

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ



САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС  
ИНСТИТУТИ

«МЕНЕЖМЕНТ ВА СТАТИСТИКА» КАФЕДРАСИ

«МЕНЕЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ»

фанидан

ЎҚУВ - УСЛУБИЙ МАЖМУА

<b>Билим соҳаси:</b>	<b>200 000</b>	- Ижтимоий соҳа, иқтисод ва ҳуқуқ
<b>Таълим соҳаси:</b>	<b>230 000</b>	- Иқтисод соҳаси
<b>Таълим йўналишлари:</b>	<b>5230600</b>	- Молия
	<b>5230700</b>	- Банк иши
	<b>5230900</b>	- Бухгалтерия ҳисоби ва аудит (тармоқлар бўйича)
	<b>5111017</b>	- Касб таълими: (иқтисодиёт)
	<b>5111014</b>	- Касб таълими: (бухгалтерия ҳисоби ва аудит)
	<b>5231700</b>	- Кадрлар менежменти

САМАРҚАНД – 2019

Ўқув-услугий мажмуа Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим Вазирининг 2017 йил 1 мартдаги 107-сонли “Янги ўқув-услугий мажмуаларини тайёрлаш бўйича услубий кўрсатмани тавсия этиш тўғрисида”ги буйруғига мувофиқ ва Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти ўқув-услугий кенгашининг 2019 йил “31” августдаги №1-сонли мажлис баёни билан тасдиқланган «Менежмент. Маркетинг» фан дастури асосида ишлаб чиқилган.

### **Тузувчи:**

Пардаев О.М. – СамИСИ «Менежмент ва статистика» кафедраси и.ф.д., профессор.

### **Такризчилар:**

Холикулов А.Н. – Менежмент ва статистика кафедраси мудири, и.ф.н.

Арабов Н. У. – СамДУ, “Иқтисодиёт ва тадбиркорлик” кафедраси профессори, и.ф.д.

Ўқув-услугий мажмуа Самарқанд иқтисодиёт ва сервис институти ўқув-услугий Кенгашида муҳокама этилган ва ўқув жараёнига тадбиқ этиш ҳамда нашр учун тавсия этилган. Баённома №1, 2019 йил “31” августдаги.

**«Менежмент. Маркетинг» фанидан тайёрланган  
ўқув – услубий мажмуа**

**МУНДАРИЖАСИ**

- 1. Ўқув материаллар**
- 2. Мустақил таълим машғулоти**
- 3. Глоссарий**
- 4. Иловалар**

Фан дастури

Ишчи фан дастури

Тарқатма материаллар

Тестлар

Ишчи фан дастурига мувофиқ баҳолаш мезонларини қўллаш  
бўйича услубий кўрсатмалар

Фанни ўзига хослигига қараб ўрганиш бўйича бошқа  
материаллар

Ўқув – услубий мажмуанинг электрон варианты

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

**САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ**



**«МЕНЕЖМЕНТ ВА СТАТИСТИКА» КАФЕДРАСИ**

**«МЕНЕЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ»**

**фанидан**

**ЎҚУВ МАТЕРИАЛЛАР**

**САМАРҚАНД – 2019**

# 1-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ ФАНИНГ ПРЕДМЕТИ, ОБЪЕКТИ ВА УСУЛИ

- 1.1. Менежмент фанининг мазмуни ва моҳияти.
- 1.2. Менежмент объекти ва субъекти.
- 1.3. Менежмент фани фойдаланадиган усул (усул)лар.

**Таянч сўз ва иборалар.** Менежмент. Ҳаражат. Баҳо. Наф. Бошқарув. Менежмент объекти ва субъекти. Таҳлил усуллари. Системали ёндашув. Комплекс ёндашув. Таркибий ёндашув. Вазият (ситуация) ли ёндашув. Интеграцион ёндашув. Моделлаштириш усули. Иқтисодий-математик ёндашув. Кузатиш усули. Эксперимент (тажриба) усули. Социологик кузатув усули.

## 1.1. Менежмент фанининг мазмуни ва моҳияти.

**Менежмент** - бу инглизча сўз бўлиб, инглиз тилининг Оксфорд луғатида берилган тарифга биноат у:

- бошқарув ҳокимияти ва санъати:
- ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмалар тушунилади.

Бошқача сўз билан айтганда, менежмент – бу бошқарув, яъни ресурсларни, одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш ва фойда олишни билиш, уни кўпайтириш жараёнидир. Шу нуқтаи назардан бошқарув-бу ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов, шу танлов асосида қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилишдир.

Бугунги кунда менежмент ва бошқарув тўғрисида қуйидаги умум қабул қилинган фикрлар мавжуд:

Бошқарув	- Юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов - Мустақил фан - Фаолият тури, функция - Жараён - Ташкилотларни бошқарувчи кишилар - Бошқарув аппарати ёки органи	Менежмент
----------	---	-----------

Ҳар қандай фаолиятнинг ижобий натижа бериши, энг аввало танловни тўғри бажара олишга, мақул ва ишончли қарорни қабул қила олишга ҳамда бу қарорнинг бажарилишини назорат қила олишга боғлиқ. Масалан, юқори фойда олиш қуйидаги учта жиҳат бўйича тўғри танловни ва ишчан қарор қабул қилишни талаб қилади (1-расм).



**1-расм. Юқори фойда олишнинг уч шарти.**

**Харажат** – бу маҳсулотни ишлаб чиқариш ва уни сотиш ҳамда иш ҳақи тўлашга сарфланадиган маблағлар йиғиндисидир. Харажат таркибига:

- маҳсулот (хизмат) таннарихи;
- маъмурий харажатлар;
- ижара ва фоиз тўловлари;
- иш ҳақи;
- солиқлар киради.

Бозор иқтисодиётида танлаш қоидаси янада жиддийлаштирилади. Зеро, ишлаб чиқариш (хизмат) учун ресурслар тўғри танлангандагина ва улардан самарали фойдалангандагина харажатлар юқори фойда келтириши мумкин.

**Наф** – бу маҳсулот (хизмат) нинг истеъмолчиларга қанчалик ижобий натижа келтиришидир. Харидор харид қобилияти доирасида энг нафли молни танлашга интилади. Шундагина у қоникади. Аммо товарнинг нафлилиги қанча юқори бўлса, унинг нархи ҳам шунча баланд бўлади. Бу эса, ўз навбатида харидорнинг сотиб олиш қобилитини пасайтиради.

**Баҳо** – бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир. Баҳо иккита асосий вазифани бажаради.

- ресурслар истеъмолини чеклаш имконини беради;
- ишлаб чиқариш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

Маълумки, бирор ашё (ресурс ёки товар) қанча камёб бўлса, унинг нархи шунча баланд ва бинобарин, уни сотиб олмоқчи бўлганлар шунча кам бўлади. Иқтисодчилар буни нархнинг **чекловчилик самараси деб атайдилар**

Нархнинг ошиши ишлаб чиқарувчилар сарфнинг кенгайишига, нархнинг тушуши эса ишлаб чиқарувчиларнинг камайишига, уларнинг бир қисмини бозордан бездиришга олиб келади. Иқтисодчилар бундай таъсирни нархнинг ишлаб чиқаришга туртки вазифаси деб атайдилар.

Фойда таъсир этувчи бу уч унсурнинг моҳиятини англаган бошқарувчигина танловни тўғри амалга ошириши ва оқил қарорни қабул қила олиши мумкин. Бошқариш санъати ва моҳорати, яъни менежмент, шундагина намоён бўлиши, пировардда эса юқори фойда олишга еришилиши мумкин. Шундай қилиб, содда қилиб айтганда:

**Бошқарув** – бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир.

Менежмент фани бу – бошқарувчига танловни тўғри амалга оширишни ва оқил қарорни қабул қилишни ўргатувчи фандир. Унинг асосий мақсади бозор муносабатлари шароитида барча бўғинларда самарали ишлай оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат. Шундан келиб чиқиб, менежмент куйидагиларни ўрганади.

- бошқариш назарияси ва амалиёти;
- бошқариш объекти ва субъекти;
- бошқариш принципи ва усуллари;
- бошқариш маданияти;
- менежер ва унинг фазилатлари;
- менежер рейтинги;
- бошқаришда киришувчанлик ва қарор қабул қилиш;
- бошқариш функциялари;
- ходимларни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- самарадорликни бошқариш;
- ўз-ўзини бошқариш;
- худудий бошқариш ва ҳакозолар.

Бу фаннинг мазмуни бошқарув тизими ва бошқарув объекти ўртасидаги ўзаро муносабат бўлиб, унинг асосий вазифаси ўқувчиларга бошқарувнинг замонавий усуллари, раҳбарлик санъати сирларини ўргатишдан иборат.

Фанни ўқитишдан мақсад талабаларга бошқариш муаммоларига нисбатан қизиқиш, амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ уйғотишдан иборат. Чунки, ҳозир бошқариш асосларини ўрганаётган талабалар келгусида бошқариш тизимининг ходимлари, кичик, ўрта ва катта жамоаларнинг раҳбарлари, корхона ва фирмалар иқтисодий, ижтимоий, ташкилий – техник фаолиятининг турли томонларини бошқариш бўйича лойиҳалар, тадбирлар ишлаб чиқишда дават этилган мутахассислар бўлиб етишадилар.

Бошқариш тизимини такомиллаштириш юзасидан тадбирлар ишлаб чиқариш ҳам уларнинг зиммасида бўлади.

## **1.2. Менежмент объекти ва субъекти.**

**Менежмент объекти** ҳақида сўз юритганда, енг аввало, объект сўзининг луғавий маъносига эътибор бериш керак бўлади. Шу маънода объект – бу:

- биздан ташқарида ва бизнинг онгимизга боғлиқ бўлмаган ҳолда мавжуд бўлган борлиқ, воқелик, моддий дунё, мавжудот;
- киши – фаолияти, диққат-эътибори қаратилган ҳодиса, нарса, шахс;
- хўжалик ёки муҳофаа аҳамиятига эга бўлган корхона, қурилиш, айрим участка ва б.

Демак, объект тушунчаси микро воқеликдан (киши ва унинг фаолиятидан) тортиб, то макро воқелик (моддий дунё, жамият) даражасидаги бўлган маънони ўз ичига олади. Масалан, “ҳайдовчи ўз

машинасини бошқара олмаганлиги сабабли у йўлдан чиқиб кетган”. Бу ерда бошқарув объекти бўлиб машина ҳисобланади.

Ёки, “У киши ўзини жуда яхши бошқара олади”. Бу ерда бошқарув объекти бўлиб киши, шахс ҳисобланади. Бошқарув ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари менежментнинг субъекти, яъни бошқарув органлари ёки менежерлар бошқарувчилар бўлиб ҳисобланади.

Шу нуқтай назардан объект ва субъектларни қуйидагича тавсифлаш мумкин (1-жадвал).

**1-жадвал**

### **МЕНЕЖМЕНТ ОБЪЕКТИ ВА СУБЪЕКТИ**

№	Менежмент	
	Объекти (бошқарилувчи ходиса, воқелик)	Субъекти (бошқарув органи, раҳбарлик)
1	2	3
<b>I-Макродаражада.</b>		
1	Мамлакат (республика)	- Қонун чиқарувчи ҳокимият (Олий Мажлис) - ижро этувчи ҳокимият (ЎЗР Вазирлар Маҳкамаси)
2	Вилоят	- Суд ҳокимияти. - ҚҚР Жокарги кенгаши ва вилоят депутатлари. - ҚҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳокимиятлари.
3	Туман (шаҳар)	- ҚҚР Олий суди, вилоятлар судлари - Туман (шаҳар) халқ депутатлари - Туман (шаҳар) лар ҳокимликлари - Туман (шаҳар) судлари
<b>II-Меғодаража</b>		
4	Концерн (кўп тармоқли корпорация)	- Кўмиталар ва уларнинг раислари
5	Сектор (тармоқ)	- Вазирликлар ва вазирлар
<b>III-Микроаража</b>		
6	Корхона (фирма), корпорация	- Жамоа кенгаши ва раислар, президент
7	Ходимлар	- Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
8	Ишлаб чиқариш	- Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
9	Самарадорлик	- Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
10	Ўз-ўзини бошқариш	- Фуқаролар йиғини раис (оқсоқол) лар

Шундай қилиб ҳар қандай ходиса ёки жараён негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади.

### **1.3. Менежмент фани фойдаланадиган усул (усул) лар.**

Менежмент фани воқеликни билишга бағишланган умумфалсафий усулларни қўллайди. Энг аввало, бошқарувчи объектни акс эттирувчи, уни талқин етишга ёрдам берувчи маълумот (факт) лар жамлаб баҳоланади. Бу маълумотлар микро, меҒо ва макро даражадаги воқеликка оид бўлиши мумкин. Бу бошқарувчи идрок етишдаги эмпирик босқич ҳисобланади.

Бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда ўрганиш, таҳлил қилиш мақсадида бу фан қуйидаги услублардан фойдаланади (2-жадвал).

## 2-жадвал

### Менежмент фанининг таҳлил усуллари

№	Таҳлил усуллари	Мазмуни
1	Системали ёндашув	- Бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида олиб қаралади. Бу ёндашув турлича бўлиши мумкин: - системали-комплекс ёндашув - системали-функционал ёндашув - системали-таркибий ёндашув - системали-коммуникацион ёндашув
2	Комплекс ёндашув	- Бошқарилувчи объект бошқа объектлари билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликка қаралади.
3	Таркибий ёндашув	- Бошқарилувчи объект таркибий қисмларга бўлиб ўрганилади.
4	Вазият (ситуация) ли ёндашув	- Бошқарилувчи объектнинг конкрет шароитида ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маълум услуби қўлланилади.
5	Интеграцион ёндашув	- Бошқарилувчи объект юқоридаги услублар (вазиятли, комплекс, таркибий ёндашувлар) ни биргаликда қўллаш ёрдамида бошқарилади.
6	Моделлаштириш усули	- Бошқарилувчи объектни бошқариш бўйича турли схема, график ва чизмалар, хомаки материаллар тайёрланади.
7	Иқтисодий-математик ёндошув	- Оптимал бозор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машиналарини кенг миқёсда қўллаш.
8	Кузатиш усули	- Бошқарилувчи объект тўғрисидаги маълумотларни режали, илмий, уюштирилган асосда тўплаш усули
9	Эксперимент (тажриба) усули	- Бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усулларни қўллаш.
10	Социологик кузатув усули	- Бошқариш мақсадида турли анкетали сўровлар, суҳбатлар, тестлар, инфратузилмавий таҳлилларни ўтказиш.

Илмий жихатдан асосланган бошқарув қайд қилинган усулларнинг ҳаммасидан узвий боғлиқликда фойдаланишни тақозо этади.

Менежмент фани бошқариш тўғрисидаги билимлар мажмуидир. У ижтимоий, иқтисодий ҳуқуқий, кибернетика ва бошқа фанлар билан алоқадордир.

Менежмент, даставвал иқтисодий назария билан яқиндан боғлиқдир. У иқтисодий қонунларни билиб олишга уларга мос равишда бошқариш жараёнида иқтисодий усулларни қўллаб, ҳар бир ходимга ва жамоага таъсир кўрсатишга асосланади. Менежмент макроиқтисодиёт, микроиқтисодиёт, статистика, истиқболни белгилаш. Меҳнат иқтисодиёти кабилар билан чамбарчас боғлиқдир.

Менежмент фани бошқаришнинг умумий қонуниятларини, бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотларни идрок қилиш ва қайта ишлаш жараёнларини ўрганувчи кибернетика фани билан узвий боғлангандир.

### **Қисқа хулосалар**

Менежмент – бу бошқарув, яъни ресурсларни. Одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш ва фойда олишни билиш, уни кўпайтириш жараёнидир.

Менежмент фани бошқариш тўғрисидаги билимлар мажмуидир. У ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий, кибернетика ва бошқа фанлар билан алоқадордир.

Менежмент фани бу – бошқарувчига танловни тўғри амалда оширишни ва оқил қарорни қабул қилишни ўргатувчи фандир. Унинг асосий мақсади бозор муносабатлари шароитида барча бўғинларда самарали ишлай оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат.

Бу фаннинг мазмуни бошқарув тизими ва бошқарув объекти орасида ўзаро муносабат бўлиб, унинг асосий вазифаси ўқувчиларга бошқарувнинг замонавий усулларини, раҳбарлик санъати сирларини ўргатишдан иборат.

### **Назорат саволлари**

1. Менежмент нима?
2. Менежмент фани нимани ўргатади?
3. Менежмент объекти ва субъекти деганда нимани тушунасиз?
4. Менежмент фани қандай усул (усул) лардан фойдаланади?
5. Менежмент фани қандай фанлар билан алоқадор?
6. Бошқариш таълимотидаги тўртта йўналиш (мактаб) тўғрисида нималар дея оласиз?

## **2-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИНING ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШИ**

- 2.1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар
- 2.2. “Илмий менежмент” мактаби Ф.Тейлор таълимотининг мазмуни ва моҳияти
- 2.3. Мумтоз менежмент намоёндаси А.Фаёл олға сурган тамойиллар
- 2.4. Инсоний муносабатлар мактаби намоёндаси Д.Мак Грегорнинг Х ва У назарияси
- 2.5. “Тизимли” ёки замонавий менежмент моҳияти
- 2.6. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва тамойиллари.

**Таянч сўз ва иборалар.** Бошқарув таълимотлари. “Илмий менежмент” мактаби. Тейлоризм. Эмерсон бошқарув тамойиллари. “Инсоний муносабатлар” мактаби. Технократик бошқарув Э.Меё назарияси. Х ва Е назарияси “Тизимли” менежмент.

### **2.1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар**

Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклари қадим замонларга бориб тарқалиб, Ю.Сезар, А.Македонский, Туркистонда эса ўрта аср даврида Амир Темури ҳуқумронлиги вақтидан бошлаб шакллана бошлаган. Дастлабки пайтларда у оддий бўлиб, асосан ҳарбий тавсифга эга эди.

Ўша давр менежерлари ҳарбий интизомни ўрнатиш мақсадида одамларни жазо билан қўрқитиш, ҳар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш каби усулларни қўллаганлар. Бундай бошқарувга меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, улардан иложи борица кўпроқ қўшимча қиймат ундиришнинг ғоятда самарали усули, деб қаралган. Амир Темури даврида марказлашган, интизомли давлатнинг барпо этилганлигига ҳам Соҳибқироннинг ўз қўл остидагиларни “қўрқув билан умид ўртасида ушлаш” бўйича бошқаргани сабаб бўлган.

Капитализм тузумнинг бошланғич даврида тадбиркор-мулк эгаси ишлаб чиқаришни ўзининг шахсий тажрибасига таяниб бошқарган. ХVIII асрнинг охирларида Англияда бўлган саноат инқилоби бошқарувга бўлган қизиқишни янада кучайтиради. Бошқарув ходимларини тайёрлашга алоҳида эътибор берилди бошланди.

Аммо XIX асрнинг иккинчи ярми XX аср чегарасида техника ва технологиянинг такомиллашуви, ишлаб чиқаришнинг кескин ўсиши бошқаришни мураккаблаштириб юборади ва уни махсус билимларини талаб этувчи, фаолиятнинг махсус соҳасига айлантирди. Ушбу муаммоларни ҳар этиш учун бошқарув соҳасидаги тажрибани умумлаштириш, ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқаришнинг самарали усулларини излашга олиб келди. Натижада бошқарув тўғрисидаги илм, фан вужудга келди.

Ўша даврдан бошлаб то бугунги кунга қадар бошқарув таълимотида қуйидаги тўртта йўналиш (мактаб) эволюцион тарзда ривожланган ва ўзининг тегишли ҳиссасини қўшган (3-жадвал).

### 3-жадвал

#### Бошқариш таълимотидаги тўртта йўналиш (мактаб)

№	Мақтаблар номи	Намоёндалар	Турли мақтабларнинг бошқарув таълимотига қўшган ҳиссаси
1	Ишмий менежмент мактаби 1340-1400 йиллар	Амир Темур	-Мамлакатни идора қилиш ва салтанатни бошқариш услуби, стратегияси ва тактикасини жорий қилиш - XIV-XV асрлар воқеалари ва ижтимоий ҳаётни ўзида акс эттирган қимматли асар Темур тузукларини яратди. Мазкур асарда баён этилган бошқариш йўл-йўриқлари, қонун-қоидалари, панд-насихатлари Ўзбекистон мустақиллигини мустаҳкамлаш йўлида хизмат қилмоқда. - Кучли давлатни барпо этиш, давлат ҳокимиятининг қайси ижтимоий тоифаларига таяниши, мансабдор шахсларни уларнинг сифатларига кўра танлаш ва вазифаларга мукамал бўлган таълимотни яратади. - Буюк давлат арбоби, дунёвий билимларнинг соҳиби бўлган Соҳибқирон марказлашган давлатни барпо этиши орқали ўрта асрларда буюк шахслар етишиб чиқиши учун моддий, ғоявий заминни яратди.
2	(1885-1920) йиллар	Ф.Тейлор Г.Емирсон ва бошқалар	- Вазифани божаришнинг мақбул усулларини топиш мақсадида илмий таҳлилни қўллаш. - Вазифани бажарувчи энг мақбул ходимни танлаш ва унинг ўқитилишини таъминлаш. - Вазифани самарали бажарилишини таъминловчи ходимларни зарур ресурслар билан таъминлаш. - Юқори меҳнат унумдорлигини таъминлаш мақсадида ходимларни мунгазам рағбатлантириб туриш.
3	Мумтоз ёки маъмурий менежмент (1920-1950)	А.Фаёл, М.Вебер ва бошқалар	- Бошқарув принципларини ривожлантириш. - Бошқарув функцияларини баён этиш. - Ташкилотни ялпи бошқаришда системали ёндошувни асослаш.
4	“Инсон муносабатлари” мактаби (1950 йилдан хозиргача)	Е.Мее, Р Лайкерт ва бошқалар	- Меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ўзаро муносабатлардан қониқиш ҳосил қилувчи усулларни қўллаш. - Компаниянинг сиёсати ва истиқболини ходимларнинг хулқ-атвориغا асосланган ҳолда ташкил этиш.
5	Миқдорий тизимли ёки замонавий менежмент (1950 йилдан хозиргача)	Г.Саймон, П.Друкер, Э.Дейл ва бошқалар	- Мураккаб бошқарув муаммоларини чуқурроқ тушуниш мақсадида турли моделларни ишлаб чиқариш ва қўллаш. - Мураккаб вазиятларнинг ечими бўйича бошқарув ходимларига ёрдам берувчи миқдорий усулларни ишлаб чиқиш.

## 2.2. “Илмий менежмент” мактаби Ф.Тейлор таълимотининг мазмуни ва маҳияти

“Илмий менежмент” мактаби XIX асрнинг охири XX асрнинг бошларида Америкада шакллана бошлаган. Бу мактаб бошқача ном билан, яъни “бошқарувнинг мумтоз мактаби” деб ҳам юритилган. Бу мактаб ибтидосида америкалик муҳандис ва ихтирочи Ф.Тейлор (1856-1915) турган эди. Унинг назарияси кейинчалик “Тейлоризм” деган ном олган. У яратган тизим эса ишчиларнинг “сиқиб сувини олиш” нинг тизими деб аталган.

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

Унинг принципларига биноан:

- меҳнатнинг ҳар бир жараёни, унинг кўлами ва кетма-кетлиги аниқ пухта ихтисослаштирилиши шарт;
- ҳар бир меҳнат тури қатъий вақт оралиғида тақсимланиши лозим;
- ҳар бир меҳнар жараёни ва ҳатто ҳар бир ҳаракат пухта ишлаб чиқилган қоидаларга бўйсундирилган бўлиши керак;
- юқоридан белгилаб берилган иш усуллари ва қоидаларни бажариш учун доимий талабчан назорат амалга оширилиши лозим;
- ишчилар малакаси ва савиясига қараб жой-жойига қўйилиши шарт;
- бошқарувчи билан бошқарилувчи маъсулиятини аниқ белгилиш ва вазифаларини тўғри тақсимлаш шарт.

Ф.Тейлорнинг меҳнатни ташкил этиш ва уни бошқариш борасидаги тақлифлари ишлаб чиқаришга тадбиқ этилганда меҳнат унумдорлиги икки баравар (100%) га ўсишига олиб келган. Айниқса, қўллаган ҳаронометраж усули диққатга сазовордир. Ф.Тейлор назариясига кўра раҳбар ва мутахассиларни кам малака талаб қиладиган ижрочилик меҳнатида ва уларга хос бўлмаган вазифалардан озод қилиш, ишчидан эса бошлиқларнинг барча буйруқларини ҳеч қандай мулоҳаза юритмасдан, бирор-бир шахсий ташаббус кўрсатмасдан аниқ ҳамда тез бажаришни талаб қилиш керак эди. Ф.Тейлор бошқаришни “аниқ қонун ва қоидаларга таянадиган ҳақиқий илм, шунингдек, нима қилиш кераклигини аниқ билиш ва уни пухта ҳамда арзон усулда бажариш санъати” деб баҳолаган.

Шундай қилиб Ф.Тейлор “бошқарувнинг мумтоз мактаби” ни яратишга асос солди. У яратган бошқарув мактаби фақат Америкада эмас, балки Европанинг бошқа мамлакатларида ҳам турли назария ва оқимлар кўринишида ривожланиб борди.

Ф.Тейлорнинг замондоши ва ишининг давомчиси америкалик иқтисодчи Г.Емерсон меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича йирик мутахассислардан бўлиб, у бошқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг комплекс, системали тизимини ишлаб чиққан. Унинг “Меҳнат унумдорлигининг 12 принципи” номли асарида ёритилган.

Г.Емерсон илмий бошқарув принципини моҳиятига кўра қуйидаги кетма-кетликда баён қилган.

1. Аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар.
2. Оқил, соғлом фикр.
3. Жозибали, эътиборли маҳсулот
4. Интизом.
5. Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.
6. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва мунтазам ҳисоб-китоб.
7. Деспетчерлаш
8. Меъёрлар ва жадваллар
9. Шароит билан таъминлаш.
10. Оператцияларни меъёрлаш
11. Стандарт йўриқномаларни тайёрлаш.
12. Унумдорликни рағбатлантириш.

Кўриниб турибдики, Г.Емерсоннинг диққат-эътиборида, энг аввало икки, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоя шунингдек оқилона фикр турибди. Г.Емерсон ишчининг иш вақтида бажарадиган ҳаракатларини ўрганиб, ишчига бериладиган иш ҳажми нормаларини, ишни бажаришнинг ортиқча, унумсиз ҳаракатларини бартараф этувчи энг мувофиқ усулларини ишлаб чиқди.

Бунда масалан, нисбий иш ҳақининг махсус тизими оқилона фикр асосида қўлланилиб, унга кўра берилган нормани бажарган ишчиларга тариф ставкалари ва коеффициентлар оширилди (8-банд), уни бажара олмаган ишчиларга эса ставкалари 20-30 % пасайтирилиб, жарима солинган. Шу билан бирга берилган вазифани юқори даражада бажарилиши учун шароит ҳам яратилган.

### **2.3. Мумтоз менежмент намоёниси А. Фаёл олға сурган тамойиллари.**

“Илмий менежмент” намоёндалари ўз илмий ишларини асосан корхона, ташкилот. Бошқарувини такомиллаштиришга бағишлаган. Улар бошқарувнинг кўйи даражасида масалалар билан, яъни фақат ишлаб чиқариш даражасидаги бошқарув билан шуғулланишган. Маъмурий мактабнинг вужудга келиши муносабати билан мутахассислар энди умумташкилот даражасидаги бошқарув муаммолари билан шуғуллана бошладилар.

Тейлор ва Гилбертлар оддий ишчидан муваффақиятга эришиб, шухрат қозониб, мартабага минганлар. Айнан шу тажриба уларнинг бошқарув туғрисидаги тушунчаларига кескин таъсир этган. Улардан фарқли ўлароқ. Мумтоз маъмурий мактабнинг асосчилари:

Йирик бизнес соҳасида машхур бошқарувнинг юқори бўғинида эса юксак тажрибали амалиётчи раҳбарлар бўлишган.

Уларни ташвишлантирган бош масала – бу умумташкилот миқёсида самарадорликка эришиш бўлган. Шундай мақсад қўйилган бўлса-да, улар бошқарувнинг социал жиҳатларига унчалик эътибор беришмаган, устига-

устак уларнинг ишлари шахсий тузатувлар доирасидан чиқмаган. Шу сабабли уларнинг ёндошувлари илмий усулологик асосга эга бўлмаган.

“Мумтоз” чилар ташкилотга кенг қамровли келажак нуқтаи назаридан ёндошиб, ундаги умумий хусусиятлар ва қонуниятларини яратиш орқали муваффақиятга эришиш эди. Улар бошқаришнинг қуйидаги икки жиҳатига эътиборни қаратишган:

- ташкилотнинг оқилона бошқарув тизимини ишлаб чиқиш. Улар ташкилотни бўлинмалар ёки ишчи гуруҳларга бўлишни, молия ишлаб чиқариш ва маркетинг бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим томонлари деб ҳисоблашган.
- ташкилотнинг оқилона таркиби ва ишловчиларнинг оқилона бошқарилишига эришиш. Шу мақсадда бошқаришда яккабошлик бўлишини ва ишчи фақат битта бошлиқдан топшириқ олиши ва унга бўйсунуши лозим деган ғояни илгари суришган.

А.Фаёл бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган франсуз олимлардандир. У Франциядаги кўмир қазиб олувчи йирик бошқарган. А.Фаёл ўзининг бой амалий тажрибасини “Умумий ва саноат бошқаруви” (1916-номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган қуйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган (4-жадвал).

#### 4-жадвал

#### Анри Фаёлнинг бошқариш тамойиллари.

№	Тамойиллар	Изоҳ
1.	Меҳнат тақсимоли	- Ихтисослашув натижасида кўп миқдорда ва юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилади. Бунга эътибор қаратилиши лозим бўлган мақсадлар сонини кескин қисқартириш эвазига эришилади.
2.	Ваколат ва маъсулият	- Ваколат – бу буйруқ бериш учун берилган ҳуқуқ. Маъсулият эса бунинг акси. Қайерда ваколат берилган бўлса, ўша ерда маъсулият вужудга келади.
3.	Интизом	- Интизом раҳбар билан ходим ўртасида ўзаро ҳурматни, қулоқ солишни талаб қилади. Шартномаларнинг сўзсиз бажарилишини тақозо этади.
4.	Яккабошчилик	- Ходим бевосита бошиғидан буйруқ олиш керак.
5.	Йўналишнинг бир хиллиги	- Ягона мақсад доирасида фаолият кўрсатаётган ҳар бир гуруҳ, ягона режа асосида ишлаши ва битта раҳбарга эга бўлиши керак.
6.	Шахсий манфаатларни умумий манфаатга бўйсундириш	- Алоҳида ходим ёки гуруҳнинг манфаатлари бир- бирига зид келмаслиги керак.
7.	Ходимларни тақдирлаш	- Ходимларнинг ишончини қозониш ва уларнинг ҳамдардчилигини ошириш учун уларга адолат юзасидан барча меҳнатига ҳақ тўлаш лозим.
8.	Марказлашиш	- Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.

9.	Бошқарувдаги иерархия	- Бунда қўйи даража юқоридан назорат қилинади ва юқорига бўйсунди.
10.	Тартиб	- Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
11.	Адолат	- Ташкилотда адолатнинг ҳукм суриши-бу қонуннинг устуворлиги билан раҳмдилликнинг уйғунлашуви.
12.	Ходим учун иш жойининг доимийлиги	- Юқори даражадаги қўнимсизлик ташкилот фаолият самарадорлигини пасайтиради. Ўз иш жойини мустаҳкам эгаси бўлиши ҳаракатида бўлган оддий раҳбар бир жойда муҳим ишлашни истамайдиган истеъдодли раҳбардан минг чандом яхши.
13.	Ташаббус	- Ташаббус-бу том маънода режани ишлаб чиқиш ва унинг ўз вақтида бажарилишини таъминлашдир.
14.	Корпоратив руҳ	- Иттифоқ-бу куч. У эса ходимлар зртасидаги ҳамжиҳатликнинг ва манфаатларнинг ҳамоҳанглашуви натижаси бўлиши мумкин.

## 2.4.Инсоний муносабатлар мактаби намоёндаси Д.Мак Гредорнинг Х ва У назарияси

“Илмий менежмент” ва “мумтоз менежмент” намоёндалари меҳнати илмий ташкил қилиш усулларини ишлаб чиқишди ва меҳнатни технократик бошқарилишига асос солишди. Бу усулга кўра:

- раҳбарнинг ходимга бўлган муносабатлари алоҳидалаштирилади.
- меҳнатни рағбатлантириш қатий нормалаштирилди.
- меҳнатни режалаштириш ва назорат қилиш қатъийлаштирилди.
- меҳнатни “жисмонан мажбурлаш” жорий қилинди
- ёлланма ишчидан “фикрсиз робот” сифатида фойдаланиш усули қатъий ўрнатилди.

Меҳнатни технократик бошқариш усули ёлланма ишчиларининг меҳнати унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усул сифатида кўп йиллар давомида хизмат қилди. Айниқса, бу усул Г.Форд заводларида юқори ривожланишга эришди. Унинг бошқа издошлари ишлаб чиқаришни узлуксиз-конвейнер усулида ташкил этиш орқали бошқаришни марказлаштиришга, меҳнатни илмий ташкил этишга, унумдорликни кескин оширишга эришдилар.

1850-1860 йилларда фан-техника омилининг кучайиши меҳнатни ташкил қилиш ва уни бошқаришда қўлланилаётган технологик усулнинг такомиллаштиришини тақозо этди. Фан техника тараққиёти янги технологияларнинг кириб келишини жадаллаштиради. Энди ишчи кучига бўлган муносабат тубдан ўзгаради.

Шундай бир шароитда 1820-1830 йиллари АҚШда илмий ва мумтоз менежментларга муқобил ҳаракат сифатида “тейлоризм”га қандайдир даражада қарши янги назария “инсоний муносабатлар” мактаби пайдо бўлди. Бу мактабда америкалик жамияцхунос ва руҳшунос Э.Меё (1880-1949) асос солди.

Бу мактаб нуқтаи назаридан:

- ишчи- бу фикрсиз робот эмас, балки обрў-еътиборга, ўз-ўзини ҳурмат қилишга, ўз кадр-қимматини ҳис этишга;
- бошқа кишилар томонидан маъқулланишга, шахсий мақсадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган индивиддир.

Айни индивидлар компания ва фирмаларнинг манбаи эканлигидан келиб чиқиб, инсоний муносабатлар мактаби бошқарувининг:

- ташаббускорликдан;
- ишчилар билан ҳамкорликдан;
- компаниядан “бирдамлик руҳи” ва “муштараклик туйғуси” ни шакллантиришдан фойдланиш ҳамда уларни рағбатлантиришга асосланган тегишли усулларни ишлаб чиқди.

Америкалик олим Д. Мак- Грегор (1906-1964) “**инсоний муносабатлари**” мактабининг атоқли намоёндаларидан ҳисобланади. У инсон ҳуқ-атворининг икки модели, ходимнинг ўз меҳнатига икки хил муносабатда бўлиши мумкинлигини инобатга олиб Х (икс) ва Е (егрик) назариясини яратди.

Х (икс) назариясига кўра, намунавий ёлланма ишга – табиатдан ялқов бўлган киши, шу сабабли у топширилган ишдан бўйин товлашга ўринади, унда иззатталаблик, маъсулияти сезиш, фаҳм-фаросат етишмайди. Бундай ҳолатда ходимни доимо мажбурлаш, назорат қилиш, жазолаш ва жарима солиш кўрқитиб туриш зарур.

Е (егрик) назарияси биринчисига қарама-қарши : ёлланма ишчилар табиатдан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, ўз зиммасига маъсулият олиш салоҳияти хосдир. Бундай ҳолда менежернинг вазифаси кишилар ўз мақсад ва манфаатларига ғоят мақбул тарзда эришадиган шарт-шароитни яратишдан иборат бўлган. Компанияниг сиёсати ва истиқболи эса ходимларнинг ҳуқ-атворига асосланган ҳолда ташкил этилиши керак. Бу назарияга мувофиқ келувчи ишчи рағбатлантириш ва унга қулай муҳит яратиб беришгина кифоя қилади.

Албатта, ҳар иккала назария ҳам фақат назариядир. Амалиётда улар соф кўринишда учрамайди. Инсон мураккаб ва зиддиятли мавжудот. У ўзида ҳам биринчи, ҳар иккинчи моделлар сифатини мужассамлаштиради. Бошқаришнинг юксак санъат эканлиги ҳам ана шу икки жиҳатни уйғунлаштиришдир.

## **2.5. “Тизимли” ёки замонавий менежмент моҳияти**

XX асрнинг 60-80 йилларида ғарбда замонавий менежмент ривожлана бошлайди, ғарб назариячиларнинг бошқарувнинг ижтимоий тизимлари мактабини ташкил қилиш мақсадида:

- тизимли ёндашув асосларини ишлаб чиқишди;

- яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини кўриб чиқишди;
  - бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини ўрганишди.
- Бу мактаб намоёндалари (америкалик Ч.Барнард, Г.Саймон) замонавий менежментда қуйидаги тўрт ёндошувни асослаб беради:

5-жадвал

### Тизимли ёки замонавий менежмент

№	Бошқаришдаги ёндошув турлари	Изоҳ
1	Тизимли ёндошув	- Тизим-бу бир-бири билан ўзаро боғланган қисмлар мажмуидир. Ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз хиссасини қўшади. Ташкилот-бу яхлит очиқ тизимдир. Унинг тақдири ташқи ва ички муҳитга боғлиқ. Ташкилотини бошқаришга тизимли ёндошувда асосан унинг ички муҳитига (иқтисодий, илмий-техник, ижтимоий-сиёсий), эътибор берилади.
2	Вазиятли ёндошув	-Гарчи тизимли ёндошувда яхлит ташкилот қандай қисмлардан ташкил топган деган саволга жавоб топсак-да. Бу ўринда қисмларнинг қайси бири муҳим қайси бири иккинчи ёки учинчи даражали деган савол кўндаланг турмайди. - Яхлитнинг қайси бир қисми ўта муҳим деган саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бунда ташкилотнинг ички таркибидаги ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан боғлаб ўрганилади. Аммо турли даражадаги вазият турли даражадаги билмни талаб қилади.
3	Функционал ёндошув	- Бошқарувга ташкилий механизмларнинг энг оқилона йўллари ишлаб чиқиш имконини беради. Шу нуқтаи назардан бошқариш қуйидаги функцияларни бажаради: * режалаштириш; * ташкиллаштириш; * раҳбарлик қилиш; * мувофиқлаштириш; * назорат қилиш ва ҳк.
4	Миқдорий ёндошув	-Бундай ёндошувга асосан: - менежментнинг операцион принципига; - қарор қабул қилиш назарияси принципларига; - математик ёки илмий менежмент кабилар эътибор қаратилади. Миқдорли ёндошувдаги бошқариш жараёнида нафақат математик; статистика. Кибернетика, муҳандислик фанлари билан социология бирга руҳшуностлик, тизимлари назарияси каби фанлардан ҳам кенг фойдаланилади.

Замонавий менежментнинг мақсади қарор қабул қилиш жараёнини электрон ҳисоблаш техникаси ҳамда энг янги математик усул ва воситаларни

қўлланган ҳолда тадқиқ қилишдир. Тизимли менежмент қарорларининг оқилоналигини таъминлашни ўз олдига вазифа қилиб қуйяди.

## **2.6. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва тамойиллари**

Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва унинг асосий принциплари қадим замонларда ҳам у ёки бу кўринишда мавжуд бўлган. Аммо улар амир Темур ҳукмронлиги даврида келиб маълум шаклни касб этган, бунга Амир Темурнинг “Темур тузуклари” асари ёрқин мисол бўла олади.

“Темур тузуклари” жаҳонга машҳур асардир. Унинг қўлёзма нусхалари дунёнинг деярли барча мамалакатлари (Ҳиндистон, Эрон, Англия, Дания, Франция, Россия, Германия, Арманистон, Ўзбекистон ва б.) кутубхоналарида мавжуд. Асар икки қисмдан иборат.

Биринчи қисм Амир Темурнинг ўз давлатини барпо этиш уни ҳар жиҳатдан мустаҳкамлаш, мукамал куролланган қудратли қўшин тузиш борасида тадбиқ этган “тузуклари” ва режаларидан иборат бўлиб, унда ҳатто қўшиннинг жанговор сарфланиш тартиби ҳам махсус жадваллар орқали кўрсатиб берилган.

Асарнинг ўн уч қисм (кенгаш) дан иборат иккинчи бобида эса Соҳибқироннинг кучли феодал давлатни барпо этиш, қўшин тузиш ва душман лашқарини синдириш юзасидан тузган кенгашлари ва амалга оширирган ишлари ўз ифодасини топган.

“Тузуклари” муаллифнинг фикрича, ҳар бир соҳиби тож давлат ва жамият маълум ижтимоий-сиёсий гуруҳга таянган ҳолда бошқариши лозим.

Давлатни идора қилишда вазирлар. Амирлари ва вилоятларда ўтирган ноибларнинг роли бениҳоя катта бўлган. Шунинг учун ҳам амир Темур уларни танлаш ва вазифаларга таяниш ишига алоҳида аҳамият берган. Улар Соҳибқироннинг фикрича садоқатли, ахлоқий пок, адолатпеша, тинчликсевар ва ташаббускор одамлар бўлиши керак. “Тузуклар” муаллифнинг фикрига кўра, масалан, вазирлар тўрт сифатга эга бўлишлари шарт.

1. Асиллик, тоза настлик ва улуғворлик.
2. Ақлу фаросатлик.
3. Сипоҳ билан раият аҳволидан бохабарлик ва уларга ғамхурлик кўрсатиш, улар билан яхши муомалада бўлиш.
4. Сабру бардошлилик, мулойимлик.

“Тузуклар” да келтирилган маълумотларга кўра Амир Темур ўз давлатини, бир учи Чину Мочин ва иккинчи учи Шом ҳудудида бўлган улкан малакатни бор юғи этти нафар вазир ёрдамида бошқарган. Булар 6-жадвалда берилган.

## Вазирлар ва уларнинг вазифалари

№	Вазирлар	Вазирларнинг вазифалари
1	Мамлакат ва раият вазири	- Бу вазир эл-юртнинг муҳим ишларини, кунда чиқиб турадиган муаммоларни, раият ахволини, олинган ҳосил, даромаднинг миқдори, олиқ-солиқ, давлат харажатлари, эл-юртнинг ободончилиги ва аҳолининг фаровонлиги қай даражада эканлигидан олий ҳукмдорни хабардор қилиб турган.
2	Сипоҳ вазири	- Сипоҳийларнинг маош ва танҳоларини бошқарган, унинг қийинчилик ва паришонликка тушиб қолмаслигининг чора-тадбирларини кўрган, сипоҳ ахволдан доимо подшоҳни огоҳ этиб турган.
3	Мол-мулк, даромад харажатлар вазири	- Турли сабабларга кўра эгасиз қолиб кетган ер-сув ва мол-мулкни бошқарган, закот ва бож йиғимиغا мугасаддилиқ қилган.
4	Сарқори ҳосса ва салтанат ишларини юрителиувчи вазир	- Подшоҳга қарашли ер-сув ва мол-мулк, шунингдек давлат муассасаларининг фаолиятини назарат қилиб турган.
5	Қозикалон	- Адлия муассасаларини бошқарган.
6	Жалол ул-ислом	- Подшоҳнинг фавқулодда ҳуқуқларга эга бўлган назоратчиси.
7	Вазири девони иншо	- Турли мамлакатлар билан олиб бориладиган ёзишмалар девоннинг бошлиғи.

Ел-юртнинг ободонлиги, салтанатнинг устуворлиги кўп жиҳатдан мана шу вазирларга боғлиқ бўлган. Бошқарув тизимининг шу тариқа оқилона ташкил этиши унинг негизида инсон манфаатлари ётганлиги, давлат сиёсатининг бошқарувга ижобий таъсири дунёда буюк давлат пайдо бўлиши билан яқунланади.

Бу марказлашган буюк, иқтисодий баркамол, сиёсий барқарор давлатнинг шаклланишига олиб кетган бошқарув назарияси фақат у давлатдагина эмас, балки бошқа ўлкаларда ҳам давлатни илмий бошқариш назариси сифатида қўлланила бошланди.

### Қисқа хулосалар.

Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклар қадим замонларга бориб тақалиб, Ю. Тезар, А.Македонский, Туркистонда эса ўрта аср даврида Амир Темур ҳуқумронлиги вақтидан бошлаб шакллана бошлаган. Дастлабки пайтларда у оддий бўлиб, асосан ҳарбий тавсифга эга эди.

ХИХ асрнинг иккинчи ярми ХХ аср чегарасида техника ва технологиянинг такомиллашуви, ишлаб чиқаришнинг кескин ўсиши бошқаришни мураккаблаштириб юборади ва уни махсус билимларини талаб этувчи, фаолиятнинг махсус соҳасига айлантирди. Ушбу муаммоларни ҳал этиш учун бошқарув соҳасидаги тажрибани умумлаштириш, ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқаришнинг самарали усулларини излашга олиб келди. Натижада бошқарув тўғрисидаги илм, фан вужудга келди.

## Назорат саволлари.

1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар.
2. “Илмий менежмент” мактабининг мазмуни ва моҳияти нималардан иборат?
3. А.Фаёл олға сурган тамойиллар.
4. Инсоний муносабатлар мактаби ҳақида.
5. Х ва Е назарияси нима?
6. “Тизимли” ёки замонавий менежмент моҳияти нималардан иборат?
7. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари тамойиллари.

## 3-МАВЗУ: БОШҚАРУВ МАҚСАДИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ

- 3.1. Бошқарув мақсади ва унга қўйиладиган асосий талаблар.
- 3.2. Бошқарув мақсади турлари.
- 3.3. Бошқариш функциялари мазмуни ва моҳияти.
- 3.4. Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари

**Таянч сўз ва иборалар.** Мақсад. Сиёсий мақсадлар. Жорий мақсадлар. Истиқболли мақсадлар. Инновацион мақсадлар. Мақсадлар каскади. Функция. Вазифа. Бошқариш функциялари. Режалаштириш. Ташкил этиш. Назорат.

### 3.1. Бошқариш мақсади ва унга қўлланиладиган асосий талаблар

**Мақсад**- бу муддао, мурод, яъни у ёки бу ниятга эришмоқ учун кўзда тутилган муштарак орзу. Айнан, шу мақсад киши фаолиятини, ўз орзуларини ушалишига йўналтиради. Биз дастлаб ўзимизнинг олдимизда турган мақсадимизни аниқлаб оламиз, сўнгра эса шу мақсадимиз:

- бўлажак ҳаракатларимизни олдиндан аниқлаб беради;
- фаолиятимизнинг устувор йўналишини белгилайди;
- фаолиятимизни аниқ соҳа, ишга йўналтиради;
- у ёки бу фаолиятимизнинг зарурлик даражасини белгилаб беради;
- пировард натижамизнинг баҳолаш меъёрларни белгилайди ва ҳк.

Мақсаднинг илмий асосланганлиги ва тўғри белгиланганлиги бошқарув учун жуда муҳимдир. Чунки айнан шу мақсадга биноан:

- бошқариш функциялари;
- бошқариш усуллари;
- бошқаришнинг тузилмавий таркиби;
- лавозимларни белгилаш ва кадрларни танлаш каби муҳим масалалар ҳал этилади.

Бошқарув мақсадига қўйиладиган асосий талаблар қуйидагилардан иборат:

1. Мақсад бир маъноли ва аниқ бўлиши керак.

Агар қаёққа боришни билмасангиз, у холда бирор йўлни танлашга ҳам хожат қолмайди.

2. Мақсад реал ва бажарилиши мумкин бўлиши керак – қайси томонга сузишни аниқ мақсад қилиб олмаган елканли қайиққа ҳеч қандай шамол ҳам ҳамроҳ бўла олмайди.

3. Мақсад миқдоран ўлчовга эга бўлиши керак.

Миқдоран ўлчовга, меъёрга эга бўлмаган мақсад- бу сароб

4. Мақсад барча бажарувчиларга тушунарли бўлмоғи даркор

5. Мақсад бўлимлар ва маъсуллар бўйича деталлаштирилган бўлиши керак.

Мақсад, уни бошқариш принциплари, пировард натижаси бажарувчиларга тушунарли бўлиши ва уларга ёзма равишда содда тилда етказилиши керак.

6. Мақсад кўп қиррали бўлиши керак.

Мақсад ҳар бир фаолият тури, ҳар бир маъсул шахс бўйича майда-чўйдасигача батафсил таксимлаб чиқилган бўлиши лозим. Бу – умумий, бош мақсаднинг хусусий ва якка мақсадларга бўлинишини, “мақсадлар шажараси” ни тузишни талаб қилади.

### **3.2. Бошқарув мақсади турлари**

Бошқарув мақсадлари жуда ҳам хилма-хилдир. Бу эса уларни муайян тарзда туркумлашни тақозо этади. Мақсадни туркумлаш белгилари:

1. Умумжамият миқёсидагии муносабатларни акс эттиришга қараб;

2. Бошқарув поғоналар (даражалари) га қараб;

3. Амалга ошириш муддатига қараб ;

4. Бошқарувнинг амалга оширилишига қараб;

5. Кутиладиган натижаларга қараб;

6. Мураккаблик даражасига қараб;

Мақсадлар:

1) сиёсий мақсадлар, иқтисодий мақсадлар, социал мақсадлар, маърифий-маънавий мақсадлар, халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқ.

2) Худудий бошқариш мақсадлари:

➤ мамалакат мақсадлари

➤ вилоят мақсадлари

➤ туман мақсадлари

➤ қишлоқ мақсадлари

➤ ишлаб чиқариш мақсадлари

➤ халқ хўжалиги мақсадлари

➤ тармоқ (сектор) мақсадлари

➤ корхона (фирма) мақсадлари

- якка шахс мақсади
- 3) жорий мақсадлар
- 4) истиқболдаги (перспектив) мақсадлари
- узлуксиз (кундалик) мақсадлари
- фурсатли мақсадлар
- бир марталик мақсадлари
- 5) пировард мақсадлар
- оралик мақсадлари
- 6) оддий, анъанавий мақсадлари
- муаммоли мақсадлари
- инновацион мақсадлари

Мазкур туркумланишдан кўриниб турибдики, мақсадлар ўзаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва қуйи мақсадларга бўлиниши, бир мақсад бошқа бир мақсадга бўйсунуши мумкин.

**Жорий мақсадлар** деганда бир йил ичида, йил чораги, бир ой ва ундан хам камроқ муддат мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан. Корхона бўлимлари олдида бир йил мобайнида амалга оширилиши мўлжалланган қуйидаги функциясионал жорий мақсадлар қўйилган бўлиши мумкин.

Мақсадларни белгилашда **жорий мақсадлар** нуқтаи назаридан ёндошув, яъни ҳар бир бўлинма мақсадлари, уларни бажариш муддатлари, аниқ ижрочилар, аниқ мақсадли тадбирлар ресурслар манбалар, белгиланган тадбирлар бажарилишининг асослаб берилиши барча бўғинлар ва даражаларда бошқарув ишончлигини ошириш кафолатини беради. Бутун бошқарув аппарати ҳаракатларининг пухта бўлишини белгилайди.

**Истиқболли (перспектив) мақсадлар** деганда беш йил ёки ундан кўпроқ давр мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, республикамизда ишлаб чиқилган “Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури”ни руёбга чиқаришдек улуғвор мақсад қуйидаги уч босқичдаги муддатни ўз ичига олади:

**1997-2001** – мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида ушбу тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий, кадрлар жиҳатдан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратиш.

**2001-2005** - миллий дастурни тўлиқ руёбга чиқариш, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал ижтимоий-иқтисодий шароитларни ҳисобга олган ҳолда унга аниқликлар киритиш.

**2005 ва ундан кейинги йиллар** - тўпланган тажрибани таҳлил қилиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш.

### 3.3. Бошқариш функциялари мазмуни ва моҳияти

Дастлаб “функция” ва “вазифа” ибораларнинг луғавий маъноси тўғрисида икки оғиз сўз.

“Функция ” – бу лотинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради

“Вазифа” – бу амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим бўлган масала, ўрганилиши лозим бўлган, кўзда тутилган мақсад, ёки бирор-бир топшириқ, хизмат юмуш, хизмат лавозими, мансаб, амал демакдир.

“Функция” тушунчаси “вазифа” тушунчасига нисбатан торроқ, маънога эга. Зеро, функция фақат ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади.

“Вазифа” эса ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади.

Бошқарув функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар ҳам мажмуи тушунилади.

Демак. Бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, уларнинг моҳиятини очиш ва ўрнатиш бошқарув жараёнини тўғри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

Бошқарув функцияларининг мазмуни у ёки бу фаолиятни ташкил қилишдан келиб чиқади. Масалан, ишлаб чиқаришнинг дастлабки босқичида:

- лойиҳалаш;
- конструкторлик

Режалаштириш каби ишларни бажариш боғлиқ функциялар пайдо бўлади. Кейинги функциялар ишлаб чиқаришни тайёрлаш яъни,

- маҳсулот тайёрлаш технологиясини ишлаб чиқиш;
- меҳнат нормалари, материаллари сарфини белгилаш;
- асбоб-ускуналарни тайёрлаш каби ишларни бажариш билан боғлиқ, функциялар пайдо бўлади.

Ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш ва уни узлуксиз давом эттириш учун:

- ишлаб чиқариш васиталари, техника
- хом-ашё
- энергия
- транспорт каби моддий таъминот воситалари зарур. Шундан кейин.
- кадрларни танлаш, уларни жой-жойига қуйиш.
- меҳнатни ташкил қилиш
- ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш каби бир қатор ташкилий функциялар келиб чиқади.

Кўриниб турибдики, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўляпти. Зеро: **функциялар фаолият турларининг, субъектининг бошқариш объектига аниқ таъсир қилиш йўналишларини акс эттиради.**

Бошқарув функцияларидан ташқарида бошқарув жараёнининг ўзи ҳам бўлиши мумкин эмас. Функциялар таркибини, уларнинг кўламини ва мазмунини аниқлаш бошқарувчи ходимлар сонини белгилаш, бошқарув аппаратининг ташкилий таркибини лойиҳалаш учун муҳим асос бўлиб ҳисобланади.

Бошқариш функциялари – кўп қиррали тушунчадир. Шу сабабли уларни муҳим белгилар бўйича туркумларга ажратиб ўрганиш зарурияти туғилади. Бошқарув функцияларининг моҳияти, таснифи ва мазмунини ўрганиш бошқарувнинг бутун жараёнини тартибга солиб туриш учун зарурдир, чунки юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлади.

### **3.4. Бошқаришнинг асосий, ўзига хос аниқ функциялари.**

Ғарб менежментининг бугунги замонавий назарияси бошқариш функцияларини таснифлашда, энг аввало унинг асосий (умумий) функцияларига устуворлик беради:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- тартибга солиш ва мувофиқлаштириш;
- назорат;
- рағбатлантириш (мотивлаштириш).

Бошқариш режалаштиришдан бошланиб, фаолиятни ташкил қилиш, уни рағбатлантириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу эрда мувофиқлаштириш барча функциялар жараёнида ўз аксини топади.

Бу функциялар бошқарувнинг ҳамма босқичларига хос бўлган умумий хусусиятларга эга бўлиб, бошқарув аппаратининг барча раҳбарлари ва мутахассислари фаолиятида мавжуд бўлади. Уларни, шунингдек, бошқарувнинг ҳамма томонларини қамраган функциялар дейиш ҳам мумкин, яunki улар бошқарув тизимини ҳам бўйига (вертикалига), ҳам энига (горизонталига) қамраб олади.

Бошқариш функциясини таснифлашнинг иккинчи ёндошувида бошқариш ишини аниқ ижрочилар бўйича тақсимлашга устуворлик берилади. Бунда бир бутун аниқ функциялар тизими ажратилади. Масалан. Замонавий ғарб фирмаларида ишлаб чиқаришга оид 20-25 тадан кам бўлмаган функциялар ажратилади. Булар қуйидагилардир:

- асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;
- қўшимча ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ишлаб чиқаришга хизмат қилувчи ишлаб чиқаришни бошқариш;
- маркетингни бошқариш;
- молиявий бошқариш;
- сифатни бошқариш;
- меҳнатни бошқариш;
- ходимларни бошқариш;

- инновацияни бошқариш ва ҳк.

Бундай ҳолда ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятининг айрим турлари ва соҳалари алоҳида ажралиб туради. Бошқаришнинг юқорида санаб ўтилган асосий функциялари ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнида муҳим ўрин тутиши зарур бўлганлиги туфайли уларни муфассал кўриб чиқамиз.

Асосий функциялар:

**1.Режалаштириш.** Бошқаришнинг асосий ва дастлабки функциясидир. Ҳар қандай бошқариш режа тузишдан бошланади. Бу режада бошқарув мақсадлари ва вазифалари, уларни амалга ошириш муддатлари белгиланади, вазифаларни амалга ошириш усуллари ишлаб чиқилади, халқ хўжалиги бўғинларининг ўзаро алоқалари ўрнатилади.

Режалаштиришнинг умумийлик хусусияти шундаки, бунда ҳар бир бошқарув ходим ўзининг шахсий ишини режалаштиради, ўз иш жойидаги фаолияти кўрсаткичларини ишлаб чиқади, режаларни қандай бажараётганини назорат қилишни уюштиради.

**2.Ташкил қилиш.** Бу функция бошқарув объекти доирасида барча бошқарилувчи ва бошқарувчи жараёнларнинг уюшқоқлигини таъминлайди.

**3. Мувофиқлаштириш ва тартибга солиш.** Режалаштириш бошқаришнинг стратегияси ҳисобланса, мувофиқлаштириш бошқаришнинг тактик масалаларини ҳал қилади. Мувофиқлаштириш маблағларни тежаш мақсадида бошқарувдаги параллелизм ва бир-бирини такрорлашни бартараф қилиш имконини беради.

Тартибга солиш мувофиқлаштиришнинг давоми бўлиб, у содир бўлиб турадиган ўқишларни бартараф қилиш йўли билан ишлаб чиқариш жараёнларини амалга оширишни мақсад қилиб қуяди. Унинг ёрдами билан вужудга келиши эҳтимоли туғилган ўқишларнинг олди олинади.

**4 Назорат.** Бу функциянинг мақсади “тутиб олиш”, “айбини очиш” “илинтириш” эмас, балки бошқарув объекти содир бўлаётган жараёнларни ҳисобга олиш, текшириш, таҳлил қилиш ва маълум тартибда шу объект фаолиятини ўз вақтида созлаб туришдир. Таъсирчан назоратни ташкил қилиш ҳар бир раҳбарнинг функционал ишидир. Мунтазам назорат йўқ жойда юқори пировард натижаларга эришиб бўлмайди. Бошқариш фаолиятининг турларига кўра, функциялар қуйидагича бўлади:

\* бошқаришнинг иқтисодий функциялари.

\* бошқаришнинг социал функциялари

\* бошқаришнинг маънавий-маърифий функциялари.

Қайд қилинган функциялар бир-бири билан боғлиқ ва маълум даражада тартибга солинган кўп унсурлардан, таркибий қисмлардан иборат бўлиб, улар яхлитликка эга. Шунинг учун ҳам бошқариш жараёнида уларнинг бирортаси ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак.

## Қисқа хулосалар.

**Мақсад-** бу муддао, мурод, яъни у ёки бу ниятга эришмоқ учун кўзда тутилган муштарак орзу. Айнан, шу мақсад киши фаолиятини, ўз орзуларини ушалишига йўналтиради.

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиги, яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга бўйсунishi (тобе бўлиши), юқори мақсаднинг қуйи мақсадларга эга бўлиши (ёйиб бўлишлиги), мақсадларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлиши уларни қандайдир бир тартибга солиш заруриятини туғдиради.

Бошқарув функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуи тушунилади. Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, уларнинг моҳиятини очиш ва ўрганиш бошқарув жараёнини тўғри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

Бошқарув функцияларининг моҳияти, таснифи ва мазмунини ўрганиш бошқарувнинг бутун жараёнини тартибга солиб туриш учун зарурдир, чунки юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларид намоён бўлади.

## Назорат саволлари.

1. Бошқаришнинг мақсади нима? У қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Бошқариш мақсади қандай турларга бўлинади.?
3. Жорий ва истиқболдаги мақсадлар билан узлуксиз ва фурсатли мақсадлар қандай фарқланади.
4. Якка мақсадлар деганда нима тушунасиз?
5. Функция нима ? Бошқариш деганда нимани тушунасиз?
6. Бошқаришнинг умумий ва аниқ функциялари ҳақида нима дея оласиз?
7. Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари деганда нимани тушунилади.
8. Бошқариш функциялари қандай туркумланади.

## **4-МАВЗУ. БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАЛАРИ**

- 4.1. Бошқариш структурасининг мазмуни
- 4.2. Бошқариш структураларининг ташкилий турлари
- 4.3. Бошқариш структурасини қайта ташкил қилиш усуллари, шакллари ва йўллари
- 4.4. Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида вужудга келган янги типдаги корхона, фирмаларнинг моҳияти ва мазмуни.

**Таянч сўз ва иборалар.** Структура. Ишлаб чиқариш структураси. Бошқариш бўғини. Бошқарув ташкилий структураси. Чизикли структура. Функционал структура. Чизикли штабли структура. Чизикли функционал структура. Норасмий алоқалар. Корхона. фирма. Конгломерат. Венчур.

### **4.1. Бошқариш структурасининг мазмуни**

“Структура” – латинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ, равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Бошқариш структураси деганда бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларни бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи тушунилади. Бошқаришнинг у ёки бу вазибаларини ҳал қилиш учун муайян органлар тузилади. Бошқариш органлари тизими, қуйи органларининг юқори органларга бўйсунуши ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа бошқариш структураси тушунчасини ташкил қилади. Бундай структура одатда “бошқарув аппарати структураси” деб юритилади. У бирон-бир бошқарув органининг (вазирликнинг бошқарув аппарати, корхонанинг бошқарув аппарати ва ҳк.) бўлимлари таркибини билдиради.

Бошқариш структураси ишлаб чиқариш структураси билан ҳам ифодаланади. Бунда бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи омили ишлаб чиқариш жараёни бўлиб ҳисобланади. У ўзаро боғланган асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, бу жараёнлар бўлимлар ва ходимлар ўртасида меҳнат тақсимотини талаб қилади. Шу мақсадда ишлаб чиқариш бўлимлари ва уларга хос бўлган бошқарув аппарати тузилади.

Бўлимлар йиғиндиси. Уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари корхоналарнинг ишлаб чиқариш структурасини ташкил этади. Ҳар бир корхона ўзига хос ишлаб чиқариш структурасига эгадир.

Шундай қилиб, бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазибалари, объектлари ва органлари унинг ташкилий структурасини беглилаб беради.

Ташкилий структураларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари бошқарув бўғинлари ва бошқарув босқичлари шаклида бўлади.

**Бошқариш бўғини** – бу бошқаришнинг айрим ёки катор функцияларини бажарувчи мустақил структураси бўлимларидир. Бу бўлимлар ўртасидаги боғланиш ва алоқалар горизонтал характерга эга: Вазирлик, бирлашма, корхона, цех, участка.

Бошқариш босқичлари бир бошқариш бўғининг иккинчисига, одатда, қуйи бўғиннинг юқори бўғинга изчиллик билан бўйсинишини кўрсатади. Бу вертикал бўйича бўлинишдир.

Барча бўғин ва босқичларнинг таркиби ва уларнинг ўзаро бўйсунуш тартиби, ҳар бир бошқарув органи ва бўғиннинг ҳуқуқ ва бурчлари, шунингдек, улар ўртасидаги муносабатлар тартиби, ахборот каби бошқаришнинг ташкилий унсурлари бошқариш тизимини ташкил қилади.

Бошқариш тизимли турли миқёсларга эга бўлиши мумкин.

- бутун халқ хўжалигини (тармоқларни ва мамлакат туманларини) бошқариш;
- ҳар бир тармоқ ва туман тасарруфидаги корхоналарни бошқариш;
- корхоналар ичидаги бўлимларни (цехлар, участкалар ва ҳк бошқариш.)

Ўз навбатида, бутун халқ хўжалигини бошқариш ҳам уни “тармоқ” “бирлашма” ва “корхона” даражаларидаги иерархик босқичлар миқёсида амалга оширилади.

Бошқариш структураси бошқариш аппаратининг оператив ишлаши таъминлаши лозим. Бу фаолият жорий вазифаларни ўз вақтида ва моҳирлик билан тез ҳал этишда намоён бўлади. Бунга ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқариш объектларининг жойдашуви ҳам таъсир кўрсатади. Шундай қилиб, бошқариш структураси қанчалик мукамал бўлса, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказиш шунчалик самарали амалга оширилади.

#### **4.2.Бошқариш структураларининг ташкилий турлари**

Бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий структуралари мавжуд:

- чизиқли структура;
- чизиқли-штабли структура;
- функциясионал структура;
- чизиқли функцияонал структура;
- дастурли мақсадли структура.

Ҳар бир структурада расмий ва норасмий алоқалар мавжуд. Расмий алоқалар аввало вертикал алоқалардир. Улар раҳбарлик ва бўйсунуш турларига кўра бир-биридан фарқ қилади.

Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қуйи орган қуйи фаолиятга доир барча масалаларга дахлдор бўлса, бундай алоқа чизиқли расмий алоқа деб аталади.

Агар раҳбарлик чекланган бўлиб, қуйи орган қуйи фаолиятга доир ўзининг масалаларига дахлдор бўлиса бундай алоқа функцияонал вазифавий расмий алоқа деб аталади.

Органлар ўртасидаги вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуд бўлиб, улар мувофиқлаштириш, уйғунлаштириш ва ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

**Ижобий томонлари:**

- бундай структура бир-бирига зид, чалкаш топшириқлар берилиш ҳолларини камайтиради.
- яккабошчиликни ва шахсий жавобгарликни мустаҳкамлайди.
- бу структура оддий, пухта ва тежамлидир.
- босқичлар сони кам бўлган бошқарилувчи объект ишига кам киши аралашади.
- вазифала тезкор ҳал этилади бутун тизим самарали ишлайди
- ходимлар фақат ўз раҳбарига ҳисоб берадилар, натижада ижрочилик ва интизом даражаси анча ошади.

**Салбий томонлари:**

- бундай структура оддий, барқарор масалаларни эчишга мўлжалланганлиги сабабли унинг доирасида комплекс масалаларни ҳал қилиш анча қуйин кечади, бундай шароитда раҳбарлар кўпроқ тезкор ишлар банд бўлиб, стратегик комплекс муаммоларни эътибордан четда қолдирадилар
- бундай бошқаришда тенг ҳуқуқли структура бирликлари негизида горизонтал боғланиш бўлмайди, бундай хавfli кучи чунки, структуранинг ҳар бир буғинида раҳбар ўз лавозими бўйича фармойиш бериш учун барча ҳуқуқларга эга бўлади.

**Ижобий томонлари:**

Функционал органлар ўзига топширилган функцияларни сифатли бажаришдан манфаатдор бўлиб, “бегона” функциялар учун ҳам, бутун корхонанинг умумий фаолияти учун ҳам жавоб бермайди. Бунда ҳар бир раҳбар ўз функциялари бўйича фармойиш бериш ҳуқуқига эга бўлади. Бинобарин, бу нарса: яккабошчилик тамойилларининг бузилишига, ижрочилар маъсулиятининг сусайишига олиб келади, чунки ижрочи бир бошлиққа эмас, бир неча бошлиққа бўйсунди, кўпинча улардан бир-бирига зид кўрсатмалар олади.

Маҳсулотга кўра бошқарувнинг афзаллиги ахборотларнинг келиш йўллари ва оқимининг қисқаришида, якка бошчилик тамойиллига тўла риоя қилинишида бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан халос қилишда намоён бўлади. Бундай структура бозорда талабнинг ўзгаришига тезкор муносабат билдиришга қодир.

Матрицавий структура бўйича бошқариш анча мураккаб бўлиб у маҳсулоти нисбатан қисқа “умр” кўрадиган ва тез-тез ўзгариб турадиган корхоналар томонидан қўлланилади. Бу структура корхонада горизонтал алоқаларни йўлга қўйишга ва уларни мураккаб буюртмаларни бажарувчи турли хил корхоналар фаолияти билан компьютерлар ёрдамида боғлашга, техника соҳасида юқори малакали хизмат кўрсатишга ва экспертизани таъминлашга қаратилган.

Ушбу структурани “Тўр” кўринишида тасарруф этиш мумкин. У икки турдаги структуранинг яъни:

- функцияонал структура;
- махсулот бўйича структуралар комбинациясини ифодалайди.

#### **4.3.Бошқариш структурасини қайта ташкил қилиш усуллари, шакллари ва йўллари**

Ғарб адабиётларида “структурани такомиллаштириш” ибораси умуман кўлланилмайди. Унинг ўрнига:

- “структурага ўзгартириш” киритиш;
- структурани алмаштириш;
- структурани танлаш;
- структурани интеграциялаш каби иборалар ишлатилади.

Структурага ўзгартириш киритиш ва уни алмаштириш – бу жаҳон амалиётидаги доимий жараён бўлиб, ҳар қандай ташкилотда менежер фаолиятини ифодаловчи асосий кўрсаткичлардан ҳисобланади. Бундай ўзгаришларнинг бош омили – бу илмий – техника тараққиёти ва кучли рақобатдир. АҚШ фирмаларида, Ғарбий Европа ва ривожланган Шарқ давлатларида бошқарув структураси ўртача ҳар 3-5 йилда алмаштирилиб турилади.

Бошқарув структурасини такомиллаштириш йўллари:

##### **1. Амалдаги структурасини соддалаштириш усули.**

Бошқарув бўғинлари сонини қисқартириш ва бошқарувнинг қуйи бўғинига ҳуқуқ ва ваколатни кўпроқ бериш (демарказлашув). Бундай усул инқилобий усуллари қаторига кирилади.

Штаблар ёки улардаги ходимлар сонини камайтириш, матрицали структурадан чизикли функцияонал структурага ўтиш бошқарувчилар сонини ҳар 3-7 кишига битта раҳбар эмас, балки 10-12 кишига битта раҳбар тўғри келишига эришиш лозим, яъни бошқарув нормасига эришишга интилиш керак.

##### **2. Механик тарзда ташкил этилган структурани кўникма ҳосил қилинган структура билан алмаштириш.**

Механик тарзда ташкил этилган структурага қуйидаги салбий томонлар хос: горизонтал табақаланишдаги кескинлик иерархик алоқалардаги қатийлик меъёрлаштирилган маъсулият юқори даражадаги расмиятчилик қарорлар қабул қилинишидаги ўта марказлашув ва унда кўпчилик бошқарувчиларнинг қатнаша олмаслиги.

Бу структурани кўникма ҳосил қилинган, синовдан ўтиб ўзини оқлаган структура билан алмаштириш маъқулдир.

##### **3. Механик тарзда ташкил этилган структура ичида турли шакллардаги узвий структурани ташкил қилиш.**

Бу деган сўз корхона таркибига:

- венчур ва инновация, яъни бизнес таваккалчилик бўлимлари

- бизнес-марказлар
- эксперт гуруҳлари
- ишчи, биригадалар гуруҳларини ташкил қилишни билдиради.

Венчур ва инновация бўлимларидаги тадбиркорлар янги технология учун ўзларининг капиталини ёки олган қарз маблағларини таваккал қиладилар. Венчур ибораси тадбиркор, раҳбар ёки менежернинг таваккалчиликдаги:

- уддабуронлиги, епчиллиги
- серҳаракатлилигини
- кунтли, матонатлилигини
- дадиллиги, жасоратлилигини
- жўшқин, бизнесга берилиб кетишини билдиради.

#### **4. Конгломерат, модулли ва “атомистик” структурани барпо этиш.**

“Конгломерат” – бу турли структураларни биргаликда қўшиб олиб борилишини англатади. Бундай структурани йирик корпорацияларда, яъни чизиқли, функциянал, дастурли мақсади структураларнинг биргаликда амал қилишида кўришимиз мумкин.

Ахборот инқилоби бюрократияга болта урувчи модулли структуранинг тўғридан – тўғри маъмурий буйсунувчанликка чек қўйивчи “томистик” структураларнинг ташкил топишини тақозо этади.

#### **4.4. Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида вужудга келган янги типдаги корхона, фирмаларнинг моҳияти ва мазмуни**

**Корхона** – бу ҳар қандай иқтисодий тизимда асосий ва бирламчи бўғин бўлиб ҳисобланади. Корхона тўғрисидаги қонунда корхона юридик шахс ҳуқуқларига эга бўлган хўжалик субъекти бўлиб, ўзига тегишли ёки тўлиқ хўжалик ҳисобидаги мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқаради, сотади ёки алмашади, ишлар бажаради, хизматлар кўрсатади, деб таъкидланган.

Улар ўз фаолиятларини амалдаги қонунчиликка мувофиқ равишда ўзаро рақобат ва мулкчиликнинг барча шакллари ва уларнинг тенг ҳуқуқлилиги шароитларида амалга оширади.

Ҳар бир айрим корхона юқори бошқарув органлари томонидангина эмас, балки корхонанинг ўзидаги бошқарувчи кичик тизим томонидан ҳам бошқарилади. Корхоналар яккахонлик тамойили асосида ва айни замонда уларнинг оператив- хўжалик жиҳатдан мустақил иш кўриши ва ташаббус кўрсатиши асосида бошқарилади. Шу сабабли:

Корхона бошқарув тизимида шунчалик ижрочи сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг иштирокчиси сифатида майдонга чиқади.

Корхонага давлат вакили ҳисоблан директор (бошлиқ, бошқарувчи) раҳбарлик қилади.

**Фирма**- бу корхонадан фарқли ўлароқ, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида турли-туман тадбиркорлик фаолиятини билдиради. Бундай номи саноат корхонаси, даволаш муассасаси учун ҳам, қурилиш

трести ва воситачилик ташкилоти учун ҳам ошириш, сайёҳлик ва бошқа ташкилотлар учун ҳам нисбатан ишлатиш мумкин.

Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида бутунлай янги типдаги фирмалар вужудга келади.

Фирмалар турлари:

**1. Лизинг фирмалар** – бунда салоҳият қудратли хўжалик тизимини этарлича молиявий воситалар бўлмаган бошқа бир корхонага машина-ускуналар ва бошқа мулкларни шартнома асосида муайян муддатга бериб туради. Муддат тугагандан сўнг ижарачи бу мулкни қолдиқ қиймати бўйича сотиб олиш ҳуқуқига эга бўлади.

**2. Инжиниринг фирмалари** – улар турли иншоотлар ва тузилмаларни лойиҳалаш, қуриш фойдаланишга топшириш билан шуғулланади. Экспорт инжиниринг фирмалари бошқа мамалакатларга хизмат кўрсатади, чет элдаги илмий ғоялар ва техник ишшланмалар бозорида лизензиялар сотади. Техник янгиликларни хорижда жорий этади. Мураккаб ва улкан лойиҳаларни амалга оширади, инжиниринг билан бирга машина ва ускуналарни экспорт қилиб, этказиб туради.

**3. Консалтинг фирмалар** – улар ишлаб чиқаришнинг турли муаммолари юзасидан маслаҳатлар беради, лойиҳалаш билан шуғулланади, хўжалик юритишнинг янги шакллариغا ўтиш, бошқарув тизимларини такомиллаштириш ва шунга ўхшаш фаолият турларига кўмаклашади.

**4. Венчур фирмалари** – бу фирмаларни таваккалчилик фирмалари деб ҳам аташади. Улар кичик бизнеснинг бир тури бўлиб: илмий- муҳандислик ишлари; янги техника, технология, товар намуналарини яратиш; тижорат ишини ташкил этиш усулларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш; йўрик фирмалар ва давлат ижара контракти буюртмаларини бажариш; ишлаб чиқаришни бошқариш билан шуғулланади.

**5. Селенг фирмалари** – улар жисмоний ва юридик шахсларнинг мулкларини жалб этиш ва бу мулклардан ўз эҳтиёжлар бўйича эркин фойдаланиш масалалари билан шуғулланадилар. Бу мулкларга ер майдонлари, бинолар, машина-ускуналар, пул қимматли қоғозлар киради.

**6. Траст фирмалари** – бу хусусий шахслар ва ташкилотлар учун сир сақланадиган (ишончли) хизматларни бажаради. Улар ишончли вакил сифатида фаолият кўрсатади. Траст фирмалар шартнома шартларига биноан ишончли вакил сифатида қуйидаги хизматларни бажаради:

- корхона банкротликка учраган пайтда мулкни сотиш;
- номли акцияларда фойдаланиш ҳуқуқларини бошқа шахсга бериш;
- молиявий маблағлар, хусусийлаштириш чеклари, қимматли қоғозлар ва ҳақозолардан фойдаланиш.

### **Қисқа хулосалар.**

Бошқариш органлари тизими, қуйи органларининг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа бошқариш структураси тушунчасини ташкил қилади.

Бошқариш структураси ишлаб чиқариш структураси билан ҳам ифодаланади.

Бунда бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи омили ишлаб чиқариш жараёни бўлиб ҳисобланади. У ўзаро боғланган асосий, ёрдамчилар ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, бу жараёнлар бўлимлар ва ходимлар ўртасида меҳнат тақсимотини талаб қилади.

Бошқариш структураси бошқариш аппаратининг оператив ишлашини таъминлаш лозим. Бу фаолият жорий вазифаларни ўз вақтида ва моҳирлик билан тез ҳал этишда намоён бўлади. Бунда ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқариш объектларининг жойлашуви ҳам таъсир кўрсатади. Шундай қилиб, бошқариш структураси қанчалик мукамал бўлса, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказиш шунчалик самарали амалга оширилади.

### **Назорат саволлари.**

1. “Структура” нима? Бошқариш структурасичи?
2. Бошқариш бўғини ва босқичи деганда нималар дея оласиз?
3. Бошқариш структурасини белгилаш нималарга боғлиқ?
4. Бошқариш структурасининг қандай ташкилий турларини биласиз?
5. Чизиқли поғонали структуранинг моҳияти нимада? Унинг қандай афзалликлари ва камчиликлари бор?
6. Чизиқли-штабли структура тўғрисида нималар дея оласиз?
7. Функционал структуранинг ўзига хос хусусияти нимада? Бунинг ҳам камчиликлари борми?
8. Дастурли-мақсадли структуранинг моҳияти нимада? Унинг қандай турларини биласиз?
9. Матрицавий структура деганда нимани тушунасиш? Унинг қандай турларини биласиз?
10. Бошқаришнинг ташкилий структурасини такомиллаштиришнинг қайси йўналишларини биласиз?

## 5-МАВЗУ: БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ

- 5.1. Бошқариш усуллари тўғрисида тушунча.
- 5.2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари.
- 5.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари.
- 5.4. Бошқаришнинг ижтимоий-руҳий усуллари.

**Таянч сўз ва иборалар.** Усул. Бошқарув усуллари. Делфа усули. Ташкилий-маъмурий усул. Ташкилий таъсир кўрсатиш. Фармойиш бериш. Иқтисодий усул. Ижтимоий-руҳий усул. Низо. Ижтимоий тадқиқотлар.

### 5.1. Бошқариш усуллари тўғрисида тушунча

**Усул-** бу тадқиқот қилиш ёки таъсир кўрсатиш усулидир. Тадқиқот қилиш нуқтаи назаридан услуб деганда бошқарув объектини ўрганиш жараёнида қўлланиладиган усуллари, яъни.

- система (тизим)ли ёндошув;
- комплекс ёндошув;
- таркибий ёндошув;
- интеграцион ёндошув;
- моделлаштириш;
- иқтисодий-математик ёндошув;
- кузатиш;
- эксперимент;
- социологик кузатув каби таҳлилнинг илмий усуллари тушунилади.

Таъсир кўрсатиш нуқти назаридан эса усул деганда бошқариш функцияларини амалга ошириш учун бошқарув объектига таъсир ўтказиш усуллари тушунилади.

- функционал тимости объектларини бошқариш усули;
- бошқариш функцияларини бажариш усуллари;
- бошқарув фарорларини қабул қилиш усуллари.

**Бошқариш усуллари** – бу ходимларга ва умуман ишлаб чиқариш жамоатларига таъсир кўрсатиш усуллари бўлиб, бу усуллар қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида мазкур ходимлар ва жамоатларнинг фаолиятини уйғунлаштиришни назарда тутди.

Бошқариш усуллари ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатитиш жараёнидаги мавжуд муносабатлардан объектив тарзда келиб чиқади.

**Функционал тизим-ости объектларини бошқариш усули** бошқариладиган объектнинг тузилиши билан боғлиқ бўлиб, унинг таркибидаги бўлимларни бошқаришда қўлланиладиган ўзига хос усулларни ўз ичига олади. Уларни қуйидаги тизимости бўлимлар мисолида кўриш мумкин.

Муаммони қўйиш босқичида қўлланиладиган услублар муаммони батафсил ёритишга, муаммога таъсир қилувчи ички ва ташқи оилларни

аниқлашга, вазиятни баҳолашга ва шу асосда муаммоли вазияти ифодалашга имкон яратади. Бу усулар таркибига:

- маълумотларни йиғиш, уларни қайта ишлаш ва таҳлил қилиш усуллари;
- муҳим вофеаларни қайд қилиш усуллар;
- қиёслаш усуллари;
- декомпозиция ва моделлаштириш усулларига муҳим ўрин берилади.

Муаммони ҳал қилиш, яъни эчим вариантларини ишлаб чиқиш босқичида ҳам маълумотларни йиғишда қўлланиладиган усуллардан фойдаланилади. Аммо бу усулларни қўллашга “Нима содир бўлди” ва қайси сабабалар таъсири остида бўлади. Деган муаммони ҳал қилишига эмас, балки муаммони қай тарзда ҳал қилиш, қандай бошқарув усулини қўллаш лозим, деган саволга жавоб топиш нуқтаи назардан ёндошилади.

Қарорни танлаш босқичида, энг аввало танлаш меъёр (критерия) ларини шакллантиришга эътибор берилади. Бу ерда сўз кўпинча максимумлаштирадиган ёки минимумлаштирадиган мақсадли функция тўғрисида боради. Одатда бундай танловни оптималлаштириш деб аталади. Оптималлаштириш критерияларига қуйидагилар мисол бўла олади.

- фойдани, даромадни, меҳнат унумдорлигини, самарадорликни максимумлаштириш;
- харажатни, кўнимсизликни, унумсиз иш вақтлари ва ҳакозаларни минимумлаштириш;
- харажатни, кўнимсизликни, унумсиз иш вақтлари ва ҳакозаларни минимумлаштириш.

## **5.2.Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари**

**Ташкилий-маъмурий усуллар** бошқариш усуллари тизимида алоҳида ўрин тутаяди.

Бу усулларга:

- бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузиш;
- ҳар бир бошқарув бўғинининг функцияларини белгилаш;
- кадрларни тўғри танлаш;
- буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш;
- топшириқлар ва директив кўрсатмаларни бажармаётган бўлинма ва шахсларга нисбатан мажбурий чораларни қўллаш киради.

Ташкилий-маъмурий усуллар юқори органлар ҳокимиятига ва қуйи органларининг бўйсунушига асосланади. Шунинг учун уларни кўпинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юқори маъмурий органлар бошқарилувчи объектнинг бажарилиши мажбурий бўлган тартиб-қоидаларни ишлаб чиқади, шунингдек бўйсунувчи органларга фармойишлар беради.

Ташкилий усуллар шу йўл билан бошқариш тизимида ички онгли алоқаларнинг таркиб топишига ёрдам беради. Бу услублар бошқариш функциялари бажарилишининг:

- ташкилий барқарорлигини;
- интизомлигини;
- мувофиқлигини;
- узлуксизлигини таъминлайди.

**Ташкилий-маъмурий усуллар** бошқарув органларининг шзоро алоада ишлашини, бошыарув муносабатларини акс эттириб, бошыарувчи объектларга маъмурий таъсир кўрсатишнинг бутун механизмини ифодалайди.

Шу билан бирга, маъмурий ёки тўғридан-тўғри бошқарув усули хўжалик юритувчи субъектнинг танлаш эркинлигини чеклаб қуяди, муайян ҳуқуқий чегараларини белгилайди. Ўз моҳиятига кўра маъмурий бошқариш бозорга хос бўлган тартибга солиш ҳаракатига тўсқинлик қилади.

Бироқ, ривожланган бозор шароитида ҳам бошқаришнинг маъмурий усуллари ўз аҳамиятини сақлаб қолади ва зарур бўлганда улардан фойдаланилади. Хусусан, бозор иқтисодиёти ривожланган ҳамма мамлкатларда маъмурий усуллар воситасида монополияга қарши сиёсат амалга оширилади. Давлат бозорнинг монополлаштирилишига тўсқинлик қиладиган маъмурий чекловлар тизимини белгилайди, монопол компаниялар фаолиятини директив юсинда бошқаради.

Маъмурий усуллардан;

- истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш;
- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш;
- хавфли технологиялардан фойдаланиш, зарарли ишлаб чиқариш чикитларини чиқариб танлашни таъқиқлаш;
- одамлар соғлигига зарарли маҳсулотни реклама қилишни таъқиқлаш каби соҳаларда фаол фойдаланилади.

**Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари икки шаклда:**

- ташкилий таъсир кўрсатиш усуллари;
- фармойиш бериш усуллари шаклида намоён бўлади.

Ташкилий усулларнинг бу иккала шакли биргаликда қўлланилади, бир-бирини тўлдирди ва ривожлантиради. Ҳар иккала шаклнинг уйғунлашуви ишлаб чиқариш шароитларини ҳисобга олинган ҳолда оптимал бўлиши керак.

Ташкилий таъсир кўрсатиш турли ташкилий чораларни, яъни:

- ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ташкилий структураларини белгилаш;
- ички тартиб-қоидаларини ўрнатиш;
- бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлар ўртасида оптималлик ва оқилона нисбатни ўрнатиш кабилар ўз ичига олади.

Фармойиш бериш йўли билан таъсир кўрсатиш барча бошқариш бўлимлари ва органларининг (уйғун) ишлашини жорий таъминлаб туришдан

иборат бўлиб, бунга эълон қилинадиган ёзма ёки оғзаки кўрсатмалар бериш, ёзма шаклда нашр этилган ёки оғзоки буйруқлар воситаси билан эришилади.

Ташкилий таъсир кўрсатиш бошқариладиган объект (корхона) ни лойиҳалаш босқичидан бошланади. Сўнгра регламентлаш, нормалаш ишлари бажарилади.

Жиноий жавобгарлик – бу мансаб билан боғлиқ жиноат содир этилганда суд томонидан қўлланиладиган жазодир. Шундай қилиб:

Моддий жавобгарликка – моддий зарар этказиш, интизомий жавобгарликка интизомий ножўя ҳаракат, маъмурий жавобгарликка – маъмурий ҳуқуқбузарлик, жиноий жавобгарликка – жиноят асос бўлади.

### **5.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари**

**Бошқаришнинг иқтисодий усуллари** – иқтисодий манфаатлардан фойдаланишда асосланади. Зеро, ҳар қандай жамиятнинг иқтисодий муносабатлари, энг аввало манфаатларда намоён бўлади. Манфаатлар уч хил бўлади.

- умумжамият манфаатлари;
- жамоа манфаатлари;
- шахсий манфаатлар.

Бу манфаатларни уйғун суръатда боғлаб олиб бориш муаммоси бир қатор муаммоларни ҳал қилишга, ҳар бир давр шароитларига мувофиқ келадиган муносабатларни ўрнатишни талаб қилади.

Масалан, бозор иқтисодиёти шароитида умумжамият манфаатларини рўёбга чиқариш мақсадида қуйидаги иқтисодий бошқарув усуллари, яъни:

- корхоналар ва хўжаликларга фаолият юритишларида эркинлик ва мустақиллик бериш;
- хўжаликларни пировард натижаларига биноан моддий рағбатлантириш. Солиқ имтиёзларини бериш;
- корхона ва хўжалик ўртасида ўзаро шартномаларнинг бажарилиш интизомини мустаҳкамлаш ва уларнинг ролини ошириш;
- молия-кредит муносабатларини такомиллаштириш;
- бозор муносабатлари механизмлари: баҳо, фойда, солиқ рентабеллик, рақобат ва ҳақозоларга кенг эътибор берилади.

Иқтисодий бошқарув усуллариининг асосий вазифаси ишлаб чиқариладиган маҳсулот (хизмат) бирлигига сарфланадиган харажатни камайтиришга имкон берувчи хўжалик механизмларининг янги усуллари, шунингдек, манфаатдорлик муҳитини вужудга келтириш ва улардан самарали фойдаланишдир.

Бу усулда кишиларнинг шахсий гуруҳий манфаатларини юзага чиқариш орқали уларнинг самарали ишлаши таъминланади. Бу мақсадга қўшимча иш ҳақи тўлаш, мукофотлар бериш, бир йўла катта пул билан тақдирлаш кабилар муҳим аҳамият касб этади. Иқтисодий усуллар бошқаришнинг барча усуллари ичида этакчи ўринни эгаллайди. Ҳар қандай

даражадаги раҳбар бу усулнинг мазмунини яхши билиши ва уларни тўғри қўллай олиши керак. Бошқарилувчи объектга иқтисодий усуллар орқали кўрсатиладиган таъсир корхоналари:

- жиддий режалар қабул қилишга;
- меҳнат ва молия ресурсларидан янада унумлироқ фойдаланишга;
- янги технологияларни жорий қилишга;
- меҳнат унумдорлигини оширишга;
- рақобатбоп маҳсулотларни ишлаб чиқаришга рағбатлантирувчи ва шунга даъват этувчи бўлиши керак.

Шу билан бирга иқтисодий усуллар шундай танланиши ва қўлланилиши керакки, бунда жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларигагина эмас, балки бутун жамият манфаатларига риоя қилинадиган бўлсин. Бир корхона учун фойдали тадбир давлатга ҳам фойдали бўлсин.

Бошқаришнинг иқтисодий усуллари жумласига:

- кредит ва фоиз ставкаси;
- солиқ ва солиқ юки
- бож тўловлари;
- субсидия ва ванкция;
- лицензия;
- транспорт тўловлари;
- нарх-наво ва ҳақозолар киради.

Бошқарув органлари, хусусан, давлат бу усуллари қўллаб, бозорни шакллантириш чоғида ҳам, унинг ўзини ўзи бошқариш босқичида ҳам ғоят муҳим жараёнларни бошқаради.

Агар маъмурий бошқариш усуллари ўзини ўзи бошқарадиган бозор механизмларига қаршилик кўрсаца, уларга тўсқинлик қилса. Иқтисодий усуллар эса аксинча, улардан фойдаланишга таянади. Хўжалик соҳасига давлатнинг таъсири ҳам тубдан ўзгаради. Бинобарин, маъмурий бошқариш усулидан давлат корхоналарга ўз таъсирини қатъий белгиланган режа орқали ўтказилади.

#### **5.4. Бошқарувнинг ижтимоий-руҳий усуллари**

Ижтимоий-руҳий усулларнинг асосий мақсади жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳитни яратишдир. Бу усул ижтимоий-маънавий вазиятга таъсир этиш йўли билан кишиларнинг фел-атвори, руҳиятини ҳисобга олиб уларнинг ижтимоий (социал) талабларини қондириш орқали бошқаришни билдиради.

Бошқача қилиб айтганда, ижтимоий-руҳий усуллар бу ишлаб чиқариш жамоатларини, улардаги “психологик вазиятни”, ҳар бир ходимнинг шахсий хусусиятларини ўрнатишга асосланган усуллардир.

Бошқаришнинг ижтимоий-руҳий усуллари қуйидаги муаммоларни ҳал этишга қаратилган:

1. Кишиларнинг ижтимоий-руҳий хусусиятлари, қобилиятлари, миждозлари, ҳаракатлари ва ҳақозоларни ҳисобга олган ҳолда меҳнат жамоатларини ташкил топтириш. Бунинг натижасида жамоани ривожлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ҳамкорликда ишлаш учун қулай шарт-шароитлар яратилади.

2. Ижтимоий юриш-туриш меъёрларини ўрнатиш ва ривожлантиришга яхши ва намунали анъаналарни қўллаб-қувватлаш ва миллий урф-одатларни жорий этиш ҳамда жамоа онгини ўстиришга ёрдам беради.

3. Ижтимоий ривожланишни ва кишиларнинг интилишини, ташаббусини рағбатлантириш, умумий таълим даражасини ошириш, маданий, маънавий ва маърифий ўсиш, малака ошириш, эстетик раванқ ва меҳнатга ижобий муносабатни таъминлайди.

4. Кишиларнинг маданий ва ижтимоий-маиший эҳтиёжларини қондириш, уй-жойлар, болалар боғчалари, клублар, профилакториялар, спорт иншоотлари ва ҳақозоларни кўришга шароит тўғдиради.

5. Меҳнат жамоаларида талабчанлик, ўзаро ёрдам, интизомни бузувчиларга муросасизликдан иборат соғлом ижтимоий-психологик муҳитни вужудга келтириш ва уни қўллаб-қувватлашга шароит тўғдиради.

6. Одамларнинг ўз меҳнатида, танлаган мутахассислиги ва касбидан қониқишлари учун, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва иш сифатини ошириш учун шарт-шароитларини вужудга келтиради.

Бу муаммоларнинг эчими бошқаришнинг янада уюшқоқ самарали бўлишини талаб қилади.

Амалий бошқаришда социал-руҳий усуллардан самарали фойдаланиш учун бошқариш объектининг ҳолати тўғрисида кенг ахборотга эга бўлиш керак. Бундай ахборот олиш учун жамоада бевосита социологик тадқиқотлар ўтказиш лозим.

Ижтимоий тадқиқотлар жуда хилма-хил ахборотлар олиш имконини беради:

- жамоа аъзоларининг меҳнатга ва раҳбарларга муносабати;
- бошқариш усулларининг бир-бири билан ўзаро муносабати;
- жамоанинг эҳтиёжлари ва қизиқишлари;
- ходимлар шахсияти;
- ходимлар қўнимсизлиги сабаблари;
- ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги фаоллиги;

Қайд қилинган ижтимоий тадқиқотларнинг ҳам ижобий жиҳатлари, ҳам камчиликлари бор. Шуни ҳисобга олган ҳолда у ёки бу усулни воқеаликни реал акс эттириши ва кўпроқ самара беришига қараб танлаш лозим.

**Ижтимоий-психология** – бу кишилар ва жамоа фаолияти психологик ва ижтимоий омилларнинг ўзаро алоқаси қонунларини, турли социал гуруҳлар хусусиятларини, жамоа мулоқоти ва ўзаро таъсир кўрсатиш шаклларини ўрганадиган психология фанининг соҳасидир.

Меҳнат жамоаларидаги социал-руҳий вазият юзага келган низолар сони билан белгиланади.

**Низо** – бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир эчимга кела олмаганлигини билдиради.

Жамоа аъзолари орасидаги низолар, асосан ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатлари ҳисобга олинмаганлиги, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади.

### **Қисқа хулосалар**

Бошқарув усуллари бу ходимларга ва умуман ишлаб чиқариш жамоаларига таъсир кўрсатиш усуллари бўлиб, бу усуллар қуйилган мақсадларга эришиш жараёнида мазкур ходимлар ва жамоаларнинг фаолиятини уйғунлаштиришни назарда тутаяди.

Бошқариш усуллари ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнидаги мавжуд муносабатлардан объектив тарзда келиб чиқаяди.

Ташкилий- маъмурий усуллар бошқариш усуллари тизимида алоҳида ўрин тутаяди. Ташкилий-маъмурий усуллар юқори органлар ҳокимиятига ва қуйи органларнинг бўйсунушига асосланади. Шунинг учун уларни кўпинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юқори маъмурий органлар бошқарилувчи объектнинг бажариши мажбурий бўлган тартиб-қоидаларни ишлаб чиқаяди, шунингдек бўйсунувчи органлар фармойишлар беради.

Бошқаришнинг иқтисодий усуллари иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади. Зеро, ҳар қандай жамиятнинг иқтисодий муносабати, энг аввало манфаатларда намоён бўлаяди.

### **Назорат саволлари**

1. Усул нима? Бошқарув усулларичи?
2. Функционал тизимости объектларини бошқариш усули деганда нимани тушунасиз ?
3. Бошқариш функцияларини бажаришда қандай усуллар қўлланилади?
4. Делфа усули тўғрисида нима дея оласиз?
5. Ташкилий –маъмурий усулнинг моҳияти нимада?
6. Ташкилий маъмурий усулнинг қандай шаклланини биласиз?
7. Иқтисодий усулларнинг моҳияти нимада?
8. Бошқаришнинг социал руҳий усуллари қандай муаммоларни эчишга қаратилган?

## **6-МАВЗУ: МЕНЕЖЕРНИ РАҲБАРЛИК УСЛУБИ ВА БОШҚАРИШДАГИ ЎРНИ**

- 6.1. Менежер ва раҳбарлик услуги тушунчаси
- 6.2. Раҳбарлик услубига қараб раҳбарнинг турларга ажратилиши
- 6.3. Раҳбар фазилатлари тўғрисида Гиппократ фикрлари
- 6.4. Раҳбарга қўйиладиган талаблар. Раҳбар маданияти.

**Таянч сўз ва иборалар.** Менежер. Замонавий менежер. Юқори менежер. Ўрта менежер. Қуйи менежер. Бошқарув услуги. Иш услуги. Раҳбар иш услуги. Фазилат. Сангвиник. Флегматик. Холерик. Меланхолик. Раҳбар хислатлари.

### **6.1. Менежер ва раҳбарлик услуги тушунчаси**

**Менежер** – бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сир-асрорлари, қонун-қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Менежер бу ёлланма бошқарувчи бўлиб, алоҳида ижтимоий қатламга мансуб бўлади.

Компания фирма. Корхона, банк, молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятига эга бўлган бошқарувчи, директор, раҳбар, мудир, маъмурий бошқарувчилар менежерлар деб юритилади.

Менежерлар бошқарув поғонасига биноан уч тоифага бўлинади:

- юқори поғона менежерлари
- ўрта поғона менежерлари
- қуйи поғона менежерлари.

**Юқори поғона менежерлари** – фирма истикболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Бир сўз билан айтганда фирма режасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади.

**Ўрта поғона менежерлари** – фирма фаолиятининг айрим томонларини, ишлаб чиқариш. Товарларни сотиш, нарх сотиш, нарх белгилаш. Молия фаолияти янги товарларни ўзлаштириш, технологияни қўллаш, меҳнатни ташкил этиш кабиларни бошқариш билан шуғулланади.

**Қуйи поғонали менежерлар** – қуйи бўғинда, масалан, цех, бўлим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, хафталик, ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

**Бошқарув услуги** – бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуидир.

**Иш услуги-** бу бошқарув функцияларини самарали бажариш мақсадида бирор-бир органинг ёки раҳбарнинг бўйсинувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир кўрсатиш усули ва йўллари мажмуидир.

- мамлакат бошқарув органларининг иш услуги;
- вазирлик қўмита, ҳокимларнинг иш услуги;

- суд прокуратуранинг иш услуги;
- корхона. цхларнинг иш услуги;
- айрим раҳбарларнинг иш услуги ва ҳк. Бошқарувнинг турли поғона ва босқичларида турган бошқарув органлари ва раҳбарларининг иш услублари ҳар хилдир. Шу нуқтаи назардан иш услуги ғоят кўп қиррали тушунчадир.

Раҳбарнинг иш услуги – бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндошишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилганда ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради. Бироқ, ҳар бир раҳбар бунда ўзига хос равишда, бошқарув жараёнида ўзи учун мос бўлган, ўз раҳбарлик услубини белгилайдиган усуллар билан ҳаракат қилади. Мутлақо бир хил икки киши бўлмаганидек, раҳбарликда усуллар билан ҳаракат қилади. Мутлақо бир хил икки киши бўлмаганидек, раҳбарликда ҳам мутлақо бир хил услуги йўқ. Раҳбарлик услуги раҳбарларнинг ўз қўл остидагилари билан алоқасида, уларнинг ўзаро муносабатларида таркиб топади.

*Услуб бошқарув органининг интеллектуал салоҳияти, сифатлари, унинг индивидуал хусусиятлари билан белгиланади.*

## **6.2.Раҳбарлик услубига қараб раҳбарнинг турларга ажратилиши.**

Раҳбарлик услуги белгиси ва бўйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча раҳбарларни қуйидаги уч турга ажратиш мумкин:

- Авторитар раҳбар
- Либерал раҳбар
- Демократик раҳбар

Ушбу раҳбарларнинг ижобий ва салбий хислатлари, уларнинг иш услублари тўғрисида 7-жадвал маълумотларидан кўришимиз мумкин.

7-жадвал

### **Раҳбарлик услубига қараб раҳбарнинг турларга ажратилиши**

<b>№</b>	<b>Раҳбарлик турлари</b>	<b>Изоҳ</b>
1	Авторитар раҳбар	Бундай турдаги раҳбар: <ul style="list-style-type: none"> <li>• буйруқ чиқиш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантириришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди.</li> <li>• ўзини жамоадан узоқда тутади, жамоа аъзоларни бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қуяди.</li> <li>• ўзининг ноўрин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди.</li> <li>• муттасил буйруқ беришга ҳаммани ўз истакларига сўзсиз бўйсундиришга интилади.</li> <li>• кўп гапиришни ёқтирмайди, лекин бўйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг раҳбарлик ғурури баландлиги, ўзини катта тутиши сезилиб туради;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўзига бўйсинувчилари олдида қовоқғи солинган кайфиятда бўлади.</li> </ul> <p>Хуллас автократик раҳбар, ўзига бино қўйган, димоғдор, ўз қобилияти ва имкониятларига ортикча ишонадиган, ҳукмини ўтказишда интиладиган кишиларда этишиб чиқади. Бундай раҳбар назоратдан четда қолса ўша эрда доғаллик, такаббурлик тазийқ ўтказиш, мажбур қилиш каби ўта салбий ҳолатлар авж уради.</p> <p>Бироқ автократик бошқарув усули ҳар жиҳатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бўйсинувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи пастлиги сабабли автократик услуби танлаб олиш ҳам иш бериб қилиши мумкин.</p>
2	Леберал раҳбар	<p>Бундай турдаги раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• иродасиз ташаббуссиз бўлади;</li> <li>• ўз зиммасига маъсулият олишни ёқтирмайди;</li> <li>• ишни ўз ҳолига ташлаб қуюди;</li> <li>• идорага нисбатан қатъий бўлишдан ҳайиқади;</li> <li>• ўзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади;</li> <li>• бирон ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди;</li> <li>• талабчан эмас, султ назорат қилади.</li> </ul>
3	Демократик раҳбар	<p>Бундай турдаги раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисобланиб амалга оширади;</li> <li>• ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий натижаларини инобатга олади;</li> <li>• барча билан баробар ва самимий муносабатда бўлади., устунлигини билдирмайди;</li> <li>• буйруқ бериш йўли билан эмас, балки ишонтириш услубида иш туттади;</li> <li>• бўйсунувчиларнинг шахсий ташаббусини ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоадаўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади.</li> </ul>

Қайд этилган раҳбарлик услублари соф ҳолда учрамайди ҳаётда ҳар бир раҳбарнинг иш услуби ҳар хил бўлади, лекин юқоридаги уч услубидан бири яққолроқ сезилиб туради. Турли хил ишлаб чиқариш вазиятларида ҳар хил ходимга нисбатан раҳбарликнинг ижобий томонларидан фойдаланиш керак. Раҳбар ҳақиқий аҳволга қараб иш тутиши ва бўйсинувчиларнинг ўзига хос шахсий ҳислатларини ҳисобга олиб муомала қилиши керак.

### 6.3. Раҳбар фазилатлари тўғрисида Гиппократ фикрлари

**Фазилат** – бу ижобий ҳислат, яхши сифат ёки хусусиятдир. Кишиларда фазилатларнинг турлича бўлиши ҳамда ҳар хил хулқ-атворлар инсоннинг баданида айланиб юрадиган суюқ моддаларга кўп жиҳатдан боғлиқ эканлиги тажрибада кузатилган.

Қадимги тиббиётнинг йирик намоёндаси Гиппократнинг инсон баданида қон асосий ўринни ишғол эца, бундай одам ҳаракатчан, энгил бўлади, таассуротларининг алмаштиришишига тез кўникиб кета қолади, ўз атрофида содир бўлаётган воқеаларга дарҳол ва иштиёқ билан аралашади, деган фикр бежиз эмас. Мана шу хил кишиларни Гиппократ сангвинлар (хушчачақ кишилар) деб атаган. Бу лотинча “сангвинис” яъни “қон” деган сўздан келиб чиққан.

**Сангвиниклар** туйғу (жўшқин) хусусиятлари билан ажралиб туради. Улар:

- янги кишилар билан тез хил топишадиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турига тезда кўникадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ёқтирмайдиган;
- янги шароитга осонлик билан ўрганадиган;
- хушчачақ;
- ҳаракатлари шиддатли;
- нутқи тез;
- келажакка ишонч билан қарайдиган;
- сўзини аниқ ва маъноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир.

Сангвиниклар иш жараёнида кечган кўнгилсиз ҳодисаларни тез унутадилар. Улар ўз кучи ҳамда қобиятларига ортиқча баҳо бериш хусусиятига эга бўладилар.

Раҳбарлар сангвиникларнинг ишини салбий баҳолашдан кўра уларга нисбатан қаттиққўл ва талабчан бўлсалар, ижобий натижага эришишлари мумкин.

Сангвиниклар юқори лавозимга интиладиган кишилар бўлади.

Агар кишида шиллик ҳукмрон ўрин туца, ундай кишилар оғир, тепса тебранмас, кайфиятлари ва интилишлари анча барқарор, воқеалар ва ҳаёт тассуротларига лоқайд қарайдиган бўладилар. Бундай хил кишилар Флегматиклар деб аталган. Қадимги шилликни “флегма” дейишган.

Флегматиклар:

- таъсирчанлиги суст бўлади.
- бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан кўчадилар.
- фаолликлари кам;
- янги шароитга қийинчилик билан мослашадилар;
- ҳаракатлари ва нукталари суст
- кўнгилсиз ҳодиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар
- сабр-тоқатли, чидамли бўлиб, сўзлаганда хотиржам, ўзга шахслар билан ҳаяжонланмай гаплашадилар.

**Холериклар** – кўтаринки руҳда ишлай оладиган қаршиликларни энга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи кайфиятининг бузилиши биланоқ тез ўзгариши мумкин. Улар сержаҳл ўзини яхши кўрадиган, тез гапирадиган одамлар бўлиб бошқалардан гапининг оҳанги ўзгарувчанлиги

билан ажралиб туради. Холерикланинг вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек бўлади. Раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан ўзини тўғри тутлади.

#### **Меланхоликлар:**

- ўта таъсирланувчи хусусиятга эга
- тез тўлиқадиган ва ўзига ишонмайдиган
- ташвишсиз лекин жуда сезувчан
- ниҳоятда аразчан
- жуда оз куладиган
- фаоллиги суст тортинчоқ камғайрат
- арзимаган сабабларга кўзидан ёш оқиб кетаверадиган
- янги ходимлар билан қийинчиликлар билан тил топишадиган кишилардир.

Меланхоликлар қулай шароитда олдига қўйилган масалаларни муваффақиятли бажаради. Агар ишда шароит, яъни вазият ўзгарса, қийинчилик туғилса, улар ўзларини олиб туришади.

#### **6.4.Раҳбарларга қўйиладиган талаблар.Раҳбар маданияти.**

Раҳбар бир қатор талабларга жавоб бериши керак. “Раҳбарлик қилиш” деган сўзга изоҳли луғатларда бошқариш, маслаҳат бериш, кузатиш, йўналтириш, кўрсатма бериш деган турли маълумотлар берилган. Бунда кўриниб турибдики, ҳозирги даврда менежер (раҳбар)лар қондириши зарур бўлган талаблар жуда кўпдир. Улар қуйидаги бешта йирик гуруҳга бўлиш мумкин (8-жадвал).

8-жадвал

#### **Раҳбарга қўйиладиган талаблар**

<b>№</b>	<b>Талаблар</b>	<b>Изоҳ</b>
1	Маънавий этуклик	-сиёсий этуклик; -ахлоқий этуклик -юқори савия ва онг -маърифатчилик -маданиятлилик -ходимларни ватанпарварлик руҳида табиёлашга қолдирлик, топширилган иш учун шахсий жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик виждонлик; -шахсий манфаатларни жамоа манфаатларига бўйсундиришга қодирлик; -кишиларга нисбатан меҳрибон ва эътиборли бўлиш; ташаббус ва илғорликни қўллаб-қувватлаш қобилияти, принсиппиаллик, танқидга чидамли бўлиш, ўз-ўзини танқид қила билиш.
2	Интизом ва меҳнатга бўлган муносабат	- меҳнацеварлик; - жамоа ўртасида интизомни йўлга қўя билиш; - атрофдагиларга меҳнацеварликни тарбиялай билиш Бир ношуд раҳбарнинг беғамлиги юзлаб, минглаб кишилар

		тақдирининг беҳал қирраларига таъсир этиши мумкин. Боқибегам бу тоифа раҳбарларнинг иш услуби билан мураса қилиб бўлмайди.
3	Билим даражаси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- иқтисодийётни билиш;</li> <li>- техника ва технологияни билиш;</li> <li>- бошқариш илмини, функция ва структурасини билиш, истикболни билишга қодирлиги ва ҳк.</li> </ul> <p>Раҳбар аниқ, чуқур ва кенг билига эга бўлиши, уни доимо тўлдириб ва янгилаб бориш керак. Акс ҳолда у обрў қозона олмайди, ходимларнинг ишончига сазовор бўла олмайди.</p>
4	Ташкилотчилик қобилияти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ходимларни танлай билиш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлай олиш;</li> <li>- қўл остидагиларни меҳнатга ўргатиш ва тарбиялашни билиш, жипслашган жамоани вужудга келтира олиш, мақсад сари интилувчанлик.</li> <li>- қутилмаган вазиятларда бошқариш қобилиятини йўқотмаслик.</li> </ul> <p>Ёмон корхона ёки ташкилот йўқ, лекин ёмон раҳбарлар бор. Бу ибора шуни билдирадики, ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, меҳнацевар, талабчан, билимдон раҳбар қўйилса, у корхонани тезда яхши корхона сафига қўшади.</p> <p>Агар ишлаб турган корхонага тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар келиб қолса, у корхона аста-секин таназзулга юз тутади.</p>
5	Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бошқаришни коллегиял тарзда ташкил қила олиш қобилияти</li> <li>- иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш қобилияти</li> <li>- ишга оид хат, буйруқ, фармойишлар ёза билиш турли манбалардан иш учун зарур ахборотларни олиш қобилияти</li> <li>- раҳбарларни ва қўл остидагиларни тинглай билиш қобилияти</li> <li>- асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш қобилияти</li> <li>- режаларни бажаришдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш қобилияти</li> <li>- бошқарув органи қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш</li> <li>- бошқариш структурасини такомиллаштириб бориш қобилияти ва ҳк.</li> </ul>

Раҳбарларнинг сифат хислатларини белгиловчи мезонлари кўп. Бироқ қуйидаги ижобий хислатлар улар алоҳида мавқега эга.

### Қисқа хулосалар

Менежер бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сир-асрорлари, конун қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир.

Ҳар бир менежер ўзига хос бошқарув услубига эга. Услуб – бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йўл, усул маъносини англатади.

Раҳбарнинг иш услуби бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндошишидир. Раҳбар қарор қабул қилган, унинг

бажарилишини ташкил этган ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилган ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

Бироқ, ҳар бир раҳбар бунда ўзига хос равишда, бошқарув жараёнида ўзи учун мос бўлган, ўз раҳбарлик услубини белгилайдиган усуллар билан ҳаракат қилади.

Раҳбарлик услуби раҳбарларнинг ўз қўл остидагилар билан алоқасида, уларнинг ўзаро муносабатларида таркиб топади.

### **Назорат саволлари.**

1. Менежер ким?
2. Раҳбарлик услуби деганда нимани тушунасиз?
3. Раҳбарлик услуби бошқариш усулларида нима билан фарқ қилади?
4. Раҳбарлик услубининг қайси бир турини танлаган бўлар эдингиз ва нима учун?
5. Раҳбарлар қандай талабларга жавоб бериши керак?
6. Раҳбарда қандай ижобий хислатлар мужассамлашган бўлиши керак?
7. Қайси хислатлар раҳбарларни эл назаридан қолишига олиб келади?

## 7-МАВЗУ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

- 7.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар
- 7.2. Бошқарув қарорларини таснифи
- 7.3. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш
- 7.4. Қарорларни ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш.

**Таянч сўз ва иборалар.** Қарор. Қарор қабул қилиш. Қарор қабул қилиш имконияти ва зарурияти. Бошқарув қарорлари. Қарорларга қўйиладиган талаблар. Стратегик қарор. Тактик қарор. Умумий қарорлар. Махсус қарорлар. Оператив қарорлар. “Ринг” усули. Модел. Моделлаштириш босқичлари. Қарорларни бошқариш. Назорат. Назорат функцияси.

### 7.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар

**Қарор-** бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муаяйн бир фикрга келишдир. Бундай қарорларни ҳат биримиз бир кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз. Масалан, кейим жавонидаги қайси бир кейимни танлаб кейиш, таомномадан қайси овқатни, манзилга этиб олишда транспорт, касбини танлаш ва ҳк. Бундай мисолларни кўплаб келтиришимиз мумкин.

Қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида ўз функциясини бажара олмайди Шу сабабли нархларни эркинлаштириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

**Қарор қабул қилиш имкониятининг** муқобил йўллари бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбулини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантыни топиш учун раҳбар этти ўлчаб бир кес мақолига риоя қилиши даркор.

*Қарор қабул қилиш – бу раҳбар ташкилот раҳбарининг олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омиқорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир.*

9-жадвал

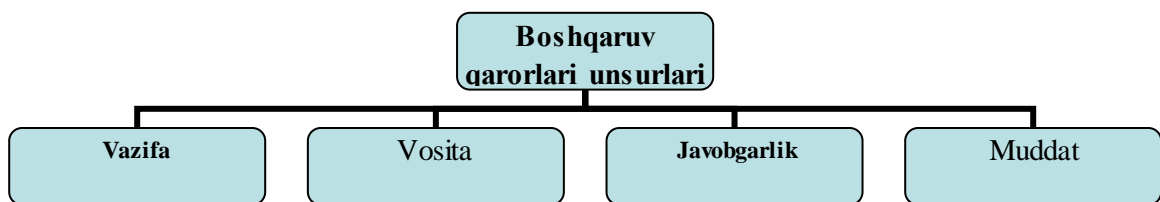
### Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1	Илмий асосланган бўлиши лозим	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа ижтимоий қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирга замон фан-техника ютуқлари негизда қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим.

2	Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган кўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдидан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.
3	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидаги қабул қилиш мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами нисбати тўғрисида борапти. Ҳуқуқлар катта, маъсулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар орзу маъсулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак.	Ҳар қандай қарор ва аниқ бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарорлар бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.
5	Вақт бўйича қисқа бўлиши керак	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.
6	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлмайди.
7	Тезкор бўлиши керак	Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шожалоқлик билан қабул қилинган қарорнинг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
8	Самарали бўлиши лозим	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда қўйилган мақсадга енг кам ҳаражат билан эришиш тушунилади.

Маълумки, қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд, амалдаги ҳолатнинг муаммони ҳал этиш учун талаб этиладиган ҳолатга мос тушунмаслиги натижасида юзага келади. Ана шу ернинг ўзида муаммо келиб чиқади.

Бошқарув қарорлари қуйидаги унсурлардан ташкил топади.



2-расм. Бошқарув қарорлари унсурлари

## 7.2. Бошқарув қарорларини таснифи

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади. Улар қуйидаги белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин (10-жадвал).

10-жадвал

### Бошқарув қарорларининг таснифи.

№	Гуруҳлаш белгилари	Бошқарув қарорлари
1	Амал қилиш даврига кўра	- стратегик қарорлар - тактик қарорлар
2	Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра	- ижтимоий-иқтисоди қарорлар - техникавий қарорлар - стереотип қарорлар - ташаббусли қарорлар
3	Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра	- анъанавий қарорлар - тавсияли қарорлар
4	Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра	- аниқ қарорлар - ноаниқ қарорлар
5	Амал қилиш хусусиятига кўра	- вақтинчалик қарорлар - оператив (тезкор) қарорлар - мунтазам қарорлар - вақти-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
6	Қарорни қабул қилиш шаклига кўра	- яккабошлик принципи асосида қабул қилинган қарорлар - коллегиялик асосида қабул қилинган қарорлар - консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар - “Ринги” усули асосида қабул қилинган қарорлар

**Стратегик қарор** масқадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истикболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади. Бундай дастурларга.

- хусусиятлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш
- рақобат муҳитини шакллантириш
- чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш
- кичик ва хусусия бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

**Тактик қарорлар** мақсадга эришининг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлардир. Масалан:

- корхона фирманинг жорий режаларини тузиш ва жорий қилиш
- кадрлар масаласини ҳал қилиш ва ҳқ.

**Умумий қарорлари** бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунинг бошланиши ва тугаши, тушлик вақти, иш ҳақини тўлаш муддатлари ва бошқа танаффуслар.

**Махсус қарорлар** тор доирадаги муаммога тааллуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлари юзасидан қабул қилинади.

**Стереотип қарорлар** одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзон кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга айрим сифат параметрларига ижрочилар тааллуқли бўлади.

**Консенсус тамойили** пур фикрлилик яъни фикрлар плуралиزمи кучайган ҳамда ахборот оқими тобора кучайиб борган ҳолларда қўлланилади. Ўз моҳияти билан: **Консенсус** – бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар ва турли туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишидир.

Консенсусга ўзаро фикр алмашиши ва маслаҳат шунингдек илгари сурилаётган муқобили масалаларни мақсадга мувофиқлаштиришнинг ҳар хил усуллари қўллаш ёрдамида эришилади.

“Ринги” усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади (11-жадвал).

11-жадвал

### “Ринги” усулини қўллаш босқичлари

№	Босқичлар	Изоҳ
1	Биринчи босқич	Бу босқичда фирма раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришга) доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди
2	Иккинчи босқич	Муаммо “пастга”, яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади.
3	Учинчи босқич	Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуктаи назарларни баргараф этиш босқичидир.
4	Тўртинчи босқич	Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади.
5	Бешинчи босқич	Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат фирма раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

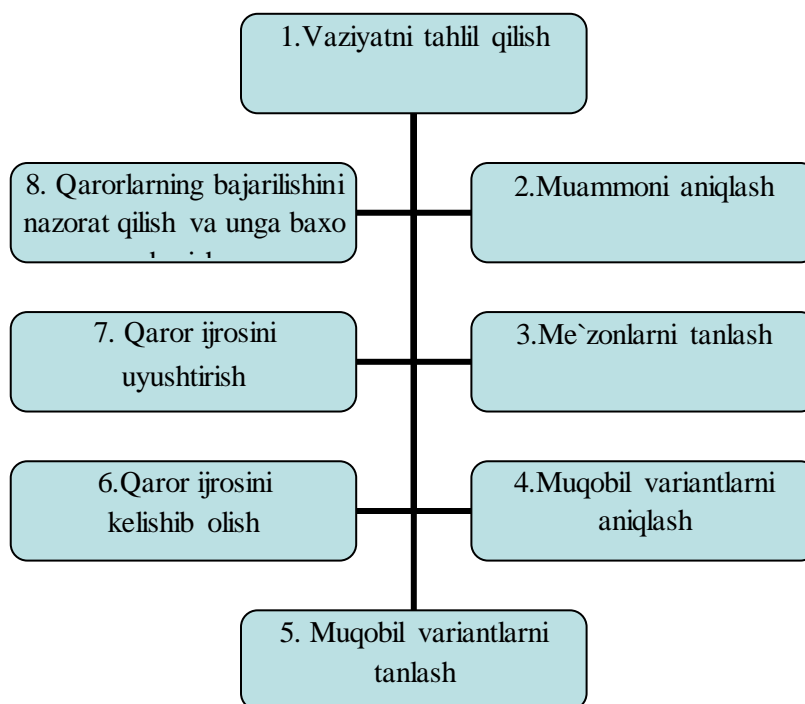
Японияда “ринги” усулини эҳтиёткорлик авайлаш жамоат маъсулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида унинг шаънига айтилган

танқидни учратиш мумкин бўлса-да, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

Қайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарув амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

### 7.3.Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни ташлаш эмас, балки бошқарув олдида қўйилган мақсаднинг оқилона эчимини топишдан иборат. Шу сабабли, қарорни ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва кўламига кўра хилма-хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни 3-расмда кўрсатилгандек бир неча босқичларни ўз ичига олади.



3-расм. Қарор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар.

Бошқариш жараёнида доимо бирон-бир масалани ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар туфайли белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият туғиллади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

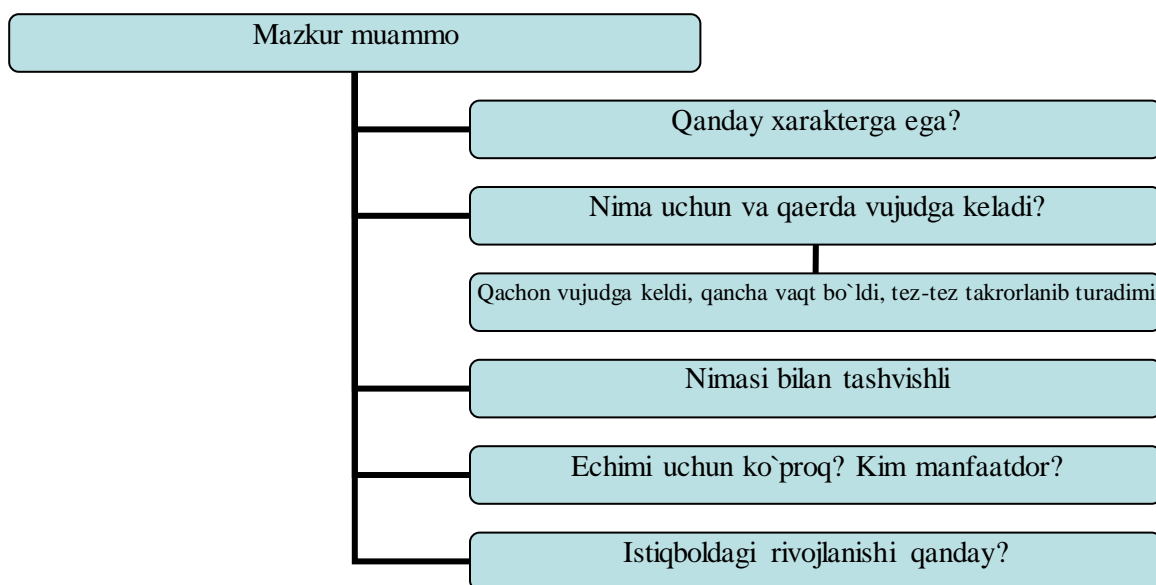
Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил қилинаётган объектидаги аниқ вазият аниқлангач, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг эчими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг

мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла этиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни этиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон этиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур эбўлган дон маҳсулотини этиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммони келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади (4-расм).

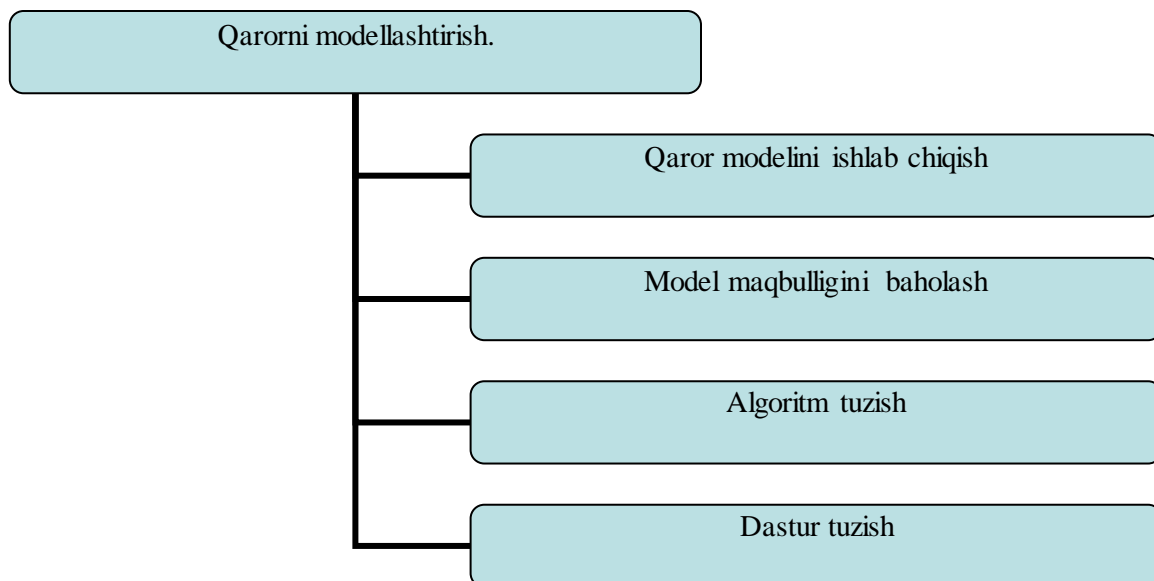
Қарор моделини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантни ажратиб олиш эса мезонларни танлаш билан бевосита боғлиқ. Мезонларни танлаш вазифаларнинг ҳар хил ариантларини муҳокама қилиш, кучли ва заиф томонларини аниқлашда бошланади. Бу масалани ҳал қилигда таклиф қилинган вариантларини иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга.

**Модел** – бу бошқарув олдида турган вазифани ҳал этиш чизмасидир.



#### 4-расм. Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлаш жараёни

Модел оддий ёки дастурлашни талаб қилувчи, мураккб бўлиши ҳам мумкин. Мураккб қарорларни қабул қилишда математик ёки статистик моделлардан фойдаланилади. Бу моделлар муаммоларни миқдор жиҳатдан тавсифлайди ва оптимал варианты бошқариш қарорини қабул қилиш учун аос хизматини ўтайди (5-расм).



**5-расм. Қарорни моделлаштириш**

Қарорни танлаш, уларни узил-кесил қабул қилиш раҳбар томонидан амалга оширилади. Бунда раҳбар қарорни яккабошчилик асосида қабул қилиш мумкин. Одатда, яккабошчилик кўпчилик фикри билан биргаликда кўшиб олиб борилади, яъни:

#### **7.4.Қарорларни ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш**

**Қарорларни бажариш** - бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демакдир, қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳакозолар кўрсатилган бўлади.

**Қарорнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш** – бу фирма, корхона, цех, участка бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқиш ёки хизмат кўрсатиш жараёнида раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.

Бунда ҳар бир бўлинма ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, бошқаришнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бир-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, бош режаларнинг бажарилишини таъминлайди.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизими мақсадда мувофиқ уюштиришдан ва ўзи учун ишлаб чиқаришнинг туб масалалари билан шуғулланиш имкониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатлари билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билишигина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Эришилган нәтижеларни раҳбар фақат ўзининг хизматлари этиб кўрсатмаслиги лозим. Қарор ижро этилмай қолганда айбдор жазолашдан олдин бунинг сабабларини диққат билан ўрганиш зарур.

Кўпчилик раҳбарлар яхши қарор қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас, балки уларни амалга оширишни ташкил қила билмасликлари сабабли ўз лавозимларига мос келмай қоладилар. Баъзи бир масала юзасидан икки-уч марта қарор қабул қиладилар. Қарорнинг бажарилмай қолиш сабаблари ҳам мана шундайдир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш муайян меъёрий ҳужжатга таянади. Корхона, фирма тўғрисидаги қонун ёки Низом ана шундай меъёрий ҳужжатлардан ҳисобланади. Бу жиҳатда мазкур корхона (бўлинма)нинг асосий вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларидан ташқари унинг штат жадвали ва маъмурий раҳбар (бошлиқ, мудир) кўрсатилган бўлади. Низомда кўпинча ушбу бўлинманинг бошқа хизматлари билан функциянал алоқалари тартибга солинади.

Низомга биноан одатдаги шароитларда раҳбар фақар бевосита бўйсинувчиларгагина фармойиш беради. Бошқа бўйсинувчиларга фармойиш фақат уларнинг бевосита раҳбарлари орқали берилади. Масалан, цех бошлиғи формал жиҳатдан хизмат бўйича ўзидан паст турган барча ходимларга буйруқ бериш ҳуқуқига эга. Бироқ у бевосита раҳбарларни четлаб буйруқ берганда бу ҳол:

- ташкилий парокандаликка олиб келади.
- интизомга салбий таъсир кўрсатади
- кўнглисиз ижтимоий оқибатларни келтириб чиқаради.

Баъзан раҳбарлар ўртасида бир-бирининг ишига аралashi холлари рўй беради. Бундай ҳаракат ҳам раҳбарлар орасида маълум норозиликни келтириб чиқаради.

**Назорат** – бу қайта (жавоб) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва белгиланган режаларнинг жойларда бажарилиши даражаси тўғрисидаги маълумотни аниқлаш усулидир.

Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлганлиги сабабли у шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам

ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришга эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказишни, яъни уларнинг ишида кечикишлари пайдо бўлишига сабабчи бўлиши мумкин.

Ўз қарорнинг ижросини текширмаган раҳбар, интизомсиз, ижрочиларни нотўғри тарбияланган раҳбар ҳисобланади.

Қарорни бажарилишини назорат қилиш хулосалар чиқаришни ҳам ўз ичига олади. Бундан мақсад қарорнинг ҳақиқий натижаси ва самарасини аниқлаш, шунингдек, қарор қабул қилиш воситаларидан фойдаланиш тажрибасини умумлаштиришдир.

### **Қисқа хулосалар.**

Қарор бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор – бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келишдир.

Қарор қабул қилиш бу ташкилот раҳбарининг олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир.

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади.

Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлганлиги сабабли у шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак.

### **Назорат саволлари.**

1. Бошқарув қарорлари қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Стратегик ва тактик қарорлар умумий ва махсус қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
3. Стратегик ва ташаббусли қарорлар қандай ҳолларда қабул қилинади?
4. Анъанавий ва тавсияли қарорлар аниқ ва ноаниқ қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
5. Амал қилиш хусусиятига кўра бошқарув қарорлари қандай турларга бўлинади?
6. Қарор қабул қилишнинг коллегиял ва консенсус тамойиллари тўғрисида нималар дея оласиз?
7. Қарор қабул қилишда “Ринг” усулининг моҳияти нимада?
8. Қарорни ишлаб чиқиш қандай босқичларни ўз ичига олади?
9. Қарорнинг бажарилиши қандай назорат қилинади?

## 8-МАВЗУ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ

- 8.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш мазмуни ва моҳияти.
- 8.2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари
- 8.3. Ишлаб чиқилган маҳсулот сифатини бошқариш
- 8.4. Сифат менежменти. Сифат назорат қилиш босқичлари

**Таянч сўз ва иборалар.** Ишлаб чиқаришни бошқариш. Корхонани бошқариш. Бошқарилувчи. Бошқарувчи. Маҳсулот сифатини бошқариш. Сифатли товар. Сифат менежменти. Сифатни назорат қилиш.

### 8.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш мазмуни ва моҳияти

Объектив дунё жонсиз ва жонли табиатдан ташкил топган, ҳар иккиси ҳам доимо ривожланишда ва ҳаракатда бўлади. Шу сабабли улар бошқаришга муҳтождир. Шунга биноан бошқарув ҳам икки асосий турга бўлинади:

- жонсиз табиатни бошқариш;
- жонли табиатни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- ходимларни бошқариш кабиларга бўлинади.

Бошқарув ижтимоий ривожланиш маҳсули ва ижтимоий меҳнат жараёнининг объекти зарурий унсуридир. Бинобарин, ҳар қандай нисбатан катта миқёсда амалга ошириладиган бевосита ижтимоий ёки биргаликда қилинадиган меҳнат идора қилувчига маълум даражада муҳтождир. Бу идора қилувчи яқка ишлар ўртасида ўйғунлик ўрнатади ва ишлаб чиқариш организмнинг мустақил органлари ҳаракатидан фарқ қилиб, бутун ишлаб чиқариш организмнинг ҳаракатидан келиб чиқадиган функцияларни бажаради.

**Ишлаб чиқаришни бошқариш** - деганда ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характеридаги алоҳида фаолият тушунилади. Бундай бошқаришда икки томон:

- ижтимоий-иқтисодий;
- ташкилий техник томонлар фарқ қилинади. Бу ҳар иккала томонлар ўзаро боғлиқдир, лекин ишлаб чиқаришнинг боришига ижтимоий-иқтисодий томон ҳал қилувчи таъсир кўрсатади, чунки ишлаб чиқаришни бошқариш энг аввало, одамларни уларнинг меҳнатини бошқаришдир.

Ижтимоий меҳнат тақсимотига кўра бошқарув : саноат ишлаб чиқаришини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини, транспортни, савдони ва ҳакозоларни бошқаришга бўлинади.

Ҳудудий бошқариш даражасига кўра бошқарув: туман вилоят, мамлакат миқёсидаги ишлаб чиқаришни бошқариш турларига бўлинади. Бошқаришга корхона нуқтаи назаридан қуйидагича таъриф бериш мумкин.

Корхонани бошқариш – бу хўжалик раҳбар органлари, корхона маъмурияти ҳамда жамоат ташкилотларининг иқтисодий ва ижтимоий натижаларга эришишини кўзда тутган ҳолда кишилар жамоасига, улар орқали ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм унсурларига уларнинг ўзаро амал қилишини уюштириш учун мақсад йўналишида тартибли таъсир кўрсатишдир.

Ҳар қайси ишлаб чиқариш хоҳ у корхона даражасида, хоҳ у мамлат миқёсида бўлсин ўзининг бошқарилувчиси (объекти) ва бошқарувчиси (субъекти) га эга бўлади.

Бошқарилувчи ёки бошқарув объекти кўп қиррали ишлаб чиқариш жараёни бўлиб у:

- моддий ва техникавий тайёргарлик (асосий ва айланма фондлар);
- ташкилий меҳнат тайёргарлиги (кадрларни танлаш, ишга қабул қилиш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш ва ҳк.);
- хизмат кўрсатишни ташкил қилиш (энергия бериш, таъмирлаш, ташиш ва ҳк.)
- маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бевосита жараёни ва уни сотишни ташкил қилишни ўз ичига олади.

**Бошқарувчи ёки бошқарув субъекти** – бу бир гуруҳ кишилар ҳамда бошқарув органларидан иборат бўлиб, турли шакллар, усуллар ва техникавий воситалар ёрдамида бошқарилувчи объектга таъсир ўтказди. Бошқариш объектлари бўлмаса, унинг субъектлари ҳам бўлмайди. Демак, бошқарувчи ички тизимнинг негизида бошқарувчи кичик тизим ётади.

Масалан: корхона бўғинида субъект бўлиб, шу корхонанинг директори ва унга бўйсинувчи бутун бошқарув аппарати ҳисобланади. Объект бўлиб эса шу корхонадаги барча цехлар ва участкалар ҳисобланади.

Цех бўғинида субъект бўлиб, цех бошлиғи ва унга бўйсинувчи бирча бошқарув аппарати ҳисобланса, бошқариладиган объектни эса барча цехлар ташкил қилади.

Участка бўғинида бошқарилувчи объектга ишчиларнинг иш жойлари киради. Бошқарув субъекти бўлиб, участка бошлиқлари ҳисобланади.

Иш жойларида ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа кўринишда амалга оширилади. Бундай бошқариш меҳнат воситаларини, яъни буюм бошқариш дейилади (12-жадвал).

12-жадвал

**Ишлаб чиқаришни бошқаришда “объект” ва “субъект” тушунчалари**

<b>Ишлаб чиқариш бўғинлари</b>	<b>Бошқарилувчи тизим (объект)</b>	<b>Бошқарилувчи тизим (субъект)</b>
Корхонада	- Цехлар, участкалар	Директор ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати
Цехда	- Участкалар	Цех бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати

Участкада	- Ишчиларнинг иш жойлари	Учаска бошлиғи ва унга бўйсинувчи барча бошқарув аппарати
Иш жойларида	- Меҳнат воситалари	- Ишчилар, хизматчилар ва бошқа ходимлар

Бошқарувнинг ҳар иккала тизими ўзаро алоқадор бир бутунни ташкил қилади ва бир-бирига таъсир кўрсатади. Бир томондан, бошқарувчи тизимга таъсир кўрсатган ҳолда унинг таркибини ўзгартиради, уни муайян энг қулай ва энг мувофиқ нисбатга келтиради. Иккинчи томонда эса, бошқарилувчи тизим бошқарувчи тизимга акс таъсир кўрсатади.

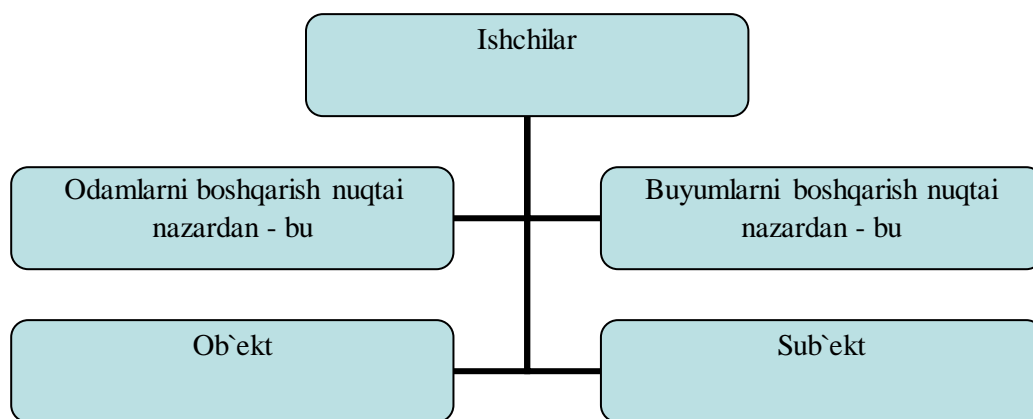
## 8.2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари

Ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришни ташкил қилади:

- буюмни, яъни меҳнат воситаларини бошқариш;
- одамлар (ишчилар) ни бошқариш.

Буюмни бошқариш унинг ўзини ишлаб чиқариш жараёнидан иборат. Бу жараёнда ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир кўрсатадилар ва бошқариш субъекти ролини бажарадилар. Моддий бойлик олиш учун меҳнат буюмларига бевосита таъсир кўрсатадиган ишчилар.

- бошқарувчи тизимда бошқаришнинг объекти (одамларни бошқариш);
- бошқариладиган тизимда бошқаришнинг субъекти (буюмни бошқариш) сифатида иштирок этадилар (6-расм).



6-расм. Бошқарув объекти ва субъекти

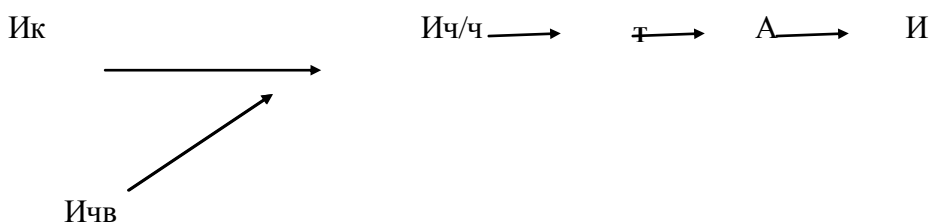
Ишлаб чиқаришни бошқариш – ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Одамларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир кўрсатишидир.

Масалан: ҳар бир корхона цехлараро асосий ва ёрдамчи цехлар ўртасида, ҳар бир цехда эса участкалараро; ўз навбатида ҳар қайси участка

ёки бригадаларнинг ишчилари ўртасида ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари мавжуд бўлади.

Шунингдек, корхоналар бошқа корхоналар билан маҳсулот сотиш, ишлаб чиқариш воситалари билан таъсинлаш борасида ҳам ишлаб чиқариш алоқаларини ўрнатади. Бу муносабатлар кооперация ва меҳнатни, ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш даражасига боғлиқ.

Иқтисодий фаолият ишлаб чиқаришдан бошланади. Ҳар қандай ишлаб чиқаришда икки омил шахсий инсоний омил ва моддий ашёвий омил иштирок этади.



Бу ерда: Ик – ишчи кучи (шахсий инсоний омил);

Ичв – ишлаб чиқариш воситалари (меҳнат предметлари, яъни хом-ашё, материаллар ва меҳнат қуроллари, яъни машина, асбоб-ускуналар, ўлчаш, ҳисоблаш асбоблари ва ҳк) ;

Ичв – ишлаб чиқариш жараёни;

Т- тақсимот;

А- айрибошлаш;

И – истеъмол.

Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот яратилади ва у тақсимот, айрибошлаш орқали истеъмол қилиш билан тугалланади.

Ишлаб чиқариш муҳитда бошқариш фаолиятининг асосий мақсади – бу ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва юқори фойда олишдир. Фойда олиш эса:

- ишлаб чиқариш омилларидан фойдаланиш самарадорлигига;
- инвестиция самарадорлигига;
- маҳсулот сифат ва унинг рақобатбардошлигига;
- тез ва самарали қарорларнинг қабул қилинишига;
- янги техника ва технологиянинг жорий қилиш даражаси каби қатор омилларга боғлиқдир.

Демак, ишлаб чиқаришни бошқариш бевосита, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир қилувчи ташқи ва ички омилларни бошқариш жараёнларини ўз ичига олади.

- ишчи кучини бошқариш;
- ишлаб чиқариш воситаларини бошқариш
- техника ва технологияни бошқариш
- ишлаб чиқариш самарадорлигини бошқариш
- маҳсулот сифатини бошқариш
- инвестиция самарадорлигини бошқариш
- инновацион жараённи бошқариш ва бошқа.

Қайд қилинган объектларни бошқариш дастлаб режалаштиришдан бошланиб, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, уни тартибга тушириш, мувофиқлаштириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу ерда рағбатлантириш ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча функциялари жараёнида ўз аксини топади.

### 8.3. Ишлаб чиқилган маҳсулот сифатини бошқариш

**Маҳсулот сифатини бошқариш** деганда, буюмларни истеъмолчилар талабларига бутунлай мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи мақсадга қаратилган фаолият тушунилади. Маҳсулот сифатини баҳолаш ва уни бошқариш зарурияти:

- режалаштириш ва истиқболни белгилашда;
- янги маҳсулот яратиш вариантыни танлашда;
- норматив (меъёрий) ҳужжатларни ишлаб чиқишда;
- маҳсулот сифатини назорат қилишда;
- маҳсулот сифатини иширгани учун ходимларни рағбатлантиришда;
- сифат тўғрисида ахборот йиғишни ташкил этишда ва ҳқ ҳолларда вужудга келади.

**Сифатли товар** деганда унинг мустақамлиги, чидамлилиги, истеъмол хусусиятлари, ташқи кўриниши стандартлаштирилганлик даражаси, тайёрланиш технологияси ва бошқаларни ўзида жам этган товар тушунилади.

**Маҳсулот сифати** мазкур товардан, маълум ижтимоий эҳтиёжнинг мазкур истеъмол қийматидан қониққанлик даражасини ифодалайди. Маҳсулот сифати хом-ашё, ишлаб чиқариш воситаларининг сифатини оширишдан олинадиган иқтисодий самарада намоён бўлади.

Хом-ашё сифатини оширишдан олинадиган иқтисодий самара:

- материаллар сарфи нормаларининг камайишида;
- унга ишлов беришга қилинадиган меҳнат сарфининг қисқаришида;
- пировард маҳсулот чиқишининг кўпайишида;
- маҳсулот сифатининг яхшиланишида намоён бўлади.

Машиналар сифатини оширишнинг самарадорлиги;

- меҳнат унумдорлигининг ошишида;
- машиналар чидамлилигининг узайишида;
- захирадаги машиналарга бўлган талабнинг қисқаришида;
- таъмирталаб машиналарга сонининг камайишида
- капитал сарфларига бўлган тежамкорликда намоён бўлади ва ҳқ.

Маҳсулот сифатига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

- ишлаб чиқариш воситалари; хом-ашё ва материаллар сифати;
- ишловчиларнинг малакаси, иш қобилияти, уюшқоқлиги, ташаббускорлиги, изланувчанлиги ва ижодий ёндошуви;
- ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш санъети.

## 8.4. Сифат менежменти. Сифат назорат қилиш босқичлари

Сифат менежменти маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида сифат ҳақида қайғуришни англатади. Шу нуқтаи назардан сифатни бошқариш жараёни куйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- ишлаб чиқаришгача- конструкциялаш, самарали технологияни, стандартларни ишлаб чиқиш ва ҳк.
- ишлаб чиқариш жараёнида – бу ерда яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқаришга йўл қўймаслик;
- ишлаб чиқаришдан кейинги босқич – сақлаш, сотиш, ташиш, хизмат кўрсатиш ва бошқа жиҳатлар устида қаттиқ назоратни ўрнатиш.

Сифатни назорат қилиш ҳам уч босқичдан иборат:

- келаётган хом-ашё, материаллар, ярим фабрикалар ва бутловчи қисмлари текширишдан иборат бўлган кириш назорати;
- ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулотлар параметрларни текширишдан иборат эҳтиёт ёки жорий назорат;
- тайёр маҳсулотни текширишга қаратилган қабул қилиш назоратларига бўлинади.

Сифатни назорат қилиш – маҳсулот сифати кўрсаткичларининг белгиланган талабларга мувофиқлигини текширишдир.

### Қисқа хулосалар.

Объектив дунё жонсиз ва жонли табиатдан ташкил топган. Ҳар иккиси ҳам доимо ривожланишда ва ҳаракатда бўлади. Шу сабабли улар бошқаришга муҳтождир.

Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий ҳарактердаги алоҳида фаолият тушунилади.

Ҳар қайси ишлаб чиқариш хоҳ у корхона даражасида, хоҳ у малакат миқёсида бўлсин ўзининг бошқарилувчиси (объекти) ва бошқарувчиси (субъекти) га эга бўлади. Бошқарувнинг ҳар иккала тизими ўзаро алоқадор бир бутунни ташкил қилади ва бир-бирига таъсир кўрсатади. Бир томондан, бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимга таъсир кўрсатган ҳолда унинг таркибини ўзгартиради, уни муайян энг қулай ва энг мувофиқ нисбатга келтиради.

Иккинчи томондан эса, бошқарилувчи тизим бошқарувчи тизимга акс таъсир кўрсатади.

Объектларни бошқариш дастлаб режалаштиришдан бошланиб, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, уни тартибга тушириш, мувофиқлаштириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу эрда рағбатлантириш ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча функциялари жараёнида ўз аксини топади.

### Назорат саволлари.

1. Ишлаб чиқаришни бошқариш мазмуни ва моҳиятини тушунтиринг.
2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.
3. Ишлаб чиқилган маҳсулот сифатини бошқариш қандай амалга оширилади.
4. Сифат менежменти нима.
5. Сифатни назорат қилиш босқичлари.

## **9-МАВЗУ. МЕҲНАТ ЖАМОАЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРИШ**

- 9.1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси
- 9.2. Ходимларни бошқариш тизими
- 9.3. Ходимларни бошқариш та мойиллари
- 9.4. Ходимларни режалаштириш
- 9.5. Ходимларни бошқариш самарадорлиги.

**Таянч сўз ва иборалар.** Ходим. Инсон ресурсларини бошқариш. Ходимларни бошқариш. Функционал бошқарув. Ташкилий бошқарув. Ходимларни бошқариш тизими. Ходимларни бошқариш тамойиллари. Меҳнат ресурсларини бошқариш. Ходимларни режалаштириш. Ходимлари бошқариш самарадорлиги.

### **9.1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси**

“Ходим” ибораси ўзбек тилининг изоҳли тилининг луғатида “бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи” маъносига талқин этилади. Масалан, савдо ходими, халқ маорифи ходими, мидецина ходими, илмий ходим ва ҳк.

Бугунги амалиётда ходим ва уни бошқариш муаммосига икки хил ёндошув мавжуд:

- инсон ресурсларини бошқариш;
- ходимларни бошқариш.

“Инсон ресурсларини бошқариш” тушунчаси бошқаришнинг стратегик жиҳатларини, шунингдек ижтимоий ривожланиш масалаларини ўз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. “Ходимларни бошқариш” тушунчаси эса кўпроқ кадрлар билан тезкор ишлашни англатади. Агар биринчи ёндошув давлат миқёсига бандлик ва уни мувофиқлаштириш вазифаларидан келиб чиқса, иккинчи ёндошув бевосита корхона даражасидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади (13-жадвал).

### **13-жадвал**

#### **Инсон ресурсларини бошқаришдаги фаолият турлари**

<b>Фаолият соҳаси</b>	<b>Нимага устуворлик берилади</b>	<b>Қандай функциялар бажарилади</b>	<b>Бажарилиши тўғрисида кимга маълумот берилади.</b>
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик ёндошув)	-Мутлоқ янги вазифаларни эчишга -Глобал узок муддатли вазифаларни эчишга	-Инсон ресурсларини режалаштириш -Шахсий қобилият ва малакани ошириш -Корхонанинг ходимларга сарфланадиган харажат доирасида ходимлар учун харажатлари режалаштириш	Корпорация Президентига

Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	-Маъмурий аралашувга зарурият туғиладиган кундалик муаммоларни эчишга	-Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш -Мехнат Мотивациясини бошқариш -Техника хавфсизлигини назорат қилиш -Низоларни ҳал қилиш.	Корпорация вице-президенти
---------------------------------------	---	--	----------------------------

**Ходимларни бошқариш** деганда корхонади банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (мўтадил) фаолият кўрсатиш учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий иқтисодий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функциянал ташкилий бошқарувларга бўлинади.

**Функционал бошқарув** деганда бевосита кадрлар масаласини эчиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва ҳаказолар тушунилади.

**Ташкилий бошқарув** тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, касаба уюшмалар ва бошқаларни ўз ичига олади.

## 9.2.Ходимларни бошқариш тизими

Ходимларни бошқариш тизими деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиш учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган иқтисодий-ташкилий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади. Таркибан бу тизим қўйидагиларни ўз ичига олади (14-жадвал):

14-жадвал

### Ходимларни бошқариш тизими

№	Тизим ости тизимлари	Бошқариш объектлари
1	Иш шароити	-мехнатнинг руҳий – физиологик талабларига риоя қилиш; -мехнат эргономикаси талабларига риоя қилиш; -мехнат муҳофазаси ва техника хавфсизлигини таъминлаш; -табиатни муҳофаза қилиш ва ҳк.
2	Мехнат муносабатлари	-шахсий ва гуруҳлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; -раҳбар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; -ишлаб чиқаришдаги ихтилофлар, низолар, асаббузарликларни бошқариш; -касаба уюшмалари билан ўзаро муносабатларни бошқариш ва ҳк.
3	Кадрларни ҳисобга олиш ва расмийлаштириш	-ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, бир жойдан иккинчи жойга ўтишларини расмийлаштириш; -кадрлар бошқарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш; -касбий йўналишларни аниқлаш; -бандликни таъминлаш.

4	Ходимларни режалаштириш ва ходимлар маркетинги	-ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш; -кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш; -меҳнат бозорини ўрганиш, ходимларга бўлган эҳтиёжини режалаштириш, рекламани уюштириш; -корхонани кадрлар билан таъминловчи ташқи манбалар билан алоқасини ўрнатиш; -вакант (бўш) жойларга номзодларни аниқлаш ва баҳолаш; -кадрлар жорий баҳолаб бориш.
5	Кадрларни ривожлантириш	-кадрларга иқтисодий ва техникавий билимлар бериш; -қайта тайёрлаш ва малака ошириш; -заҳирадаги кадрлар билан ишлаш; -амал ва мартабани назорат қилиш ва режалаштириш; -янги ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик кўникмаларини таъминлаш.
6	Меҳнатни рағбатлантириш воситаларини такомиллаштириш	-меҳнат жараёнларини меъёрлаштириш ва тарификациялаш; -иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш; -маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш; -фойда ва капиталга қатнашиш ҳиссасини ишлаб чиқиш; -мотивация ва уни бошқариш.
7	Ҳуқуқий хизмат	-меҳнат муносабатларидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш; -ходимларни бошқаришга тааллуқли, фармойишли ҳужжатларни келтириш; -хўжалик фаолиятидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш.
8	Ижтимоий тузилмани ривожлантириш	-умумовқатланиш муассасаларини бошқариш; -коммунал хўжалик соҳасини бошқариш; -жисмоний тарбия ва маданияти ривожлантириш; -соғлиқни муҳофаза қилиш ва ҳордиқ чиқаришни таъминлаш; -болалар муассасалари билан таъминлаш; -ижтимоий низоларни бошқариш; -халқ истеъмол моллари ва озиқ-овқат маҳсулотларининг сотилишини таъминлаш.
9	Бошқаришнинг ташкилий таркибини ишлаб чиқиш тизими	-бошқаришнинг шаклланган ташкилий таркибини таҳлил қилиш ва лойиҳалаштириш; -штатлар рўйхатини ишлаб чиқиш; -бошқаришнинг янги ташкилий таркибини тузиш.

### 9.3.Ходимларни бошқариш тамойиллари

Ходимларни бошқариш икки гуруҳдан иборат тамойилларига асосланади. Ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг й ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади. Масалан, илғорлик тамойили корхона доирасидаги бошқарув тизимининг чет эл ёки маҳаллий илғор корхоналар бошқарув тизимига мос келадими, замон талабига жавоб берадими ёки йўқми деган саволга жавоб берса, мувозийлик тамойили эса ходимлар бошқарувидаги тезкорликни оширади ва ҳақозо (15-жадвал).

**Ходимларни бошқариш тамойиллари.**

№	Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойиллари	Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари
1	Самарадорлик	Концентрация
2	Илғорлик	Ихтисослаштириш
3	Истикболлилик	Мувозийлик (параллелност)
4	Комплекслилик	Ихчамлик (адаптивност)
5	Тезкорлик	Изчиллик (преественност)
6	Оптималлик	Узлуксизлик
7	Оддийлик	Бир меъёрлилик
8	Илмийлик	Технологик бирлик
9	Кўп бўғинлилик	Бадастирлик (комфортност)
10	Автономлик	Бошқаришда коллегиялилик
11	Барқарорли	
12	Кўп қирралик	
13	Режалилик	
14	Рағбатлантирувчи	
15	Танлаш ва жой-жойига қўйиш	
16	Самарали бандлик	

Корхонада банд бўлган барча ходимлар икки тоифадан иборат: ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар ва бошқарувчилар (рағбарлар, мутахассис-менежерлар). Ходимларни, яъни инсон омилини бошқариш қўйидаги жиҳатларни бошқаришни ўз ичига олади (7-расм).

Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида меҳнат ресурсларини бошқариш жуда ҳам мураккабдир. Чунки ишлаб чиқариш ва бошқариш масалаларининг марказида одамлар-ишчилар, мутхассислар ва раҳбарлар туради. Корхона мақсадига эриши ва режаларнинг бажарилиши фақат шулар иштирокида бўлади. Инсон омилини ҳисобга олмаслик, инсонга беъетиборлик иқтисодда кам самараликка ва ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайишига олиб келади.

**Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг асосий мақсади** ишчилар ва ходимларнинг қобилиятларини, янада жадал ва унумли меҳнат қилишга кўзғатишдир.

Инсон омилига эътибор, одамларга нисбатан жиддий, маъсулият билан ёндошиш меҳнат ресурсларини бошқаришнинг бош ғоясидир.

Ходимларни режалаштириш
Танлов, ишга қабул ва ишдан бўшатиш
Кадрларни лавозим ва профессионал, маъмурий ўсишини режалаштириш
Маъқул иш шароити ва ижтимоий – руҳий муҳитни яратиш
Ходимларни бошқаришдаги ҳаражатлар ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш
Мотивация

Маъсулият ва ваколат
Ихтилофлар, низоларни ҳал қилиш

## 7-расм. Меҳнат ресурсларини бошқариш чизмаси.

### 9.4.Ходимларни режалаштириш.

**Ходимларни режалаштириш** – бу инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашди. Бу жараён уч босқичдан иборат (8-расм).

1	Мавжуд ходимларни баҳолаш	2	Истиқболда ходимларга бўлган талабини режалаштириш	3	Ходимларни ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш
---	---------------------------	---	--	---	--

### 8-расм. Ходимларни режалаштириш.

Корхонада мавжуд ходимларни баҳолашда, энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи омилларга, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни қаратмоқ лозим. Зеро, меҳнат бозоридаги ҳолат кўп жиҳатдан қўйидагиларга боғлиқ:

- аҳоли сони, ёши, жинси салмоғидаги ўзгаришлар;
- тармоқ ва ҳудудий бандликдаги ўзгаришларга;
- қўшимча ишчи кучини йўллаш даражасига;
- ишлаб чиқариш ҳажми, таркиби ва ўсиш суръатига;
- меҳнат ресурсларини бошқариш усулига ва ҳқ.

Ички омилларни баҳолаш учун қўйидаги маълумотлар таҳлилин бажармоқ зарур:

- ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ногиронлар, салмоғи, ишчи ва хизматчилар, ИТХ ва ҳқ);
- ходимлар қўнимсизлиги;
- иш кунинг давомлилиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси тўло ва ҳқ);
- давлат ёки ҳуқуқий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган ижтимоий-маиший хизмат (ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган маблағ)лар.

Қайд қилинган ташқи ва ички омилларнинг таъсирида меҳнат бозоридаги вазият ўзгариб туради ва шунга мос равишда меҳнат ресурсларига бўлган талаб ва таклиф кўлами аниқланади.

Меҳнат ресурсларига бўлган талабни режалаштириш ходимларни режалаштириш жараёнининг бошланғич бўлиб, уни тузишда қўйидаги маълумотлар асос вазифасини бажаради:

- мавжуд ва режалаштирилаётган иш жойлари;
- ташкилий ва техник тадбирлар режаси;
- штатлар рўйхати ва бўш лавозимларни тўлдириш режаси.

Ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштиришда маҳсулот ишлаб чиқариш режаси, маҳсулот бирлигига сарфланадиган вақт нормаси бир йўлда ўрнатилган иш вақти фондидан фойдаланилади. Амалдаги технология даражаси доираси ходимларга бўлган талабни режалаштириш учун қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$Ti = qi * Ni / Bi$$

Бу ерда:  $Ti$  - гуруҳдаги ходимларга бўлган талаб нормаси (касби, малака даражаси);

$qi$  – бир йўлда  $I$  маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси;

$Ni$  – маҳсулотнинг бир бирлигига мазкур гуруҳ ходимнинг сарфлайдиган иш вақти нормаси;

$Bi$  – мазкур гуруҳдаги битта ходимга тўғри келган йиллик вақт фонди.

Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжини режалаштириш меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб ва таклиф мувозанатига боғлиқ.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кўпроқ, яъни:

#### **Талаб > Таклиф**

Бўлса, у ҳолда корхонага ишчи кучининг қўшимча манбаларидан қўшимча таклиф режалаштирилади. Бундай манбаа бўлиб – меҳнат нафақасини олувчилар, талабалар ва ўқитувчилар ҳисобланади. Бундай вазиятда меҳнат биржанинг фаолиятлари кучайтирилади ва такомиллаштирилади, бошқа ҳудудлардан қўшимча ишчи кучининг ўқиб келиши рағбатлантирилади, ҳар бир ишсизнинг шахсий ҳисоби юритилади ва ҳк.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кам яъни:

#### **Талаб > Таклиф**

Бўлса, у ҳолда қўшимча иш жойларини ташкил этиш иш сменасини кўпайтириш, иш билан бандликнинг ноанъанавий йўлларида фойдаланиш, бошқа ҳудудларга ортиқча ишсизларни жалб қилиш режалаштирилади.

Агар ишчи кучига бўлган талаб таклиф билан тенг, яъни

#### **Талаб > Таклиф**

мувозанат бўлса, у ҳолда корхонада:

- ишлаб чиқариш воситаларини замонавийлаштириш ва қайта тиклаш;
- иш вақтини йўқотишни камайтириш;
- ишчиларнинг малакасини ошириш;
- меҳнатни рағбатлантириш ва иш ҳақини самарали ташкил этиш каби тадбирлар режалаштирилади.

Еркин бозор шароитида бошқарув вазифаларининг мураккаблашуви корхона раҳбарларига ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш ишларига жуда катта маъсулият билан ёндошишни талаб қилади.

## 9.5. Ходимларни бошқариш самарадорлиги

Ходимларни бошқариш самарадорлиги кўп жихатдан ходимларни танлашга боғлиқ. Ходимларни танлаш – бу икки томонли жараён. Бир томондан корхона даъвогарга иш бериш ёки бермасликни ҳал қилса, иккинчи томондан даъвогар агар ишга таклиф қилинса, у бу таклифни қабул қилиш керакми ёки керак эмаслигини ҳал қилади. Бу жараёнда раҳбар қўйидаги ҳолатларга ўз эътиборини қаратмоғи лозим.

- Даъвогарларни, айниқса, ўзи тўғрисида қисқача маълумотларни тақдим этганларни билиб олиш учун иложи бўлган барча тадбирларни кўрмоқ керак.
- Очиқ берилган тавсияларга ортиқча ишонвермай, ўзингиз шахсан, суриштириб билганингиз дуруст. Анча ортиқ фикр олиш учун номзоднинг собиқ иш берувчисига қўнғироқ қилиш ёки у билан шахсан учрашиш лозим. Ўша раҳбарнинг мазкур ходимдан ажралаётганига қандай қараётганини эътибор билан кузатиш керак.
- Ҳар бир даъвогарнинг оилавий хотиржамлигини суриштириб кўриш лозим

Даъвогар билан суҳбатни шундай олиб бориш керакки, токи иш биринчи ўринда бўлсин, шундай оддий корхона ходими ўрнига даъвогар ўзини бош вазир лавозимига даъвогардек тутмайди.

Биринчи навбатда шуни таъминламоқ керакки, ишга қабул қилинаётган одам музокаралар чоғида ўзининг бўлажак ишининг барча хусусиятларини тасаввур қилинсин, келгусида хафа бўлиб юрмасин, бунда бирон-бир салбий ҳолларга йўлиқмасин.

Даъвогарга берилган баҳолар ва тавсияларни таҳлил қилганда, шунингдек музокаралар олиб борилганда:

- унинг топширилаётган ишни бажара олишига;
- зарур бўлиб қолганда касбий маълумотини ошира билишига;
- техникага нисбатан эътиборига;
- феъл – атворига;
- ҳалоллиги, мулоҳазалилиги, турмушда ҳозир-нозирлиги ва тўғрилигига;
- ташаббускорлиги, ҳаётга талабчанлигига;
- ишга ҳамда иш кунинг давомийлигига;
- оғир шароитда ўзини тутишига;
- саломатлиги, ташқи кўриниши, вақтни тақсимлай билишига;
- хунари ва бўш вақтлардаги машғулотларига диққат қилиш лозим.

Ҳар бир даъвогарга у билан турмуши тўғрисида суҳбатлашиш ва барча зарур саволларга жавоб олиш учун этарли даражада вақт ажратиш керак.

Булардан ташқари шуни унутмаслик керакки, ишга қабул қилинаётган номзод топшириладиган ишни бажаришга яроқлигина бўлиб қолмай, балки корхонанинг бошқа ходимлар билан чиқишиб кетадиган ҳам бўлиши керак. Агар у шу кейинги талабга мувофиқ келмаса, одатда яхши мутахассиснинг ҳам бахридан ўтиш керак.

Ишга қабул қилинган одам ўз ҳамкасбларига қўшилиб кетганда ўзини ўз уйидагидек ҳис этиши муҳимдир. У ўз бурчларини қандай эплаётганини диққат билан кузатиш, ҳамда унга ёрдам бериш керак, унинг янги жойда ўзини тутиб олиши учун вақт кераклигини англамоқ лозим.

Ходимларни танлаш ва уларга адолатли баҳо бериш бошқаришнинг энг мураккаб қирраларидан ҳисобланади. Шу сабабли уларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйишда зарур маъсулият билан ёндошилмаса иш якунлари кутилган самарани бермаслиги аниқ. Ходимларни танлаш услуби қанчалик пухта ишлаб чиқилган бўлса, шунчалик корхонанинг меҳнат фаолиятида кутилмаган самарадорликка эришиш амалиётда исбот этилган.

Ходимларни танлашда уларнинг кўп қиррали хислатларини аниқлаш имконини берувчи қуйидаги махсус усуллар қўлланилади:

- анкета маълумотларини таҳлил қилиш усули;
- руҳий тестлаш усули;
- амалий иш ўйинларини ўтказиш усули;
- малакавий текшириш усули;
- суҳбат ўтказиш усули;
- аттестациядан ўтказиш усули;
- рейтинг усули.

Аттестация жараёнида ходимларни малакасига, унинг бажараётган ишига ёки лавозимога лойиқлигига ҳолисона баҳо берилиши керак. Аттестация қилинаётган ходимнинг ишига баҳо беришда унинг режа топшириқларини баржаришдаги шахсий хизмати, меҳнат интизоми, ўз вазифасини сидқи дилдан бажарилиши кабилар инобатга олиниши зарур. Ана шулар асосида аттестация ўтказувчилар очиқ овоз бериш йўли билан қуйидаги баҳоларни бериши мумкин:

- бажараётган лавозимига лойиқ;
- ходим кўрсатилган нуқсонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқоца бажараётган лавозимига лойиқ;
- егаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

Шундай қилиб, ходимларни бошқаришдан асосий мақсад уларнинг фаолиятини корхона фойдасини оширишга йўналтиришдир.

### **Қисқа хулосалар.**

Ходимларни бошқариш тизими деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиш учун шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро

боғланган иқтисодий – ташкилий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида меҳнат реусрларини бошқариш жуда ҳам мураккабдир. Чунки ишлаб чиқариш ва бошқариш масалаларининг марказида одамлар-ишчилар, мутахассислар ва раҳбарлар туради. Корхона мақсадига эриши ва режаларнинг бажарилиши фақат шулар иштирокида бўлади. Инсон омилини ҳисобга олмаслик, инсонга беъетиборлик иқтисодда камсамараликка ва ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайтиришига олиб келади.

Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг асосий мақсади ишчилар ва ходимларнинг қобилиятларини, яънада жадал ва унумли меҳнат қилишга кўзгатишдир. Инсон омилига эътибор, одамларга нисбатан жиддий, маъсулият билан ёндошиш меҳнат ресурсларини бошқаришнинг бош ғоясидир.

Еркин бозор шароитида бошқарув вазифаларнинг мураккаблашуви корхона раҳбарларига ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш ишларига жуда катта маъсулият билан ёндошишни талаб қилади.

Шундай қилиб, ходимларни бошқаришдан асосий мақсад уларнинг фаолиятини корхона фойдасини оширишга йўналтиришдир.

### **Назорат саволлари.**

1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси деганда нимани тушунаси;
2. Ходимларни бошқариш тизими нима?
3. Ходимларни бошқариш тамойиллари нималардан иборат?
4. Ходимларни режалаштириш қандай амалга оширилади?
5. Ходимларни бошқаришда самарадорликка эришиш йўллари аниқланг.

## 10-МАВЗУ. МЕНЕЖМЕНТДА МОТИВЛАШТИРИШ

10.1. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти

10.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегияси

10.3. Мотивлаштириш назариялари

**Таянч сўз ва иборалар.** Мотивлаштириш. Эҳтиёж. Мотивлаштиришнинг оқилона модели. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш. Комплекс мотивлаштириш. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси. Иш орқали мотивлаштириш. Менежарлар билан доимий алоқада бўлиш. Мотивация босқичлари.

### 10.1. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти.

Русча – ўзбекча луғатда Мотивация тушунчаси бирор иш ёки ҳаракатнинг юзага келишига сабабчи бўлган мотивлар, далиллар, исботлар, баҳоналар, важлар ёки сабаблар мажмуи маъносида талқин этилади. Бу тушунча бевосита инсон омили билан чамбарчас боғлиқдир. Шу нуқтаи назардан:

Мотивлаштириш – бу руҳий омил бўлиб, шахс фаоллигининг манбаи сабаби, далили ва ҳар хил турли эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Бошқача қилиб айтганда мотивлаштириш – бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муайян эҳтиёжни кондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабаблардан намоён бўлади.

Инсон тирик жон сифатида овқат ейиш, ухлаш дам олиб ўз кучини тиклаш, ўзини иссиқ- совуқдан асраш эҳтиёжларига эга. Мазкур эҳтиёжлар моддий, яъни кейим – кечак, озиқ-овқат, турар жой ва бошқалар шаклида ифода этилади.

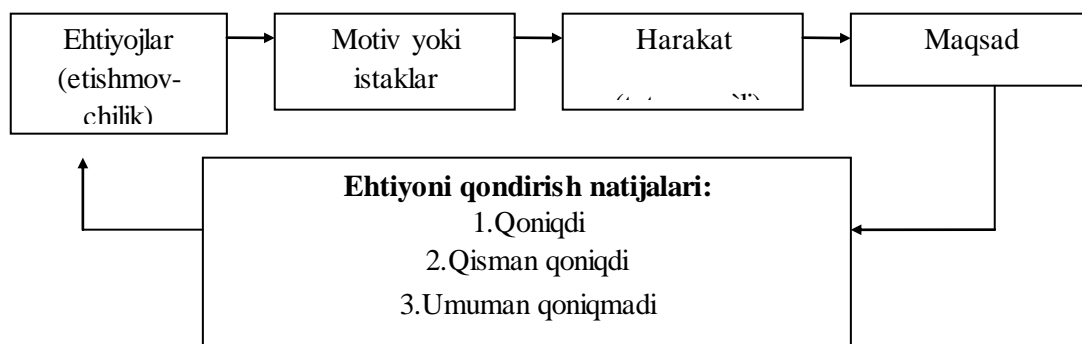
Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан бирга ижтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, бўларга билим олиш, маданий савияни ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узок умр кўриш киради, айтилган эҳтиёжлар моддий шаклга эга бўлмаган ҳар хил хизматлар кўрсатиш орқали кондирилади.

Умуман:

Эҳтиёж одамларни ҳаракатга интиштирувчи, кўзғатувчи мотивдир.

Эҳтиёж катъйян табақалашган бўлади. Яъни у кишиларнинг одати, диди ва руҳиятига ёши ва жинсига оилавий аҳволи миллатига, меҳнат ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ.

Энг муҳими хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун хилма-хил фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади. Эҳтиёж орқали кишиларни мотивлаштириш жараёнини қуйидаги расмда ифодалаш мумкин (9-расм):



**9-расм. Эҳтиёж ва у орқали кишиларни мотивлаштиришни ифодаловчи модел**

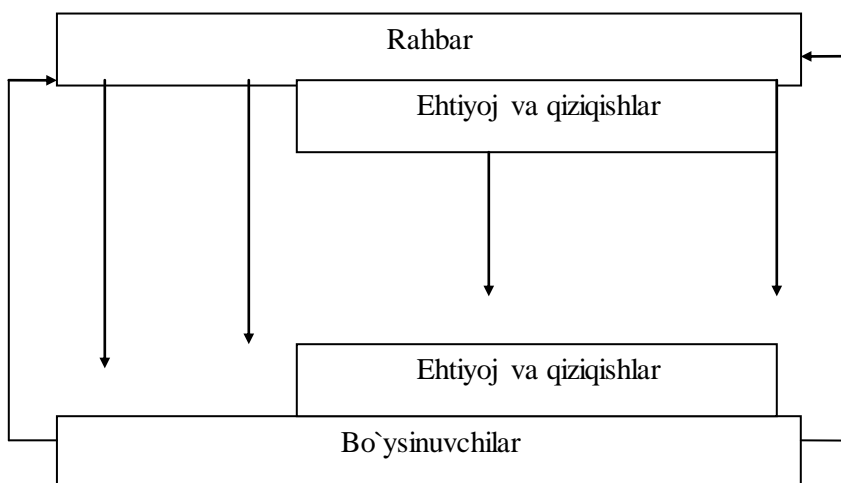
Кўриниб турибдики, Мотивация жараёни қандайдир (билиб ёки билмай орзу қилинаётган) эҳтиёжга бўлган этишчиликдан ёки қониқишнинг етарли, ёхуд умуман йўқлигидан бошланади. Сўнгра шу қониқишга эришиш учун мақсад асари ҳаракат қилинади. Эҳтиёжнинг қондирилиши даражаси кишини келажак сари интилишини белгилаб беради. Агар у муайян нарсдан қониқиш ҳосил қилса, у ҳолда кейинги мотив уни бошқа юқорирок эҳтиёжга рағбатлантиради. Жаҳон амалиётида Мотивация воситасида унумли меҳнатга чорлашнинг турли назариялари мавжуд. Бўлар жумласига:

- Х (икс) ва Й (игрек) назарияси;
- Кутиш назарияси;
- Боисий (гигиэник) тозаланиш назарияси;
- Адолатлилик (ҳаққонийлик) назарияси
- Эҳтиёжлар устунлиги назарияси.

Эҳтиёжлар устунлиги назарияси негизида кишилар эҳтиёжлари ва қизиқишлари орқали уларнинг меҳнатларини мотивлаштириш ғояси ётади. Буни қуйидаги чизмадан кўриш мумкин (10-расм):

Бу эрда 1-раҳбар бўйсинувчиларга эҳтиёж ва қизиқишларни четлаб таъсир кўрсатади (бу эрда қарорларнинг бажарилиши ҳеч кимни қизиқтирмайди);

2-қўл остидагиларга фақат раҳбарнинг эҳтиёжи ва қизиқишини инобатга олинган ҳолда таъсир ўтказилади (бу эрда қарорларнинг бажарилиши фақат раҳбарнинг манфаатини кўзлайди).



10-расм. Мотивлаштириш воситасида бошқариш усули

3 – бошқариш ўзаро таъсир остида амалга оширилади. Бу эрда қарорнинг бажарилишига ҳар иккила томон манфаатдор;

4 – таъсир қилиш фақат бўйсинувчиларнинг эҳтиёжи ва қизиқишимга асосланади.

1, 2 ва 4 ёндошувлар билан ходимлар ўртасида қарши ҳаракатга олиб келади. Натижада раҳбар ва жамоа, раҳбар ва айрим ходимлар эҳтиёжлари ўртасида номувофиқликнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади. Шу сабабли раҳбар мотивлаштиришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар ёрдамида амалга ошириши лозим.

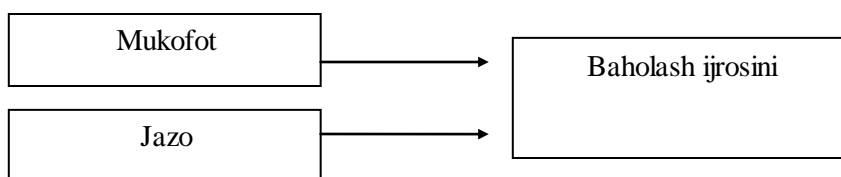
Эҳтиёжлар устунлиги назарияси ҳам раҳбарлардан бошқаришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар воситасида яъни 3-ёндошув орқали амалга оширишни талаб қилиди. Чунки бошқа (1,2 ва 4) ёндошувлар қарши ҳаракат бўлиб, ходимлар ва жамоа билан раҳбарият ўртасида ихтилофларга олиб келиши мумкин.

## 10.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегияси

Мотивлаштириш назариясига асосланиб унинг турли моделлари ишлаб чиқилган ва амалиётда қўлланиб келинмоқда. Уларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- оқилона (рацион) модел;
- инсоний муносабатларни мотивлаштириш;
- комплекс мотивлаштириш модел.

Оқилона (рационал) модел қуйидаги чизмага эга (11-расм):

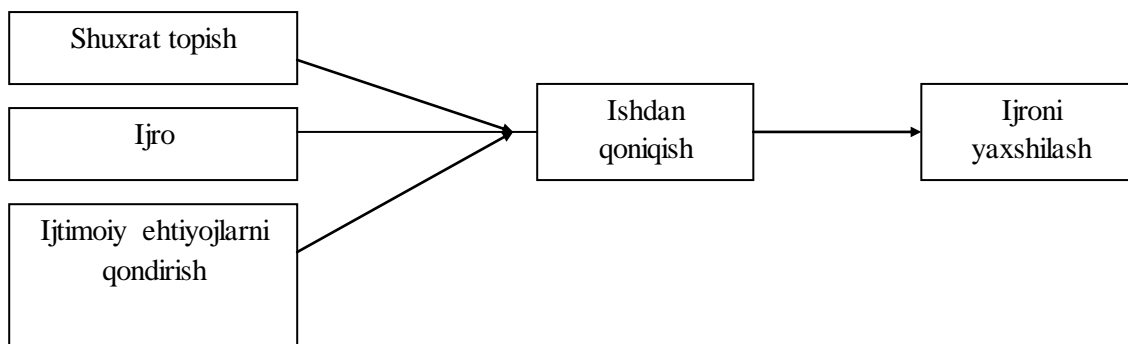


11-расм. Мотивлаштиришнинг оқилона модели

Бу ерда мотивлаштириш учун молиявий дастак мукофот ва жазо қўлланилади. Бу “ширин кулча” ва “қамчи” тактикасидир. Баъзи ҳолларда бундай ёндошиш тўғри бўлар, аммо унинг самараси жуда қисқа бўлади. Бошқа ҳолларда эса у кишилар ўртасидаги муносабатга путур узок муддатга зарар этказиши мумкин.

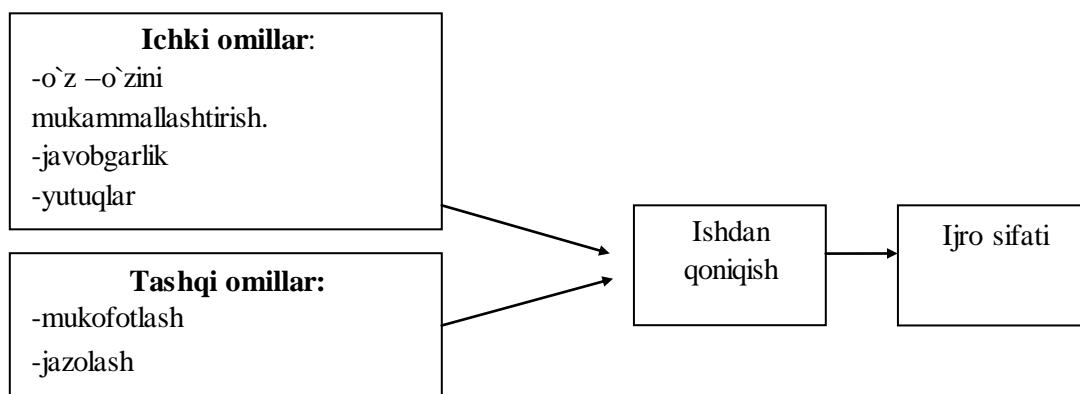
Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели 12-расмда берилган. Бу моделнинг муалифи америкалик рухшуноста Эмерсон Меё бўлиб, унинг негизида қуйидаги ғоя ётади.

Ички омиллар: шухрат топиш, ижрони яхшилаш ва ижтимоий эҳтиёжларни қондириш ишдан қониқишга олиб келади. Ишдан қониқиш эса меҳнат унумдорлигини оширади. Бундай ёндошувенг муҳим ташқи омилни, яъни иш ҳақини инобатга олмайди. Гўёки “мамнун” (эҳтиёжи қондирилган) киши бу унумли (самарали ишлайдиган) киши эмиш. Бундай ўйлаш, нотўғри ва соддадиллик.



**12-расм. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш**

Ўзини – ўзи мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели қуйидаги чизмага эга (13-расм):



**13-расм. Ўз-ўзини мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели.**

Бу модел Маслоу ва Хеҗберг ёндошувларига асосланган бўлиб, ўзок муддатли Мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафақат ички омиллар, шунингдек ташқи омиллаш ҳам муҳим деб қаралади.

Мотивлаштириш стратегиясини танлашда учта ёндошув мавжуд:

**1. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси,** яъни кишилар мукофот олиш учун ишлайдилар:

- ким кўп ва яхши ишласа, унга ҳақ тўланади;
- ким ундан кўп ишласа шунчалик кўп ҳақ тўланади;
- ким сифациз ишласа у жазоланади.

**2. Иш орқали мотивлаштириш:** ходимга уни қониқтирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юқори бўлади.

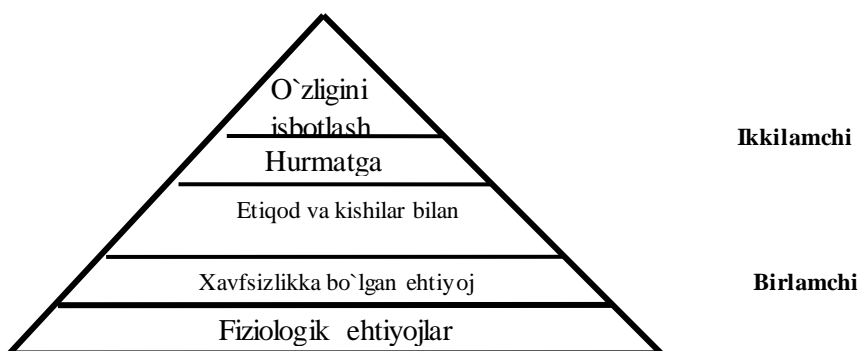
**3. Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш стратегияси:** бўйсинувчилар билан бирга мақсадни аниқлаб олиш, унга ижобий акс алоқага имкон бериш, ҳаттоки у тўғри ёки нотўғри, ёхуд янглишдан ҳолларда ҳам. Бу мотивлаштириш модели раҳбар билан ходим ўртасида муносабатни таҳлил қилиш ва унга устуворлик беришга асосланади.

Мотивлаштиришнинг қуйидаги усуллари қўлланилади:

- пулни рағбатлантириш ва мукофотлаш сифатида ишлаштиш;
- жозолаш;
- рақобатни кучайтириш;
- иш орқали мотивлаштириш;
- ютуқларни тан олиш ва тақдирлаш;
- ходимларни ўқитиш ва юксалтириш;
- салбий таъсирни чеклаш ва меъёрлаш;
- гуруҳ меҳнатни мукофотлаш ва рағбатлантириш;
- ходимларни бошқариш ишларига жалб этиш ва ҳк.

### 10.3. Мотивлаштириш назариялари

Америкалик руҳшунослар Абрахам Маслоу XX асрнинг 40-йўлларида ўзининг эҳтиёжлари устунлиги назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишнинг 5 турига таянадилар деди. Унинг эҳтиёжлар иерархияси қуйидаги кўринишга эга (14-расм):



**14-расм. Мотивация босқичлари (А.Маслоу бўйича).**

Биринчи ўриндаги эҳтиёжлар – бу базис эҳтиёжлар, яъни яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А.Маслоунинг фикрича, инсон энг аввало ана шу базис эҳтиёжларини қондириш учун ишлайди. Баъзис

эхтиёжлар, яъни озиқ-овқатга, кийим- кечакка, уй-жойга, уйқуга бўлган эхтиёж қондиришса, бошқа даражадаги эхтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчлик, тартиб, ҳимояга бўлган эхтиёж ҳам бирламчи босқичдаги эхтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришиш эхтиёжи иерархиянинг учинчи бўғинига киради. Бу гуруҳдаги эхтиёжларни ижтимоий эхтиёжлар деб ҳам юритилади.

Ҳурматга бўлган эхтиёж эхтиёжлар пирамидасини тўртинчи бўғинини ташкил қилади. Бу эхтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олинишига бўлган эхтиёж, яъни мавқе, нуфуз, шон-шухрат, муваффақият. Дикқат-еътибор. Ўзлигини исботлаш эхтиёжи, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юқори даража яшириш имкониятларнинг ҳақиқатга айланиши, нимага эришиш мумкин бўлса шунга эришиш. Бу эхтиёжлар шахснинг ўсишида ўз аксини топади.

А.Маслоу, одамлар - қонмаган эхтиёжларини қондиришга интилувчи очкуз махлуклардир, деган эди.

Бирламчи эхтиёжлар қондирилгач бошқа заруриятлар кишиларни юқори даражадаги эхтиёжларга қараб ҳаракат қилишга мажбур қилади. Бу эхтиёжларни қондириш учун раҳбар қуйидаги усул ва ёндошувларни қўллаш керак. Қуйидаги жадвалда уларни айримларини келтирамиз (16-жадвал):

16-жадвал

### Юқори даражадаги эхтиёжларни қондириш усуллари.

№	Эхтиёжлар	Эхтиёжларни қондириш усуллари.
1	Ижтимоий эхтиёжлар	-ходимларга шундай иш беганки, улар бир-бири билан алоқада бўлиш имкони бўлсин; -иш жойларида бирдамлик руҳи, мушгараклик туйғусини яратинг; -қўл остидагилар билан даврий кенгашларни ўтказиб туринг -нормал гуруҳларни “гинтиш” га ҳаракат қилманг, (агар унинг корхона мавқеига таъсири бўлмаса); -ходимларга корхона доирасидан ташқарида ҳам ижтимоий фаоллик қилишга имкон беринг.
2	Ҳурматга бўлган эхтиёж	-қўл остидагиларга мазмунлироқ ишни таклиф қилинг; -ходималарнинг эришган ютуқлари билан акс алоқани таъминланг; -ходимлар ютуқларини юқори баҳоланг ва рағбатлантиринг; -ходимларни мақсадни аниқлашга ва қарор қабул қилишга таклиф қилинг; -қўл остидагилар ваколат ва ҳуқуқ беринг; -қўл остидагиларни амал пиллапоялари сари кўтаринг.
3	Ўзлигини исботлашга бўлган эхтиёжлар	-қўл остидагиларнинг ўз имкониятларидан тўлиқ фойдаланиши учун уларнинг ўқишига шароит яратиб беринг; -қўл остидагиларга мураккаб ва муҳим иш беринг, токи улар бутун вужудини бериб ишласин; -қўл остидагиларнинг ташаббусини ривожлантиринг ва рағбатлантиринг.

Бу эҳтиёжларни ҳеч қачон тўла тўқис қондириш имконияти бўлмайди. Шу сабабли эҳтиёжларга асосланган Мотивация жараёни чексиздир.

Фредрик Герцбергнинг Мотивация назарияси боисий тозаланиш (мотивационная гигиена) деб юритилиб, унинг асосида қониқиш келтирувчи руҳий соғлом бўлишга ҳам ҳамкорлик кўрсатади деган фикр ётади. У куйидаги икки гуруҳ омилларига эътиборни қаратади (17-жадвал):

17-жадвал

### Ишдан қониқиш омиллари

№	Боисий омиллар (қониқмаслик манбаалари)	Мотивация (юқори қониқтириш манбаалари)
1	Корхона ва маъмурий сиёсати	Ютуқларга эришиш
2	Меҳнат шароити	Хизмат пиллапоялари бўйича кўтарилиш
3	Иш ҳақи	Юқори маъсулият
4	Ишчилар билан ўзаро муносабат	Натижани тан олиш ва қўллаб-қувватлаш
5	Меҳнат хавфсизлиги	Ижодий ва хизмат доирасида ўсиш имконияти
6	Меҳнат интизомини назорат қилиш даражаси	

Биринчи гуруҳ омиллар (гигиеник омиллар) деб аталади. Агар иш жойи ифлос, қоронғи, кўримсиз бўлса, бу меҳнатга интилишни сусайтиради. Аксинча, иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса меҳнатга аниқ йўналтирилган мотивлари пайдо бўлади. Бу ерда пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга инсон кадр-қимматининг ўлчови сифатида қараш ҳам хавфлидир. Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у кўпайишга мойиллик туғдириб, уни бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади. Натижада кишилардан ва жамоадан ажраб қолади.

Герцберг назарияси Маслоу назарариясига зид эмас, балки уни тўлдиради.

### Қисқа хулосалар.

Мотивлаштириш – бу руҳий омил бўлиб, шахс фаоллигининг манбаи, сабабли далили ва ҳар хил турли эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Эҳтиёж одамларни ҳаракатга интиштирувчи, кўзгатувчи мотивдир. Эҳтиёж қатиян табақалашган бўлади. Яъни у кишиларнинг одати диди ва руҳиятига, ёши ва жинсига, оилавий аҳволи ва миллатига, меҳнат ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ. Энг муҳими хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун хилма-хил фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади.

Мотивация жараёни қандайдир (билиб ёки билмай орзу қилинаётган) эҳтиёжга бўлган етишмовчиликдан ёки қониқишнинг етарли, ёхуд умуман йўқлигидан бошланади. Сўнгра шу қониқишга эришиш учун мақсад сари ҳаракат қилинади. Эҳтиёжнинг қондирилиши дарадаси кишини келажак сари интилишини белгилаб беради. Агар у муайян нарсадан қониқиш ҳосил қилса, у ҳолда кейинги мотив уни бошқа юқорироқ эҳтиёжга рағбатлантиради.

Биринчи ўриндаги эҳтиёжлар – базис эҳтиёжлар, яъни яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлардир.

## Назорат саволлари.

- 1.Мотивлаштириш деганда нимани тушунасиз?
- 2.Эҳтиёжлар қандай тавсияланади.?
- 3.Мотивлаштириш услубида бошқаришнинг ўзига хос хусусияти  
нимада?
- 4.Мотивлаштириш стратегиялари ва усуллари тўғрисида нималар дея  
оласиз?
- 5.А.Маслоунинг мотивлаштириш назарияси нимага асосланади? Унинг  
моҳияти нимада?
- 6.Ф.Герцбергнинг Мотивация назариясида қандай омилларга эътибор  
қаратилади?.

## 11-МАВЗУ. БОШҚАРИШДА АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

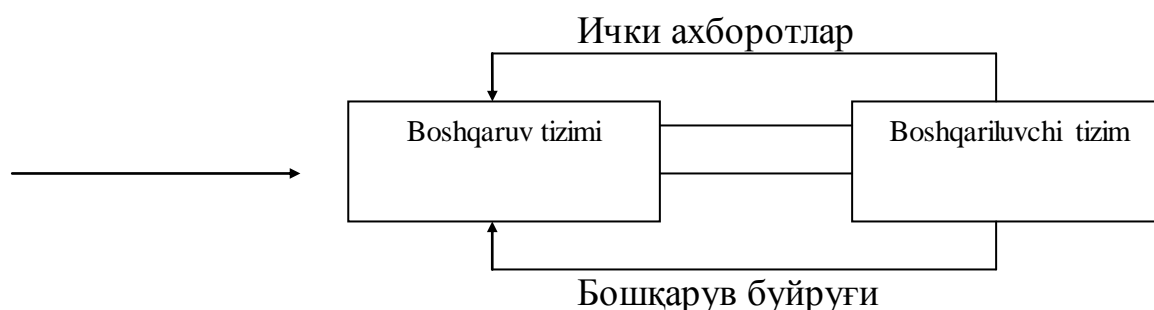
- 11.1. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли
- 11.2. Бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларга қўйиладиган талаблар
- 11.3. Бошқарув ахборотларини туркумланиши
- 11.4. Коммуникация ва коммуникацион жараён.
- 11.5. Ахборот алмашув жараёнидаги муаммолар.

**Таянч сўз ва иборалар.** Ахборот. Ички ахборотлар. Ташқи ахборотлар. Тескари алоқа. Оддий тизим. Мураккаб тизим. Аралаш ахборот тизими. Коммуникация. Ташқи коммуникация. Ички коммуникация. Нормал коммуникация. Коммуникацион жараёнлар.

### 11.1. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли

**Ахборот** – бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир.

Ишончли ва зурур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлари ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади (15-расм):



**15-расм. Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари.**

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объектга боғлиқ ташқи муҳим ҳолати ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарилувчи ва орган томонидан қабул қилинади а шу ахборот асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ) ни ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объект таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижройия органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади.

Бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўғрисидаги ички ахборот бошқарилувчи тизимга муттасил келиб тушади. Бу:

- иш ўринларига хом ашёнинг келиб тушиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариши;
- тайрёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулот сотиш ҳақида ахборотлар.

Ташқи ахборотлар яъни:

- юқори ташкилотлардан олинadиган фармойиш, қарор ва топшириқлар,
- маҳсулот корхоналари талаблари,
- бошқа корхоналар илғор тажрибалари,
- рақобатдошларнинг хатти – ҳаракатлари,
- бозордаги ҳолат, улардаги мувозанат,
- инфляция ва ишсизлик даражаси,
- бюджетга тўловлар ва ҳақозоларда оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига киради. Бўлар ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.

Агар корхона ичида ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади.

## **11.2. Бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларга қўйиладиган талаблар**

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қўйидаги талаблар қўйилади.

- ишончлик;
- тушунарли, бир маънолик;
- тезкорлик;
- тўлиқлик;
- тежамлилик.

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, тезкорлик билан иш олиб бориши, вазият ўзгаришини ўз вақтида пайқаб олиш, ресурслар билан манавер қила олиши, ҳар бир конкрет шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим. Ортиқча. бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, ортиқча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

Ахборот тушунарли бўлиши керак, чалкаш бир - бири билан таққослаб бўлмайдиган кўрсаткичлар тўғри раҳбарлик қилишга ва ўз вақтида қарор қабул қилишга путур этказди.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарувчиларга юборилиши, яъни тезкорлик ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнини ишлаб чиқаришнинг узлуксиз боришига ёрдам беради. Шунингдек дастлабки, ахборотни бошқариш турли мақсадлар учун осон ўзгариш, ундан бошқарувнинг барча бўғинларида фойдаланиш мумкинлиги, ахборотнинг

узил-кесил ишланиши, ундан кўшимча ишлов фойдаланиш ҳам катта аҳамиятга эга.

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Кечи берилган ахборотлар ўз қимматини юқотади.

Ишлаб чиқариш вазиятига тўғри баҳо бериш ва аниқ қарор қабул қилиш учун бошқарув органи ахборот билан тўлиқ таъмин этилиши, ахборот ҳажми мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Ахборот етишмаслиги ёки ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши тезкор ва тўғри бошқаришга ҳалал беради. Бошқариш аппарати ходимлар қанчалик юқори малакали бўлсалар, ахборот қиммати ҳам юқори ва тартибга солинган бўлади. Бошқариш органлари маълумотлар қабул қилувчи техника воситалари билан қанчалик мукамал таъминланган бўлса раҳбарларга ортиқча, бефойда маълумотлар шунчалик кам келиб тушади. Бу эса ўз навбатида ахборот оқимидаги тежамкорликни таъминлайди.

Бошқариш тизимининг мувафаққиятти ишлашининг зарур шарти фақат тўғри алоқагагина эмас, балки тесқари алоқанинг ҳам мавжуд бўлишидир. Тесқари алоқа ҳар қандай даражадаги тизимлар ҳаракатини ростлаб туриш учун универсал механизм ҳисобланади.

Бошқарилувчи тизимда бошқарувчи тизимга (бўйсунувчидан бошлиққа) келиб тушадиган ахборотни, яъни берилган фармойиш ва бўйруқнинг натижалари тўғрисидаги ахборотни тесқари алоқа деб тушуниш қабул қилинган.

Бошқарув тизими унсурлари ичида мураккаб, кўп томонлама ва хилма-хил алоқалар мавжудлиги шароитида тесқари алоқанинг аҳамияти айниқса ортади. Бошқарувчи тизим фармойиш ёки бўйруқ (топшириқ) берганда кейин алоқа шу фармойиш ёки бўйруқ қандай бажарилаётгани тўғрисида тесқари алоқа йўли бўйича ўз вақтида ахборот билан таъминланиб турилмаса, бошқариш жараёни бузилади ва бошқарув тизими бутунлай издан чиқади.

Ишлаб чиқаришни ва давлат бошқарувининг барча даражаларида мустаҳкам тесқари алоқа мавжудлиги ҳарактерлидир. Одатий бир мисол. Мамлакатимизнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожланиши бўйича ишлаб чиқиладиган барча қонунлар, албатт умумхалқ муҳокамасига кўйилади, уларга меҳнатқашларнинг мулоҳаза ва истаклари ҳисобга олиниб, кўшмичалар ва ўзгаришлар киритилади.

Тесқари алоқа ёрдамида ахборотни жўнатувчи билан уни қабул қилувчи ўртасида алоқа ўрнатилади. Бу жараёнда ахборотни қабул қилувчи ахборот билан ўзаро алмашув жараёнининг барча босқичларини такрорлайди, натижада ахборотни юборувчи энди уни қабул қилувчига айланади, яъни ҳар икки томон ўз вазифаларини ўзаро алмашгандек бўлади.

**Тесқари алоқа** – эшитганга, ўқиганга ёки кўрганга тан акс таъсир ёки таъсирланиш таянчи. Бунда мазкур ахборотни олган шахс шу ахборотга бўлган муносабатини, тушунганлиги ёки тўлиқ тушунмаганлигини, қўллаб – қувватлаши ёки инкор этиши шу ахборотни юборган шахсга билдиради.

Бундай алоқа ҳар иккала томоннинг бир- бирини қанчалик тушунганини билиш учун лозим.

Раҳбар берилган топшириқ ёки айтилган сўз ҳар доим бўйсинувчилар томонидан бирдек қабул қилинади, деб ўйламаслиги керак. Бундай хато фикрга борувчи раҳбар ўзини реал воқеяликдан ўзоқлаштиради. Тескари алоқани самарали ўрнатмаган раҳбарнинг бошқарув фаолияти заифлашади ва инқирозга юз тутади.

Шов-шув ахборот алмашув жараёнида салбий таъсир кўрсатувчи унсурлардан ҳисобланади. Ахборотни узатиш назарияси тили билан айтганда шов-шув –бу ғояни бузиб талқин қилишда намоён бўлади. Айтилган сўздан тортиб, то уни қабул қилгунгача бўлган масофадаги турли тўсиқлар, шов-шувлар ахборотни кодлаштириш ва декодлаштириш, шунингдек раҳбар билан бўйсинуви ўртасидаги алоқа жараёнига катта таъсир ўтказиши мумкин.

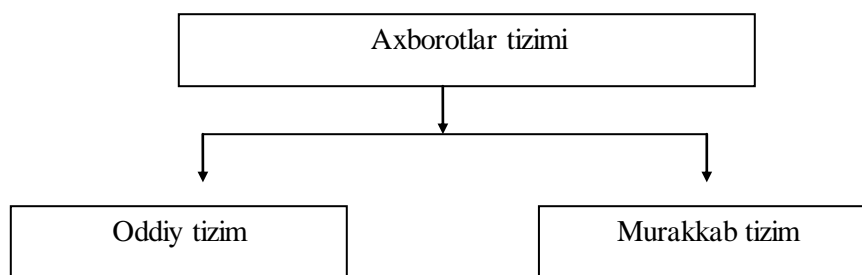
Шу сабабли шов-шувни ҳам эътиборсиз қолдириш мумкин эмас.

### **11.3. Бошқарув ахборотларини туркумлаштириши**

Ҳозирги даврда халқ хўжалигининг турли бўлинмалари фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш турли – туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектнинг фаолияти кўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли-туманлиги билан белгиланади. Бўлар эса пировард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари миқёсининг катталиги, ўта мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлганлиги туфайли мазкур бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ахборотларни ўзига хос белгиларга қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликларни бартараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради. Туркумланганда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, шунингдек, уни тўплаш, ўзатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади.

Ишлаб чиқариш доимий ривожланишда бўлганлиги сабабли ахборотни турлари, сони ва кўлами ҳам кўпайиб бораверади. Шу боис юқорида келтирилган туркумлашни тўлиқ деб бўлмайди. Барча бошқариш вазифаларини комплекс ҳал этиш учун ахборотлар бир бошқариш объектининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб аниқ туркумланади.



**16-расм. Ахборотлар тизими**

**Оддий тизим.** Ахборот пайдо бўлган жойдан истеъмол жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими куйи бошқарув босқичига тўғри келади. Иш жойидан устага берилган ахборот бунга мисол бўла олади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

**Мураккаб тизим.** Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боғлиқ. Бу ерда дастлабки ахборот юзага келади. Ишлов беришда ҳисоблаш техникасидаг кенг фойдаланилади.

Мураккаб ахборот тизимнинг ҳар хил даражада механизациялаш турлари куйидгилардан иборат:

**Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври.** Бунда ахборот оддий механизмлардан фойдаланилган ҳолда бутунлай қайта ишланади.

**Аралаш ахборот тизими.** Бунда ахборотни механизациялашган ва автоматлашган қурилмалари ёрдамида ўзгаришлар эришилади. Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлай, баъзида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширилади.

**Ахборот маълумот тизими.** Бунда кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

**Кузатув ахборот тизими.** Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди. Кейинги иккила тизим асосан технологик жараёнлар тўғрисидаги ахборотларни қайт ишлаш учун қўлланилади.

**Ахборотлар тизими** – бу мураккаб тизим бўлиб, ўз ичига турли хужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар ва автоматик бошқарув тизимларини олади. Бутун ахборот тизими аниқ ва доимий ишлаши лозим.

**Ишлаб чиқариш бошқариш** – бу ижодий жараён, ўзига хос бир санъат. У раҳбарнинг хилма-хил иш усулларида намоён бўлади. Бу усуллар эса раҳбарга ушбу соҳада ўз омилкор кишиларнинг фикри турли каналлар орқали аниқлаш ва бу ижодий фикрлардан бошқариш жараёнида фойдаланиш имкониятини беради. У ўз фикрларини ҳар бир кишининг етказиш учун ҳам маълум хислатларга эга бўлиши керак.

**Раҳбарнинг ёзишни билиши** – бу фақат саводли ёза билиши эмас, балки фикрни қисқа ва равон, давлат тилида бадиий, содда баён қилиш демакдир. Раҳбарликда бу ўз қарорини бўйсинувчига етказиш услубидир. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ёзиш мумкин бўлган ҳамма нарсани ёзиб

қуйиши керак, деган қоида амал қилади. Бу бўйсинувчига ёзилганларга қараб ўз хатти-ҳаракатини аниқ текшириб бориш, раҳбарга эса қарорнинг бажарилишини назорат қилиб туриш имкониятини беради.

Раҳбар ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан омилкорлик билан фойдаланиши керак. Нотўғри, паст қийматли ахборот туфайли мон бошқарув қарори қабул қилишдан эҳтиёт бўлиши, энг муҳими унга келаётган ахборотларни саралаб олиши даркор. Функционал хизмат ходимлари, ёрдамчи, референтлар раҳбарга энг зарур ахборотларни текшириб бериши мақсадга мувофиқ бўлади.

#### **11.4. Коммуникация ва коммуникацион жараён**

**Коммуникация** – бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73% америкалик, 85% япон, 63% англиялик раҳбарлар, коммуникация қўйилган мақсадга эришиш йўлидаги бош тўсиқ деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа сўровга кўра 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг қийин масалалардан бири деб билдилар.

Умуман ҳар бир раҳбар 50 дан 90% гача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Шу сабабли, шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлигига, яъни:

- кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти,
- телефонда сўзлашув қобилияти,
- мажлисларда қатнашиш маданияти қабилаарга боғлиқ.

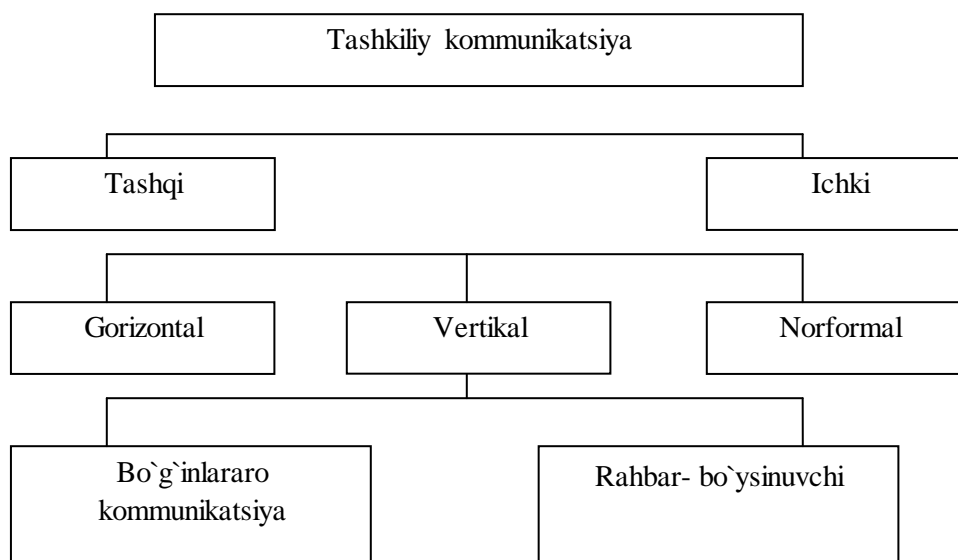
Корхона (ташкилий) коммуникацияси – бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкилот ичидаги, шунингдек унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам олади (17-расм).

**Ташкилот** - бу давлат назорати ва бошқарувчи остидаги объекти бўлиб, у ўзидан юқори тегишли ташкилотларга (макроиқтисодиёт ва статистика вазирлигига) турли ҳисоботлар, маълумотлар, ахборотлар бериб туради.

**Ташқи коммуникация** – деганда ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашувидир. Ташқаридан, вазирлик қўмиталари, Вазирлар Маҳкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

**Ички коммуникация** деганда корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги, корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашуви тушунилади. Бу ерда бошқарув бўғинлари (вертикал коммуникация) ва бўлимлараро (горизонтал коммуникация) ахборот алмашуви амалга оширилади.

Раҳбар ва бўйсинувчи ўртасидаги коммуникация – бу ташкилотларда энг кўп учрайдиган ахборот алмашувидир.



**17-расм. Ташкилий коммуникациянинг таснифий схемаси**

Масалан, цех бошлиғи ёки мастернинг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада раҳбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, бўйсинувчиларга таъсир кўрсатиши, уларда қарорни яхшироқ бажариш учун ташаббус ва хоҳиш уйғотиши мумкин. Қўполлик билан бақирик, “сўкиниш ” га ва ҳақозоларга асло йўл қуймаслик керак. Раҳбарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан у ўз фикрини қай тарзда билдирилишига, қандай сўзлашига боғлиқ.

**Норформал коммуникация** – бу раҳбар атрофидаги шов-шувлар, раҳбарнинг хизмацха доир бўлмаган шахсий алоқалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви чегарага доирасида бўлиши керак.

**Коммуникацион жараён** – бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёндир. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

- ахборотни жўнатувчи,
- ахборотнинг ўзи (хабар),
- алоқа канали, яъни ахборотни узатиш воситалари,
- ахборотни қабул қилувчи.

Ана шу тўрт унсур бир-бири билан ҳамоҳанг ишлагандагина, ахборот ўз вазифасини бажаради. Ахборотларни алмашув жараёнид ҳа иккала томон (жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол рол ўйнаши керак.

Коммуникацион жараён 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин.

1. **Ахборотни танлаш ва ғояни шакллантириш.** Бу босқичда ахборотни қабул қилувчига қандай топшириқни, қайси ғояни бериш тўғрисида фикрлайди ва уни шакллантиради.

2. **Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот шакллантириш.** Бу ерда ахборотни жунатувчи ўзининг ғоясини график ва чизмаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.
3. **Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборот (хабар) ни узатиш.** Кодлаштириш билан бир қаторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофиқ равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компь ютер шаҳобчаси ва бошқалар киради.
4. **Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш.** Декодлаштириш деганда узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади. Агар бир томон ахборотни таклиф эца, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиксиз сабабли, ахборот етказилгунча йўл-йўлакай турли шов-шувларга дуч келиб асл моҳиятини йўқотиш мумкин. Шу сабабли тескари алоқа ҳам мавжуд.
5. **Ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш.** Бу босқичда ахборот узутувчи билан ахборотни қабул қилувчи ўз алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобни шакллантиради.
6. **Жавобни узатиш.** Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди. Ҳозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида компь ютерлар хизмат кўрсатмоқда. Улар ёрдамида ахборот тўпланади, дастурлар тузилади, маълумотлар банки ҳосил қилинади. Компь ютер нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳалари учун ўта зарур.

### **11.5. Ахборот алмашув жараёнидаги муаммолар**

Шуни қайд қилиш лозимки, шахслараро ахборот алмашув жараёнида айрим муаммолар туғилиши мумкин. Шундай муаммолар туркумига қуйидагиларни қайд қилиш мумкин.

- идрок қилишдаги руҳий фарқ,
- маънавий (семантик) тўсиқ,
- новербал имо-ишоралар,
- филтрлаш,
- алоқа каналларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши,
- номақбул ташкилий структура (таркиби).

Кишилар бир хил маълумотни ўзларининг билм даражалари, ҳаётий тажрибалари, ҳиссий туғуларининг турличалигидан ўзларича талқин қиладилар ва қабул қиладилар. Бу ўринда раҳбар билан бўйсинувчи ўртасидаги муносабат ҳам муҳим рол ўйнайди. Бир-бирига ишонч ва ўзаро

бир-бирининг англаш бор жойда ахборот кўлами кенгаяди, уларнинг аниқлиги ошади, жавобгарлик ҳам бир хил бўлади.

Маънавий семантик тўсиқ ўзатилаётган ахборотни кодлаштиришда кўлланилган белги (символ) ларнинг ахборотни қабул қилувчилар дидларига (уларнинг лавозимлари, мавқелари, минталитет, миллий урф-одатлари нуқтаи назаридан) мос тушмаганлигида намоён бўлади.

Символ (белги) лардан ташқари ахборотлар билан алмашув чоғида новербал, яъни оғзаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чеҳро, савлат, важоҳат, товушнинг ўзгариб туриши кабилар ҳам бажарувчига атиладиган сўз моҳиятини тубдан ўзгартирилган ҳолда етказилишига сабаб бўлиши мумкин. Рухшуносларнинг фикрича, сўз билан айтиладиган ахборотни 90 % гача қисман сўз орқали эмас, балки новерал йўл билан қабул қилинар эди.

**Филтрлаш** – ахборотни истеъмолчига тез етиб бориши жараёнида уни ихчамлаштириш, нохуш маълумотлардан тозалаш мақсадида ахборот соддалаштирилади, қайта ишланади, тегишли жамлар чиқарилади. Бундан ташқари куйи бўғиндаги раҳбарлар, ўзлари хоҳламаган, аммо юқори бўғиндаги раҳбарлар бўлиши шарт. Бўлмаган ахборотларни юбормайдилар. Шу тариқа ахборотлар филтрланади.

Алоқа капиталларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши ҳам коммуникацион жараёнга салбий таъсир кўрсатади. Бундай муаммо ахборотларни қайта ишлаш ва уларни узатиш воситаларининг етишмавчилиги ёки уларнинг номукамаллиги оқибатида содир бўлади.

Ноъмақул ташкилий структура ҳам коммуникацион жараёнда муаммо тўғдирувчи омиллардан бири ҳисобланади. Қанчалик бошқарув бўғинлари кўп бўлиб, функциялар, вазифалар ва ваколатлар бир-бирини кўп такрорласа, шунчалик ахборотнинг манзилига етиб бориши секинлашади. Натижада шу давр ичида ҳар бир бўғинда ўзига мақбул бўлган тузутишлар киритилади. Бу жараёнда бўлимлар ва бўғинларда содир бўладиган ихилофлар, алмашувига ва қарорларни қабул қилишга жиддий тўсиқларни яратади.

Ахборотни узатиш ва қабул қилиш кўп жиҳатдан самарали кулоқ солиш санъатига эса бўлиш даражасига боғлиқ. Америкалик олим Кит Девис самарали кулоқ солиш санъатининг 10 та қоидасини келтиради. Қоидаларни навбатма-навбат оқиб, бир зум ўзингизни ҳоли тутинг. Юзма-юз гаплашаётган аниқ кишини кўз олдингизга келтиринг ва ушбу қоидаларга нечоғлиқ риоя қилганингизга баҳо беринг (18-жадвал).

### 18-жадвал. Самарали кулоқ солишнинг 10 та қоидаси

№	Қоидалар	Изоҳ
1	Сўзлашдан тўхтанг	-Гапира туриб кулоқ солиш мумкин эмас. Ҳар бир кишига шивирлаб, аммо “ҳеч кимга овоза қилма” деган нақл бор.
2	Сўзловчига ўзини эркин тутишга ёрдамлашинг	-Гапирувчи кишига ўзини эркин тутиши учун шароит яратинг. Кўпча бунини ҳал қилувчи муҳитни яратувчи деб аташади.

3	Ўзингизни сўзловчига қулоқ солаётганингизни кўрсатинг	-Ўзингизни манфаатдор экинлигингизни кўрсатинг ва шунга мос равишда ҳаракат қилинг. Сўзлашув жараёнида газета, журнал ўқиманг. Эшитатуриб уни рад қилиш баҳоналарини изламасдан балки уни тушуннишга ҳаракат қилинг.
4	Ҳашга тегадиган ҳолатларни бартараф қилинг	-Расм чизиб турманг, столга урманг, қоғозларни бир жойдан иккинчи жойга қўзгатаверманг, эҳтимол эшик ёпиб қуйилса хонада сокинлик бўлади.
5	Бардошли бўлинг	-Вақтни аяманг. Сўзлагувчини бўлманг, чиқишга зўр берманг, эшик томон қадам босманг.
6	Сўзловчига ҳамдард бўлинг	-Сўзловчини ўзингизнинг қўйиб кўринг.
7	Ҳарактерингизни сақлай билинг	-Ҳазабланган киши суҳбат мазмунига ноаниқлик киритиш пайида бўлади.
8	Баҳсга ва танқидла йўл қўйманг	-Бундай ҳол сўзловчини ҳимояга ўтишга мажбур қилади. У жим бўлиб қолиши ёки жаҳли чиқиши мумкин.
9	Саволлар беринг	-Бу сўзловчини илҳомлаштиради, у сизнинг уни қулоқ солаётганингизга яъни бир бор иқдор бўлади. Бу олдимга жилишга ёрдам беради.
10	Сўзлашдан тўхтанг	-Биринчи маслаҳат ҳам шундан бошланган. Охири ҳам шу билан тугайди. Зеро, қайд қилинганларнинг барчаси шунга боғлиқ. Сиз гапиришдан тўхтамас экансиз, демак самарали қулоқ солишни ҳам билмайсиз.

Табиат одамга иккита қулоқ, аммо фақат битта тил ато этган. Оҳистагина айтмоқчи бўлсак, бу деган сўз-гапиришдан кўра ўпроқ эшитиш керак. Эшитиш учун иккита қулоқ бири –сўз моҳиятини қабул қилиш, иккинчи сўзловчи ҳиссиётини илиб олиш керак.

Қулоқ солишни истамайдиганлар асосли қарорлар қабул қилиш учун этарли ахборотлар олинган муваффақ бўлмайдилар. Ўзингизнинг қулоқ солиш қобилиятингизни ўстириш ниятида бўлсангиз сўзлашувдан сўнг ўзингизга ўзингиз баҳо беришга ҳаракат қилинг. Шундан сўнг қайси қоидалар устида ишлашингиз ва ўзингизни такомиллаштиришингиз аён бўлади.

### **Қисқа хулосалар.**

Ахборот бу маълум ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарилувчиларга юборилиши, яъни тезкорлик ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнининг, ишлаб чиқаришнинг узлуксиз боришига ёрдам беради. Шунингдек, дастлабки ахборотни бошқариш турли мақсадлар учун осон ўзгариш, ундан бошқарувнинг барча бўғинларида фойдаланиш мумкинлиги, ахборотнинг узил-кесил ишланиши, ундан қўшимча ишлов бермасдан фойдаланиш ҳам аҳамиятга эга.

**Коммуникация** – бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир. Раҳбарлар қилинаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини

талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди.

### **Назорат саволлари.**

1. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
2. Ахборотга нисбатан қандай талаблар қўйилади?
3. Тескари алоқа нима?
4. Ахборотлар қандай туркумланади?
5. Коммуникация нима?
6. Коммуникацион жараён деганда нимани тушунаси?
7. Самарали қулоқ солиш санъатининг 10 та қондасини биласизма?

## 2. Мустақил таълим машғулотлари

“Менежмент. Маркетинг” бўйича талабанинг мустақил таълими шу фанни ўрганиш жараёнининг таркибий қисми бўлиб, услубий ва ахборот ресурслари билан тўла таъминланган.

Талабалар аудитория машғулотларида профессор-ўқитувчиларнинг маърузасини тинглайдилар, масала ва кейс топшириқларини ечадилар. Аудиториядан ташқарида талаба дарсларга тайёрланади, адабиётларни конспект қилади, уй вазифа сифатида берилган мисол ва масалаларни ечади. Бундан ташқари айрим мавзуларни кенгрок ўрганиш мақсадида қўшимча адабиётларни ўқиб рефератлар тайёрлайди ҳамда мавзу бўйича тестлар ечади. Мустақил таълим натижалари рейтинг тизими асосида баҳоланади.

Уйга вазифаларни бажариш, қўшимча дарслик ва адабиётлардан янги билимларни мустақил ўрганиш, керакли маълумотларни излаш ва уларни топиш йўллари аниқлаш, интернет тармоқларидан фойдаланиб маълумотлар тўплаш ва илмий изланишлар олиб бориш, илмий тўғарак доирасида ёки мустақил равишда илмий манбалардан фойдаланиб илмий мақола ва маърузалар тайёрлаш кабилар талабаларнинг дарсда олган билимларини чуқурлаштиради, уларнинг мустақил фикрлаш ва ижодий қобилиятини ривожлантиради. Шунинг учун ҳам мустақил таълимсиз ўқув фаолияти самарали бўлиши мумкин эмас.

Уй вазифаларини текшириш ва баҳолаш амалий машғулот олиб боровчи ўқитувчи томонидан, конспектларни ва мавзунини ўзлаштириш даражасини

текшириш ва баҳолаш эса маъруза дарсларини олиб боровчи ўқитувчи томонидан ҳар дарсда амалга оширилади.

“Менежмент. Маркетинг” фанидан мустақил мавзулари фаннинг барча томонларини қамраб олган бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

1. Ахборот ва бошқарув, менежмент жараёнида коммуникация.
2. Бозор шароитида ижтимоий сиёсатнинг тутган ўрни.
3. Бозор шароитида бошқарув кадрлар сиёсати ва моҳияти.
4. Бошқарув маданияти ва услуги.
5. Бошқарув меҳнатининг мазмуни, характери ва хусусияти.
6. Бошқарувда вазифа ва ваколотларнинг тақсимланиши.
7. Бошқарувда раҳбар маданияти ва фазилати.
8. Бошқарувнинг мақсади ва функциялари.
9. Давлат менежменти.
10. Жамоани бошқариш ва уларнинг асосий турлари.
11. Ижтимоий ва ҳуқуқий менежмент.
12. Иқтисодий бошқаришнинг ташкилий тузилиши.
13. Инсон ресурсларини бошқаришнинг хорижий давлатлар тажрибаси.
14. Ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқариш.
15. Ишлаб чиқариш корхоналарида маркетингни бошқариш.

16. Ишлаб чиқариш корхонасида инновацион бошқарувни қўллаш зарурияти.
17. Кадрлар сиёсати ва корхона ривожланиш стратегияси ўртасидаги ўзаро боғлиқлик.
18. Корхона ташкил этиш ва бошқариш тамойиллари.
19. Корхона ривожланишида бошқарув услубларининг зарурияти.
20. Корхона салоҳиятини бошқариш йўллари.
21. Корхонада кадрлар ва уларнинг резервини шакллантириш йўллари.
22. Корхонада маркетингни бошқариш.
23. Менежер фаолиятини ташкил этиш.
24. Менежернинг бошқарув санъати ва уни шакллантириш йўллари.
25. Менежернинг ишбилармонлик маданияти: ишбилармон кишининг ташқи кўриниши, сўзлашув маданияти, ишбилармонлик муносабатлари, музокаралар олиб бориш, услуби, офисини жиҳозлаш ва музокара олиб бориш санъати.
26. Менежернинг касбий ва шахсий сифатлари.
27. Менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланиши.
28. Менежмент самарадорлиги.
29. Менежмент тизимида бозор қонунлари.
30. Менежмент тизимида тадбиркорлик ва бизнес.
31. Менежмент услуби ва маданияти.
32. Менежмент усуллари.
33. Менежмент функциялари ва табақаланиши.
34. Менежментга тизимли – вазиятли ёндашув.
35. Менежментга феъл-атвор, ахлоқ қоидалари асосида ёндошиш.
36. Менежментда қарор қабул қилиш.
37. Менежментда мотивлаштириш.
38. Менежментни ахборот билан таъминланиши.
39. Менежментнинг асосий қонуниятлари ва тамойиллари.
40. Менежментнинг ташкилий тузилиши ва унинг турлари
41. Меҳнат натижаларини баҳолаш ва мукофотлаш.
42. Низо ва стрессларни бошқариш.
43. Раҳбарнинг қарор қабул қилиш санъати ва уни ривожлантириш йўллари.
44. Стратегик бошқарув ва режалаштириш.
45. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш.
46. Ташкилий маданият.
47. Ташкилотда бошқарув усулларида фойдаланиш йўллари.
48. Ташкилотда йўлбошчилик.
49. Ўзбекистонда бошқарув назариясининг хусусиятлари
50. Ходимларни танлаш, жойлаштириш, меҳнат мавқеини шакллантириш.
51. Ходимларнинг бошқаришда Германия модели, Япония моделининг ўзига хослиги.

### 3. ГЛОССАРИЙ

**Adolat – Правосудие – Justice** – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar Rahbarning ahloqiy xislatlari bemaol qonun o`rmini bosa oladi.

**Attestatsiya – Аттестация – Validation** – bu mutaxassislarning lavozimiga loyqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlashtirishga xizmat qiladi.

**Axborot – Известия – News** – bu ma`lum va xabarlar to`plami bo`lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo`ladi, va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o`ta zarurdir.

**Assotsatsiya – Ассоциация – Association** – bu korxonalarining paychilik asosida ko`ngilli birlashmasidir.

**An`anaviy marketing tizimi – Традиционная маркетинговая система – Traditional Marketing System** – tovar tarqatish ishtirokchilarining to`la mustaqilligiga asoslangan kanal.

**Iste`mol – Потребление – Consumption** – aholi, shaxs, oila, byudjet muassasalari.

**Vaxo – Цена – Price** – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir.

**Biznes-reja – Бизнес план – Business plan** – korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonah rahbarlarining o`z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko`rsatib beradi.

**Birlamchi talab – Первичная потребность – The primary need** – yangi tovarga paydo bo`ladigan va shakllanadigan dastlabki talab.

**Bozor – Рынок – Market** – keng ma`noda muomala sohasi bo`lib, tovar ayriboshlash munosabatlari va jarayonlari majmui.

**Bozor bo`g`ini – Поколение рынка – Generation market** – talab istaklari, bozordagi xatti-harakatlari, marketing vositalari ta`siriga javoblari bir xil o`xshash bo`lgan iste`molchilar guruhi.

**Bozor boshlig`i – Руководитель рынка – market Leader** – qandaydir talablari (ehtiyotlari) qondirilmay qolgan iste`molchilar guruhi.

**Bozor diversifikatsiyasi – Диверсификация рынка – market Diversification** – mavjud bozorni kengaytirish, yangi bozorlarga chiqishga mo`ljallangan marketing strategiyasi.

**Bozor yetakchisi narxi – Цена ведущего рынка – Price the guiding market** – aniq, tovar sotishda hissasi katta bo`lgan korxonah tovariga belgilanadigan narx bo`lib, boshqalarning narxlaridan pastroq yoki yuqoriroq bo`lishi mumkin.

**Bozor infrastrukturasi – Инфраструктура рынка – market infrastructure** – bozor munosabatlari va jarayonlarini amalga oshirishga, ularning

ishtirokchilariga turli xizmatlar ko'rsatuvchi tashkilotlar, korxonalar, shaxslar to'plami.

**Bozor konyukturasi – Конъюнктура рынка – market conditions** – bozorning talab va taklif mutanosibligidan kelib chiqadigan ma'lum paytdagi (davrdagi) harakatchan holati.

**Bozor mexanizmi – Механизм рынка – market mechanism** – bozor ob'ektiv qonunlarining o'zaro ta'sir va bog'liqlikda amal qilish shakli.

**Bozor muvozanati – Равновесие рынка – market equilibrium** – bozorda talab bilan taklifning o'zaro to'la mutanosib bo'lgan vaziyat.

**Bozor munosabatlari – Связи рынка – market Link** – tovar ayriboshlash bo'yicha ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar, sotuvchilar va xaridorlar o'rtasida sodir bo'ladigan muloqotlar, muzokaralar, kelishuvlar majmui.

**Bozor narxi – Цена рынка – market Price** – bozorda aniq tovarlar bo'yicha talab va taklifning to'la mutanosib bo'lishi hamda raqobat ta'siri natijasida shakllanadigan narx.

**Bozor potentsiali – Потенциал рынка – market potential** – iste'molchilar xarid qobiliyati bilan belgilaydigan tovar sotish imkoniyatlari.

**Bozor sig'imi – Ёмкость рынка – Market volume** – ma'lum bozorda va paytda aniq tovarni sotish mumkin bo'lgan eng katta miqdori, u shu tovarga bo'lgan talab bilan belgilinadi.

**Bozor strukturasi – Структура рынка – market structure** – bozorning alohida bo'g'inlari, bo'laklari, qismlari, qatlamlari, kataklari to'plamidan iborat o'zaro bog'liq ichki tuzilishi.

**Bozor ulushi – Доля рынка – Market share** – korxonaning bir xil yoki o'xshash tovarlar sotishdagi hissasi.

**Bozor yangiligi – Новости рынка – market News** – biror bozorda birinchi marta taklif etiladigan tovar, uning yangi turi, varianti, o'rami va hk.

**Bozorga kirish narxi – Цена вход рынку – Price input market** – yangi tovarning bozorga kirish yoki mavjud tovarning yangi bozorga kirish bosqichida belgilangan va amal qiladigan narx.

**Bozorga kirish strategiyasi – Стратегия вход рынку – Market entry strategy** – yangi tovarni biror bozorga kiritish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

**Bozorga chuqurroq singish strategiyasi – Стратегия глубока вход рынку – Strategy deep market entry** – mavjud tovarni mavjud bozorda sotishga qaratilgan marketing strategiyasi.

**Bozorni egallash strategiyasi – Стратегия захватит рынка - The strategy to capture market** – aniq bozorda ko'zda tutilgan o'rin mavqega erishish uchun marketing kompleksini qo'llash tartibi.

**Bozorning "qaymog'ini olish" strategiyasi – Стратегия "снятия слива" рынка – The strategy of "removing drain" market** – bozorda tamoman (prinsipial) yangi tovarni yuqori narxda sotib, o'rtachadan ko'proq foyda olishga mo'ljallangan marketing strategiyasi.

**Boshlang'ich narx** – Начальный цена – **starting price** – tovarlar, xizmatlar ishlab chiqarilganda birinchi marta belgilanadigan dastlabki narx.

**Vakolat** – Полномочие – **authority** – vakillik huquqi bo'lsa, ma'suliyat biror ish, xatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir.

**Vazifa** – Задача – **A task** – bu amalga oshirishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, erishilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab amal.

**Vazirlik** – Министерство – **Ministry** – bu o'ziga tegishli tarmoqning xo'jalik tizimida boshqarishning eng oliy bo'g'inidir.

**Vertikal marketing tizimi** – Система вертикального маркетинга – **vertical marketing system** – bir kanal ishtirokchilarining ularning biri rahbarligi yoki nazorati ostida birlashishi natijasida hosil bo'lgan tovar tarqatish tizimi.

**Gorizontal diversifikatsiya** – Горизонтальная диверсификация – **Horizontal diversification** – ilgari ishlab chiqarilgan mahsulot xiliga texnologik aloqasi bo'lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish.

**Gorizontal marketing tizimi** – Система горизонтального маркетинга – **Horizontal Marketing System** – kanalning bir pog'onasida (bo'g'inda) faoliyat ko'rsatadigan korxonalarining birlashishi natijasida hosil bo'lgan tovar tarqatish tizimi.

**Davriy talab** – Эпохный потребления – **Epony consumption** – har zamonlar zamonda paydo bo'lib, qondiriladigan va takorlanib turadigan talab.

**"Dala" tadqiqotlari** – «Полевая» исследование – **"Field" study** – bozorni o'z joyida o'rganish va bevosita yaqinlikda bozorning talablari, savdo jarayonlari qoidalari, mahsulot, narx va boshqa shartlari bilan har tomonlama tanishish.

**Daromadlarni indeksatsiyalash** – Индексация доходов – **Indexing income** – baholarning oshishi bilan bog'liq aholining qo'shimcha xarajatlarini vaqti – vaqti bilan ish haqi, pensiya, stipendiya va hokozolarni oshirish orqali qoplash.

**Dastlabki (birlamchi) axborotlar** – Первичный информация – **Primary information** – muayyan marketing tadqiqot o'tkazilishi uchun mo'ljallangan yangitdan olingan ma'lumotlar.

**Demarketing** – Демаркетинг – **Demarketing** – xizmat va tovarlar ishlab chiqarish imkoniyatlari yoki tovar resurslariga nisbatan talab darajasining keskin oshib ketishi oldini oluvchi tadbirlar.

**Demonopolizatsiya** – Демонополизация – **Demonopolization** – iqtisodiyotdagi tanho hukmronlikdan (monopoliyadan) erkin, raqobatga asoslangan sohibkorlik faoliyatiga qayta o'tish.

**Demping** – Демпинг – **Dumping** – raqobatchilarni xonavayron qilmoq uchun ichki va tashqi past bahoda ko'p mol chiqarish.

**Demping narx** – Демпинговая цена – **dumping price** – tovar tannarxidan past narx.

**Depozit** – Депозит – **Deposit** – korxonada, tashkilot va aholining bankda saqlanayotgan puli.

**“Direkt - meyl” – “Директ меил” – “Direct mail”** – iste`molchilarga bosma reklama, tovar namunalarini va boshqa materiallarini to`g`ridan-to`g`ri pochta orqali jo`natish; aniq adresli reklama.

**Doimiy (standart) narx – Регулярная цена – Regular price** – aniq tovarlarga belgilangan va nisbatan uzoq vaqt amal qilinadigan barqaror narx.

**Datotsiya – Датотсия – Datotsiya** – zararga ishlovchi korxonalarining daromadlaridan ortiqcha xarajatlarini qoplash uchun davlat tomonidan beriladigan pul mablag`lari.

**Yetakchi tovar narxi – Товарная цена ведущего – Trading leading price** – biror assortiment guruhida eng katta talabga ega bo`lgan tovar bo`lib, iste`molchilarni butun assortimentga ko`proq jalb etish maqsadida unga nisbatan pastroq narx belgilanish.

**Jamlanma (kontseptik) diversifikatsiya – Концептик диверсификация – Konseptik diversification** – firma texnikaviy yoki bozor nuqtai nazaridan korxonaning ilgari tovarlariga o`xshash yangi mahsulotni ishlab chiqarish.

**Joriy narx – Действующая цена – effective price** – aniq tovarga shakllanib, amal qilib kelayotgan narx.

**Zaruriy taklif – Необходимая предложения – The necessary proposals** – mavjud talabni to`la qondirish uchun kerak bo`ladigan tovarlar, ularning turlari va hajmi.

**Ijtimoiy-axloqiy marketing konseptsiyasi – Маркетинговая концепция социальный-этический – Marketing Concept for social and ethical** – firmaning vazifasiga yakka shaxslarning talabini o`rganish, tahlil qilish, bu talablarni samarali qondirish, umuman olganda, jamiyat butunligini saqlash va mustahkamlash jarayonlari.

**Ikkilamchi axborot – Вторичная информация – Secondary information** – firmaning qo`l ostidagi o`rganilishi lozim bo`lgan ma`lumotlar (ichki hisobotlar, statistik ma`lumotnomalari, bosma nashrlar, telegraf agentliklari axborotnomalari va hk).

**Imij – Имидж – Image** – firma, tovar xizmatlar qiyofasi, ovozasi, siymosi, firmaning bozordagi va iste`molchilar o`rtasidagi obro`si, xaridorning firmaga xayrihoxligi.

**Imitatsiya – Имитация – Imitation** – bozor hodisa va jarayoni nusxasida tiklab o`rganish usuli.

**Imtiyozli narx – Льготная цена – preferential price** – ayrim iste`molchilar yoki ayrim paytda qo`llaniladigan odatdagidan pastroq narx.

**Investitsiya – Инвестиция – Investment** – birorta korxonaga, tarmoqqa uzoq muddatga pul sarf qilish.

**Investitsiyachi – Инвестционер – Investitioner** – investitsiyani amalga oshiruvchi mablag` egasi.

**Insof – Справедливость – Justice** – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg`usi, ishda, kishilarga munosabatda halollik to`g`rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgo`ylikdir.

**Institutsion reklama – Институционная реклама – institutional advertising** – firmaning obro'sini yaxshilashga qaratilgan tadbir.

**Intizomiy javobgarlik – Дисциплинарная ответственность – Disciplinary responsibility** – bu xizmat burchlarini buzish, suiste'mol qilish natijasida kelib chiqadi.

**Inflatsiya – Инфляция – Inflation** – qog'oz pullarning qadrsizlanishi, talabga nisbatan pul birliklarini ortiqcha chiqarib yuborish yoki muomadalagi pul miqdori o'zgarmagan holda tovarlarni ishlab chiqarish qiqsqarishi natijasi.

**Iste'mol darajasi** – ma'lum paytda haqiqiy iste'molning istalgan, mo'ljallangan yoki ratsional iste'molga nisbatan erishgan darajasi.

**Iste'mol** – mahsulotdan foydalanish, uni ishlatish jarayoni.

**Iste'mol me'yor** – mahsulotdan ratsional darajaning ko'rsatkichlari.

**Iste'mol strukturasi** – iste'mol yo'nalishlari va iste'mol qilinadigan mahsulotlar turlari.

**Iste'mol tovarning xizmat muddati** – mahsulotning o'z iste'mol xossalarini yuqotmay saqlab turish davri.

**Iste'molchi** – o'z ehtiyojini qondirish uchun mahsulot, tovar xizmatlardan foydalanadigan shaxs, oila, jamoa, korxonalar, tashkilot muassasa.

**Iste'molchi jamoa** – korxonalar, tashkilotlar, muassasalar va boshqa jamoalar.

**Iste'molchilar “paneli”** – ko'p marta marketing tadqiqotlari uchun maxsus tanlab olingan, sinaladigan kishilar majmui.

**Iste'molchilar talabi** – ma'lum paytda yoki davrda iste'molchilar ehtiyojining to'lov vositasi bilan ta'minlangan qismi, to'lov qobiliyatiga ega bo'lgan ehtiyoj, odamda biror narsaga talab paydo bo'lishi uchun o'sha narsaga ehtiyoji va shunga yarasha mablag'i bo'lishi kerak, bozor mexanizmining muhim elementi bo'lib, xaridor tomonidan bozorga chiqadi, ehtiyojning bozorda ko'rinishi, qondirish shakli.

**Iste'molchilar xarid qobiliyati** – iste'molchilarning o'zlariga zarur tovarlarni (xizmatlarni) sotib olish uchun moliyaviy imkoniyatlari bo'lib, xarid fondlarining tovarlar narxlarida ifodalangan shakli.

**Iste'molchilar xarid fondlari** – iste'molchilar (aholi) pul daromadlarining tovarlar sotib olish uchun mo'ljallangan va ajratilgan qismi.

**Ishlab chiqarish bahosi** – firmaning aynan mahsulotni ishlab chiqarish va marketingga sarflangan xarajatlariga kutilayotgan daromad hajmini qo'shish orqali aniqlanadi.

**Ishlab chiqarish narxi** – tovarni (xizmatni) ishlab chiqarish bilan bevosita va bilvosita bog'liq bo'lgan xarajatlar qiymati.

**Kechiktirilgan talab** – biror sababga ko'ra hozir qondirish iloji yoki zarur bo'lmay ma'lum vaqtdan so'ng qondiriladigan talab, u qondirilmagan talabning bir ko'rinishi hisoblanadi.

**Kliring** – ta'riflar o'zaro to'lov majburiyatlarini naqd pul to'lamay qoplash xalqaro savdosi.

**Kommivoyajer** – savdo firmasining sayyor agenti namunalari, kataloglar va boshqalar yordamida tovarlarning sotilishini ta'min etuvchi mutaxassis.

**“Kabinet” tadqiqotlari** – rasmiy bosma axborot manbalari asosida umumxo'jalik konyukturasi holatini, ayrim bozorlar taraqqiyotini, ayrim mamalakatlar iqtisodiyotini o'rganish va ular to'g'risida tegishli tasavvurlar berish.

**Kengash** – bu muayyan masalani muhokama etish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir.

**Kelishuv** – bu nizoli holatda muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti – bu murosaga kela olishlikdir.

**Konsern** – bu ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik, ko'p tarmoqli korporatsiyadir.

**Korporatsiya** – bu rivojlangan yirik aksionerlar jamiyat va trestlar birlashmasidir.

**Konsensus** – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

**Kommunikatsiya** – bu kishlar orasidagi o'zaro.

**Konyukturatsiya madaniyati** – kompaniyada qabul qilingan asosiy falsafiy qoida va g'oyalar hamda qadriyatlar tizimi.

**Kuzatish** – mavjud sharoitda kishilarning xatti-harakatini, xulqini bevosita hisobga olish.

**Kundalik iste'mol tovarlari** – har kuni yoki tez-tez sotib olinadigan va iste'mol qilinadigan tovarlar.

**Kundalik talab** – har kuni yoki tez-tez sotib olinadigan va iste'mol qilinadigan tovarlarga qilinadigan tovarlar.

**Qo'rama diversifikatsiya** - firmaning faoliyat jabhasini majud texnologiya, tovar turlari, mahsulot sotib kelgan bozorida mutlaqo farq qiladigan yangi sohalarga kirib borishi bilan kengaytirish jarayoni.

**Ko'p kanalli marketing tizimi** – bir korxonada tovarlarini yoki bir xil tovarlarni iste'molchilarga bir necha kanal orqali etkazib berish tizimi.

**Ko'p pog'onali (bo'g'inli) kanal** – tovarning ishlab chiqaruvchidan iste'molchigacha harakatida bir necha vositalar ishtirok etadigan yo'li.

**Lavozim** – bu korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa.

**Lizing** – mol-mulkning haqini vaqti-vaqti bilan to'lab turish sharti bilan vaqtincha foydalanishga berish.

**Mavsumiy narx** – mavsumiy tovarlarga belgilanadigan narx, o'zgaruvchan narxning bir ko'rinishi.

**Mavsumiy talab** – iste'mol qilish yaqqol mavsumiy harakterga ega bo'lgan tovarlarga talab.

**Makro-marketing** – mamlakatining jami xo'jaligi miqyosida mahsulotlarni yaratish va uning pirovard iste'molchiga tomon harakati jarayonida qatnashadigan faoliyat va muassasalarni birlashtiradigan tizim.

**Makro-talab** talabning nisbat katta miqyosda, yirik hajm, keng ko'lam, ko'p tovarlar bo'yicha yaxlit ko'rinishi.

**Maksimal narx** – aniq tovar narxining eng yuqori chegarasi.

**Malakatning oltin xazinas** – asosan xalqaro hisoblarni ta`minlash uchun mo`ljallangan markaziy bankda turadigan oltin fond jamg`armasi.

**Marketing** – ayriboshlash yo`li bilan kishilar talab va ehtiyojlarini qondirishga yo`naltirilgan faoliyat.

**Marketing byudjeti** – korxonada ko`zda tutilgan darajada tovar sotish va foydasini ta`minlaydigan marketing xarajatlari.

**Marketing konsepsiyasi** – korxonada imkoniyatlarini bozor talablari darajasiga moslashtirish.

**Marketing-miks** – uning asosida tovar sifati va xizmatini takomillashtirish, moslashuvchan narx siyosati, reklama, savdoni kuchaytirish, mahsulot sotish shartlari, tovar harakati yo`llari va hk. Amalda “4R” formulasi yordamida vujudga keladi: 1-narx (Price), 2-mahsulot (Produkt), 3-o`rinjoy (Place), 4-siljish (Promotion).

**Marketing nazorati** – strategik va marketing rejalarining natijalarini o`lchash, tahlil qilish va ularga zaruriy o`zgarishlar kiritish jarayoni.

**Marketing prinsiplari** (tamoyillari) – bozorni bilish, bozorga moslashish va bozorga ta`sir o`tkazish.

**Marketing rejalashtirish** – korxonada marketing maqsadi, vazifalari, tadbirlari va ularni amalga oshirish vositalari, yo`llari, xarajatlarini aniqlash jarayoni.

**Marketing tadqiqotlari** – moddiy boyliklar va xizmatlar muomalasi sohasida qarorlar qabul qilish va ularni nazorat qilish jarayonlarini takomillashtirish maqsadida muntazam holda muammolarni tahlil etish, asosiy foidalarni yaratish va ma`lumotlarni jamg`arish.

**Marketing taktikasi** – strategik maqsadlarga erishish uchun marketingning aniq yo`naltirilgan amaliyoti.

**Marketing taftishi** – korxonaning doirasini atroflicha, sistemali, xolis va muntazam tadqiq etish.

**Mahsulotning hayotiy davri** – tovarning bozorga kirib kelishidan boshlab, to uning didi va boy tasavvuriga mos hislatlar berib tayyorlangan tovarlar.

**Ma`naviy ehtiyoj** – ma`naviy boyliklar, o`qish, bilim olish, san`at, madaniy dam olish va hokozolarga bo`lgan ehtiyoj.

**Menejerlik** – ishlab chiqarish faoliyatidan ko`proq samara olish maqsadida intellektual, moliyaviy, xom ashyo va moddiy quvvatlarni boshqarish san`ati.

**Mehnat birjasi** – ishsizlarni muntazam ishga joylash, yoshlarni kasbga yo`llash, ish kuchiga bo`lgan talabni oldindan aytib berish, ishsizlik nafaqalarini to`lash va hokazo vazifalarni o`tovchi davlat muassasasi.

**Mijoz** – korxonada, tadbirkor tovar va xizmatidan foydalanib kelayotgan barqaror iste`molchi.

**Mikro-marketing** – firmaning ishlab chiqarishini shakllantirish, tovarlar va xizmatlarning tayyorlovidan iste`molchi yoki foydalanuvchiga borish oqimi boshqarish bilan bog`liq bo`lgan faoliyat.

**Mezon** – bu taqqoslash yoki baxolash uchun o`lov, andoza, masalan: mehant kishi qadri-qimmatining mezonidir.

**Minimal narx**- aniq tovar narxining eng quyi chegarasi.

**Mikro – talab**- talabning nisbatan kichik miqyos, tovarlarning aniq turi, markasi, varianti bo`yicha ko`rinishi.

**Modellar banki** – marketing echimlarini qabul qilish uchun mo`ljallangan matematik modellar to`plami.

**Moddiy ehtiyoj** – moddiy ne`matlar, buyumlarga bo`lgan va ular yordamida qondiriladigan ehtiyoj.

**Modifikatsiya qilingan tovar** – tovarning iste`mol xossalariga ijobiy o`zgartirishlar kiritib, ishlab chiqarilgan varianti.

**Motivlashtirish** – bu ruhiy omil bo`lib, shaxs faoliyatining manbai, sababi, dalil va har xil extimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag`batlantiruvchi kuchli vositadir.

**Moslashtirilgan tovar** – tovarning aniq iste`molchilar talab istaklari va xususiyatlari, konkret iste`mol sharoitlariga moslashtirilgan varianti.

**Muvaqqat narx** – ayrim tovarlarga ma`lum vaqt oralig`ida amal qilinadigan narx.

**Muomala xarajatlari** – mollarni sotish bilan vujudga kelidigan savdo tashkilotlarining chiqimlari. Sof muomala xarajatlari (sotuvchilar, kassirlar, bexgalter hisobchilar, reklama xarajatlari) va yangi qiymat hosil qiluvchi qo`shimcha mulmali xarajatlari (tashish, ishlash, saqlash, tortish, joylash).

**Mo`tadil (optimal) talab** – qondirish imkoniyatlariga mos, ma`qul talab.

**Muhtojlik** – kishining o`z hayoti va faoliyatida biror narsa etishmayotgani zarur bo`layotganini his qilish; biror narsaga zaruriyat.

**Mo`ljallangan bozor** – biror korxonada tanlab olgan aniq iste`molchilar guruhi, korxonaning mavjud va bo`lajak iste`molchilar majmui.

**Mujassamlashtirilgan marketing strategiyasi** – korxonada butun marketing kuchaytirishni bozorning bir yoki bir necha bo`g`iniga mujassamlashtirishdan iborat marketing turi yoki strategiyasi.

**Murojaat tarqatish** – ma`lumotlarni, murojaatni iste`molchilarga etkazish yo`llari.

**Narx diapozoni** – aniq tovar narxining eng yuqori va eng quyi chegaralari oralig`i.

**Narx kafolati** – ishlab chiqarish va savdo korxonasi omborida saqlanib, jo`natiladigan tovarlar qiymatini yo`qotmasligi uchun xaridor olib ketadigan paytda hozir amal qilinayotgan eng quyi narxdan past narx.

**Narxlar (narxli) raqobati** – narx vositasidan raqobatni amalga oshirib, raqiblarning bir-biriga nisbatan narxni pasa ytirib borishlari.

**Narx-navo** – tovarlar narxлари, xizmatlar ta`riflari, to`lovlar, kreditlar, sug`urta foizlari (stavkalari) va narxning boshqa ko`rinishlari hamda ularning harakati.

**Narxning qayd qilinishi** – raqib korxonalarining o`zaro kelishib, o`xshash tovarlariga bir xil narx belgilashi.

**Narxni o'zgartirmay raqobatlashuv** – o'z tovarlarini sotish shart-sharoitini xaridor uchun qulaylashtirib, raqibni bozordan surib chiqarish.

**Narx raqobati** – bozor narxini o'zgartirish orqali raqibni bozordan siqib chiqarish va o'z mavqeiini mustahkamlash.

**Narx siyosati** - narx masalalarini korxonaning maqsadi, mo'ljallangan bozori, maqei siymosi, kompleksi bilan muvofiqlashtirilgan tizim.

**Narxsiz raqobat** – narxga tegmay raqobatlashuv (mahsulot sifati, o'rami, savdo xizmati rag'batlantirishini oshirish, yuqori texnologiyani o'zlashtirish, savdo taqsimoti va siljitishni yaxshilash va boshqalar).

**Narx ustamasi** – tovarning hisoblash chiqarilgan haqiqiy narxi ustiga quyiladigan qo'shimcha (ishlab chiqarish korxonasi) ustamasi, savdo ustamasi.

**Narx chegirimi** – tashlamasi ayrim hollarda tovar narxidan ma'lum har xil narxlar belgilash.

**Nizo** – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

**No'maqul talab** – iste'molchilar va jamiyatga ziyon keltiradigan tovarlarga bo'lgan talab (narkotik-moddalar, tamaki mahsulotlari, qurolyarog' va boshqalar).

**Nau-xau (ishlab chiqarish siri)** – ilmiy-texnikaviy, tijorat tashkilotchilikka oid bilimlar, tajribalar va ularga tanho ega bo'lish.

**Nusxada tiklash (imitatsiya)** – EXM yordamida qog'ozda qayd etiladigan xilma-xil marketing omillarining qaytadan yaratilishi.

**Obro'** – bu hamma qadr-qimmati yuqori bo'lgan maxsus talabli tovarlarga belgilanadigan narx.

**Obro'li narx** –qadr-qimmati yuqori bo'lgan maxsus talabli tovarlarga belgilanadigan narx.

**Oila ehtiyoji** – butun oilada kerak bo'ladigan va xizmat qiladigan narsalarga bo'lgan ehtiyoj.

**“Pablik-rileyshne”**- jamoatchilik bilan aloqa o'rnatish va jamoatchilik fikrini uyushtirish, korxonaga va uning tovarlariga yaxshi munosabat shakllantirish.

**Pablisiti** – mijozlar bilan korxonaga o'rtasidagi jamoatchilik ijobiy fikrini ommaviy axborot vositalaridan shakllantirish, yaxshi ovozlarni tarqatish.

**Past talab** – mo'ljallangan daraja va qondirish imkoniyatlariga nisbatan past bo'lgan talab.

**Potensial bozor** – korxonaning tovari (xizmati) qiziqtirishi, jalb etish, ehtiyojini qondirish mumkin bo'lgan iste'molchilar guruhi.

**Preferentsiya (afzallik)** - shartnoma bo'yicha beriladigan afzallik, imtiyozli sharoit.

**Pul** – umumiy ekvivalent vazifasini o'tovchi, ya'ni boshqa hamma tovarlar qiymatini ifodalovchi maxsus tovar.

**Pul qadri** – pulning tovar va xizmatlarni xarid etish, chet el valyutalariga almasha olish qobiliyati.

**Psixologiya** – insonning ruhiyatini o'rganuvchi fanidir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok etish, vur tafakkur, tasarruf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda,

shuningdek inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, qiziqish, qobilyati, fe'l-atvori va mijoz kiradi.

**Ratsional ehtiyoj** – ehtiyojning ilmiy nuqtai nazardan kishi hayoti va faoliyatini to'la qanoatlantiradigan turlari va darajasi.

**Rag'batlantiruvchi marketing** – iste'molchilarning e'tiboridan qolgan tovarlarga talabni faollashtirish.

**Raqobat** - ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va sotishning eng yaxshi sharoitlari uchun tovar ishlab chiqaruvchilararo raqiblik.

**Raqobatbardoshlik** – tovarning bozordagi xaridorgirligi va pulga ayriboshlanish qobilyati.

**Regional bozor** - ma'lum hudud doirasida tovarlarni oldi-sotdi etish munosabatlari.

**Reklama** – aniq maqsadga yo'naltirilgan, ma'lum va nomi aniq manba tomonidan, televizion va radiooraliqlarning so'z qismi.

**Remarketing** – talabning pasayishi sharoitida uni jonlantirish jarayonlari.

**Reyting** – baho, biror tabaqa, sinf, tipga bo'lish, ommaviylik va mashhurlik darajasi.

**Reklama matni** – gazeta yoki jurnalda beriladigan e'lonlar, pochta jo'natmalari, televizion.

**Rivojlantiruvchi marketing** - yangi tovarlarni yaratib ularni iste'molchilarga taklif qilgan tarzda bo'lajak talabni real talabga aylantirish.

**Savdo agenti** – bir yoki bir qancha korxonalar tovarlarni shartnoma asosida sotadigan vakil.

**Salbiy ustamasi** – savdo korxonalari (vositachilar) o'z xarajatlarini qoplab, foyda topish uchun tovarni sotib olgan narxi ustiga quyiladigan qo'shimcha.

**Salbiy talab** – ma'lum talabni qondirish uchun tovar mavjud, uning sifati yomon emas, lekin shunga qaramay iste'molchilar u tovarni rad etadilar.

**Sanoat siri** – ishlab chiqarish sirlari, nau-xau, ixtiro va kashfiyotlar.

**Sanoat tovarlari** – ishlab chiqarish ehtiyojini qondiradigan tovarlar.

**Selektiv talab** – bir xil yoki o'xshash qiyosiy baholash natijasida tovarning iste'molchiga eng ma'qul kelgan aniq turi, varianti, makasiga shakllangan talab.

**Siljitig vositalari** – tovar haqidagi ma'lumotlarni iste'molchiga etkazish va sindirish, iste'molchilar bilan aloqa o'rnatish vositalari.

**Siljitish murojaati** – iste'molchilarga etkaziladigan ma'lumotlar shakli.

**Siljitish strategiyasi** – tovar siljitish vositalari, usullari, tadbirlarini aniq bozor sharoitiga mos qo'llash tartibi.

**Siljitish strukturasi** – korxonaning iste'molchilar bilan aloqa o'rnatish va uni ta'minlash dasturi bo'lib reklama sotishni rag'batlantirish, targ'ibot, shaxsan sotish usullari, vositalari tizimi.

**Sinxromarketing** – ishlab chiqarishni talabning tebranishiga moslashtirish.

**Sirg'anma narx** – ayrim yangi tovarlarga belgilangan nisbatan yuqori narx, bozorning to'yinishi bilan pasayib boradi.

**Sotish (xarid) narxi** – tovarga xaridor to'laydigan narx.

**Sotuvgacha va undan keyingi xizmat ko`rsatish** – xaridorlarni turli ma`lumotlar, detallar, mutaxassislar yordami, qulaylik va rangbarang xizmatlar bilan ta`minlash.

**Sponsor (homiy)** – ma`lum tadbir yoki faoliyatni amalga oshirishda moliyaviy yordam ko`rsatuvchi homiy.

**Struktura** – lotincha so`z bo`lib, narsalar tarkibiy qismlarining o`zaro bog`lik ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

**Sug`urta** – bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo`ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda xodisa va boshqa voqealar natijasida etkazilgan zarar hamda talofatlarni jismoniy va huquqiy shaxslar to`lagan sug`urta badallaridan hosil qilinadigan pul fondlari hisobidan to`liq va qisman qoplash orqali jismoniy va huquqiy shaxslar manfaatlari sug`urtalashni ta`minlashga doir munosabatlar demakdir.

**Subsidiya**- bu davlat tomonidan aniq maqsad yo`lida ishlatish uchun qaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablag`dir.

**Sanatsiya** – iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni teng holatda chiqarib, ularning bir me`yorida ishlab turishini ta`minlash hamda korxonalarni ommaviy bankrot bo`lishiga yo`l bermasdan raqobatchi korxonalar sonini kerakli miqdorda saqlab turish maqsadlarida amalga oshiriladi.

**Strategiya** – grekcha “strategos” iborasidan olingan bo`lib, “general san`ati” ma`nosini bildiradi.

**Stress** – inglizcha so`zdan olingan bo`lib, asabiylik, keskinlik degan ma`noni anglatadi.

**Strategik rivojlantirish** – korxonaning maqsadi, resurslari va marketing imkoniyatlarining o`zaro strategik muvofiqligini ta`minlash jarayoni.

**Supermarket** – xaridorning o`z-o`ziga xizmat ko`rsatishga asoslangan juda keng tovar assortimenti bilan sotish jarayonlarini uyushtiruvchi yirik savdo muassasasi.

**Sust talabli tovarlar** – ayni paytda tovarga talab imkoniyat darajasidan ancha past bo`ladi.

**So`roq** – kishilarning bilimlari, e`tiqodlari, xohishlari va mamnunliklari to`g`risidagi ma`lumotlar olish uslubi.

**Tabaqalangan narx** – bir xil yoki tovarlarga, tovarning turli variantlari, turli savdo shart-sharoitlari farqiga qarab belgilanadigan har xil narx.

**Tabaqalangan marketing strategiyasi** – bozor bo`g`inlaridan bir nechta tanlanib, ularning har biri uchun alohida tovar taklif etish va maxsus marketing kompleksini qo`llashga mo`ljallangan marketing turi yoki strategiyasi.

**Tabaqalanmagan marketing strategiyasi** – ommaviy tovarni bo`g`inlarga bo`linmagan umumiy bozorda sotish uchun marketing kompleksini qo`llash tartibi.

**Tadbirkorlik** – pul topish maqsadida va ma`suliyatni zimmaga olgan holda biron iqtisodiy faoliyat bilan shug`ullanish.

**Tavakkalchilik** – biron ish bilan shug`ullanish oqibatida zarar ko`rib qolishdan qutulib qolish imkoniyati.

**Tajriba (eksperiment) o`tkazish** - bu shunday tadqiqot o`tkazish uslubiki, nazorat qilinadigan vaziyatda bir yoki bir necha omillar o`zgarishi bilan qolganlari o`zgartirilmas holatini saqlab qoladilar.

**Taklif** – bozorga chiqariladigan mavjud yoki keltirilishi mumkin bo`lgan jami tovar miqdori va tarkibi.

**Taklif strukturasi** – tovar turlarining umumiy hajmiga nisbatan hissasi.

**Taklif hajmi** – mavjud tovarlarning umumiy yoki turlari bo`yicha miqdori.

**Taqchillik (tanglik)** – xalq iste`mol tovarlari va xizmatlarning aholi talabini qondirish uchun etishmasligi.

**Talab** – iqtisodiyotning aniq rivojlanishi sharoitida aholi tomonidan tovar olishga mo`ljallangan pul mablag`larining ma`lum miqdori.

**Talab va taklif qonuni** – bozorning asosiy ob`ektiv qonuni bo`lib, bozorda talab bilan taklifning har tomonlama o`zaro mos bo`lishini taqozo etadi.

**Talab ko`rsatkichlari** – talabni miqdori va sifat jihatidan ifoda etadigan belgilar, vositalar.

**Talabni darajasi** – talab hajmining biror ko`rsatkich, belgi, mo`ljalga nisbatan qiyosiy ifodasi.

**Talabning tarkibi** – umumiy talabni tashkil etuvchi elementlar ro`yxati.

**Talabning strukturasi** – umumiy talabni tashkil etuvchi elementlar va ularning hissalari.

**Talabning rivojlanish qonuniyatlari** – talabning zaruriy ob`ektiv, o`zgarishlarini aks ettiruvchi jarayonlar.

**Talabni prognoz qilish** – talabning kelgusida bo`ljak holati va o`zgarishlarini ilmiy asosda oldindan aniqlash jarayoni.

**Talabning hajmi** – ma`lum tovarga bo`lgan talabning natural birlik yoki so`mda ifodalangan umumiy miqdori.

**Talabni tahlil qilish** – umumiy talabni tarkibiy qismlarga elementlarga bo`lib, ulardan qiziqtirganlarini ajratib olish o`rganish jarayoni.

**Talabni o`rganish** - talab to`g`risida axborot to`plash uni qayta ishlash va tahlil qilish jarayoni.

**Talab chizig`i** – talab bilan narx o`rtasidagi bog`liqlikning chizma ifodasi.

**Talab qayishqoqligi** – talabning unga ta`sir etuvchi omilning o`zgarishi natijasida o`zgarish qobilyati bo`lib, qayishqoqlik koeffisientida o`z aksini topadi.

**Talab qonuni** – talab bilan narx orasidagi barqaror aloqa bog`liqlik.

**Tarif** – korxonalar, tashkilotlar, alohida ko`rsatiladigan turli ishlab chiqarish va noishlab chiqarish yo`nalishidagi xizmatlar uchun to`lanadigan haq.

**Targ`ibot (pablisiti)** – iste`molchilarga korxonalar va uning tovarlari to`g`risida yaxshiroq tasavvur shakllantirish maqsadida ommaviy axborot vositalari orqali ma`lumotlar tarqatish va tushuntirish.

**Tasodifiy talab** – to`satdan paydo bo`lib, qondiriladigan talab.

**Tashqi savdo** – chet mamlakatlar bilan savdo-sotiq ishlarini yuritish.

**Tebranuvchi talab** – talab darajasining dambadam o`sib va pasayib turish holati.

**Tijorat siri** – korxonada ishlab chiqarish va savdo-sotiqning bevosita ishtirokchilarigagina ma`lum bo`lgan va boshqalarga e`lon qilinmaydigan ma`lumotlar.

**Tirikchilik minimumi** – mehnatkashlar va ularning oilasi tirikchiligini eng past darajada ta`minlash uchun zarur bo`lgan hayot vositalari (iste`mol mollari va xizmatlar) qiymatining pul shaklidagi ifodasi.

**Tovar** – ehtiyojini qondira oladigan hamda sotib olish va iste`mol qilish uchun bozorda taklif etiladigan narsa, bozor uchun, sotish uchun ishlab chiqarilgan mahsulot.

**Tovar assortimenti** – aniq bir belgi (bir ehtiyojni qondirish, bir guruh iste`molchilarga mo`ljallanganligi, bir tipdagi do`konda sotilish, foydalanishdagi o`xshashligi, bir narx diapozoniga ega bo`lishi va hokozolar) asosida to`plangan tovar guruhi.

**Tovar belgisi** – rasmiy ro`yxatdan o`tkazilgan va huquqiy himoya qilingan tovar markasi yoki uning bir qismi.

**Tovar birjasi** – odatda yalpi ayriboshlanadigan namuna yoki nusxa bo`yicha sotiladigan tovarlarni olish sotishni amalga oshiradigan vositachi tashkilot.

**Tovarlarini intensiv (jadal) tarqatish** – kundalik iste`mol tovarlarini mumkin qadar ko`proq joylarda tezroq sotish.

**Tovar iste`moli** – sotib olingan mahsulotdan foydalanish, uni ishlatish jarayoni.

**Tovar kafolati** – tovarning iste`mol jarayonida ma`lum davr ichida o`z foydali funktsiyaonal xossalarini to`la saqlab qolishi bo`yicha olingan javobgarlik, ma`suliyat.

**Tovarlarini jalb etib tarqatish** – avvaliga iste`molchilarda yangi tovarga talab shakllantirish, so`ng vositachilarni jalb etish.

**Tovarlarini zo`rlab tarqatish** – ishlab chiqaruvchi tomondan tovarni vositachilar noroziligiga qaramay o`tkazish.

**Tovarlarini selektiv tarqatish** – tovarlarini tarqatishda ishtirok etishni istagan vositachilardan faqat ayrimlari jalb etiladi.

**Tovarlarini shaxsiy sotish** – tovar sotish maqsadida bir yoki bir necha bo`lajak xaridor bilan suhbatlashib, tovarni og`zaki taqdim etish.

**Tovarlarini ekslyuziv tarqatish** – ma`lum hududda ayrim tovarlarini tarqatish, sotish huquqi yagona bir vositachiga beriladi.

**Tovar markasi** – bir ishlab chiqaruvchi, sotuvchi tovarlarini umumlashtiruvchi va boshqalar tovarlaridan ajratib turuvchi nom, termin, belgi, tasvir, timsol yoki ularning birgalikdagi yaxlit shakli.

**Tovar narxi** – ayriboshlashda tovar uchun to`lanadigan mablag`, pul miqdori.

**Tovar nomenklaturasi** – assortimenti guruhlar to`plami.

**Tovarning bozor ulushi** – aniq tovarning shu xildagi hamma tovarlar sotish umumiy hajmidagi hissasi.

**Tovarning mavqei** – tovarning raqib tovarlarga nisbatan iste`molchilar ongi va ko`nglida tutgan o`rni.

**Tovarning raqobatbardoshligi** – tovarning raqib tovarlar bilan bir xil narxda va xizmat talab bo`lib, o`z funktsiyasiga binoan ehtiyojni ulardan past bo`lmagan darajada qondirish qobiliyati.

**Tovarning texnik darajasi** – tovarning fan-texnika taraqqiyoti, standartlar, texnik shartlar va boshqa texnik talablarga mos kelishi.

**Tovarning hayotiy davri** – tovarning yaratilishidan boshlab, unga talab qolmay bozordan chiqib ketgungacha bo`lgan davr.

**Tovar siymosi** – tovarning iste`molchilar ongida shakllangan tasavvuri.

**Tovar siljitish** – tovar haqidagi ma`lumotlarni iste`molchilarga etkazish va sindirish, iste`molchilar bilan aloqa o`rnatish faoliyati.

**Tovar sifati** – tovarni iste`mol qilish va undan foydalanish jarayonida aniq ehtiyojni qondirish darajasi.

**Tovar sotishni rag`batlantirish** – turli vositalar, usullar, tadbirlar yordamida tovar sotuvchilar va oluvchilarning qiziqishini kuchaytirish.

**Tovar taklifi**- bozorda mavjud bo`lgan tovarlar majmui.

**Tovar tarqatish** – ishlab chiqarilgan tovarlarni iste`molchilarga etkazib berish faoliyati.

**Tovar tarqatish kanali** - tovarlarni ishlab chiqaruvchilardan iste`molchilarga bo`lgan makon va zamonda tovar harakatini amalga oshirish va mulk huquqini o`z zimmasiga oladigan tashkilotlar, korxonalar, shaxslar to`plami, ishlab chiqarishdan iste`molgacha tovar o`tadigan yo`l.

**Tovar tannarxi** – tovarni ishlab chiqarish uchun bevosita to`g`ridan-to`g`ri qilingan xarajatlar qiymati.

**Tovar o`rami** – tovarni solish, joylash, saqlash uchun xizmat qilidigan idish.

**Tovar hayotining bosqichlari** – tovarning hayotiy davrida unga bo`lgan talab harakteri va uni sotish darajasi bilan belgilanadigan hamda ajralib turadigan alohida paytlar (bosqichlar).

**Tovar harakati** – tovarlarning ishlab chiqarilgan joydan iste`mol qilinadigan joygacha jismoniy harakati bo`lib, ularni joylashtirish, saqlash, jo`natish, tashish, yuklash, tushirish, zaxiralarini shakllantirish jarayonlaridan iborat.

**Tomoman (prinsipial) yangi tovar** – birinchi marta yaratilgan va hayotda o`z o`xshashlariga ega bo`lmagan tovar.

**Tushayotgan talab** – ma`lum paytda erishgan yuqori darajada pasayib borayotgan talab.

**To`lov qobiliyatiga ega bo`lgan ehtiyoj** – ehtiyojning ma`lum paytda to`lov vositasi (mablag`) bilan ta`minlangan qismi.

**Uslub** – bu ishlash, boshqarishdagi o`ziga xos yo`l, usul ma`nosini anglatadi.

**Uzoq muddatga xizmat qilinadigan tovarlar** – nisbatan uzoq davr mobaynida foydalaniladigan tovarlar.

**Ulgurji narx** – bu ulgurji savdo qiluvchilarning chakana savdo qiluvchi firmalarga tovar sotishida qo`llaniladigan narx. Ishlab chiqaruvchilarning narxiga ulgurji savdo qiluvchining ishlab chiqarish va marketing xarajatlari va daromadini qo`shgan mahsulotning ulgurji narxi kelib chiqadi.

**Ulgurji savdo** – tovarlarni sotib oladigan, saqlaydigan ularni chakana savdoga yoki boshqa korxonalariga sotadigan muassasalar majmui.

**Umumiy narx** – bir xil yoki o`xshash tovarlarga hamma xaridorlar uchun belgilangan bir xil umumiy narx.

**Fazilat** – bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.

**Frakchayza (frants. “franshiza”, engillik)** – yirik korporatsiyalarning mayda firmalar yoki alohida ish vazifalarni bajarish bilan shug`ullanuvchi kompaniyalar bilan tuzilgan bitimlar.

**Franchayzer** – ta`kidlangan hududda faoliyat ko`rsatuvchi kichik firma yoki tadbirkorni o`z tovarlari, reklama xizmati, texnologiyalari bilan ta`min etish vazifasini zimmasiga olgan yirik kompaniya.

**Franchayzl** – yirik kompaniyaga o`zining mahalliy shart-sharoitlari hisobga olingan menejerlik va marketing xizmatini taqdim etgan kichik firma.

**Fraktoring** – mijozga aylanma kapital uchun qarz berish bilan birgalikda o`tkaziladigan vostachilik harakterlarining bir turi.

**Fikran tovar** - biror tovar qondiradigan ehtiyoj, uning yordamida hal qilinadigan muammo.

**Firmaning strategiyasi** –korxonaning uzoq muddatli asosiy maqsad va vazifalarini shakllantirish, xarajatlar izchilligini ta`minlash va bu maqsadlarga erishish uchun zarur bo`lgan resurslarni taqsimlash.

**Fovd birjasi** – qimmatbaho qog`ozlarning (aktsiya, obligatsiya va hk) savdo tashkil etilgan bozor shaklidagi muassasalari.

**Xalqaro marketing** – tashkilot joylashgan mamlakat hududida tashqaridagi tovarlar va xizmatlar marketingi.

**Xalq iste`mol tovarlari** – aholining shaxsiy ehtiyojini qondiradigan tovarlar.

**Xaridor** – tovar ayriboshlashda bevosita ishtirok etib, tovarni tanlash, qiymatini to`lash va o`z ixtiyoriga olish ishlarini amalga oshiradigan shaxs, korxonalar, tashkilot muassasa yoki ularning vakili.

**Xaridor bohosi** xaridorning tovar yoki uning alohida xossasining o`z istaklariga tasavvuriga mos kelish darajasi ifodasi.

**Xaridor didi** – xaridorning tovarni tasavvur qilishi va tanlashida namoyon bo`ladigan o`ziga xos takrorlanmas tabi.

**Xaridor istaklari** – xaridor sotib olmoqchi bo`lgan tovarlarda ko`rishni hojlagan xossalarga to`plami, ya`ni u tovarning qanday bo`lishini istaydi.

**Xaridor munosabati** – xaridorning tovar sifati assortimenti, bezatilishi, siymosi, maqei, narx va boshqa iste`mol xossalari to`g`risidagi ma`lum tushunchalarda ifodalangan tasavvuri.

**Xaridor niyati** – xaridorning kelajakda nimalar olmoqchi ekanligi, kelajakda tovarlar sotib olish bo`yicha orzu havaslari.

**Xaridor umidi** – xaridorning sotib olgan tovardan kutgan naf, qulayliklar, his-to`yg`ular.

**Xaridor fikri** – xaridorning tovar sifati, assortimenti, bezatilishi, maqei, narx va boshqa iste`mol xossalari to`g`risidagi ma`lum tushunchalarda ifodalangan tasavvuri.

**Xejir** – bu baho bo`yicha tavakkalchilik sug`urtasi, fyuchers shartnomasi.

**Xejirlash** – yo`qotilgan himoyalanish olinishi kutilayotgan daromadlar darajasini iste`molchi va mahsulot etkazib beruvchi o`rtasida oldindan shartnoma tuzish yo`li bilan so`g`urta qilish.

**CHakana narx** – bu tovarning xaridorga sotilayotgandagi narx. U ulgurji narxga chakana savdo firmasining barcha boshqaruv, marketing va ishlab chiqarish xarajatlarini hamda daromadini qo`shish orqali aniqlanadi.

**CHakana reklama** – iste`molchilarga ma`lum xizmat yoki tovarni qachon va qaerda olish mumkinligi to`g`risidagi mazkur xabar.

**CHakana savdo** – iste`molchilarning pul daromadlariga ayriboshlash yo`li bilan tovar sotish va xizmat ko`rsatishdagi oxirgi bo`g`in.

**SHakllanayotgan talab** – biror narsaga bo`lgan ehtiyoj konkret darajaga, talabga aylana borish va talabning rivojlanib borish bosqichi.

**SHakllangan talab** – ma`lum tovarga ehtiyoj konkret, aniq bo`lib, talabning o`sis barqaror darajaga etishi.

**SHakllanmagan talab** – biror narsaga bo`lgan ehtiyoj hali abstrakt darajada bo`lib uni qanday tovar va tovar turi bilan qondirish aniq emas.

**SHaxsan tanlab olinadigan tovarlar** – tovarning turlari, variantlari ko`p bo`lib, har bir xaridor didi, istaklari tasavvuriga mos kelidigan turi, variantini tanlab sotib olishi mumkin.

**SHaxsiy iste`mol** – alohida kishi, oila shaxsiy ehtiyojini qondirish jarayoni.

**SHaxsiy talab** – alohida odamlar, oilalar talabi.

**SHaxsiy ehtiyoj** – alohida kishilar shaxsiy hayoti va faoliyati uchun kerak bo`ladigan narsalarga bo`lgan ehtiyoj.

**Ekkaunting** – biznesning moliyaviy axborotlarni yig`ish qayta ishlash, turlarga ajratish, tahlil etish va rasmiylashtirish bilan bog`liq sohasi.

**Ekspert baholash** – yuqori malakali mutaxassislar (ekspertlar) tomonidan marketing omillarini yoki tadbirlarini bevosita baholash.

**Eksport marketing** – tashqi bozorga mo`ljallangan marketing.

**Ehtiyoj** – muhtojlikning kishi shaxsiy va madaniy darajasiga xos ko`rinishi, ularga mos tarzda ro`yobga chiqish shakli.

**YUmshoq narx** – xaridorning savdolashish qobilyatiga bog`liq tarzda uzilkesil aniqlanadigan narx.

**YAngi tovar** – biror bozorda birinchi marta taklif qilinadigan tovar.

**YArmarka** – belgilangan muddatlarga bir joyda muntazam to`planadigan bozor, yarmarka ishtirokchilariga o`zlari ishlab chiqargan mahsulotlar namunalarini ko`rsatishga imkoniyat yaratish, savdo bitimlari tuzish maqsadlarida yangi yutuqlar va texnik kamolotni namoyish qilish.

**YAxlitlarmagan narx** – yaxlit raqamlardan sal pasaytirib qo`yiladigan narx.

**YAshirin talab** – qandaydir qonkret ehtiyoj bor va talabga aylanishi mumkin, lekin uni mavjud tovarlar bilan qondirib bo`lmaydi.

**O`zgaruvchan narx** – bozordagi vaziyatga qarab o`zgartirib boriladigan narx.

**O`zgarayotgan talab** – talab darajasining dambadan o`sib va pasayib turish holati.

**O`xshash tovarlar** – bir ehtiyojni qondirishga mo`ljallangan, lekin bir-biridan qandaydir hislatlari bilan farq qilidigan tovarlar.

**Qaror** – bu bajarilishi mumkin bo`lgan ishning aniq yo`lini tanlab olishdir.

**Qaror qabul qilish** – mavjud holatning bo`lishi lozim bo`lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

**Qarshi harakatlanuvchi marketing** – ilmiy-texnika progressi va atrof-muhitni muhofaza qilishga javob bermaydigan tovar va ishlab chiqarish vositalariga aks holda marketing chora-tadbirlarini tashkillashtirish.

**Qisqa muddatga xizmat qiladigan tovarlar** – bir zumda yoki juda qisqa vaqt ichida iste`mol qilinadigan tovarlar.

Qondirilgan talab – ma`lum davrda tovarlar sotib olish uchun mo`ljallangan mablag`ni sarf qilib, kerakli tovarning sotib olinish.

**Qondirilmagan talab** – iste`molchi talab istaklariga mos keladigan tovar tanlab olish imkoniyati bo`lmasligi tufayli olishga mo`ljallangan mablag`ning sarf bo`lmay qolishi.

**Qondirilgan ehtiyoj** – ehtiyojning ma`lum paytda uni qondiradigan narsalar bilan haqiqatdan ta`minlangan qismi.

**Quvvatlantiruvchi marketing** – talabning pasayishi to`xtatish maqsadida qo`llash vaziyatlarni saqlab qolish uchun tegishli choralarni amalga oshirish.

**Quvvatlangan tovar** – real, aniq tovarni ishlatish uchun zarur bo`ladigan yana boshqa tovarlar, ehtiyot qismlar, xizmatlar bilan birgalikdagi ko`rinishi.

**Haddan ortiq talab** – mavjud sharoitda bunday talabni to`la qondirish imkoniyatlari bo`lmaydi.

**Haqiqiy taklif** – ma`lum paytda bozorda haqiqatdan bor tovarlar, ularning turlari va hajmi.

**Haqiqiy real tovar** – sifat darajasi, xossalari to`plami, o`ziga xos shakli, bezatilishi, nomi o`ramiga ega bo`lgan aniq tovar.

**Haqiqiy ehtiyoj** – ma`lum paytda yaxshi anglangan aniq va qondirish mumkin bo`lgan ehtiyoj.

## **4. ИЛОВАЛАР**