

1-LABORATORIYA ISHI

MUAMMO. MASALANI TAVSIFLASH

Ishning maqsadi: Muammoni aniqlash va belgilash, maqsadni shakllantirish, qaror qabul qilishga ta'sir etuvchi omillarni aniqlashni o'rganish.

1. Nazariy qism

Yaxshi ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati faqatgina biron bir muammo borligida paydo bo'ladi. "Muammo" atamasining asosan ikki hil tavsifi mavjud.

Birinchisi, muammo bu haqiqatdagi holat bilan kutilgan natija orasidagi farq bo'lib, kutilgan natijaga erishish usullari aniqlanmagan bo'ladi. Tashkilot faoliyati davomida erishilgan natijalar rahbar tomonidan kutgan natijalarga to'g'ri kelmasa demak qandaydir muammolar bor. Muammoga daromad, sotuv hajmi, tovar sifati va firmaning bozordagi ulushi kabi ko'rsatkichlarning belgilangan darajadan pasayishi misol bo'la oladi. Bunday muammolar tashkilot faoliyatidagi muammolar deb nomlanadi.

Ikkinchisi, muammo deganda potensial imkoniyat tushuniladi. Bunda muammo real va potensial imkoniyat o'rtasidagi farq bo'lib, bu farqni bosib o'tish usullari aniqlanmagan bo'ladi. Tashkilot faoliyatida muammolar bo'lishiga tashkilot ishlari yaxshi ketayotgan bo'lganda ham mavjud natijalar erishish mumkin bo'lgan natijalardan past bo'lishi yoki boshqacha qilib aytganda tashkilot imkoniyatlaridan to'laligicha foydalanmasligi, asosiy sababdir. Masalan, biror bir firma yuqori daromad ko'rdi, lekin maksimal erishish mumkin bo'lgan foyda olmagan bo'lsa, yoki boshqa firma bozorda yetakchi o'rinni egallagan, lekin uni yaxshilash va mavjud o'rinini mustahkamlash imkoniyatiga ega bo'lsa, bu firmaning faoliyatida muammolar bor deyiladi. Lekin bu muammolar umuman boshqacha turda bo'lib, ularni tashkilot rivojlanishidagi muammolar deb ataymiz. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, odatda, tashkilot potentsiali faoliyat davomida kutilayotgan natijalardan yuqoriroq bo'ladi. Ma'lumki, insonlarning 5 ratsional fikrlashi chegaralangan, tashkilot rahbarlari kamdan kam "imkon bor chegarada" ishlashga harakat qilishadiki, odatda asosiy xarakter mavjud maqsadlarga erishishga qaratilgan bo'ladi. Bir so'z bilan aytganda, ish davomida qo'yilgan maqsadlar tashkilotning potensial imkoniyatlaridan soddaroq hamda osonroq bo'ladi. Ammo aqlli rahbar har doim kelajakdagi marrani ko'rib turadi. Og'ir raqobat sharoitida rahbar faqat tashkilot faoliyatidagi muammolarni aniqlashi va o'z faqtida yechibgina qolmasdan, balki tashkilot rivojlanishi va uning barcha imkoniyatlaridan foydalanish haqida ham o'ylashi kerak.

Muammoni aniqlash usullari. Muammo bu qandaydir nomutanosiblik.

Muammoni yechish uchun avvalo mavjud qarama qarshiliklar va nomutanosibliklarni “ko‘rish” va uning sabablarini aniqlash kerak bo‘ladi.

Muammoni aniqlash bu uni yechishdagi birinchi qadamdir. Ma’lumki, muammoni to‘g‘ri aniqlay bilish bu uning yarmi hal qilinganini bildiradi. Bu rahbar uchun murakkab masala. Tashkilot murakkab tizim bo‘lib, uning faoliyati noaniqlilik va o‘zaro bog‘langan omillarga bog‘liq bo‘ladi. Ushbu omillardan ixtiyoriysi muammoga aylanishi mumkin. Shuningdek muammolar turli xarakterdagi ko‘plab omillarning o‘zaro ta’siri natijasida ham paydo bo‘lishi mumkin. Bunday holat manfiy ta’sir deb ataladi, bunda bir necha omillar birgalikda shunchalik yomon holatga olib keladiki, tashkilot faoliyati birdaniga tushib ketadi. Shuning uchun muammoni aniqlash jarayoni murakkab, bir necha bosqichlardan iborat bo‘lib, vaqtinchalik qarorlar qabul qilishni talab qiladi. Bu jarayon asosan muammoni aniqlash va diagnoz qilish bosqichlariga ajratiladi.

Birinchi bosqichda muammoni aniqlash uchun uning belgilari kuzatiladi.

“Belgilar” odatda muammoni paydo bo‘lishi sabablariga ishora qiladi va tashkilotning kutilgan yoki potensial imkoniyatlarini baholovchi real ko‘rsatkichlarning og‘ishi tushuniladi. Masalan, xususiy korxonalar faoliyatidagi muammolarning belgilari sifatida foyda, sotuv miqdori, tovar sifati, ish unumdorligining kamayishini keltirish mumkin. Muammoning belgilari muammoni tushunishga yordam beradi, lekin kelib chiqish sabablariga javob bermaydi. Chunki muammo belgilari tashkilot faoliyatiga ta’sir etuvchi ko‘plab 6 omillardan kelib chiqadi. Masalan, firmaning sotuv miqdori xaridor talabining kamayishidan yoki tovar sifati pasayishi, ishni noto‘g‘ri tashkillashtirilishi, ishchi kadrlarning malakasi pastligi, ishlab chiqarishda foydalanilayotgan texnologiya va materiallar kabi ko‘plab omillar sababli o‘zgaradi. Shuning uchun muammo belgilari aniqlanganda muammoni yechish uchun tezkor harakatlar va shoshilinch qarorlar qabul qilmaslik lozim. Tashkilotning haqiqiy “kasalini” aniqlash uchun rahbar muammoga chuqur yondashishi, real ish holatlar va barcha omillarni

o'rganib tahlil qilishi lozim.

Muammoni o'rganishning ikkinchi bosqichi diagnostika va tahlil qilish bo'lib, unda muammoning paydo bo'lish sabablari aniqlanadi. Bu holda muammo deganda tashkilot samaradorligining pasayishi tushuniladi, shu sababli uning sabablarini tashkilot unumdorligiga ta'sir etuvchi omillardan qidirish lozim bo'ladi. Omillar asosan 3 sinfga ajratiladi: resurs sifati, ulardan foydalanish usullari va shartlari. Muammoning tahlili aynan shu 3ta omil haqida ishonchli ma'lumot to'plashdan iborat. Bu ma'lumot asosida muammo keltirib chiqaruvchi omillar ro'yxatini tuziladi hamda ular orasidan yetakchi omillarni ajratgan holda yechim topiladi. Masalan, tashkilotda ishlab chiqarishning pasayishiga jihozlarning (resurslar sifati) eskirganligi, ishlab chiqarish jarayonini noto'g'ri yo'lga qo'yilganligi (resurslardan foydalanish usullari) yoki materiallarni yetkazuvchi tashkilotlarning ishonchsizligi (resurslardan foydalanish shartlari) sabab bo'lishi mumkin. Muammoning sababiga qarab keyinchalik jihozlarni almashtirish, ishlab chiqarishni optimallashtirish yoki yangi materiallar yetkazuvchi tashkilotlar bilan bitim tuzish kabi qarorlar qabul qilinadi. Tahlildan asosiy maqsad muammoni yechish uchun rahbar tomonidan e'tibor berilishi kerak bo'lgan yetakchi omillarni aniqlash.