish;

- ko'rgazmalarda ishtirok etish uchun arizalar uchun zarur materiallar,

hujjatlarni tayyorlash;

- iste'molchilarga taqdim etish uchun mahsulot namunalarini tanlash;
- mijozlarga tovarlarni (xizmatlarni) taklif qilish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish (displeylar, namoyishlar, reklama materiallari (plakatlar, broshyuralar, bukletlar, plakatlar va boshqalar) bilan ta'minlash), ko'rgazma pavilyonlarini loyihalash, tibbiyot muassasasi vakillari uchun joy ko'rsatkichlari va boshqalar).

26. Tibbiyot muassasasining korporativ identifikatorini shakllantirish bo'yicha takliflar tayyorlash.

27. Mahsulotlarni (xizmatlarni) sotishdan keyingi, xizmat ko'rsatishning samaradorligi va sifatini oshirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish.

28. Tibbiyot muassasasi jihozlariga kafolatli xizmat ko'rsatish va ta'mirlash bo'yicha servis markazlari ishiga rahbarlik qilish, texnik jihatdan asoslangan rejalashtirish va ehtiyot qismlarni ishlab chiqarish bo'yicha takliflar tayyorlash (miqdori va nomenklaturasi bo'yicha).

V. _ Huquqlar

Marketing bo'limi quyidagi huquqlarga ega:

1.1. Tibbiyot muassasasining tarkibiy bo'linmalariga bo'lim vakolatiga kiruvchi va ushbu Nizomda keltirilgan funksiyalardan kelib chiqadigan masalalar bo'yicha ko'rsatmalar berish.

1.2. Tibbiyot muassasasining tarkibiy bo'linmalaridan bo'lim faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan materiallarni talab qilish va olish.

1.3. Bo'lim vakolatiga kiruvchi va tibbiyot muassasasi rahbari bilan kelishishni talab qilmaydigan masalalar bo'yicha yozishmalarni olib borish.

1.4. Boshqarma vakolatiga kiruvchi masalalar bo'yicha davlat va hududiy tashkilotlar, shuningdek, boshqa korxonalar, tashkilotlar, muassasalar bilan munosabatlarda tibbiyot muassasasi nomidan belgilangan tartibda vakillik qiladi.

1.5. Tibbiyot muassasasi direktori yoki muassasa direktorining tijorat masalalari bo'yicha o'rinbosari bilan kelishilgan holda maslahatlar, xulosalar, tavsiyalar va takliflar tayyorlash uchun marketing sohasidagi mutaxassislar va mutaxassislarni jalb qilish.

1.6. Tekshiruvlar natijalariga ko'ra tibbiyot muassasasining mansabdor shaxslarini moddiy va intizomiy javobgarlikka tortish to'g'risida tibbiyot muassasasi rahbariyatiga takliflar kiritish.

1.7. Kadrlar bo'limiga va tibbiyot muassasasi rahbariyatiga bo'lim xodimlarining harakatlanishi, ularni muvaffaqiyatli mehnati uchun rag'batlantirish bo'yicha takliflar, shuningdek mehnat intizomini buzgan xodimlarga jazo qo'llash bo'yicha takliflar kiritish.

1.8. Bo'lim vakolatiga kiruvchi masalalar bo'yicha tushuntirishlar va tavsiyalar berish.

1.9. Marketing masalalari bo'yicha konferentsiyalar, uchrashuvlar, seminarlar o'tkazish va ularda qatnashish.

2. Marketing bo'limi boshlig'i bo'lim faoliyati bilan bog'liq barcha hujjatlarni

(rejalar, shartnomalar, hisobotlar, smetalar, sertifikatlar va boshqalar) tasdiqlaydi.

VI . Aloqalar (xizmat munosabatlari)

Funksiyalarni bajarish va huquqlarni amalga oshirish uchun marketing bo'limi o'zaro hamkorlik qiladi:

1. Buxgalteriya hisobi bilan:

1.1. Qabul qilinmoqda:

- mahsulot (xizmatlar) harakati, realizatsiyasi, zaxiralari to'g'risidagi buxgalteriya ma'lumotlari;

- moddiy-texnika resurslarini inventarizatsiya qilish natijalari;

- mehmondo'stlik, sayohat va reklama xarajatlari standartlari;

1.2. Qoidalar:

- marketing tadqiqotlari uchun sarflangan xarajatlar to'g'risidagi hisobotlar;

- mahsulotni (xizmatlarni) sotishdan keyingi, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish xarajatlarini hisoblash;

- etkazib beruvchilardan moddiy-texnik vositalar narxlari, transport xizmatlari tariflari, reklama tadbirlari to'g'risidagi ma'lumotlar.

2. Moliya bo'limi bilan:

2.1. Qabul qilinmoqda:

- moliyaviy asoslar bilan talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirish uchun kelishilgan xarajatlar smetasi;

- har oyda (chorak, yil) qilingan xarajatlar tahlili;

- kreditorlik va debitorlik qarzlari to'g'risidagi ma'lumotlar.

2.2. Qoidalar:

- tibbiyot muassasasi tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotga (xizmatlarga) talab to'g'risidagi umumlashtirilgan ma'lumotlar;

- marketing rejalarini;

- talabni shakllantirish va sotishni rag'batlantirish, reklama kampaniyalarini o'tkazish, ko'rgazmalar, yarmarkalar, savdo ko'rgazmalarida ishtirok etish uchun xarajatlar smetasi;

- narx siyosati, aylanma hajmlari, raqobatbardoshligi, mahsulot (xizmat) sotish tezligi bo'yicha raqobat muhiti to'g'risidagi ma'lumotlar.

3. Rejalashtirish-iqtisodiyot bo'limi bilan:

3.1. Qabul qilinmoqda:

bir oy (chorak, yil) uchun ishlarni bajarish, xizmatlar ko'rsatish uchun mahsulot (xizmatlar) ishlab chiqarish rejalarini ;

- tovar nomenklaturasining alohida ob'ektlari bo'yicha ishlab chiqarish rejalariga marketing tadqiqotlari asosida kiritilgan o'zgartirishlar;

- marketing tahlili uchun mahsulotlarning ulgurji va chakana narxlari (ishlar va xizmatlar uchun tariflar) loyihalari.

3.2. Qoidalar:

- tibbiyot muassasasi tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlarga (bajarilgan ishlar, ko'rsatilgan xizmatlar), shu jumladan nomenklaturaning ayrim bandleriga

bo'lgan talab to'g'risidagi umumlashtirilgan ma'lumotlar;

- narx siyosati, aylanma hajmlari, raqobatbardoshligi, mahsulot (xizmat)ni sotish tezligi bo'yicha raqobat muhiti to'g'risidagi ma'lumotlar;

- tovarlar (ishlar, xizmatlar) bozorining holati to'g'risidagi ma'lumotlar;

- tibbiyot muassasasining tovar nomenklaturasini shakllantirish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar;

- talabning o'zgarishi munosabati bilan ayrim turdagi mahsulotlar (xizmatlar) narxlarini o'zgartirish bo'yicha takliflar.

4. Bosh texnolog bo'limi bilan:

4.1. Qabul qilinmoqda:

- raqobatbardosh mahsulot haqida ma'lumot qidirish uchun arizalar;

- ishlab chiqarish texnologiyalari kon'yunkturasi bo'yicha so'rovlar;

- tibbiyot muassasasining ilmiy-texnik imkoniyatlari to'g'risidagi ma'lumotlar;

- raqobatbardosh mahsulot (xizmatlar) namunalari bo'yicha xulosalar;

- mahsulot (xizmat) marketing bo'limi tomonidan taklif qilingan ishlab chiqarish texnologiyasining imkoniyatlari bo'yicha xulosalar.

4.2. Qoidalar:

- ishlab chiqarilgan mahsulotlarga iste'molchilar talabi to'g'risidagi ma'lumotlar;

- raqobatbardosh mahsulotlar haqida ma'lumot;

- yangi mahsulotlar texnologiyasini ishlab chiqish bo'yicha takliflar;

- mahsulotlarni loyihalash bo'yicha takliflar;

- ko'rgazmalar, yarmarkalarda ishtirok etish uchun hujjatlar va materiallar;

- yangi texnologik ishlanmalar haqida ma'lumot.

5. QC bo'limi bilan:

5.1. Qabul qilinmoqda:

- ishlab chiqarilgan mahsulot (xizmat)dagi nuqsonlar to'g'risidagi ma'lumotlar;

- meliorativ ishlarning umumlashtirilgan natijalari.

- mahsulotlardagi texnologik o'zgarishlar to'g'risidagi ma'lumotlar;

- sifatni oshirish chora-tadbirlari to'g'risida ma'lumot;

- raqobatchi korxonalar tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot namunalari tekshirish bo'yicha hisobotlar .

5.2. Qoidalar:

- shikoyatlar bo'yicha ma'lumotlar;

- kafolat muddati davomida e'lon qilingan mahsulot (xizmatlar) sifati o'rtasidagi nomuvofiqlik to'g'risidagi ma'lumotlar;

- kontragent tomonidan tashqi qabul qilish aktlari;

- kafolat xizmatidan voz kechish yoki ariza berish to'g'risidagi arizalar;

- mahsulotdan (xizmatdan) foydalanish yoki foydalanish jarayonida aniqlangan kamchiliklar to'g'risida sotuvdan keyingi va kafolat xizmatining

ma'lumotlari.

6. Quyidagi masalalar bo'yicha ishlab chiqarish-dispetcherlik bo'limi bilan:

6.1. Qabul qilinmoqda:

- ishlab chiqarish rejalari va ishlab chiqarish jadvallari;
- uchastkalarda va ustaxonalarda qolib ketish normalari va ularga rioya qilish to'g'risidagi ma'lumotlar;

- ishlab chiqarish jarayonidagi buzilishlar va ularni keltirib chiqargan sabablar to'g'risidagi ma'lumotlar.

6.2. Qoidalar:

- mahsulot (xizmatlar) sifatiga berilgan da'volar to'g'risidagi ma'lumotlar;
- ishlab chiqarish rejalari buzilganligi sababli xaridorlarga mahsulot yetkazib berishning kechikishi to'g'risidagi da'volar to'g'risidagi ma'lumotlar.

7. Transport departamenti bilan:

7.1. Qabul qilinmoqda:

- korxonada ishlab chiqarilgan mahsulotlarni, shuningdek yetkazib beruvchilarning moddiy-texnika resurslarini tashish va xaridorlarga topshirishning operativ, oylik, choraklik va yillik jadvallari;

- transport yo'nalishlari;
- yetkazib berish uchun transport xarajatlarini hisoblash;
- raqobatchi korxonalar tomonidan mahsulotlarni xaridorlarga yetkazib berish yo'llari va muddatlari to'g'risidagi ma'lumotlar.

7.2. Qoidalar:

- etkazib berish yo'nalishlarini o'zgartirish bo'yicha takliflar;
- yuk ortish va tushirish jadvallarini o'zgartirish bo'yicha takliflar;
- xaridorlar va etkazib beruvchilarning etkazib berish va jo'natish jadvallarini o'zgartirish bo'yicha istaklari to'g'risidagi ma'lumotlar;

- ko'rgazmalar, yarmarkalarda ishtirok etish uchun mahsulotlar, reklama materiallari, uskunalarni tashish uchun avtotransport vositalarini ajratish uchun arizalar;

- yuk ortish-tushirish inshootlarining yangi turlarini o'zlashtirish to'g'risidagi ma'lumotlar, ularning joriy etilishi avtotransport vositalarini yuklash va tushirish vaqtida ishlamay qolish vaqtini qisqartiradi.

8. Logistika bo'limi bilan:

8.1. Qabul qilinmoqda:

- moddiy-texnika vositalarini yetkazib berish bo'yicha tuzilgan shartnomalar to'g'risidagi ma'lumotlar ;

- sotilgan mahsulotlarning ulgurji va chakana narxlarini marketing tahlili uchun arizalar;

- sifat nazorati bo'limi, bosh texnolog bo'limi, ishlab chiqarish bo'limlarining moddiy-texnika resurslari sifati bo'yicha hisobotlari;

- ko'rgazmalar, yarmarkalarda ishtirok etishni rasmiylashtirish uchun zarur

bo'lgan hujjatlar.

8. Savollar uchun savdo bo'limi bilan:

8.1. Qabul qilinmoqda:

- tuzilgan etkazib berish shartnomalari to'g'risidagi ma'lumotlar;
- oy, chorak, yil uchun mahsulot (xizmat) sotish rejalari;
- mahsulot (xizmatlar) sotish rejalarining bajarilishi to'g'risidagi hisobotlar;
- sotilgan mahsulotlarning ulgurji va chakana narxlarini marketing tahlili uchun arizalar;
- etkazib beriladigan mahsulotlar bo'yicha kontragentlarning sharhlari;
- ko'rgazmalar, yarmarkalarda ishtirok etishni rasmiylashtirish uchun zarur bo'lgan hujjatlar.

9.2. Qoidalar:

- korxonadan tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlarga, shu jumladan nomenklaturaning alohida bandlariga bo'lgan talab va uni belgilovchi omillar to'g'risidagi umumlashtirilgan ma'lumotlar;
- narx siyosati, tovar aylanmalari hajmi, raqobatbardoshligi, mahsulotni sotish tezligi bo'yicha raqobat muhiti to'g'risidagi ma'lumotlar;
- tovar bozorining holati to'g'risidagi ma'lumotlar;
- mahsulotning yirik xaridorlari to'g'risidagi ma'lumotlar (tovar aylanmasining taxminiy va haqiqiy hajmlari, moliyaviy imkoniyatlar, tovar bozorida barqarorlik va boshqalar);
- rejalashtirilgan ko'rgazmalar, yarmarkalar haqida ma'lumot.

10. Tashkil etish va mehnatga haq to'lash bo'limi bilan, kadrlar bo'limi va kadrlar tayyorlash bo'limi bilan quyidagi masalalar bo'yicha.

10.1. Qabul qilinmoqda:

- marketing rejalari bilan bog'lash uchun tibbiy muassasaning tarkibiy bo'linmalari to'g'risidagi shtat jadvallari va nizomlari;
- xodimlar to'g'risidagi nizom;
- bonuslar to'g'risidagi qoidalar;
- tibbiyot muassasasining ish jadvallari;
- xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirish rejalari;
- ishga qabul qilish bo'yicha arizalarning bajarilishi to'g'risidagi hisobotlar.

10.2. Qoidalar:

- shtat jadvallarida va muassasaning tarkibiy bo'linmalari to'g'risidagi nizomlarda belgilanishi kerak bo'lgan tibbiyot muassasasining tashkiliy-boshqaruv tuzilmasini o'zgartirish bo'yicha takliflar;
- tibbiyot muassasasining kadrlarga bo'lgan miqdoriy va sifatli ehtiyojlari to'g'risidagi ma'lumotlar ;
- kafedraga kadrlarni tanlash uchun arizalar;
- tibbiyot muassasasi xodimlarining muayyan sohalarda malakasini oshirish uchun zarur bo'lgan tadbirlar ro'yxati.

11. Yuridik bo'lim bilan:

11.1. Qabul qilinmoqda:

- tasdiqlash uchun taqdim etilgan shartnomalar, buyruqlar, buyruqlar,

ko'rsatmalarning amaldagi qonun hujjatlariga muvofiqligi bo'yicha huquqiy ekspertiza natijalari;

- pudratchilarga shartnoma majburiyatlarini buzganliklari yuzasidan kelishilgan da'volar va da'volar;

- amaldagi qonunchilik va uni qo'llash tartibining tushuntirishlari;

- qonun hujjatlariga kiritilgan o'zgartirish va qo'shimchalarni tahlil qilish.

11.2. Qoidalar:

- buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar, shartnomalar loyihalarini tasdiqlash va huquqiy ekspertizadan o'tkazish;

- pudratchilar va xaridorlarga shartnoma majburiyatlarini buzganliklari bo'yicha da'vo va da'volar qo'yish uchun materiallar;

- kontragentlar tomonidan tibbiy muassasaga qo'yilgan da'volar;

- etkazib beruvchilar, xaridorlar, boshqa pudratchilar haqida mavjud ma'lumotlar;

- zarur huquqiy hujjatlarni izlash va amaldagi qonunchilikka tushuntirish berish uchun arizalar.

VII . Mas'uliyat

1. Marketing bo'limi boshlig'i bo'limga yuklangan vazifalarning to'g'ri va o'z vaqtida bajarilishi uchun javobgardir.

2. Marketing bo'limi boshlig'i quyidagi hollarda shaxsan javobgar bo'ladi:

2.1. Bo'lim tomonidan berilgan ko'rsatmalar va buyruqlarning qonun hujjatlariga rioya qilmaslik.

2.2. Noto'g'ri ma'lumotlarni taqdim etish, ulardan foydalanish tibbiy muassasaning kontragentlari bilan munosabatlarning murakkablashishiga, foydaning kamayishiga, shuningdek muassasaning ishchanlik obro'siga putur etkazishiga olib keldi.

2.3. Tibbiyot muassasasi rahbariyatiga marketing bo'limining ishi to'g'risida ma'lumot bermaslik yoki noto'g'ri taqdim etish.

2.4. Tibbiyot muassasasi rahbariyatining hujjatlar va ko'rsatmalarini o'z vaqtida, shuningdek sifatsiz bajarmaslik .

2.5. Tijorat siri bo'lgan ma'lumotlarning sizib chiqishi.

2.6. Bo'lim xodimlari tomonidan mehnat tartibiga rioya qilmaslik.

2.7. Bo'limni saqlash uchun mablag'larning ortiqcha sarflanishi.

3. Marketing bo'limi xodimlarining mas'uliyati lavozim yo'riqnomalari bilan belgilanadi.

Nazorat savollari

1. Marketing bo'limining vazifalarini sanab o'ting

2. Asosiy marketing strategiyalarini sanab o'ting

3. Tibbiy xizmatlar bozorining asosiy farqlovchi xususiyatlari nimada?

4. Bozordagi tibbiy xizmatlarning asosiy xususiyatlarini sanab bering?

Adabiyot

1. Kalyshenko , V.N. Chakana savdo korxonasi uchun marketing vositalari / V.N. Kalishenko , U.M. Stalkin // Ishlab chiqarishni tashkil etish va sanoat korxonalarini boshqarishni takomillashtirish muammolari: Universitetlararo ilmiy maqolalar to'plami. 2016. No 2. B. 122 - 125.
2. Katrycheva , A.V. Kontent marketingi raqamli marketingning asosiy usuli sifatida / A.V. Katrycheva // Zamonaviy fan va ta'lim muammolari. 2017. No 18. S. 52 - 54.
3. Koroleva, O.A. Marketing vositalari / O.A. Koroleva // Yangi fan: hozirgi holat va rivojlanish yo'llari. 2016. No 1. B. 116 - 118.
4. Kotler, F. Marketing menejmenti / F. Kotler, K.L. Keller. Sankt-Peterburg : Piter , 2016. 480 p.

Amaliy mashg'ulot 6. Gantt chartidan foydalangan holda menejmentda ilmiy loyihalarni boshqarish

Reja

- loyihani rejalashtirish va baholash kontsepsiyasi va jarayonlari kontsepsiyasini ko'rib chiqish va berish;
- rejalashtirishning ahamiyatini va ushbu vositaning kundalik ishda va hamkorlar va donorlar bilan o'zaro munosabatlarida mumkin bo'lgan ta'sirini etkazish.

Nima shunday loyiha ?

Loyiha - bu ma'lum vaqt va byudjet doirasida aniq natijaga erishishga qaratilgan faoliyat. Loyiha dasturdan farq qiladi. Loyihaning aniq boshlanishi va oxiri bor, belgilangan vaqt va byudjet doirasida erishilishi kerak bo'lgan maqsad va

vazifalar. Shunday qilib, loyihaga vaqt jadvallari, byudjet va resurslar, shuningdek, loyiha uchun maxsus yaratilgan jamoa bilan tasdiqlangan harakat rejasi kerak.

Loyihaning asosiy harakatlantiruvchi kuchlari sifat, narx va vaqt hisoblanadi. Loyihani amalga oshirish va uning yakuniy maqsadlariga erishishda barcha zarur qadamlar / tadbirlar talab qilinadigan sifat standartlari, muddatlar va byudjetga muvofiq amalga oshirilishini ta'minlash muhimdir.

Loyihani ishlab chiqish va jamoada ishlash

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, loyihaning maqsad va vazifalariga erishish uchun bir nechta odamlarning kelishilgan ishi zarur. Biotibbiyot bo'yicha tadqiqot loyihalari molekulyar biologiya, biokimyo, farmakologiya, toksikologiya, klinik tadqiqotlar, ma'lumotlarni tahlil qilish kabi turli xil bilimlarga ega bo'lgan mutaxassislarni jalb qiladi. Bunday loyihalar fanlararo yondashuvni o'z ichiga oladi, bu esa bir kishi tomonidan taqdim etilmaydi. Shuningdek, donor-homiylar ko'pincha biomedikal tadqiqotlar bilan shug'ullanadilar, bu esa bunday loyihalarni murakkablashtiradi va aniq muvofiqlashtirish va boshqarishni talab qiladi. Buning uchun butun dunyo bo'ylab qat'iy geografik joylashuvi bo'lmagan turli tashkilotlarning ekspertlari/hamkorlari/donorlaridan iborat virtual loyihani ishlab chiqish guruhi tuzilmoqda. Shu bilan birga, loyihani ishlab chiqish guruhi a'zolari o'z ishini alohida bajarmasliklari kerak, balki loyihaning umumiy maqsadlariga erishish uchun bir-biriga ishonishlari, muloqot qilishlari va hamkorlik qilishlari kerak.

Loyiha menejeri samarali muloqot orqali loyihaning tasdiqlangan jadval va byudjet doirasida va talab qilinadigan sifat standartlariga muvofiq bajarilishini ta'minlash uchun jamoa ishini muvofiqlashtiradi. Loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun to'g'ri muvofiqlashtirish va rejalashtirish muhimdir. Ular ko'p vaqt talab qilishi mumkin bo'lsa-da, loyiha menejeri (asosiy tadqiqotchilardan biri bo'lishi mumkin yoki bo'lmasligi mumkin) bunga etarli vaqt ajratishi kerak.

Loyiha bo'yicha bosh tadqiqotchining asosiy mas'uliyati ilmiy rahbarlikni ta'minlash bo'lsa-da, loyiha menejerining vazifalari quyidagilardan iborat:

- Yaratilish buyruqlar tomonidan rivojlanmoqda loyiha

- To'g'ri rejalashtirish, samarali bajarish, monitoring, baholash va hisobot berishni ta'minlash uchun loyihani ishlab chiqish guruhini umumiy muvofiqlashtirish

- Hamkorlar va donorlar bilan o'zaro munosabatlarda etakchi rol
- Byudjet va moliyaviy boshqaruv.

Loyiha menejeri funksiyalarining batafsil tavsifi:

- Loyihani ishlab chiqish guruhining muntazam yig'ilishlarini / yig'ilishlarini, telekonferentsiyalarni, shuningdek jamoa bilan muntazam ravishda va kerak bo'lganda boshqa aloqa turlarini tashkil etish

- Loyihaning maqsad va vazifalarini aniq belgilashni ta'minlash
- Loyihani ishlab chiqishning to'liq rejasini ishlab chiqish (jamoalar bilan hamkorlikda)

- Loyihaning tasdiqlangan jadvalga muvofiq, byudjet doirasida va talab qilinadigan standartlarga muvofiq bajarilishini ta'minlash

- Loyihaning borishini baholash va jamoani bu haqda xabardor qilish
- Loyiha rejasini muntazam ravishda va kerak bo'lganda loyiha jamoasi bilan hamkorlikda yangilang

- Jamoalar bilan muammolarni muhokama qilish va hal qilish, loyihaning borishi va o'zgarishlari, shuningdek uchrashuvlar va telekonferentsiyalar natijalari haqida ma'lumot berish

- Agar kerak bo'lsa, menejment va donorlar bilan muammolarni muhokama qiling

- Byudjet va moliyaviy masalalarni kuzatib boring va bu sohadagi muammolarni kuting

- Muntazam hisobotlarni tuzing va jamoalar a'zolari, rahbariyat va donorlarga tarqating

- Loyihani yakunida rasmiy yakunlash tartibini o'tkazish va uning muvaffaqiyatini baholash

- Ilmiy ma'ruza tayyorlash va uni guruh a'zolari, rahbariyat va donorlarga tarqatish bo'yicha ishlarni tashkil etish
- Yakuniy hisobotni tuzish va uni jamoa a'zolari, rahbariyat va donorlarga tarqatish

Loyihani rejalashtirish vazifalari

Samarali reja loyiha haqida aniq tasavvur beradi, jumladan, nima qilish kerakligi, qanday standartlarga muvofiq amalga oshirilishi, kim buni amalga oshirishi, qachon, qancha turadi, kim to'lashi kerak.

Maqsadlar :

- Xavfsizlik birlashtirilgan maqsadlar loyiha
- Xavfsizlik tushunish jarayon rivojlanish loyiha
- Potensial logistika muammolarini aniqlash/baxsh qilish/hal qilish
- Aloqa, oshkoralik, muvofiqlashtirish va jamoaviy ishlashni qo'llab-quvvatlang
- Xulq-atvor tizimli monitoring va hisobot
- targ'ib qilish aniq baholash loyiha

Loyihani ishlab chiqish rejasini ishlab chiqish va undan foydalanish

Loyihani rejalashtirish va baholash jarayonini 3 bosqichga bo'lish mumkin, jumladan, rejani ishlab chiqish va uni loyihani boshqarishda qo'llash.

I bosqich loyihaning maqsadi va hajmini (1) nima qilish kerakligi va nima uchun qilish kerakligini umumlashtirish orqali aniqlashga qaratilgan; (2) yutuqlarni o'lchash uchun maqsadlar, maqsadlar va ko'rsatkichlarni aniqlash; va (3) loyiha maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan asosiy qadamlarni aniqlash.

II bosqich loyihani ishlab chiqishning kompleks rejasini yaratishga qaratilgan: (1) bajarilishi kerak bo'lgan tadbirlar mantiqiy tartibda ro'yxatga olinadi

va tashkil etiladi (ishlarning taqsimoti tuzilishi); 2) faoliyatni amalga oshirish tartibi va muddatlari belgilanadi; va (3) resurslar ajratiladi.

III bosqich - loyihani amalga oshirish, monitoring qilish va baholash: (1) kelishilgan va tasdiqlangan reja amalga oshiriladi va nazorat qilinadi; (2) samarali muloqot qilish uchun taraqqiyot hisobotlari ishlab chiqiladi va tarqatiladi; va (3) ish tugagandan so'ng, loyiha yopiladi va baholanadi (yakuniy hisobot).

Rivojlanish rejasi taqdimoti

Loyihani ishlab chiqish rejasi loyiha uchun aniq tasavvurni taqdim etadi va tadbirlar, muddatlar va resurslarni o'z ichiga oladi. Ular turli yo'llar bilan taqdim etilishi mumkin, ularning har biri loyihaning boshqa tomoniga qaratilgan.

Gantt diagrammasi

Gantt grafigi Genri Gantt tomonidan Birinchi jahon urushi paytida AQSh armiyasida bo'lganida ishlab chiqilgan. Grafik vaqt o'qi/taqvimidagi chiziqlar bilan ifodalangan voqealarni ifodalaydi. Unda loyihaning barcha tadbirlari, ularning tartibi va muddatlari ro'yxati keltirilgan hamda bir xil vaqt oralig'ida bajarilishi mumkin bo'lgan tadbirlarni tezda aniqlash imkonini beradi. Jadvalda byudjet va inson resurslari haqidagi ma'lumotlar ham bo'lishi mumkin.

Gantt diagrammasi oddiy jadvalda yoki maxsus dasturiy ta'minotda taqdim etilishi mumkin (Microsoft Loyiha yoki quvvat Loyiha), bu rejalarni kuzatish va yangilashni osonlashtiradi.

PERT diagrammasi (dastur/loyihani baholash va tahlil qilish texnikasi)

PERT diagrammasi mantiqiy tartibda bir-biri bilan bog'langan hujayralardagi harakatlarni aks ettiruvchi tarmoq diagrammasi. U faoliyatning harakatini (chapdan o'ngga) va faoliyatning bir-biriga va qaror nuqtalariga qanday bog'liqligini ko'rsatadi.

U faoliyatning tugash sanalarini o'z ichiga oladi va resurslarni ham ko'rsatishi mumkin. Jadvalda asosiy e'tibor loyihani ishlab chiqish xronologiyasiga emas (buning uchun Gantt diagrammasi yaxshiroq), lekin faoliyat o'rtasidagi

munosabatlar va mantiqqa qaratilgan. PERT va Gantt jadvallari loyihaning borishi haqida qo'shimcha ma'lumot beradi.

Microsoft dasturlari yordamida PERT diagrammasini yaratish mumkin bo'lsa-da Loyiha yoki quvvat Loyiha, Power yordamida Nuqta qulayroq ko'rinadi.

Boshqa turdagi rejalar

Boshqa turdagi rejalar ham mavjud. Loyihani ishlab chiqishning turli stsenariylarini taqlid qiluvchi ta'sir diagrammasidan tortib, loyiha davomida bajarilishi kerak bo'lgan tadbirlarning oddiy nazorat ro'yxatigacha. Har bir aniq loyiha uchun eng mos reja turini tanlash kerak.

Reja loyihani samarali ishlab chiqish vositasi bo'lib, loyihaning o'ziga xos ehtiyojlariga moslashtirilishi kerak.

Rejalashtirishning ahamiyati

Loyihaning maqsadlari va ko'lamini aniqlash va loyihani ishlab chiqish rejasini (jumladan, tadbirlar, ularning ketma-ketligi, munosabatlari, vaqt va zarur resurslar) yaratish orqali rejalashtirish jarayoni butun jamoa uchun loyihaning ko'rinishi va yo'nalishini belgilashga yordam beradi. Barcha manfaatdor tomonlar tomonidan kelishilgan va tasdiqlangan reja strategiya bo'yicha konsensusni shakllantirishga yordam beradi, jamoaviy ish va loyihaga egalik va egalik huquqini oshiradi. Loyiha logistikasi bilan bog'liq potentsial muammolarni oldindan ko'rish va hal qilish imkoniyatini beradi. Reja tadbirlarning bajarilishini monitoring qilish imkonini beradi va shu bilan muammolar va imkoniyatlarga tezroq javob berishga imkon beradi. Loyiha holatini muntazam yangilash va hisobot berish amalga oshiruvchi guruh va donor homiylar o'rtasidagi aloqani osonlashtiradi. Rejalashtirish, shuningdek, loyihani yakunlash bosqichida baholashga yordam beradi.

Ongli yoki ongsiz rejalashtirish jarayoni odamlar tomonidan kundalik hayotda amalga oshiriladi. Ovqatlanish, dam olish, mehmonlarni qabul qilish va h.k. har doim ham maxsus rivojlanish rejasini ishlab chiqishni o'z ichiga olmaydi

va umuman olganda, bu tadbirlar muvaffaqiyatli bo'ladi. Biroq, tajriba, tarmoqlar va hamkorlikni o'z ichiga olgan murakkab loyihalar yanada rasmiy va tizimli yondashuvni talab qiladi. Bu sizga loyihani to'g'ri tashkil etish, samarali aloqalarni o'rnatish, o'z vaqtida va byudjetda talab qilinadigan standartlarga muvofiq natijalarga erishish tizimini o'rnatish imkonini beradi.

Nazorat savollari

1. Aniqlash __ loyiha
2. Jamoada ishlash tamoyili nimadan iborat
3. Loyihani rejalashtirishning asosiy vazifalarini sanab o'ting
4. Loyiha uchun rejalashtirish qiymatini belgilang

Vaziyat topshirig'i No 1

Ishni tartibga solishni bekor qilish

So'nggi bir necha yil aviakompaniyalar uchun, birinchi navbatda, ularning faoliyatiga davlat aralashuvining qisqarishi bilan bog'liq bo'lgan jiddiy to'ntarish davri bo'ldi. Hukumatning ushbu sohadagi yangi siyosatini amalga oshirayotgan fuqaro aviatsiyasi ma'muriyatining sobiq rahbari Alfred Kanning so'zlariga ko'ra: "Halaqitlarni kamaytirishdan oldin, aviakompaniya muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligining asosiy tarkibiy qismi juda muhim ahamiyatga ega edi. hukumatdan foyda olish qobiliyati Hukumat juda qimmatli huquqlarni taqsimladi va ularni olgan kompaniyalar qandaydir himoya amortizatoriga ega bo'lishdi. Kannning fikricha, yangi siyosat ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda: "Davlat aralashuvining kamayishi bilan asosiy e'tibor samaradorlik, tartibga solish va xarajatlarni nazorat qilish, ishlab chiqarish masalalari, marketing va xodimlar bilan munosabatlarga qaratiladi".

Ba'zi kuzatuvchilar Kan fikriga qo'shilmaydi. Ularning ta'kidlashicha, narxlardagi urushlar, kasaba uyushmalariga ish haqini kamaytirishga rozi bo'lish uchun bosim va agressiv sotib olish harakatlari fuqarolik aviatsiyasini beqarorlashtiradi. Shearson Lehman Brazerodan Robert Jedike shunday deydi: "Arzon tariflar yuqumli kasallikka o'xshaydi . Ular tarqalishga moyil." Past tariflar foydani kamaytiradiganligi sababli, menejerlar kasaba uyushmalaridan ish haqini qisqartirishga rozi bo'lishlarini talab qilib, xarajatlarni kamaytirishga harakat qilishadi. Moliyaviy jihatdan qiyin bo'lgan aviakompaniyalar , birinchi navbatda, ularning yo'nalishlari va samolyotlari bilan qiziqqan sotuvchilar uchun asosiy maqsadlarga aylanadi .

"People Express" va "Eastern" kabi ba'zi aviakompaniyalar hukumatning harakatlari natijasida zarar ko'rdi, boshqalari esa trafikni oshirdi va yaxshi ishlamoqda. Piedmont Airlines - farovon holatda omon qolganlardan biri. Ushbu kompaniya Sharlotte, Shimoliy kabi kichik shaharlar uchun havo xizmatlariga ixtisoslashgan. Karolina, Dayto , Ogayo, Baltimor, Merilend. Reaktiv laynerlar yordamida kichik shaharlar bilan uzluksiz aloqa o'rnatish orqali Piedmont Airlines kuchliroq aviakompaniyalar bilan to'g'ridan-to'g'ri raqobatdan qochishga muvaffaq bo'ldi .

1982 yilda Piedmont Deytonga parvozlarni boshladi. Garchi tahlilchilar bu harakatni Ogayo shtati iqtisodiy tanazzulga yuz tutganligi sababli maqsadga muvofiq emas deb hisoblashgan bo'lsa-da, aviakompaniya Dayton

va Los-Anjeles o'rtasida "shuttle" qatnovini o'rnatdi va keyin bu yo'nalishni Lansing va Grand shaharlari bilan bog'lab, imzolay boshladi. Rapids . Chiziq bir necha oydan keyin foydali bo'ldi.

Bosh operatsion direktor Uilyam Xovard kompaniya kelajagiga ishonadi . 1986 yilda u AQSh aviakompaniyalari orasida eng yuqori ulush to'loviga ega edi. Xovardning fikricha, yirik kompaniyalarning raqobati ularga tahdid solmaydi: "Agar boshqa aviakompaniyalar Deyton va Los-Anjeles o'rtasidagi reyslarga yetarlicha talab bor deb o'ylamagan bo'lsalar, endi bizda shuttle reyslari bor ekan, ular o'z fikrlarini o'zgartirishi dargumon." Piedmont Airlines , qo'shimcha ravishda, past ishlab chiqarish xarajatlari bilan ajralib turadi. Xovard yaqinda uchta kasaba uyushmasi bilan ish haqini kamaytirish va yangi ishchilar uchun imtiyozlar joriy etish bo'yicha muzokaralar olib bordi.

Savollar

1. Ko'rib chiqilayotgan ish bilan bog'liq holda " omon qolish" tushunchasini muhokama qiling. eng moslashtirilgan ."
2. Aviakompaniyalar ishlayotgan muhitni murakkablik, harakatchanlik va noaniqlik nuqtai nazaridan tavsiflang.
3. Yuqoridagi ma'lumotlarga asoslanib, fuqaro aviatsiyasidagi zo'ravonlik hodisalariga bevosita ta'sir etuvchi ekologik omillar qanday?
4. Kichikroq shaharlarga e'tibor qaratish orqali Piedmont Airlines yirik kompaniyalar qiziqtirmaydigan iste'molchilarni jalb qildi va shu bilan bir qator kompaniyalarning raqobatdosh harakatlariga nisbatan zaifligini kamaytirdi. Bunday strategiya haqida qanday fikrdasiz? Uzoq muddatli bo'lishi mumkinmi?

Vaziyat vazifasi №2

Klub 100

1981 yilda Diamond International vakili Daniel C. Boyl ham firmaning Palmer, Massachusetts, tuxum karton zavodida 100 klubini tashkil etish g'oyasini ilgari surdi . Ushbu zavodning kadrlar bo'limi boshlig'i sifatida Boyl "qiyin" ishchilar va kichik mehnat nizolariga qancha vaqt ajratishi kerakligini hayratda qoldirdi . Shu munosabat bilan, unga "Klub 100" g'oyasi kundan- kunga o'zlari bajarishlari shart bo'lgan ishni bajaradigan ishchilarga e'tiborni jalb qilish usuli sifatida keldi.

Palmer zavodida 300 kishi ishlagan, ularning 25% qog'oz ishchilari kasaba uyushmasi a'zolari edi. Xodimlarning ruhiy holati juda past edi. Bundan biroz oldin o'tkazilgan so'rovlar shuni ko'rsatdiki , ishchilarning 79 foizi yaxshi ish uchun etarli darajada kompensatsiya ololmaydilar .

100 klubining g'oyasi qo'shimcha rag'batlantirish to'lov sxemasidan ko'ra, ball tizimi orqali yaxshi xodimlarga to'g'ri e'tibor qaratish rejasi edi. Bir yil ishdan bo'shatilmasdan ishlaganlik uchun 25 ball, intizomni buzmagani uchun - 25 ball, kechiktirmasdan ishlagan yil uchun - 15 ball berildi. Shuningdek, xodimlarga xavfsizlikni yaxshilash, mehnat unumdorligini oshirish va jamiyatga xizmat ko'rsatish bo'yicha takliflari uchun qo'shimcha ball berildi.

100 ball to'plagan xodimlarga brend nomi va "Club 100" yozuvi tushirilgan neylon ko'ylagi topshirildi. 150 dan ortiq ball to'plagan xodimlar kompaniya hisobidan katalogdan kichik sovg'alarni tanlash huquqiga ega bo'ldilar. Yil davomida to'plagan ballarini sarflamagan xodimlar o'z hisoblarida to'plashlari mumkin edi va hisob 600 ballga yetganda, ular qimmatroq sovg'alarga (masalan, simsiz telefon) ega bo'lishlari mumkin edi.

yilda zavodda mehnat unumdorligi 14,7 foizga oshdi. Kelajakda u o'sishda davom etdi. Reja boshlanganidan ikki yil o'tib o'tkazilgan so'rov shuni ko'rsatdiki, ularning 86 foizi rahbariyat o'z ishini muhim deb bilishini, 81 foizi esa firma ularga kredit berganini his qilgan. «Klub 100» rejasi amalga oshirilgach, kompaniyaning boshqa zavodlarida va Diamond Fiberglass filialida boshlandi. Mahsulotlar » umuman olganda, talab qilinadigan sifat darajasidan chetga chiqishlar soni 40 foizga kamaydi, mehnat unumdorligi esa 14,5 foizga oshdi.

Nega neylon kurtkalar va arzon suvenirlar ishchilar uchun juda qadrlidi? Boyl, shu munosabat bilan, bir ayol ishchi mahalliy bank kassasiga o'z ko'ylagi bilan maqtangani haqida gapirib berdi: "Mening ish beruvchilarim yaxshi ish qilganim uchun buni berishdi. Firmada ishlagan 18 yil ichida birinchi marta oddiy kundalik ishim uchun mukofot berishdi". Yillar davomida ayol 200 000 dollardan ko'proq maosh oldi, ammo uning maoshi uning xizmatlarini e'tirof etish ramzi emas, balki uning harakatlariga teng edi.

Savollar

1. "Club 100" g'oyasi xodimlarni rag'batlantirish nuqtai nazaridan qanday ishlaydi?
2. 100 klubi g'oyasini tashqi va ichki mukofotlar nuqtai nazaridan ko'rib chiqing.
3. Motivatsiyaning substantiv nazariyalaridan qaysi biri tavsiflash uchun eng mos keladi "Klub 100" ning harakat mexanizmi?

VI. GLOSSARIY

| Muddati | Ta'rif |
|--------------------------------------|--|
| Dorixona bazasi (ombor) | - dori vositalari, sanitariya-gigiyena vositalari, tibbiy asbob-uskunalar, asbob-uskunalar va boshqa tibbiy tovarlarni sog'liqni saqlash muassasalari (dorixonalar, shifoxonalar) va boshqa tashkilotlarga qabul qiluvchi, saqlaydigan va beradigan muassasa. |
| Aksiyadorlik jamiyatlari | - ustav fondi teng nominal qiymatdagi aksiyalarning ma'lum soniga bo'lingan va majburiyatlar bo'yicha faqat jamiyatning mol-mulki bilan javob beradigan xo'jalik jamiyatlari. |
| Uyushmalar | -xo'jalik faoliyatini doimiy muvofiqlashtirish maqsadida tuzilgan shartnoma birlashmalari. Uyushma o'z a'zolaridan birortasining ishlab chiqarish va tijorat faoliyatiga aralashishga haqli emas. |
| Institutlar sog'liqni saqlash | - vazifasi sog'liqni saqlash sohasiga aholining turli ehtiyojlarini qondirish, shu jumladan keng ko'lamli profilaktika va davolash tadbirlari yoki tibbiy xizmatlarni ko'rsatish, shuningdek kasbiy faoliyat asosida boshqa funktsiyalarni bajarish bo'lgan korxonalar, muassasalar va tashkilotlar; tibbiyot xodimlari. Salomatlik - bu nafaqat kasallik yoki nogironlikning yo'qligi emas, balki to'liq jismoniy, ruhiy va ijtimoiy farovonlik holati. |
| o Majburiy tibbiy sug'urta | - ijtimoiy sug'urta tizimining bir qismi bo'lgan sog'liqni saqlash tizimi rivojlangan mamlakatlarda ijtimoiy tibbiy sug'urta shakli. |
| Beveridge tizimi | - davlat byudjeti hisobidan moliyalashtirishga asoslangan va shifokor va bemor o'rtasidagi bozor munosabatlarining sezilarli darajada cheklanganligi bilan tavsiflangan sog'liqni saqlash tashkiloti tizimi. |
| Bismark tizimi | - sog'liqni saqlashni tashkil etish tizimi, asosan, kasallik holatida majburiy ijtimoiy sug'urta qilish orqali sohani moliyalashtirishga asoslangan. |
| Semashko tizimi | - davlat tomonidan qat'iy markazlashgan holda, sog'liqni saqlash sohasini tashkil etish va moliyalashtirish tizimi. |
| Tashkilot | - tovarlar va (yoki) xizmatlar ishlab chiqarishga muntazam yo'naltirilgan aniq ijtimoiy ta'lim. |
| sog'liqni saqlash | - insonning fiziologik va psixologik funktsiyalarini, optimal mehnat qobiliyatini va ijtimoiy faolligini saqlash va rivojlantirishni ta'minlashga qaratilgan chora- |

| | |
|-------------------------------------|---|
| | tadbirlar tizimi, maksimal biologik mumkin bo'lgan individual umr ko'rish davomiyligi. |
| Standart | - birliklar, mahsulotlar (xizmatlar) va ishlab chiqarish jarayonlariga qo'yiladigan talablar, odamlar xavfsizligi va moddiy boyliklarning saqlanishini kafolatlaydigan talablarni belgilaydigan normativ-texnik hujjat. |
| Tibbiy yordam standarti | - ixtiyoriy va ko'p martalik foydalanish maqsadida tibbiy yordam ko'rsatish qoidalari belgilangan hujjat. |
| Standartlash tirish | - xalq xo'jaligining turli sohalarida standartlarni o'rnatish va qo'llash jarayoni va ularga rioya etilishini nazorat qilish. |
| Sug'urta tibbiyoti | - sog'liqni saqlash sohasidagi tovar-bozor munosabatlari tizimi. |
| Tibbiyot mavzusi | – ishlab chiqaruvchi tibbiy xizmat – ro'yxatdan o'tgan va belgilangan tartibda litsenziyalangan, tibbiy xizmat ko'rsatuvchi har qanday tashkiliy-huquqiy shakl va mulkchilik shaklidagi tibbiy muassasa. |
| Tibbiy statistika markazi | - tibbiy statistika ma'lumotlarini yig'ish, qayta ishlash va tahlil qilish bilan Ukrainaning tibbiy statistika va tibbiyot muassasalarining mintaqaviy markazlarini muvofiqlashtirishni ta'minlaydigan muassasa, buxgalteriya hisobi va statistikaning xalqaro tizimini joriy qiladi. |
| Markaziy shahar kasalxonasi | - shahar sog'liqni saqlashni boshqarish organining funktsiyalari yuklangan davolash-profilaktika muassasasi. |
| Markaziy viloyat kasalxonasi | – muassisahoi muassisahoi profilaktika, ki vazifahoi maqomoti davlatii maqomoti salomatii tuman. |

VII. ADABIYOTLAR RO'YXATI

Maxsus manbalar

5. Knyazyuk , N. F. Tibbiy tashkilotda qo'shimcha integratsiyalashgan sifat menejmenti tizimini shakllantirishga tashkiliy-metodik yondashuvlar // Sibir tibbiyot jurnali. - 2011. - 6-son, 2-qism. - S. 211–214.
6. Kolesova I.V., Zaxarenkov V.V., Viblaya I.V. Sog'liqni saqlash va sog'liqni saqlash sohasidagi marketing tadqiqotlari // XXI asr tibbiyoti: Kuzbassdagi Novokuznetsk SEUVning 60 yilligiga bag'ishlangan yosh olimlarning yubiley mintaqalararo ilmiy-amaliy konferentsiyasi materiallari to'plami . Novokuznetsk , 2011. -S. 34–36.
7. Komarov, Yu. M. Litsenziyalash va akkreditatsiya tibbiy yordam sifatini ta'minlash uchun asos sifatida / Yu. M. Komarov // Bosh shifokor. - 2011. - No 2. - B. 64–69.
8. Kuznetsov, P. P. Sog'liqni saqlash muassasalarining boshqaruv hisobini, tahlilini va rejalashtirishni avtomatlashtirish / P. P. Kuznetsov // Sog'liqni saqlash. - 2011. - No 6. - B. 18–23.
9. Kucherenko, V. Z. Sog'liqni saqlashdagi xavflar va tibbiy amaliyotda bemorlarning xavfsizligi muammolari / V. Z. Kucherenko, A. V. Suchkov // Bosh shifokor. - 2011. - No 3. - B. 11–18.
10. Kucherenko, V. Z. Tibbiy ilmiy tashkilotlarda sifat menejmenti tizimini ishlab chiqish / V. Z. Kucherenko, S. A. Martynchik, E. A. Gluxova // Sog'liqni saqlashni boshqarish muammolari. - 2010. - No 2. - S. 29–37.
11. Qodirov, F.N. Tibbiyot muassasalarining samaradorligini baholashning iqtisodiy usullari /F.N. Qodirov. - M .: ID Sog'liqni saqlash menejeri, 2011. - 496 p.
12. Qodirov F.N. "Boshqa shartlar" pullik tibbiy yordam uchun asos sifatida. 1- qism . Menejer sog'liqni saqlash . 2018; 2:71-8.
13. Kazakov, S.P. Xizmat ko'rsatish sohasidagi korxonalarining bozorga yo'naltirilganligi va tadbirkorlik faoliyati natijalari / S.P. Kazakov // Marketing

xizmatlari. 2015. No 2. S. 82 - 95.

14. Kalyshenko , V.N. Chakana savdo korxonasi uchun marketing vositalari / V.N. Kalishenko , U.M. Stalkin // Ishlab chiqarishni tashkil etish va sanoat korxonalarini boshqarishni takomillashtirish muammolari: Universitetlararo ilmiy maqolalar to'plami. 2016. No 2. B. 122 - 125.

15. Katrycheva , A.V. Kontent marketingi raqamli marketingning asosiy usuli sifatida / A.V. Katrycheva // Zamonaviy fan va ta'lim muammolari. 2017. No 18. S. 52 - 54.

16. Koroleva, O.A. Marketing vositalari / O.A. Koroleva // Yangi fan: hozirgi holat va rivojlanish yo'llari. 2016. No 1. B. 116 - 118.

17. Kotler, F. Marketing menejmenti / F. Kotler, K.L. Keller. Sankt-Peterburg : Piter , 2016. 480 p.

18. Kostyrin E.V. Pullik tibbiy xizmatlar narxini boshqarish va uning tibbiyot muassasasining yalpi foydasiga ta'siri. Iqtisodiyot va boshqaruv : muammolar , yechimlar . 2017;2(4):56-66.

Internet manbalari

1. www.scopus.com
2. www.Sionet.Uz. www.ta'lim.uz
3. Infocom.uz elektron jurnallari: www.infocom.uz
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Matbuot markazi sayti: www.press-service.uz
6. O'zbekiston Respublikasi va Davlat qokimiyati portallari: www.gov.uz
7. Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari izohli lug'ati, 2004, UNDP DDI: Program www.lugat.uz , www.glossaiy.uz
8. O'zbek internet resurslari ma'lumotnomalari: www.uz
9. Axborot resurslar markazi <http://www.assc.uz/>
10. www.tma.uz

11. www.Medbook.uz
12. www.Medlinks.Ru
13. www.ssv.uz - O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligining rasmiy sayti