

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

БУХОРО ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

«Иктисодиёт» кафедраси

МЕНЕЖМЕНТ

фанидан

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

1-мавзу. Фаннинг предмети, мазмуни ва вазифалари

1.1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари

1.2. Менежментнинг предмети ва изланиш услублари.

1.3. Курснинг мазмуни ва вазифалари.

1.1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари.

Менежментни жамиятнинг иқтисодий негизи билан боғлаб, шу билан бирга бошқарувнинг икки - ташкилий-техникавий ва ижтимоий-иқтисодий томонларини ҳисобга олган ҳолда ўрганиш лозим.

Ташкилий-техникавий бошқарув аниқ истеъмол қийматини олиш учун маҳсулот тайёрлашда меҳнат тақсимооти ва кооперацияси билан ажралиб туради. Ижтимоий-иқтисодий бошқарув мавжуд ишлаб чиқариш муносабатлари билан боғлиқ бўлиб, менежмент мақсадларини белгилайди. Ташкилий-техникавий бошқарув меҳнат унумдорлиги ва ишлаб чиқариш самарадорлигининг ошиши учун шароит яратишга имкон берувчи фаолият туридан иборатдир. Ижтимоий-иқтисодий бошқарувнинг мақсади ишловчилар самарали меҳнат қилиши учун шароит яратиш уларни ижтимоий ҳимоя қилишнинг ишончли умумдавлат тизимини шакллантириш, бандликни таъминлаш ва аҳолининг кам таъминланган қатламларини қўллаб-қувватлашдан иборатдир.

Менежмент моҳияти ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучлари ривожланишига боғлиқ ҳолда ўзгаради. Ишлаб чиқариш ривожланиши ва иқтисодий алоқалар мураккаблашуви билан бошқарув ҳам мураккаблашади ва мустақил фан сифатда ажралиб чиқади. Ишлаб чиқариш воситаларига мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобат вужудга келиб, ишлаб чиқаришни бошқариш, фойдани қўпайтиришга йўналтирилади.

Менежментнинг асосини объектив иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қонунларга асосланувчи ҳуқуқий илмийлик ташкил этади. Бу қонунларни ўрганиш ва уларнинг аниқ вазиятларда намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда хўжалик раҳбарлари республика халқ хўжалигини бошқаришнинг стратегия ва тактикасини белгилайдилар.

1.2. Менежмент предмети ва изланиш услублари.

Изланиш усуллари назариядан келиб чиккан ҳолда кишилар илмий ва амалий фаолияти қандай амалга ошишини курсатиб бериши, фаннинг шу соҳасида ходисаларни умумлаштириш ва урганишнинг турли воситалари ва усуллари тизимини ишлаб чиқиш лозим.

Менежмент предмети хўжалик юритишнинг барча даражаларида бошқаришнинг қонунлари (қонуниятлари), тамойиллари ва муносабатларини ўрганишдан иборатдир. Бошқарув муносабатлари ижтимоий-иқтисодий муносабатларининг ажралмас қисми бўлиб,

турли иктисодий, ташкилий, ижтимоий, меҳнат, психологик ва бошқа қурилишларда бўлади. Бошқарув муносабатлари бошқарув қул остидаги ходимлар уртасидаги алоқа ва ўзаро таъсирнинг мураккаб мажмуини ифодалайди, демак, менежмент бу энг аввало кишиларни бошқаришдир.

Иктисодиётни бошқаришда бевосита бошқарув объекти меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлардан иборатдир. Факат уларнинг меҳнат фаолияти воситасида ишлаб чиқаришнинг моддий унсурлари, яъни меҳнат қуроллари ва предметларига таъсир этилади.

Бошқарувнинг энг асосий билиш услуби - диалектик услуб бўлиб, у менежментга урганилаётган ижтимоий ходисаларнинг моҳиятини очишга ёрдам беради.

Менежментга қуйидаги бошқа услублар ҳам хос: воқелик ходисаларини ўрганишга аниқ тарихий ёндашув, ҳўжалик механизми барча элементларини бир вақтнинг ўзида таҳлил қилиш ва тўлиқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш имконини берувчи таркибий ёндашув, таркибий таҳлил, иктисодий тажриба ва бошқалар.

Менежмент маҳорати унинг барча услубларини эгаллаш, уларни тўғри боғлаб қўллаш, ҳар бир аниқ вазиятда энг самаралисини топиш қобилиятига эга бўлишидан иборатдир.

1.3. Курснинг мазмуни ва вазифалари.

Менежмент курсининг мазмунини иктисодиётни бошқаришнинг, бошқариш тизимлари ва уни тўзишнинг ташкилий шакллари, ҳўжалик механизми ва бошқарув услублари, бошқарув техника ва технологиясининг назарий ва методологик асосларини ўрганиш ташкил этади. Менежмент бошқарув фаолиятининг умумий қонуниятлари ва тамойиллари, бошқарув тизимига таъсир усулларини шакллантиради, бошқарув аппаратининг аниқ вазиятлардаги ҳаракатлари ва ўзини тутиш ҳолларини умумлаштиради. Иктисодиётни бошқаришнинг назарий ва амалий томонларини урганади. Бошқарув назарияси бошқарув фаолиятининг қирраларини бутун бир мажмуа қурилишида, назарий таҳлил ва мантикий услуб асосида бошқаришнинг асосий қонуниятлари ва усулларини ажратиб урганади.

Менежментнинг амалий томонлари қуйидаги аниқ вазифаларни ҳал этишга: иктисодиётни бозор муносабатларига утишига, фойда олишга, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, аҳоли ижтимоий ҳимоясини қучайтиришга, кишилар маънавий даражаларини устириш ва бошқаларга қаратилгандир.

Менежментнинг бу амалий қисми бошқарув тамойилларини ўзини эмас, балки уларни бошқарув амалиётида қўллаш қобилияти, яъни улардан аниқ қўрилишларидан аниқ вазиятда, фойдалана олиш қобилиятини ўрганади. Унинг бошқариш назариясидан фарқи у иктисодиётни бошқариш амалиётида қонуниятлар, тамойиллари ва услубларидан фойдаланиш намуналарини ишлаб чиқаришдир.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Менежментга қандай билимлар зарур?
2. Менежмент нима?
3. Менежер ва тадбиркор қандай хусусиятлари билан фарқланади?
4. Менежментнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
5. Менежментнинг амалий қисми нимани ўрганади?
6. Бошқарув муносабатлари деганда Сиз нимани тушунасиз?
7. Менежментнинг қандай услубларини биласиз?

2-мавзу. Давлат менежменти

- 2.1. Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимиятининг тўзилиши.
- 2.2. Олий қонун чиқарувчи ҳокимият.
- 2.3. Президент ва ижроия ҳокимияти.
- 2.4. Суд ҳокимияти.

2.1 Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимиятининг тузилиши.

Ўзбекистон - мустақил, демократик республика. Унда демократия умуминсоний тамойилларга асосланади, бу тамойилларга асосан энг олий кадрият инсон, унинг ҳаёти, эркинлиги, ор-номуси, кадр-қиммати ва бошққ ажралмас ҳуқуқларидир. Демократик ҳуқуқ ва эркинлик Конституция ва қонунлар томонидан ҳимоя қилинади. Республика ўз миллий - давлат ва маъмурий-ҳудудий тўзилишини мустақил равишда белгилайди., ўз ички ва ташқи сиёсатини амалга оширади. Жамият ҳаётининг энг муҳим масалалари умумхалқ муҳокамасига ҳавола қилинади, умумий овоз бериш (референдум) натижасида ҳал этилади. Республика давлат жамияти тизими ҳокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятларига бўлиниш тамойилларига асосланади.

Бозор муносабатларини ривожлантиришга йуналтирилган республика иқтисодиётининг асосини мулк шакллариининг турли-туманлиги ташкил этади. Давлат истеъмолчилар ҳуқуқлари устуворлиги шарти билан тадбиркорлар иқтисодий фаолияти ва меҳнат эркинлигини, барча мулк шакллари тенг ва ҳуқуқ жихатидан ҳимоя қилинишини кафолатлайди. Хусусий мулк мулкнинг бошқа шакллари сингари дахлсиз ва давлат томонидан ҳимоя қилинади. Мулкдор ўз мулкидан факат қонунда қурсатилган ҳоллардагина маҳрум қилинади.

2.2. Олий қонун чиқарувчи ҳокимият.

Ўзбекистон Республикасининг олий давлат вакиллик ташкилоти Олий Мажлис бўлиб, у қонун чиқарувчи ҳокимиятдир. У ҳудудий сайлов округлардан сайланади. Олий Мажлисга сайланиш ҳуқуқига сайлов қунигача 25 ёшга тулган Ўзбекистон Республикаси фуқаролари эга буладилар.

Олий Мажлис Ўзбекистон Республикаси Конституциясини қабул қилади, шунингдек унга уғартириш ва қушимчалар киритади, Ўзбекистон Республикаси қонунларини қабул қилади; қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятлари ташкилотлари тизими ва ваколатларини белгилайди; божхона, валюта ва кредит фаолиятини, давлат банкни бшқаришни қонуний жихатдан тартибга солади, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси ҳудудий маъмурий тизилиши, чегараларининг ўзгариши масалалари билан шугулланади.

Олий Мажлис республика ички ва ташқи сиёсати асосий йуналишларини белгилайди, стратегик давлат дастрларини қабул қилади; давлат бюджетини тасдиқлайди ва унинг бажарилишини назорат қилади; солиқлар ва бошқа мажбурий туловларни белгилайди.

Олий Мажлисининг муҳим воқалатлари қуйидагилардан иборат:

- Олий Мажлисга ва маҳаллий ташкилотларга сайловларни белгилаш, марказий сайлов комиссиясини тўзиш;
- Ўзбекистон Республикаси Президентиликка Конституцияда белгиланган муддат тугаши билан сайлов утқазиш қунини белгилаш;
- Ўзбекистон Олий мажлиси Раиси ва унинг уринбосарларини сайлаш;
- Ўзбекистон Республикаси Олий Судини сайлаш;
- Ўзбекистон Республикаси Олий Судини сайлайди;
- Ўзбекистон Республикаси Давлат табиатни муҳофаза қилиш қумитаси раисини сайлайди;

– Ўзбекистон Республикаси Президентининг бош вазир ва унинг уринбосарини; бош вазир уринбосарлари, вазирлар маҳкамаси аъзоларини тайинлаш ва вазифасидан озод қилиш тўғрисидаги фармонларни тасдиқлаш;

– Ўзбекистон Республикаси Президентининг Ўзбекистон Республикаси Бош Прокурори ва унинг уринбосарларини тайинлаш ва вазифасидан бушатиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлайди;

– Ўзбекистон Республикаси Президенти таклифига биноан Ўзбекистон Республикаси Марказий Банки бошқармаси раисини тайинлаш ва вазифасидан озод қилиш;

– Ўзбекистон Республикаси Президентининг вазирликлар, давлат кумиталари ва давлат бошқарувининг бошқа ташкилотларини ташкил этиш ва тугатиш ҳақидаги фармонларини тасдиқлаш;

– халқаро шартнома ва битимларни ратификация ва бекор қилиш;

– давлат мукофотлари ва номзодларини таъсис этиш;

– туманлар, шаҳарлар, вилоятларни ташкил этиш, бекор қилиш, номларини ўзгартириш ва уларнинг чегараларини ўзгартириш;

– Ўзбекистон Республикаси Конституциясида кўзда тутилган бошқа ҳуқуқларга эга.

Олий Мажлис йиғилишлари унинг ишида депутатларнинг учдан икки қисмидан, яъни 100 кишидан ортиги катнашса ҳақиқий ҳисобланади. Олий Мажлис ваколати муддати тугагандан сунг янги чакирик Олий Мажлис ўз ишини бошлагунга қадар фаолият юритади.

2.3. Президент ва ижроия ҳокимияти.

Ўзбекистон Республикаси Президенти давлат ва ижроия ҳокимияти раҳбари ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимига ўттиз беш ёшдан ёш булмаган, давлат (ўзбек) тилини эркин эгаллаган, сайловдан аввал Ўзбекистонда 10 йилдан кам булмаган муддатда яшаган республика фуқароси сайланиши мумкин. Бир шахс икки муддатдан ортиқ Ўзбекистон Республикаси Президенти бўлиши мумкин эмас.

Ўзбекистон Республикаси Президенти республика фуқаролари томонидан умумхалқ, тенг ҳуқуқли ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида, яширин овоз бериш йули билан беш йил муддатга сайланади.

Президент ўз мажбуриятларини уташ даврида сиёсий партияларга аъзолигини тухтатади, бошқа маош туланадиган лавозимга эга бўлиш, тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқига эга бўлмайди.

Ўзбекистон Республикаси Президенти:

– мамлакат фуқаролари ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилиш, Ўзбекистон Республика Конституцияси ва қонунлари бажарилишини қафолатлайди;

– Ўзбекистон Республикаси мустақиллиги, ҳавфсизлиги, ҳудудий яхлитлигини ҳимоя қилиш, миллий давлат тўзилиши масалаларини ҳал қилиш бўйича зарур чораларни белгилайди;

– Ўзбекистон Республикаси томонидан мўзокаралар олиб боради ва шартнома ҳамда битимларни имзолайди, республика томонидан тўзилган битим, шартномаларга риоя қилинишни ва у томонидан қабул қилинган мажбуриятлар бажарилишини таъминлайди;

– дипломатик ва бошқа вакилларининг ишонч ва чакирув ёрлигини қабул қилади;

– Ўзбекистон Республикасининг чет эллардаги дипломатик ва бошқа вакилларини тайинлайди ва вазифасидан озод қилади;

– Республика Олий Мажлисига йиллик ички ва ташқи вайят ҳақида маъруза тақдим этади;

– ижроия ҳокимият аппаратини ташкил этади ва унга раҳбарлик қилади; республика олий ҳокимият ташкилотлари ва бошқарувнинг ўзаро алоқасини таъминлайди; Ўзбекистон

Республикаси вазирликлари, давлат кумиталари ва бошқа давлат бошқарувининг бошқа ташкилотларини таъсис этади ва тугатиш буйича фармонлар чиқариб, уларни тасдиқлаш учун Олий Мажлисга тақдим этади;

- Бош вазирни тайинлайди ва вазифасидан озод қилади, унинг биринчи уринбосари, бош вазир уринбосарлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар маҳкамаси аъзоларини, Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг уринбосарларини кейинчалик Олий Мажлис тасдиқлаши шарти билан тайинлайди ва вазифасидан озод қилади;

- Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига Конституция суди раиси, Олий суд раиси ва аъзолари, Олий ҳужалик мудри раиси ва аъзолари, Ўзбекистон Республикаси Марказий Банки бошқаруви раиси, Ўзбекистон Республикаси табиатни муҳофаза қилиш давлат кумитаси раиси лавозимларига номзодларни тақдим этади;

- вилоят, туман, шаҳар ва ҳужалик судлари судьяларини тайинлайди ва ишдан бушатади;

- вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимларини уларни кейинчалик халқ депутатлари кенгаши томонидан тасдиқлаш шарти билан тайинлайди ва вазифасидан озод қилади. Президент туман ва шаҳар ҳокимларини улар конституция, қонунларга риоя қилмаган, ҳоким шайнига доғ туширадиган ҳаракатлар қилган тақдирда ўз қарори билан вазифасидан озодқилиш ҳуқуқига эга;

- республика давлат бошқарув ташкилотлари, ҳокимлар қарорлари амал қилинишини тухтатади, бекор қилади;

- Ўзбекистон Республикаси Қонунларини имзолайди. Президент Олий Мажлис қабул қилган қонунларга эътироз билдириб, қайта муҳокама қилиб, овоз бериш учун қайтариш ҳуқуқига эга. Агар Олий Мажлис учдан икки қисми овоз бериши натижасида илгари қабул қилинган қарорни тасдиқласа, Президент қонунни имзолайди;

- Ҳавкулодда ҳолларда (ташки таҳдид, оммавий бетартиблик. Йирик ҳалокатлар, табиий офатлар) ва фуқаролар ҳафсизлигини таъминлаш мақсадида Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида ёки алоҳида минтақаларида ҳавкулодда ҳолат эълон қилади ва сутка давомида бу ҳақидаги қарорни Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига тасдиқлаш учун тақдим этади;

- республика қуролли қучларининг Олий Бош қумондони бўлади. Қуролли қучларнинг олий қумондонлиги лавозимларига тайинлайди ва вазифасидан озод қилади; олий ҳарбий унвонлар беради;

- Ўзбекистон Республикасига ҳужум қилинган ёки ўзаро босқинчиликка қарши шартнома мажбуриятларини бажариш зарурияти вужудга келган ҳолларда урушҳолатини эълон қилади ва сутка давомида бу қарорни тасдиқлаш учун Олий Мажлисга ҳавола қилади;

- Ўзбекистон Республикаси орденлари, нишонлари ва ёрликлари билан мукофотлайди ва малака ҳамда фахрий номларни беради;

- Ўзбекистон Республикаси фуқаролиги ва сиёсий бошпана бериш масалаларини ҳал қилади;

- Ўзбекистон Республикаси суди томонидан имзоланган фуқароларга амнистия бериш ва авф этиш ҳақида қарор қабул қилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисида унинг нормал фаолият юритиши учун ҳавф тугдирувчи қелишмовчиликлар вужудга келган ҳамда Конституцияга ҳилоф қарорлар қабул қилиниши тақрорланган ҳолда Олий Мажлис Конституция суди билан қелишиб қабул қилинган Президент қарорига мувофиқ таркитаб юборилади. Олий Мажлис тарқатилиб юборилган ҳолларда уни уч ой муддатда қайтадан сайлов утқазилади.

Вазирлар маҳкамаси таркиби Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан ташкил топади ва республика Олий Мажлиси томонидан тасдиқланади. Вазирлар маҳкамаси таркибига Қорақалпоғистон Республикаси ҳукумати раҳбари ҳам қиради. Вазирлар

махкамаси иктисодиёт, ижтимоий ва маънавий соҳалар самарали амал қилишида, Олий Мажлис қонунлари ва бошқа қарорлари бажарилишига, Ўзбекистон Президенти фармон, қарор ва фармойишларини амалга оширишга раҳбарлик қилади.

Вазирлар маҳкамаси мавжуд қонунчиликка мувофиқ равишда фармойиш ва қарорлар чиқариб; бу қарорлар Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида, барча ташкилот ва муассасалар, амалдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши шарт. Вазирлар Маҳкамаси янги сайланган Олий Мажлисга ўз ваколатларини топширади

Вазирлар Маҳкамаси фаолиятини ташкил этиш тартиби ва ҳуқуқлари қонун томонидан белгиланади.

2.4. Суд ҳокимияти.

Ўзбекистон Республикаси суд ҳокимияти ун йил муддатга сайланадиган Конституция суди, Олий суд, Олий ҳужалик суди ва Қорақалпоғистон Олий судидан, беш йил муддатга тайинладиган вилоят, туман, шаҳар ва ҳужалик судларидан ташкил топган. Судлар фаолиятини ташкил этиш ва тартибга солиш қонун томонидан белгиланиб қўйилади. Фавқулодда судлар ташкил этишга руҳсат берилмайди.

Ўзбекистон суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан, сиёсий партиялар ёки бошқа оммавий ташкилотларга итоат этмай, мустақил иш юритади.

Ўзбекистон Республикаси Конституция суди қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлари қонуний актлари Конституцияга мувофиқлиги билан боғлиқ ишларни куради. Унинг таркиби сиёсат ва ҳуқуқ бўйича мутахассислардан раис, раис уринбосари ва Конституция суди судьялари, шу жумладан, Қорақалпоғистон Республикаси вакилларида иборат қилиб сайланади. Конституция суди раиси ва аъзолари депутатлик мандатига эга бўлмайди.

Конституция суди раиси ва унинг аъзолари сиёсий партияга ва ҳаракатларга аъзо бўлиш, бошқа маош туладиган лавозимда ишлаш ҳуқуқига эга эмас. Конституция суди судьялари дахлсизлик ҳуқуқига эга бўлиб, Ўзбекистон Республикаси Конституциясидан танқари ҳеч кимга бўйсунмайдилар.

Ўзбекистон Республикаси Конституция суди:

- Олий Мажлис томонидан қабул қилинган қонунлар ва бошқа қонуний актлар, Президент фармонлари, ҳукумат ва давлат ҳокимиятининг маҳаллий ташкилотлари фармойишлари, Ўзбекистон Республикаси давлатлараро шартномавий ва бошқа мажбуриятларининг Ўзбекистон Республикаси Конституциясига мос бўлишини аниқлайди;

- Қорақалпоғистон Республикаси Конституциясининг Ўзбекистон Республикаси Конституциясига, Қорақалпоғистон Республикаси қонунлари Ўзбекистон Республикаси қонунларига мувофиқ келиши ҳақида ҳулоса чиқаради;

- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси меъёрлари ва қонунларига изох беради;

- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларида унинг ишлашга юкланган масалаларини қуриб чиқади.

Конституция суди қарорлари улар эълон қилиниши билан қучга қиради, улар қатъий ва эътироз қилинмайди. Конституция судини ташкил этиш ва унинг фаолияти қонун томонидан белгилаб қўйилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий суди фуқаролик, жиноят, маъмурий суд фаолияти соҳасидаги суд ҳокимиятининг Олий ташкилотидир. У томонидан қабул қилинадиган ҳужжатлар қатъий ва бутун Ўзбекистон Республикаси ҳудудида амал қилади.

Ўзбекистон Республикаси Олий суди Қорақалпоғистон Республикаси, вилоят, шаҳар ва туман судлари фаолиятини назорат қилиш ҳуқуқига эга.

Ўзбекистон Республикаси Олий ҳужалик суди ва жойлардаги судлари турли мулк шаклларида асосланган қорхоналар, муассаса, ташкилотлар, шунингдек тадбиркорлар

уртасидаги иктисодий сохада ва уни бошқариш жараёнида вужудга келадиган хужалик келишмовчиликларни ҳал этадилар.

Хакамлар мустакил бўлиб, факат конунга буйсунадилар. Судларнинг фаолиятига қандайдир аралашувга йул қуйилмайди ва бундай ҳол конун олдида жавоб беришни такозо қилади. Судьяларнинг дахлсизлиги конун томонидан қафолатланади.

Олий суд ва Олий хужалик судлари Ўзбекистон Республикаси Олий мажлиси депутати бўлиши ҳуқукига эга эмас.

Хакамлар шу жумладан туман судлари хакамлари сиёсий партия ва ҳаракатларга қириши ёки бошқа маош туланадиган лавозим эгаллаш ҳуқукига эга эмас.

Ваколат муддати тугагунга қадар хакам факат конунда қўзда тутилган ҳоллардагина ўз вазифасидан озод этилиши мумкин. Барча судларда ишлар очик тартибда қурилади. Ишларни ёпик тартибда қуришга факат конунда қўзда тутилган ҳолнингда рухсат берилади. Суд ҳокимияти хужжатларга барча давлат ташкилотлари, оммавий ташкилотлар, корхоналар, муассаса, ташкилот, амалдор шахслар ва фуқаролар томонидан риоя қилинади.

Ўзбекистон Республикасида суд фаолияти ўзбек, қароқалпоқ тилида, ёки шу жой аҳолисининг қўпчилиги сўзлайдиган тилда олиб борилади. Суд ишида қатнашувчи, у олиб бораётган тилни билмайдиган фуқаролар иш материаллари билан тулик танишиш, суд йиғилишларида таржимон воситасида қатнашиши ва судда уша тилда сўзлаш ҳуқуқи берилади.

Айбланувчи ҳимоя этилиш ҳуқукига эга. Терговнинг барча босқичлари ва суд иши давомида малакали ҳуқуқий ёрдам ҳуқуқи қафолатланади.

Фуқаролар, корхона, ташкилот, муассасаларга ҳуқуқий ёрдам қурсатиш учун адвокатура фаолият олиб боради. Адвокатурани ташкил этиш ва фаолиятининг тартиби конун томонидан назорат қилинади.

Ўзбекистон Республикаси ҳудудида конунларнинг тўғри ва бир хил бажарилишини Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унга буйсунадиган прокурорлар амалга оширади. Қароқалпоғистон Республикаси Прокурори Қароқалпоғистон Республикаси Олий ташкилоти томонида Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори билан қелишилган ҳолда тайинланади.

Ўзбекистон Республикаси ва Қароқалпоғистон Республикаси Бош прокурорлари, вилоят, туман шаҳар прокурорлариваколат муддати беш йилга тенг.

Ўзбекистон Республикаси Прокуратураси ташкилотлари ўз вазифаларини ҳар қандай давлат ташкилотлари, оммавий бирлашмалар ва амалдор шахсларга боғлиқ бўлмаган ҳолда, мустакил равишда, факат конунга буйсунган ҳолда бажарадилар.

Прокурорлар ваколат муддатлари давомида турли сиёсий партия ва жамоат ташкилотларига аъзоликни тухтатади.

Прокуратура фаолиятини ташкил этиш, унинг зонунлари ва амал қилиш тартиби конунга асосан белгиланади.

Ўзбекистон ҳудудида оператив-қидирув, тергов ва жинойтга қаршиқурашнинг бошқа махсус вазифаларни бажарувчи ҳусусий, ширкат, жамоат ташкилотларини ташкил қилиш ва фаолият юритиши тақикланади.

Конун ва тартибни сақлаш, фуқаролар ҳуқуқлари ва эркинликларини ҳимоя қилишда ҳуқуқни ҳимоя қилувчи ташкилотларга жамоат ташкилотлари ва фуқаролар ёрдам қурсатишлари мумкин.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Республикада жамоа тарзи нималар асосида ривожланади?
2. Олий Мажлисининг муҳим ваколатларини санаб утинг?
3. Республика Президенти бўлиб қимлар сайланиши мумкин?
4. Республика Президентининг муҳим мавбуриятларини санаб утинг?
5. Республика Суд ҳокимияти қандай ҳуқуқларга эга?

6. Олий Мажлис қандай ҳокимият ҳисобланади?
7. Прокуратура фаолияти ҳақида нима биласиз?
8. Вазирлик Маҳкамаси таркиби нисбатлардан иборат?

3-мавзу. Худудий бошқарув

- 3.1.Худудий бошқарув ҳақида тушунча
- 3.2.Худудий бошқарувни ислох этиши қилиши.
- 3.3.Худудий бошқарувни такомиллаштириши

3.1. Худудий бошқарув ҳақида тушунча

Маълумки, иқтисодий ислохатларнинг пировард натижалари уни амалга ошириш объектидан қатъий назар (республика, тармок, шаҳар) лар даражасида намоён бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришнинг тармок тизимидан функционал тизимга ўтиши маҳаллий бошқариш органлари фаолиятини янада оширишни тақозо этади.

1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Конституциянинг 21 боби – «Маҳаллий давлат ҳокимияти асослари» деб аталади. Шу бобга биноан 1993 йил 2 сентябрда Ўзбекистон Олий Мажлиси «Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида» ва «Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида» икки муҳим қонунни қабул қилди.

Шу ҳужжатлар асосида мамлакатимизда олдин амал қилиб келган уч бўғинли маҳаллий бошқариш органлари тизим урнига, яъни: юқори бўғин – Вилоятлар ва Тошкент шаҳар халқ депутатлари

Кенгаши:

- урта бўғин – Туман, шаҳар халқ депутатлари
- қуйи бўғин – Кишлоқ, поселка, овул халқ депутатлари кенгашлари ўрнига икки бўғинли тизимга келди.

Республикада туманларнинг икки тури:

- вилоятлар таркибига қирувчи туманлар;
- шаҳарлар таркибига қирувчи туманлар.

Шаҳарларнинг эса уч тури:

- туманга бўйсунувчи шаҳарлар;
- вилоятга бўйсунувчи шаҳарлар;
- республикага бўйсунувчи шаҳарлар мавжуд.

3.2.Худудий бошқарувни ислох қилиш

Бозор иқтисодиёти шароитида эса ҳар бир худуд ўз иқтисодий ривожланишида кўпроқ эркинликка эга бўлишлари, ишлаб чиқариш натижаларидан, аввало, ушбу худуд манфаатдор бўлиши лозим. Республикаимизда бозор муносабатларига ўтиш жараёни янги-янги ижтимоий муносабатларнинг, айниқса, мулк муносабатларининг вужудга келишига сабаб бўлади.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, бозор ислохатларининг биринчи босқичида марказий бошқарув органларининг мавқеи юқори бўлган бўлса, иккинчи босқичда ислохатларнинг асосий юки маҳаллий бошқарув органлари зиммасига тушмоқда. Шунинг учун ҳам иқтисодий ислохатларнинг чуқурлашуви ва улардан қўтилган амалий натижаларига эришуви кўп жihatдан кичик худудий бирликлар ва ишлаб чиқарувчиларга боғлиқ бўлиб қолмоқда. Чунки, бозор иқтисоди инфрасуруктурасининг шаклланиши натижасида тармок, вазирликлар бошқарув тизимининг мавқеи бирмунча пасайиб, маҳаллий, худудий бошқарув тизимининг аҳамияти ортмоқда.

3.3.Худудий бошқарувни такомиллаштириш

Энг муҳим масалалардан бири яна бири – бу ҳокимликларга улар ҳудудида жойлашган вазирликлар, республика ташкилотларининг ҳудудий бўлинмалари ишини мувофиқлаштириш ҳуқуқлари берилганлигидир.

Худудларда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни такомиллаштириш ва марказий бошқарув органлари ваколатларини бир қисмини аста-секин маҳаллий бошқарув органларига бериш, маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятини самарадорлигига янада ошириш мақсадидан, Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 21 боби ва “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида” ги Қонунга мувофиқ Вазирлар Маҳкамасининг 30 сентябр 1997 йилги “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тўзилмасини такомиллаштириш тўғрисида” ги қарори билан.

Қарорда кўзда тутилган ўзига хос жиҳатлар бири ҳокимликларда тармоқлар бошқарув тизими урнига котибиятлар ташкил этилганлигидир. Бундан мақсад худудларда ижтимоий-иқтисодий ислохатларни чуқурлаштиришни таъминлаш, бошқарувда яхлитликка эришиш, қабул қилинаётган қарор ва ҳужжатлар савиясини ошириш. Уларни қуйи бошқарув органларида изчил бажарилишини назорат қилишга қаратилган.

Қарорга биноан шаҳар ва туманлар ҳокимликлар аппарати зиммасига қуйидаги асосий вазифаларни ҳал этиш юклатилган:

-худудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш юзасидан комплекс дастурларини ишлаб чиқиш ҳамда халқ ҳужалигини тармоқларида ислохатларни чуқурлаштириш ва халқ фаровонлигини оширишни таъминлаш юзасидан ҳукумат ва худудлар дастурларини амалга ошириш;

-маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва уларга раҳбарлик қилиш;

- ҳужалик юритиш шаклларини такомиллаштириш, маҳаллий хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда ҳужалик юритувчи субъектларни таркибий қайта ўзгартириш бўйича таклифлар тайёрлаш;

- фуқароларни ижтимоий ва ҳуқуқий ҳимоя қилиш, табиий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш ҳамда атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича тадбирларни амалга ошириш ва хоказо.

Худудларни ижтимоий-иқтисодий ривожланиши масалалари билан вилоят, шаҳар ҳокимиятлари қошидаги макроиқтисодиёт ва статистика бош бошқармаси шугулланади. Ҳокимиятлар қошида иқтисодиёт билан шугулланувчи барча идоралар истикболдаги муаммоларни режалаштириш бошқармаси билан мувофиқлаштиради. Ҳокимиятлар таркибида иқтисодиётнинг у ёки бу соҳалари билан шугулланадиган молия бўлимлари, банклар ва бошқа идоралар шугулланади. Худуд режалароини тўзишга халқ депутатлари маҳаллий кенгашлари раҳбарлик қилади. Худудлардаги режалаштириш ташкиотлари ўз фаолиятини жумҳуриятнинг тегишли вазирлиги ва маҳаллий ҳокимият тасдиқлаган низом асосида олиб боради. Низомда режалаштириш бошқармасининг қуйидаги асосий вазифалари белгиланади:

1. Вилоятни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш режасини тўзиш ва унда ижтимоий ва ишлаб чиқариш соҳаларини барқарор ва мутаносиб ривожлантиришни таъминлаш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш.

2. Вилоят аҳолисини халқ истеъмол товарларига бўлган талабини тўла қондириш, аҳолининг пул даромадлари ва харажатлари мутаносиблигини таъминлаш.

3. Маҳаллий бюджет ва корхоналарнинг даромадлари ҳисобига ўз ўзини маблағ билан таъминлаш тамойили асосида, йиллар мобайнида 2 даражали бўлиб келган, ижтимоий инфратўзилмаларни ривожлантириш.

Худудларни ижтимоий-иқтисодий ривожланишини режалаштиришда давлат корхоналарининг мафаатларини худуд иқтисодий мафаатлари билан мувофиқ қушиб олиб бориш керак. Корхоналарнинг давлат тасарруфидан чиқиши уларнинг иқтисодий

мустакиллигини кенгайтиради. Мустакил корхоналарнинг фаолиятини мувофик кушиб олиб бориш ҳудудий самарадорликнинг оширилишига таъсир этади. Ҳудудий режалаштиришнинг ташкилотлари иқтисодий жihatдан мустакил корхоналарнинг фаолиятларини мувофиклаштириш ва тартибга солиш ваколатларига эгадир. Уларнинг шу каби ваколатлари маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш ва халқ депутатлари маҳаллий кенгашлари тўғрисидаги қонунда курсатиб берилган.

Ҳудудий бошқарувни такомиллаштиришдан асосий мақсад маҳаллий-ҳудудий ўзини ўзи бошқарувни давлат бошқаруви билан уйғун ва мувофик равишда олиб бориш, бошқача қилиб айтганда маҳаллий бошқарув органларининг мустакиллигини кучайтирган ҳолда улар фаолиятини марказий давлат бошқарув органлари томонидан билвосита назорат қилишдир.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

- 1. Ҳудудий бошқарувнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши деганда нимани тушунасан?*
- 2. Маҳаллий бюджет тушунчаси?*
- 3. Ижтимоий-иқтисодий инфраструктуранинг тушунчаси?*
- 4. Маҳаллий кенгашлар ваколатлари?*

4-мавзу : Менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланиши.

- 4.1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши.*
- 4.2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари табақаланиши.*
- 4.3. Менежментнинг назария ва амалиёти Россияда ривожланиши.*
- 4.4. Менежмент ривожланишида янги босқич.*

4.1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши.

Хорижий менежмент монополистик капитализм даврида вужудга келган. Унинг шаклланишидан олдин бошқарув вазифаларининг ажратилиши, унга хос бўлган бошқарув меҳнатининг тарқалиши, унинг махсус назарий асос яратилишига эҳтиёж ўсиши юз берди.

Менежмент назариясини асосчилари Тейлор, Форд, Гильберт, Эмерсон, Файоль ва бошқалардир.

Тейлор киши ақл-заковатига катта эътибор берган. Масалан, у корхона устаси қуйидаги тўққиз сифатга эга ўлиши кераклигини таъкидлаган:

- 1) ақл-заковатга;
- 2) маълум мълумотга;
- 3) иш тажрибасига;
- 4) одобга;
- 5) ғайратга;
- 6) зийракликка;
- 7) ҳалолликка;
- 8) тўғри фикр юритишга;
- 9) яхши саломатликка;

Тейлор айниқса иш жойларини ташкил этиш ишлашнинг мақбул усулларини танлаш, аниқ вазифаларни белгилаш, кишиларни тўғри танлаш ва ишга қуйишга алоҳида аҳамият берарди. У томонидан ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича катор тавсиялар ишланган. Масалан, у бошқариш бўйича фаолиятнинг 8 та вазифасини ажратиб курсатган:

1. Ишларни бажариш ва тақсимлаш тартиби;

2. Чизмалар ва кулланмаларни тўзиш;
3. Вактни меъёрлаш ва меҳнатга ҳақ тулаш;
4. Интизомга риоя қилиш;
5. Иш услубларини белгилаш;
6. Ускуналар иш тартибига риоя қилиш;
7. Ускуналарни таъмирлаш ва саклаш
8. Сифатни назорат қилиш.

Иктисодиётни бошқариш соҳасининг яна бир йирик назарийчиси - Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) эди. У «Унумдорликнинг ун икки тамойили» асарини ёзиб, бу асарда у биринчи бўлиб инсон фаолиятини мақбуллаштиришга қарашлар тизимини баён қилиб берди. Эмерсон куйидаги тамойилларга асосланган максимал меҳнат унумдорлигига эришиш усулини ишлаб чиқди.

1. Аниқ белгиланган гоё ва мақсудлар;
2. Ақли расолик;
3. Асосли маслахат;
4. Катъий интизом;
5. Ходимларга нисбатан адолатли муносабат;
6. Марказлаштириш;
7. Тезкор, ишончли, тулик, аниқ ва доимий ҳисоб;
8. Меъёр ва тартиб;
9. Шароитни нормаллаштириш;
10. Операцияларни меъёрлаш;
11. Ёзма стандарт кулланмалар;
12. Унумдорлик учун рағбатлантириш.

Саноат корхоналарини ташкил этиш ва бошқариш масалаларини урганган яна бир америкалик иктисодчи Гамильтон Черч (1866-1936) ўз диққат эътиборини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларига қаратди. Америкалик бошқа назарийчилардан фарқли Г.Черч тайёр қонун - қоидаларни тавсия қилмаган. У барча саноат корхоналарини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларини белгилаб берди, бошқарувнинг умумий вазифалари билан уни ташкил этиш тамойилларини курсатиб берди. Ўзининг «ишлаб чиқаришни бошқариш асослари» китобида у бошқариш вазифаларининг куйидаги классификациясини баён қилиб берган: лойихалаштириш, ускуна билан таъминлаш, буюрувчилик, ҳисоб ва амалга ошириш. Г.Черч китобининг айрим назарий қоидалар ҳозирги даврда ҳам илмий ва амалий қимматга эгадир.

Илмий бошқарув ривожланишига ҳисоб ва режалаштиришнинг чизма усулини ишлаб чиққан Генри Гант (1861-1919) ва ишини мақбуллаштириш учун стандарт ҳаракатларни куллаб айрим ишларни бажариш усуллари таклиф этган Френк Гильберт (1868-1924) салмоқли ҳисса қўшганлар. Шунингдек менежмент назариясига Француз муҳандиси Анри Файоль муҳим ҳисса қўшган, у бошқарув вазифалари мақбуллаштириш - олдиндан кура олиш, ташкил этиш, буюриш, қилишув, назорат қилишга тенглаштирган 1916 йилда унинг «Умумий ва саноат бошқаруви», 1924 йилда «Меҳнатни илмий ташкил этиш» ва «Ижобий бошқарув» асарлари чоп этилди. Генри Форд ишлаб чиқариш корхоналарини бошқаришнинг ташкилий-техникавий тамойилларини яратган. Фордизм факат бошқарув техникаси ва ташкил этиш ривожланишида эмас, балки меҳнат унумдорлиги ўсишида ҳам янги босқич бўлди. Форд ҳам Тейлор сингари кам харажат билан юқори меҳнат унумдорлигига эришишни мақсад қилиб қўйган бўлсада, унга бошқа йўл билан эришишга ҳаракат қилди. Тейлор инсон меҳнатини ташкил этишга алоҳида эътибор берган бўлса, Форд техника, технология, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга эътибор берган.

Шундай қилиб, Тейлор ва унинг издошлари буржуа бошқарув назарияси ривожланишининг бошқарув концепцияси вужудга келган XIX-XX асрлар

чегарасиданасримизнинг 20-йилларигача давом этган даврни камраб олган биринчи босқичи намоёндаларидир.

XX асрнинг 20-йилларидан менежмент ривожланишининг йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган янги босқичи бошланди. Назарийётчилар Тейлоризмни нисбатан мослашувчан тизим билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг социологик ва психологик жизатларига эътибор бериб, уларни илмий менежмент таркибига киритдилар.

Давлат ва иқтисодий бошқариш назариясининг айрим жихатлари шарқнинг иқтисодий ғоя ривжланишига ҳисса қўшган йирик аллома ва давлат арбоблари - Фаробий, Ибн Сино (IX-X аср), Хос Хожиб (XI-XII аср), Амитр Темур. Ибн Холдун (XIII-XIV аср), Бобур, Алишер Навоий асарларида ёритилгандир.

4.2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари классификацияси

Бошқариш назарияси асосини ташкил этган конун-қоидалар хусусиятига боғлиқ равишда хорижий бошқарув мактаблари турлича гуруҳларга бўлинади. Улар жумласига:

- бошқарувнинг «классик» мактаби ёки «илмий менежеризм» мактаби;
- «инсоний муносабатлар» мактаби;
- бошқарувнинг «эмперик» мактаби;
- «ижтимоий тизимлар» мактаби;
- бошқарувнинг «янги» мактаби кирилади.

Классик мактаб намоёндалари америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Ф. Тейлор, француз олими А.Файоль, инглиз Л.Урвин, немис иқтисодчилари М.Вебер, Г. Форд, Г.Эмерсонлардир.

Бошқарувнинг классик мактаби турт муҳим унсур - меҳнат тақсимоти, бошқарув табақалануви ва кўп бўғинлилиги, ташкил этиш таркиби, бошқарувнинг мумкин бўлган чегараларини урганади.

Гарвард университети профессори Э.Мэйо «инсон муносабатлари» назариясини илгари сурди. Унинг ғояларининг моҳияти шундаки, меҳнат жараёнида психологик ва ижтимоий омиллар етакчи аҳамиятга эга. Шу сабабли, Мэйо фикрига биноан ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг барча муаммоларига инсон муносабатлари нуқтаи назаридан қараб қарайлик. Бу назария инсоннинг маълум ижтимоий ва психологик эҳтиёжларини қондириш йўли билан уни янада унумли меҳнат қилиши мумкин деган ғояга асосланган.

Бу мактабнинг яна бир намоёндаси Д.Мак Грегор бошқарувни ташкил этишга 2 хил ёндашув мавжуд:

- 1) мажбурлаш ва рағбатлантириш усуллари;
- 2) ташаббускорлик ва мушаккилликни иложи борида намоён қилиш учун шароит яратиш

Лекин бу назариянинг асосий жихати шундаки, «инсон муносабатлари» мактаби вакиллари ижтимоий муаммоларни бутун жаҳат микёсида эмас, балки алоҳида қорхона микёсида ҳал этадилар. Меҳнатқашлар ижтимоий аҳолига комплекс равишда ҳал этилиш лозим бўлган ижтимоий-иқтисодий муаммо сифатида эмас, балки кишиларнинг гуруҳий муносабатлари сифатида қаралган.

«Эмперик» (прагматик) мактаб менежмент зарурлигини умуман инкор этиб, очик эмперизмни тарғиб қилади. У бошқарувнинг мақсади - раҳбарлик қилиш бўйича ижобий тажриба ва аниқ ҳатоларни урганишдан иборат, деб таъкидлайди. Бу мактаб вакиллари қарор назарий маслаҳатлар бериб, қўпроқ аниқ вазиятларни таҳлил этиш билан шугулланиш керак дейдилар, албатта, тажриба урганиш жуда муҳим. Лекин фақат амалиётга асосланиб менежментни шакллантириш мумкин эмас «Эмперик» мактабнинг энг ёрқин намоёндалари - Т.Дракер, Р.Дэвис, Л.Ньюман, Д.Миллер ва бошқалардир.

Юкорида санаб утган хорижий бошқарув мактабларининг энг асосий камчилиги хар томонлама чуқур урганилмаганлигидир. Бу янги йунилиш «Ижтимоий тизимлар» мактаби вужудга келишига туртки булди. Унинг энг таникли намоёндалари Д.Марч, Г.Саймон, А.Этциони ва бошқалардир. «Ижтимоий тизимлар» мактаби «инсон муносабатлари» мактаби хулосаларига асосланиб, корхонага ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир курсатувчи омиллар мажмуидан иборат комплекс тизим сифатида караб, инсон бу омилларни бири деб хисоблайди. Социологларнинг катта гурухи саноат социологияси соҳасида тадқиқот олиб борадилар. «Ижтимоий тизим» мактаби ўзидан аввалги мактабларга нисбатан кенг куламадаги муаммоларни ҳал этишга, бошқарув назариясини яхлит ҳолга келтиришга интилади. Лекин бошқарув назариясини тўзишга интилиш уни ҳозирги капиталистик дунё шароитидан ўзлаштириб кетишга ва натижада унинг унчалик кенг ёйилмаслигига олиб келди.

50-йилларнинг бошида менежмент назарияси ривожланишига «янги» мактаб катта таъсир курсатди. У менежментга аниқ фанлар услуб ва усуллари - қарорлар қабул қилишни математик моделлаштириш, математик мантик, давтурлаш, иктисодий жараёнларни математик моделлаштириш усуллари жорий қилиш билан ажралиб туради. «Янги» мактабнинг энг ёрқин намоёндалари - Р.Аккоф, Л.Клейн, В.Люс ва бошқалардир. Бу мактабнинг шаклланиши кибернетика ва жараёнларни урганиш ривожланиши билан боғлиқдир. Жараёнларни урганиш захиралар, ресурслар тақсимоти, эскирган ускуналарни алмаштириш, мақбул равишда режалаш тиришни бошқаришни математик моделлаштириш билан боғлиқдир. Кейинчалик «янги» мактаб таркибида мураккаб фан - бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси шаклланди. Хорижий менежмент ривожланишининг қисқа тавсифи бошқарувни такомиллаштириш янги усуллари ва шакллари излаш ўзлуксиз давом этганлигидан далолат беради.

«Янги» мактаб - бу «Ижтимоий тизимлар» мактабининг мантикий давомидир.

4.3. Россияда менежмент назария ва амалиётининг ривожланиши.

Россияда бошқарув фани XX асрнинг 20-йилларидан бошлаб шакллана бошлади. Бу даврда меҳнат ва бошқарув муаммоларига бағишланган унлаб журналлар, жумладан «Бошқарувни ташкил этиш», «Меҳнатни ташкил этиш», «Бошқарув техникаси», «Хужалик ва бошқарув» каби ойномалар нашр қилинди, хорижий ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқарув бўйича мутахассислар асарлари рус тилига таржима қилинди. 1921 йилда Марказий меҳнат институти ташкил этилди.

Бошқарув назария ва амалиётига катта ҳисса қўшган таникли олим - Алексей Капитанович Гастев (1882-1941) эди. Унинг «Қандай ишламоқ керак?», «Меҳнат меъёрлаш ва ташкил этиш», «Меҳнат қўлланмалари», «Маданият кўзголи», «Ишлаб чиқаришни ММИ усуллари билан тартибга солиш» китоблари нашр этилди. А.К.Гастев раҳбарлиги остида ММИ да меҳнатни ташкил этишнинг янги усуллари урганиш, лойиҳалаш ва жорий қилиш, турли мутахассисликка эга ишчиларни уқитиш ва малакасини оширишнинг мақбул тизимини яратиш бўйича салмоқли ишлар амалга оширилди. А.К.Гастев асарлари ҳақида катта илмий ва амалий аҳамиятга эга, у томонидан ишлаб чиқилган тақлиф ва тавсиялар ҳозирги даврда ҳам долзарбдир. Меҳнатни илмий ташкил этиш ва бошқарув фанининг яна бир ташаббускори - Платон Михайлович Корженцев (1881-1940). П.М. Корженцев 1923-1924 йиллар давомида Бутун Иттифок меҳнатни ташкил этиш Кенгаши президиуми аъзоси бўлган ва «Правда» газетасида ишлаган. Бу фил- давомида у «Меҳнатни илмий ташкил этиш», «Ташкил этиш тамойиллари», «Вақт учун кураш», «Ўзингни ўзинг ташкил эт» сингари асарларини ёзди. П.М.Корженцев томонидан тавсия этилган ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни стандартлаш, меҳнат шароити, моддий воситалардан тўғри фойдааниш ҳақидаги тақлифлар жуда долзарб эди.

Меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш назариясига бу муаммо бўйича тадқиқот олиб борган П.А.Попов, О.А.Ерманский ва бошқалар ҳам салмоқли ҳисса қўшганлар.

4.4. Менежмент ривожланишида янги босқич.

1985 йилдан бошлаб менежмент ривожланишида янги давр бошланди. Жамиятда демократик жараёнлар чуқурлашуви ва ривожланиши бозор муносабатларига ўтишга асос бўлди. Жамиятдаги туб ўзгаришлар сиёсат, иктисодиёт, менежмент услублари ва технологиясига жиддий ўзгартиришлар киритишни зарур қилиб қўйди.

Ўзбекистон Республикаси иктисодиётини бошқаришни ислох қилиш ҳозирги давргача мавжуд бўлган тажриба, жамият ҳаётининг иктисодий, ижтимоий, сиёсий соҳаларини бошқаришнинг бозор назариясига, қабул қилинган қонун ва ҳуқуқий ҳужжатларга асосланган ҳолда амалга оширилади. Менежмент соҳасида жаҳон тажрибаси, ривожланган мамлакатлар ва ўзимизда тупланган тажрибадан фойдаланилади.

Менежмент олдига қўйилган кўпчилик вазифалар муваффақиятли ҳал этилмоқда. Ҳозирда иқтисодий ташкилотлар вазифалари ўзгартирилди, бошқарувнинг бозор муносабатларига ўтиши амалга оширилмоқда, бошқарувнинг ихтисослашув чуқурлашуви ва кооперация бўйича алоқалар барқарор бўлишини таъминловчи янги ташкилий тизимлари вуудга келмоқда.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Менежментнинг «классик» мактаби ҳақидаги тасаввурингизни айтинг.
2. Ф. Тейлор назариясининг моҳияти нимада?
3. Г. Эмерсон қандай илмий принципларини ишлаб чиққан?
4. Ўзбекистонда бошқарув ривожланишининг асосий йўналишларини айтинг.
5. Менежмент ривожланишида янги давр қачон бошланди?
6. Менежмент олдигиша қўйилган вазифалар нималардан иборат?
7. Ўзбекистонда бошқарув фани қачон ривожланди?

5-мавзу. Менежментда тизимли-вазиятли ёндашув.

- 5.1. Тизим тўғрисида тушунча ва уларнинг классификацияси
- 5.2. Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёти бир бутун ижтимоий-иктисодий тизим сифатида.
- 5.3. Менежментда тизимли ёндашув.
- 5.4. Менежментда вазиятли ёндашув.

5.1. Тизимлар тўғрисида тушунча ва улар классификацияси.

Моддий дунё жуда кўп тизимдан ташкил топган. Тизим - «система» сўзи грекча бўлиб қонуний жиҳатдан бир-бирига боғланган кўплаб унсурларнинг маълум бир яхлитлигини ифодалайди. Унсурлар - мураккаб яхлит нарсанинг таркибий қисмидир.

Тизим нуктаи назаридан қаралганда ишлаб чиқариш ахборот алоқалари билан бирлашса кибернетика тизимини ташкил этади. Тизим унга қирувчи ва нарсаларда ифодаланувчи моддалар сифати ва ҳолати билан характерланади, бошқа тизимлар билан ўзаро таъсир натижасида мавжуд бўлади, яъни доимо ҳаракатчан, ўзгарувчан хусусиятга эгадир.

Тизимлар турли шаклларга эга бўлади. Турли-туман бўлишига қарамай, уларни шартли равишда қуйидаги турларга ажратиш мумкин: техникавий, технологик, биологик, ташкилий, иқтисодий ва ижтимоий тизимлар.

Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг аниқ вазифаларига эга:

- ◆ техникавий тизим, ускуналар мажмуининг ўзаро боғлиқ йиғиндисидан, шу жумладан оргтехника, ЭХМдан иборат (бу корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидир);
- ◆ технологик тизим қонун-қоида, меъёр, стандартлар йиғиндиси, маркетинг хизматидан иборат;

♦ ташкилий тизим ишлаб чиқариш жараёни амалга ошириш, меҳнат ресурсларидан мақбул равишда фойдаланиш, бошқарув ташкилий тизимларини яратиш учун имкон беради;

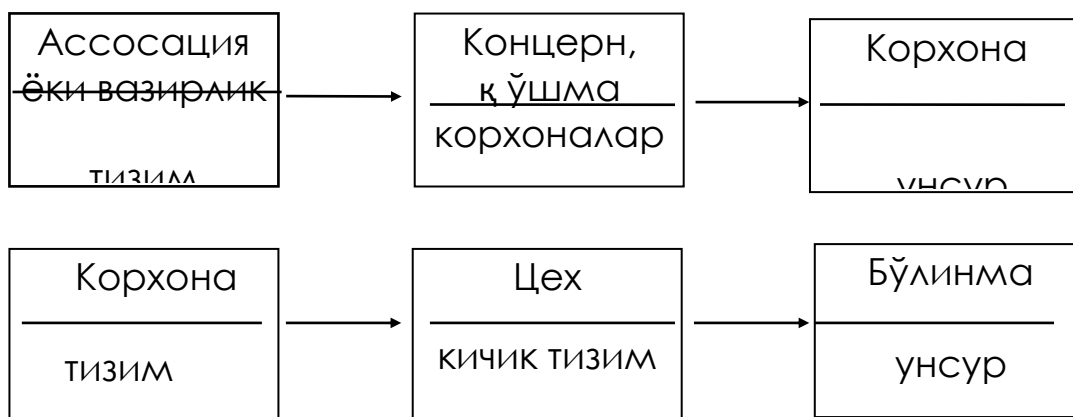
Техникавий, технологик ва ташкилий тизимлар биргаликда иктисодиётни бошқаришнинг ташкилий-техникавий жиҳатларини таъминлайди.

Ҳар бир тизим унсурлари доимо ўзаро таъсир остида бўлиб, бу жараён тизим унсурлари уртасидаги боғлиқлик воситасида ифодаланади. Шундай қилиб, унсур- бу ҳар бир тизим таркибини ташкил этувчи қисмдир. Техникавий тизим унсурлари уртасидаги боғлиқлик моддийдир, масалан, автомобиль двигателининг кривошин-шатунли механизми моддий жиҳатдан бир-бири билан боғлиқ турли қисмлардан иборатдир. Ижтимоий-иктисодий тизим унсурлари уртасидаги боғлиқлик ахборот алоқаларидир. Ахборот тизими сифатида урганилувчи ишлаб чиқариш мураккаб ижтимоий-иктисодий тизимдир.

Инсон энг муҳим ва фаол унсур бўлган ижтимоий-иктисодий тизим асосини ижтимоий, жамоа, шахсий манфаатлар: сиёсий, иктисодий, ижтимоий, ҳуқуқий, меҳнат манфаатлари ташкил этади.

Ижтимоий иктисодий тизими икки мустақил кичик тизим - бошқариладиган ва бошқарилувчи тизимлардан ташкил топган. Кичик тизим - бу умумий тизимнинг аниқ белгилари бўйича ажралиб турувчи, ўзига хос хусусиятларга эга, тизимнинг бошқа унсурлари билан боғлиқ қисмдир. Кичик тизимни бутун тизим қулами ва таркибига боғлиқ равишда мустақил тизим сифатида ҳам урганиш мумкин.

Агар корхонани яхлит тизим сифатида таҳлил этсак, у кичик тизимлар ва унсурлари йигиндисидан иборатлигини курамир:



Демак, бошқариладиган тизим бир вақтнинг ўзида бошқарувчи тизим ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарувчи тизимга корхона, концернларнинг бошқарув жараёнини, яъни кишилар жамоасида очик мақсадда қартилган таъсир этиш жараёнини таъминловчи унсур ва кичик тизимлари қиради. Бошқариладиган тизимга корхона концернларнинг бевосита моддий бойликлар яратиш ва хизмат қурсатиш жараёнини таъминловчи унсур ва кичик тизимлари қиради.

Моддий тизим сифатида урганиладиган ишлаб чиқариш ишлаб чиқариш воситалари, шенингдек, меҳнат предметларини тайёр маҳсулотга айлантирувчи ишлаб чиқариш жараёнлари йигиндисидан иборат.

5.2. Ўзбекистон Республикаси иктисодиёти яхлит ижтимоий иктисодий тизим сифатида.

Ўзбекистон Республикаси халқ хужалиги, корхоналар, бирлашмалар, ташкилот, тармоклар ва минтакалар мураккаб, ўзгарувчан, яхлит ижтимоий иктисодий тизим бўлиб, унинг ҳар бир бўғини ижтимоий ишлаб чиқариш ва такрор ишлаб чиқариш, таксимот ва истеъмолнинг турли жараёнларини амалга оширади, бир-бири билан ўзвий боғлиқ ва бир-бирини тулдиради. Ўзбекистон Республикаси халқ хужалиги иктисодий тизимдир, чунки меҳнат ва моддий ресурслар кушилиши натижасида моддий бойликлар, шу жумладан, миллий даромад яратилади, шунингдек, жамият ишлаб чиқариш қучларининг кенгайтирилган такрор ишлаб чиқарилиши жараёни юз беради. Шу билан бирга, республика халқ хужалиги ижтимоий тизим ҳамдир, чунки кишилар томонидан яратилган ташкилотдир. Меҳнат жараёнида кишилар ўзаро ижтимоий муносабатда бир-бирлари билан ўзаро таъсирда бўладилар, ўз фаолиятлари натижаларини айирбошлайдилар. Демак, ижтимоий муносабатлар субъектлари кишилардан, объектлари эса уларнинг турли соҳалардаги турли туман фаолиятларидан (ишлаб чиқариш, фан, маданият, санъат ва х.к.) иборат.

Ўзбекистон Республикаси халқ хужалигини бошқариш тизими иктисодий, сиёсий, гоёвий, ахлокий, рухий ва бошқа муносабатлар йигиндисидан иборатдир. Улар орасида энг муҳими иктисодий муносабатлардир.

Иктисодий ишлаб чиқариш муносабатлари - бу барча усткурма муносабатлар асосида турувчи ва ўз салмоғи жихатидан муносабатлар тизимида етакчи бўлган, асосий муносабатлардир. Шу сабабли, республика иктисодиётини қайта қуришнинг моҳияти маъмурий муносабатлар устунлигидан иктисодий муносабатларга бошқарувнинг барча даражаларида манфаатларни бошқариш ва кишилар манфаатлари воситасида бошқаришга утишдан иборат. Лекин меҳнат жамоалари факат иктисодий эмас, балки ижтимоий-сиёсий, мафкуравий, ҳуқуқий вазифаларни ҳам бажарадилар. Демак, халқ хужалиги бошқарув объекти сифатида мураккаб, ўзгарувчан ижтимоий-иктисодий тизимдан иборат экан.

Таркибий жихатдан республика халқ хужалиги турли хил ишлаб чиқариш унсурларидан (иш жойи, цех, корхона, концерн, тармок ва х.к.) иборат. Иктисодиётнинг асосий бўғини - корхонадир. Корхона (фирма) ўз иш натижалари бўйича тулик жавобгардир. Корхона даромадлари бутун меҳнат жамоаси меҳнати натижаси билан ўзвий боғлиқдир.

Иктисодиётни бошқариш тизими икки кичик тизимдан ахборот оқимлари билан бир тизимга боғланган ишлаб чиқариш жамоаси ва бошқарувчилар жамоасидан иборат бошқарув объекти ва субъектидан ташкил топган. Тўғри алоқа йуллари бўйича юқоридан пастга бошқарув бўйруқлари, акс таъсир йуллари бўйича пастдан юқорига қарорлар баарилиши ҳақида ахборот юборилади.

Корхона (фирма) цех бўлинма, хизмат каби унсурларнинг ўзаро боғланмаган, тасодифий бирикмаси эмас. У ўзи ташкил топган унсурларнинг корхона ташкил этилишида кўзда тутилган мақсадга эришиш учун ўзига хос бирикишдан иборат. Корхона (фирма) йирикрок ижтимоий иктисодий тизим - тармок таркибига киради ва унинг унсуридан иборат бўлади, тармок эса ўз навбатида яхлит тизим - халқ хужалигининг таркибий қисмидир (схемага қаранг).

Шундай қилиб, Ўзбекистон халқ хужалиги яхлит йирик тизим бўлиб, барча тармокларни хужалик юритишнинг мураккаб механизмига бириктиради.

5.3. Менежментда тизимли ёндашув.

Менежментда тизимли ёндашув аввало бошқарув объекти мураккаб ижтимоий-иктисодий, ўзгарувчан тизим, ички тартиб ва ўзаро алоқага бир бутун яхлитликни ташкил этувчи унсурлар йигиндиси сифатида урганилишини ифодалайди. Тизим ёндашуви бошқариладиган объектнинг барча таркибий қисмлари ўзвий амал қилишини таъминлайди, бир томонлама ёндашувни инкор этади, тизимнинг турли унсурлари уртасида номутаносиблик ва қарама-қарқиликларни бартараф этишга ёрдам беради ва шу сабабли

факат бошқарув объектига нисбатан эмас, балки бошқарувнинг ўзига нисбатан ҳам амалга оширилиши керак.

Мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимни урганиш жараёнида менежментда тизимли ёндашув моҳияти асосан қуйидагилардан иборат:

- бошқарув мақсадларини яратиш;
- қуйилган мақсадларни амалга оширишдан энг кам харажат қилиб, энг катта самарага эга бўлиш;
- мақсад, усул ва уларга эришиш воситаларига миқдоран баҳо бериш ва фаолиятнинг режалаштирилган натижаларига эга бўлишнинг барча имкониятларини баҳолаш.



Менежментда тизимли ёндашув кўплаб муаммоларни самарали ҳал этиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Уни қўллаш мақсадларни аниқ баён қилиш, вазифалар қўлами ва бажарилиши лозим бўлган иш хусусиятлари ҳақида тасаввурга эга бўлиш, тизим доирасида бўйсунуш тартибини урнатиш, қарор қабул қилиш ва уни бажариш борасида мажбурият ва жавобгарликни тақсимлаш имконини беради.

Тизимли ёндашувнинг асосий вазифаси бутун тизим амал қилиш самарадорлигини оширишдан иборатдир.

Тизимли ёндашувни қўллаш умуман вазиятга баҳо бериш барча ҳолат ва оқибатларни ҳисобга олган ҳолда бошқарув қарорлари қабул қилувчи ҳар бир раҳбар учун зарурдир. Бошқарувда тизимли ёндашувни қўллаш раҳбардан мантикий фикр юритишни яъни, ҳар бир қарорга келиш ва асослаш жараёнида тизимнинг умумий мақсадини аниқлаш ва барча кичик тизимлар фаолиятини бу мақсадга эришишга йўналтиришни талаб этади. Бунда ҳар бир

тизим ундан йирикрок тизимнинг таркибий кисми сифатида урганилади, уни ривожлантиришнинг умумий максади ушбу йирик тизим ривожланиши максади билан мувофиқлаштирилади.

Тизимли ёндашувнинг компьютерларни қўллаш натижасида ривожланиши маълумотларнинг аниқлаштирилган, кенгайган базасидан самарали фойдаланиш имконини беради ваўз навбатида ахборот йиғиш ва уни қайта ишлашни талаб этади. Иқтисодиёт таркиби ўзгариши хақида илмий асосланган, аниқ ахборотга эга бўлмай туриб, унинг самарадорлигини ошириш йўллари аниқлаб бўлмайди.

Шундай қилиб, республика иқтисодиётига ўзаро боғлиқ жараёнлар тизими сифатида қараш мумкин. Қандайдир бир жараён натижасида маълум маҳсулот яратилади ва бу маълум ҳарajatлар йиғиндиси билан боғлиқдир.

Икки жараён ўртасида тўғридан-тўғри боғлиқлик мавжуд бўлиб, бунда бир жараён маҳсулоти бўлган қўмир электроэнергетика учун ресурсдир. Бундай алоқалар тармоғи бир-бирига боғлиқ унсурлар изимини ташкил этади.

5.4. Менежментда вазиятли ёндашув.

Бошқарув вазифаларини бажаришда корхона ва тармоқлар ўртасида вазият ўзгаришлари деб аталадиган фарқларга эътибор бериш лозим. Улар икки хил булади: ташки ва ички. Ички ўзгаришлар аниқ корхона, тармоқни тавсифлайди. Ички муҳитга корхона мақсадлари, ресурслари, катталиги, вертикал ва горизонтал меҳнат тақсими ва ҳ.к. қиради. Корхоналар ўртасидаги ички фарқлари бинолар ўртасидаги фарққа ухшайди. Масалан, бинолар архитектураси, материали, катталиги билан фарқ қилиб. Бу фарқ натижасида уларнинг бири клуб, бошқаси кишилар яшайдиган уй бўлиши мумкин. Худди шундай тарзда корхоналарнинг ички фарқлари уларнинг вазифаларини белгилайди. Бу ўзгаришларни маълум даражада назорат қилиш мумкин ва улар бошқарув қарорлари натижасида вужудга келади. Раҳбарият томонидан ички ўзгаришлар борасида қабул қилинадиган қарорлар қанчалик самарали ва унумдор фаолият юритишни белгилайди.

Корхона фаолияти самарадорлигига қўплаб ҳам ички ҳам ташки омиллар таъсир этиши сабабли уни бошқаришнинг энг яхши усули аниқ вазиятни ҳисобга олган ҳолда белгиланади. Шу вазиятга энг мос бўлган усул энг самарали усул булади. Шу сабабли муваффақиятли бошқарув интеграция қилинган ёндашувни талаб этади.

Вазият ёндашуви билан ўзвий боғлиқ тизимли ёндашувда турли хусусий ёндашувлар, бошқарув вазифалари ўзвий боғлиқ бўлиб, корхона қатор ўзаро боғлиқ кичик тизимдан иборат тизим сифатида урганилади; тизим назарияси раҳбарларга тизимнинг алоҳида қисмлари ўртасидаги тизим ва уни ураб турган муҳит ўртасидаги боғлиқликни тушунишга имкон беради. Вазият ёндашуви тизим назариясини амалда қўллашни корхонага таъсир этувчи асосий ички ва ташки ўзгаришларни аниқлаш йўли билан кенгайтирилади, қўйилган мақсадга эришиш учун бошқарувнинг аниқ усуллари аниқ вазият билан боғлаб амалга ошириш имконини беради.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Бошқарув тизими қайси унсурлардан ташкил топган?
2. Бошқарув тизимининг иқтисодий категорияларига аниқлик беринг.
3. Менежментда тизимли ёндашувнинг моҳияти нимада?
4. «Ички» ва «ташки» ўзгаришлар нима?
5. Корхона фаолиятининг самарадорлигига қандай омиллар таъсир этади?
6. Тизимли ёндашувнинг компьютерларни қўллаш натижасида қандай қулайликлар яратади?

6-мавзу. Менежмент қонунлари ва тамойиллари.

6.1 Иқтисодий қонунларни билиш аҳамияти.

6.2 Умумий иқтисодий ва фалсафий қонунлар.

6.3 Менежментнинг асосий тамойиллари.

6.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.

Менежмент жамият қонунлари тизимига асосланади. Назарий жихатдан тушунмай ва асосланмаган ҳолда бирорта йирик амалий масала ҳал этилиши мумкин эмас. Назария янгилашнинг муҳим усулидир. Ҳақиқат эса воқеалик ҳақида объектив билимларни урганиш ва тартибга солишга қаратилгандир. Билимларни тартибга солиниши қонунларда ифодаланади.

Қонун - фалсафий категория бўлиб, барлиқ воқеаларнинг барқарор, такрорланувчан алоқаси ва муносабатини, ҳодисалар юз беришининг аниқ тартибда бўлишига олиб келувчи томонларини ақс эттиради. Қонунларни билиш ривожланишнинг объектив йўналишларини аниқлаш, амалий вазифаларни ҳал этиш имконини беради. Шу сабабли иқтисодиётни бошқариш қонунларни билиш, уларни амалда усталик билан қўллай олишга асосланиши керак.

Умумий фалсафий қонунлар материя, ҳаракат, қонун, замон, микдор, сифат, сабаб, оқибат, шакл, мазмун каби категориялар воситасида ифодаланади. Иқтисодий назария қонунлари иқтисодий категориялар воситасида (мўлк, ишлаб чиқариш, талаб, таклиф, тақсимот, айирбошлаш, қиймат, нарх, фойда, товар, пул, мувозанатланиш) ифодаланади.

Иқтисодиётни бошқаришда қонунлардан қанчалик тутиқ ва изчил фойдаланилса, меҳнат сарфи шунчалик қамарали бўлади. Ва, ақсинча, бошқариш жараёнида иқтисодий қонунларни ҳисобга олмаслик жамият учун қутилмаган, салбий оқибатларга олиб келади. Шу сабабли бошқарув қонунларини урганишда қанат амал қилишни эмас, балки бошқарув жараёнида онгли равишда қўлланилишни ҳам қўзда тутиш лозим. Бошқарув қонунларидан онгли равишда фойдаланишнинг қўп жихатдан уларни урганиш билан боғлиқ. Қонунлар қанчалик қуқур урганилса, улардан амалда тўғри фойдаланиш имқониятлари ортади.

Лекин бошқарув қонунларини билиш уларни аниқ амалиётда муваффақиятли қўллаш учун қанолат бўлолмайди. Қонунларни билишда назария амалиётдан ажралиб қолиши фойдасиздир. Демак, қонунлардан фойдаланиш уларни билиш, тушуниш, амалда ўз вақтида ва тўғри қўллай олишга боғлиқ экан. Бу бошқарув қамарадорлигини оширишда ҳал қилувчи омилдир.

Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг асосий унсурлари ва босқичлари қуйидаги схемада ақс этирилган:



6.2. Умумий фалсафий ва иктисодий конунлар.

Умумий фалсафий ва иктисодий конунлардан тўғри фойдаланилган ҳолдагина иктисодиётни муваффақиятли бошқариш мумкин. Умумий фалсафий конунлар таъсири ижтисоий амалиётда иктисодий ривожланиши конуниятлари ва йуналишларини аниклаш шаклида намоён бўлади. Ишлаб чиқаришни бошқаришдаги турли-туман ижтимоий муносабатлар фани умумий фалсафий, ҳам иктисодий назария умумий конунларга бўйсунди.

Умумий фалсафий конунлар бу аввало куйидаги материалистик диалектика конунларидир:

1. Микдор ўзгаришларининг сифат ўзгаришларига утиш конуни нарса ва ҳодисалар микдор ва сифат жиҳатларини ўзаро боғлиқлиги ва таъсирини тавсифлайди.

2. Карама-каршилиқлар бирлиги ва кураши конуни ҳаракатлантирувчи куч, ўз-ўзидан ҳаракат қилиб амалга ошувчи ривожланиш манбаини курсатади.

3. Инкорни инкор этиш конуни чексиз ривожланиш ва такомиллашиш йуналишини белгилайди. Эскирган нарсани инкор этмай, ривожланишга эришиб бўлмайди, чунки инкор натижасида янги нарса учун жой яратилади. Шунинг учун инкор янги билан эски боғланган вақтдир.

Бозор муносабатлари шароитида менежмент эски буйруқбозлик шакл ва услубларни инкор этиб, улар илмий асосланган янгилари билан алмаштирилади.

4. ижтимоий борлиқнинг ижтимоий онгдан бирламчи эканлигини белгиловчи конун меҳнат жамоаси, алоҳида меҳнаткаш ҳаётининг бирламчи эканлигини курсатди. Бошқарувни умумлаштириш зарур бўлган ижтимоий, жамоа, шахсий манфаатларни аниқлашда бу конун амал қилишини ҳисобга олмай амалга ошириб бўлмайди.

5. Ишлаб чиқариш кучларининг ижтимоий-иктисодий муносабатларга нисбатан белгиловчи эканлигини ифодаловчи конун бошқарув учун катта аҳамиятга эга. Айнан бошқарув воситасида ишлаб чиқаришнинг икки томони ишлаб чиқарувчи кучлар ва ижтимоий-иктисодий муносабатлар алоқаси юз беради.

Фалсафанинг юқорида санаб утилган ва бошқа конунлари менежмент методологияси асосини ташкил этади. Улар менежментда марказий категориялар бўлиб, унинг концепцияси бирлигини мустаҳкамлаш, барча категориялар уртасидаги боғлиқликни аниқлашга имкон яратади.

Иктисодиётни бошқариш тизимида иктисодий конунлар етакчилик қилади. Инсонлар меҳнатини эркин бирлаштирувчи ва тартибга солувчи бошқариш тизими мақсадларни аниқ белгилаш, уларни амалга ошириш йулларини излаш, улар эришилган натижаларига баҳо бериш, иктисодий самарадорлигида акс этувчи иктисодий конунлар талаблари аниқ ҳисобга олиш лозим.

1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар кам ресурслар сарфлаб иложи борида тулик қондириш конуни. Жамиятдаги барча иктисодий ва ижтимоий жараёнлар, уларни амалга ошириш конунлари бу конунга амал қилади, чунки у куйидагиларни ифодалайди:

– ишлаб чиқаришнинг объектив йуналиши, унинг халқ фаровонлигини ошириш, шахсий ҳар томонлама ривожлантиришга қаратилганлигини;

– инсонлар ҳужалик фаолиятининг асосий сабаблари, умумхалқ иктисодий манфаатларининг етакчилигини;

– ишлаб чиқариш самарадорлигинининг ижтимоий-иктисодий моҳиятини.

Бозор муносабатлари шароитида бу конуннинг мазмуни ҳар томонлама бойиб боради.

2. Киймат конуни ёки нарх конуни. Товарларнинг пулда ифодаланган киймати нарх деб аталади. Нарх эса талаб ва таклифга боғлиқ равишда аникланади. Нарх бозор барометридир: агар талаб ва нарх юқори бўлса, ишлаб чиқариш кенгайди. Талаб ва нарх пасайганда ишлаб чиқариш қисқаради. Талаб ҳажми ва таркиби таклиф ҳажми ва таркибига тенг бўлган ҳолдаги нарх мувозанат нархи дейилади.

Ишлаб чиқариладиган ҳар бир товар тури, ҳажми уларга бўлган ижтимоий эҳтиёжларга тенг бўлиши, яъни тулов қобилятига эга талабга тенг бўлиши керак.

3. Талаб конуни. Унинг мазмуни шундан иборатки нарх канча юқори бўлса, талаб шунчалик кам бўлади. Талаб харидорнинг тулов қобилятини ифодалайди. Бунда талаб эластиклиги коэффиценти қандай аниқланишини куриб чиқамиз:

4.

$$K_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{талаб ҳажми ўсиши } \%}{\text{нархларнинг пасайиши } \%}$$

4. Таклиф конуни. У нарх ортиши билан таклиф ортишини ифодалайди. Таклиф - бу товар ва хизматларнинг нархдаги кийматидир. Бунда таклиф эластиклиги коэффиценти қуйидагига тенг:

$$K_{\text{таклиф.элас.}} = \frac{\text{таклиф ўсиши ҳажми, } \%}{\text{нархлар ўсиши, } \%};$$

5. Рақобат конунининг моҳияти шундан иборатки, яъни рақобат шароитида зарар келтирмай энг яхши натижага эга бўлиб бўлмайди, чунки барча товар ишлаб чиқарувчиларнинг даромади ошиши тартибини урнатиб бўлмайди.

6. Истеъмолчи нуқтаи назардан энг сунгги нафшлик конуни. Нафлик - товар ва хизматлар истеъмолидан қониқишни билдиради. Умумий нафшлик маълум товар ва хизмат бирлигидан қониқишни билдиради; сунгги нафлик - шу товар ва хизматнинг яна сотиб олишдан қониқишни билдиради.

Шундай қилиб, бозор муносабатлари шаклланаётган шароитда иқтисодий қонунлардан фойдаланиш имкониятлари ҳар томонлама кенгайиб боради.

6.3. Менежментнинг асосий тамойиллари.

Тамойил - бу фаолият юритиш, халқнинг асосий қоида, етакчи ғоядир. Илмий адабиётларда одатда бошқарув тамойиллари деганда иқтисодиётга раҳбарлик қилишда асосланиладиган асосий қоида, йул-йурик, ҳулқ меъёрлари тушунилади. Бошқарув тамойиллари иқтисодиёт қонунлари таъсири натижасида бошқарув усулларига боғлиқ ҳодисалар моҳиятини акс эттиради. Бошқарув механизми схемасини қуйидагича ифодалаш мумкин:

қонунлар → тамойиллар → усуллар → услублар.

Бошқарув тамойиллари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим.

Асосий тамойилларга қуйидагилар қиради:

1. *Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиялик тамойили.* Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар бўйруқларига қатъий бўйсунушини талаб қилади.

2. *Илмийлик тамойили.* Бошқарув тамойиллари орасида валютаризмни инкор қилувчи ҳар бир раҳбар иқтисодий қонунлар, жамият ривожланишининг объектив йўналишлари, бу соҳада миллий ва чет эл тажрибасини қўллашнинг такозо қилувчи урин эгаллайди.

3. *Режалилик тамойили.* Бозор иктисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш - бизнес ва стратегик режасини тўзиш - иктисодий сиёсатларни амалга оширишнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг ўзок муддатга мулжалланган йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини, суръатлари ва нисбатларини белгилашни ифодалайди.

4. *Бошқарув шакл ва усуллари такомиллаштириб бориш тамойили.* Бозор иктисодиёти шароитида бошқарувнинг уч шакли мавжуд: хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор якка ўзи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар бўлади. Бошқарувнинг жамоа шаклида икки ёки ундан кўп жисмоний ва ҳуқуқий шахслар бошқарув қарорларини биргаликда қабул қиладилар ва корхона ёки акционерлар жамияти фаолияти учун жавобгар бўладилар. Давлат бошқарув шакли давлат ёки маҳаллий мулк бўлган корхоналарда амалга оширилади. Давлат бу корхоналар фаолияти учун тулик жавоб беради.

5. *Кадрлар танлаш ва жойлаштириш тамойили.* Бозор иктисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жийига қуйиш тамойили маҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига катъий талаблар қўяди, уларнинг ишбилармонлик сифатлари, ишлаб чиқариш олдида турган масалаларни белгилайди.

6. *Агентлар мустақиллик ва эркинлиги тамойили.* Бозорда агентлар фаолияти иктисодий жавобгарлик билан биргаликда амалга ошириш керак.

7. *Шахсий таъаббус тамойили.* Бозорда ишбилармон, омилкор, шахсий фойда учун ҳаракат қилувчи, тадбиркор кишилар фаолият юритиши керак.

8. *Жавобгарлик ва таваккалчилик тамойили.* Тадбиркор ўз фаолияти учун жавобгар бўлиши, бунда маълум таваккалчилик ҳам ҳисобга олиниши, яъни тадбиркорнинг ўз ҳуқуқ ва мажбуриятлари бўлиши керак.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. *Кайси иктисодий қонунлар сизга маълум?*
2. *Моддий диалектика қонунлари моҳияти ва уларнинг бошқарувга таъсирини таърифлаб беринг.*
3. *Бозор иктисодиётида кайси қонунлар моҳим роль уйнайди.*
4. *Бошқарувнинг кайси принциплари сизга маълум?*
5. *Рақобатчилик қонунининг моҳияти нимада?*

7-мавзу: Менежмент мақсади ва функцияси

1. **Менежмент мақсади ва унинг туркумланиши**
2. *Менежмент функциялари*

3. Менежмент функцияси классификацияси ва тушунчаси

Менежмент функциялари

Хамма бошқарувнинг ўзлуксиз ишлаш жараёни менежментдир. Бу бошқарув аппаратининг меҳнат жараёнидир. Умумий ҳолда менежментни қуйидагича тавсифлаш мумкин: технология нуктаи-назаридан (қандай бажарилади), ташкиллаштириш (ким томонидан ва қандай тартибда) ва мазмунан (аниқ нима қилинади).

Менежмент иқтисодий нуктаи-назаридан - бу, аввало, хамма иқтисодий муаммоларни бошқариш системаси, инсонларни бошқариш. Менежмент ижтимоий нуктаи-назаридан - бу, аввало, меҳнат жамоалари ижтимоий талабларини қондириш, инсонни тарбиялаш. Менежмент жараёни технологияси эса бошқарув аппарати ходимларининг бажараётган амалий ишларидир.

Менежмент жараёни услуби қуйидагилар: ахборот-аналитик ва ташкилий ишлар.

Ахборот-аналитик ишлар қуйидагилардан иборат: ахборотлар йиғиш, таҳлил этиш, ахборотни қайта ишлаш ва ўзатиш, бошқарув қарорлари вариантларини ишлаб чиқиш, бошқарув қарорлари вариантларига доир ахборотларни сақлаш ва бошқалар.

Ташкилий ишлар қуйидагилардан иборат: тушинтириш, ишонтириш, рағбатлантириш, топшириқларни тақсимлаш, ижрони назорат қилиш, таъсир этиш ва бошқалар.

Инсонларни бошқариш нафақат қарорлар қабул қилиш билан, балки уни бажарилишни назорат қилишни ҳам тақозо этади. Афсуски, кўп ҳолатларда ҳаётимизда менежмент жараёни бажарилиши ҳар тарафлама ташкил этилмайди, уни ташкилий, мазмунан, техник томонлари ўзаро боғланмайди.

Менежмент функцияси классификацияси ва тушунчаси

Менежмент жараёни мазмуни уни функцияларда қуринади. Менежмент функцияси дейилганда бошқарувга доир маълум масалаларни ечишга йуналтирилган бир турли ишлар йиғиндиси тушунилади. Бошқарув органлари асосий ва аниқ функцияларга бўлинади. Асосий функция ҳам ишлаб чиқариш жараёнида ҳам муомала ва ноишлаб чиқариш амалга ошади.

Улар қуйидагилар:

А) **маркетинг** - бу инсон эҳтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш мақсадида бозор билан амалга ошадиган, товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошлаш тезлаштиришга қаратилган фаолият. Масалан, асосий товарни қайта ишлаш, бозорни таҳлил этиш, коммуникацияни йулга қуйишни, тақсимлашни ташкил этиш, баҳоларни белгилаш, сервис хизматини ривожлантириш. Булар бошқарувни функцияларига таъсир этади.

Б) **режалаштириш** - бу ижодий лойихалаштириш истикболини, иқтисодий системани белгилаш. Режалаштириш барча ҳужалик субъектлари стратегиясида ўз аксини топади.

В) **ташкил этиш** - бу техник, иқтисодий, ижтимоий ва бошқариш системаларини тартибга келтириш. Менежменти ташкил этиш, аввало, энг мақбул ташкилий тўзилмалар қуриш, моддий, меҳнат, молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш, бошқариш тизимлари орасидаги муносабатларни уюштириш.

Г) **мувофиқлаштириш** - техник, иқтисодий, ижтимоий масалаларни бирга ҳал этишда барча бошқарув функцияларининг келиши. Бундан ўзаро алоқа урнатилади, амалдаги меъёр ва меъёрий ҳужжатлардан четланилса оғохлантирилади.

Д) **рағбатлантириш** - бу инсон омилини кенг демократая асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлари йулида ғамхўрлик қилишни бошқариш;

Е) **ҳисоб ва назорат** - бу бошқарилувчи система ҳолатининг назорат ва ҳисобга олиш, ишни бир меъёрда таъминлашни бошқариш.

Агар бошқарилувчи объект ўзига хос хусусиятларга эга бўлса, бошқарув функциялари ҳам фаолият кўрсатади. Бирок, корхона тамсолида қуйидагиларни функцияларни ажратиш мумкин:

- а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- в) махсулот сифатини бошқариш;*
- г) меҳнат ва иш хакини бошқариш ва бошқалар.*

Меҳнатни пировард натижасига қараб ходимларни рағбатлантириш кундаланг туради. Бунда моддий рағбатлантириш билан бирга ходимларни маънавий рағбатлантириш усули қўлланилади, аксарият ҳолларда у катта самара беради.

Шундай қилиб менежмент функцияси ҳеч қачон сўнмайди, у доим аниқ миллий ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда ҳамда инсон руҳиятидаги ўзгариш жараёнларига қараб такомиллашавради.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

- 1. Қайси иктисодий қонунлар сизга маълум?*
- 2. Моддий диалектикақонунлари моҳияти ва уларнинг бошқарувга таъсирини таърифлаб беринг.*
- 3. Бозор иктисодиётида қайси қонунлар моҳим роль уйнайди.*
- 4. Бошқарувнинг қайси принциплари сизга маълум?*
- 5. Рақобатчилик қонунининг моҳияти нимада?*

8-Мавзу: Иктисодиётни бошқаришнинг ташкилий тўзилиши

- 1. Менежмент ташкилий тўзилиши ҳақида тушунча.*
- 2. Ташкилий тўзилмалар турлари.*
- 3. Ташкилий структураларни лойихалаштириш.*

Менежмент ташкилий тўзилиши ҳақида тушунча.

Менежментнинг таркибий тўзилиши деганда бошқарув бўғинлари ва босқичлари микдори ва таркиби тушунилади. Менежмент ташкилий тўзилишининг оддий ва тушунарли бўлиши унинг иш қобилияти юқори бўлишини кафолатлайди, яъни бошқарув ташкилий тўзилмасида босқич ва бўғинлар қанча кам бўлса, бошқарув шунчалик самарали бўлади.

Бошқарув бўғинлари - бу битта ёки бир-қанча вазифаларни бажарувчи мустақил таркибий унсурлардир. Тўзилма элементлари, уларнинг бўлинмалари ва бошқарув аппаратида ишловчилардир.

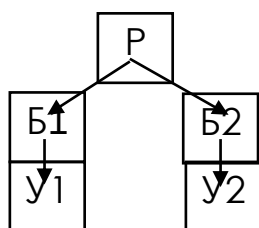
Бошқарув босқичлари - бу бошқариш бирор даражасидаги маълум бўғинлар йигиндисидир.

Ташкилий тўзилмалар турлари.

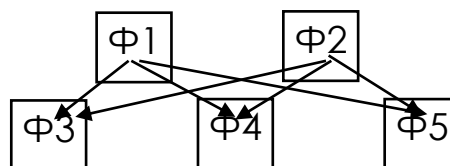
Ташкилий тўзилмалар жуда турли-туман, лекин улар умумий изчил боғлиқликка эга ва қонуниятларга бўйсунди.

Бошқаришнинг ташкилий тўзилмасининг асосий тури чизикли ва функционал турларидир. Улар бирикиши асосида турли хил чизикли-функционал тўзилмалар таркиб топади.

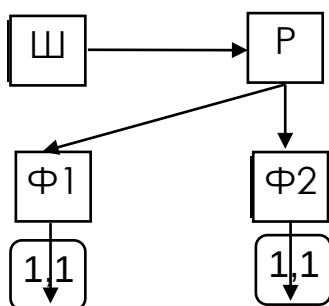
Чизикли



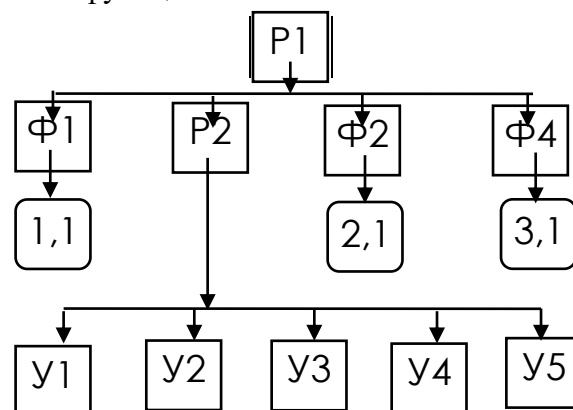
Функционал



Чизикли штабли



Чизикли функционал



Шартли белгилар: Р - рахбар, Б - бошлик, У - уста, Ф - функционал рахбар, Ш - штаб, 1,1; 1,2;1,3 - функционал булимлар.

Чизикли тўзилма унинг куйи бошқарув бўғинлари юкори боскичдаги рахбарга бевосита буйсунуши билан тавсифланади. Чизикли тўзилмада хар бир ходим битта рахбарга буйсунади ва юкори тизим билан факат у оркали боғланган булади. чизикли тўзилманинг ижобий томонлари унинг оддий, ишончли, камхаржлигидир. Хар бир рахбар бутун меҳнат жамоаси фаолияти натижалари буйича жавобгар. Бу стратегик ва жорий қарорларни қабул қилиш ҳукуки марказлашишига олиб келади.

Функционал тўзилма - бошқарув вазифаларининг функционал бўғинлар ва рахбарлар уртасида тақсимланишига асосланади. У бошқарув мураккаблашуви ва ихтисослашув ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган.

Чизикли-штабли тўзилмада чизикли тўзилма асос қилиб олинади, лекин бошқарувнинг куйи бўғинга эга хар бир бўғинида айрим муҳим муаммолар буйича штаблар тўзилади. Штаблар малакали қарорлар тайёрлайдилар, лекин чизикли тўзилма рахбари тасдиқлаб, куйи даражага юборади. У штаб тавсияларини координация қилади, мувофиқлаштиради ва натижада бошқарув сифати яхшиланади. Лекин, вазифалар миқдори кўп булса, чизикли тўзилма рахбари вазифалари ҳам ортади. Шу сабабли, амалиётда бошқа қўшма тўзилмалар вужудга келди. Улар орасида энг кенг тарқалгани чизикли-функционал тўзилмадир.

Чизикли-функционал тўзилмада, функционал звенолар куйи турган бўлинмаларга ўзлари буйруқ бера оладилар, лекин улар компетенциясига таалукли бўлган аниқ белгиланган саволлар буйича. Масалан, режалаштириш - иктисодий булими цех бошлигига режалаштиришни ривожлантириш саволлари буйича буйруқ бериши мумкин, Заводнинг бош бухгалтери эса цехда ҳисоб ва ҳисоботни яхшилаш буйича ва х.к. Чизикли функционал структурасининг устунлиги унинг бошқарув принципларини буйруқ беришнинг ягоналиги принципи билан ўзвийлигидадир. Лекин бу устунлик структурада алоқаларнинг мураккаб типлари мавжуд: лойиха буйича бошқариш; матрицали структура ва бошқалар.

Лойиха буйича бошқариш ишлаб чиқариш технологиясининг ўзгариши билан боғлиқ қайта қуришлар ва янги технологиялар киритилиши зарур бўлган корхона ва ташкилотларда қулланилади. Бундай қайта қуришни амалга ошириш учун факатгина шу лойихага жавоб берувчи бошқарув органи тўзилади. Бошқарувнинг лойиха буйича органи вақтинчалик ташкилот ҳисобланади. Унга юклатилган вазифалар амалга оширилгандан сунг у тугатилади.

Матрицали структура чизикли ва лойиха буйича бошқарув структураларининг бирлаштирилиши натижасида қурилади. чизикли бошқарув принципи сақланиб қолинади, лойиха буйича бошқаришга мос равишда эса мавзуларни, илмий изланишлар буйича дастурлар, лойихалаштириш технологик тайёргарлик экспериментал ишлаб чиқариш маҳсулотини тайёрлаш, сотиш ва ҳ.к.лар ташкил қилинади.

3. Ташкилий структураларни лойихалаштириш.

Менежментнинг ташкилий структураларини ташкил қилиш ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва типига энг яхши мос келувчи бошқарув аппаратини яратишдан ва бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг ҳар бир звеносининг ишлаб чиқариш-техник, ҳужалик ижтимоий ва молиявий фаолиятини бошқариш буйича ҳамма функцияларни бажарилишининг заруриятидан келиб чиқади. Бу муаммоларнинг ечими бошқарувни ислох қилиш бошқарув ишлари ва функцияларини рационал тақсимлаш бошқарувнинг аниқ мақсад ва вазифаларини белгилаш буйича бир қатор тадбирларни ўтказиш орқали амалга оширилади.

Мақсадли ёндашув бошқарув органлари ишининг коллектив олдига қўйган мақсадларига эришишга бўйсунитиш талаб қилади. Бошқарувнинг ҳар бир тағтизими ўзининг мақсадлари (ташкилий, иқтисодий, маркетинг, техник, ижтимоий)га эга, шунинг учун мақсадларнинг мос келиши муаммоси юзага келди. Бошқарувнинг ҳар хил даражалари умумий мақсадга жавоб беришлари, бир-бирини тулдириб туриши зарур.

Умумий мақсадга эришиш учун асосий мақсадга эришиш керак, асосий мақсадга эришиш учун эса, биринчи даражанинг мақсадига эришиш керак ва ҳ.к.

Давлат масалаларини бажаришнинг мақсади аниқловчи ҳисобланади, у илмий техник, ишлаб чиқариш, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа мақсадлар билан ўзвий боғлиқ.

Мақсадли ёндашув бошқарувнинг замонавий структурасига утишга имкон беради. Бу мақсадлар, мақсад ости ва ривожланиш масалалари таркибини ва лойихалаштираётган бошқарув объектини фаолият юргизишни ишлаб чиқсин.

Мақсадлар дарахтини қуришда унинг сифат ва миқдор тавсифини тўғри аниқлаш муҳимдир. Сифат тавсифи бошқарув функцияларининг намоён бўлишининг асоси ҳисобланади, сифат тавсифи эса структурали бўлинмалар (булим, цех ва ҳ.к.) турининг асоси бўлиб хизмат қилади. лойихалаштирилаётган ташкилий структура системаси элементалари олдида турган мақсад ва вазифалар раҳбарлар ва мутахассислар таркибини асослашга имкон беради, вазифалар номенклатураси эса структурали бўлинмалар ходимлари ўртасидаги вазифалар тақсимланишидир.

Ҳар қандай ташкилий структуранинг сифати унинг шакллантиришда қўйидагиларга қанчалик амал қилингани билан аниқланади:

- системали ёндашув, яъни бошқарув объекти ва органига таъсир қилувчи иложи борица ҳамма факторларни ҳисобга олиш;
- бошқарув марказлашуви ва бирламчи звенолар мушакиллигининг оптимал бирлиги;
- олий раҳбарлар тўғридан-тўғри ижро этувчига ахборотни бориши ва вақтнинг максимал қисқариши;
- лойихалаштирилаётган структурада ҳар бир таркибий қисмнинг функцияси вазифаси ва ҳукукини тўғри аниқлаш;
- бошқарув системасидаги ўзгаришларга жавоб қайтаришнинг имконияти;

– ҳар бир аниқ ҳолат бўйича қайси бўлинмада ахборот кўп бўлса шу саволни ечиш бўйича бўлинмага ваколат бериш.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. *Бошқаришнинг ташкилий қурилмалари қандай бозор талабларига жавоб бериши керак?*
2. *Бошқарув бўғини ва звеноси уртасида қандай фарқ бор?*
3. *Худудий ва тармоқ бошқариш органлари уртасида қандай фарқ бор?*
4. *Чизикли тўзилма ва чизикли-функционал тўзилмалар қандай устунлик ва камчиликларга эга.*
5. *Корхона бошқаруви қандай мақсадни қўзлайди?*
6. *Бошқаришнинг ташкилий тўзилмаларини бошқаришда мақсадли ёндашиш мохияти нимада?*

9 – мавзу. Менежмент фаолиятида тадбиркорлик ва бизнес.

1.Бозор иктисодиёти шароитида тадбиркорлик ва бизнес тушунчалари.

2.Бизнесни ташкил этиш, унинг мақсади, соҳалари ва турлари.

3. Бизнес объектлари ва субъектлари.

1.Бозор иктисодиёти шароитида тадбиркорлик ва бизнес тушунчалари

Менежментда тадбиркорлик фаолияти деганда – ишни ташкил этишга таъсир кўрсатдиган шарт – шароитлар ва омиллар борлиги тушунилади. Тадбиркорлик фаолиятининг мақсадлари ва вазифалари бевосита бозор тамойилларидан келиб чиқади.

Эркинлик тамойили, биринчидан тадбиркорлар учун муаян имкониятлар бўлишини, хужалик фаолияти эркинлигини ва қандай бўлмасин бирор иш билан шуғулланиш эркинлигини кўзда тутди.

Иккинчидан, бошқа имкониятлар ҳам назарда тутилади; шартномалар тўзиш эркинлиги, бирлашиш ва ракобат қилиш эркинлиги бор. Учинчидан, тадбиркор иши ўз мулкидан ўз хохишига қараб фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлади. Умумий вақтда тадбиркор қонун билан белгилаб қўйилган ҳақ – ҳуқуқларини эътиборга олиш керак.

Замонавий менежер жамоат ишлаб чиқаришда :

Бошқарувчи – менежер. Менежернинг бу функцияси азалдан унга хос бўлган анъанавий функция ҳисобланади. Бошқарувчилик вазифасини адо этар экан, менежер ҳокимиятга эга шахс бўлиб қолди. Ҳозирги шароитларда ҳокимият танҳо бир кишига тегишли бўлмай қолди, учун ҳокимиятни қўлда тутувчи кишидан бугунги кунда ҳам қатъият, ҳам маълум даражада мулоимлик қўрсатиш талаб этилади. Бошқарувчи менежер ҳалос, ўз лафзида турадиган, юксак касб маҳоратига эга иш юзасидан мезони ўзлаштирилган, нотик, маслаҳатчи, педогог ва психолог маҳоратига эришган бўлиши керак.

Дипломат - менежер. Сунги ун йилликлар давомида, айниқса, кенг ёйилган менежерлик малакалари ва қўникмалари орасида буларнинг аввало мўзоқаралар олиб бориш билан боғлиқ хилларини тилга олиб ўтиш лозим. Урта ва олий бўғин менежерлари ҳозирги кунда ўзларининг иш вақтларини асосан одамлар билан алоқалар боғлаш ва бу алоқаларни кенгайтиришга, иш соҳасидаги алоқаларни чуқурлаштириш, шартномалар, битимлар тўзиш, ҳукумат билан урнатиладиган муносабатларни йўлга қўйишга сарфлайдилар. Ҳар хил воситачилик ишларида менежерларнинг иштирок этиши тобора кўпроқ зарур бўлиб қолди. Мана шуларнинг ҳаммаси учун кишида алоҳида, яъни дипломатларга хос қўбиланганлик бўлиши керак.

Етакчи-менежер. Замонавий менежер, менежерлик ишларидан ташқари етакчилик ишларини ҳам олиб олиб боради. Менежмент хусусидаги Америка нарийotchилари «ҳар бир

менежер етакчи булиши лозим» деган ишорани аллакачон уртага ташлашган. Менежерлик вазифаси бир маънони англатмайди. Бизда менежерлик вазифаси дейилар экан, кўпинча бизнеснинг моддий тизими фаолиятини қувватлаб бориш учун зарур бўлганлиги профессионал ҳаракатлар тушунилади. Бизда бу ўтмишда қолган. Бизнеснинг инсонга хос бўлган бошқа авлод тизими яъни бошқаришнинг асосий объекти бу уринда гуё четда қолиб кетган. Лекин бу вазифани яхши уудалаш учун менежер одамларни ўзига эргаштириб бориш қобилиятига эга ,яъни етакчи бўлиши лозим.Замонавий нуктаи назарга мувофик етакчилик функциялари икки қисмдан – профессионал-технократик ва эмоционал-шахсга оид қисмлардан таркиб топган.

Мураббий – менежер. Ишлаб чиқариш жарёнлари мураккблашиб боргани сайин ходимларга қуйиладиган талаблар ортади. Бир томондан ходимларнинг технологик билимларини ошириш эҳтиёжи пайдо булса, иккинчи томондан улар ҳаёт фаолиятининг маънавий томонларини қамолотга етказиш зарурияти тугилади.

Инноватор - менежер. Фан техника тараққийнинг информацион юксалиш шароитларида(биринчи юксалиш қишлоқ хужалиқ экинларини жорий этиш билан, иккинчи саноатнинг тубдан ўзгариш билан боғланган). Менежерлик ишининг энг муҳим томонларидан бири инновациялар буйича фаолият олиб боришдир. Шиддат билан давом этаётган фан-техника инқилоби шароитларида инновациялар хусусида қимқи сустқашлик қиладиган булса, у тез орада орқага утиб қолади. Инновацияларнинг зарурлигини тушунтириш жуда осон. Эскириб қолган асбоб усқуналарни тиклаш, янгиликларни жорий этишдан маблаг тежаб қолишдан қура янги техника ва технология базасида меҳнат унумдорлиги ва махсулот сифатини қутариш анча осон ва тезроқ булади.

Маънавий қадриятларимиз: а) ишлаб чиқаришин такомиллаштириш йўли билан миллатга хизмат қилиш; б) ҳалоллик; в)уйғунлик ва ҳамкорлик; г) сифат учун қураш; д) ўз қадрини билиш ва бўйсунуш; е) фирма билан пайваста бўлиб яшаш; ж) фирмага миннатдорчилик.

2. Бизнесни ташкил этиш

Замонавий тарифларга кўра бизнес тижорат иши, тадбиркорлик фаолиятидир. Бизнес сўзини яқинда ҳам мутахассислардан ташқари ҳнеч қим олмасди. Хусусий мулкдан одамлар қурқишар эди. Кризислар, рақобат, ишсизлик деган нарсалар асосан капиталистик мамлакатларга хос хусусият эди. Қишини ўз манфаатлари давлат манфаатларидан кейин туриши қерак деган тамойил одамлар қулоғига сингдирилган эди.

80-90 йилларда ғарб мамлакатлари шарқни бир қанча давлатлари тадбиркорлик ва бизнесни бозор иқтисодиётига олиб қирди ва шу туфайли иқтисодиёт ва техника улкан муваффақиятларни қўлга қиритгани мамлакатларни тажрибасини кўрсатиб берди.Лекин бизнесни фақатгина шахсий бойлик даромад орттириш манбаидир деган ҳато таърифлар бор.

Ҳақиқий бизнесни асоси тадбиркорликдир. Тадбиркор булиш деган сўзни тагида бирир ишни бошлаш, бажариш, уудалаш, яъни аниқ тайинли иш билан шугулланиш деган маъно ётади.Бирок бизнес «сехрли таёқча» ёқи «очил дастурхон» дегани экан деганлар янглишадилар. Бизнес ўз ҳолича муваффақиятга олиб бормақди. Унинг заминида ҳамиша меҳнат , уудабуронлик, мохирлик, билимдонлик ва ташаббус ётади. Бу хусусиятлар ҳаммаси менежментга хос хусусиятлар ҳисобланади. Хақиқий бизнесмен талаб ва тақлифни, пул саноғига етишгина эмас, замонавий менежмент сир асрорларини ҳам билиши, ҳисоботлар тизимини баҳо сиёсатини тушунадиган, қелажақни қура биладиган булиши қерак.

Бизнес ҳозирги қунда ҳалқаро тус орлиб бораётганлиг сбабли юқорида айтилганлардан ташқари, чет тилларини ҳам билиши зарур.Ҳар бир тадбиркор ўз фаолиятини бошлар экан, бозор талаб ва тақлиф қонунларини яхши билиши, молиявий, ақлий ҳамда меҳнат ресурсларига қелғусида қандай тасаввурга эга булиши, шунингдек, иш ресурсларидан самарали фойдалана билиши қерак. Бизнесни ўз стратегия ва тактикаси бор.

Унинг стратегик мақсади фойдани энг кўп даражасига етказишдир. Тактик мақсадда ҳар бир контрагент ўз вақтида ва мавжуд шарт шароитларидан фойдаланган ҳолда муомалада бўлиб шу стратегияни амалга оширишдир.

Тадбиркорлик тўғрисидаги Республика қонунига асосан Ўзбекистонда қуйидагилар бизнес субъектлари бўла олади:

- Ақлли, ҳуши расо бўлиб, ўз иши юзасидан қонун олдида жавоб бера оладиган фуқаро;
- Фуқаролар гуруҳи, жумладан давлатга, кооперативга қарашли ва бошқа турдаги корхона – жамоа бизнеси;
- Чет эл фуқароси ёки юридик шахси шунингдек фуқаролиги бўлмаган шахслар, булар республика қонунларида кўзда тутилган ваколатлар доирасида фаолият олиб боришлари мумкин;
- Аралаш мулк субъектлари.

3. Бизнес объектлари ва субъектлари

Тадбиркорлик шаклини бизнес объектлари белгилайди. Юқорида айтилганлардан шунини ҳулоса қилиш мумкинки, бизнес субъектлари бу сиз билан биз, бизнес объектлари гугурт, сигарет, сақичлардан тортиб самолёт денгиз кемаларигача бўлган нарсаларни ҳаммаси. Мана шу нарсаларни ишлаб чиқариш ва реализация қилиш ишлаб чиқариш шаклидаги бизнесни ташкил этади, ишлаб чиқарувчилардан олиб сотиш бу тижорат бизнесдир.

Бизнес объекти ва субъекти тизим сифатида фаолият кўрсатиб боришида мулкчилик ва мулкка бўлган муносабат катта рол уйнайди.

Бизнес бу шунчаки бир иштиёқ эмас, эркалик ёки бойлик келтирадиган манба ҳам эмас, аввало тинимсиз меҳнат, машаққатли ишдир.

Инсон олим, конструктор, шифокор, ёзувчи ва ҳақозо бўлиб тутилмаганидек ҳеч ким ҳам бизнесмен бўлиб тутилмайди, балки бизнесмен бўлиб етишиб чиқади. Лекин бунинг учун мен фалончи буламан деган ният қилиши, уқиши, урганши, мақсади сари интилиши, ўз устида ишлаши ва атрофидаги муҳит кулай ва унда имкон бўлиши керак.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. *Тадбиркор, менежер, бизнесмен ҳақида тушунча?*
2. *Тадбиркорлик объектлари ва субъектлари ҳақида тушунча?*
3. *Бизнесни ташкил этишида асосий омиллар?*
4. *Тадбиркорликнинг ҳақ- ҳуқуқлари?*

10-Мавзу: Менежмент усуллари

1. Менежментнинг иктисодий усуллари.
2. Менежментнинг ташкилий фармойиш усули.
3. Менежментнинг ижтимоий-психологик усуллари.

1. Менежментнинг иктисодий усуллари.

Бошқарув усуллари бу бошқарув субъектининг бошқарув объектига мақсадли йуналтирилган таъсир ўтказишнинг усуллари, яъни бошқарувчининг у бошқараётган ишлаб чиқариш коллективига қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида унинг фаолияти координациясини таъминлашдир.

Бошқарув усуллари воситасида иктисодий жараёнларга ва ишлаб чиқариш катнашчиларига моддий, молиявий, энергия, меҳнат ресурсларини имкони борича кам сарф қилиб юкори натижаларга эришиш мақсадида таъсир этилади. Ишлаб чиқариш самарадорлиги кўп жihatдан бошқарув усуллари мукамаллиги ва тўғри шаклланилиги билан ўзвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари бошқарув фанида муҳим урини эгаллаб, бошқарув конун ва тамойиллари билан ўзвий боғлиқдир. Меҳнат жамоасига таъсир этиш усуллари орасида бошқарув механизми учун бозор иктисодиёти шароитида бошқарув объектив конунлари талабларига мувофиқ келувчиларигина энг мақбул ва мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади. Бунинг моҳияти шундаки, бошқарув усуллари бозор иктисодиётига мансуб конунлар тизими билан ўзвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари ташки ва ички омиллар таъсирида ўзгаради. Ташки омилларга: ташки ва ички шароит ўзгариши, иктисодиётни бошқаришда туб ислохотларни амалга ошириш, халқ хужалигининг техникавий қуролланганлик даражасини бошқариш тизимида ўзгаришлар (иктисодий ислохотлар, иктисодиётни бошқаришнинг тармок тизимидан ҳудудий тизимига ўтиш ва х.к.) қиради. Ички омилларга: жумласига йирик ишлаб чиқариш бирлашмаларини ташкил этиш асосида ишлаб чиқариш концентрациясини амалга ошириш; корхона катталиги ўзгариши натижасида унинг бир гуруҳдан иккинчисига ўтказилиши; ишлаб чиқариш ихтисослашиш даражаси ўзгариши; меҳнатнинг техника билан таъминланиш даражаси яхшиланиши; ишлаб чиқаришни режалаштириш ва жадал тартибга солишнинг мавжуд усуллари тақомиллаштириш ва янгиларини жорий қилиш (тармокли режалаштириш ва бошқариш; ишлаб чиқаришни ўзлуксиз тезкор режалаштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни автоматлаштирилган тизимини куллаш ва х.к.) қиритиш мумкин.

Бошқарув усуллари бевосита ижтимоий-иктисодий муносабатларга таъсир этувчи ишлаб чиқариш усули ривожланиши ва жамият ишлаб чиқариш қучлари ўсиши билан ўзгариб боради. Иктисодиёт муваффақиятли ривожланишда бошқарув усуллари тўғри танлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга.

Ҳозирги даврда бозор иктисодиётини бошқаришнинг **иктисодий усуллари** муҳим аҳамият касб этмокда.

Бошқарувнинг иктисодий усуллари кишиларга иктисодий манфаатлар оркали таъсир курсатади.

Иктисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоасига улар манфаати бўлишини таъминловчи иктисодий шароит яратишдан иборатдир. Бошқарув усуллари тизимида иктисодий усуллар етакчи урини эгалайди.

Иктисодий усуллар иктисодий таъсир воситалари йигиндисидан (нарх, кредит, бизнес-режа, фойда, солиқлар, иш хақи, иктисодий рағбатлантириш ва х.к.), яъни хужалик фаолиятига таъсир этишнинг ҳар бир жамоа мос хужалик бўғини билан ўзвий алоқада амал

2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули.

Хужалик ташкилотларининг ишлаб чиқаришни бошқариш буйича фаолияти бошқарувнинг турли ташкилий-фармойиш усуллари куллаш билан боғлиқдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар самарали фаолият юритишини таъминловчи таъсир этиш тизимидан иборатдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари иктисодий усуллари тулдириб, бозор иктисодиёти қонунлари. Ҳуқуқий актларни ҳисобга олиш ва бажаришга асосланади.

Давлат махсус тўзилган бошқарув ташкилотлари воситасида бошқариладиган тизимга маъмурий ва ташкилий жихатдан таъсир утқази. Менежмент тизимида ташкилий усуллар умумий мақсадга эришиш учун ишлаб чиқарувчиларнинг ҳамкорликдаги ҳаракати тартибга солинадиган маъмурий ҳужжатлар асосида амалга ошади. Ташкилий-фармойиш усулини куллаш асосини бошқарувнинг барча тамойиларига риоя қилиш ташкил этади.

Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усуллари уларнинг ишлаб чиқарувчиларга таъсир этиш манбаалари ва йуналишлари буйича турларга ажратилади. Бунга боғлиқ ҳолда таъсир этишнинг ташкилий-фармойиш усуллари уч гуруҳга бўлинади: ташкилий-барқарорлаштирувчи, фармойиш ва интизом.

Таъсир этишнинг ташкилий-барқарорлаштириш усуллари асосий мақсади ҳамкорликда ишлаш учун ташкилий асос яратишдир, яъни, вазифа, мажбурият. Жавобгарлик ва ваколатларни тақсимлаш, тартиб урнатиш ва ҳ.к. Маъмурий таъсирнинг ташкилий шакллариининг икки ташкилий регламентлаш ва ташкилий меёрлаш тури мавжуд. Ташкилий регламентлаш воситасида давлат бошқарувчи ва бошқариладиган тизимга уларнинг мақбул нисбатини, ташкилий тизимини ва ҳар бир даражада бошқарув чегараларини аниқлаш мақсадида таъсир этади. Ташкилий регламентлашга мисол қилиб лавозимлар ҳақида Низомни курсатиш мумкин. Ташкилий меёрлаш ҳужжатлари воситасида хом-ашё, материаллар сарфини меёрлаш, маҳсулотлар ишлаб чиқаришга меҳнат сарфи ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш техникавий ва технологик меёрлар (стандартлар, меёрлар, қайта ишлов бериш усули, тартиби ва ҳ.к.) ишлаб чиқаришини ташкил этиш меёрлари (мақбул ишланма қулаи).

Таъсир этишнинг фармойиш усуллари чекловчи ҳужжатларда кўзда тутилмаган мавжуд вазиятдан келиб чиққан ҳолда қундалик жадал бошқариш мақсадида қулланилади. Фармойиш таъсирининг асосий мақсади бошқарув апаратининг аниқ ҳаракати, бошқарувнинг барча бўлинма ва хизматлари барқарор ишлашини таъминлаб беришдан иборат. Таъсир этишнинг фармойиш усуллари буйруқ, фармойиш, курсатма ва бошқа меърий ҳужжатлар асосида амалга оширилади.

Буйруқ - бу раҳбарнинг қўл остидаги ходимлардан маълум вазифани бажаришни ёзма ёки оғзаки равишда талаб қилишидадир. Буйруқ фақат чизиқли бошқарув тизими раҳбари томонидан берилади. Фармойиш - ходимлардан айрим ишлаб чиқариш ва хужалик масалаларини ҳал этишни талаб қилишдир. Фармойиш бошлик уринбосарлари, хизматлар бошликлари, улар эга бўлган ваколатлари доирасида берилади. Бошқарув амалиётида қулланиладиган таъсир қилиш усулларида бири - оғзаки курсатмадир. Таъсир қилиш усулларида бири - оғзаки курсатмадир. Таъсир этишнинг бундай шаклини барча даражадаги раҳбарлар, лекин кўпинча қуйи даражадаги командирлар, бригада бошликлари, усталар қуллайдилар.

Фармойиш воситасида таъсир этиш бажариш муддатлари билан фарк қилади. буйруқ ва фармойишлар ўзок ёки қисқа муддатда мулжалланган бўлади.

Қорхонани бошқаришда фармойиш билан таъсир этиш фақат қонунга зид бўлмаган ҳолдагина бажарилиши қатъий бўлган ҳуқуқий қучга эга бўлади. Шу сабабли барча

тизимдаги ташкилий-фармойиш фаолияти мавжуд конунчиликка буйсунган ҳолда амалга ошириш лозим.

Интизомий таъсир усуллари ташкилий барқарорлаштирувчи ва фармойиш воситасида таъсир этиш усуллари тулдир, интизомий талаблар ва мажбуриятлар тизими воситасида ташкилий алоқалар барқарорлигини таъминлашга қаратилгандир.

3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари - бу ишлаб чиқарувчи ва айрим шахсларга уларнинг ижтимоий эҳтиёжлари ва психологик хусусиятларига таъсир этиш билан бошқариш воситасидир. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари куллаш корхонада юз бераётган ижтимоий ҳодисаларни чуқур урганиш ходимлар нерв системаси кайфиятига таъсир этувчи психологик (рухий) омилларни билишни талаб этади.

Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари ишлаб чиқаришда мавжуд ижтимоий механизмни (ўзаро муносабат тизими, ижтимоий эҳтиёжлар) куллашга асосланади. Бошқарувнинг ижтимоий усуллари ижтимоий тартибга солиш воситасида амалга оширилади.

Ижтимоий тартибга солиш усуллари турли гуруҳлар ва шахслар мақсади ва манфаатларини аниқлаш ва ростлаш йули билан ижтимоий муносабатларни тартибга солиш ва уйғунлаштириш мақсадида қўлланилади.

Касбий танлашнинг моҳияти - кишиларнинг рухий хусусиятлари улар бажарувчишларига энг мос буладиган қилиб танлашдан иборат. Шахснинг рухий хусусиятлари жусласига унинг кизиқиш ва майллари, қобиляти, темперамент ва характери қиради. Шу сабабли, раҳбар шахсга раҳбарлик қилганда ўз олдига инсон рухий хусусиятлари шаклланиши ва ривожланишини урганиши, унинг қизиқиш ва қобиляти, темперамент ва феълани билиш вазифасини қилиши керак.

Шахснинг рухий хусусиятларини инсон фаолиятида ажратиб тушуниб бўлмайди, чунки киши қобиляти ва феъли хусусиятлари унинг фаолияти ва ҳулкида намоён бўлади. Инсон ҳаёти ва оммавий фаолияти унинг рухий ҳолатини шакллантиради. Инсоннинг қандай ҳаёт кечириши, нима билан шугулланишини билмай вужудга келганлиги, у ёки бу нарсага қобилят ривожланганлиги, феъли шаклланганлигини англаб бўлмайди.

Раҳбарга хос бўлган муҳим хусусият кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омилларни яхши билиш, ҳар бир кишини у ёки бу вазифани бажаришга қизиқтира олишдир. Бу айниқса, у ёки бу корхонага ишга қилиб, уларни келажакда нима қилишини билиш лозим бўлган ёшлар билан ишлашда муҳимдир. Раҳбар ишини қим ва қачон қайси скрипкани қилиши, қайси асбобда мусика қилишини урганган, қим нотўғри қилиши мумкинлиги, қимни қайси ерга қилиш кераклигини билиши лозим бўлган дирижер меҳнати қилиш солиштириш мумкин.

Инсон учун фақат моддий рағбат муҳим деб ҳисоблаш нотўғри. Унга жуда кўп нарса қатта умумий ишда ўз ҳиссаси қилигини ҳис этиш, ўзини меҳнат оқали намоён этиш, ўз малақаси билан қуруланиши, ўртоқлари ҳурматида сазовор бўлиш ва ҳ.к.лар ҳам муҳимдир.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Иқтисодий бошқарув усуллари қандай ютуқ ва қамчиликларини Сиз тасаввур этасиз?
2. Ташкилий-фармойиш (маъмурий) усуллари моҳияти нима?
3. Социология нимади ўрганади?
4. Ташкилий-мувофиқлаштирувчи таъсир меҳнат жамоаларига нимага керак?
5. Шахснинг қандай рухий хоссаларини биласиз?
6. Психология нимади ўрганади?
7. Маънавий рағбатлантириш деганда нимади тушунаси?

11-Мавзу: Ахборот ва коммуникация.

- 1.Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.*
- 2.Бошқарув техникаси тушунчаси ва классификацияси.*
- 3.Коммуникация*

1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.

«Информация» - атамаси лотинча сўз бўлиб, хабардорлик, бирор ҳодиса ёки бирор киши фаолияти ҳақида хабарга эга бўлиш маъносини билдиради. Ахборот бошқарув тизимига уни ривожлантириш ва такомиллаштириш мақсадида фаол таъсир этиш учун зарур маълумотлар йигиндисидан иборатдир. Етарли ва аниқ ахборотга эга бўлмай бошқариш мумкин эмас.

Ишлаб чиқариш ахбороти бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасида алоқа усулидир. Бошқарувчи тизим бошқариладиган тизимдан ишлаб чиқариш ҳолати ва унинг ҳужалик фаолияти тўғрисида ахборот олади. Бошқарувчи тизим олинган ахборот асосида бошқарилувчи тизим фаолиятига баҳо беради, бошқаришни янада такомиллаштириш мақсадида курсатма, фармойишлар чиқариб, бошқарилувчи тизимга ижро учун юборади.

Ахборот бошқарув тизимида алоҳида бўғин булиб ҳисобланади. Унга катор ўзига хос хусусиятлар мансуб булиб, улар ахборот бошқарувининг барча бўғинлари, барча вазифаларини камраб олишига боғлиқдир. Ахборот - бу бошқарув аппарати фаолиятининг ҳам дастлабки нуктаси, ҳам натижасидир, шунингдек, амалга оширилаётган ҳаракатлар мавжудлиги шарт, мустаҳкамлаш усулидир. Ахборот ҳажми ортиши билан бошқарув ахборотининг сифат курсаткичларига бўлган талаб ҳам ортиб боради.

Ахборотнинг куйидаги турлари мавжуд: *статистик, оператив, иқтисодий, ҳисоб, молия, таъминот, кадрлар буйича, технологик, конструкторлик, маркетинг, ижтмоий ва бошқалар.*

Келиб чиқиш манбаасига боғлиқ равишда ахборот ташки ва ички ахборот турларига булинади. Ташки ахборот ташки муҳитдан олинadиган хабарлардан иборат булади. Булар жумласига юқори ташкилотлар фармойишлари, режа топшириқлари, маҳсулотни сотиш шартлари ҳақида ахборотлар киради. Ички ахборот корхона ёки унинг бошқарув бўғинида шаклланиб, истеъмол килинади. Корхона микёсида улар жумласига цехлар томонидан режанинг бажарилиши, моддий-техникавий таъминот, маҳсулот таннархи, кадрлар, меҳнат унумдорлиги ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин.

Йўналиши буйича ахборот - бошлангич ва бошқарувчи (рахбарлик) ахбороти турларига булинади. Рахбарлик ахбороти бошлангич ахборотни қайта ишлаш асосида қарор қабул қилиш натижасидир. Бошлангич ахборот доимо бошқарув тизимининг куйи даражасидан юқорирок даражага қараб ҳаракат килади, рахбарлик ахбороти эса тескари йўналишда ҳаракатланади.

Бозор шароитида ишлаб чиқариш ахборот тизимларини улар ривожланиши ва лойиҳалаштиришга тизимий ёндашиш асосида комплекс ташкил этишни талаб этади. Бу талабларга маълумотларни қайта ишлашнинг интеграцион тизими жавоб беради. Уни турли даражадаги замонавий ҳисоб машиналари, ЭХМ, инсон машина тизимини ҳар томонлама қўллаш асосида лойиҳалаштириш мумкин.

2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва классификацияси.

Бошқарув техникаси - бу аклий меҳнат техникаси, бошқарув тизимида ахборотни қайта ишлаш техникаси. Техника воситалари қанчалик такомиллашган бўлса бошқарув технологияси, бошқарув меҳнати ташкил этиш ва бутун бошқарув жараёни шунчалик самарали бўлади. Оргтехника воситаларига жуда турли-туман ускуна ва қуроллар (оддий қурол ва восита, ахборот олиш ва қайта ишлаш, қучириш, қўпайтириш, алоқа воситалари ва ахборот ўзатиш, хизмат курсатиш, хизмат хоналари ускуналари) қиради. Бошқарув меҳнати турли оддий қурол ва ускуналардан (қалам, ручка, идора дафтарлари, жадвал, график ва бошқалар) фойдаланишга асосланади. Энг сўнгги авлоддаги ЭХМ ва компьютерлар оддий техника воситалари (қалам ва чизгич) урнини тулик боса олмайди. Қулай, оддий чидамли бу воситалар техника воситалари сингари жуда муҳимдир.

3. Коммуникация

Коммуникация - бу ахборот алмашишдир. Ана шу ахборот негизида раҳбар маълумотлар олиб, самарали қарорлар қабул қилади ва ишчи ходимларга етказди.

Раҳбарлик фаолияти самарали ахборот алмашинуви талаб қилади. Агар инсонлар ўзаро ахборот алмашинмаса, улар биргаликда ишлай олмайди ва олдиларига қўйган мақсаднинг шаклланиши, унга эришиши қийин бўлади.

Бошқарув фаолиятида ахборот алмашув муҳим аҳамиятлиги учун раҳбар ўзининг вақтининг 50% - 90%ни коммуникацияга сарфлайди. Ахборот алмашишнинг сифати бошқарув қарорларига таъсир қўрсади.

Коммуникациянинг мажлислар, хизмат ёзув-чизувлари, телефон орқали мулоқотлар, ҳисоботлар, видеотасмалар ва юзма-юз суҳбатлар орқали қўпгина муаммоларни ҳал қилишда ёрдам беради.

Қорхонада вертикал коммуникациялардан ташқари, горизонтал коммуникациялар ҳам мавжуд. Маълумки қорхоналарда турли-хил функционал бўлимлар, цехлар ва бошқа бўлимларнинг мавжудлиги улар орасидаги ахборот оқимининг кераклигини аңлатади.

Масалан, фундаментал технология асосида, қорхона турли-хил маҳсулотлар ишлаб-чиқариши мумкин, шунинг учун ҳам маркетинг бўлимининг ахборот аҳамиятлигини сақлаб қолади ва унинг талабларини ўз вақтида қондирилишини таъминлайди.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

- 1. Ишлаб чиқариш ахборотлари қурилиши қандай фарқланади?*
- 2. Иқтисодий ахборотни қандай тушунасиз?*
- 3. Илмий техник ахборотлар роли қандай?*
- 4. Ички ва ташқи ахборотлар моҳияти нимада?*
- 5. Раҳбар ишида ахборот қандай роль ўйнайди?*
- 6. Менежментда коммуникация роли қандай?*

12-мавзу: Менежментда қарор қабул қилиш.

- 1.Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи.
- 2.Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.
- 3.Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва қабул қилиш
- 4.Бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари ва уларни бажарилишини таъминлаш этиши

1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи.

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўпинча қабул қилинаётган қарорларга боғлиқ корхонадаги бутун савол ва муаммолар занжири уларнинг аниқ ечими ва бошқарувчига юкланган, ишлаб чиқариш, техник, ижтимоий, иқтисодий, маркетинг ва ҳуқуқий вазифалар қарорларни тўғри қабул қилиш ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Ечилиётган муаммоларнинг ҳаммаси ҳар-қандай бошқарувчи томонидан ҳисобга олинади ва бу нарса унинг бошқарув услубида ҳамда бутун бошқарув жараёнида акс этади.

Бошқарув қарори - кенг маънода жамиятдаги моддий ва маънавий эҳтиёжларнинг реал қондирилиш имкониятлари билан бир нуктада қесишуви халқ ҳужалигидаги бир нуктада қесишуви. Халқ ҳужалигидаги бу муаммонинг ечими мавжуд қонунлар, қарорларнинг бизга боғлиқ бўлмаган қонунларнинг бизга боғлиқ бўлмаган қонунларнинг бир-бирига мувофиқ қилинишидир. Бошқарув қарори - шунингдек қорхона олдида турган мақсадлар ва миссиясини амалга ошириш демакдир. Айнан шу жараёнда юзлаб, минглаб инсонлар ўз эҳтиёжларини қондиради, мавқега эга бўлади, ҳар томонлама усади ва умуман жамият усади.

Қарорларни ишлаб чиқариш ва амалда қўллаш раҳбарнинг кейинги фаолиятидаги қўлқўшларига боғлиқ

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги нуктаи назаридан қарорлар қўйидаги турларга бўлинади: стратегик ва оператив.

Стратегик қарор - бу қорхонанинг фаолияти билан боғлиқ бўлган мақсад ва миссияларнинг шаклланиши.

Оператив қарорлар -бу моҳияти бўйича ҳужалик бошқарув қарорларидир. Улар бошқариладиган объектни ўзлуксиз ишлаш жараёнини қўллаб-қувватлаши учун жорий шахсий муаммолар бўйича қабул қилинади. Яъни, унинг мураккаб механизмини структура ва ўзаро алоқаларни ўзгартирмасдан ушлаб туришдир. Бу қарорларни раҳбар махсус тайёргарликсиз етарлича тез қабул қилади. Бундай қарорларга ҳодимларни ишга олиш ва бўшатиш, уларнинг иш ҳақларини ўзгариши, қорхонани қишга тайёрлаш ҳақидаги ва шу қаби ҳужжатларни қиритиш мумкин.

Ҳаракат доираси бўйича бошқарув қарорларини иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, техник ва технологик қарорларга бўлиш мумкин.

Қарорлар таъсир қилиш йўналиши бўйича ташки ва ички бўлади. Ташки қарорлар бошқа даражага қаратилади, ички қарорлар эса алоҳида бўлимлар ёки қаратилади, ички қарорлар эса алоҳида бўлимлар ёки қорхонани қамраб олади.

Бошқарув қарорлари *функционал мазмуни бўйича* иқтисодий, ташкилий, координацион, рағбатлантирувчи, бошқарувчи ва назорат қарорларга бўлинади.

Меҳнат тури бўйича қарорлар стандарт ва ностандарт қарорларга бўлинади. Стандарт, баъзан дастурий қарорлар - бу қарорларнинг ўзини ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш жараёнидаги қарорлардир. Дастурлаш ва уни қабул қилиш жараёнидаги қарорлардир. Дастурлаш мумкин бўлган қарорлар орасида шундай стандарт босқичга етдики, уларни математик модел шаклида тасвирлаш мумкин. Ностандарт қарорлар - бу энг мураккаб, асосий қарорлар ҳал қилинадиган муаммога ижодий ёндашиш учун қенглиги билан ажралиб туради.

Шу тарика бошқарув қарорлари инсон фаолиятининг ҳар қандай доирасида ташкилий бошланиши бўлиб ҳисобланади. Унинг асосида қонунлар тасдиқланади, моддий-техник, молиявий ва меҳнат ресурслари ишлатишни режалаштириш, ижрочилар ва раҳбарлар маъсулияти оширилади ва мақсадга етишиш йўлида уларнинг ўрни белгиланади.

2. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.

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

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

Бундан келиб чиққан ҳолда бошқарув қарорларига асосий талаблар қуйидагилардир:

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

3. Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва қабул қилиш босқичлари.

Менежмент амалиётида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалиётга куллашнинг қўллаб-қувватлаш шакли ва методлари йиғилган. Саволларнинг мураккаблиги ва мазмунига қараб, бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда, иқтисодий таҳлил, экспорт баҳолашни қанба усуллардан фойдаланишдан раҳбар фаолият ҳаракатининг кетма-кетлигини умумий схемаси мавжуд, уни билиш қонкрет қарорлини қуриб чиқишга ёрдам беради. Қарор қабул қилишдан олдин раҳбар қуйидагиларни аниқлаб олиш шарт.

1. Ҳаракат мақсади ва унга эришиш йўллари.
2. Муаммонинг муҳим тарафларини;
3. Қарорли моддий, қулла ва меҳнат ресурсларини;
4. Бажарувчиларнинг вазифаларини;
5. Вазифа бажарилишини ташкил этиш тартибини.

Менежментга қарорларни қабул қилиш ҳос, чунки ҳар бир раҳбар фаолияти, у қабул қилган қарорларда ақс этади. Бошқарув қарорлари жамоа демократияси ва ўзини бошқариш принципи асосида қоллективни қарор қабул қилишда қатнашувида амалга ошади. Ўзини бошқариш асосида ишлаб чиқариш қулларининг бирлаштириши ва улар фикрларни ривожига олиб келади.

Ҳар бир мураккаб қарорларни қабул қилиш жараёни ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Мақсадни аниқлашни, муаммони тушуниш ва қарорли ахборотни йиғиш;
2. Йиғилган ахборотни классификация қилиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, яъни ахборотни қайта ишлаш;
3. Қарорларни турли вариантларини ишлаб чиқиш;
4. Вариантларни таҳлил қилиш, муҳокама қилиш ва баҳолаш;
5. Охириги ва оптимал вариантни қабул қилиш;
6. Ҳар бир қарорли қарорли шаклда ҳужжатлаштириш;
7. Қарорларни муҳрлаб қуйиш;
8. Қарорли бажарувчига қуйилиши;
9. Қабул қилинган қарорлар бажарилишини ташкил қилиш;
10. Қарорли бажарилишини назорати ва ҳисоби.

4. Бошқарув қарорларини оптималлаштириш усуллари ва уларни бажарилишини ташкил этиш.

Бошқарув қарорларининг асоси деб оптимал вариантга энг яқин бўлган, энг зўр вариант қабул қилинади. Бу вариант меҳнатни, молиявий-техник ресурсларни ва вақтни энг кам сарф қилинган ҳолда, корхонадаги мавжуд ҳолат ҳақидаги мантикий ахборотларни йиғиб, таҳлил қилиш орқали келиб чиқади.

Оптимал қарорни ёки унга яқин қарорни танлашда керакли усул ва услубни куллаш даркор. Бошқарув амалиётида қарорларни қабул қилиш ва улар билан ишлашнинг куйидаги усуллари мавжуд:

- * тизимли-иктисодий ва ижтимоий таҳлил, статистик жавоблар ва баҳолаш усули;
- * вариантли каторларнинг, яъни режа - ишлаб чиқариш каби моделларни таҳлили, ривожланиш тенденцияларини ва ишлаб чиқаришнинг мавсумий характерини аниқлаш усули;
- * тажриба жавобларини статистик таҳлилни ўз ичига олган, тажрибавий моделлаштириш усули. Ёчилаётган муаммоларни, жараёнларни моделлаштириш усули, ЭХМ ва иктисодий-математик методлар орқали бажарилса, ҳужалик юритувчи субъектнинг фаолиятидаги камчилик ва ютуқлари оптимал равишда кўзатиш мумкин;
- * математик дастурлаш усули;
- * мақсадларни баҳолаш ва кутилаётган хавф назарияси усули. Бу усул уқитиш ва мотивация назариясини ҳисобга олиб табиатни улчаш ва башорат қилиш учун ишлатилади;
- * моделлаштириш ва тадбиркорликка оид уйинлар усули. Бу усул ЭГМ ишлатилишини такозо этади;
- * ноаниклик шароитида индивидуал қарор қабул қилишга ҳар-хил ёндашишларни ўз ичига олган кидиришлар назарияси;
- * ҳаражатлар усули. Бу усул яъни, ахборотлар йиғиш, таҳлил қилиш ва ишлатиш жуда кўп маблаг талаб этади, бунда бошқарувчи агар бу усул оптимал жавоб топишга ёрдам берса ҳаражатлар олдида тухташи керак эмас;
- * номаълум ва ноаниқ вазиятларни баҳолаш ва таҳлил қилиш, одатда, мавжуд ишончли маълумотлар орқали амалга оширилади. Бу ҳолда қабул қилинадиган қарор корхона ўз олдига қўйган мақсадга боғлиқ. Баъзан қарор қабул қилиш иктисодий-ижтимоий тизимининг ривожланиш қонуниятига ва тенденцияси, шунингдек таҳлилий ҳисоб-китоблар асосида амалга ошириш мумкин бўлади. Бошқа ҳолларда албатта муаммонинг чуқур таҳлили ва ҳар томонлама бирлашуви керак бўлади, яъни муаммонинг турлича қараб керакли таҳлил ва ҳисоб-китоблар утказилади;
- * қарор қабул қилиш жараёнини соддалаштириш бошқарув жараёнидаги меҳнат доирасини пасайтиради. Агар тизимли таҳлил доимо утказилса, қарорларни ишлаб чиқиш усули борган сари соддалашиб аниқ ҳолатга келади. Соддалашган ҳолдаги қарорлар қабул қилиш ва уларнинг самарасини баҳолаш кўпинча корхона фаолиятининг таҳлили тақрорланувчи ҳолатида кулланилади.
- * мутахассислар баҳоси, мутахассислар таҳлили асосида олинади. Бу нарса хатоларни олдини олиш учун қилинади. Шундан сунг мутахассислар мавжуд мавжуд қарорлар рўйхати мавжуд фикрлар, таклифлар ва ҳулосалар билан танишиб чиқадилар ва ўзларининг яқуний ҳулосаларини этадилар;
- * Бир гуруҳ мутахассислар томонидан қандайдир қийин муаммони ижодий муҳокама қилиш. Бу усул жамоа тажрибалари ва жамоанинг билимлари Бошқарувнинг ечимларига асосланиши ва шу билан бирга яхши гояларнинг юзага келишига муҳит яратиш ҳамда муҳокамадаги иштирокчиларнинг яхши танланганлиги альтернатив ечимни топишга ва муаммони тўғри ҳал қилишга катта таъсир қурсатади.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. *Бошқарув қарорлари қандай қуринишларга бўлинади?*
2. *Тезкор ва стратегик қарорлар нима билан фаркланади?*
3. *Бошқарув қарорлари самарадорлигига қандай омиллар таъсир этади?*
4. *Бошқарув қарорларига қандай талаб қўйилади?*
5. *Бошқарув қарорларининг илмий асосланганлиги деганда нимани тушунасиш?*
6. *Қарорни бажарилишининг яқунловчи босқичи деганда нимани тушунасиш?*
7. *Қарорнинг бажарилишини назорат қилишдан қандай фойдаланилади?*

13-Мавзу: Менежер фаолиятини ташкил этиш.

- 1. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари.*
- 2. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби.*
- 3. Аттестация менежерларнинг шахсий ва ишбилармонлик сифатини баҳолаш усули сифатида.*
- 4. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми.*

1 Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари.

Менежернинг меҳнати, товар ишлаб чиқарувчиларнинг меҳнатини ажралмас қисми, менежментнинг функциялари оператив бажарилиши тўғри ташкил қилинишига боғлиқ бўлади ва ишлаб чиқариш натижасига таъсир қурсатади. Менежернинг меҳнати ақлий, ижодий характерларни ўзида мужассам этади. Бошқарув меҳнатини ишчилари бевосита моддий таъсир қурсатмайди, аммо уларнинг меҳнати самарали бўлади. Бошқарув меҳнатини натижаси эгри ҳисобланади, агар ишлаб чиқариш фаолияти меҳнат коллективининг қурсаткичлари билан бошқарувчилик меҳнатининг ўзига ҳос хусусияти ҳам қийин, бир хиллари уни аниқ улчовини белгилаш мумкин эмас.

Бошқарув мақсадга йўналтирилган жараёндек, авваламбор инсонларни бошқаришдир.

Менежер меҳнати ўзини ҳаракатларида, операцияларда, яъни инсонлар бошқарув жараёнида бажарганда жиҳслашади. У ёпик циклик формага эгадир. Бошқарув жараёни қуйилган мақсаддан бошланиб, вазифа ва вазифанинг ечилиши билан якунланиб, мақсадга эришиш билан тугайди. Масала ечилгандан кейин, мақсадга эришишда, яна бошқа вазифа қуйилади, янги мақсад ва яна бошқарув жараёни бошланади.

Мақсад $\rightarrow$ ҳаракат $\rightarrow$ натижа $\rightarrow$ мақсад - ўзгалимас бошқарув циклининг схематик қўриниши шундай.

Лекин бунда бошқарув жараёни назарий жиҳатдан тўғри бўлади, амалиётда бошқарув қўпгина, бир-биридан фарқладиган жараёнларда намоён бўлиши мумкин.

Менежер меҳнати қўйилган мақсадга эришишдаги жамоа аъзоларининг ҳаракатини координация қилишга қаратилган. У корхона ривожига асосий урин тутайди.

Шундай вазиятлар бўлганки, бунда янги тайинланган раҳбар зарар билан ишлаётган корхонани фойда келтирадиган корхонага айлантирган. Бу шундан далолат берадики, бошқарув девони ҳужалик фаолиятига бевосита таъсир қурсатади.

Замонавий бошқарув ходимларининг характеристик хусусиятлари - юксак профессионализм ва ишбилармонлик хусусиятлари, бошқарув билими асослари ва иқтисодий фикр юритишдан хабари бўлиши керак. Юксак маърифатли ва маданиятли, демократик, моҳирлик ва халққа ҳсоб қила олиш, халқнинг эҳтиёжини билиши керак. Бундан ташқари мақсадни қўра олиш ижтимоий муаммоларни еча олиш, коллективни ярата олиш ва йўналтириш хусусиятларига эга бўлиши керак.

2. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби.

Бозор иқтисодиётига кириб боришнинг стратегик қўрси янги ёндошувчиларни талаб қилади. бу талаблар асосан иқтисодиётда, бошқарувда ва ижтимоий муаммолар ечимида намоён бўлади. Инсоният бўлмаган ёки қатнашмайдиган юқори технология ва механизмлар кераклича таъсирчан бўла олмайди. Менежмент системасида ҳужалик механизмнинг ислоҳати асосий омил бўлади, бундан ташқари фаолиятчанлик ва таъсирчанлик ислоҳатлари бошқарув кадрлари яъни менежерлар томонидан аниқланади.

Бозор иқтисодига утган, ишлаб чиқаришда структурали силжиш, илмий-техник ютуқларни амалда қўллаш, ҳужаликнинг ижтимоий аҳамиятининг ўсиши, жамятнинг демократизациялаштирилиши, буларнинг ҳамааси менежер ишлаини қийинлаштиради ва бир қатор ислоҳатлар талаб қилади.

Менежерлар яхши тактик бўлибгина қолмай, стратегик ҳам бўлишлари керак. Улар бозор эҳтиёжларини инобатга олишлари, бозорнинг шаклланишида таъсир этиш, талабдаги ўзгаришга эгилувчан шаклда жавоб бериш, у мақсадни аниқ тасаввур қила олиш, эртанги қўн муаммоларини ечиш учун бугундан тараддуд қўра олиш, техник ютуқ ва иқтисодий ижтимоий ривождан орқада қолмаслик учун ва самарали ўжалик юритиш керак.

3. Аттестация менежерларнинг шахсий ва ишбилармонлик сифатини баҳолаш усули сифатида.

Бошқарув мансабига тавсия қилинаётган кишининг ишбилармонлик ва кишилиқ хусусиятларини баҳолаш, авваламбор шартнома тўзилиши керак. Бугунги кунда кадрлар фаолиятчанлигини баҳолашда аттестация усули кенг тарқалган. Ушбу аттестацияни ўтказиш учун раҳбар буйруғи билан раис, секретарь (котиб) ва бошқалардан таркиб топган аттестация комиссияси тўзилади. Ушбу комиссия таркибини юқори малакали мутахассислардан, имтиҳон бўлаётганларнинг бевосита раҳбарларидан, юқори малакали ишчилардан ва жамоа ташкилотлари вакиллари ташкил этади. Аттестация бўлаётган ҳар бир кишига ўзининг раҳбари характеристика тўзади, бу тавсифномада уша кишининг ижтимоий ва иш фаолияти ўз аксини топади.

Аттестация бўлаётган ишчи аввалдан, (бир ҳафта олдиндан) тавсифнома билан танишиши шарт. Комиссия ушбу материалларни қуриб чиқади, аттестация бўлаётган кишини тинглайди ва қарор беради:

- а) ўзининг мансаби талабларига жавоб беради;
- б) ўзининг мансаби талабларига жавоб беради иш шароити яхшилаганида ва комиссиянинг тавсияларини бажо келтирганида, 1 йилдан сунг қайта аттестация қилинади;
- в) ўз мансаби талабига жавоб бермайди.

Мутахассис эгаллаган билимлар тез эскиргани сабабли, уни доимо такомиллаштириб бериш лозим. Агар раҳбар ўз билимини такомиллаштириб бормаса, эски билимларига таяниб қолиши, ишлаб чиқариш бундан зарар қуриши мумкинлигини тажрибада қуриш мумкин. Олинган махсус билимга доимо тулдирилиб борилиши лозим бўлган асос сифатида қараш керак. Бозор муносабатлари шароитида техник маълумотга эга бўлган ишлаб чиқариш раҳбарлари айниқса иктисодиёт, маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш масалаларини чуқур урганишлари керак.

Ўз дунёқарашини кенгайтириш бўйича мустақил ишлаш ҳам катта аҳамиятга эгадир.

4. Менежер меҳнاتини ташкил этиш механизми.

Менежер меҳнатини ташкил этишда бошқарув аппаратидаги ҳар бир ижрочининг иши чекланган ва нисбатан бир турда бўлишига эришиш талаб қилинади. Бу меҳнат унумдорлиги ортиши, иш сифати яхшиланиши ва ҳар бир ижрочи тажрибаси ортиб боришига имкон яратади. Ихтисослашув мажбуриятлар доирасини шундай белгилаш лозимки, бунда ҳар бир ишловчи масаласи имкони борица тулик ишга солинсин.

Меҳнатни кооперация қилиш бошқарув ташкилотлари билан бошқарув аппарати турли бўлинмалари ходимлари уртасида алоқа урнатилишини кўзда тутати. Бошқарув жараёнида, ҳам шу корхонада, ҳам ундан ташқаридаги алоҳида ходимлар, хизмат ва бўлинмалар фаолияти бирлаштирилади.

Менежерлар меҳнати тақсимлаш ва кооперация қилиш йуллари таркибий бўлинмалар ҳақида қоидалар ва бошқарув аппарати ходимлари лавозим қулланмаси томонидан белгиланган бўлади. «Корхоналар тўғрисида» қонун асосида корхона ва унинг бўлинмаларида ҳар бир раҳбар, мутахассис ва техникавий ижрочи учун лавозим қулланмалари ишланади. Лавозим қулланмалари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари яқка бошчилик тамойили асосида мансабдор шахсларнинг бўйсунуши, топширилган вазифа учун жавобгарлиги белгиланади.

Лавозим қулланмалари ва қоидалар даврий равишда қайта қурилиб, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарув жараёнлари такомиллашиб борганлигини ҳисобга олган ҳолда тўзатилиб, тулдирилиб берилиши керак.

Менежер меҳнатига, шунингдек, корхона ва ташкилотда ахборот оқимлари йўналиши ва ҳужжатлар айланиш технологияси мақбуллиги ҳам катта таъсир қурсатади. Бу ерда ҳужжатлар ўтадиган босқичлар сонини уларни бирлаштириш натижасида қисқартириш катта самара бериб, натижада асосланмаган мувофиқлаштирув бартараф этилади. Агар мувофиқлаштириш муҳим бўлса, ҳужжатлар ўтиш босқичлари ўрнини алмаштириш ҳам яхши натижа беради.

Ҳужжатлар алмашинувида кетадиган вақтни қисқартириш мақсадида улар ўтиш технологияси белгиланади, ахборот ўзатилишининг мақбул йуллари белгиланади. Раҳбар фақат бошқаларга топшириш мумкин бўлмаган ҳужжатларга имзо чекади. Хатлар тайёрлаш билан боғлиқ иш вақтини тежашда махсус намунали матнлар стандарт бланклардан фойдаланиш катта аҳамиятга эга. Корхона ва ташкилотлар уртасида ёзишмаларда келган ҳужжатни жавоби билан қайтариш кенг қўлланилади.

Бошқарув самарадорлиги асосан рахбар ўз вазифасини қанчалик муваффақиятли бажариш билан боғлиқ бўлади. Ҳозирги давр менежери меҳнат ва бошқарувни ташкил этишнинг янги илмий ва техникавий ечимлари, усуллари қўллаш, ишлаб чиқариш имкониятларини иқтисодий равишда кенгайтириши лозим. Менежер ҳам ташкилотчи, тарбиячи, ҳам изланувчи, маъмуриятчи сифатларига эга бўлиши керак.

Менежерлар фаолиятида турли-туман йиғилиш ва мажлислар муҳим урин эгаллаб, уларга иш вақтининг 70%и сарф бўлади. Шу сабабли, мажлисларни тўғри ташкил этиш учун қуйидагиларга алоҳида эътибор бериш лозим.

1. Мажлисида қўриладиган масала фақат жамоа томонидан ҳал этиладиган муаммодан иборат бўлиши керак. Бу муаммо битта мажлис давомида ҳал этилиши лозим.

2. Мажлис катнашчилари муҳокама этилаётган муаммо бўйича етарли тажриба ва билимга эга бўлишлари керак.

3. Мажлисида қўриладиган масалалар мавзуси катнашчиларга улар тайёргарлик қўриш учун вақтга эга бўлишлари учун аввалдан эълон қилиниши лозим.

4. Йиғилиш ўтказиладиган сана, вақт ва жой аввалдан курсатилиши лозим, чунки унинг катнашчилари ўз иш вақтларини режалаштиришлари керак.

5. Йиғилиш рахбари аввалдан йиғилиш мақсади ва ўтказилиш шаклини белгилаш лозим.

Рахбар меҳнати самарадорлигининг муҳим омилларидан бири - қабул қилинган қарорларни бажарилишини назорат қилишни ташкил этишдир. Назорат рахбарнинг доимий вазифаси бўлиб, унинг иш режасида ҳисобга олиниши лозим, ҳамда материаллар билан танишув, шахсан маълумот бериш учун қабул қилиш, инспекция қилиш йўли билан амалга оширилади. Назорат қилишнинг қулай шакли - топшириқларни махсус муддатли карточкалар ва перфокарталар воситасида ҳисобга олишдир.

Рахбар бутун жамоа ва бошқарув аппарати осойишта ишлаши учун шароит яратиши лозим, чунки бутун бошқарув тизими ва натижада бутун ишлаб чиқариш самарадорлиги шу нарсага боғлиқдир.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Менежер меҳнати қандай баҳоланади? У самаралими?
2. Менежер меҳнати нимадан бошланиб, нима билан тугайди?
3. Бозор менежер меҳнатида қандай талаблар қўяди?
4. Корхонани муваффақиятли бошқаришда менежер учун қандай билимлар керак?
5. Ҳамма нарсага улғурувчи менежер қандай сифатларга эга бўлиши керак?
6. Яхши корхонада менежер меҳнати қандай ташкил этилади?
7. Менежернинг яхши ишлаши учун нима ҳалакит беради?

14-Мавзу: Менежмент маданияти ва услублари.

1. Маданият ва менежмент.
2. Менежмент маданиятининг асосий унсурлари.
3. Рахбарлик услуби тушунчаси.
4. Менежментда қўлланиладиган услублар.

1. Маданият ва менежмент.

«Маданият» тушунчаси ривожланиш даражасининг умумлаштирувчи кўрсаткичи бўлиб, бир қанча маънони билдиради. Масалан, жамият маданияти, айрим шахс маданияти, ва низо, инсон фаолиятининг айрим тури маданияти ҳақида сўз юритиш мумкин. Инсон фаолияти моддий ва маънавий бойликлар яратувчи турларга бўлинади. Шу сабабли, моддий ва маънавий маданият фарқ қилинади.

Моддий маданият инсон томонидан табиатни бўйсундириш даражаси курсаткичидир. Унга ишлаб чиқариш воситалари ва меҳнат предметлари киради. Маънавий маданиятга фан, аҳоли маълумот даражаси, медицина хизмати даражаси, санъат даражаси, одамлар ахлокий меёрлари, маънавий эҳтиёжлар ва манфаатлар ривожланиши даражасини киритиш мумкин. Шундай қилиб, маданият инсоннинг ҳам маданий ишлаб чиқариш, ҳам маънавий ҳаёт соҳасида ривожланиши жараёнидаги ютуқларини қамраб олади. У инсоният билимлари, унинг меҳнати моҳиятидан иборат бўлиб, кишиларнинг аввалги авлодлари томонидан яратилади.

Менежмент маданияти инсон маданиятининг таркибий қисми бўлиш билан бирга катор ўзига хос хусусиятларга ҳам эга. Маданиятга эга бўлиш менежер учун факат зарур эмас, балки шартдир, чунки ҳар бир ташкилотнинг ҳар бир бўлинмаси самарали ишлаши учун унинг ходимлари юксак маданиятга эга бўлишлари керак.

Менежмент маданияти даражаси ходимлар, айниқса, менежерлар маданиятини, менежментжараёни маданияти, бошқарув техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи курсаткичлар бўйича баҳоланади. менежмент маданияти унсурларининг турли-туманлиги бошқарув жараёнида турли-туман меёрларга, жумладан, ахлокий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик меёрларга риоя қилиш заруриятини келтириб чиқаради.

Ахлокий меёрлар инсоннинг ахлоқ ва одоб соҳасидаги ҳулкини тартибга солиди. Улар жумласига ижтимоий бурчни тўғри тушуниш, киши уртасида инсоний муносабат ва ўзаро ҳурмат, виждонлилик, ҳақиқатгуйлик, камтарлик ва ҳ.к.лар киради. Бошқарув жараёнида ахлокий меёрларга риоя қилиш унинг маданияти юқори даражасидан далолат беради.

Менежментда ҳуқуқий меёрлар давлат-ҳуқуқий ва ташкилий-ҳуқуқий меёрий ҳужжатларда акс этади. Унинг жумласига даслвт корхонаси тўғрисида қонун, тадбиркорлик ҳақида, мулк тўғрисида қонунлар киради. Лекин қонунлар ҳар бир корхонанинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга ололмайди. Шу сабабли, ҳар бир корхона, қонунга асосланган ҳолда, корхонада ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олувчи меёрий қоидалар урнатилади.

Иқтисодий меёрлар корхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий курсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меёрлари, махсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меёри, рентабеллик меёри, фондлар учун туловлар, бюджетга туловлар, иқтисодий рағбатлантириш меёрлари киради.

Ташкилий меёрлар ташкилот таркибини, алоҳида бўлинма ва шахслар фаолияти таркиби ва тартибини ички тартиб фаолият турларини, ходимлар вазифаларини, ахборотни қайта ишлаш ва фойдаланиш жараёнини белгилайди.

Техникавий меёрлар корхонанинг ва унинг бўлинмаларининг бошқарув учун зарур ускуна, техника ва транспорт воситалари, асбоблар билан қуролланганлик даражасини билдиради.

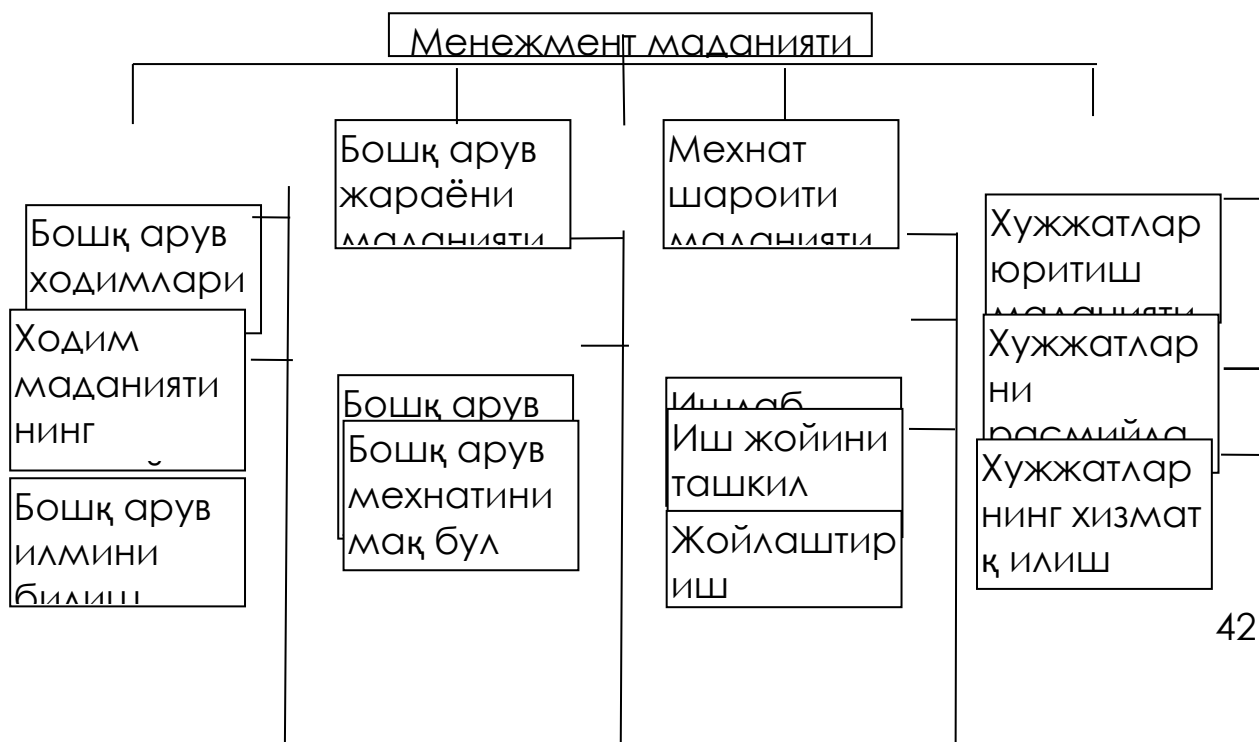
Эстетик талаблар ва меёрлар ҳам бошқарув жараёнида қулланиладиган техника воситалари ва ускуналари, ҳам бошқарув ходимларини ураб турувчи ташки муҳит учун белгиланади.

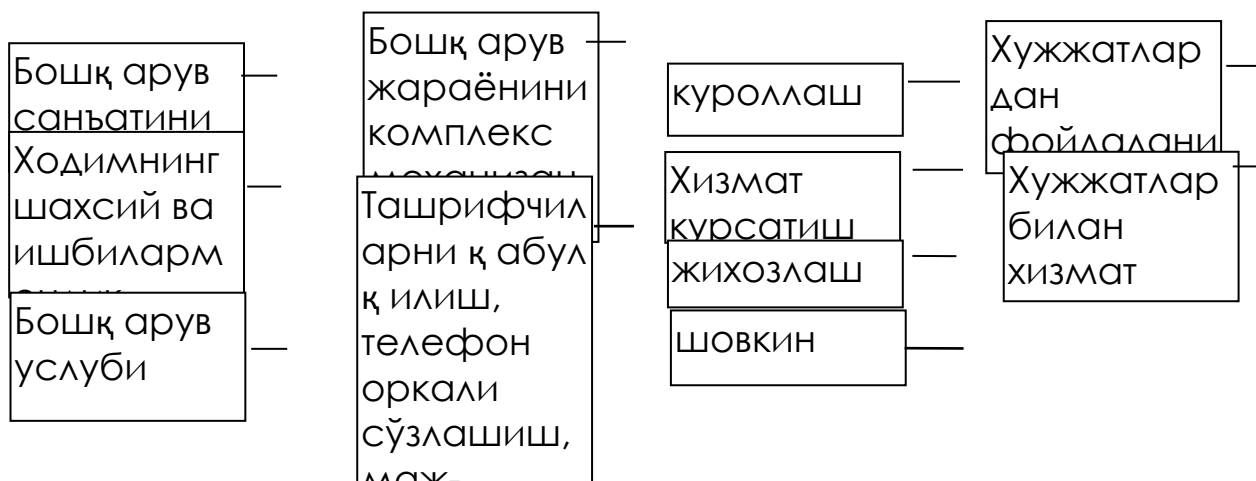
2. Менежмент маданиятининг асосий унсурлари.

Менежмент маданияти таркибига бошқарув ходимлари маданияти, бошқарув жараёнлари маданияти, меҳнат шароити маданияти ва ҳужжатлар юритиш маданияти киради.

Менежмент маданиятининг барча унсурлари ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳамиятга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва ўз меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

Менежмент маданиятининг асосий унсурлари.





3. Рахбарлик услуги тушунчаси.

Бошқарув услуги - бу маълум бир рахбарнинг бошқарув жараёнида кулловчи ўзига хос ва ўзгармас усул ва ҳаракатлари йигиндисидир.

Мутлақо ўхшаш кишилар бўлмагани каби вазифалар кўплиги сабабли мутлақо бир хил бошқарув услуги ҳам бўлмайди. Рахбар фақат ўзига хос хусусият ва сифатлар воситасида фақат ўзига хос, мансуб услубда иш юритади. Бу маънода услуб рахбарни шахс сифатидаги хусусиятларини, балки фаолияти хусусиятларини ифодалайди. Кишиларни бошқарар экан, рахбар жамоанинг натижавий мақсади кўра билади ва уни шу мақсад сари йўналтиради. Рахбар ишнинг моҳиятига тушунган ва уни чуқур урганган ҳолда мутахассислар фаолиятини мохирона бирлаштириш ва йўналтириши керак.

Замонавий услуб жамоанинг ҳар бир аъзоси олдида катта талаб қуяди, ва шу билан бирга ўз-ўзидан мамнун бўлиш, маъмуриятчилик, расмийчиликни инкор қилади. услуб ижтимоий ривожланиш қонунларини, ишлаб чиқаришни бошқариш тамойил ва усуллари билиши асосида шаклланади ва бошқарув малакаси йигиндиси кишиларни ташкил этиш қуникмаси, шунингдек, шахсий тартиблилик билан характерланади. Ва, ниҳоят, услуб бошқарув ходимларининг рухий ва психологик хусусиятлари, қучли ирода, қатъийлик, ва қурқмаслик, бошқа кишилар фаолияти ни йўналтира олиш қабиларни қамраб олади. Бундан ташқари рахбар тасаввур этиш, аниқ фикр юритиш, қайишқоқлик, илмий фикрни тушуна олиш ва етказа олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Рахбар менежмент, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, сойиология ва педагогика асосларини билиши лозим. Бу фанлар бутун менежментга илмий қарашлар тизимини яратиш имконини беради. Бошқарув фақат илмий билимларига эга бўлишни эмас, балки бошқариш снъатини билишни ҳам талаб қилади. бошқарув ташкил этиш билан қугулланувчи аввало ўз-ўзини тарбиялай олиши, ўзини бошқара олиши зарур. Бунинг учун у доимо ва мунтазам ўзини-ўзи тарбиялаши керак. Рахбар услуги эшитиш ва ўқиш, сўзлаш ва ёзиш, яъни ахборотни қабул қилиш ва уни бошқаларга ўзатиш малакасида ифодаланади. Рахбар учун зарур бўлган сифатлар жумласига унинг ташкилотчилик қобилияти, иш қобилияти, қучи, ҳушмуомалалиги, иродалилиги қиради.

Обрўга эга бўлмай муваффақиятли рахбарлик қилиш мумкин эмас, лекин обрўга қуч билан эмас, иш билан, қандай ишлашни ўз мисолида кўрсатиш билан, уни қандай бажариш ҳақида сўзлаш билан, фақат талабчанлик ва қатъийлик билан эмас, билим ва қўникма орқали эришиш мумкин. Бошқарув снъатига эга бўлмаган рахбар қабул қилинган қарорлар самарали бўлишини таъминлай олмайди. Лекин инсон рахбар бўлиб туғилмайди, балки иш жараёнида шаклланади.

4. Менежментда қулланиладиган услублар.

Менежментда ўрта асосий услуб ажратиб кўрсатилади: авторитар (ёки буйруқ, автократ); демократик (ёки коллегиял), либерал.

Менежментнинг *авторитар* услубида ходимлар фақат уларга буюрилган вазифани бажаришлари лозим, бунда улар фақат энг қам зарур ахборотга эга бўлишлари керак. Рахбарликнинг авторитар усули армия ва флотда қўлланилади. У расмий тизим, низомда қўрилган ҳарбийлар

хукук ва бурчларига таянади. Авторитар услубнинг афзал томони бўйсунувчиларга таъсир этишнинг марказлашган булишидир. Шу сабабли, авторитар услубда таъсирлар тезкор ва маъбул услубда таъсирлар тезкор ва маъбул бўлишга осон эришилади. Лекин бу услуб ходимлар ташаббускорлигини рағбатлантирмайди. Рахбар ўз ходимлари меҳнати самарадорлигини оширишда кийинчиликка дуч келади. Бундай рахбарнинг энг катта камчилиги - ташаббусни бўғиш, қўл остидагилар ижодий кучларидан фойдаланмаслиги, иш бир тартибда бажарилишидир.

Рахбарлик қилишнинг *демократик* услуби қарорлар қабул қилиш ва ечишда жамоа аъзоларини кенг жалб этиш билан ажралиб туради. Бунда муҳокама қилишнинг мувофиқлаштириш ва назорат қилишнинг жамоа шаклларида кўпроқ фойдаланилади, рахбар ўз ваколатининг бир қисmini кул остидагиларга топширади. Рахбарлик қилишнинг демократик услубида ходимлар ўз иши истикболи хақида тушунчага эга булиш учун етарли ахборот оладилар. Демократик услубнинг афзаллиги - ходимлар ташаббускорлиги ва ўз ишидан мамнун булиши учун қулай шароит яратилишидир.

Рахбарликнинг *либерал* услуби рахбарнинг жамоа фаолиятига минимал аралашуви билан характерланади. Рахбар бундай ҳолда меҳнат жамоалари уртасида воситачи вазифасини бажаради, ходимларни иш учун зарур ахборот билан таъминлайди. Либерал услуб мақсад аниқ ва ходимлар иши индивидуал хусусиятга эга бўлган ҳолдагина кулланилиши мумкин. Бундай шароитда ходимлар ўз фаолиятини режалаштирадилар ва ташкил этадилар, рахбарга эса фақат зарур ҳоллардагина мурожаат қиладилар. Либерал услуб кўпроқ илмий-тадқиқот ишларига рахбарлик қилишда кулланилади, чунки бу ҳолда ижодий фаоллик ва мустакиллик талаб этилади. Ишлаб чиқариш шароитида либерал услубни куллаб бўлмайди.

Амалда аниқ бир услуб соф ҳолда қўлланилмайди кўп ҳолларда бир қанча услублар комбинациясидан фойдаланилади. Фаол рахбар онгли равишда у ёки бу услубнинг ижобий томонларидан фойдаланишга, салбий томонларини бартараф этишга ҳаракат қиладди.

Лекин барча услублар бир хил кучга эга деб ҳисоблаш нотўғри бўлади. Доимо рахбарлик қилишнинг демократик усули афзал кўрилади. Худди мана шу услуб истикболга эга, уни ривожлантириш ва такомиллаштириш зарур.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. Рахбарлик услублари ва турлари.
2. Маданиятнинг қандай турлари бор?
3. Мулоқот олиб боришда маданият.
4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш маданияти.
5. Бошқарув усулларида фойдаланишда рахбарнинг услуби.

15-Мавзу: Маркетинг менежменти.

1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси.
2. Маркетинг имкониятларини урганиши.
3. Корхона бозорлари.
4. Корхонада маркетинг хизмати.

1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси.

Маркетинг - инсоннинг айирбошлаш воситасида талаб ва эҳтиёжни қондиришга қаратилган фаолиятидир. Маркетинг таркибига бозорни ўрганиш, истеъмолчи буюртмасига кўра маҳсулотлар ассортиментини режалаштириш, бозорни эгаллаш, реклама, товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига етказиб бериш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти қиради.

Корхонани маркетинг воситасида бошқариш анча мушкул бўлиб, катта ҳажмда режа-ҳисоб китобларини, кадрларни қайта тайёрлашни, бошқарув вазифа ва усуллари тубдан ўзгартиришни талаб қиладди. Фақат корхона, бутун иқтисодиёт ҳужалик механизмининг тубдан қайта қуриши асосидагина маркетинг тенденциясини куллаш мумкин. Акс ҳолда корхона тез

Ўзгарувчан талабга мослаша олмай ракобат курашига бардош бера олмайди. Бу корхона фойда курмаслиги ва ундан келиб чикувчи бошка окибатларга олиб келади. Чунки факат истеъмолчилар эхтиёжини хисобга олиб, фан-техника тараккиёти ютуқларидан фойдалана олган корхонагина ўз махсулотини сотишдан фойдаолиши мумкин.

Бу маънода америкалик автомобиль магнати Г.Форднинг фикрини таъкидлаб утиш зарур. Ундан кандай килиб миллионер бўлганлигини сураганларида куйидагича жавоб берган: «Жуда осон. Мен ўз автомобилларимни бозорда бошкаларга нисбатан арзонрок сотиб, ўз ишчиларимга бошкаларга нисбатан кўп ҳақ тулаганман». Бундай ҳолда у синиши керак эди, лекин у ракобатчиларини бозордан сиқиб чиқариб бозорни эгаллагани учун миллионер бўлди.

Товар пул муносабатлари жамиятни ўз-ўзини бошқариш механизми билан куроллантиргани учун бебаҳо хусусиятга эга. Тартибга солинувчи бозор ҳужалик фаолиятини истеъмолчига каратиш, ташкилий тизимлар, бошқарув тамойили ва усулларини кайта куриш, корхона мақсад ва вазифаларини ўзгартиришни талаб килади.

Америкалик иқтисодчи Филипп Котлер ўзининг машҳур «Маркетинг буйича бошқарув» кулланмасида маркетинг турларининг классификациясини берган.

Маркетинг турлари.

Талаб ҳолати	Маркетинг вазифаси	Маркетинг тури
Салбий талаб	Талаб яратиш	Конверсион маркетинг
Талаб йук	Талабни рағбатлантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг
Мумкин бўлган маркетинг	Талабни ошириш	Ремаркетинг
Ўзгарувчан талаб	Талабни мувозанатлаш	Синхромаркетинг
Тулик талаб	Талабни куллаш	Кулловчи маркетинг
Ортикча талаб	Талабни камайтириш	Демаркетинг
Мақбул бўлмаган талаб	Талабни тугатиш	Каршилиқ килувчи маркетинг

Маркетинг стратегияси жамият ва корхона жамоасининг ўзвий манфаатлари ишлаб чиқариш самарадорлиги масалаларини ҳал қилишга хизмат қилиш керак.

Маркетинг босқичлари

1-босқич - талаб конъюктурасини урганиш. Корхона бозордаги иқтисодий вазиятни ҳар томонлама урганади, талаб конъюктурасини, шунингдек. Харидор имкониятларини урганади.

2-босқич - бозор сигимини урганади. Корхона кўзда тутилган савдо сигимини аниқлайди. Бу ушбу соҳага капитал сарфлаш учун туртки бўлиб хизмат килади.

3-босқич - мавжуд бозор шароитида корхона мақсад ва имкониятларини аниқлаш. Бозор эҳтиёжларини билиш уларни корхона имкониятлари билан таккослашга имкон беради.

4-босқич - маркетинг режа ва стратегиясини ишлаш. Ҳама мақсадга эришишнинг умумий стратегияси, ҳам корхона йуналиши ва бўлинмалари учун батафсил режа сифатида ишланади.

5-босқич - лимий-техник ва тажриба конструкторлик ишлари. 4 та босқичда ривожланиш йуллари белгилангандан сунг бевосита сотиш учун махсулот ишлаб чиқаришга илмий-тадқиқот, тажриба ва конструкторлик ишлари, технология, ишлаб чиқариш режаси, тажриба ишлаб чиқариш ва ҳ.к.га утилади. Ниҳоят, махсулот яратилди.

6-босқич - махсулотни бозорга киритиш. Бунинг энг мухим шarti бозорга чиқишнинг энг мақбул йулини танлаш билан бирга, нарх сиёсатини ҳам белгилашдир.

7-босқич - реклама бозорда уйлаб самарали иш юритмай муваффакиятга эришиб булмайди. Товар хакида харидорларга ахборот бериш ва уни сотиб олишга ундаш - мураккаб ва маъсулиятли вазифа булиб, у билан бир вақтда савдони рағбатлантириш хакида ҳам гамхурлик қилиш керак.

8-босқич - махсулот ассортиментини бошқариш. Талаб харидорнинг ассортимент ўзгаришига талаби ўзгаришини урганиш. Ассортиментни ўзгартириш, бозорга таклиф этилган дастлабки вариантга тўзатиш киритиш.

9-босқич - савдо фаолиятини бошқариш. Савдо, икни ташиш, юкларни кадоклашга алохида эътибор берилади.

10-босқич - савдодан кейинги хизмат курсатиш, истеъмолчига сервис хизмати курсатиш, товардан фойдаланишда кумаклашиш.

11-босқич - маркетинг фаолиятини назорат қилиш. Бутун фаолият дастурини назорат қилиш. Охирги босқичнинг тугаши, биринчи босқичнинг бошланишини билдиради.

Маркетинг стратегиясини билиш «маркетингни бошқариш» тушунчасига таъриф беришга имкон яратади. Маркетингни бошқариш - бу ишлаб чиқариш ва бозорни фойда олиш, савдо хажмини ошириш, бозордаги хиссасини ошириш мақсадида харидорлар билан фойдали айирбошлашни таъминлаш, мустахкамлаш мақсадида урганиш ва тахлил этишдир.

2. Бозор имкониятларини урганиш.

Бозор ўзгармас эмас ва доимо уни ўрганиши, савдо имкониятлари масаласи бўйича маълумотларни тахлил этишни талаб қилади. Бозорни урганиш мақсадни белгилаш ва изланиш режасини тўзишдан белгиланади. Ундан кейин бир неча йил давомида махсулот сотиш натижалари тахлил қилиниб, хато ва ноаникликлар аникланади, маркетинг бўйича мутахассислар фикри ўрганилади. Ахборот турли манбаалар: матбуот, реклама, телефон орқали, суров анкеталари тарқатиш ва йиғиш воситасида йиғилади. Анкета сурови интервью олиш ёки телефон орқали суров утказиш билан тулдирилиши мумкин. Бозорда мавжуд вазиятни билган холда корхонада ишлаб чиқариш ва таъминлов - савдо фаолиятини ривожлантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш мумкин.

Корхоналар даврий равишда (йилига бир неча марта) бозордаги ўз ҳолатини анклаш лозим. Бозор потенциал сизими деганда маълум вақт давомида амалга ошириш мумкин бўлган савдо хажми тушунилади. Ўзок истикбол учун режалар 15-2г йилни, урта мудатли 5 йил, қиска мудатли 1-2 йилга мулжалланган булади.

Умумий холда бозорни эгаллаш стратегияси қуйидагича бўлади:

1. Катор тадбирларни амалга ошириш хисобига дастлабки жамғариш (мақсадни аниклаш, ташкилий таркибни такомиллаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, ишлаб чиқариш интизомини кучайтириш, меҳнат ва моддий харажатларни қискартириш ва х.к.).

2. Янги технологияларни, имкони булса қўшма корхона тўзиш йули билан сотиб олиш.

3. Иктидорли менежер ва конструкторларни жалб этиш йули билан янги, юкори сифатли махсулот ишлаб чиқариш.

4. Халқаро талабга жавоб берувчи махсулот ишлаб чиқариш ва уни жаҳон ҳамда ички бозорга олиб чиқиш.

5. Корхонани улгуржи савдо билан шугуллана олувчи юкори самарали хужаликка айлантириш.

Бозорни сегментларга ажратиш - бу истеъмолчиларни эҳтиёжлар, хусусиятлари, ҳулкидаги фарқларига асосан гуруҳларга булишдир. Нархига қарамай энг яхши велосипедларни стиб олувчи харидорлар бир сегментни ташкил этади. Биринчи холда нархга эътибор берувчилар бошқа сегментни ташкил этади. Бозорнинг ҳар бир сегментини, уларга

хос хусусиятларини урганиш асосида тасвирлаш уларнинг ҳар бирини маркетинг имкониятлари нуктаи назаридан корхона учун кизикарли эканлигини баҳолаш зарур. Корхона бир бозорнинг бир ёки бир неча сегментига чиқишга қарор қилиши мумкин. Харидорлар негабир товарни харид қилишини яхшироқ тушуниши учун товарларнинг асосий хусусиятларини солиштириши керак. Шундай қилиб бозор стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқариш учун муҳимдир.

Иқтисодий амалиётда маркетинг назариясидан ижодий фойдаланиш корхона хужалик муҳанизмини ам ҳаражат тизимлар томонига оғиштириш, ишлаб чиқариш бошқаришни истеъмолчилар ва жамият ҳаётий манфаатларига боғлашни таъминлаб бериш лозим.

3. Корхона бозори.

Корхона - бу йирик хом ашё, бутловчи қисмлар, ускуналар, ёрдамчи учкуна, таъминот предметлари ва хизматлар бозоридир. Бир неча ун минглаб хизмат курсатиш, кишлоқ хужалиги, чакана савдо, ишлаб чиқариш ва давлат ташкилотларига қарашли корхоналар товар ва хизматлар сотиб олиш билан қутулланадилар.

Корхона бозорларнинг уч тури мавжуд: саноат учун зарур товарлар бозори, оралик товарлар бозори ва давлат муассасалари бозори.

Саноат учун мўлжалланган товарлар бозори - бошқа товар ишлаб чиқариш ва хизмат курсатиш соҳасида бошқариш ва бошқа истеъмолчиларга сотилган товар ва хизматлар сотиб олувчи шахлар ва ташкилотлар йигиндиси. Товарлар коменклатураси ва пул обороти ҳажми жихатидан саноат учун мўлжалланган товарлар бозори кнг истеъмол товарлари бозоридан устун бўлади.

Оралик товарлар бозори бошқа истеъмолчиларга қайта сотиш ёки ижарага бериш йули билан фойда қуриш мақсадида, ёки ўз хусусий корхонаси бетухтов ишлаши учун зарур товар ва хизматлар сотиб олинган бозордир. Оралик товарлар бозори сотувчилари қайта сотиш учун мўлжалланган қайта сотиш учун мўлжалланган жуда катта ҳажмда турли-туман товарлар билан иш қурадилар. Бундан ташқари, оралик товар сотувчиси қайси сотувчидан, қандай нархда ва шартлар бўйича сотиб олиш ва қимга, қандай нархда қачон сотиш масаласини ҳал этиш керак.

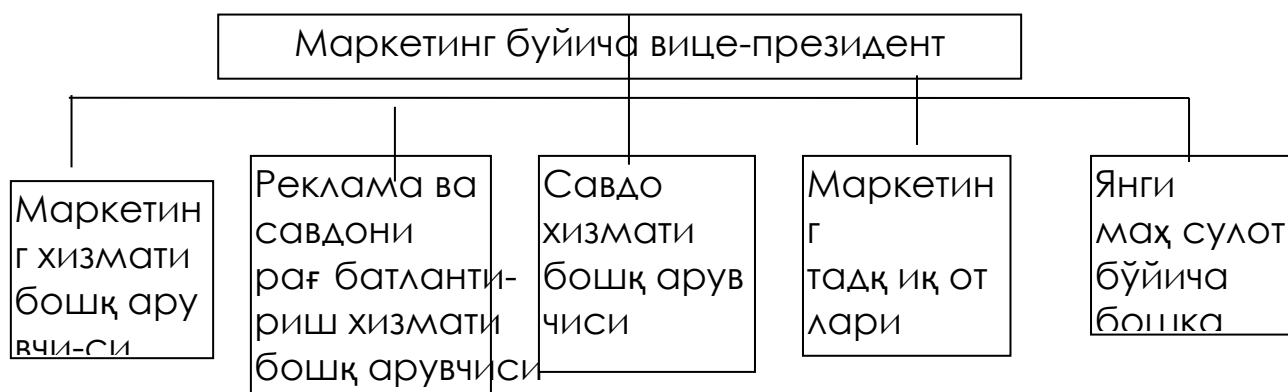
Оралик товарлар бозорига товар биржалари, улгуржи савдо ва чакана савдо фирмалари қиради.

Давлат муассалари бозори ўз вазифаларини бажариши учун товарлар сотиб олувчи ёки ижарага олувчи республика ҳукумати муассасалари, автоном республика ва маҳаллий ҳокимият ташкилотлари қиради. Ҳукумат мамлакат миқёсида энг йирик харидордир. Давлат муассасалари номидан республика олдида турган вазифаларни ҳал этиш учун зарур турли туман товарлар (самолёт, тепловоз, мебель, автомобиль ва х.к.) сотиб олинади.

4. Корхонада маркетинг хизмати.

Корхона бутун маркетинг фаолияти ва режалаштиришни амалга оширувчи маркетинг тизимини яратиши керак. Агар бу кичик корхона бўлса, маркетинг хизматини бир киши бажариши керак. У ҳам маркетинг тадқиқотларини олиб боради, ҳам савдо ва рекламани ташкил этади, ҳам миқозларга хизмат кўрсатишни амалга оширади. Агар корхона катта бўлса, маркетинг хизмати билан маркетинг бўлими шуғулланади. Маркетинг хизматини ташкил этишнинг энг кенг тарқалган тури - функционал тур бўлиб, унда маркетинг бўйича мутахассислар маркетинг фаолиятининг турли вазифаларини бажаришга раҳбарлик қиладилар. Улар фаолиятини тартибга солувчи маркетинг бўйича вице-президент (директор уринбосари)га бўйсунадилар.(схемага қаранг).

Маркетинг хизмати



Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. *Маркетинг турларини сананг.*
2. *Маркетинг стратегияси нимага хизмат килади?*
3. *Маркетинг стратегиясини босқичма-босқич сананг.*
4. *Бозорни потенциалҳажми деганда нимани тушунаси?*
5. *Бозорга ёриб кириш стратегияси деганда нимани тушунаси?*
6. *Бозорни бўғинларга (сегментларга) ажратиш деганда нимани тушунаси?*
7. *Харидор бозори сотувчилар бозоридан нима билан фарк килади?*
8. *Саноатга мулжалланган товарлар бозори билан оралик сотувчлар бозори уртасида нима фарк бор?*
9. *Саноатга мулжалланган товарлар бозори ва кенг истеъмол товарлари бозорининг фарқи нимада?*
10. *Корхонада маркетинг хизмати тўзилмасини айтиб беринг.*

16 - МАВЗУ : Стратегик бошқарув ва режалаштириш

РЕЖА:

1. Стратегик режалаштиришнинг умумий тавсифи ва унинг бошқарувдаги аҳамияти.
2. Стратегик режа жараёни.
3. Ташкилотнинг ташки ва ички муҳитини таҳлил қилиш.
4. Стратегик муқобилликни танлаш.

АДАБИЁТЛАР:

1. И.А.Каримов «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш ёлида». Тошкент, «Ўзбекистон» нашриёти, 1995 йил.
2. Ўзбекистон Республикаси қонунлари тўплами. Тошкент. «Ўзбекистон» 1996-1998 йил
3. В.В.Глухов «Основи менежмента». Санк Петербург. «Спец литература», 1995 год
4. М.Герчикова «Менежмент». Москва. 1994 год

Стратегик режалаштиришнинг умумий тавсифи ва уни бошқарувдаги аҳамияти.

«Стратегия» сўзи «стратегос» грек сўзидан келиб чиккан бўлиб «генералнинг санъати» маъносини билдиради. У ҳозир ҳам уз маъносини ҳарбий терминлаштирилишда олий ҳарбий бошлик таркибининг ҳарбий операцияларини режалаштириш санъатини билдиради.

Менежментга стратегик режалаштириш ухшаш вазифага эга - фирмани ташкил килувчи аъзоларини бошқариш асосини таъмин этишдан иборат. У олий раҳбариятнинг ҳаракат ва қарорларни мажмуаси бўлиб, шундай қорхона стратегиясини ишлаб чиқишга ёъналтирилганки, унинг ҳозирги даврда ва асосан келажакда самарали тараккиёт топишига имкон яратади. Изланишлар шуни кўрсатадики, бу каби режалаштиришлар қуйидаги сабабларга кўра ута муҳимдир:

У ташкилотнинг мақсадини аниқлашга ва шаклланишга қумаклашади. Бунга корпоратив топширик, ташкилотнинг аниқ мақсадларини баҳолаш ва уларга эришиш масалаларини қуйиш қиради.

Стратегик режалаштириш фирмани ташки шароитига қуниқинини таъминлайди, чунки у ўзига муҳим элемент сифатида ташки муҳит таҳлилини ва унинг ноҳуш таъсирига мослашиш усулларини қиритади.

Стратегик режалаштириш фирма тараккиёти тушунчаси ва самарали таркибли бошқарувни бунёд этиш билан яқин боғлиқ. Бу иккита тушунча асосан стратегик режалаштиришнинг кўрсатмаларидан бири ҳисобланади.

Стратегик режалаштириш ҳисобига самарали мувофиқлаштириш мумкин ва қатта сондаги қорхоналарнинг ички операцияларини яхлитлаш имқони мавжуд, чунки улар замонавий ва ута йирик қорпорация таркибига қиради.

Фирма ресурсларининг самарали тақсимланиши - инсон, молия, қом-аше, технологиялар - булар стратегик режалаштиришсиз амалга ошиши қийин. Бу каби режалаштириш қараёнида ички ташкилот фаолиятининг шароитларини таҳлил қилиш унинг шундай соҳаларини аниқлашга ёрдамлашадики, қайсини капитал маблағни сарфлаш мақсадга мувофиқлигини билдиради.

Стратегик режалаштириш менежерларни тарбиялашда, уларни стратегик фикр қиритишда яхши мактаб ҳисобланади. Менежерлар аввалам бор стратегик қарорлар қатоларини ёрганиб, келажакни аниқ қараз қила олиш қобилияти зарур.

Стратегик режа фирманинг олий раҳбарияти томонидан ишлаб қикилади. Шу билан бирга уни амалга оширишда бошқарувнинг барча савияси қатнашади.

Ҳозирги замон менежментининг ҳусусияти нақакат стратегик режалар ишлаб қикиш, унинг самрадорлиги ва даромад қелтирувчанлиги қўзда тутилади, балки қизматчилар меҳнати учун зарурий шарт-шароитларни яратиб бериш ҳам ҳисобга олинади. Стратегик режа уз ичига қорпоратив маданият элементларини ҳам олмоги қерак. У фирманинг ўзига қос ташқилий таркиб ҳусусиятларни, унинг обрусини, бошқа таҳкилотлар орсидаги ёрнини ҳам акс эттиради. Фирма раҳбарлари томонидан ишлаб қикилган стратегик режанинг яна бир ёътиборли томони шундаки, улар уз қизматчиларининг ихтисослик усталиги ва қикарилайетган маҳсулот истеъмоллик сифатини ошиши ҳақида қар доим ғамхўрлик қилиб беради.

«Стратегик» сўзининг маъноси у, жорий режалардан қарқли равишда стратегик режалар узок муддатга ишлаб қикилиши ҳақида тушунча беради.

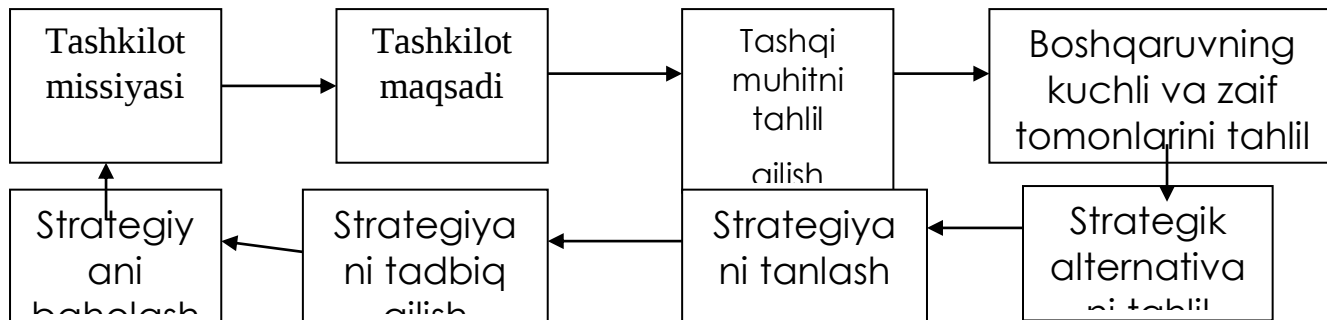
Стратегик режалаштиришнинг оддий муҳлати - 5 йил. Аммо баъзи бир фирмалар учун бу муддат 2-3 йил бўлиши мумкин. Шу билан бир қаторда қатта ва тургун қорпорациялар фаолиятини стратегик режалаштириш 10 йилга ва ундан ортик муҳлатга ҳисобланган бўлиши мумкин.

Стратегик режалаштиришнинг аҳамияти тараккиёт топган давлатлардаги фирмалар фаолиятида қатта сондаги изланишлар билан тақдиқланади.

Уларнинг иш натижалари шуни кўрсатадики, стратегик режаларни қўлловчи фирмалар энг юқори тараккиётга эга.

Ҳозирги вақтда ахборот ва билимнинг ошиши шунчалик қаттаки, стратегик менежмент фирманинг келажак муаммоларини ва имқониятлари ҳақида олдиндан мақбул қабарларни бериши бирдан бир усул бўлиб қолди.

Стратегик режа жараёни



1- расм. Стратегик режа жараёни

Ташкилот миссиясини белгилаш стратегик режалаштириш ҳамма ишларни бошланиш нуктаси ҳисобланади. Миссия - деганда ташкилотнинг асосий ва умумий мақсади тушинилади. Бу ушбу аниқ фирмани нима учун бунёд этилганлигини билдиради. Миссияни амалга ошириш учун фирманинг мақсад ва вазифалари ишлаб чиқилади.

Илғор фирмаларда миссия қоидага асосан аниқ ва тушунарли шаклланади, бу эса фирмага аниқ фаолият ва унинг хизматчиларини ахлоқ ўлчамларига эга бўлишига имкон яратади. Фирманинг асосий мақсадини қандай излашга қараб энг яхши муқобилликка эга бўлишни тасаввур қилиш мумкин.

Миссияга энг аввал товарни, хизматни истеъмолчи учун аҳамияти нуқтаи назаридан қараш керак. Миссия танлашда раҳбарият қуйидаги саволларга жавоб бериши керак: «Бизнинг мижозлар қимлар?» ва «Мижозларимизнинг қандай талабларини қондира оламиз?» Фирма маҳсулотини халқнинг турли жамият қатламлари томонидан, агар улар бевосита харидор бўлмаса ҳам, баҳолаш омили қам аҳамиятга эга бўлмайди.

Қўриб чиқиладиган муаммолар оқимида даромад олиш миссиясига аҳамият бериш ҳам мақсадга мувофиқ бўлади. Бир қатор ҳолатларда тадбиркорлар миссияга даромад олиш мақсади деб қарайдилар. Бу қабил ёндошув қичик қорхоналар учун ҳам нотўғридир. Даромад олиш - бу қорхонанинг ички муаммосидир. Даромад олиш учун бу қорхонанинг яшаш қобилятини сақлаб қолиш учун фирма ўз маҳсулотини сотиш учун зарурий шароитларни таъмин этиши керак, яъни яхши сифат билан унча қиммат бўлмаган нарх билан, тақлиф қилинадиган товар ва хизматларни қулайлиги билан харидорларни ўзига қарата олиши керак.

Ҳозирги замон бизнесида қатта муваффақиятга эришган қорпорациялар танлаган миссиялардан мисоллар:

Замонавий ИВМ қорпорацияси ўз миссиясини жамиятнинг ахборотга бўлган талабни қондириш деб билади.

«Форд» қорпорацияси ўнга асос қолган Генри Фордни қўпчилиққа эълон қилиб айтган: «Одамларга арзон транспорт тақдим этиш» деган қояга содиқ қолиши. Нихоят, деярли барча ута йирик бўлган Япон фирмалари ўнча қатта бўлмаганлари ҳам ўзлари учун харидорларни ута олиш навли товарлар билан таъминлашни ўзларининг миссиялари деб ҳисоблайдилар.

Фирма раҳбарияти томонидан танлаб олинган фирма таракқиётининг асосий ёъналиши ташкилотни олдиға қўйилган бош ва умумий мақсадлари асосида аниқлаштирилади. Стратегик режалаштириш жараёни сезиларли даражада ташкилот жамоаси томонидан қанчалик тўғри танланганлиғига, тушунарли қилиб қабул қилинганлиғига боғлиқ.

Бу соҳадаги изланишлар шуни кўрсатадики, бу каби мақсадлар бир улчовларга тўғри келиши керак:

Аниқлик ва ўлчамлилик мақсадларнинг аниқ, кўпроқ рақамли кўрсаткичлар билан изоҳланади, масалан «Хизматчиларни вазифа лавозимидан кўтарилишини бир йилда 10-15% га ошириш», «Янги турдаги маҳсулотни қийматини 25-20% га пасайтириб чиқариш ва ҳоказо.

Бундай мақсад: қуйилиши билан раҳбарият ўрта ва қуйи бошқарув бўғинлари-нинг фаолияти учун мўлжал бунёд этади.

Вактинча маълумлик. Стратегик режалаштиришда - бу стратегик режани ҳисоблаб чиқилган давр ичида бажарилишини олдиндан аниқлаш. Шунга биноан стратегик режалаштириш мақсадларини узок муддатли, ўрта муддатли ва қисқа муддатли режалаштирилади. Эришувчанлик мақсадга эриша олишлик иккита сабабга кўра муҳим ҳисобланади. Биринчидан, эришиш қийин бўлган мақсадни қуйиш ташкилотнинг катта материал ресурсларини ёқотишга, яъни уни банкротликка олиб келиши ҳам мумкин. Иккинчидан, эришиш қийин бўлган мақсадларни қуйиш хизматларини муваффақиятга эришиш ҳаракатини вужудга келтиради, чунки улар бу ишни имконсиз эканлигини олдиндан кўра оладилар. Бу эса уларни меҳнатга бўлган шахсий қизиқишини пасайтиради ва ишлаб чиқариш самарасига салбий таъсир кўрсатади. Аксинча, жамоа томонидан қурилган ва қабул қилинган мақсадлар уларнинг фаолиятини ва ташаббусини оширади. Улар мақсадга эришиш билан бирга ўзларининг шахсий манфаатларини боғлайдилар - хизмат лавозимида юқорироқ поғонага кўтарилишини, моддий тақдирланиши ва бошқалар. Муқобиллик ва ўзаро қўллашлик. Стратегик режалаштиришдаги қўйилган мақсадлар - бу ҳисоб-китобни мувофиқлаштирилганлигини ва ўзаро қўлланишини билдиради. Бу каби ёндошув тўлалигича олий менежмент корпусининг санъатига, малакаси бўйича усталигига боғлиқдир.

Мувофиқлаштириш ёки мақсадни ўзаро қўлланиши нотўғри амалга оширилишда ҳар хил турдаги бўлимлар менежменти ишларида қўшимча қийинчиликларга олиб келади. Мақсад қуйилиш соҳасидаги устиворлик - стратегик режалар зарур бўлган ишлаб чиқариш соҳаларини танлаш. Қичкача улар қуйидагилар: фойда келтирувчанлик, бозорлар, унумдорлик, маҳсулот, молия ресурслари, инновация, кадрлар ва бошқалар.

Ҳар қайси бу каби бўлинмаларда мақсадларни мазмуни ва ифодаланиш шакли бўйича ўзига хос бўлади.

Фирманинг маркетинг стратегияси бир канча тушунчалар мажмуаси билан ифодаланиши мумкин: бозор қисми, сегменти, майдон, сотувни ҳажми натурал ёки пул билан ифодаланади. Менежмент қуйидаги аниқ мақсадларни белгилайди: сотув ҳажминини шунча фоизга ошириш, бозор сегментини кенгайтириш ва уни шунча фоизга қисқартириш. Бир қатор ҳолатларда булар кенгайтириш мақсадлари бўлиши мумкин бошқа фирмаларни сотиб олиш кеи қўшиб олиш ҳисобига шакллантириш

Фирма фаолиятининг бош ёъналишини танлашга, унинг раҳбариятига маркетинг сиёсатини танлаш ҳам қиради. Бу масалан: бозорда уз қисмини қўпайтириш учун кўрашиш, уз ҳаракатларини бозордаги ўрнида мустаҳкамланиб қолишга ёъналтириш. Масалан: бир хил турдаги товарлар сотувини кенгайтириш ёки бошқа турдаги товарларни бозордан чиқариш.

Фирманинг стратегик соҳаси ахлокий этик режадаги масалалар мажмуасини ҳам уз ичига олади. Фирманинг олий раҳбарияти унинг корпоратив маданиятини ташкил қилиш, қўллаш ва тараккиёт топтириш масаласини ҳам ҳал қилади. Изланишлар шуни кўрсатадики, худди ноанъанавий одамлар узок муддатли келажакни ҳал қилади. Маданият устивор одатлари, қоидалари ва умидлари акс этиради. Раҳбарият уз ташкилотининг обрусини ушлаб туришига оид маҳсус усулларни ишлаб чиқади. Масалан: фирмадаги одоб турига тўғри келадиган кадрларни танлаш билан, маълум маданиятга таалуклилиги билан, ташкилотга, компанияга, яхши обруга эга бўлган одамларни жалб қилишга қаратилган.

Ташкилотнинг ташки ва ички муҳитини таҳлил қилиш.

Фирманинг бош ёналишини ва мақсадини танлаш сезиларли даражада куйидаги иккита шартга боғлиқ:

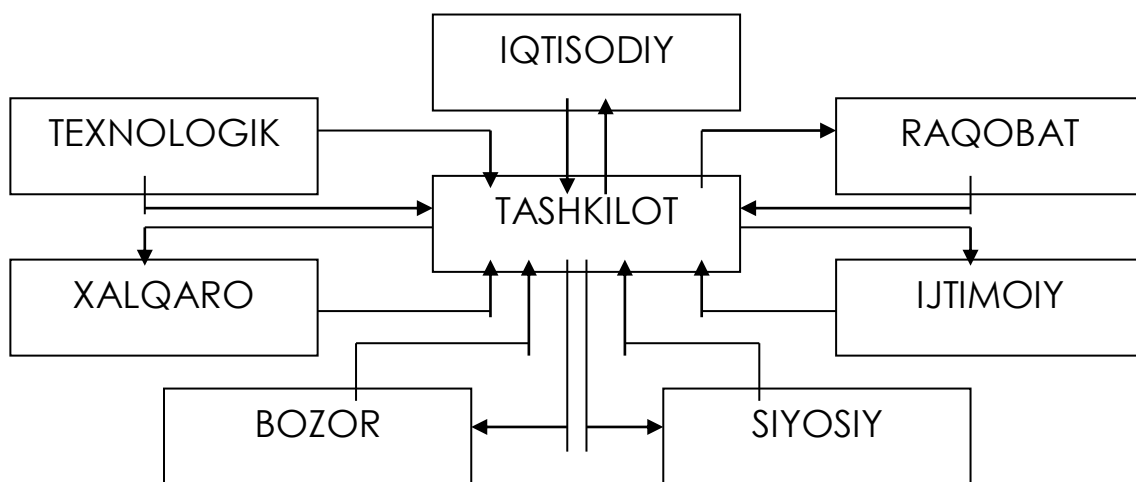
Ташки муҳит таъсири.

Ички характерли омиллар, яъни ташкилотнинг ички элементлари мажмуасидан иборат.

Бу кўп меҳнат талаб килувчи ва қиммат турувчи жараён. Стратегик режалаштиришда пул ҳаражатларининг катта қисми худди шу босқичга тўғри келади. Агар изланишлар мутахассислар томонидан олиб борилса, уни натижалари ташкилотнинг олий менежменти томонидан тўла-туқис ҳисобга олинса, ҳаражатлар ортиги билан уз-ўзини оқлайди.

Бу каби таҳлил қилишдан мақсад фирма фаолияти учун имкониятларини ва хавф-хатарни аниқлашдир.

ТАШКИ МУҲИТ ФАКТОРЛАРИ



3- расм

Иқтисодий фактор. Фирма фаолиятида стратегик режалаштиришни иқтисодий муҳитини жорий ва истикболли ҳолати биринчи даражали аҳамиятга эга.

Иқтисодий факторларга: инфляцияни жадаллиги, бандлик савияси тулов баланслари, валюта курслари ва ҳоказолар доимо назорат қилиш ва баҳолаб бориш зарур.

Энг муҳими иқтисодни келажакда қандай тараккиёт топишини, ишлаб чиқаришда ўсиш бўладими ёки пасайиш бўлишини олдиндан кўра олишдир. Бу омилларнинг ҳар бири аниқ фирманинг нуқтаи назаридан боҳоланиб борилади. Бир нарса битта фирма учун иқтисодий хавф бўлса, бошқаси учун эса янги имконият бўлиши мумкин.

Сиёсий фактор. Сиёсий факторларни таҳлил қилиш самарали стратегик режалаштиришнинг муҳим шarti ҳисобланади. Бу моҳияти бўйича давлат ва бизнес орасидаги муносабатдир. Улар давлатни катта ва кичик бизнесга қонунлар, кодекслар, қарорлар чиқариш орқали таъсир кўрсатишга намоён бўлади. Бу каби таъсир кўрсатишга кўплаб мисоллар келтириш мумкин.

Масалан: тараккиёт топган давлатларнинг меҳнат ҳақидаги кодексини уз ичига олади, фирмаларни ишчиларини ишга қабул қилиш шarti, бир хил иш қуни ҳақида қоида, хизматчиларни соғлиги ва хавфсизлиги ва ҳ.к.з.

Бозор фактори. Бозор таҳлилига бозорни жорий ҳолатини имконли ўзгаришлари қиради. Тўлалигича бозор катта даражадаги ўзгарувчанлиги билан фарқ қилади. Бу эса ҳар қандай қорхона учун хавотир келтиради. Фирманинг менежментига қандай товарлар, қандай миқдорда сотилмоқда, уларни ҳаётий цикли, янги бозорларга суқилиб кириш имкониятларини билиш жуда зарурдир. Бозор таҳлилида муҳим элемент бу қаридорларни

ўрганишдир: унинг талабларини, нархга бўлган муносабатларни, аҳолишуносликдаги ўзгаришлар.

Унинг менежменти бу таҳлил асосида уз ҳаридорларини саклаб қолиш ва янғисини жалб қилиб стратегиясини ишлаб чиқиши керак.

Технологик фактор. Ташкилотни умумий техник тараққиётига бирлашиш муаммоси ташки технологик омилларни билиш ва олдиндан кўра олиш зарурати билан яқин боғлиқдир. Бу эса ишлаб чиқариш технологиясидаги, лойиҳалашдаги, компютер технологиясини ишлатишдаги ўзгаришларни ҳисоблаш демакдир. Бу каби ишлаб чиқариш иқтисодий муҳитни таҳлили фирма келажакда ўзини ёқотиб қуйишини четлаб ўтади.

Халқаро фактор. Сиёсий омиллар каторида ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатувчиси сифатида халқаро омиллар ҳисобланади, айниқса бу транснационал компанияси бўлса. Бу каби компания раҳбарияти табиийки ушбу катта муҳитга аҳамият беради. Фирма фаолиятига бошқа давлат ҳокимият томонидан ўтказиладиган иқтисодий ресурслар; масалан: ўзининг ишлаб чиқарувчисини ҳимоя қилиш курси хорижий инвестларни жалб қилиш курси ва бошқалар ижобий ва салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

Ташкилот олий менежменти фақат уз давлатларидагина эмас, балки бошқа давлатлар бозорида ҳам самарали фаолиятига эришишни хоҳласа барча жорий воқеалар тўғрисида билимга эга бўлиши ва ушбу давлатларни сиёсий ҳаётидаги имконли ўзгаришларни олдиндан айта билиши керак.

Рақобат фактори. Ҳеч қандай ташкилот, агар у уз соҳасида яққоҳоким бўлмаса, уз рақобатчиларини ҳақиқий ва имконли реакцияни ҳисобга олмаслиги мумкин эмас. Шунинг учун рақобатчиларни таҳлил қилиш ташки иқтисодий муҳитни изланишда зарурий звено ҳисобланади. Бу каби таҳлилда қуйидаги диагностик элементлар: рақобатчини маркетинг фаолиятини, уни жорий стратегиясини баҳолаш, рақобатчини келажакдаги мақсадларини аниқлаш.

Таҳлил мақсади:

А) Рақобатчини кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш.

Б) Унинг ташкилот ҳаракатига жавобий чораларини олдиндан билиш.

Ижтимоий фактор. Фирманинг менежментини уларнинг ижобий таъсирини ҳисобга олиш ва ишлата олиш ёки уларни салбий таъсирини зарасизлантира олиш ахлоқий муҳим масала ҳисобланади. Бу каби аниқ омиллар сониде жамиятда устивор муносабатга эга тадбиркорликка, аеллар ва ижтимоий камсонлиларга ва ннхоят менежерни истеемолчини ҳаракатидаги уларни ҳимояланишидаги иштирок этишни келтириш мумкин.

Ички омиллар таҳлили - бу фирманинг ички кучли ва заиф томонларини бошқарув оркали текшириб чиқишдир. У ташкилотни вазифавий бўлинмалари ва унинг ижтимоий омиллари бўйича ўтказилади.

Ишлаб чиқариш таҳлили - бу корхоналарни операциялари бошқарувчининг таҳлилидир. Бунга катта рўйхатдаги масалалар киради. Улар жорий таъмирни ишлаб чиқаришдаги аҳволи билан боғлиқ. Булар жумласига ишлаб чиқариш технологияси, хом-аше ва дастгоҳлар, инновациялар, компютерлаштириш, ишлаб чиқариш таркибини қайта кўриш, сифат ва назорат муаммолари киради.

Фирманинг маркетинг вазифасини таҳлил қилиш - бу эса унинг ички омилларини таҳлил қилишдир, яъни ташкилот ўзининг фаолиятини ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга нисбатан қандай кўриши кераклигидир.

Ўрганиш учун бир неча соҳалар ажратилади: бозор қисми ва фирманинг рақобатбардошлиги, маҳсулот турлари, яъни товарлар бунёд этиш, реклама фаолияти ҳаридорларга сотувдан олдинги ва кейинги кўрсатиладиган хизматлар, сотув самараси.

Молиявий таҳлил - Фирманинг замонавий бозордаги ҳолатини аниқлаш, ҳамда унинг келажакдаги имкониятлари ва кийинчиликлари учун муҳимдир. У шундай ишлаб

чикариш ва бошқарув зиналарини излаб топиш ва уларга капитални ёллашга, келажакда раванк соҳаларни белгилашга ёрдам беради.

Стратегик муқобилликни танлаш.

Ички куч ва заифликларни ташқи имкониятлар ва хавфлар билан солиштириб ташкилот раҳбарияти унинг тараккиёти стратегиясини аниқлаши мумкин. У бош масалани ечими олдида туради: қандай стратегик муқобилликни танлаш? Менежмент бўйича изланишлар олиб боровчилар турт хил муқобилликни ажратиб кўрсатадилар.

Чекланган ўсиш. Кўпчилик фирмалар, корпорациялар чекланган ўсиш муқобиллигини танлайдилар. У учун мақсадларни эришганига қараб ўрнатиш характерлидир. Ташкилот ушбу стратегияни танлаб олади, агар у уз ҳолати билан қоникқан бўлса ва келажакда у ёмон томонга ўзгармайдиган деб ишонади.

Бу таваққулчилиги қам ва қулай ёл-вазифа ва таркибларда қатта ўзгаришсизларсиз ўтишни иложи топила.

Ўсиш. Стратегияси кўпроқ танланувчи муқобиллик ҳисобланади. У чекланган ўсишга қараганда стратегик ва қисқа муддатли мақсадлар қўйилишини ўтган ва жорий йили кўрсаткичларига қараганда юқори қўйилиши кўзда тулади. Бу стратегия тез ўзгарувчи технологияларга эга тармоқларда ишлатилади. Агар фирма жуда нотўғри шароитларда ишласа, ўсиш стратегияси бирдан бир зарурий сайлов ҳисобланади, акс ҳолда унда банкротга учрашиш мумкинлиги хавф солади. Ташкилотни ўсиши, қандайдасан, кўпчилик раҳбарлар томонидан муваффақиятли деб қарайди. Аммо бу унчалик мажбурий эмас. Тўғрироқ деб шундай ёндошиш ҳисобланадиган, қачонки ўсишни барча оқибатлари яқин келажакда ва узокроқ истиқлолда ҳисобга олинади. Амалиётда ҳолатлар тез-тез ўхшаб турадиган, қачонки қисқа муддатли ўсиш, сўнграқ узок муддатли банкротга айланади.

Ўсиш стратегияси унинг ички тури орасидан танлашни кўзда тулади. Яхлитланиш ва диверсификация. Ташкилотни олий менежменти ўзининг мақсади қилиб компаниялар устидан ва улар билан боғлиқ операциялар назорат қилишни уз мақсади қилиб қўяди. Бу ҳолатда ушбу ташкилотни ўсиши интеграция деб ном олган бирлашиши ҳисобига амалга ошади. Яхлитланишда молияларни бирлашиши мажбурий эмас умумий назорат етарли деб ҳисобланади.

Яхлитланиш истеъмолчи компанияларга нисбатан тўғридан-тўғри яхлитланиш деб номланади. Бу фирма назорати бўлиб воситачилар ва савдо ташкилотлари, унинг молларини харидорларга сотувчилар устида амалга оширилади.

Фирманинг хом-аше манбаи ва етказиб берувчиси устидан назорат қилишга эга бўлса, ундай яхлитланиш қайтиш деб номланади. Олий менежментни маҳсулот етказиб берувчилар ёки истеъмолчилар устидан назорат қилишга интилиши ҳамма вақт ижобий натижага олиб келавермайдиган. Бу қандай назорат фирмани янги ҳали етарли даражада маълум бўлмаган фаолият турига жалб қилади ва у қатта молиявий ҳаражатларга олиб келади.

Ўсиш стратегиясини иккинчи ёлини ташкилот раҳбарияти танлаб олса бу диверсификация деб аталади. Унинг маъноси фирма фаолиятининг янги тармоқлар ва товарлар ҳисобига қенгайиши демакдир. Менежмент назария ва амалиётида икки хил диверсификация мавжуд: когломерат ва концентрик.

Когломерат диверсификацияси - ташкилотни унинг асосий фаолиятига боғлиқ бўлмаган бизнесга қиришини билдиради.

Концентрик диверсификацияси - ташкилотни жорий фаолияти билан боғлиқ бизнесга қиришини маъносини билдиради. Бу сотиб олиш ёки ухшаш товарлар қиқарувчи фирмалар устидан назорат ўрнатиш эвазига қенгайишидир.

Диверсификация фирмани тараккиёти топиш стратегияси қандай уни ўсиши учун танланади. Диверсификацияга ташкилот фаолиятини таваққулчилигини пасайтирувчи омил деб қаралади. Фирма стратегиясини танлашда чекланган ўсиш ёки ўсиш ички ва ташқи

омилларни бирлаштириш билан аникланади. Бу эса раҳбарни шахсият, уни қабул қилиши, шуни билиши, унинг мақсади ва ниҳоят унинг характер белгилари билан боғлиқ.

Кискариш. Стратегик муқобилликни чекланган ўсишга ва ўсишга қарама-қарши - бу учинчи муқобиллик - кискартиришдир. У ташкилотни улчашни ёки фаолият ҳажмини қамайишини кўзда тутди. Уни кўпроқ охириги восита стратегияси деб аташади. Бу стратегияни танлаш мажбурий тавсифга эга. Бу усулга ташкилот раҳбари фақўлотдаги ҳолатга ендашади: иқтисодий пасайиш даврида ёки компания оғир аҳволга тушганда.

Стратегик кискариш муқобиллигини бир неча турлари мавжуд:

1)Тугатиш. Бу кискаришни радикал вариантдир, яъни ташкилотни бутунлай фаолиятини тўхтатишдир. Фирманинг активлари қарз эгаларига тўлаш учун яққол мисол қилиб бу вариант учун ҳар йилги минглаб майда қорхоналарнинг банкрот бўлиши.

2)Ортигини ажратиш. Бу қандайдир бўлинмани унинг паст рентабеллиги учун сотиш ёки тугатиш демақдир.

3)Кискариш. Бундай вариант иқтисодни пасайиши даврида юзага келади. Фирма қелажақда фойдани кўпайтириш учун ўзининг фаолиятини кискартиришга рози бўлади. Бунда кискариш қатта ишдан бўшатишлар билан боғлиқ бўлади.Олдинги учта стратегияни бирлаштириш. Йирик қорпорациялар турли тармоқларда фаол ҳаракат қилувчилар туртинчи муқобиллика мойил бўладилар - учта стратегияни бирлашувига чекланган ўсишга кискартирган. Бу қорпорация бир турдаги фаолиятни кискартириб, бошқасини қенгайтиради, бир товар сотув бозорини кискартириб бошқасини қенгайтиради.

Изланувчилар фикрича яқин 10 йилларда ҳар томонлама характерли омилар қаробат, йирикланиш, сиёсий ва иқтимоий ўзгаришлар ташкилотни самарали стратегиясини танлашда ҳам ҳал қилувчи рол уйнайди.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР:

Стратегия - грекча «стратегос» - «генерал маҳорати» маъносини беради, бунда эса қорхона истикболини аниқлаш ва маҳорат билан белгиланган мақсад сари бошқариш (тактикани белгилаш). Маҳсулотни қаробатбардош бўлишни таъминлаш.

Диверсификация - фирма фаолиятининг янги тармоқлар ва товарлар ҳисобига қенгайиши.

Қонгломерат диверсификацияси - ташкилотни унинг асосий фаолиятига боғлиқ бўлмаган бизнесга қиришни билдиради.

Қонцентриқ диверсификация - ташкилотни жорий фаолияти билан боғлиқ бизнесга қиришини маъносини билдиради. Бу сотиб олиш ёки ухшаш товарлар қикарувчи фирмалар устидан назорат ўрнатиш эвазига қенгайтиришдир.

САВОЛЛАР:

1. Стратегик режалаштиришнинг моҳияти нимада?
2. Стратегик режа қимлар томонидан ишлаб қикилади?
3. Қорхона микёсида стратегия қандай бўлиши мумкин?
4. Стратегик бошқарув деганда нимани тушунаси?
5. Қорхона мақсади ва вазифалари стратегик режа билан қандай боғланган?

17 -Мавзу: Иқтимоий ва ҳуқуқий менежмент

1. *Иқтимоий бошқарув объекти.*
2. *Қамоанинг иқтимоий ривожланиши.*
3. *Қамоа иқтимоий ривожланишини бошқариши.*
4. *Инсон ҳуқуқи омиллари тизими.*

1. Ижтимоий бошқарув объекти.

Иктисодиётни бошқариш ишлаб чиқаришни бошқаришигина эмас, балки кишилар, улар муносабатлари, шу жумладан, ижтимоий муносабатларини ҳам бошқариш демакдир.

Корхона фаолиятида асосий ўринни ишлаб чиқариш жамоаси эгаллайди. Корхона фаолияти самарадорлиги кадрлар танлашга, улар топширилган вазифага қай даражада унумли меҳнат қилишларига боғлиқдир. Кишиларни бошқариш қуйидагиларни кўзда тутати:

- Ҳар бир инсоннинг ижтимоий аҳамияти, ишлаб чиқаришдаги урни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш. Киши томонидан эгаллашувчи урин жамоа ҳал этувчи масалалар, кишининг тайёргарлик даражаси қобилият ва қизиқишларига боғлиқ бўлади. Бу урин турли ҳуқуқ, техника-технологик меёр ва ваколатлар билан белгиланади;

- Ҳар бир инсон ўз ижтимоий урни, вазифаси, мажбурият а ҳуқуқларини билиши. Бунга илм олиш, тарбия, мутоала орқали эришилади;

- Ҳар бир инсон ўз ижтимоий вазифасини бажариш, бунга энг аввало моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими, унинг умумий ва касбий тайёргарлиги, интизомлилиги ва жавобгарлик даражаси билан эришилади. Киши маълум бир жамоа аъзоси бўлгани сабабли унинг эгаллайдиган ижтимоий ўрни кўп жиҳатдан жамоага боғлиқ бўлади.

2. Жамоанинг ижтимоий ривожланиши.

Жамоанинг ижтимоий ривожланишига инсон ҳаёти билан боғлиқ ҳал қилиниши лозим бўлган масалалар мажмуи, иктисодий ва ижтимоий масалалар туплами сифатида қаралади.

Бозор муносабатлари шароитида корхоналар иктисодий ва ижтимоий масалаларни ҳал этишда анча эркинликларга эга бўлдилар. Корхона жамоаси ўз маблағи билан ўзи мустақил равишда фойдаланиш ҳуқуқига эга, жамоанинг ҳар бир аъзоси унинг ва у оқали бутун жамиятнинг иктисодий, ижтимоий маънавий масалаларни ҳал қилишда фаол қатнашиш учун кенгрок имкониятларга эга бўлади. Корхона жамоаси техникавий иктисодий курсаткичлар билан бир қаторда ўз ижтимоий муаммоларини ечишга ҳам ҳаракат қилади. Бу асосан корхона ижтимоий иктисодий ривожлантириш бўйича икки гуруҳга бўлинувчи тадбирлар воситасида амалга оширилади. *Биринчи гуруҳ тадбирлар* жамоа ижтимоий таркибини қайта ташкил этишга қаратилган. Фан техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий қилиш билан унинг самарадорлиги ортади, ишловчилар малакаси, маданиятига бўлган талаб ортади, янги касблар вужудга келиб, эскилари йуқолиб боради.

Фан техника таракқиёти, механизациялаш ва автоматлаштириш кўпчилиқни олдин шугулланган ишидан бушатади. Қачон, қанча ишчи ишдан бушаши, уларнинг қанчасини қайта тайёрлаш, қаерга ишга жойлашни олдиндан қура билиш зарур.

Бозор муносабатларига утиш шунингдек, ишловчилар ижтимоий табақаланувига ўзгартириш қиратади. Бозор иктисодиёти учун тадбиркор, меҳнат ижодий ёндашувчи, билимларини қуллаш оловчи, менежмент, маркетинг, ва бизнесни билувчи кишилар керак. Ижтимоий ривожланиш тадбирлари ичида кадрларни барқарорлаштириш ва уларнинг қўнимсизлигини тугатиш бўйича тадбирлар алоҳида урин эгаллайди.

Иккинчи гуруҳга қирувчи тадбирлар ишчилар моддий фаровонлигини ошириш (иш ҳақини тартибга солиш, моддий рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш), маданий-маиший ҳаёт шароитини яхшилашга (яшаш шароити, маданий маиший хизмат қурсатиш, умумий овқатланиш, дам олишни ташкил этиш ва ҳ.к.) қаратилгандир.

Ижтимоий ривожланиш бўйича тадбирлар иктисодий жиҳатдан асосланган ва техникавий-иктисодий тадбирлар билан ўзвий боғлиқ бўлиши керак. Бошқа томондан техник иктисодий тадбирлар ижтимоий тадбирларни амалга ошириш учун асос бўлиб хизмат қилади ва меҳнат жамоаси аъзолари эҳтиёжлари ва манфаатларини ҳар томонлама қондиришга қаратилган бўлиши керак. Шундай қилиб, меҳмент жамоасининг ижтимоий ривожланиши

корхона умумий бизнес-режасининг таркибий кисмидан иборатдир. 3.
ижтимоий ривожланишини бошқариш.

Жамоа

Корхонани муваффакиятли бошқариш учун меҳнат жамоасида нормал рухий шароит яратиш, ҳамкорлик ва ўзаро ёрдам муносабати урнатиш, интизомни мустаҳкамлаш ва жамоа олдида жавобгарлик хиссини тарбиялаш зарур. Инсон шахсиятига унинг имкониятлари ва талабларига эътиборни кучайтириш ҳам муваффакиятли бошқарув горовидир. Корхонани ижтимоий бошқаришда бутун бошқарув аппарати, рахбар эса айникса айникса фаол иштирок этади. Бунда бошқарувнинг функционал ташкилотлари - корхона ижтимоий-психологик хизмати, социолог, психолог, кадрлар булими алоҳида урин эгаллайди.

Хозирги пайтда факат йирик корхоналарда ижтимоий психологик хизматлар мавжуд булиб, улар вазифаси махсус тадқиқот олиб бориш билан чеклангандир. Кичик ва урта корхоналарда социологик изланишлар билан деярли шугулланилмайди.

Шу сабабли барча корхоналарда ижтимоий-психологик хизматлар ташкил этиш долзарб масала булиб хисобланади. Бу булинмалар ижтимоий ахборот билан таъминлаш, турли тавсиялар ишлашдан ташқари маълум билим бериш бошқарув ходимларига ижтимоий бошқарув буйича билим бериш, меҳнат жамоаси аъзоларига муомала маданиятини ургатиш, энг кўп рухий вазифа юклатилган бошқарув кадрларини аниклаш ва х.к.лар билан шугулланиши мумкин.

«Корхоналар тўғрисида»ги Конунда корхона ўз ишчилари ва уларнинг оилалари меҳнат ва маиший шароитини яхшилашга, улар манфаат ва эҳтиёжларини кондиритиш тўғрисида гамхурлик қилиши зарурлиги таъкидлаб утилган. Жамоа ижтимоий эҳтиёжларини кондиритиш эҳтимоли корхона иши натижалари, жамоа даромади билан белгиланади. Корхонада ижтимоий ривожланиш масалалари барча меҳнат жамоаси аъзолари бевосита иштирокида хал этилади.

4. Инсон хулқи омиллари тизими.

Кишилар жамоасини бошқариш учун инсон хулқи нимага боғлиқлиги, ўз ҳаётида нимага асосоланишини билиш зарурдир. Киши хулқи, фаолияти. Харакатлари англандан, бирор мақсадга қаратилган булади. Бирор ҳаракатни рағбатлантирувчи куч - моддий ва маънавий эҳтиёжлардир. Лекин, инсоннинг барча ҳаракати ҳам ўз эҳтиёжини кондиритишга қаратилмаган. Масалан, инсон маълум моддий ва маънавий бойликларни факат ўзи истеъмоли учун яратмайди.

Инсон хулқида ижтимоий муҳит, моддий ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ҳам таъсир курсатади. Ишлаб чиқариш истеъмолчида эҳтиёжни вужудга келтиради ва бу билан инсоннинг бу эҳтиёжларни кондиритиш воситаларини яратишга қаратилган меҳнат ва маънавий фаоллигини рағбатлантиради. Инсон хулқини белгиловчи омиллар тизимини қуйидагича тасаввур қилиш мумкин:

- ижтимоий ва табиий муҳит (ишлаб чиқариш, ижтимоий муносабатлар, тарбия тизими, маданият, табиий шароит ва х.к.);
- эҳтиёжлар (моддий ва маънавий);
- эҳтиёжларни манфаат, истак, интилиш, мақсад ва х.к. шаклида англаш;
- ҳаракатга рағбатлантириш;
- йул-йурик (ички мобилизация, амалий ҳаракат қилишга тайёргарлик);
- мақсадга эришиш ва эҳтиёжларни кондиритишга қаратилган ҳаракат.

Жамоани бошқариш жараёнида ҳар бр ходим эҳтиёжини кондиритиш меёрини ходим эҳтиёжини кондиритиш меёрини унинг меҳнат фаоллиги, сарф қилган меҳнати сифат ва миқдори, ижтимоий бойликка қушаётган хиссаси билан мувофиқлаш лозим. Ишчи ёки хизматчи меҳнат хиссаси меёри ва мос ҳолда улар эҳтиёжларини кондиритиш меёри бутун корхона жамоаси меҳнат хиссасига боғлиқдир. Демак, шахсий моддий манфаатдорлик жамоа моддий манфаатдорлиги билан ўзвий боғлиқдир.

Моддий рағбат - меҳнат фаолиятини рағбатлантирувчи муҳим куч булиши билан бирга у ягона куч эмас. Ишловчилар учун факат моддий эмас, маънавий рағбатлантириш ҳам муҳим.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. *Ижтимоий муносабатларнинг уч босқичини айтинг.*
2. *хар бир одам ўзининг ижтимоий ролини бажаришига қандай эришади.*
3. *Жамоанинг ижтимоий тузилмаларини ўзгартиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини санаб беринг.*
4. *Ходимлар моддий турмуш даражаларини юксалтиришга қаратилган тадбирлар гуруҳини санаб беринг.*
5. *Корхонада меҳнат жамоаларида ижтимоий бошқаришнинг амалга оширади.*
6. *Корхоналар ҳақидаги қонунда қандай ижтимоий қафолатлар кўзда тутилади.*
7. *Инсон ҳулки нимага боғлиқ, у ўзининг хатти-ҳаракатларини нима билан асослайди.*
8. *Инсон ҳулкини белгиловчи омиллар тизимини айтинг.*
9. *Меҳнат жамоаларини самарали бошқариш учун зарурий шартлар нима.*

18 - Мавзу: Ҳуқуқий менежмент

1. *Бошқарувнинг ҳуқуқий муаммолари.*
2. *Корхонада ҳуқуқий бошқарув.*
3. *Корхона молияларини ҳуқуқий бошқариш.*

1. Бошқарувнинг ҳуқуқий муаммолари

Давлат бошқарувини ҳар бир соҳада ташкил этиш, айниқса иқтисодиётда, ҳуқуқий бошқарувсиз тасаввур этиш қийин. Бунда бошқарув органларини ҳуқуқий мажбуриятларини аниқлаш, уларнинг фаолиятининг форма ва усулларини регламентлаш ва ҳоказолар. Бошқарув соҳасида ҳуқуқий тартибга солишнинг энг биринчи вазифаси бошқарув органларининг компетенция масалаларини ҳало этиш, бу оргналарнинг ҳақ-ҳуқуқлари ва мажбуриятларини аниқлаш; уларни турли оргналар, структура бўлинмалари ва бошқарув шахслари уртасида тақсимланиши, у ёки бу бошқарув қарорларини қайси даражада қабул қилинишини курсатиш. Бу масалалар тез ва доимий равишда ечилмайди ва ижтимоий ривожланиш доимо қуриб чиқишни такозо этади.

Ҳуқуқий тартибга солиш масалаларнинг қўпчилиги бозор талабига бигоан ўз ечими учун мутлақо бошқача ёндашувни талаб этади. Бу ерда янги муаммолар ҳам пайдо бўлади, яъни давлат мустақиллиги ва илмий-техникавий прогресс боғлиқ.

Корхоналарни давлат мулкидан чиқариш ва хусусийлаштириш, тармоқларнинг, корхоналар ва акционер компанияларнинг ҳужалик ҳисобларини мустаҳкамланиши, уларнинг эркинлигининг кенгайиши, меҳнатнинг иқтисодий курсаткичларининг ошиши, уларнинг ҳуқуқларини аниқ мустаҳкамлаш ва уларнинг юқори бошқарув органлари билан ўзаро алоқасини тартибга солишни талаб этади.

Бошқарув соҳасида ҳуқуқий тартибга солишнинг асосий вазифаси уни нафакат тартибга солиш, балки бошқарув қарорини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнини ҳам тартибга солишдир. Қабул қилинаётган қарорларни оптималлаштириш бошқарув оргналарининг қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнини регламентловчи актлар тизимини ишлаб чиқиш шароитида таъминланиши мумкин.

2. Корхонада ҳуқуқий бошқарув.

Корхонада ҳуқуқий бошқарув деганда бошқарувнинг ҳуқуқий муносабатларини тартибга солиш тушунилади. Бу корхонанинг маъмурий ва хўжалик фаолияти қонунлар ва тегишли ҳуқуқий ҳужжатларга асосан амалга оширилиши зарур деганидир.

Ҳуқуқий бошқарув ташкилотида ҳуқуқни суистеъмол қилиш волюнтаризм ва бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик усуллари вужудга келиши учун объектив шароитлар яратишини ҳисобга олиш керак. Афсуски, корхоналардаги кўпгина ижрочиларга мажбуриятлар исталганча юкланади-ю, аммо ҳеч қандай ҳуқуқлар берилмайди. Барча ҳуқуқларни раҳбарлар ўз қўлларига оладилар. Бу ходимларнинг бошқарув ташкилотига таъсирини чегаралайди, уларнинг манфаатларини камситади. Ҳуқуқий бошқарув ташкилоти ҳар қандай мансабдор шахс ва бошқарув органи белгиланган қонун-қоидалар ва нормаларни бўзганлик учун жавоб беришини назарда тутати. Бошқарув меҳнат ҳуқуқи, маъмурий ва хўжалик ҳуқуқи, фуқаролик ҳуқуқини чуқур билиш, норматив ва қонун ҳужжатлари тизими асосига қурилиши лозим.

Ҳуқуқий бошқарув ташкилотининг вазифаси алоҳида шахслар ва ишлаб чиқариш жамоаларига фаол таъсир кўрсатиб, ҳар қандай қонунбўзарликларнинг олдини оладиган ҳуқуқий муносабатларни ўрнатиш ва қўллаб-қувватлаш ҳисобланади.

Ҳуқуқий бошқарув ташкилоти қабул қилинадиган ҳуқуқий ҳужжатларнинг қонун ва ҳуқуқ нормаларига мослиги, меҳнат жамоаси аъзоларининг манфаатларини ҳуқуқий ҳимоялаш, меҳнат, маъмурий ва хўжалик қонунларини такомиллаштириш ҳамда ҳуқуқий билимлар тарғиботини таъминлаши лозим.

Корхонада ҳуқуқий бошқарув бошқарув тизимида меҳнатдан фойдаланиш соҳасида (интизомни мустаҳкамлаш, шахсий масъулиятни ошириш, кадрларнинг қўнимсизлиги даражасини пасайтириш, ташкилот тўзилмасини такомиллаштириш ва ҳ.к.), бошқарув аппарати ходимларининг меҳнат предметларидан фойдаланиш соҳасида (ахборот оқимларини рационал ташкил қилиш, ахборотни ўз вақтида тайёрлаш, материаллар, қоғоз, электр энергияси ва ёқилғини сарфлаш нормаларини ишлаб чиқиш) ҳамда иқтисодиётнинг бошқарув тизимида меҳнат воситаларидан фойдаланиш соҳасида (бино ва иншоотлар, техник воситалар, автотранспорт, асбоб-ускуналар, ҳисоблаш техникасидан фойдаланиш) захиралардан максимал фойдаланишга йўналтирилиши лозим.

3. Корхона молияларини ҳуқуқий бошқаруви.

Корхона молияси — бу ўз-ўзини бошқариш таъминоти асосланган хўжалик фаолиятининг иқтисодий асоси. Шунинг учун корхона молиясини бошқаришда белгиланган таркибига унинг жиҳатдан мустақил даражаси боғлиқ бўлади. Бозор муносабатларига утиш хўжалик ҳисобидаги корхоналарнинг мустаҳкам молиявий базасини яратиш. Материал ва молиявий ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини оширувчи иқтисодий куллашни талаб этади. Бу эса ўз навбатида молияни бошқариш соҳасида вужудга келаётган ҳуқуқий тартибга солиш алоқаларининг ўзгаришга олиб келади. Ушбу ўзгаришлар директив курстмаларни ва марказлаштирилган корхона молиявий ресурслардан фойдаланиши йўналишлари ва тартибини белгиловчи курсатмалар доирасининг қисқартириши. Юқори бошқарув органлари томонидан корхона молиявий ресурслардан фойдаланиши масалаларига аралаштириш имкониятлари чегараланган. Корхона ўз молиявий ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқлари кенгаймоқда. Юқори келтирилган йўналишдаги хўжалик қонунчиликларнинг ривожланиши давом этмоқда ва уни тартибга солиш бўйича норматив актларни ишлаб чиқиш борасида кўп ишларни амалга ошириши кўзда тутилмоқда. Шунинг билан бирга корхонага берилган ҳуқуқларни амалга оширишда тўсиқ бўлувчи бир катта омиллар мавжуд. Бу омиллар қаторига қуйидагилар киради:

-молияни бошқариш тартибини регламентловчи ҳуқуқий нормаларининг ўзаро мослиги ва айрим ҳолларда керакли боғлиқликнинг йуклиги амалаг ошириладиётган солиқ солиш тартиби ҳали мукамал эмас ва қайта қуриш талаб этади;

-фойдани тақсимлаш ички тизимнинг объектив мезонларини йуклиги молиявий режалаштиришда субъективизмга, юкори бошқарув органларининг корхона молиявий фаолиятига аралашувига асос бўлади ва тизимнинг турли бўғинлари ўртасида молияни аниқ тақсимлашга тўсиқ бўлади;

-бошқарув органларининг , айникса бошқарувнинг ўрта бўғинлари бозор шароитида самарали бошқаришни амалга оширишга имкон берувчи кенг ва мустахкам шахсий молиявий базасини йуклиги;

- амалдаги конунчиликда корхоналардан маблағларни конуний олиб қуйиш амалий имкониятнинг ҳуқуқий базасини мавжудлиги.

Ҳуқуқий тартибга солишни бу ва бошқа камчиликларнинг ҳал этиш корхонанинг молиявий базасини доимийлаштириш ва корхона молияларини бошқариш жараёнида корхона ва юкори бошқарув органлари ўртасида юзага келаётган ҳуқуқий муносабатларни тартибга солишга имкон беради. Бу масалаларнинг ечими иктисодичилар ва юристларнинг биргаликдаги ҳамкорлигига боғлиқ.Фойдани тақсимлаш оптимал пропорциялари ва формалари масалаларида сунги сўз иктисодий назария намоёндаларига тегишли.Ушбу масалаларнинг юридик аспекти корхонада иктисодий механизмининг фаолитини ҳуқуқий воситалар билан таъминлаш ҳужалик тизимининг турли бўғинлари ўртасида молияни бошқариш бўйича компетенцияларни аниқ чегаралаш ва бу соҳада уларни ҳуқуқларини амалга оширишдир

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

- 1.Корхонани молиявий бошқариш тартиби қандай?
2. Ҳуқуқий муносабатлар деганда нималар тушунилади?
3. Ҳуқуқий бошқарув ташкилотининг вазифаси нимадан иборат?
4. Корхона молияси қандай таъминланади?
5. Бошқарувнинг ҳуқуқий муаммолари нималардан иборат?
6. Ҳуқуқий ҳужжатларга қандай ҳужжатлар қиради?
7. Корхона бошқаруви қандай тизимлар асосида қурилиши керак?
- 8.Корхона қандай ҳуқуқларга эга бўлади?

19 –Мавзу: Менежмент самарадорлиги

- 1.Самарадорликка комплекс ёндашув.
- 2.Бизнес-режа ва самарадорлик.
- 3.Бошқарувни ташкил этиш ва самарадорлик.
- 4.Коммуникация, қарор қабул қилиш ва самарадорлик.

1. Самарадорликка комплекс ёндашув.

Унутдорлик кўрсаткичи бўйича бошқарув бу самарали бошқарув деганидир. Барқарор юкори унутдорликни таъминлаш барча бошқарув вазифалари ва бириктирувчи жараён коммуникация, қарор қабул қилиш ва пешкадамликни таъминлашга тааллуқлидир.

Корхонага ўзаро бир-бирига боғлиқ унсурлардан иборат тизим нуқтаи назаридан қараш зарур ташкилот унсурлари ҳамда ташкилотнинг ташки муҳит билан бир-бирига жуда боғлиқлиги туфайли муаммолар оон ва тез ҳал этилади. Бошқа ташкилий муаммолар каби келажакда унутдорликни ошириш муаммоси ҳам комплекс ёндашувни талаб қилади. унутдорликка ҳам ташки муҳитнинг, ҳам тизим ўзгариш жараёнининг турли омиллари таъсир этади. Бу омиллар бир-бирига таъсир этиши сабабли, унутдорликни оширишнинг ўзгармас (ягона) йули мавжуд бўлмайдир. Унутдорликни оширишга қаратилган кўплаб

уринишлар кохоналар рахбарлари ўз ҳаракатлари натижасини кўра билмаганликлари сабабли муваффақиятсизликка учрайди. Ўз корхонаси унумдорлигига баҳо беришда энг кўп йул қуйиладиган хато сифатга эътибор бермай факат ишлаб чиқариш ҳажми курсатмаларини ҳисобга олишдир.

Сўнгги йилларда муваффақиятли фаолият юритаётган корхоналар тажрибаси сифат харажатлар мажмуининг муҳим унсури эканлигини намоён қилмоқда. Юқори сифат сотиш мумкин бўлган маҳсулот ҳажмини ортириш, харидорлар томонидан қайтариладиган маҳсулот миқдори ва қанолатли таъмирлаш ҳажмининг қисқариши ҳисобига харажатлар камайишига олиб келади. Натижада компания ўз рақобатбардошлигини ошириш имкониятини кенгайтиришга сарфлаш учун қушимча маблағга эга бўлади. Юқори сифат сотув ҳажмини оширади, ишлаб чиқариш қуламини кенгайтиришга, фойдани кўпайтиришга имкон яратади. Бутловчи қисмларнинг сифатли бўлмаслиги бутун маҳсулот сифатига таъсир қурсатади. Корхоналар ўзаро боғлиқ бўлгани сабабли бирор бир асосий маҳсулотнинг сифатсиз бўлиши кўпчилик тармоқларда унумдорлик пасайишига олиб келади. Давлат аппаратидаги паст унумдорлик солиқларнинг катта бўлишига, натижада иқтисодиёт самарадорлигини оширишга сарф қилиниши мумкин бўлган маблағлар қисқаришига олиб келади.

Атроф муҳит ифлосланиши даражасини камайитириш, иш жойи санитария ҳолатини яхшилаш ва корхона ишчилари соғлигини химоя қилиш учун корхоналар қиммат ускуналар (масалан, тутун тутғичлар) сотиб олишлари керак, бу эса харажатлар кўпайишига олиб келади. Истикболда атроф муҳитни яхшилаш ва меҳнатни муҳофиза қилиш иш вқти тақсимлашига ва натижада меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келади.

Меҳнат унумдорлигига таъсир этувчи муҳим омил - корхона бошқариш илмига эга бўлишдир. Корхона унумли ишлаши учун бошқарув тизимини такомиллаштириқш зарур. Усиб бораётган рақобат шароитида раҳбарят нега мақбул бўлган қарорлар бугунги кунга тўғри келмаслигини билиши лозим.

2. Бизнес-режа ва унумдорлик.

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

Америкалик олимлар Рагтс ва Фелик унумдорликни миқдор ва сифат воситасида ифодаланган мақсадларга ўз вақтида эришиш учун аниқ ресурслардан қандай фойдаланиш курсатқичидир деб ҳисоблаганлар.

Корхона у ишлаб чиқариши мумкин бўлган маҳсулотнинг қайсиси истеъмолчи учун зарур эканлигини аниқламаган ҳолда унумдор бўлайди. Яъни стратегик режалаштириш доимо бозорни рақобатни, корхона имкониятларини мнтазам таҳлил этишни камраб олиши керак.

Масалан, Япония тадбиркорлари доимо истикбол учун мақсадни белгилайдилар. Улар беш-ун йилдан кейин натижа берувчи илмий-тадқиқот ишлари ва меҳнат унумдорлиги дастурларини маблағ билан таъминлайдилар. Шу сабабли, унумдорлик барқарр усишида истикболли режалаштириш муҳим аҳамиятга эга. Йирик корхоналар кўп йиллар давомида барқарор унумдорликни таъминлаш учун ўз вазифаларини қлажакка асосланиб белгилашлари лозим. Кўпчилик корхоналар синишининг асосий сабаби улар ҳам аҳамияти, ҳам самарадорлиги жихатидан эскирган техникадан фойдланганликларидир. Бундай корхоналар қлажакка эга эмас.

Ҳозирги пайтда кўпчилик тадбиркорлар дарҳол фойда олишга интилиш нотўғрилигини ва узок истикболни ҳисобга олиш зарурлигини тушуниб етдилар. Унумдорликнинг истикболга мулжалланган комплекс режаларини қиска муддатли режалар билан мустаҳкамлаш зарур.

Юкори лавозимдаги рахбарлар урта бўғин рахбарларга хали ўз имкониятларини тулик намоён этмаган ускуна сотиб олишда каршилиқ курсатмасдан аксинча уларни куллаб-куватлашлари зарур. Рахбарият унумдорликни ошириш учун ўз маблағларини сарф қилиш ва истикбол режаларига унумдорликни ошириш дастурларини кушиш йули билан ўз ҳамкорлигини намоён қилиши зарур.

Унумдорликни режалаштириш бошқарувнинг барча жараёнларида кўзатилиш керак. У кишиларни меҳнат унумдорлигини оширишга ундайди. Унумдорликни оширишнинг истикбол ва жорий режалари бажарилиши доимо назорат қилиниши керак.

3. Бошқарувни ташкил этиш ва самарадорлик.

Унумдорликни оширишда бошқарувни тўғри ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга. Ташкил этиш жараёни рахбарият меҳнат ресурслари, материаллар, технология, ахборот ва кишиларни қуйилган мақсадга эришиш учун бирлаштирувчи воситадир. Бошқарувни самарали ташкил этиш натижасида (яъни, ташкилий жараёнлар созланганлиги) ресурслардан мақбул фойдаланиш, ижрочилар мажбуриятини таксимлашда тушунмовчилик натижасида меҳнат унумдорлиги пасайишини камайитириш, булинмалар ўзаро таъсири бўзилишига чек қуйишни таъминлайди. Тўғри йулга қуйилган ташкилий жараёнлар меҳнат унумдорлиги ортишига имкон беради.

Унумдорлик бошқарувининг бошқарув технологияси, бошқарув ишини лойихалаштириш ва бошқарув ташкилий тизими каби унсурлари билан узвий боғлиқдир. Бошқарувнинг самарали технологияси меҳнат унумдорлигига энг кўп таъсир кўрсатувчи омилдир. Хозирги пайтда автоматлашган заводлар, робот техникаси, лойихалаштиришнинг автоматлашган тизимини қўлловчи америкалик ва Япония ишлаб чиқарувчилари бозорнинг катта қисмини эгаллаб олмоқдалар, чунки юкори сифатли махсулотни рақобатдошларига нисбатан арзон нархда сотадилар.

Бошқарувнинг ташкилий таркиби рахбарият ва барча даражада унга бўйсунувчи ҳамда корхонанинг асосий таркибий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро муносабатни белгилайди. Таркиб унумдорликга маъмурий-бошқарув сонига бўлган нисбати орқали бевосита таъсир этади. Агар корхона ўз фаолиятига салбий таъсир кўрсатмай бошқарувчилар сонини қисқартирса, унумдорлик юкори бўлади. Ташкилот таркиби унча яққол намоён бўлмайдиган йўл билан ҳам унумдорликка таъсир қилади. Масалан, мутахассис ва олимлар юкоридан катъий берилган буйрукка салбий муносабатда буладилар. Бунда улар ўз меҳнати натижасидан коникмайдилар ва улар меҳнати унча унумли булмайди. Ижодий ёндашувни талаб этувчи таркибга эга ташкилотлар рақобат рақобат курашида кенгрок имкониятларга эга буладилар. Жаҳон бозорига ўз вақтида масалан, замонавий компьютер билан иш олиб бориш бу даромадларни кескин кўпайтириш ва унумдорликни ошириш демакдир. Кичик корхона баъзан йирик корхонага нисбатанмасаралирок булади. Корхона самарали ишлаши учун бирор вазифани бажариш бирор аниқ киши ёки булинмага топширилиши ва унга мос ваколатлар берилиши лозимлиги тажрибадан маълум. Унумдорликни жавоб берувчи бирор шахс ёки гуруҳга берилган ваколат доирасига маблағларни сарф қилиш ҳукуки ҳам кириши керак.

4. Коммуникация, қарор қабул қилиш ва самарадорлик.

Корхоналарда ахборот хажми ва у билан боғлиқ кишилар сони мунтазам ортиб бормоқда. Ахборот хажмининг ортиши унумдорликни оширишда алоқа жараёнини бошқариш аҳамиятининг ортиб боришига сабаб булмоқда. Ахборотни қайта ишлаш жараёнида техника тараккиёти (компьютерлардан фойдаланиш, алоқа сунъий йулдошлар, халқаро телефон ва телевидение тармоғи) ўзатиловчи ахборот хажми ортиши ва уни ўзатиш вақти қисқаришига олиб келди. Ахборот ўзатиш вақти бу уни беришдан қабул қилиб олишгача утган вақтни ўз ичига олади. Масалан, балик овловчи флот кемалари белгиланган жойга етиб борганлиги хақида ахборот олиши учун ойлаб вақт керак эди. Хозирги пайтда

флот штаби бир неча дакикада бундай ахборотга эга булади. Ахборот ўзатиш вақти қисқарганлиги сабабли уни қайта ишлаш ва фойдаланишга жадаллик билан ўзатилиши жисмий ва ҳуқуқий шахслар фаолиятини координация қилишга ёрдам беради. Ахборотдан самаралироқ фойдаланиш корхона фаолиятини ошириш учун имкон яратади. Бунда техника, кишилар, ташкилот таркиби, ташки муҳитнинг ўзаро таъсири ҳисобга олиниши керак.

Агар раҳбар сифатлироқ қарор қабул қилиш ва каттарок ҳажмда ахборотни қайта ишлаш қобилиятига эга бўлса, у назорат қилувчи масалалар ҳажми, жавобгар соҳа доирасини кенгайтириш мумкин. ЭХМни қўллаш илгари бўғин раҳбарлари тўплаган ахборотнинг катта қисмини ахборот техникаси ёрдамида анча тез, тежамкорлик ва аниқлик билан тўплаши ва бу билан ишловчилар сонини қисқартириш ва бошқарув қарорини қабул қилиш жараёнини жадаллаштириш йўли билан унумдорликни ошириш мумкинлигини намоён қилди.

Ўз-ўзини назорат қилиш учун саволлар:

1. *Бошқарув самарадорлиги деганда нима тушунилади?*
2. *Бошқарув самарадорлигининг қандай турлари Сизга маълум?*
3. *Иктисодий ва ижтимоий самарадорлик нима?*
4. *Иктисодий самарадорликнинг қандай ҳисоб усуллари биласиз?*
5. *Бошқарувнинг иктисодий самарадорлигини аёси курсаткичлар аниқлайди?*

Рейтинг ўтказиш мезонлари ва тартиби

РЕЙТИНГ МЕЗОНЛАРИ
“Менежмент” фани бўйича
ЖОРИЙ НАЗОРАТ БАҲОЛАШ МЕЗОНИ

№	Рейтинг назорати	Назорат шакли	Назоратни ташкил қилиш	Эслатма
1.	ЖН-1 (8 Балл)	Оғзаки	5 савол (ҳар бир саволга жавоб тўлиқ жавоб учун 2 балл жами 8 балл) 1. Менежмент фанининг предмети ва вазифалари: - 1,5 балл 2. Давлат бошқаруви : - 1,5 балл 3. Ҳудудий бошқарувнинг самарадорлиги: - 2 балл 4. Менежмент назариясининг ривожланиш босқичлари: - 2 балл 5. Менежментда тизимли-вазиятли ёндашув: - 1 балл	Фан ишчи дастурининг амалий машғулоти мавзусидан келиб чиққан (1-2-3-4-5 мавзулар)
2	ЖН-2 (8балл)	Оғзаки	4 савол (ҳар бир саволга жавоб тўлиқ жавоб учун 2 балл жами 8 балл) 1. Иқтисодий қонунларни урганишнинг аҳамияти: -2 балл. 2. Бошқарув жараёнининг моҳияти ва хусусиятлари. :-2 балл. 3. Ташкилий тузилиш турлари: -2 балл. 4. Тадбиркорлик ва бизнес тугрисидаги тушунча. :-2 балл.	Фан ишчи дастурининг амалий машғулоти мавзусидан келиб чиққан (6-7-8 -9-10 мавзулар)
3	ЖН – 3 (7 балл)	Оғзаки	5 савол (ҳар бир саволга жавоб тўлиқ жавоб учун 1,4 балл жами 7 балл) 1. Ахборот ва коммуникация: - 1,4 балл 2. Менежментда қарор қабул қилиш: - 1,4 балл 3. Менежер фаолиятини ташкил этиш: - 1,4 балл 4. Менежер услуби ва маданияти: – 1,4 балл 5. Маркетинг менежменти: - 1,4балл	Фан ишчи дастурининг машғулоти мавзусидан келиб чиққан (11-12-13-14 - 15 - мавзулар)
4	ЖН – 4 (7 – балл)	Оғзаки	5 савол (ҳар бир саволга жавоб тўлиқ жавоб учун 1,4 балл жами 7 балл) 1. Стратегик бошқарув ва режалаштириш: 1,4 б 2. Ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқариш: - 1,4 балл 3. Низо ва стрессни бошқариш: .- 1,4 балл 4. Ижтимоий ва ҳуқуқий менежмент-1,4 б 5. Бошқарув самарадорлиги: 1,4 балл	Фан ишчи дастурининг амалий машғулоти мавзусидан келиб чиққан (16-17-18-19- 20 -21 мавзулар)
	10+10+10		Жами 30 балл	

ОРАЛИҚ НАЗОРАТНИ БАҲОЛАШ МЕЗОНИ

№	Рейтинг нозорати	Назорат шакли	Назоратни ташкил қилиш	Эслатма
1	ОН 20 - балл	Оғзаки	5 та савол (ҳар бир саволга жавоб тўлиқ жавоб учун 4 балл жами 20 балл). Мустақил таълим учун 14 балл сингдирилади Фан ишчи дастурида кўрсатилган оралик назорат саволлари юзасидан.	Фан ишчи дастурининг маъруза машғулоти мавзусидан келиб чиққан ҳолда
2	ОН 20 - балл	Ёзма	5 та савол (ҳар бир саволга жавоб тўлиқ жавоб учун 4 балл жами 20 балл). Мустақил таълим учун 14 балл сингдирилади Фан ишчи дастурида кўрсатилган оралик назорат саволлари юзасидан.	Фан ишчи дастурининг маъруза машғулоти мавзусидан келиб чиққан ҳолда
	40		Жами 40 балл	

ЯКУНИЙ НАЗОРАТ БАҲОЛАШ МЕЗОНИ

№	Рейтинг нозорати	Назорат шакли	Назоратни ташкил қилиш	Эслатма
1.	ЯН	Ёзма	3 та савол (ҳар бир саволга жавоб тўлиқ жавоб учун 10 балл жами 30 балл). Фан ишчи дастурда келтирилган якуний саволлар юзасидан ёзма иш.	Саволлар фан ишчи дастурининг маъруза ва семинар машғулоти мавзулари асосида тузилган.
	30		Жами 30 балл	

МУСТАҚИЛ ИШНИНГ БАҲОЛАШ МЕЗОНЛАРИ

№	Мустақил ишнинг шакли	Баҳолашга ёндашув кўрсаткичлари	балл	Эслатма
1.	Рефератлар.	Баҳолаш кўрсаткичлари: 1. Расмийлаштириш. 2. Ижодий ёндашув. 3. Интернет материалдан фойдаланганлик даражаси. 4. Хорижий ва янги илмий адабиётлардан фойдаланганлиги. 5. Хулосалари.	15 % 30 % 20 % 15 % 20 %	Реферат мавзулари ва хажми фан ишчи дастурларидан олинган. Талаба мавзуни ўзи танлайди.
		ЖАМИ:	100 %	Бу кўрсаткич ЖН,ОН ва ЯН га тенг қисм бўйича сингдирилади.

АСОСИЙ ҚОИДАЛАР

“Менежмент” фани бўйича тайёрланган мазкур услубий кўрсатма Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2010 йил 25 августдаги 333–сонли буйруғи билан амалга киритилган “Олий таълим муассасаларида талабалар билимини назорат қилиш ва баҳолашнинг рейтинг тизими тўғрисида Низом”, 2010 йил __ августдаги __ - сонли буйруғи билан тасдиқланган “Менежмент” фани бўйича Намунавий дастур ҳамда ТДИУ “Ахборот технологиялари ва Менежмент” факультети Илмий Кенгашининг 2010 йил 30 августдаги 1-баённомаси билан тасдиқланган “Менежмент” фани бўйича Ишчи ўқув дастури асосида ишлаб чиқилган.

Мазкур услубий кўрсатмадан бакалаврият босқичи барча йўналиши 2 курс талабаларининг “Менежмент” фанидан билимини назорат қилиш ва баҳолашда фойдаланиш тавсия этилади ва у талабаларга мазкур фанни ўзлаштиришда зарурий балларни тўплаш ҳақида тасаввурга эга бўлиш имконини беради. Йўналиш ишчи ўқув режасида фанга ажратилган умумий ўқув юкламаси 114 соат, шу жумладан маъруза машғулотлари 38 соат, амалий машғулотлар 38 соат, мустақил иш 38 соат ҳажмида режалаштирилган.

I. Назорат турлари ва уни амалга ошириш тартиби

“Менежмент” фани бўйича талабаларнинг билим савияси ва ўзлаштириш даражасининг Давлат таълим стандартларига мувофиқлигини таъминлаш учун қуйидаги назорат турларини ўтказиш назарда тутилади:

1) жорий назорат (ЖН) – талабанинг фан мавзулари бўйича билим ва амалий кўникама даражасини аниқлаш ва баҳолаш усули. Жорий назорат мазкур фан хусусиятидан келиб чиққан ҳолда маъруза ва амалий машғулотларда куйидаги тартибда амалга оширилади:

- мавзулар бўйича олинган билимларни оғзаки сўраш;
- конспектларни текшириш;
- талаба фаоллигини баҳолаш;
- тестлар синови ўтказиш;
- интерфаол шаклларда ишлаш;
- мустақил ишлари бўйича ҳисобот;
- уй вазифаларининг бажарилганлигини текшириш;
- муаммоли вазият (кейс-стади) ларнинг ечими;
- конференция реферат ва бошқа ишлар

2) **оралиқ назорат (ОН)** – университет ўқув жараёни графигига биноан ўтказилувчи, mazkur фаннинг бир неча мавзуларини ўз ичига олган назорат шакли ҳисобланади. “Менежмент” фани бўйича оралиқ назоратлар 2010-2011 ўқув йилининг 1-семестрининг 12-ҳафтасида ўтказилади. Ушбу фан бўйича ОН бир марта ўтказилиши режалаштирилган:

ОН ёзма иш шаклида 4 та топшириқдан иборат бўлади

Оралиқ назорат саволлари ва топшириқлари ҳар бир янги ўқув йили бошида кафедра профессор-ўқитувчилари томонидан тузилиб, кафедра мажлисида муҳокама қилинади ва тасдиқланади. Тасдиқланган оралиқ назорат саволлари олдиндан талабаларга тарқатилади. Жумладан, «Менежмент» фанидан оралиқ назорат саволлари “Менежмент” кафедрасининг 2011 йил _____ сонли мажлисида муҳокама қилинган ва тасдиқланган.

3) якуний назорат (ЯН) – семестр якунида муайян фан бўйича назарий ва амалий кўникмаларни талабалар томонидан ўзлаштириш даражасини баҳолаш усули. Мазкур фан бўйича якуний назорат семестр охиридаги икки ҳафта давомида Ўқув –услугий бошқарма

томонидан тузилган график асосида фанга ажратилган соатда ва аудиторияда “Ёзма иш” шаклида ўтказилади.

II. Баҳолаш тартиби ва мезонлари

“Менежмент” фани бўйича талабаларнинг билим савияси, кўникма ва малакалари назорат қилишнинг рейтинг тизими асосида балларда ифодаланади.

Талаба мазкур фан бўйича йиғиши мумкин бўлган максимал балл – 100 балл бўлиб, у қуйидагича тақсимот қилинади:

- **жорий назорат – 30 балл;**
- **оралиқ назорат – 40 балл;**
- **якуний назорат – 30 балл.**

Талабанинг семестрда жорий ва оралиқ назорат турлари бўйича тўпланган баллари ушбу назорат турлари умумий балининг 55 фоизидан кам бўлса, ёки семестр якунида жорий , оралиқ ва якуний назорат турлари бўйича тўпланган баллари йиғиндиги 55 баллдан кам бўлса у академик қарздор деб ҳисобланади. Академик қарздор талабаларга семестр тугагандан кейин қайта ўзлаштириш учун бир ой муддат берилади.

Талаба жорий ва оралиқ назорат турлари бўйича 55 ва ундан юқори билни тўплаган бўлса, у ҳолда талаба фанни ўзлаштирган ҳисобланади ва ушбу фан бўйича якуний назоратга кирмаслигига ҳам йўл қўйилади.

Талабанинг семестр давомида фан бўйича тўплаган умумий бали ҳар бир назорат туридан белгиланган қоидаларга мувофиқ тўплаган баллари йиғиндисига тенг.

Жорий назоратдаги баллар тақсимои (ўзлаштириш кўрсаткичлари бўйича баҳолаш мезонлари):

№	Топшириқлар номланиши	Ҳар бир топшириқ учун	Максимал йиғиш мумкин бўлган балл
1	Мавзулар бўйича оғзаки жавоб бериш фаоллиги	ҳар бир жавоб 0,5 балл	8 балл
2	Конспект ёзиш	ҳар бир текшириш 0,5 балл	4 балл
3	Талаба фаоллиги	ҳар бир машғулотда 0,5 балл	4 балл
4	Тестларни ечиш	ҳар бир тест учун 0,1 балл	8 балл
5	Мустақил ишларни тайёрлаш	ҳар бир мустақил иш учун 1 балл	4 балл
6	Уй вазифаларини бажариш	ҳар вазифа учун 0,5 балл	4 балл
7	Вазиятли топшириқларни бажариш	ҳар бир масала учун 1 балл	8 балл
Ж а м и			40 балл

Жорий назоратда талабалар ўзлаштириш кўрсаткичлари қуйидагича тақсимланади.

30 балл – 100 %

30-25,8 балл – 86 %

“аъло”

26 -21,3 балл – 71 %

“яхши”

22-16,5 балл – 55 %

кониқарли

Оралиқ назоратда баллар тақсимои (ўзлаштириш кўрсаткичлари бўйича баҳолаш мезонлари):

ОН -1 ёзма иш шаклида 4 та топшириқдан иборат бўлади.

Оралиқ назорат турлари	Ўтказиш муддати	Ўзлаштириш кўрсаткичлари	Баҳолаш мезонлари
Оралиқ назорат (1-ОН) -20 балл		11 – 14 балл	- назарий саволларнинг 55-70 фоизига жавоб бериш (4 балл); - 9-11 та тестни тўғри ечиш (5 баллдан 10 баллгача)
(2- ОН) - 20 балл Жами 40 балл		15 – 17 балл	- назарий саволларнинг 75-85 фоизига жавоб бериш (5 балл); - 12-13 та тестни тўғри ечиш (6 баллдан 12 баллгача)
		18 – 20 балл	- назарий саволларнинг 90-100 фоизига жавоб бериш (10 балл); - 14-15 та тестни тўғри ечиш (8 балдан 10 баллгача)

Якуний назоратда баллар тақсимои (ўзлаштириш кўрсаткичлари бўйича):

ЖН ва ОНга ажратилган умумий баллдан саралаш балини тўплаган талабага якуний назоратда иштирок этиш ҳукуқи берилади. Якуний назоратдаги вариантлар ҳар бир талабага такрорланмайдиган, алоҳида тузилиб, ҳар бири 5 та топшириқдан иборат бўлади.

Якуний назоратдаги ёзма ишларни баҳолаш мезонлари ҳар бир топшириққа максимум 6 баллдан белгиланади.

Талаба:

а) 26 – 30 балл йиғиш учун 5 та топшириқни ҳам бажариши керак.

б) 21 – 25 балл йиғиш учун 4 та топшириқни тўлиқ бажарган 5- топшириқни қисман бажарган бўлиши керак.

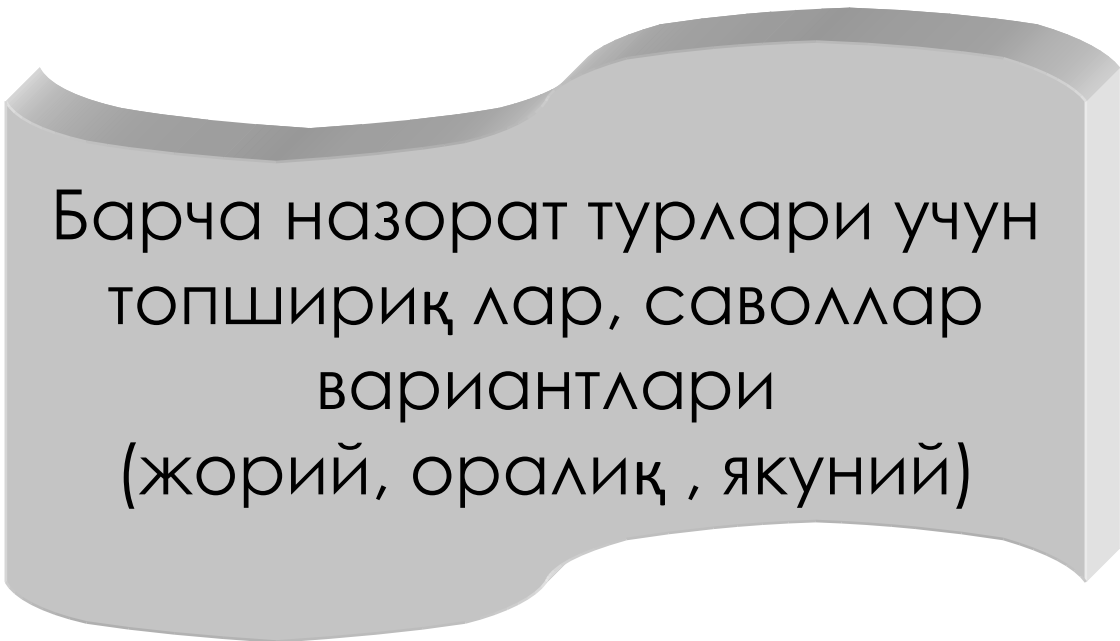
в) 17 – 20 балл йиғиш учун 3 топшириқни тўлиқ 4-топшириқни қисман бажарган бўлиши керак.

г) 0 – 16 балл тўплаши учун 2 та топшириқни тўлиқ ва 3-топшириқни қисман бажарган бўлиши лозим.

Ёзма ишларни профессор-ўқитувчилар икки кун давомида текшириб, баҳоларни эълон қилиши ва тегишли ҳужжатларда қайд этиши лозим.

Талаба ЖН ва ОНлардан бирор тури бўйича ўз вақтида узрли сабабларга кўра балл тўплай олмаса, қайта ўзлаштириш учун кейинги шу назорат туригача бўлган муддат берилади.

Академик қарздор талабаларга қайта ўзлаштириши учун семестр тугаганидан кейин бир ой муҳлат берилади. Кафедранинг тегишли профессор-ўқитувчиларига қарздор талабалар билан ишлаш вазифаси юклатилиб, у махсус жадвал асосида амалга оширилади.



Барча назорат турлари учун
топшириқ лар, саволлар
вариантлари
(жорий, оралиқ , якуний)

ЖОРИЙ НАЗОРАТ УЧУН ТОПШИРИҚЛАР

1,2,3-Мавзулар бўйича

1-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

1. Бошқарув мақсади нима? У қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Менежмент объекти ва субъекти деганда нимани тушунасиш?
3. Корхона менежерининг асосий вазифаларига нималар киради?
4. Менежер ва тadbиркор қандай хусусиятлари билан фаркланади?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт.

2-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

1. Республикада жамоа тарзи нималар асосида ривожланади?
2. Олий Мажлиснинг муҳим ваколатларини санаб утинг?
3. Республика Президенти бўлиб кимлар сайланиши мумкин?
4. Республика Президентининг муҳим мажбуриятларини санаб утинг?
5. Республика Суд ҳокимияти қандай ҳуқуқларга эга?
6. Олий Мажлис қандай ҳокимият ҳисобланади?
7. Прокуратура фаолияти ҳақида нима биласиз?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт.

3-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

1. Худудий бошқарувнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши деганда нимани тушунасиш?
2. Маҳаллий бюджет тушунчаси?
3. Ижтимоий-иқтисодий инфраструктуранинг тушунчаси?
4. Маҳаллий кенгашлар ваколатлари?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт.

4,5,6-Мавзулар бўйича

1-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

1. Менежментнинг «классик» мактаби ҳақидаги тасаввурингизни айтинг.
2. Ф. Тейлор назариясининг моҳияти нимада?

1. Ўзбекистонда бошқарув ривожланишининг асосий йуналишларини айтинг.
2. Моддий диалектика қонунлари моҳияти ва уларнинг бошқарувга таъсирини таърифлаб беринг.
3. Бозор иқтисодиётида қайси қонунлар муҳим роль уйнайди?
4. Менежментда тизимли ёндашувнинг моҳияти нимада?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт.

2-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

- 1.Бошқарув тизими қайси унсурлардан ташкил топган?
- 2.Бошқарув тизимининг иктисодий категорияларига аниклик беринг.
- 3.Г. Эмерсон қандай илмий принципларини ишлаб чиккан?
- 4.«Ички» ва «ташки» узгаришлар нима?
- 5.Корхона фаолиятининг самарадорлигига қандай омиллар таъсир этади?
- 6.Тизимли ёндашувнинг компьютерларни куллаш натижасида қандай кулайликлар яратади?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт.

3-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

- 1.Бошқарувнинг қайси принциплари сизга маълум?
- 2.Ракобатчилик қонунининг моҳияти нимада?
- 3.Менежмент ривожланишида янги давр қачон бошланди?
- 4.Менежмент олдида қўйилган вазифалар нималардан иборат?
- 5.Ўзбекистонда бошқарув фани қачон ривожланди?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт

7,8,9-Мавзулар бўйича

1-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

- 1.Тадбиркор, менежер, бизнесмен ҳақида тушунча беринг.
- 2.Тадбиркорлик объектлари ва субъектлари ҳақида тушунча беринг.
- 3.Чизикли тузилма ва чизикли-функционал тузилмалар қандай устунлик ва камчиликларга эга.
- 4.Корхона бошқаруви қандай мақсадни қўзлайди?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт.

2-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

1. Менежмент функциялари
- 2.Тадбиркорликнинг ҳақ- ҳуқуқлари?
- 3.Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларини бошқаришда мақсадли ёндашиш моҳияти нимада?

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт.

3-ГУРУХ УЧУН ТОПШИРИҚ

- 1.Бошқаришнинг ташкилий қурилмалари қандай бозор талабларига жавоб бериши керак?
- 2.Бошқарув бўғини ва звеноси ўртасида қандай фарқ бор?
- 3.Ҳудудий ва тармоқ бошқариш органлари ўртасида қандай фарқ бор?
- 4.Бизнесни ташкил этишда асосий омиллар нималардан иборат?
- 5.Менежмент функцияси классификацияси ва уларга таъриф беринг.

Вазифа: Берилган саволларга ҳар бир гуруҳда лидер танланади ва лидер томонидан қайси саволга гуруҳнинг қайси аъзоси жавоб бериши эълон қилинади.

Талаб: Савол жавобларда гуруҳнинг барча аъзолари қатнашишлари шарт

Шунингдек жорий назорат учун талабаларга вазиятли топшириқлар, масалалар ва тестлар ечиш топширилади.

1-вариант

1. Менежмент фанининг мазмуни, моҳияти ва мақсадлари.

Таянч иборалар: менежмент, ресурслар, инсонларни бошқариш, самарали фаолият, юксак санъат, маҳорат, танлов, қарор, назорат

2. Бошқарув мақсади турлари.

Таянч иборалар: сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, халқаро, ҳудудий, корхона, жорий, истиқболдаги, оддий, муаммоли, инновацион мақсадлар

3. Бошқариш таълимотидаги тўрт йўналиш тўғрисида нималар дея оласиз?

Таянч иборалар: мактаблар, илмий, эмперик, ижтимоий, инсоний муносабатлар

2 - вариант

1. Менежмент объекти ва субъекти деганда нимани тушунасиз?

Таянч иборалар: борлқ, моддий дунё, мавжудот, корхона, қурилиш, предмет, бошқарувчи, раҳбар, менежер

2. Мақсадга қўйиладиган сифатлар.

Таянч иборалар: бош мақсад, мақсадни тобелиги, мақсадни сифати, мақсад моҳияти, муҳимлик жиҳати, мақсадни тартиблаш, аниқ амалий тадбирлар

3. Бошқарувда инсон омили назарияси.

Таянч иборалар: маъмурий мактаб, маслаҳатчи, жараён, тамойил, функция

3 - вариант

1. Бошқаришда мақсадли ёндошув усули.

Таянч иборалар: мақсад, натижа, назорат, мақсадни аниқлаш, мақсадни режалаштириш, натижани баҳолаш, тузатишлар киритиш

2. Бошқарувнинг умумий ва аниқ функциялари.

Таянч иборалар: режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, назорат, рағбатлантириш

3. Менежмент ташкилий структураси ҳақида тушунча.

Таянч иборалар: вазифа, бўлим, босқич, мақсад, даража, ахборот алмашиш

4 - вариант

1. «Инсоний муносабатлар» мактабининг намоёндаси Д. Мак-Грегор назарияси.

Таянч иборалар: ҳуқ-атворнинг икки модели, меҳнатга икки хил муносабат, Х назарияси, У назарияси, инсон омили

2. Бошқарув ахборотларини белгиларига қараб туркумланиши.

Таянч иборалар: бошқарув объекти, бошқарув соҳалари, ахборот тизими, мазмуни, фойдаланиш жойи, барқарорлик характери, даврийлиги, муҳимлиги, тўлиқлиги, ишончлилиги

3. Менежментнинг қонун ва тамойиллари, уларнинг таърифи ва моҳиятлари

Таянч иборалар: ғоя, қонуният, қоида, режалилик, шахсий ташаббус

5 - вариант

1. Бошқарув тамойилларини шаклланиши ва тарихий илдишлари.

Таянч иборалар: илмийлик, яққаоқимлик, иерархия, билимдонлик, демократия, кенгаш, маслаҳат, ҳушёрлик, эҳтиёткорлик, шижоат

2. «Илмий менежмент» мактаби ва Ф. Тейлор таълимотининг моҳияти.

Таянч иборалар: бошқарувнинг мумтоз мактаби, «тейлоризм», ғижимлаб сувини олиш, меҳнат унумдорлигини ошириш, доимий талабчан назорат, масъулиятни аниқ белгилаш, вазифани тўғри тақсимлаш

3. Бошқариш структурасини белгиловчи омиллар.

Таянч иборалар: белгилар гуруҳлари, бошқариш мақсади, функциялари, вазифалари, истеъмолчилар, ташқи муҳит, технология, бўлимлар, бўғинлар, унумдорлик, харажатлар

6 - вариант

1. Бошқарув мақсади ва уларга қўйиладиган талаблар.

Таянч иборалар: мақсадни аниқлаш, фаолият йўналиши, зарурлик даражаси, натижани баҳолаш, бир маъноли мақсад, реал мақсад, меъёрга эга мақсад, ижро қилиш даражаси, аниқ назорат

2. «Тизимли» ёки «Замонавий» менежмент моҳияти.

Таянч иборалар: ижтимоий тизимлар, тизимли ёндошув, вазиятли ёндошув, функционал ёндошув, миқдорий ёндошув, электрон ҳисоблаш техникаси, математик усул

3. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва асосий тамойиллари.

Таянч иборалар: Темур тузуклари, ахлоқий поклик, ақлу фаросатлик, сабру бардошлик, юрт ободонлиги, салтанат устиворлиги, иқтисодий баркамол, сиёсий барқарор

7 - вариант

1. Функция нима? Бошқарув функцияси деганда нимани тушунасан?

Таянч иборалар: вазифа, фаолият доираси, бир турдаги ишлар, бошқарув жараёни

2. Менежмент фани нимани ўргатади?

Таянч иборалар: бошқариш назарияси, бошқариш объекти, бошқариш тамойили, усуллари, маданият, қарор қабул қилиш, раҳбарлик санъати, ташкилотчилик, такомиллаштириш, тадбирлар ишлаб чиқиш

3. Бошқарувнинг умумдавлат органларига қайси органлар киради?

Таянч иборалар: қонун, ижро, суд, сенат, ҳокимият

8 - вариант

1. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай усуллар қўлланилади?

Таянч иборалар: маълумотларни йиғиш, сақлаш, таҳлил қилиш, қиёслаш, моделлаштириш

2. Бошқарув мақсади турлари.

Таянч иборалар: сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, халқаро, ҳудудий, корхона, жорий, истикболдаги, узлуксиз, фурсатли, оддий, муаммоли, инновацион мақсадлар

3. Бошқарув функцияларини туркумланиши.

Таянч иборалар: функциялар моҳияти, мазмуни, туркумланиши, бошқарув жараёни, фойдаланиш миқёси, фаолият турлари, меҳнат тақсимоли

9 - вариант

1. Бошқарувнинг асосий функциялари ва уларнинг зарурияти.

Таянч иборалар: режалаштириш, бошқарув мақсади, вазифалари, бошқарилувчи ва бошқарувчи жараёнлар, ижрони таъминлаш, бошқариш стратегияси, тактик масалалар, «тутиб олиш», «айбини очиш»

2. Бошқарув усуллари тўғрисида тушунча.

Таянч иборалар: усул, тадқиқ қилиш, таъсир кўрсатиш, бошқарув функциялари, бошқарув объекти, мақсадга эришиш, ходимлар, жамоалар уйғунлаштириш

3. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?

Таянч иборалар: бошқарилувчи тизим, ички ахборот, ташқи ахборот, бошқарувчи тизим, қарор қабул қилиш

10 - вариант

1. Бошқариш структурасини мазмуни.

Таянч иборалар: структура, бошқарув мақсадлари, функциялар, бошқарув органлари, бўғинлар, вазифалар, бошқарув аппарати структураси, ишлаб чиқариш структураси

2. Стратегик ва тактик қарорлар умумий ҳамда махсус қарорлардан нималар билан фарқ қилади?

Таянч иборалар: мақсадга эришиш, жорий, корхона, кадрлар масаласи, муаммо, бўлим

3. Бозор муносабатларига ўтишнинг беш тамойили.

11 - вариант

1. Бошқаришнинг чизиқли структураси ва структуранинг ижобий, салбий томонлари.

Таянч иборалар: директор, цех бошлиқлари, участка мастерлари, ижрочилар, чалкаш топшириқлар, стратегик муаммолар, горизонтал боғланиш, буйруқбозлик, расмийчилик

2. Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари.

Таянч иборалар: буйруқ, фармойиш, директива, кўрсатма, резолюция, йўл-йўриқ

3. Амал қилиш характерига кўра бошқарув қарорлари қандай турларга бўлинади?

Таянч иборалар: тезкор, мунтазам, вақтинчалик

12 - вариант

1. Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари қандай талабларга жавоб бериши керак?

Таянч иборалар: асосланганлик, қарор моҳияти, назорат қилиш шакли, қулай муддат, ижрочиларга етказиш, ижронинг сифати, бошқариш сифати, бошқарув жараёни, назорат тизими

2. «Инсоний муносабатлар» мактабининг моҳияти.

Таянч иборалар: меҳнатни илмий ташкил қилиш, технократик бошқариш, меҳнатни рағбатлантириш, режалаштириш, назорат, меҳнат унумдорлиги, ҳамкорлик

3. Бошқариш структурасини қайта ташкил қилиш усуллари, шакллари ва йўллари.

Таянч иборалар: структурани такомиллаштириш, алмаштириш, танлаш, интеграциялаш, соддалаштириш, узвий структура

13 - вариант

1. Менежерни ўзига хос бошқарув услуги.

Таянч иборалар: услуб, бошқарув услуги, иш услуги, интеллектуал салоҳият, сифат, индивидуал хусусият

2. Бошқарувнинг ҳудудий ва тармоқ функциялари.

Таянч иборалар: тармоқли бошқариш, ҳудудий бошқариш, мутаносибликни таъминлаш, корхона, маҳаллий ишлаб чиқариш, ҳудудий комплекс, техника, технология, фаолиятни мувофиқлаштириш, рационал алоқа, самарадорлик даражаси

3. Бошқарув тизимида корхона.

Таянч иборалар: бирламчи бўғин, юридик шахс, ҳўжалик субъекти, рақобат, мулкчилик шакллари, бошқарувчи тизим иштирокчиси

14 - вариант

1. Раҳбарнинг ахборот билан ишлаш услуги қандай бўлиши керак?

Таянч иборалар: қарор қабул қилиш, ходимлар меҳнати, суҳбатдош, зарур ахборот, ахборотни қайта ишлаш

2. Бошқарувнинг ўзига хос аниқ функциялари.

Таянч иборалар: бошқарув органи, масъулият, мақсад, умумий раҳбарлик, корхона бошқаруви, фаолиятни ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат, жорий-истикболдаги режалар, иқтисодий кўрсаткичлар, ҳисобот

3. Бошқарув қарорларининг моҳияти.

Таянч иборалар: қарор, қарор қабул қилиш, зарурият, имконият, самарали вариант, режа, топшириқ, буйруқ, фармон, фармойиш, юридик куч

15 - вариант

1. Ташкилий таъсир ўтказиш шакллари.

Таянч иборалар: бошқариладиган объект, лойihalаш, регламентлаш, нормалаш, қўлланмалар тайёрлаш, бошқариш жараёни, бошқариш маданияти

2. Бошқаришнинг чизиқли-штабли структураси.

Таянч иборалар: ихтисослашган хизматлар, маслахатчилар, референтлар, юридик хизмат, маркетинг тадқиқоти, маркетинглар, меҳнат муҳофазаси, аудит гуруҳи

3. Бошқарув қарорларининг қабул қилиш босқичлари

Таянч иборалар: мақсад, ташкилий характер, техник омиллар, зарурият, имконият, самарали вариант, юридик куч

16 - вариант

1. Бошқарувчининг шахсий фазилатлари таъсирида қандай қарорлар қабул қилиниши мумкин?

Таянч иборалар: шахсий сифат, кайфият, билим, темперамент, тамойил

2. Бошқарувнинг социал-руҳий усуллари.

Таянч иборалар: соғлом муҳит, психологик вазият, маънавий манфаатлар, жамият манфаатлари, инсонлар онги, социология, психология

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

17 - вариант

1. Бошқарувнинг социал-руҳий усуллари.

Таянч иборалар: соғлом муҳит, психологик вазият, маънавий манфаатлар, жамият манфаатлари, инсонлар онги, социология, психология

2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

3. Коммуникацион жараён деганда нимани тушунасиш?

Таянч иборалар: унсурлар, алоқа канали, ахборот қабул қилувчи, ахборот жўнатувчи

18 - вариант

1. Ходимларни танлашда раҳбар нималарга эътиборини қаратмоғи лозим?

Таянч иборалар: бошқариш усули, хусусият, феъл-атвор, касбий маълумот, тўғрилиқ, техникага нисбатан эътибор

2. Бошқарув қарорлари таснифи.

Таянч иборалар: амал қилиш даври, мазмуни, хусусият, такрорланиш, янгилик даражаси, ахборот билан таъминланганлик, қабул қилиш шакли

3. Ходимларни бошқариш тамойиллари.

Таянч иборалар: самарадорлик, истиқболлилик, тезкорлик, илмийлик, барқарорлик, узлуксизлик, изчиллик, бошқаришда коллегиаллик

19- вариант

1. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари.

Таянч иборалар: иқтисодий манфаатлар, иқтисодий муносабатлар, эркинлик, мустақиллик, моддий рағбатлантириш, шартномалар, молия-кредит муносабатлари

2. Бошқариш структурасини белгиловчи омиллар.

Таянч иборалар: белгилар гуруҳлари, бошқариш мақсади, функциялари, вазифалари, истеъмолчилар, ташқи муҳит, технология, бўлимлар, бўғинлар, унумдорлик, харажатлар

3. Муаммоли ва инновацион мақсадлар.

Таянч иборалар: мақсадли ёндошув, оддий, анъанавий, муаммоли, инновацион, ходимлар малакаси, маҳорати, янги технология, узоқ муддатли

20 - вариант

1. Менежментда тизимли вазиятли ёндашув

Таянч иборалар: тизим, вазият, раҳбар услуби, жамоав мухити, қарор қабул қилиш

2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари.

Таянч иборалар: структурани тузиш, функцияларни белгилаш, кадрларни танлаш, ташкилий усуллар, маъмурий усуллар

3. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.

Таянч иборалар: ахборот тўлиқлиги, мувофиқлаштириш, ривожланиш тенденциялари, илмий асосланган, алоқадор ва яқдил, ҳуқуқ ва жавобгарлик, аниқ ва тўғри, вақт бўйича қисқа ва аниқ, тезкор, самарали

21 - вариант

1. Ахборотлар тизими.

Таянч иборалар: оддий тизим, мураккаб тизим, тўла ўзлаштириш даври, аралаш ахборот, маълумот тизими, кузатув ахборот тизими

2. Бошқарув қарорларини унсурлари.

Таянч иборалар: вазифа, восита, жавобгарлик, муддат, зарурият, амалдаги ҳолат, муаммо, ечим

3. Бошқаришни функционал структурасини ижобий ва салбий томонлари.

Таянч иборалар: чуқур ихтисослашув, бошқарув самарадорлиги, маҳорат даражаси, мувофиқлаштириш, моддий харажатлар, бегона функциялар, умумий фаолият, фармойиш, масъулиятни

22 - вариант

1. Анъанавий ва тавсияли қарорларнинг аниқ ва ноаниқ қарорлардан фарқи нимада?

Таянч иборалар: одатий вазифа, фаолиятни яхшилаш, ахборот билан таъминланган, тўла бўлмаган ахборот, таваккал

2. Ишлаб чиқаришни бошқаришни мазмуни ва моҳияти.

Таянч иборалар: раҳбарлик, ташкилотчилик, ижтимоий-иқтисодий, ташкилий-техник, корхонани бошқариш

3. Қарор қабул қилиш босқичлари.

Таянч иборалар: муаммо, умумий мулоҳаза, мутахассислар, лойиха, ижрочилар, кенгаш, конференция, босқич, ҳужжат, тасдиқлаш

23 – вариант

1. Мотивлаштириш воситасида бошқариш усули.

Таянч иборалар: эҳтиёж, қизиқишлар, қарши ҳаракат, ўзаро таъсир, ёндошувлар, эҳтиёжлар устунлиги

2. Қарорни ишлаб чиқиш жараёнида вазиятни таҳлил қилиш ва вазифани аниқлаш.

Таянч иборалар: объект ҳолати, ресурслар билан таъминланганлиги, таққослаш, илмий тадқиқот, патент фонди, истеъмолчи имкониятлари, рақобатчилар, тараққиёт йўналишлари

3. Раҳбарлик турларининг ўзига хос хусусиятлари.

Таянч иборалар: қарор қабул қилишда, қарорларни бўйсинувчиларга етказишда, масъулиятни тақсимлаш, ташаббускорлик, кадрларни танлаш, муомалада, рағбатлантириш

24 - вариант

1. Қарор қабул қилишда коллегиял ва консенсус тамойиллари.

Таянч иборалар: фикрлар рақобати, принципаал масалалар, ахборот оқимини кучайиши, бахсли масалалар, алмашиш ва маслаҳат, муқобил масалалар, мақсадга мувофиқлаштириш

2. Ишлаб чиқаришни бошқариш қандай жараёнларни ўз ичига олади?

Таянч иборалар: шахсий-инсоний, моддий-ашёвий, ишчи кучи, меҳнат предметлари, ишлаб чиқариш жараёни, тақсимот, айрибошлаш, истеъмол

3. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели.

Таянч иборалар: шухрат топиш, ижро, ижтимоий эҳтиёжлар, ишдан қониқиш, ижрони яхшилаш

25 - вариант

1. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш.

Таянч иборалар: муқобил вариант, вазиятни таҳлил қилиш, муаммони аниқлаш, мезонларни танлаш, вариантларни аниқлаш, вариантни танлаш, келишиш, ижрони уюштириш, назорат қилиш, баҳо бериш

2. Бошқарувда вазиятли ёндашув

Таянч иборалар: мақсад, бошқарув тизими, салоҳиятни ривожлантириш, самара, иш шароити, меҳнат муносабатлари, ходимларни режалаштириш, ходимлар маркетинги, меҳнатни рағбатлантириш

3. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари шакллари.

Таянч иборалар: ташкилий таъсир, фармойиш, ташкилий структура, тартиб-қоида, бошқарилувчи, бошқарувчи тизим, оптималлик, оқилона нисбат

26 - вариант

1. Д. Мак Грегорнинг мотивлаштириш назарияси.

Таянч иборалар: Х (икс) назарияси У (игрек) назарияси, мотивация воситалари, мотивация регулятори, мотивация омиллари

2. Бошқарув тизимида тескари алоқа.

Таянч иборалар: бошқариш тизими, тизимлар ҳаракати, универсал механизм, тескари алоқа

3. Қарор қабул қилиш босқичлари.

Таянч иборалар: муаммо, умумий мулоҳаза, мутахассислар, лойиха, ижрочилар, кенгаш, конференция, босқич, ҳужжат, тасдиқлаш

27 - вариант

1. Ходимларни танлаш ва уларга баҳо бериш усуллари.

Таянч иборалар: ижтимоий етуқлик, меҳнатга бўлган муносабат, билим даражаси, ташкилотчилик, қарорлар қабул қилиш, янгиликларни кўра билиш, этник хислатлар

2. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти.

Таянч иборалар: ҳаракат, инсон омили, шахс фаоллиги, жонли меҳнат, эҳтиёж, сабаблар

3. Менежмент қонун-қоидалари ва тамойиллари.

Таянч иборалар: қонун, тамойил, демократиялаш, иерархия, режалаштириш, яккаҳонлик, илмийлик, қайта алоқалар, жавобгарлик

28 - вариант

1. Менежмент тамойиллари ҳақида тушунча

Таянч иборалар: тамойил, қонун, ғоя, ташаббус, кадрлар танлаш, режалаштириш

2. Корхонада ходимларни яъни инсон омилини бошқариш қандай жиҳатларни уз ичига олади.

Таянч иборалар: ходимларни режалаштириш, самарадорликни бошқариш, ижтимоий рухий муҳит, бошқариш харажатлари, мотивация, масъулият

3. Менежмент функциясининг ишлаб чиқаришга таъсири

Таянч иборалар: вазифа, жамоа, жавобгарлик, функция, назорат

29 - вариант

1. Бозор иқтисодиёти шароитида ходимларни танлаш, ишга қабул қилиш ва уларга қўйиладиган талаблар.

Таянч иборалар: ходимларни танлаш, иш тавсифи, иш кучи таркиби, ловозим йўриғи, масъулиятлар, ваколатлар, анкета тўлдириш, меҳнат стажи, нисбий хозирлиги

2. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли.

Таянч иборалар: маълумот, хабар, бошқарув негизи, бошқарувчи тизим, бошқарилувчи тизим, ташқи, ички ахборот, бошқарув буйруғи

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

30- вариант

1. Корхонада ходимларни режалаштириш.

Таянч иборалар: инсон омили, эҳтиёжни аниқлаш, ходимларни баҳолаш, ходимга бўлган талаб, ривожлантириш дастури, ички, ташқи омиллар

2. Мотивациянинг иқтисодий, ташкилий ва маънавий омиллари.

Таянч иборалар: иқтисодий омиллар, мақсадли омиллар, меҳнатни бойитиш омиллари, дахлдорликни ошириш омиллари, фаолиятни яхшилаш

3. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли.

Таянч иборалар: маълумот, хабар, бошқарув негизи, бошқарувчи тизим, бошқарилувчи тизим, ташқи, ички ахборот, бошқарув буйруғи

31- вариант

1. Бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларга қўйиладиган талаблар.

Таянч иборалар: ишончли, мазмунли, тушунарли, бир маъноли, тезкорлик, тўлиқлик тежамлилики

2. Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжи қандай режалаштирилади?

Таянч иборалар: иш жойлари, ташкилий тадбирлар, штатлар рўйхати, ишчи кучига талаб, ишчилар малакаси

3. Стратегик ва тактик қарорлар, умумий ва махсус қарорлардан қандай фарқланади?

Таянч иборалар: мақсадга эришиш, истиқболли дастурлар, рақобат муҳити, таркибий ўзгаришлар, жорий режалар, муаммога дахлдор, тор доира

32- вариант

1. Раҳбарни ахборотларни қабул қилиш, фойдаланиш ва қайта узатиш жараёнлари.

Таянч иборалар: раҳбар услуги, ахборотни олиш, фойдаланиш, иш усуллари, ижобий фикр, онгига етказиш, қарорни бажарилиши, назорат қилиш, функционал хизмат

2. Коммуникацион жараён ва уни босқичлари.

Таянч иборалар: ахборот алмашиш, ахборотни жўнатиш, хабар, ахборот канали, ахборотни танлаш ғояни шакллантириш, кодлаштириш, ахборотни узатиш, декодлаштириш, жавобни узатиш

3. Менежментнинг ижтимоий-рухий усулининг жамоага таъсири

Таянч иборалар: усул, жамоа, раҳбар услуги, ижтимоий ҳолат, вазият

33 - вариант

1. Коммуникацион жараён ва уни босқичлари.

Таянч иборалар: ахборот алмашиш, ахборотни жўнатиш, хабар, ахборот канали, ахборотни танлаш ғояни шакллантириш, кодлаштириш, ахборотни узатиш, декодлаштириш, жавобни узатиш

2. Корхона (фирма)ларда иш юритиш қандай тамойилларга асосланади?

Таянч иборалар: ҳужжатларни қабул қилиш, сақлаш, таҳлил қилиш, назорат қилиш, ҳужжат шакллари, корреспонденциялар

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

34 - вариант

1. Ҳужжатлар оқими.

Таянч иборалар: ҳужжатлар ҳаракати, номинал белги, хронологик белги, корреспонденциялар белгиси, йўналишлар бўйича, географик белги

2. Бошқарув ваколатлари тушунчаси, мазмуни ва моҳияти.

Таянч иборалар: ваколат, ваколатли, ваколатнома, жавобгарлик, вазифа, лавозим, индивид, вакиллик

3. Амал қилиш характериға кўра бошқарув қарорлари қандай турларға бўлинади?

Таянч иборалар: тезкор, истиқболли, инновацион, жорий, стратегик.

35 - вариант

1. Коммуникацион жараён ва унинг босқичлари.

Таянч иборалар: ахборот алмашиш, ахборотни жўнатиш, хабар, ахборот канали, ахборотни танлаш ғояни шакллантириш, кодлаштириш, ахборотни узатиш, декодлаштириш, жавобни узатиш

2. Бошқарув ваколатларининг турлари.

Таянч иборалар: фармойишли ваколат, идоравий ваколат, чизиқли ваколат, функционал ваколат, тавсияли ваколат, мувофиқлаштирувчи ваколат, ҳисоб-назорат ваколоти, мурсаға келтирувчи ваколат, муҳосара қилиш ваколоти

3. Стратегик ва тактик қарорлар, умумий ва махсус қарорлардан қандай фарқланади?

Таянч иборалар: мақсадға эришиш, истиқболли дастурлар, рақобат муҳити, таркибий ўзгаришлар, жорий режалар, муаммоға дасхлдор, тор доирадаги,.

36 - вариант

1. Бошқарув тизимида ваколатни тақсимлаш.

Таянч иборалар: юқори бўғин, қуйи бўғин, марказлашган, марказлашмаган, стратегик йўналиш, ҳаражатларни қискартириш, қарор қабул қилиш, ваколатни тақсимлаш, бўлакланган, қобиқланган усул

2. Коммуникация, корхона, ташкилот коммуникацияси.

Таянч иборалар: ахборот алмашув, самарали алмашиш, коммуникация самарадорлиги, ҳужжатларни тузиш, ташкилий коммуникация, ташки ички коммуникация, ноформал коммуникация.

3. Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни қандай босқичларни ўз ичига олади?

Таянч иборалар: қарор, оптимал вариант, мақсад, ташкилий омил, техникавий омил.

37 - вариант

1. Раҳбарнинг сифат ҳислатларини белгиловчи мезонлар.

Таянч иборалар: довураклик, сабрлилик, яхши ниятлик, соғлом шубҳалилик, камтаринлик, самимийлик, хушмуомалилик, раҳимдиллик, хушхулқлик, қаноатлилик

2. Раҳбар обрўсига путур етказувчи унсурлар.

Таянч иборалар: бюрократизм, маҳаллийчилик, ҳадиксирашлик, баландпарвозлик, худбинлик, тақаббурлик, золимлик

38 - вариант

1. Менежмент объекти ва субъекти.

Таянч иборалар: воқелик, моддий дунё, ходиса, нарсa, шахс, корхона, қурилиш, идора, раҳбар, бошқарув органлари

2. Бошқариш таълимотидаги тўрт йўналиш.

Таянч иборалар: бошқариш назарияси, инсоний муносабат, ҳарбий интизом, қўшимча қиймат, технологияни такомиллашуви, ишлаб чиқаришни ўсиши

3. Раҳбарлик услубидаги салбий ҳолатларни бартараф этиш йўллари.

Таянч иборалар: ижобий фазилатлар, ҳуқуқ ва ваколат, умумдавлат манфаатлари, шахсий манфаатлар, ходимларга муносабат, топширув ва вазифа, маслаҳат

39 - вариант

1. «Мумтоз менежмент»нинг моҳияти.

Таянч иборалар: умумташкилот, умумий хусусиятлар, қонуниятлар, универсал тамойиллар, оқилона бошқарув тизими, яккабошлик

2. Бошқариш структураларининг ташкилий турлари.

Таянч иборалар: чизиқли, чизиқли-штабли, функционал, чизиқли функционал, дастурли-мақсадли

3. Менежмент функциялари ва уларни таснифлаш

Таянч иборалар: вазифа, функция, режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, маркетинг

40- вариант

1. Бошқарув тизимида тескари алоқа.

Таянч иборалар: бошқариш тизими, тизимлар ҳаракати, универсал механизм, тескари алоқа

2. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай усуллар қўлланилади?

Таянч иборалар: муаммони қўйиш, муаммони ечиш, қарорни танлаш, бажарилишини таъминлаш

3. Худудий бошқарув тармоқларининг бошқарув тизимлари билан ўзаро алоқадорлиги.

Таянч иборалар: тармоқ, тизим, корхона, соҳа

41-вариант

1. Иқтисодий усулларнинг моҳияти ва вазифалари нималардан иборат?

Таянч иборалар: жамоа манфаатлари, молия-кредит муносабатлари, бозор муносабатлари, фойда, янги технология

2. Бошқарувда объект ва субъектнинг ўзаро таъсири.

Таянч иборалар: жамоа, бошқарувчи тизим, бошқарилувчи тизим, бошқарув муносабати.

3. Менежментнинг асосий функциялари ва уларнинг зарурияти нимада?

Таянч иборалар: вазифа, мажбурият, режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш.

1-вариант

1.Ижтимоий менежмент ҳақида тушунча беринг ва унинг вазифаларини баён этинг.

Таянч иборалар: менежмент, ресурслар, инсонларни бошқариш, самарали фаолият, юксак санъат, маҳорат, танлов, қарор, назорат

2. Бошқарув мақсади турлари.

Таянч иборалар: сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, халқаро, ҳудудий, корхона, жорий, истиқболдаги, узлуксиз, фурсатли, оддий, муаммоли, инновацион мақсадлар

3.Инсон ҳуқуқлари умумжаҳон декларацияси қабул қилинганининг 60-йиллигига бағишланган тадбирлар дастурининг асосий вазифалари

2 - вариант

1. Ҳуқуқий менежмент ҳақида тушунча беринг

Таянч иборалар: корхона, ҳуқуқ, тартиб, қоида, ваколат, вазифа, жавобгарлик

2. Мақсадга қўйиладиган сифатлар.

Таянч иборалар: бош мақсад, мақсадни тобелиги, мақсадни сифати, мақсад моҳияти, муҳимлик жиҳати, мақсадни тартиблаш, аниқ амалий тадбирлар

3. Бошқарувда инсон омили назарияси.

Таянч иборалар: маъмурий мактаб, маслаҳатчи, жараён, тамойил, функция

3 - вариант

1. Бошқаришда мақсадли ёндошув усули ёки мақсадли менежмент.

Таянч иборалар: мақсад, натижа, назорат, мақсадни аниқлаш, мақсадни режалаштириш, натижани баҳолаш, тузатишлар киритиш

2. Бошқарувнинг умумий ва аниқ функциялари.

Таянч иборалар: режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, назорат, рағбатлантириш

3. Менежмент ташкилий структураси ҳақида тушунча.

Таянч иборалар: вазифа, бўлим, босқич, мақсад.

4 - вариант

1. Маркетинг менежменти мақсад ва вазифалари.

Таянч иборалар: бозор, талаб, таклиф, рақобат, нарх, истеъмолчи, бозор сегменти

2. Бошқарув ахборотларини белгиларига қараб туркумланиши.

Таянч иборалар: бошқарув объекти, бошқарув соҳалари, ахборот тизими, мазмуни, фойдаланиш жойи, барқарорлик характери, даврийлиги, муҳимлиги, тўлиқлиги, ишончлилиги

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Навоий кон металлургия комбинати ва Навоий шахрининг 50-йиллигини нишонлаш тўғрисида” ги қарорида замонавий таълим-тарбия ҳақида.

5 - вариант

1. Бошқарув тамойилларини шаклланиши ва тарихий илдизлари.

Таянч иборалар: илмийлик, яккахокимлик, иерархия, билимдонлик, демократия, кенгаш, маслаҳат, ҳушёрлик, эҳтиёткорлик, шижоат

2.«Илмий менежмент» мактаби ва Ф. Тейлор таълимотининг моҳияти.

Таянч иборалар: бошқарувнинг мумтоз мактаби, «тейлоризм», ғижимлаб сувини олиш, меҳнат унумдорлигини ошириш, доимий талабчан назорат, масъулиятни аниқ белгилаш, вазифани тўғри тақсимлаш

3. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва асосий тамойиллари.

Таянч иборалар: Темур тузуклари, ахлоқий поклик, ақлу фаросатлик, сабру бардошлик, юрт ободонлиги, салтанат устиворлиги, иқтисодий баркамол, сиёсий барқарор

6 - вариант

1. Менежер фаолияти қандай ташкил этиш.

Таянч иборалар: мақсадни аниқлаш, фаолият йўналиши, зарурлик даражаси, натижани баҳолаш, аттестация, ижро қилиш даражаси, аниқ назорат

2. «Тизимли» ёки «Замонавий» менежмент моҳияти.

Таянч иборалар: ижтимоий тизимлар, тизимли ёндошув, вазиятли ёндошув, функционал ёндошув, миқдорий ёндошув, электрон ҳисоблаш техникаси, математик усул

3. Бошқариш структурасини белгиловчи омиллар.

Таянч иборалар: белгилар гуруҳлари, бошқариш мақсади, функциялари, вазифалари, истеъмолчилар, ташқи муҳит, технология, бўлимлар, бўғинлар, унумдорлик, харажатлар

7 - вариант

1. Мақсадлар каскади (поғоналари).

Таянч иборалар: корхона мақсади, бўғинлар мақсади, бўлимлар мақсади, ходимлар мақсади, якка мақсадлар, мақсад самарадорлиги

2. Корхона бошқаруви самарадорлигига қандай омиллар таъсир кўрсатади?

Таянч иборалар: бошқариш назарияси, бошқариш объекти, бошқариш тамойили, усуллари, маданият, қарор қабул қилиш, раҳбарлик санъати, ташкилотчилик, такомиллаштириш, тадбирлар ишлаб чиқиш

3. Менежмент қонун-қоидалари ва тамойиллари.

Таянч иборалар: қонун, тамойил, демократиялаш, иерархия, режалаштириш, яккахонлик, илмийлик, қайта алоқалар, жавобгарлик

8 - вариант

1. Корхона маданият даражасини белгиловчи омиллар

Таянч иборалар: маданият, техник, ижтимоий, ҳужжатлар билан ишлаш, раҳбар маданияти

2. Бошқарув мақсади турлари.

Таянч иборалар: сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, халқаро, ҳудудий, корхона, жорий, истикболдаги, узлуксиз, фурсатли, оддий, муаммоли, инновацион мақсадлар

3. Бошқарув функцияларини туркумланиши.

Таянч иборалар: функциялар моҳияти, мазмуни, туркумланиши, бошқарув жараёни, фойдаланиш миқёси, фаолият турлари, объектни қамраб олиши, меҳнат тақсимоли

9 - вариант

1. Бошқарувнинг асосий функциялари ва уларнинг зарурияти.

Таянч иборалар: режалаштириш, бошқарув мақсади, вазифалари, бошқариловчи ва бошқарувчи жараёнлар, ижрони таъминлаш, бошқариш стратегияси, тактик масалалар, «тутиб олиш», «айбини очиш»

2. Бошқарув усуллари тўғрисида тушунча.

Таянч иборалар: усул, тадқиқ қилиш, таъсир кўрсатиш, бошқарув функциялари, бошқарув объекти, мақсадга эришиш, ходимлар, жамоалар уйғунлаштириш

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Навоий кон металлургия комбинати ва Навоий шахрининг 50-йиллигини нишонлаш тўғрисида” ги қарорида замонавий таълим-тарбия ҳақида.

10 - вариант

1. Бошқариш структурасини мазмуни.

Таянч иборалар: структура, бошқарув мақсадлари, функциялар, бошқарув органлари, бўғинлар, вазифалар, бошқарув аппарати структураси, ишлаб чиқариш структураси

2. Ходимларни аттестация қилишдан мақсад ва унинг жараёни

Таянч иборалар: аттестация, лавозим, билим даражаси, лаёқатлилик, ваколат, вазифа

3. Бозор муносабатларига ўтишнинг беш тамойили.

11 - вариант

1. Бошқаришнинг чизиқли структураси ва структуранинг ижобий, салбий томонлари.
Таянч иборалар: директор, цех бошлиқлари, участка мастерлари, ижрочилар, чалкаш топшириқлар, стратегик муаммолар, горизонтал боғланиш, буйруқбозлик, расмиятчилик
2. Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари.
Таянч иборалар: буйруқ, фармойиш, директива, кўрсатма, резолюция, йўл-йўриқ
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Навоий кон металлургия комбинати ва Навоий шахрининг 50-йиллигини нишонлаш тўғрисида” ги қарорида замонавий таълим-тарбия ҳақида.

12 - вариант

1. Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари қандай талабларга жавоб бериши керак?
Таянч иборалар: асосланганлик, қарор моҳияти, назорат қилиш шакли, қулай муддат, ижрочиларга етказиш, ижронинг сифати, бошқариш сифати, бошқарув жараёни, назорат тизими
2. «Инсоний муносабатлар» мактабининг моҳияти.
Таянч иборалар: меҳнатни илмий ташкил қилиш, технократик бошқариш, меҳнатни рағбатлантириш, режалаштириш, назорат, меҳнат унумдорлиги, ҳамкорлик
3. Бошқариш структурасини қайта ташкил қилиш усуллари, шакллари ва йўллари.
Таянч иборалар: структурани такомиллаштириш, алмаштириш, танлаш, интеграциялаш, соддалаштириш, узвий структура

13 - вариант

1. Менежерни ўзига хос бошқарув услуби.
Таянч иборалар: услуб, бошқарув услуби, иш услуби, интеллектуал салоҳият, сифат, индивидуал хусусият
2. Бошқарувнинг ҳудудий ва тармоқ функциялари.
Таянч иборалар: тармоқли бошқариш, ҳудудий бошқариш, мутаносибликни таъминлаш, корхона, маҳаллий ишлаб чиқариш, ҳудудий комплекс, техника, технология, фаолиятни мувофиқлаштириш, рационал алоқа, самарадорлик даражаси
3. Бошқарув тизимида корхона.
Таянч иборалар: бирламчи бўғин, юридик шахс, ҳўжалик субъекти, рақобат, мулкчилик шакллари, бошқарувчи тизим иштирокчиси

14 - вариант

1. Бошқариш функцияларини бажаришда қандай усуллар қўлланилади?
Таянч иборалар: режалаштириш, ташкил қилиш, назорат қилиш, мувофиқлаштириш, мотивация
2. Бошқарувнинг ўзига хос аниқ функциялари.
Таянч иборалар: бошқарув органи, масъулият, мақсад, умумий раҳбарлик, корхона бошқаруви, фаолиятни ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат, жорий-истикболдаги режалар, иқтисодий кўрсаткичлар, ҳисобот
3. Бошқарув қарорларининг моҳияти.
Таянч иборалар: қарор, қарор қабул қилиш, зарурият, имконият, самарали вариант, режа, топшириқ, буйруқ, фармон, фармойиш, юридик куч

15 - вариант

1. Ташкилий таъсир ўтказиш шакллари.
Таянч иборалар: бошқариладиган объект, лойиҳалаш, регламентлаш, нормалаш, қўлланмалар тайёрлаш, бошқариш жараёни, бошқариш маданияти
2. Бошқаришнинг чизиқли-штабли структураси.
Таянч иборалар: ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар, референтлар, юридик хизмат, маркетинг тадқиқоти, маркетинглар, меҳнат муҳофазаси, аудит гуруҳи
3. Бошқарув қарорларининг моҳияти.

16 - вариант

1. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари.

Таянч иборалар: иқтисодий манфаатлар, иқтисодий муносабатлар, эркинлик, мустақиллик, моддий рағбатлантириш, шартномалар, молия-кредит муносабатлари

2. Бошқарувнинг социал-руҳий усуллари.

Таянч иборалар: соғлом муҳит, психологик вазият, маънавий манфаатлар, жамият манфаатлари, инсонлар онги, социология, психология

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

17 - вариант

1. Менежер ва раҳбарлик услуби.

Таянч иборалар: менежер, бошқарувчи, фирма, корхона, ижроия ҳокимият, маъмурий бошқарувчи, юқори поғона менежерлар, ўрта поғона менежерлар, қуйи поғона менежерлар

2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

3. Раҳбар маданиятига баҳо бериш учун қўлланиладиган кўрсаткичлар?

Таянч иборалар: раҳбар маданияти, ўзига нисбатан, жамиятга нисбатан маданияти, раҳбар мажбурияти

18 - вариант

1. Раҳбарлик услубини бошқариш усуллари билан муайян узаро алоқалари.

Таянч иборалар: бошқариш усули, бошқариш фаолияти, бошқариш тизими, бошқариш функциялари, усул, услуб, назорат урнатиш, субъектив унсурлар, иқтисодий усул, ташкилий маъмурий усул.

2. Бошқарув қарорлари таснифи.

Таянч иборалар: амал қилиш даври, мазмуни, хусусият, такрорланиш, янгилик даражаси, ахборот билан таъминланганлик, қабул қилиш шакли

3. Ходимларни бошқариш тамойиллари.

Таянч иборалар: самарадорлик, истиқболлилик, тезкорлик, илмийлик, барқарорлик, узлуксизлик, изчиллик, бошқаришда коллегиялик

19 - вариант

1. Раҳбар фазилатлари,

Таянч иборалар: фазилат, сифат, Гиппократ фикри, сангвиниклар, флегматиклар, холериклар, меланхоликлар

2. Бошқариш структурасини белгиловчи омиллар.

Таянч иборалар: белгилар гуруҳлари, бошқариш мақсади, функциялари, вазифалари, истеъмолчилар, ташқи муҳит, технология, бўлимлар, бўғинлар, унумдорлик, харажатлар

3. Муаммоли ва инновацион мақсадлар.

Таянч иборалар: мақсадли ёндошув, оддий, анъанавий, муаммоли, инновацион, ходимлар малакаси, маҳорати, янги технология, узоқ муддатли

20 - вариант

1. Менежментда тизимли вазиятли ёндашув

Таянч иборалар: тизим, вазият, раҳбар услуби, жамов мухити, қарор қабул қилиш

2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари.

Таянч иборалар: структурани тузиш, функцияларни белгилаш, кадрларни танлаш, ташкилий усуллар, маъмурий усуллар

3. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.

Таянч иборалар: ахборот тўлиқлиги, мувофиқлаштириш, ривожланиш тенденциялари, илмий асосланган, алоқадор ва яқдил, ҳуқуқ ва жавобгарлик, аниқ ва тўғри, вақт бўйича қисқа ва аниқ, тезкор, самарали

21 - вариант

1. Ахборотлар тизими.

Таянч иборалар: оддий тизим, мураккаб тизим, тўла ўзлаштириш даври, аралаш ахборот, маълумот тизими, кузатув ахборот тизими

2. Бошқарув қарорларини унсурлари.

Таянч иборалар: вазифа, восита, жавобгарлик, муддат, зарурият, амалдаги ҳолат, муаммо, ечим

3. Бошқаришни функционал структурасини ижобий ва салбий томонлари.

Таянч иборалар: чуқур ихтисослашув, бошқарув самарадорлиги, маҳорат даражаси, мувофиқлаштириш, моддий харажатлар, бегона функциялар, умумий фаолият, фармойиш, масъулиятни

22 - вариант

1. Анъанавий ва тавсияли қарорларнинг аниқ ва ноаниқ қарорлардан фарқи нимада?

Таянч иборалар: одатий вазифа, фаолиятни яхшилаш, ахборот билан таъминланган, тўла бўлмаган ахборот, таваккал

2. Қарор қабул қилишда коллегиял ва консенсус тамойиллари.

Таянч иборалар: коалициялар, фикрлар рақобати, принципиал масалалар, фикрлар плюралиزمи, ахборот оқимини кучайиши, бахсли масалалар, алмашиш ва маслаҳат, муқобил масалалар, мақсадга мувофиқлаштириш

3. Қарор қабул қилиш босқичлари.

Таянч иборалар: муаммо, умумий мулоҳаза, мутахассислар, лойиха, ижрочилар, кенгаш, конференция, босқич, ҳужжат, тасдиқлаш

23 – вариант

1. Мотивлаштириш воситасида бошқариш усули.

Таянч иборалар: эҳтиёж, қизиқишлар, қарши ҳаракат, ўзаро таъсир, ёндошувлар, эҳтиёжлар устунлиги

2. Қарорни ишлаб чиқиш жараёнида вазиятни таҳлил қилиш ва вазифани аниқлаш.

Таянч иборалар: объект ҳолати, ресурслар билан таъминланганлиги, таққослаш, илмий тадқиқот, патент фонди, истеъмолчи имкониятлари, рақобатчилар, тараққиёт йўналишлари

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришни мазмуни ва моҳияти.

Таянч иборалар: раҳбарлик, ташкилотчилик, ижтимоий-иқтисодий, ташкилий-техник, корхонани бошқариш

24 - вариант

1. Раҳбарлик турларининг ўзига хос хусусиятлари.

Таянч иборалар: қарор қабул қилишда, қарорларни бўйсинувчиларга етказишда, масъулиятни тақсимлаш, ташаббускорлик, кадрларни танлаш, муомалада, рағбатлантириш

2. Ишлаб чиқаришни бошқариш қандай жараёнларни ўз ичига олади?

Таянч иборалар: шахсий-инсоний, моддий-ашёвий, ишчи кучи, меҳнат предметлари, ишлаб чиқариш жараёни, тақсимот, айрибошлаш, истеъмол

3. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели.

Таянч иборалар: шухрат топиш, ижро, ижтимоий эҳтиёжлар, ишдан қониқиш, ижрони яхшилаш

25 - вариант

1. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш.

Таянч иборалар: муқобил вариант, вазиятни таҳлил қилиш, муаммони аниқлаш, мезонларни танлаш, вариантларни аниқлаш, вариантни танлаш, қилишиш, ижрони уюштириш, назорат қилиш, баҳо бериш

2. Ходимларни бошқариш тизими моҳияти.

Таянч иборалар: бошқарув тизими, салоҳиятни ривожлантириш, самара, иш шароити, меҳнат муносабатлари, кадрларни расмийлаштириш, ходимларни режалаштириш, ходимлар маркетинги, меҳнатни рағбатлантириш

3. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари шакллари.

Таянч иборалар: ташкилий таъсир, фармойиш, ташкилий структура, тартиб-қоида, бошқарилувчи, бошқарувчи тизим, оптималлик, оқилона нисбат

26 - вариант

1. Бозорни сегментларга ажратиш

2. Бошқарув тизимида тескари алоқа.

Таянч иборалар: бошқариш тизими, тизимлар ҳаракати, универсал механизм, тескари алоқа

3. Қарор қабул қилиш босқичлари.

Таянч иборалар: муаммо, умумий мулоҳаза, мутахассислар, лойиха, ижрочилар, кенгаш, конференция, босқич, ҳужжат, тасдиқлаш

27 - вариант

1. Ходимларни танлаш ва уларга баҳо бериш усуллари.

Таянч иборалар: ижтимоий етуклик, меҳнатга бўлган муносабат, билим даражаси, ташкилотчилик, қарорлар қабул қилиш, янгиликларни кўра билиш, этник ҳислатлар

2. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти.

Таянч иборалар: ҳаракат, инсон омили, шахс фаоллиги, жонли меҳнат, эҳтиёж, сабаблар

3. Менежмент қонун-қоидалари ва тамойиллари.

Таянч иборалар: қонун, тамойил, демократиялаш, иерархия, режалаштириш, яккаҳонлик, илмийлик, қайта алоқалар, жавобгарлик

28 - вариант

1. Менежмент тамойиллари ҳақида тушунча

Таянч иборалар: тамойил, қонун, ғоя, ташаббус, кадрлар танлаш, режалаштириш

2. Корхонада ходимларни яъни инсон омилини бошқариш қандай жиҳатларни ўз ичига олади.

Таянч иборалар: ходимларни режалаштириш, самарадорликни бошқариш, ижтимоий рухий муҳит, бошқариш ҳаражатлари, мотивация, масъулият

3. Менежмент функциясининг ишлаб чиқаришга таъсири

Таянч иборалар: вазифа, жамоа, жавобгарлик, функция, назорат

29 - вариант

1. Бозор иқтисодиёти шароитида ходимларни танлаш, ишга қабул қилиш ва уларга қўйиладиган талаблар.

Таянч иборалар: ходимларни танлаш, иш тавсифи, иш кучи таркиби, ловозим йўриғи, масъулиятлар, ваколатлар, анкета тўлдириш, меҳнат стажи, нисбий ҳозирлиги

2. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли.

Таянч иборалар: маълумот, хабар, бошқарув негизи, бошқарувчи тизим, бошқарилувчи тизим, ташқи, ички ахборот, бошқарув буйруғи

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

30 - вариант

1. Корхонада ходимларни режалаштириш.

Таянч иборалар: инсон омили, эҳтиёжни аниқлаш, ходимларни баҳолаш, ходимга бўлган талаб, ривожлантириш дастури, ички, ташқи омиллар

2. Мотивациянинг иқтисодий, ташкилий ва маънавий омиллари.

Таянч иборалар: иқтисодий омиллар, мақсадли омиллар, меҳнатни бойитиш омиллари, дахлдорликни ошириш омиллари, фаолиятни яхшилаш

3. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли.

31 - вариант

1. Бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларга қўйиладиган талаблар.

Таянч иборалар: ишончли, мазмунли, тушунарли, бир маъноли, тезкорлик, тўлиқлик тежамлилиқ

2. Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжи қандай режалаштирилади?

Таянч иборалар: иш жойлари, ташкилий тадбирлар, штатлар рўйхати, ишчи кучига талаб, ишчилар малакаси

3. Стратегик ва тактик қарорлар, умумий ва махсус қарорлардан қандай фарқланади?

Таянч иборалар: мақсадга эришиш, истиқболли дастурлар, рақобат муҳити, таркибий ўзгаришлар, жорий режалар, муаммога дасхлдор, тор доирадаги,.

32- вариант

1. Раҳбарни ахборотларни қабул қилиш, фойдаланиш ва қайта узатиш жараёнлари.

Таянч иборалар: раҳбар услуби, ахборотни олиш, фойдаланиш, иш усуллари, ижобий фикр, онгига етказиш, қарорни бажарилиши, назорат қилиш, функционал хизмат

2. Коммуникацита жараён ва уни босқичлари.

Таянч иборалар: ахборот алмашиш, ахборотни жўнатиш, хабар, ахборот канали, ахборотни танлаш ғояни шакллантириш, кодлаштириш, ахборотни узатиш, декодлаштириш, жавобни узатиш

3. Менежментнинг ижтимоий-рухий усулининг жамоага таъсири

Таянч иборалар: усул, жамоа, раҳбар услуби, ижтимоий ҳолат, вазият

33 - вариант

1. Коммуникацита жараён ва уни босқичлари.

Таянч иборалар: ахборот алмашиш, ахборотни жўнатиш, хабар, ахборот канали, ахборотни танлаш ғояни шакллантириш, кодлаштириш, ахборотни узатиш, декодлаштириш, жавобни узатиш

2. Корхона (фирма)ларда иш юритиш қандай тамойилларга асосланади?

Таянч иборалар: ҳужжатларни қабул қилиш, сақлаш, таҳлил қилиш, назорат қилиш, ҳужжат шакллари, корреспонденциялар

3. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчалари.

Таянч иборалар: бошқарув субъекти, корхона, цех, участка, иш жойлари, меҳнат воситалари

34- вариант

1. Менежмент маданияти унсурлари

Таянч иборалар: ҳужжатлар ҳаракати, менежер маданияти, техник маданият

2. Бошқарув ваколатлари тушунчаси, мазмуни ва моҳияти.

Таянч иборалар: ваколат, ваколатли, ваколатнома, жавобгарлик, вазифа, лавозим, индивид, вакиллик

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Навоий кон металлургия комбинати ва Навоий шахрининг 50-йиллигини нишонлаш тўғрисида” ги қарорида замонавий таълим-тарбия ҳақида.

35 - вариант

1. Коммуникацион жараён ва уни босқичлари.

Таянч иборалар: ахборот алмашиш, ахборотни жўнатиш, хабар, ахборот канали, ахборотни танлаш ғояни шакллантириш, кодлаштириш, ахборотни узатиш, декодлаштириш, жавобни узатиш

2. Бошқарув ваколатларининг турлари.

Таянч иборалар: фармойишли ваколат, идоравий ваколат, чизиқли ваколат, функционал ваколат, тавсияли ваколат, мувофиқлаштирувчи ваколат, ҳисоб-назорат ваколоти, муроасага келтирувчи ваколат, муҳосара қилиш ваколоти

3. Стратегик ва тактик қарорлар, умумий ва махсус қарорлардан қандай фарқланади?

Таянч иборалар: мақсадга эришиш, истикболли дастурлар, рақобат муҳити, таркибий ўзгаришлар, жорий режалар, муаммога дахлдор, тор доира

36 - вариант

1. Бошқарув тизимида ваколатни тақсимлаш.

Таянч иборалар: юқори бўғин, қуйи бўғин, марказлашган, марказлашмаган, стратегик йўналиш, харажатларни қисқартириш, қарор қабул қилиш, ваколатни тақсимлаш, бўлакланган, қобиқланган усул

2. Коммуникация, корхона ташкилот коммуникацияси.

Таянч иборалар: ахборот алмашув, самарали алмашиш, коммуникация самарадорлиги, хужжатларни тузиш, ташкилий коммуникация, ташки ички коммуникация, нофармал коммуникация.

3. Бошқарув қарорларини қабул қилиш босқичлари

Таянч иборалар: қарор, оптимал вариант, мақсад, ташкилий омил, техникавий омил.

37 - вариант

1. Раҳбарнинг сифат хислатларини белгилловчи мезонлар.

Таянч иборалар: довюраклик, сабрлилик, яхши ниятлик, соғлом шубҳалилик, камтаринлик, самимийлик, хушмуомалилик, раҳимдиллик, хушхулқлик, қаноатлилик

2. Бошқарув тизимида тескари алоқа.

Таянч иборалар: бошқариш тизими, тизимлар ҳаракати, универсал механизм, тескари алоқа

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Навоий кон металлургия комбинати ва Навоий шахрининг 50-йиллигини нишонлаш тўғрисида” ги қарорида замонавий таълим-тарбия ҳақида.

38- вариант

1. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлик мезонлари ва кўрсаткичлари

Таянч иборалар: самара, иқтисодий омиллар, иқтисодий манфаат

2. Бошқариш таълимотидаги тўрт йўналиш.

Таянч иборалар: бошқариш назарияси, ҳарбий тавсиф, ҳарбий интизом, қўшимча қиймат, технологияни такомиллашуви, ишлаб чиқаришни ўсиши

3. Раҳбарлик услубидаги салбий ҳолатларни бартараф этиш йўллари.

Таянч иборалар: ижобий фазилатлар, ҳуқуқ ва ваколат, умумдавлат манфаатлари, шахсий манфаатлар, ходимларга муносабат, топширув ва вазифа, маслаҳат

39 - вариант

1. «Мумтоз менежмент»нинг моҳияти.

Таянч иборалар: умумташкилот, умумий хусусиятлар, қонуниятлар, универсал тамойиллар, оқилона бошқарув тизими, яккабошлик

2. Бошқариш структураларининг ташкилий турлари.

Таянч иборалар: чизиқли, чизиқли-штабли, функционал, чизиқли функционал, дастурли-мақсадли

3. Менежмент функциялари ва уларни таснифлаш

Таянч иборалар: вазифа, функция, режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, маркетинг

40- вариант

1. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай усуллар қўлланилади?

Таянч иборалар: муаммони қўйиш, муаммони ечиш, қарорни танлаш, бажарилишини таъминлаш

2. Раҳбар обрўсига путур етказувчи унсурлар.

Таянч иборалар: бюрократизм, маҳаллийчилик, ҳадиксирашлик, баландпарвозлик, худбинлик, такаббурлик, золимлик

3. Корхонанинг молиявий ресурсларини ҳуқуқий бошқариш.

Таянч иборалар: молия, мулк, жамоа мулки

Тестлар

Тестлар

1. Менежмент –бу:

- А) ишлаб чиқариш муносабатлари
- Б) тижорат муносабатлари
- В) бошқарув муносабатлари
- Д) бозор муносабатлари
- Е) нобозор муносабатлари

2. Менежер — бу:

- А) бошқарув аппаратида муайян лавозимни эгаллаган шахс
- Б) уч кишидан кам бўлмаган қўл остида ишловчига эга бўлган рахбар
- В) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш соҳасидаги мутахассис
- Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш бўйича профессионал билимларга эга бўлган ёлланма бошқарувчи
- Е) тадбиркор шахс

3. Менежер ва тадбиркор ўртасида қандай фарқ бор?

- А) биринчиси буйруқ беради, иккинчиси бажаради
- Б) биринчиси ёлланма бошқарувчи, иккинчиси унинг фаолиятини назорат қилувчи
- В) биринчиси ёлланма бошқарувчи, иккинчиси эса мулк эгаси
- Д) улар ўртасида ҳеч қандай фарқ йўқ
- Е) иккаласи ҳам фақат мулк эгаси

4. Маркетинг, молия, кадрлар, технология, ахборот булар ташкилотнинг:

- А) элементлари
- Б) ишлаб чиқариши
- В) ресурслари
- Д) функционал элементлари
- Е) ташқи муҳити

5. Классик ёки маъмурий бошқарув мактаби фикрларнинг ривожланиш даври:

- А) 1985-1920 йил
- Б) 1920-1950 йил
- В) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Д) 1950 —ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

6. Классик —маъмурий мактабнинг ёркин намоёндаси:

- А) Ф.Тейлор
- Б) Анри Файоль
- В) Мери Паркер Фоллет
- Д) Абраҳам Маслоу
- Е) Ф.Тейлор ва Абраҳам Маслоу

7. Коммуникация жараёнидаги асосий элементлар:

- А) ахборот жўнатувчи ва канал
- Б) ахборотни қабул қилувчи
- В) ахборот ва ахборот узатиш воситаи
- Д) ахборот жўнатувчи, айнан ахборотнинг узи, узатиш канали, ахборотни қабул қилувчи
- Е) ахборот жўнатиш ва қабул қилишда воситачи

8. Стратегия — бу:

- А) батафсил қисқа муддатли режа
- Б) ишчи дастур

- В) ҳар томонлама деталлашган ташкилот миссиясини амалга оширишни, ҳамда маҳсулотларни таъминлаш йўллари, воситаларини ақс эттирувчи комплекс режа
- Д) ҳар томонлама бир функционал бўғиннинг вазифалари
- Е) ишлаб чиқариш дастури

9. Менежмент — бу:

- А) бошқарув фани ва санъатидир
- Б) ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмадир
- В) ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танловдир
- Д) кишиларга таъсир ўтказиш ва чекланган ресурслардан самарали фойдаланган ҳолда, маълум мақсад йўлида уларни бошқара олиш қобилияти
- Е) ишлаб чиқаришни бошқариш жараёни

10. Бошқаришнинг сир — асрорларини илмий асосда ўрганишда менежмент фани куйидаги усулларнинг қайси бирини қўллайди:

- А) кузатиш усули
- Б) эксперимент усули
- В) моделлаштириш усули
- Д) системали ёндошув усули
- Е) кузатиш усули, эксперимент усули, моделлаштириш усули, системали ёндошув усули

11. А. Файолнинг диққат марказида, энг аввало:

- А) «Инсоний муносабатлар» ни шакллантириш фикри туради
- Б) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради
- В) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади
- Д) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради
- Е) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади ва ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради

12. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлат куйидаги қайси принципларга асосланиб бошқарилади:

- А) демократия принципи
- Б) иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи
- В) юксак маънавият принципи

13. Куйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий — маърифий функциясига киради:

- А) фойда олишни таъминлаш
- Б) ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш
- В) бошқариш аппарати ходимлари ўртасида маъсулиятларни белгилаш
- Д) ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш
- Е) ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш, ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш

14. Амал қилиш характериға қараб бошқарув қарорлари куйидаги турларға бўлинади:

- А) вақтинчалик қарорлар
- Б) тезкор (оператив) қарорлар
- В) мунтазам қарорлар
- Д) вақти — вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
- Е) вақтинчалик қарорлар, тезкор (оператив) қарорлар, мунтазам қарорлар, вақти — вақти билан қабул қилинадиган қарорлар

15. Бошқаришнинг иқтисодий методлари:

- А) бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишга асосланади
- Б) буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилишга асосланади
- В) кадрларни тўғри танлашга асосланади
- Д) иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади
- Е) бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишга, кадрларни тўғри танлашга асосланади

16. Стратегик режа — бу:

- А) бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш, ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир
- Б) корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун — қоидаларга солиб турувчи режалардир
- В) корхонага узоқ даврга берилган топшириқдир
- Д) корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун — қоидаларга солиб турувчи режалардир, корхонага узоқ даврга берилган топшириқдир
- Е) товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш, ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир

17. Объектив низоларга:

- А) одатда қарама — қарши томонларнинг кўз олдида тўғридан — тўғри вужудга келадиган низолар киради
- Б) кўпинча фитна, иғво, хийла, найранг, фисқ — фасод шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келадиган низолар киради
- В) одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради
- Д) корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боғлиқ низолар киради
- Е) одатда қарама — қарши томонларнинг кўз олдида тўғридан — тўғри вужудга келадиган низолар киради, одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради

18. «Менежмент» курси иқтисодий фанлар ичидаги қуйидаги фанлар жумуасига киради:

- А) умумиқтисодий
- Б) тармоқ
- В) функционал
- Д) амалий фанлар
- Е) махсус

19. Менежментнинг учта даражаси фарқланади:

- А) иқтисодий, молиявий, техник
- Б) техник, бошқарув, институционал
- В) олий, ўрта, қуйи
- Д) горизонтал, вертикал, тармоқли
- Е) техник, ҳудудий, институционал

20. Корхонанинг бошқарув модели деганда нимани тушунаси?

- А) корхонанинг бошқарув структурасининг схемаси
- Б) бошқарув аппарати ходимлари уртасидаги муносабат
- В) бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасидаги муносабат
- Д) бошқарувнинг қуйи ва олий босқичи ораидаги муносабат

Е) корхонанинг бошқарув структурасининг схемаси, бошқарув аппарати ходимлари ўртасидаги муносабат, бошқарувчи ва бошқарилувчи ўртасидаги муносабат, бошқарувнинг қуйи ва олий босқичи орасидаги муносабат

21. Қуйидагиларнинг қайси бирида энг кўп бошқарув элементлари ёзилган?

- А) режалаштириш, асослар ва далиллар, хушёрлик, имидж
- Б) олдиндан айтиб бериш, назорат қилиш, маъсулият, офис, тадбиркорлик
- В) ташкил этиш, назорат қилиш, алоқа йўллари, режалаштириш, молия, фирма биноси

22. Менежмент илмий ёндошувлари деганда қуйидагилар тушунилади:

- А) хусусий умумий
- Б) марказлашган, миқдорий, узлуксиз
- В) демократик, ижтимоий . .
- Д) тизимли, жараёнли, вазиятий, миқдорий
- Е) комплексли

23. Инсоний муносабатлар ёки хулқ — атвор мактаби фикрларининг ривожланиш даври:

- А) 1885-1920 йил
- Б) 1920- 1950 йил
- В) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Д) 1950 —ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

24. Менежмент цикли деганда қуйидаги жараён тушунилади:

- А) сотиб олиш, ишлаб чиқариш, сотиш
- Б) режалаштириш, ташкил қилиш, мотивация ва назорат қилиш
- С) режалаштириш, буйруқ бериш, назорат қилиш
- Д) юқоридан пастга қарорларни, пастдан юқорига уларни бажарилишини кузатиш
- Е) қарорларни қабул қилиш

25. Таъминотчилар, истеъмолчилар, рақобатчилар қуйидагиларнинг элементларидир:

- А) ички мухитнинг
- Б) ташқи мухитнинг
- В) халқаро мухитнинг
- Д) ижтимоий — маданий мухитнинг
- Е) халқаро ва ижтимоий — маданий мухитнинг

26. Коммуникация босқичлари қуйидагилардир:

- А) ахборот жўнатувчи, айнан ахборотнинг ўзи, узатиш канали, ахборотни қабул қилувчи
- Б) ғояни ёки ахборотни пайдо бўлиши ва узатилиши
- В) ахборотни узатиш ва қабул қилиш
- Д) ғоя ёки ахборотни пайдо бўлиши, ахборотни кодга солиш ва узатиш каналини танлаш, ахборотни айнан узатиш, кодлаштирилган ахборотни асл ҳолига келтириш (декодирование)
- Е) ахборотни қабул қилиш

27. Ташкил қилиш функциясининг асосий мақсади —бу:

- А) ташкилот структурасини танлаш
- Б) ташкилот структурасини такомиллаштириш
- В) бошқарув объекти -ичида бошқарувчи ва бошқарилувчи жараёнларни тартибли амалга оширишни таъминлаш
- Д) ташкилотнинг мақсадларини белгилаш
- Е) ташкилот бошқарув тизимини такомиллаштириш

28. Ф. Тейлорнинг диққат марказида, энг аввало:

- А) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр туради
- Б) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради
- В) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради
- Д) «инсоний муносабатлар», «бирдамлик руҳи», «муштараклик туйғусюши шакллантириш фикри туради
- Е) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр, ҳамда ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради

29. «Инсоний муносабатлар» мактаби:

- А) меҳнатни технократик бошқарилишига асос солган мактабдир
- Б) «Тейлоризм»ни қўллаб қувватловчи мактабдир
- В) ишчи — бу фикрсиз робот эмас деган ғояни илгари сурган мактабдир
- Д) «Тейлоризм» га қарши турувчи мактабдир
- Е) ишчи —бу фикрсиз робот эмас деган ғояни илгари сурган ва «Тейлоризм» га қарши турувчи мактабдир

30. Иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи деганда:

- А) монополлашган иқтисоддан эркин иқтисодга ўтиш тушунилади
- Б) мустақиллик фикрини кенгроқ англаш тушунилади
- В) давлат ва жамият бошқарувида қонуннинг устиворлиги тушунилади
- Д) республиканинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш тушунилади
- Е) монопотлашган иқтисоддан эркин иқтисодга ўтиш, республиканинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш тушунилади

31. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:

- А) меҳнат шароитини яратиш
- Б) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш
- В) маркетинг хизматини уюштириш
- Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш
- Е) меҳнат шароитини яратиш, маркетинг хизматини уюштириш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш

32. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар:

- А) илмий асосланган бўлиши
- Б) бир — бири билан алоқадорлиги
- В) тезкор бўлиши
- Д) самарали бўлиши
- Е) илмий асосланган бўлиши, бир —бири билан алоқадорлиги, тезкор бўлиши, самарали бўлиши

33. Қуйидаги усуллардан қай бири ходимларга таъсир этиш бўйича энг унумли саналади:

- А) мажбурлаш
- Б) тақдирлаш
- В) ишонтириш
- Д) ибрат асосида

34. Бошқарув функцияси деганда:

- А) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият тушунилади
- Б) корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади
- В) ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади
- Д) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият, корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади
- Е) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият, корхонанинг моддий — техника базасини яратишга қаратилган фаолият, ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади

35. Бошқариш структураси деганда:

- А) бошқариш; мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир — бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади
- Б) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади
- В) бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- Д) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа, бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- Е) бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир — бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси, бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади

36. Стратегик қарор:

- А) бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади
- Б) тор доирадаги муаммога таълуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлар юзасидан қабул қилинади
- В) юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади
- Д) корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадида қабул қилинади
- Е) Бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади, корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадида қабул қилинади

37. Қуйида қайд қилинган эҳтиёжларнинг қайси бири бирламчи эҳтиёжларга киради:

- А) физиологик эҳтиёжлар
- Б) социал эҳтиёжлар
- В) маърифатга бўлган эҳтиёжлар
- Д) маънавиятга бўлган эҳтиёжлар
- Е) ўзликни англашга бўлган эҳтиёжлар

38. Коммуникация — бу:

- А) кишилар ўртасида ўзаро ахборот алмашувидир
- Б) маълумот ва хабарларни тўплашдир
- В) давлат назорати ва бошқаруви остидаги объектдир
- Д) икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни
- Е) маълумот ва хабарларни тўплашдир, икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни

39. Бошқарув самарадорлиги деганда:

- А) ялпи ички маҳсулот тўшунилади
- Б) сарфланган харажатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади
- В) эришилган самаранинг сарфланган харажатга бўлган нисбати тушунилади
- Д) ялпи инвестиция тушунилади
- Е) ялпи ички маҳсулот, сарфланган харажатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади

40. Илмий бошқарув мактаби фикрларининг ривожланиши даври:

- А) 1920-1950 йил
- Б) 1930— 1950 йилдан ҳозирги давргача
- В) 1885-1920 йил
- Д) 1950 йилдан ҳозирги давргача
- Е) 1950-1985 йил

41. Режалаштириш — бу:

- А) бу ҳар бир функционал бўғиннинг жойини белгилаш
- Б) ташкилотни бошқарув структурасини тузиш
- В) кишиларни иш фаолиятга қизиқтириш
- Д) раҳбарият ҳаракатларининг ягона йўналишини, ташкилот ва аъзоларининг умумий мақсадларга эришиш йўлидан ҳаракат бирлигини таъминлаш воситаси
- Е) ташкилот мақсадларига эришиш воситаси

42. Бошқарув усуллари:

- А) фаолият йўналиш
- Б) кишиларга таъсир этишнинг умумий воситалари ва йўллари
- В) раҳбарни шахсий субъектив жиҳатларининг қўлланиши
- Д) ташкилотнинг функционал бўғинларининг вазифаларини бажарилиши
- Е) ҳулқ —атвор меъёрлари

43. Қарор қабул қилиш —бу:

- А) розилик бериш
- Б) алтернатив ечим танлаш
- В) муаммоларни ўрганиш
- Д) эришилган натижаларга баҳо бериш
- Е) муаммоларни ўрганиш ва эришилган натижаларга баҳо бериш

44. Бошқаришнинг иқтисодий усуллариининг жумласига қуйидагилар киради:

- А) кредит ва фоиз ставкаси, солиқ ва солиқ юки
- Б) бож туловлари
- В) субсидия ва санкция
- Д) нарх —наво
- Е) кредит ва фоиз ставкаси, солиқ ва солиқ юки, бож туловлари, субсидия ва санкция, нарх —наво

45. Менежмент субъекти бўлиб:

- А) ижро этувчи ҳокимият ҳисобланади
- Б) концернлар ҳисобланади
- В) ижро этуви ҳокимият ва бошқарув органлари ҳисобланади
- Д) бошқарув органлари ҳисобланади
- Е) тадбиркор

46. Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида давлат қўйидаги қайси ойилларга асосланиб бошқарилади:

- А) қайта алоқалар принципи
- Б) демократиялаш принципи
- В) демократияни тан олмаслик принципи

Д) автократлик принципи

Е) демократияни тан олмаслик принципи, автократлик принципи

47. Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб ахборотлар қандай турларга бўлинади?

А) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар

Б) ҳисобга олиш бўйича ахборотлар

В) директив ахборотлар, назорат қилиш бўйича ахборотлар

Д) назорат қилиш бўйича ахборотлар

Е) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар, ҳисобга олиш бўйича ахборотлар

48. Ташқи коммуникация деганда:

А) раҳбар атрофидаги шов — шувлар тушунилади

Б) ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади С) корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади

В) раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация тушунилади

Д) корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашуви, раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация тушунилади

49. Мақсад-бу:

А) муддао

Б) у ёки бу ниятга эришиш учун кўзда тутилган муштарак орзу

В) бу навбатдаги босқичда “жанг” билан забот қилинадиган бамисоли чўққидир

Д) нотўғри жавоб йўқ.

50. Бошқариш поғона (даража)ларига қараб мақсадлар қандай турларга бўлинади:

А) сиёсий мақсадлар

Б) туман мақсадлари

В) иқтисодий мақсадлар

Д) ижтимоий мақсадлар

51. “Мақсадлар шажараси” деганда:

А) мақсаднинг муҳумлиги жихатидан ранжирланиши, тартибланиши тушунилади

Б) мақсадни қўйиш ва амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги тушунилади

В) бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсунуши тушунилади

Д) мақсадлар билан уларга еришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвири тушунилади.

52. Бошқарув функцияси деганда:

А) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият тушунилади

Б) корхонанинг моддий-техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади

В) ходимларни корхона режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади

Д) а+б

53. Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири бошқариш функцияси ҳисобланади:

А) режалаштириш

Б) ташкил қилиш

В) тартибга солиш ва мувофиқлаштириш

Д) нотўғри жавоб йўқ.

54. Бошқариш фаолияти турларига қараб бошқариш функциялари:

А) ҳудудий ва тармоқ функцияларига бўлинади

Б) раҳбар ва бўйсунувчи функцияларига бўлинади

В) умумий (асосий) ва аниқ функцияларга бўлинади

Д) нотўғри жавоб йўқ

55.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:

- А) меҳнат шароитини яратиш
- Б) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш
- В) маркетинг хизматини уйуштириш
- Д) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш.

56.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг социал функциясига киради:

- А) маблағларнинг доиравий оборотини таъминлаш
- Б) ходимларнинг сотсиал маданий-маънавий еҳтиёжларини қондириш
- В) ходимларни меҳр-шавқатли ва ўзаро муносабатларда сабр тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш
- Д) ахборотлар оқимини ташкил қилиш.

57.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий-маърифий функциясига киради:

- А) фойда олишни таъминлаш
- Б) ходимларнинг сотсиал маданий-маънавий еҳтиёжларини қондириш
- В) бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш
- Д) ходимларга ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш.

58.Бошқариш структураси деганда:

- А) бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларни бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади
- Б) бошқарув органлари тизимида қуйи органларнинг йуқорри органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади
- В) бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади
- Д) б+в

59.Ташкилий структураларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари:

- А) бошқарув тизими шаклида бўлади
- Б) бошқарув бўғинлари шаклида бўлади
- В) бошқарув босқичлари шаклида бўлади
- Д) б+в

60.Чизикли штабли структура:

- А) ҳар бир чизикли раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яни штаблар тузиш орқали ташкил етилади
- Б) ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функсияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил етилади
- В) барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш йачейкаларни корхона раҳбарига бўйсиндириш орқали ташкил етилади
- Д) б+в

61.Функционал структура:

- А) барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш йачейкаларини корхона раҳбарига бўйсиндириш орқали ташкил етилади
- Б) ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функсияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил етилади
- В) ҳар бир чизикли раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил етилади
- Д) а+б.

62.Маркетинг фаолиятининг асосий мақсади:

- А) ижтимоий зарурий фикр яратиш
- Б) фикрларни тафсия ета билиш
- В) тавсия етилган мулохазаларни жамоа нормалари сифатида тадиқланиши
- Д) фаолият қаратилган объектни ўрганган ҳолда фикрлар юрутиш.

63.Махсулот яратишда биринчи босқич:

- А) бошқарув тахлили
- Б) конструкторлик
- В) бошланғич фикрлар
- Д) яратилган фикрни танлаш ва дастлабки баҳолаш.

64.Маркетингнинг асосий мақсади нима?

- А) корхонани юқори фойда билан тامينлаш
- Б) харидорни талаб ва эҳтиёжларини қондириш
- В) ишлаб чиқаришни тартибга солиш
- Д) ҳамма жавоблар тўғри.

65.Рекламанинг мақсади нима?

- А) сотишни тезлаштириш
- Б) юқори баҳо билан сотиш учун шароит яратиш
- В) сотишдан юқори фойда олиш
- Д) ҳамма жавоблар тўғри.

66.Бозор конъюктураси нима?

- А) талаб ва таклиф ўртасидаги муносабат
- Б) баҳонинг даражаси
- В) товарнинг харажати
- Д) захирадаги товарлар.

67.Автократик раҳбарлар бўйсинувчиларнинг:

- А) ташаббускорлигига тўла-тўқис таянади
- Б) ташаббускорлигига йўл қўймайди
- В) ташаббускорлигини рағбатлантиради ва ундан фойдаланади
- Д) фаоллигига рағбатлантиради.

68.Либерал раҳбарлар кадрларни танлашда:

- А) бепарволарча ёндашадилар
- Б) кучли рақобатдошлардан қутулиш пайида бўладилар
- В) ишчан, билимдон ходимларга мўлжал оладилар, уларни ўсишига ёрдам берадилар
- Д) ташқаридан мадад кутади.

69.Фирманинг қайси бошқарув даражаси ҳамма бўлинмалар фаолиятига мувофиқлиги (мослиги) ҳолда фирманинг самарали ишлаши ва ривожланиши таъминланишини амалга оширади?

- А) бошқарувнинг олий даражаси-Top management
- Б) бошқарувнинг уртача даражаси-Middle management
- В) бошқарувнинг куйи даражаси-Lower management
- Д) бошқарувнинг олий даражаси-Top management, Бошқарувнинг куйи даражаси-Lower management

70.Стратегик режалаштиришнинг учта асосий босқичини айтинг

- А) ташки, ички муҳит тахлили: вазифа ва мақсаднинг аниқланиши, стратегия ишлаб чиқиш
- Б) натижавийлик тахлили: рақобатбардошлигини аниқлаш, фирманинг иқтисодий имкониятларини аниқлаш
- В) рақобатбардошлигини аниқлаш, ички муҳит тахлили
- Д) стратегияни бошқариш, рақобатбардошлигини аниқлаш, ички муҳит тахлили

71. Самарадорлик – бу ...

- А) ракобат шароитида ташкилот яшаб қолиши ва муваффақият қозониши учун муҳим бўлган омил
- Б) ҳақиқий ишнинг ҳақиқий ишчилар томонидан бошқарилиши
- В) савдонинг катта ҳажми
- Д) ишлаб чиқариш самарадорлигининг қурсаткичи, фойдаланилган ресурсларнинг маҳсулот бирлигида ифода қилинган

72. Бошқарувнинг авторитар услубида бошқарувчи

- А) ҳамма муаммоларни ўзи ҳал қилади
- Б) бирқарорга қилишга олдин қўл остидагилар билан маслаҳатлашади
- В) юқоридан топшириқларни қўлади
- Д) ҳамма жавобгарликни ўзидан соқит қилади
- Е) юқоридан топшириқларни қўлади, ҳамма жавобгарликни ўзидан соқит қилади

73. Ф. Тейлор менежментнинг қайси тамойилларини аниқлаган.

- А) ишчини илмий танлаш, ишчини илмий ўқитиш.
- Б) ишни иқтисослаштириш
- В) ишчини илмий танлаш, ишчини илмий ўқитиш ва ишни иқтисослаштириш
- Д) ишни самарали бажарилиши учун ишчиларни ресурслар билан таъминлаш.
- Е) ишчини илмий танлаш, ишчини илмий ўқитиш, ишни иқтисослаштириш, ишни самарали бажарилиши учун ишчиларни ресурслар билан таъминлаш.

74. Технология – бу:

- А) техника, асосий ишлаб чиқариш воситалари йиғиндиси;
- Б) ҳом-ашё, материаллар ва ахборотни қайта ишлаш усуллари йиғиндиси;
- В) сифатли ва арзон тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришда қўлланиладиган меҳнат предметлари ва воситалари йиғиндиси;
- Д) барча жавоб тўғрисида.

75. Фирманинг ташкилий тузилмасига қандай омиллар таъсир қўрсатади.

- А) Иш вақти ва меҳнат шароитлари.
- Б) Ишлаб чиқариш омиллари.
- В) Демографик ва географик омиллар.
- Д) Иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, илмий, техникавий омиллар.
- Е) Бошқариш принциплари.

76. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усули нималарга асосланади.

- А) Яққа бошқилик муносабатлари, интизом ва маъсулиятга
- Б) Ташкилий тузилишга
- В) Маъмурий ҳудудларнинг пайдо бўлишига
- Д) Бошқарув вазифалари ва технологияларини мукаммаллашувига
- Е) Иқтисодий самарадорликка

77. Ташкилотнинг ташқи муҳити элементларини қўрсатинг.

- А) Ташкилий боғлиқлар
- Б) Меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи боғлиқлари
- В) Истеъмолчилар, ракобатчилар, давлат, мол етказиб берувчилар ва бошқалар
- Д) Талаб ва таклиф
- Е) Режалаштириш ва ҳисоб китоб бўлими.

78. Бошқариш таълимотидаги асосий мактаблар.

- А) Илмий, мумтоз, "Инсоний муносабатлар мактаби", микдорий тизимли менежмент
- Б) Мумтоз, илмий, чизикли, функционал
- В) Аралаш, чизикли, функционал
- Д) Инновацион, демократик, либерал, авторитар
- Е) Демократик, либерал, авторитар

79. Менежмент фанининг таҳлил усуллари.

- А) Системали, самарали, иерархик
- Б) Микродаражада, макродаражада
- В) Системали, комплекс, кузатиш, интеграцион, иктисодий математик, эксперимент, социологик кузатув
- Д) Социологик кузатув, системали, алокали, функционал, чизикли
- Е) Самарали, комплекс, чизикли, функционал

80. Махсулот сифатини бошқариш тушунчаси.

- А) Бошқарув тартиб коидаси
- Б) Иктисодий ва ижтимоий омиллар
- В) Стратегия ва структура
- Д) Истеъмолчилар талабларига мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни бошқариш
- Е) Ижтимоий иктисодий кўрсаткичлар йиғиндиси

81. Амир Темурнинг давлатни бошқариш принциплари.

- А) Автократик, яқка ҳокимлик, буйруқбозлик, консерватизм
- Б) Буйруқбозлик, каттик марказлашув, формализм
- В) Махтублик, билимдонлик, иерархия, жавобгарлик
- Д) Илмийлик, яқка ҳокимлик, иерархия, демократия, машварат
- Е) Машварат, эҳтиёткорлик, бюрократия, буйруқбозлик

82. Бошқарувнинг "7-с" тамойили.

- А) Стратегия, структура, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар
- Б) Стратегия, структура, тизим, иктисодий ишлаб чиқариш, бошқарув коидаси, ижтимоий химоя, якуний натижалар
- В) Иктисодий ишлаб чиқариш, структура, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар
- Д) Ижтимоий химоя, структура, "ноу-хау", ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, якуний натижалар
- Е) Стратегия, иктисодий ишлаб чиқариш, тизим, ходимлар таркиби, бошқарув коидаси, бошқарув маҳорати, ижтимоий химоя

83. Ахборот алмашинувиининг самарадорлигига таъсир қиладиган муҳим омил.

- А) Тесқари алоқанинг мавжудлиги
- Б) Бир томонлама алоқа
- В) Ахборотнинг камлиги
- Д) Оддий ахборот тизими
- Е) Мураккаб ахборот тизими

84. Бошқарувнинг умумдават органлари қуйидагилардан иборат.

- А) Олий Мажлис, конгресслар, жамоат бирлашмалари
- Б) Суд органлари, Вилоят ҳокимияти, туман ҳокимлиги
- В) қонун чиқарувчи орган, ижро этувчи орган, суд органлари
- Д) Вилоятлар халқ депутатлари кенгаши, туман, шаҳар халқ депутатлари кенгаши депутатлари кенгашлари
- Е) Ҳоким, вакиллик органлари, ижроия органлари

5. Кооперация бу-

- А) Молиявий жамғарма бўлиб, сармояларни бирлаштиради.
- Б) Ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.
- В) Бу аниқ вазифалар, йирик мақсадли дастурлар ва лойиҳаларни амалга ошириш мақсадида ташкил этиладиган бирлашма.
- Д) Жисмоний ва юридик шахсларнинг қўнгилли жамоат бирлашмалари

Е) Ишлаб чиқаришнинг диверсификасияси асосида таркиб топадиган йирик тармок.

86.Ассоциация бу-

А) Ноишлаб чиқариш тармоклари, ижодий жамоалар, транспорт ва алоқа корхоналарининг кўнгилли бирлашмаси.

Б) Иктисодий тизимнинг асосий ва бирламчи бўғини бўлиб, маҳсулот ишлаб чиқариши, сотади, алмашади ва хизмат кўрсатади.

В) Ходимларнинг ижтимоий иктисодий ҳуқуқларини ва манфаатларини ҳимоя қилади.

Д) Корхоналарнинг пайчилик асосидаги кўнгилли бирлашмаси

Е) Жисмоний ва юридик шахсларнинг кўнгилли жамоат бирлашмалари

87.Бошқарув қарорларини қабул қилишда қўлланиладиган усуллар.

А) Иктисодий, ижтимоий, маъмурий, рухий усуллар

Б) Муаммони қўйиш, муаммони ечиш, қарорни танлаш, қарорларнинг бажарилишини таъминлаш

В) Иктисодиётни диверсификациялаш, бошқарувга ёрдам бериш, корхонага имтиёзлар бериш

Д) Ҳуқуқий, маъмурий, техникавий усуллар

Е) Режалаштириш, ташкил этиш, назорат, мотивасия

88.Бошқаришнинг ҳуқуқий воситалари қуйидагилардан иборат.

А) Ижтимоий муносабатларга юридик, қонуний таъсир ўтказиш жараёнида қўлланиладиган ҳуқуқий меъёрлар мажмуи

Б) Иктисодий усуллардан ва манфаатлардан қонуний фойдаланиш

В) Кредит ва фойз ставкаси, солиқлар, бож тўловлари

Д) Экспорт ва импортни мувозанатлаштириш, инновацияни йўлга қўйиш, иктисодиёт таркибини ўзгартириш

Е) Корхонада соғлом рухий муҳитни яратиш, маънавий вазиятга таъсир кўрсатиш

89.Бошқарув поғонасига кўра менежерлар тоифаси.

А) Раҳбар-дипломат, раҳбар-мураббий, раҳбар-инноватор

Б) Ишчанлик ва шахсий сифатлари бўйича, билими кўникма ва маҳорати бўйича раҳбар.

В) Авторитар. Демократик ва либерал раҳбарлар.

Д) Сангвиниклар, флегматиклар, холериклар ва меланхоликлар

Е) Юқори поғонадаги, ўрта поғонадаги ва қуйи поғонадаги менежерлар

90.Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.

А) Манфаатдорлик, самарадорлик, кўтаринкилик

Б) Илмий асосланганлик, алоқадорлик, аниқ ва тўғрилик, қисқалик, тезкорлик

В) Самаралилик, оперативлик, яққабончилик, муқобиллик, мукаммаллик

Д) Аниқ мақсад, мустақиллик, ижобий натижа, мукаммаллик

Е) Эҳтиёжларни қондириш, жавобгарлик, маъмурият сиёсатини ақс эттириш

91.Қуйидагилардан қайси бири замонавий менежмент тамойили ҳисобланади.

А) Номенклатура тамойили

Б) Формализм, расмийчилик тамойили

В) Иерархия тамойили

Д) Консерватизм тамойили.

92.Бошқариш функцияларини кўрсатинг

А) Режалаштириш, прогнозлаш, таҳлил қилиш, рағбатлантириш

Б) Фойда тақсиротиға қатнашиш, назорат, моделлаштириш

В) Режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, мотивасия, назорат

Д) Маълумотларни йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш, таҳлил қилиш, қарор учун тайёрлаш

Е) Муаммони қўйиш, муаммони ечиш, қарорни танлаш, назорат қилиш

93.Режалаштириш функциясини бажаришда қўлланиладиган усуллар.

- А) Комплекс, системали, таркибий, интеграсион, прогрессив
- Б) Регрессион тахлил, диверсификасия, моделлаштириш, кузатиш, тажриба
- В) Иктисодий тахлил, статистик, делфа, математик моделлаштириш усуллари
- Д) Прогнозлаш, экстраполясия, регрессион тахлил, моделлаштириш, делфа, омилли тахлил
- Е) Прогрессив, моделлаштириш, таркибий, системали, статистик, иктисодий усуллар

94.Ташкилотнинг инновацион мақсадлари бу:

- А) Хар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади.
- Б) Корхонага ва айрим ходимларга қийинчиликлар туғдирадиган мақсадлар тушунилади.
- В) Янги махсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияларни жорий қилиш бўйича қўйиладиган мақсадлар тушунилади.
- Д) Ходимлар малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар тушунилади.
- Е) Бирор бир муаммони ҳал қилиш зарурати тугилганда пайдо бўладиган мақсадлар.

95.Ахборотлар функционал мазмунига қараб қуйидагича туркумланади.

- А) Ички ва ташқи ахборотлар
- Б) Бирламчи, оралик ва якуний ахборотлар
- В) Директив, ҳисобот, ҳисобга олиш ва назорат кўринишидаги ахборотлар
- Д) Техник технологик, ташкилий, ҳукукий, иктисодий, ижтимоий
- Е) Тарихий, жорий, перспектив ахборотлар

96.Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг социал функциясига киради.

- А) Маблагларни айланма ҳаракатини таминлаш.
- Б) Бошқариш девони ходимлари ўртасида маъсулиятларни белгилаш
- В) Корхонада маркетинг хизматини уюштириш
- Д) Ходимларнинг ижтимоий ҳимоясини таъминлаш
- Е) Корхонанинг фойда олишини таъминлаш

97.Бошқариш структураларининг ташкилий турлари:

- А) Чизикли, чизикли штабли, функционал, чизикли функционал, дастурли мақсадли
- Б) Бош штаб, чизикли, чизикли штабли, дастурли мақсадли, чизикли функционал
- В) Чизиксиз, функционал, дастурли мақсадли
- Д) Функционал, дастурли мақсадли, чизиксиз функционал, бош штаб
- Е) Чизикли, функционал, бош штаб, дастурли мақсадли.

98.Ташкилотга иккинчи даражали таъсир кўрсатадиган ташқи муҳит омилларини кўрсатинг.

- А) Илмий-техникавий тараккиёт
- Б) Давлат иктисодиётининг аҳволи
- В) Ташкилотга қаратилган эътибор
- Д) Ижтимоий, маданий ва сиёсий ўзгаришлар
- Е) Марказлашган бошқарувни ташкил этиш

99.Ташкилий принцип нима.

- А) Байрамларни ташкил этиш.
- Б) Корхонанинг барча боълимларини яхлит қилиб бирлаштириш
- В) Кундалик ишларни режалаштириш ва амалга ошириш
- Д) Бошқарувда назоратни кучайтириш
- Е) Ходимлар билан ишлаш

100.Ахборот алмашиниш усуллари.

- А) Бир томонлама, икки томонлама, кўп томонлама ва мураккаб
- Б) Бир томонлама, икки томонлама, кўп томонлама ва оддий
- В) Бир томонлама, икки томонлама, оддий ва мураккаб
- Д) Оддий, мураккаб, тизимли, комплекс

101. Менежмент – бу:

*Бошқарув ҳокимияти ва санъатидир;
Ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танловдир;
Одамларни бошқариш
Самаради қарор қабул қилиш.

Менежмент фани – бу бошқарувчига:

Бозорни ўрганиш
Ташкилий ишларни ўргатувчи фандир;
Қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш жараёнини ўргатувчи фандир;
*Танловни тўғри амалга оширишни, Ишчан қарорни қабул қилишни ва Қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш жараёнини ўргатувчи фандир;

Менежмент объекти бўлиб:

Суд ҳокимияти
Қонун чиқарувчи ҳокимият ҳисобланади;
шаҳар ҳокимиятлари ҳисобланади;
*Мамлакат, Туман ёки шаҳар ҳисобланади

Менежмент субъекти бўлиб:

Ижро этувчи ҳокимият ҳисобланади;
Моддий дунё
Корхоналар
*Ижро этувчи ҳокимият ва бошқарув органлари

Бошқаришнинг сир асрорларини илмий асосда ўрганишда менежмент фани қуйидаги усулларнинг қайси бирини қўллайди:

Кузатиш усули;
Эксперимент усули;
Моделлаштириш усули;
*Кузатиш, эксперимент ва моделлаштириш усули

Қуйида қайд қилинган фанларнинг қайси бири менежмент фани билан узвий боғланган:

Социология;
Психология;
Кибернетика;
Социология; Психология; Кибернетика

Бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликда ўрганилмоқчи бўлса, у ҳолда менежмент фани:

*Комплексли ёндашув усулини қўллайди;
Иқтисодий математик ёндашув усулини қўллайди;
Социологик кузатув усулини қўллайди;
Психологик усулни қўллайди.

Кимлар илмий менежментнинг (1885-1920) намояндалари бўлган:

Файол А, Вебер м ва бошқалар;
*Тейлор Ф, Эмерсон Г ва бошқалар;
Мэйо Э, Лайкерт Р ва бошқалар;
А.Смит, Д.Рикардо.

Кимлар мумтоз ёки маъмурий менежментнинг (1920-1950) намоёндалари бўлган:

Саймон г, друкер п, дейл э ва бошқалар;
Мэйо Э, Лайкерт Р ва бошқалар;
Тейлор Ф, Эмерсон Г ва бошқалар;
*Файол А, Вебер М ва бошқалар;

Кимлар “инсон муносабатлари” мактаби (1950 йилдан ҳозиргача)нинг намоёндалари бўлган:

Тейлор Ф, эмерсон г ва бошқалар;
Файол А, Вебер М ва бошқалар;
*Мэйо Э, Лайкерт Р ва бошқалар;
ТейлорФ ва Файол А

Кимлар микдорий, тизимли ёки замонавий менежмент (1950 йилдан ҳозиргача)нинг намоёндалари бўлган:

*Саймон Г, друкер П, дейл Э ва бошқалар;
Тейлор Ф, Эмерсон Г ва бошқалар;
Файола, Вебер М ва бошқалар;
Мэйо Э, Лайкерт Р ва бошқалар;

Ф.Тейлорнинг диққат марказида, энг аввало:

Фикр туради;

*Ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради;

14 тадан иборат бошқариш принциплари туради;

“Инсоний муносабатлар”, “бирдамлик руҳи”, “муштараклик туйғуси”ни шакллантириш фикри туради;

Г.Эмерсоннинг диққат марказида, энг аввало:

14 тадан иборат бошқариш принциплари туради;

“Инсоний муносабатлар”, “бирдамлик руҳи”, “муштараклик туйғуси”ни шакллантириш фикри туради;

Ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради;

*Икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр туради;

А.Файолнинг диққат марказида, энг аввало:

*«Инсоний муносабатлар», “бирдамлик руҳи”, “муштараклик туйғуси”ни шакллантириш фикри туради;

14 тадан иборат бошқариш принциплари туради;

Икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар, шунингдек оқил ва соғлом фикр туради;

Ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излаш туради;

“Инсоний муносабатлар” мактаби:

*Меҳнатни технократик бошқарилишига асос солган мактабдир;

“Тейлоризм”ни қўллаб – қувватловчи мактабдир;

“Тейлоризм”га қарши турувчи мактабдир;

“Мумтоз менежмент” мактаби.

Х (икс) ва у (игрек) назариясининг намоёндаси ким:

Америкалик муҳандис Ф.тейлор;

Америкалик иқтисодчиг.Эмерсон;

*америкалик олим Д.Мак-Грегор;

Француз олим.А.Файол;

Х (икс) назариясига кўра ёлланма ходим:

*Табиатан ялқов бўлади;

Уддабурон бўлади;

Ўз зиммасига масъулият олишга тайёр бўлади;

Ташкилотчи бўлади.

У (игрек) назариясига кўра ёлланма ходим:

Иззатталаб бўлади;

Табиатан ялқов бўлади;

Фаҳм – фаросатсиз бўлади;

*Табиатан фаол, уддабурон, ташаббус қор бўлади;

Х (икс) назарияси шароитида менежер:

Ходимларни рағбатлантириб турса қифоя;

Ходимларга қулай муҳит яратиб берса қифоя;

Ходимларни доимо мажбурлаш, назорат қилиб туриши зарур;

*Ходимларни доимо жазолаши ва жарима солиш билан қўрқитиб туриши зарур;

У (игрек) назарияси шароитида менежер:

Ходимларга қулай муҳит яратиб берса қифоя;

Ходимларни доимо мажбурлаш, назорат қилиб туриши зарур;

Ходимларни доимо жазолаши ва жарима солиш билан қўрқитиб туриши зарур;

*Ишчини рағбатлантириш ва унга қулай муҳит яратиб берса қифоя.

Сохибқирон амир темур давлат ва жамиятни бошқаришда нечта ижтимоий сиёсий гуруҳга таянган:

10 та;

*12 та;

9 та;

7 та;

Амир Темур фикрига кўра вазирлар қуйида қайд қилинган сифатларнинг қайси бирига эга бўлишлари шарт

Асиллик, тоза наслик ва улуғворлик;

Ақлли, фаросатлилик

Сабр – бардошлилик, мулойимлик;

Асиллик, тоза наслик ва улуғворлик; Ақлли, фаросатлилик, Сабр – бардошлилик, мулойимлик;

Амир темурнинг эътиқод қўйган пири, тинчликсевар ва раиятпарвар инсон зайнуддин абубакр тойбиддин темурга мактуб ёзиб, унинг салтанат юмушларида қуйидаги ишларнинг қайси бирини қўллашни тавсия этган:

Кенгаш;

Машварату маслаҳат;

Хушёрлигу мулоҳазароклик;

* Кенгаш;Машварату маслаҳат, Хушёрлигу мулоҳазароклик;

Қуйидагиларнинг қайси бири менежментнинг принциплари ҳисобланади:

Номенклатура принципи;

*Иерархия принципи;

Формализм, расмийчилик принципи;

Маҳдудлик тамойили.

Маъму-рий буйруқбозлик тизими шароитида давлат қуйидаги қайси тамойилларга асосланиб бошқарилади:

Қайта алоқалар принципи;

Демократиялаш принципи;

Демократияни тан олмаслик принципи;

*Демократияни тан олмаслик,буйруқбозлик, расмийчилик,консерватизм.

Бозор иқтисодиёти шароитида ўзбекистонда давлатқуйидаги қайси принципларга асосланиб бошқарилади:

Консерватизм

Маҳдудлик

Юксак маънавият ринципи;

*Иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи,Демократия принципи;

Иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи деганда:

Монополлашган иқтисоддан эркин иқтисодга ўтиш тушунилади;

Мустақил фикрни кенгроқ англаш тушунилади;

*Давлат ва жамият бошқарувида қонуннинг устуворлиги тушунилади;

Эркин иқтисодиёт тушунилади.

Демократия принцири деганда:

Ўзининг ва ўз халқининг, ватаннинг қадру қиймати, ор номусини англаб, уни ҳомоя қилиш тушунилади;

Қатъий белгиланган нархлардан эркин нархларга ўтиш тушунилади;

* Барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги тушунилади;

Мустақиллик тафаккурини кенгроқ тушуниш.

Юксак маънавият принципи деганда:

Социалистик мусобақадан эркин рақобатга ўтиш тушунилади;

Озчиликнинг кўпчилиikka бўйсунishi тушунилади;

*Янги фикрий кашфиётлар, юксак ғоялар, ниятлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдоди, бор имконияти, керак бўлса жонини юрт истиқболи, элига бахшида этиш тушунилади;

Қонун устуворлиги.

Мақсад – бу:

Мурод;

*У ёки бу ниятга эришиш учун кўзда тутилган муштарак орзу;

Ният

Режа.

Бошқариш поғона (даража)ларига қараб мақсадлар қандай турларга бўлинади:

Сиёсий мақсадлар;

*Туман мақсадлар;

Иқтисодий мақсадлар;

Маънавий – маърифий мақсадлар.

Умумжамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришга қараб мақсадлар қандай гуруҳларга бўлинади:

* Социал мақсадлар;

Корхона мақсадлари;

Бўлим мақсадлари;

Сиёсий мақсадлар

Узлуксиз мақсад деганда:

Беш йиллик ёки ундан кўпроқ давр мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади;

*Қар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади

Бирор – бир муаммони ҳал этиш зарурати туғилган ҳолларда пайдо бўладиган мақсадлар тушунилади;

Бир йил ичида, квартал, бир ой мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади.

Инновацион мақсадлар деганда:

Янги техникани ишлаб чиқаришга жорий этиш,

Корхонага ва айрим ходимларга қийинчиликларга туғдирадиган мақсадлар тушунилади

*Янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган мақсадлар тушунилади;

Ходимлар малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар тушунилади;

“Мақсадлар шажараси” деганда:

Мақсадни қўйиш ва амалга оширишнинг мавжуд шарт – шароитларга боғлиқлиги тушунилади;

Бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсиниши тушунилади;

*Мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқаларнинг график тасвири тушунилади;

Мақсаднинг муҳимлиги жиҳатдан занжирланиши, тартибланиши тушунилади.

Мақсадли бошқарув усулининг биринчи поғонасида:

Фаолият соҳасидаги корхонанинг умумий мақсадлари аниқланади;

*Корхонанинг узоқ муддатли ва стратегик мақсадлари аниқланади

Хусусий, яқка мақсадларни режалаштириш ва уларнинг бажарилиш

Мақсаднинг қай даражада бажарилганлигига баҳо берилади.

Бошқарув функцияси деганда:

*У ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият тушунилади;

Корхонанинг моддий – техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади

Ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият

Бизнес режани тузишга қаратилган фаолият.

Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири бошқариш функцияси ҳисобланади:

Режалаштириш;

Ташкил қилиш;

Тартибга солиш ва мувофиқлаштириш;

*Режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш ва назорат қилиш

Бошқариш фаолияти турларига қараб бошқариш функциялари:

Ҳудудий ва тармоқ функцияларга бўлинади;

Раҳбар ва бўйсунувчи функцияларга бўлинади;

Умумий (асосий) ва аниқ функцияларга бўлинади;

*Иқтисодий, социал, маънавий – маърифий ва ташкилий функцияларга бўлинади;

Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:

Меҳнат шароитини яхшилаш;

Ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш;

* Маркетинг хизматини уюштириш;
Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш;

Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг ижтимоий функциясига киради:

Маблағларнинг доиравий айланишини таъминлаш;
Ижтимоий ҳимояни таъминлаш;

Ахборотлар оқимини ташкил қилиш;

Маблағларнинг доиравий айланишини, Ижтимоий ҳимояни, Ахборотлар оқимини ташкил қилиш; Ахборотлар оқимини ташкил қилиш;

Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий – маърифий функциясига киради:

Фойда олишни таъминлаш;

Ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш;

Бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш;

*Ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш;

Бошқариш структураси деганда:

* Бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва буғунлқарининг мажмуаси тушунилади;

Бошқарув органлари тизимида қўйи органларнинг юқори органларга бўйсунилиши ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади;

Бўлинмалар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва узаро алоқа шакллари тушунилади;

Бошқарув тизимлари тушунилади.

Ташкилий структурани ҳосил қиладиган бошқариш органлари:

Бошқарув тизими шаклида бўлади;

Бошқарув пағонаси шаклида бўлади;

Бошқарув органи шаклида бўлади;

* Бошқарув тизими, бўғинлари ва босқичлари шаклида бўлади

Агар бошқаришнинг ҳамма функциялари корхона раҳбари қўлида тўпланиб барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкалари унга бўйсунса, у ҳолда бошқаришнинг бундай ташкилий структураси:

*Чизиқли (погонали) структура кўринишида бўлади;

Чизиқли-штабли структура кўринишида бўлади;

Чизиқли – функционал структурат кўринишида бўлади;

Дастурли-мақсадли структура кўринишида бўлади.

Чизиқли – штабли структура:

*Ҳар бир режали раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади;

Ҳар бир бошқарув бўғинига муайяне функцияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил этилади;

Барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкаларини корхона раҳбарига бўйсундириш орқали ташкил этади;

Штаблар ташкил этиш орқали.

Функционал структура:

*Барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкаларини корхона раҳбарига бўйсундириш орқали ташкил этилади;

Ҳар бир чизиқли раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади;

Бошқарувнинг ҳамма функциялари корхонанинг раҳбари кулида тўпланиб, барча қўйи раҳбарлар унга бўйсунди.

Барча юқори раҳбарга бўйсунди.

Қуйида қайд этилган органларнинг қайси бири бошқаришнинг умумдават органларига киради:

Касаба уюшмалари

Қўмиталар

Вазирлик

*Вилоят ва туман ҳокимлиги, Олий суд

Қўйида қайд этилган органларнинг қайси бири бошқаришнинг маҳаллий органларига киради:

Вазирлар маҳкамаси;
Вазирлик ва қўмиталар;
Олий суд;

*Туман ҳокимликлари.

Қўйида қайд этилганларни қайси бири тармоқ органлари бўлиб ҳисобланади:

Шаҳар ҳарқ депутатлари
Олий суд
Туман ҳокимлиги

*Вазирликлар, қасаба уюшмалари, ижодий уюшмалар

Қўйида қайд этилган органларнинг қайси бири ўз-ўзини бошқариш органлари ҳисобланади:

Ассоциациялар;
*Қасаба уюшмалари;
Ширкат ҳўжаликлари;
Жамоа ҳўжаликлари;

Қўйида қайд қилинган услубларнинг қайси бири бошқариш услуби бўлиб ҳисобланади:

Ташкилий – маъмурий методлар;
Анализ ва синтез методлар;

Математик методлар;

* Ташкилий -маъмурий, Иқтисодий, Социал – руҳий

Қўйида қайд қилинган методларни қайси бири бошқариш методи бўлиб ҳисобланади:

Ташкилий – маъмурий методлар;
Иқтисодий методлар;

Социал – руҳий методлар;

*Ташкилий-маъмури, социал-руҳий методлар.

Бошқаришнинг иқтисодий методлари:

Бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишга асосланади;

Кадрларни тўғри танлашга асосланади;

*Иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади;

Буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилишга асосланади

Бошқаришнинг ташкилий – маъмурий методлари:

Умумжамият методларидан фойдаланишга асосланади;

Жамоа манфаатларидан фойдаланишга асосланади

Ҳар бир бошқарув бўғинининг функцияларини белгилашга асосланади;

*Умумжамият методлари-дан ва Жамоа манфаатларидан фойдаланишга асосланади.

Низо - бу

*Ўзаро келишмовчилик ёки қарама-қаршилик, душманлик, адоват орасидатўғилган ҳолат, муносабат, ихтилоф, нифоқ

Асабийлик , кескинлик

Ҳиссий зўриқиш

Асабларни қўзғалиши билан боғлиқ бўлган ҳолат.

Фармойиш бериш шакллари:

Лойиҳалаш киради;

Буйруқ чиқариш киради;

Нормалаш киради;

*Буйруқ бериш ва фармойиш бериш киради.

Қўйида қайд этилганларнинг қайси бири ҳуқуқий нормалар санкцияларига киради:

Интизомий жавобгарлик;

Маъмурий жавобгарлик;

Жиноий жавобгарлик;

* Интизомий, Маъмурий ва жиноий жавобгарлик;

Қарор - бу:

*Бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир;

Бир неча муқобил (альтернатива) пайдо бўлганда вужудга келадиган жараёндир;
Мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келувчи жараён.

Бир неча муқобил пайдо бўлганда вужудга келадиган жараёндир.

Қарор қабул қилиш – бу

Мақсадга эришиш учун ташкилот раҳбарининг ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида муқобилни танлаш жараёни

Маълум бир йўлни танлаш

Ташкилий масалаларнинг ечилиши

Қарорларнинг самаралисини топиш

Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири бошқарув қарорларининг унсури бўлиб ҳисобланади:

Восита;

Жавобгарлик;

Муддат;

*Восита, жавобгарлик, муддат, вазифа.

Стратегик қарор:

Бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдиск амал қилади;

*Юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади;

Корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадларида қабул қилинади;

Тор доирадаги муаммога таълуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлимиёки бир гуруҳхрдимлар юзасидан қабул қилинади.

Амал қилиш даврига қараб қарорлар:

Социал – иқтисодий қарорларга бўлинади;

Техникавий қарорларга бўлинади;

Стертиотип ва ташаббусли қарорларга бўлинади;

*Стратегик ва тактик қарорларга бўлинади;

Такрорланиш ва янгилик даражасига қараб қарорлар:

*Анъанавий ва тавсияли қарорлага бўлинади;

Аниқ ва ноаниқ қарорларга бўлинади;

“Ринги” усули асосида қабул қилинган қарорлага бўлинади;

Янгилик тамойили асосида қабул қилинган қарорларга бўлинади.

Стертиотип қарорлар – бу:

Новаторларча, мазмунига кўра истиқболли бўлган қарорлардир;

*Раҳбар фаолияти қатъий равишда йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида амалга оширилиши лозим бўлган ҳолларда қабул қилинадиган қарорлардир

Одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир;

Ташаббусли қарорлардир.

Консенсус тамойили:

Олдинга сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб – қувватлаш ҳолларида амал қилади;

*Бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча баҳсли масалалар ва турли – туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишишдир

Турли иттифоқ ёки бирлашмалар рўйирост маълум бўлиб турган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал қилади.

Умуман бир фикрга келмаслик

Бошқарувчининг шахсий фазилатлари таъсирида қуйидаги қарорларнинг қайси бири қабул қилиниши мумкин:

Мўътадил, мувозанатлашган қарорлар;

Туртки берувчи қарорлар;

Эҳтиёткорона қарорлар;

* Мўътадил, мувозанатлашган, Туртки берувчи, Эҳтиёткорона қарорлар;

Қуйида қайд қилинган босқичларнинг қайси бири қарорни ишлаб чиқиш жараёни таркибига киради?

Муаммони аниқлаш;

Мезонларни танлаш;

Муқабил вариантларни аниқлаш;

* Муаммони аниқлаш, Мезонларни танлаш, Муқабил вариантларни аниқлаш;

Бизнес режа – бу:

Корхонанинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжатлардан бири.

Корхонанинг ҳисоботи

Бухгалтерия баланси

Молиявий режаси

Қуйида қайд қилинган босқичларнинг қайси бири стратегик режалаштиришнинг олтинчи босқичи бўлиб ҳисобланади:

Ташқи муҳитни ташкил қилиш;

Кучли ва кучсиз томонларни таҳлил қилиш;

*Стратегияни баҳолаш;

Стратегияни амалга оширишни бошқариш;

Қуйида қайд қилинган қайси омиллар корхонанинг ташқи муҳитига таъсир қилувчи омиллар бўлиб ҳисобланади:

Сиёсий омиллар;

Рақобат;

Бозор инжиқликлари;

Сиёсий омиллар; Рақобат, Бозор инжиқликлар.

Сиёсий омилларни таҳлил қилиш жараёнида:

Инфляция суръати, солиқ ставкаси, бандлик даражасига эътибор берилади;

*Мамлакатлараро савдодаги таъриф келишувларига эътибор берилади;

Бозор мувозанатига эътибор берилади;

Ишлаб чиқаришдаги технология ҳолатига эътибор берилади;

Рақобат омилларини таҳлил қилиш:

*Рақобатдош корхоналарнинг хатти – ҳаракатларини кузатишга, уларни назорат қилишга имкон беради;

Корхонанинг тўловчанлик даражасини аниқлашга имкон беради;

A+B;

Ишлаб чиқаришдаги технологияларнинг ҳолатини, унинг ўзгариш суръатини аниқлашга имкон беради.

Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобилнинг қайси турларини эътироф этишади:

Чекланган ўсиш;

Камайиш;

пасайиш

*Чекланган ўсиш ва камайиш.

Чекланган ўсиш муқобили (стратегияси)ни:

Корхона иқтисодий таназзулга учраган даврда танланади;

*Асосан технологияси барқарор бўлган корхона раҳбарлари танлайди;

Технологияси тез – тез ўзгариб турадиган ва иқтисодиёти тез суръат билан ўсаётган корхона раҳбарлари танлайди;

Йирик корпорациялар раҳбарлари танлайди.

Ўсиш муқобили (стратегияси):

Ривожланиб бораётган корхоналарда қўлланилади.

*Корхона жуда оғир шароитда тушиб, унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган ҳолларда қўлланилади

Асосан технологияси барқарор бўлган корхоналарда қўлланилади;

Қўшма корхоналарда қўлланилади

Камайиш муқобили (стратегияси):

Асосан технологияси барқарор бўлган корхоналарда қўлланилади;

Корхона ҳалокатга гирифтор бўлаётган ҳолда қўлланилади

*корхона иқтисодий таназзулга учраган ҳолларда қўлланилади;

Технологияси тез-тез ўзгариб турадиган корхоналарда қўлланилади.

Бизнес режа – бу:

*Корхона (фирма)нинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи асосий ҳужжатдир;

Асосан ишлаб чиқариш бўлимининг режасидир;

Асосан меркетинг бўлимининг режасидир;

Асосан молиявий режадир;

Қуйида қайд қилинган эҳтиёжларнинг қайси бири бирламчи эҳтиёжларга киради:

*Физиологик эҳтиёжлар;

Социал эҳтиёжлар;

Маърифатга бўлган эҳтиёжлар;

Маънавиятга бўлган эҳтиёжлар;

Америкалик руҳшунос абрахам маслоунинг мотивация назарияси:

Боисий тозаланиш назарияси деб юритилади;

*Эҳтиёжлар усутнлиги назарияси деб юритилади;

“Гигиеник омиллар” назарияси деб юритилади;

Кутиш назарияси деб юритилади;

Фредерик герцбергнинг мотивация назарияси:

Кутиш назарияси деб юритилади;

Адолатлилик назарияси деб юритилади;

*Боисий тозаланиш назарияси деб юритилади;

Эҳтиёжлар устунлиги назарияси деб юритилади;

Х (икс) назарияси бўйича:

Ишчилар уддабурон бўладилар

Ишчилар ишлашни хохлайдилар.

*Ишчилар табиатан ялқов, ишқмас бўладилар;

*ташаббускор бўладилар

Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб ахборотлар қандай турларга бўлинади.

Хуқуқий ахборотлар

*Ташқи ахборотлар ;

Шартли доимий ахборотлар

Оралиқ ахборотлар

1. Қуйида қайд қилинган ваколатларнинг қайси бири фармойишли ваколат турига киради:

Тавсияли ваколатлар;

Бир йўналишдаги ваколатлар;

Мувофиқлаштирувчи ваколатлар;

* Тавсияли, Бир йўналишдаги, Мувофиқлаштирувчи ваколатлар.

Қуйида қайд қилинган ваколатларнинг қайси бири идоравий ваколатлар турига киради:

Бир йўналишдаги ваколатлар;

Функционал ваколатлар;

Мурсага келтирувчи ваколатлар;

*Бир йўналишдаги ваколат, тавсияли ваколат

Чизиқли ваколатлар:

*Ташкилотнинг иерархик тузилишининг пайдо бўлиши биланок вужудга келган бўлиб, у якка хокимлик тарзда раҳбарлик қилишга асосланади;

Одатда билвосита алоқалар шароитида амалга оширилиб, улар маълум доирада чекланган бўлади;

Фақат тавсия характерига эга бўлади;

Даъват этувчи ваколатлардир;

Функционал ваколатлар:

Даъват этувчи ваколатлардир;

Тавсия характерига эга бўлидалир;

*Одатда билвосита алоқалар шароитида амалга оширилиб, улар маълум доирада чекланган бўлади;

Хамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш билан боғлиқ



Мустақил иш мавзулари

1. Бозор иқтисодиётининг асосий тушунча ва атамалари
2. Корхона бошқарувининг иқтисодий-ҳуқуқий асослари
3. Корхонанинг моддий базаси ва уларни бошқариш
4. Корхона (фирма)нинг кадрлари салоҳияти
5. Бошқарув муаммолари ва уларни ҳал қилиш йўллари
6. Коммуникация – бошқарув жараёнини боғловчи восита сифатида
7. Режалаштириш ва жорий назорат
8. Менежмент тизими тўғрисида тушунча ва уларнинг моҳияти
9. Корхона (фирма) нинг мақсади
10. Корхонада ишларни лойихалаштириш
11. Менежмент ва тадбиркорлик муҳити
12. Ҳудудий менежмент такомиллаштириш зарурати
13. Менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланиши
14. Менежментга тизимли – вазиятли ёндашув.
15. Менежмент конунлари ва тамойиллари.
16. Менежмент функциялари.
17. Иқтисодиётни бошқаришнинг ташкилий тузилиши.
18. Менежмент усуллари.
19. Ахборот ва коммуникация.
20. Менежментда қарор қабул қилиш.
21. Менежер фаолиятини ташкил этиш.
22. Менежмент услуги ва маданияти.
23. Маркетинг менежменти.
24. Ижтимоий менежмент.
25. Ҳуқуқий менежмент.
26. Менежмент самарадорлиги.
27. Иқтисодий ва ижтимоий бошқарув самарадорлиги тушунчалари.
28. Бошқарувнинг иқтисодий самарадорлик мезонлари ва кўрсаткичлари.
29. Бошқарув самарадорлигини ошириш омиллари ва резервлари.
30. Бошқарув самарадорлигини баҳолаш усуллари.
31. Маркетинг – бошқарув функцияси сифатида.
32. Маркетинг стратегияси ва турлари.
33. Корхона – бозор иқтисодиёти тизими сифатида.
34. Иқтисодиётни бошқариш тизими ва тадбиркорлик.
35. Менежмент тизими ва тадбиркорлик фаолиятининг ҳуқуқий асослари.
36. Тадбиркорлик турлари.
37. Бизнес-режа, унинг моҳияти ва тузилиши. Бизнес-режа кўрсаткичлари.
38. Бошқарувчи кичик функционал тизимларга ўзаро таъсир, уларнинг ўзаро таъсири.
39. Бошқарувда тизимли-вазиятли ёндашув. Яхлит, самарали ва эгилувчан бошқарув тизимини яратиш.
40. Ишлаб чиқариш вазиятлари. Вазиятли ёндашиш.

луғат

Аттестация –бу мутахассисларнинг лавозимига лаёқатини, малакасини, билим даражаси ва хулк-атворини аниклашга ва шу асосда ишга тайинлаш ёки унвон беришга, шунингдек ишдан четлатишга хизмат килади.

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

Ассоциация – бу корхоналарнинг пайчилик асосида кунгилли бирлашмасидир.

Адолат – бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади.

Баҳо – бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган кийматидир.

Ваколат – вакиллик ҳукуки булса, маъсулият бирор иш, ҳатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир.

Вазифа – бу амалга оширилиши,хал килиниши лозим булган масала,ишилиши лозим булган, кузда тутилган мақсад, ёки бирор бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб амал.

Вазирлик – бу ўзига тегишли тармоқнинг хўжалик тизимида бошқаришнинг энг олий бўғинидир.

Бизнес–режа – корхонанинг иш жараёнини тасвирлаб, корхона раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай эришишларини, биринчи навбатда ишнинг даромад келтиришни қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради.

Инсоф – бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси, ишда, кишиларга муносабатда ҳалоллик тўғрилик, баробарлик, софдиллик ва ҳақиқатгуйликдир.

Кенгаш – бу муайян масалани муҳокама этиш ва оқилона қарор қабул қилиш мақсадида уюштириладиган мажлисдир.

Концерн – бу ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик, куп тармокли корпорациядир.

Корпорация – бу ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.

Консенсус – бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча баҳсли масалалар вав турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишидир.

Келишув – бу низоли ҳолатда муваффақиятли чиқишнинг энг муҳим шарт- бу муросага кела олишликдир.

Коммуникация – бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир.

Интизомий жавобгарлик – бу хизмат бурчларини бузиш, суъистемол қилиш натижасида келиб чиқади.

Лавозим – бу корхона, муассаса, идора ва ташкилотларда бирор расмий хизматни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа.

Меҳнатни илмий ташкил этиш – ишлаб чиқаришга тизимли жорий қилинадиган илм-фан ютуқлари ва илғор тажрибаларга асосланган меҳнатни

ташкил этиш, у энг яхши техника ва одамларни битта ишлаб чиқариш жараёнига йиғишга имкон беради, материал ва меҳнат ресурсларидан энг самарали фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқариш фаолиятининг узлуксиз боришини таъминлайди, инсон соғлиғини сақлашга ёрдам беради.

Меҳнатнинг вазифавий тақсимланиши – алоҳида ишчилар гуруҳи, уларнинг жамоат фаолиятидаги вазифаларига қараб тақсимлаш.

Мониторинг – тизим ёки объект ҳолатини кузатиш, баҳолаш, башорат қилиш, унинг фаолиятини назорат қилиш. Мониторинг корхонага мол ҳолда корхона фаолиятининг турли соҳаларга оқиб келувчи жараёнлар ҳақидаги ишончли ва вақтидаги ахборотлар бошқарув аппаратини тўлиқ таъминлаш учун чиқарилган.

Мотивация – инсонни аниқ мақсадларга эришиш ва ўз эҳтиёжларини қондириш учун ҳаракатга ундовчи амалдаги ички ва ташқи кучлар мажмуи.

Муҳандислик (инжиниринг) – олдиндан олиб бориладиган тадқиқотни амалга ошириш бўйича мажмуий иш, техник-иқтисодий асосларни тайёрлаш, лойиҳа ҳужжатларини йиғиш, ишлаб чиқариш ва бошқаришни ташкил этиш, технологияни ишга солиш ҳамда тайёр маҳсулотларни сотиш бўйича тавсиялар тайёрлаш.

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

Мезон –бу таққослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андоза. Масалан, меҳнат – киши кадр-қимматининг мезонидир.

Низо – бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

Назорат пакети – эгасини (акциядорни) акциядорлик жамиятида амалдаги ҳокимият (овозларнинг кўплиги) билан таъминловчи акция улуши.

Низом (устав) – ташкилотлар корхона (АЖ) нинг юридик мақомини белгиловчи таъсис ҳужжатларидан бири. Низом мазкур ташкилотнинг таъсисчилари томонидан ишлаб чиқилади ва тасдиқланади.

Номдор акция – эгаси фақат фуқаро бўлган акция.

“Ноу-хау” – илмий, техник, ишлаб чиқариш, маъмурий, молиявий, тижорат ва бошқа халқ бойлигига айланмаган характердаги турли хил билим ва тажрибалар йиғиндиси (мажмуи). Бу билим ва маҳоратлар техника соҳасида одатда чизмалар, қарорлар, тажриба натижалари, формулалар, ҳисоб-китоблар, усуллар, йўриқномалар, техник хусусиятга эга бўлган ҳужжатлар, компьютер учун дастурий таъминот ва тижорат соҳасида мижозлар ва етказиб берувчилар картотекаси, сотиш ва оммалаштиришнинг усул ва шакллари ҳужжатлаштириш, молиялаштириш маълумотлари, реклама усуллари ва ходимларни ўқитиш кўринишида намоён бўлади.

Оддий акция – АЖ даромадларининг ўлчамларига боғлиқ ҳолда тебраниб турувчи асосланган қимматбаҳо қоғоз.

“Олтин” акция – акциядорга дивиденд (фойда) олиш ва овоз бериш ҳуқуқини беради, АЖ низомининг ўзгариши, АЖ ни қайта ташкил этиш ва ликвидлаштириш, АЖ мулкни сотиш ва ижарага беришни ўз ичига оладиган акциядорлар йиғилиши қарорида 3 йил муддатли тақиқлаш ҳуқуқини мулк эгасига беради. “Олтин” акцияларни чиқариш ҳақидаги қарорни Давлат қабул қилади ва унинг эгаси фақат давлат бўлиши мумкин.

Ташкилий техника – чизма ишлари, ҳисоб-китоб операциялари, ҳужжатларни тайёрлаш, уларни кўпайтириш, қайта ишлаш, сақлаш ва автоматик қидириш ва бошқалар учун техник воситалар мажмуи. Унинг таркибига ёзув машинкалари, факслар, картотекалар, нусха олиш аппаратлари, чизма приборлари, электрон ҳисоблагичлар ва бошқалар киради.

Офис – идора, канцелярия (ёзув чизувлар) хизмат биноси.

“Очиқ” турдаги акциядор жамияти – бундай жамият акциялари очиқ турда сотилади.

Рағбатлантириш – ташкилот олдида турган масалани ечишда кишининг уриниши, ҳаракати, матонати ва ҳалоллигига мақсадли ёндашиш.

Рейтинг – бирор нарсани бирон бир синфга, разрядга ёки тоифага киришини аниқлаш, баҳолаш.

Рекламация (шикоят, даъво) – харидорнинг (буюртмачининг) сотувчига (таъминотчига) келишув шартлари, стандартлар ва техник шартлар бўйича товар сифатининг жавоб бермаслиги ёки шартнома бўйича мажбуриятларни бажармаганлиги юзасидан шикоят. Шартнома бўйича рекламация қилиш учун товарнинг миқдори, сифати, етказиб бериш муддати, кафолат даври ва бошқалар каби рекламация предметида боғлиқ ҳолда фарқланувчи аниқ муддатлар ва қонун қоидалар ўрнатилади. Рекламация икки томонлама мустақил равишда нархларни пасайтириш, зарарларни қоплаш, аниқланган камчилик ва етишмовчиликларни бартараф этиш йўли билан ҳал этилиши мумкин. Рекламация билан боғлиқ бўлган келишмоқчиликларни ҳал этишнинг иложи бўлмаганда рекламацияни кўриб чиқиш учун хўжалик (ҳакамлар) судига топширилади.

Рента – ўз эгасидан тадбиркорлик фаолиятини талаб қилмайдиган даромад тури.

Рентабеллик – корхонанинг муҳим иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларидан бири. Олинган фойдани асосий ва айланма воситаларга кўйилманинг ҳажми билан солиштириш ўлчами аниқланади.

Хавф-хатар – корхона (АЖ) режалари ва бюджетини амалга ошириш ноҳушликлар (муваффақиятсизликлар) нинг юзага келиш эҳтимоли.

Санкция – ўрнатилган меъёр ва қонун-қоидалар бўйича шартномани бузувчига қўлланиладиган ҳаракат шакли.

Саноат маҳсулотлари жисмоний ҳажмининг индекслари – маҳсулотлар нархининг инфляциявий ўсишини ҳисобга олмаган ҳолда ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгариш кўрсаткичлари.

Сервис – хизмат, хизмат кўрсатиш.

Тадбиркор – ташкилотга фойда келтирадиган иш берувчи.

Ташаббускорлик – тадбиркорлик, яратувчанлик, тажрибачилик.

Ташхис – объектнинг техник, иқтисодий, ижтимоий, молиявий ҳолатини таҳлил (тадқиқ) қилиш. Унинг “нозик жиҳатлари” ни аниқлаш ва муқобил қарор қабул қилиш учун олиб борилади.

Тест – инсонга психологик ва шахсий хусусиятлар, шу жумладан, билим, фикрлаш ва малакани баҳолаш имконини берадиган стандартлаштирилган масалалар ва натижалар. Бошқарувда тест ишчининг эгаллаб турган вазифасига яроқлилигини текшириш учун ўтказилиши мумкин.

Трансферт баҳоси – акциядорлик жамиятларининг бўлинмалари, филиаллари ёки назоратидаги фирмалар ўртасидаги амалга ошириладиган келишувлар баҳоси (нархи). **Обрў** – бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига ортирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир.

Психология – инсоннинг рухиятини, урганувчи фандир. Инсон рухиятига эса сезиш, идрок этиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек инсон шахсининг рухий хусусиятлари, чунончи, кизикиш, қобилят, феъл-атвор ва мижоз киради.

Структура – лотинча суз булиб, нарсалар таркибий қисмларининг узаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Сугурта – бу инсон фаолиятининг турли соҳаларида содир буладиган табиий офатлар, фавқулодда ходиса ва бошқа воқеалар натижасида етказилган зарар ҳамда талофатларни жисмоний ва ҳуқуқий шахслар тулаган сугурта бадалларидан ҳосил қилинадиган пул фондлари ҳисобидан тулик ва қисман қоплаш орқали жисмоний ва ҳуқуқий шахслар манфаатлари сугурталашни таъминлашга доир муносабатлар демакдир.

Субсидия – бу давлат томонидан аниқ мақсад йулида ишлатиш учун қайтариб олмаслик шарти билан ажратиладиган пул маблағидир.

Санация – иқтисодиёт учун аҳамияти каттиа корхоналарни танг ҳолатдан чиқариб, уларнинг бир меъёрида ишлаб туришини таъминлаш ҳамда корхоналарни оммавий банкрот бўлишига йул бермасдан, рақобатчи корхоналар сонини керакли микдорда саклаб туриш мақсадларида амалга оширилади.

Стратегия – грекча «стратегос» иборасидан олинган булиб, «генерал санъати» маъносини билдиради.

Стресс – инглизча суздан олинган булиб, асабийлик, кескинлик деган маънони англатади.

Услуб – бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йул, усул маъносини англатади.

Фазилат – бу ижобий ҳислат, яхши сифат ёки хусусиятдир.

Эркин айирбошлаш валютаси – бошқа чет эл валюталарига эркин ва чегараланмаган ҳолда айирбошланадиган валюта. У тўлиқ ички ва ташқи ўз ҳолатига қайтарилувчанлик, яъни маҳаллий компания ва шахсларга қандай

бўлса, чет эл компания ва шахсларига ҳам шундай бир хил бўлган айирбошлаш режимида эга.

Юридик шахс – хўжалик қарамоғидаги алоҳида мулкка эга бўлган ва уни бошқариш ҳуқуқига эга бўлган ташкилот, у бу мулкка жавоб беради, мулккий ва хусусий номулккий ҳуқуқга эга бўлиши, мажбурият олиши, судда давогар жавобгар бўлиши мумкин. Юридик шахс мустақил баланси ва сметасига эга бўлиши шарт.

Ҳакамлар суди – келишувчи томон (корхона, АЖ)лар ўртасидаги келишмовчиликни ҳал этиш учун йиғилган суд.

Хеджерлаш – келгуси даврда товарлар етказиб бериш (сотиш) ни назарда тутадиган шартнома ва тижорат операциялари бўйича нархлар ўзгаришидаги хавф-хатарни суғурталаш. Хеджерлаш фьючерс шартномаси асосида кутилаётган харидлар (сотувлар) йўли билан биржада амалга оширилади.

Холдинг компанияси – бошқа фирма ва компанияларнинг акция пакетига улар фаолиятини бошқариш ва назорат қилиш мақсадида эгалик қилувчи компания. Холдинг компаниясининг икки тури фарқланади: белгиланган функцияларни бажариш учун ташкил этилган ҳақиқий холдинг ва аниқ тадбиркорлик фаолияти (саноат, савдо, транспорт, молия-кредит ва бошқалар) билан ҳам шуғулланувчи аралаш холдинг.

Хулқ – қандайдир мақсадга эришишга қаратилган фаолият.

Хўжалик механизми – иқтисодиётни бошқаришга ёрдам берадиган иқтисодий дастак ва рағбатлар ҳамда ташкилий шакллар мажмуи ва бирлиги. Хўжалик механизми режалаштириш, бошқарув усуллари, баҳолар, молиявий ва кредит дастаклари, меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари ва бошқа иқтисодий рағбатларни ўз ичига олади.

Хежир – бу баҳо бўйича таваккалчилик суғуртаси, фьючерс шартномаси.

Қарор – бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ йўлини танлаб олишдир.

«МЕНЕЖМЕНТ»

фанидан

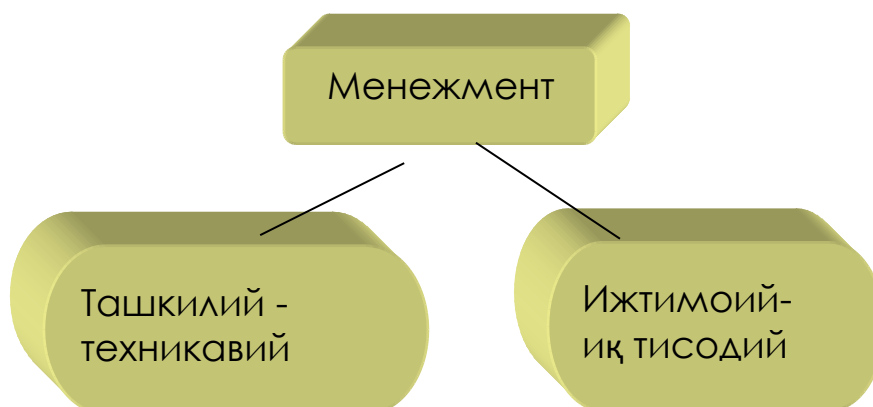
Ўқидимот ва таъриқатма материаллар

Менежментнинг mohiyati va vazifalari

Менежментни jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga boshqaruvning ikki-tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o'rganish lozim.



1-мавзу бўйича:





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

Менежмент объекти ва субъекти

Объекти (бошқарилувчи ходиса, воқелик)	Субъекти (бошқарув органи, рахбарлик)
Мамлакат (республика) Вилоят Туман (шахар)	• Конун чиқарувчи ҳокимият (Олий мажлис) • Ижро этувчи ҳокимият (Ўз.Р Вазирлар Маҳкамаси) • Суд ҳокимияти • КҚР Жоқарғи кенгаши ва вилоят депутатлари • КҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳокимиятлари • КҚР Олий суди, вилоятлар судлари • Туман (шахар) халқ депутатлари • Туман (шахар) лар ҳокимликлари • Туман (шахар) судлари
II. Меғодаражада	
Концерн (куп тармоқли корпорация) Сектор (тармоқ)	• Кумиталар ва уларнинг раислари • Вазирликлар ва вазирлар
III. Микродаражада	
Корхона (фирма), корпорация Ходимлар Ишлаб чиқариш Самарадорлик Ўз-ўзини бошқариш	• Жамоа кенгаши ва раислар, президент • Корхона (фирма) рахбарлари, бугин бошликлари • Корхона (фирма) рахбарлари, бугин бошликлари • Корхона (фирма) рахбарлари, бугин бошликлари • Фуқаролар йиғини, раис (оксоқоллар) лар

Davlat hokimiyati

1

- Qonun chiqaruvchi va ijroi hokimiyat

2

- Sud va prokratura

3

- Prezident

4

- Davlat Boshqaruv organi

Qonun chiqaruvchi va ijroi hokimiyat

- ▣ O'zbekiston Respublikasining Oliy Majlisi oliy davlat vakillik organi bo'lib, qonun chiqaruvchi hokimiyatni amalga oshiradi.
- ▣ O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi ikki palatadan — Qonunchilik palatasi (quyi palata) va Senatdan (yuqori palata) iborat.
- ▣ O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Qonunchilik palatasi va Senati vakolat muddati — besh yil.

O'ZA

Oliy Majlis Qonunchilik palatasi

- Qonunchilik palatasi O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining quyi palatasidir. Qonunchilik palatasi saylov okruglari bo'yicha ko'ppartiyaviylik asosida saylanadigan bir yuz yigirma deputatdan iborat. Qonunchilik palatasining ishi palata barcha deputatlarining professional, doimiy faoliyat ko'rsatishiga asoslanadi.

Oliy Majlis Senati

- O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Senati hududiy vakillik palatasidir. Senat a'zolari (senatorlar) Qoraqalpog'iston Respublikasi Jo'qorg'i Kengesi, viloyatlar, tumanlar va boshqalardan saylanadi. Senatning o'n olti nafar a'zosi fan, san'at, adabiyot, ishlab chiqarish sohasida hamda davlat va jamiyat faoliyatining boshqa tarmoqlarida katta amaliy tajribaga ega bo'lgan hamda alohida xizmat ko'rsatgan eng obro'li fuqarolar orasidan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan tayinlanadi.



Sud hokimiyati

- ▣» **Konstitutsiyaviy sud**
- ▣» **Oliy sud**
- ▣» **Oliy xo`jalik sudi**
- ▣» **Harbiy sudlar**
- ▣» **Prokuratura**

Umumiy ma'lumot

- ▣ *O`zbekiston Respublikasida sud hokimiyati qonun va ijro hokimiyati, siyosiy partiya, boshqa jamoat birlashmalaridan qat'iy nazar faoliyat ko`rsatadi. O`zbekiston Respublikasida sudlarning faoliyati "Sudlar to`g`risida"(14.12.2000 yildagi yangi tahriri)gi O`zbekiston Respublikasining Qonuni bilan tartibga solinadi.*

O'zbekiston Respublikasida:

- ▣ *O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyaviy sudi*
- ▣ *O'zbekiston Respublikasining Oliy sudi*
- ▣ *O'zbekiston Respublikasining Oliy xo'jalik sudi*
- ▣ *fuqarolik va jinoyat ishlari bo'yicha Qoraqalpog'iston Respublikasining oliy sudlari*
- ▣ *fuqarolik va jinoyat ishlari bo'yicha viloyatlar va Toshkent shahrining sudlari*
- ▣ *fuqarolik ishlari bo'yicha tumanlararo, tuman(shahar) sudlari,*
- ▣ *jinoyat ishlari bo'yicha tuman(shahar) sudlari,*
- ▣ *Qoraqalpog'iston Respublikasining xo'jalik sudi,*
- ▣ *viloyatlar va Toshkent shahrining xo'jalik sudlari,*
- ▣ *harbiy sudlar.*

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Abdug'anievich Karimov

- ▣ *Vakolatlar*
- ▣ *fuqarolarning huquqlari va erkinliklariga, Konstitutsiya va qonunlarga rioya etilishining kafilidir;*
- ▣ *o'z huzurida akkreditatsiyadan o'tgan diplomatik va boshqa vakillarning ishonch va chaqiruv yorliqlarini qabul qiladi;*

- ▣ *O`zbekiston Respublikasining chet davlatlardagi diplomatik va boshqa vakillarini tayinlaydi hamda lavozimlaridan ozod qiladi;*
- ▣ *respublika Oliy Majlisiga har yili ichki va xalqaro ahvol xususida ma`lumotnoma taqdim etadi;*
- ▣ *Bosh vazir, uning birinchi o`rinbosari, o`rinbosarlarini, Vazirlar Mahkamasi a`zolarini, O`zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o`rinbosarlarini tayinlaydi va ularni lavozimidan ozod qiladi, keyinchalik bu masalalarni Oliy Majlisning tasdig`iga kiritadi;*

- ▣ *Oliy Majlisga Konstitutsiyaviy sud raisi va a`zolari, Oliy sud raisi va a`zolari, oliy xo`jalik sudi raisi va a`zolari, O`zbekiston Respublikasi Markaziy banki boshqaruvining raisi, O`zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo`mitasining raisi lavozimlariga nomzodlarni taqdim etadi;*
- ▣ *viloyat, tuman, shahar va xo`jalik sudlarining sudyalarini tayinlaydi va lavozimlaridan ozod etadi;*
- ▣ *viloyatlar hokimlarini va Toshkent shahar hokimini tayinlaydi va lavozimidan ozod qiladi, bu masalalarni tegishli xalq deputatlari Kengashining tasdig`iga qo`yadi;*

- ▣ **Konstitutsiyani, qonunlarni buzgan yoki o`z sha`ni va qadr-qimmatiga dog` tushiradigan xatti-harakat sodir etgan tuman va shahar hokimlarini Prezident o`z qarori bilan lavozimidan ozod etishga haqli;**
- ▣ **respublika boshqaruv organlarining, shuningdek hokimlarning qabul qilgan hujjatlarini to`xtatadi va bekor qiladi;**
- ▣ **O`zbekiston Respublikasining qonunlarini imzolaydi; qonunga o`z e`tirozlarini ilova etib, uni takroran muhokama qilish va ovozga qo`yish uchun Oliy Majlisga qaytarishga haqli. Agar Oliy Majlis ilgari o`zi qabul qilgan qarorni uchdan ikki qismdan iborat ko`pchilik ovoz bilan tasdiqlasa, Prezident qonunni imzolaydi;**

- ▣ **O`zbekiston Respublikasiga hujum qilinganda yoki tajovuzdan bir-birini mudofaa qilish yuzasidan tuzilgan shartnoma majburiyatlarini bajarish zaruriyati tug`ilganda urush holati e`lon qiladi, qabul qilgan qarorini uch kun mobaynida O`zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining tasdig`iga kiritadi;**
- ▣ **O`zbekiston Respublikasining fuqaroligiga va siyosiy boshpana berishga oid masalalarni hal etadi;**
- ▣ **favqulodda vaziyatlar (real tashqi xavf, ommaviy tartibsizliklar, yirik halokat, tabiiy ofat, epidemiyalar) yuz bergan taqdirda fuqarolarning xavfsizligini ta`minlashni ko`zlab, O`zbekiston Respublikasining butun hududida yoki uning ayrim joylarida favqulodda holat joriy etadi**

- ▣ *Milliy xavfsizlik va davlat nazorati xizmatlarini tuzadi, ularning rahbarlarini tayinlaydi va lavozimidan ozod etadi hamda o'z vakolatiga kiradigan boshqa masalalarni hal qiladi;*
- ▣ *Prezident o'z vakolatlarini bajarishni davlat idoralariga yoki mansabdor shaxslarga topshirishga haqli emas.*

DAVLAT BOSHQARUVI ORGANLARI



1 • vazirliklar



2 • Davlat
qo'mitalari



3 • Agentliklar

Vazirliklar 14

1. Iqtisodiyot vazirligi
2. Moliya vazirligi
3. Qishloq va suv xo`jaligi vazirligi
4. Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi
5. Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi
6. Xalq ta`limi vazirligi
7. Sog`liqni saqlash vazirligi
8. Madaniyat va sport ishlari vazirligi
9. Ichki ishlar vazirligi
10. Mudofaa vazirligi
11. Favqulodda vaziyatlar vazirligi
12. Tashqi ishlar vazirligi
13. Adliya vazirligi
14. Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligi

Davlat qo'mitalari 9

1. Davlat mulkini boshqarish davlat qo`mitasi
2. Davlat statistika qo`mitasi
3. Monopoliyadan chiqarish, raqobat va tadbirkorlikni qo`llab-quvvatlash davlat qo`mitasi
4. Davlat soliq qo`mitasi
5. Davlat bojxona qo`mitasi
6. Tabiatni muhofaza qilish Davlat qo`mitasi
7. Geologiya va mineral resurslar Davlat qo`mitasi
8. Davlat Arxitektura va qurilish qo`mitasi
9. Yer resurslari, geodeziya, kartografiya va davlat kadastri bo'yicha Davlat qo`mitasi

Agentliklar 8

1. *O`zbekiston matbuot va axborot agentligi*
2. *O`zbekiston Aloqa va axborotlashtirish agentligi*
3. *O`zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi*
4. *O`zbekiston "O`zkommunxizmat" agentligi*
5. *O`zbekiston Avtomobil va daryo transporti agentligi*
6. *O`zbekiston mualliflik huquqini himoya qilish Respublika agentligi*
7. *O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki qoshidagi Qimmatli metallar bo'yicha agentlik*
8. *"O'zarxiv" agentligi*

3-мавзу бўйича:

Махаллий халк депутатлари Кенгашларининг ваколатлари

- хокимнинг такдимига биноан махаллий бюджет ва унинг ижросига доир хисоботни, ҳудудни ривожлантиришнинг исикболига мулжалланган дастурларини, туман, шаҳарнинг бош режаси ва уни куриш коидаларини тасдиклаш;
- амалдаги конунларга мувофиқ махаллий соликлар, йигимлар, бож микдорини белгилаш, махаллий бюджетга тушадиган махаллий соликлар, йигимлар ва туловлар бўйича имтиёзлар бериш;
- хокимни ва унинг уринбосарларини лавозимга тасдиклаш, хокимни ва унинг урибосарларини лавозимдан озод этиш, уларнинг фаолиятига доир хисоботларни тинглаш;
- Ушбу Конунда назарда тутилган ҳолларда хоким қарорларини тасдиклаш;
- халк депутатлари Кенгашининг иш тартибини, халк депутатлари Кенгашининг доимий ва бошқа комиссиялари тугрисидаги низомларини тасдиклаш, уларга узгартиришлар ва қушимчалар киритиш;
- халк депутатлари Кенгашининг доимий ва муваккат комиссияларини, бошқа органларини тузиш, сайлаш ва тугатиш, уларнинг таркибини узгартириш, улар ишига оид хисоботларни тинглаш;
- конунларда белгиланган ҳолларда ва тартибда халк депутатларининг ваколатларини эътироф этиш муддатидан олдин тухтатиш, уларни жавобгарликка тортиш учун розилик бериш;

- ижроия ҳокимияти бўлимлари, бошкармалари, бошқа структуравий бўлинмаларининг ҳисоботлаорини тинглаш;
- халқ депутатларининг суровларини қараб чиқиш ва улар юзасидан қарорлар қабул қилиш;
- ҳокимнинг ва қуйи Кенгашининг Ўзбекистон Республикаси қонунлари мос келмайдиган қарорларини бекор қилиш;
- ҳокимнинг тақдимига биноан ҳокимлик структурасини, унинг ходимлари штатлари ва иш ҳақи фондини тасдиқлаш қиради.

Ўзбекистон Республикасининг ҳудудий таркиби

№	Вилоятлар	Туманлар			Шахарлар			И
		Жами	ш.ж.		жами	ш.ж.		
			Кишлоқ	Шахар		Республика, ввилоятвилоят тасс	Туман	
1	Андижон	14	14	-	11	5	6	5
2	Бухоро	13	11	2	11	3	8	2
3	Жиззах	11	11	-	7	1	6	8
4	Навоий	8	8	-	6	3	3	8
5	Наманган	12	11	1	8	6	2	1
6	Самарканд	19	16	3	11	4	7	1
7	Сирдарё	9	9	-	5	5	-	6
8	Сурхондарё	14	14	-	8	2	6	7
9	Тошкент	15	15	-	16	7	9	1
10	Фаргона	16	15	1	9	5	4	1
11	Хоразм	10	10	-	3	3	-	7
12	Кашкадарё	14	14	-	12	2	10	4
13	Тошкент	11	-	11	1	1	-	1
14	Коракалпогистон Республикаси	15	15	-	12	7	5	1
	Жами	181	163	18	120	54	66	1

4-мавзу бўйича:

Menejment nazariyasi va rivojlanishi.



Mavzuning qisqacha tafsiloti:

- Menejmentning bujudga kelishi va rivojlanishi;
- Menejmentning turli xorijiy maktablarga tabaqalanishi;
- Menejment rivojlanishida yangi bosqich;

Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi



Hech bit tashkilot yoki korxona boshqaruvsiz biror natijaga erishishi qiyin. Lekin boshqaruv faoliyati, yoki boshqacha qilib aytsak boshqaruv san'ati birdaniga rivojlanib qolmagan.

Bundan bir necha ming yillar avval qabilalar tashkil topgach, ilk boshqaruv faoliyati vujudga kelgan. Ya'ni qabiladan bittasi ajralib chiqqan va ortidan boshqalarni ergashtira olgan. Ular ham unga itoat etishgan. Bu esa boshqaruvning ilk ko'rinishi edi.

Masalan bundan 3000-2000 yillar avval qurilgan piramidalar faqatgina misrliklarning madaniyatini emas, balki ulardagi yuqori boshqaruv san'atidan ham dalolat beradi. Chunki piramida qurilishi eng avvalo yuqori tashkilotchilikni talab qilgan.

Suqrot boshqaruv ya'ni menejment haqida shunday fikr bildirgan ekan :

Boshqaruvning muhimligi shundaki kerakli odamni, kerakli joyga qo'yish va uning oldida turgan topshiriqlarni bajara olishda.



Menejment nazariyasi **asoschilari** F. Taylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalar.

Bularning ichida Taylorning o'rni juda muhim. U kishining aql-zakovatiga katta e'tibor bilan qaraydi va boshqaruvchi bir nechta talablarga javob berishi kerak deb hisoblaydi. Ular quyidagilar:

- Aql-zakovat;
- Ma'lum ma'lumot;
- Ish tajribasi;
- Odob;
- G'ayrat;
- Ziyraklik;
- Halollik;
- To'g'ri fikr yuritish;
- Yaxshi salomatlik;

Menejmentning turli horijiy maktablarga tabaqalanishi.



Vaqt o'tishi bilan menejmentga bo'lgan qarashlar rivojlanib turli maktablar paydo bo'ldi. Ulardagi qarashlarning ayrimlari bir-biridan qisman farq qilsa, qolganlar bir-biriga o'xshash. Ilk boshqaruv nazariyasini ishlab chiqqan **F. Taylor** ilk maktabga asos soldi.

Boshqaruv nazariyasi asosini tashkil etgan qonun-qoidalar xususiyatiga bog'liq ravishda xorijiy boshqaruv maktablari turlicha guruhlariga bo'linadi:

- Ilmiy boshqaruv;
- Ma'muriy;
- Insoniy munosabatlar;
- Hulqiy hatti-harakat;
- Boshqaruvning yangi maktabi;

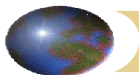
Maktablar nomi	Asosiy namoyondalar	Fanning yutug'i	Tashqi muhit
Ilmiy boshqaruv (1885-1920)	F. Taylor, F. Gilbert, G. Gant, X. Emerson	Menejmentning paydo bo'lishi va shakllanishida ilk bosqich.	Ommaviy ishlab chiqarish, Tovarlar bozori kengaygan, menedjerlar ta'siri o'sgan, ularning kasbiy mahorati tan olingan
Ma'muriy (1920-1950)	A. Fayol, R. Urvik, B. M. Veber.	Menejmentning birligi nazariyasi, funksional, prinsiplar, sotsial psihologiya.	
Insoniy munosabatlar (1930-1950)	E. Mayo, A. Maslou, U. Bernard.	Guruhlar sotsiologiyasi tashkil etish nazariyasi, Menejmentning sotsialogik tomonlari.	Ehtiyojning to'yinishi, Differensiallangan takomillashgan mahsulot, tayyor menedjerlarga ehtiyoj, bozorga yo'naltirilganlik.

Maktablar nomi	Asosiy namoyondalar	Fanning yutug'i	Tashqi muhit
Hulqiy-hatti harakat (1950- hozirgacha)	D. Mak, Gregor, F. Gersbrg, F. Abrams.	"X" va "Y" nazariyasi. Menedjerlar fikrlashida boshqaruv san'ati	Ehtiyojning to'yinishi, Differensiallangan takomillashgan mahsulot, tayyor menedjerlarga ehtiyoj, bozorga yo'naltirilganlik.
Boshqaruvning yangi maktabi (1950-hozirgacha)	N. Viner, I. Eshbi, V. Leont'ev, I. Ansoff	Tizimli tahlil. Menejmentda axborot nazariyasi. Balans modeli, strategik rivojlantirish.	Iqtisodiy farovonlik, yuksak raqobat, xalqaro savdo, texnik taraqqiyot, yuqori texnologik munosabatlar, hodimlarning yuqori malakasi.

1985-yildan boshlab menejment rivojlanishida yangi davr boshlandi. Tub islohotlar boshqaruvni, jamiyatni, demokratlashtirish, oshkoralik va xalq hokimiyatini takomillashtirishning asosiy yo'llarini ifodalab berdi.

Jamiyatda demokratik jarayonlar chuqurlashuvi va rivojlanishi bozor munosabatlariga o'tishga asos bo'ldi. Jamiyatdagi tub o'zgarishlar kiritishni zarur qilib qo'ydi.





Menejment rivojlanishida yangi bosqich

1985- yildan boshlab menejment rivojlanishida yangi davr boshlandi. Tub islohotlar boshqaruvni, jamiyatni demokrat-lashtirish, oshkoralik va xalq hokimiyatini takomillashtirish-ning asosiy yo'llarini ifodalab berdi. Jamiyatda demokratik jarayonlar chuqurlashuvi va rivojlanishi bozor munosabatlariga o'tishga asos bo'ldi. Jamiyatdagi tub o'zgarishlar siyosat, iqtisodiyot, menejment uslublari va texnologiyasiga jiddiy o'zgartirishlar kiritishni zarur qilib qo'ydi.

Menejmentning rivojlanishida yangi bosqich (O'zbekistonda)

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotni boshqarishni isloh qilish hozirgacha mavjud bo'lgan tajriba, jamiyat hayoti ning iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy sohalarini boshqarishning bozor nazariyasi, qabul qilingan qonun va huquqiy hujjatlar asosida amalga oshiriladi. Menejment sohasida rivojlangan mamlakatlar va o'zimizda to'plangan tajribadan foydalaniladi. Bozor infratuzilmasini rivojlantirish ko'p yillarga mo'ljallangan strategik vazifadir. Mamlakatimiz "shok terapiyasi" usulidan voz kechdi. O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish bosqichma-bosqish amalga oshirilmoqda. Davlat mulki xususiy mulki bilan hamkorlikda bir vaqtning o'zida kooperasiya, tadbirkorlik, chet ellik firmalar, banklar bilan hamkorlikka asoslangan holda xo'jalik yuritish turli usullarini qo'llash yo'li bilan amal qilishi kerak.

5-мавзу бўйича:

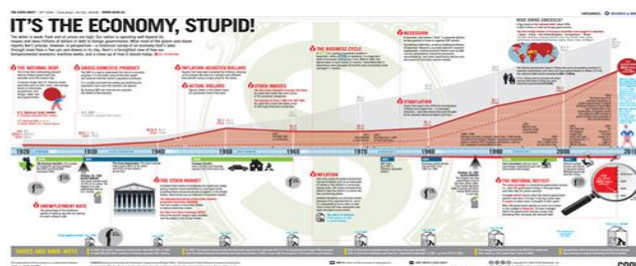
Мавзунинг qisqacha tafsiloti:

- Tizim to'g'risida tushuncha va ularning klassifikatsiyasi;
- Menejmentda tizimli yondashuv;
- Menejmentda vaziyatli yondashuv;

Tizim to'g'risida tushuncha va ularning klassifikatsiyasi

Moddiy dunyo ko'p tizimdan tashkil topgan. Tizim – muayyan qonuniyat asosida bir-biriga bo'lgan bog'liq ko'plab unsurlarning bir butunligini ifodalaydi. Unsurlar murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismidir.

Demak **tizim** – jismlar tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikma.



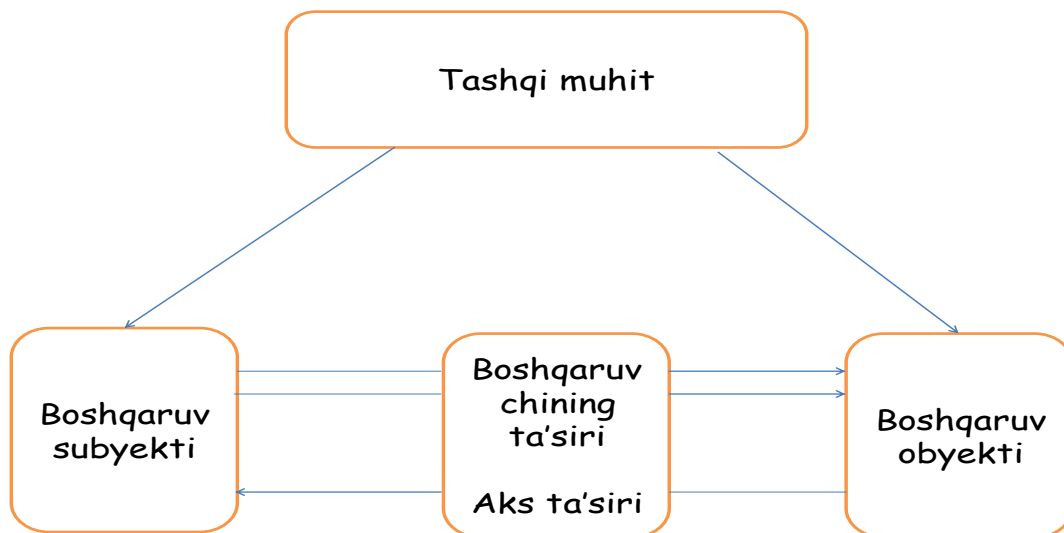
Tizimlar turli shaklga ega bo'ladi. Turli-tuman shaklga ega bo'lishiga qaramay, ularni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin:

- Texnikaviy;
- Texnologik;
- Biologik;
- Tashkiliy;
- Iqtisodiy;
- Ijtimoiy;



Bu tizimlarning har biri o'ziga hos xususiyatlarga ega va o'zining aniq vazifasiga ega.

Iqtisodiyotni boshqarish boshqaruv obyekti va shu subyektidan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi



Menejmentda tizimli yondashuv

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'rganish jarayonida Menejmentda tizimli yondashuv mohiyati asosan quyidagilardan iborat:

- Boshqaruv maqsadlarini yaratish;
- Qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishdan eng kam harajat qilib, eng katta samaraga ega bo'lish;
- Maqsad, usul va ularga erishish vositalariga miqdoran baho berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo'lishning barcha imkoniyatlarini baholash.

Menejmentda tizimli yondashuv

Vaziyatli yondashuv - boshqaruv vazifalarini bajarishda korxona va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farqlar mavjud. Ular 2 xil:

-Ichki

-Tashqi;

- Ichki o'zgarishlar
 - korxona maqsadlari;
 - resurslari;
 - vertikal va gorizantal mehnat taqsimoti;

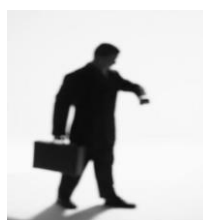
- Tashqi o'zgarishlar
 - Davlat qarorlari;
 - Raqobatchi korxonalar;

Menejmentda vaziyatli yondashuv

Korxona faoliyati samaradorligiga ko'plab ham ichki, ham tashqi omillar ta'sir etishi sababli uni boshqarishning eng yaxshi usuli muayyan vaziyatni hisobga olgan holda belgilanadi. Shu vaziyatda to'la mos bo'lgan usul eng samarali usul hisoblanadi. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integratsiya qilingan yondashuvni talab etadi.



Menejment qonunlari va tamoyillari



Mavzuning qisqacha tafsiloti:

- Iqtisodiy qonunlarni bilish ahamiyati;
- Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar;
- Menejmentning asosiy tamoyillari;

Iqtisodiy qonunlarni bilish ahamiyati

Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, voqealarning barqaror takrorlanuvchi aloqasi va munosabatlarini yuz berishiga olib keladi.

Qonunlarni bilish rivojlanishning aniq yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarini aniqlash, amaliy vazifalarini hal etish imkonini beradi.



Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning
asosiy unsurlari va bosqichlari quyidagi
shaklda aks etadi:



Ko'rsatilgan shaklni tahlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalaniladigan xolda echiladigan masalalarni ko'rib o'tish zarur:

- Mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- Iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;
- Xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarni qo'llash.

Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar

Umumiy falsafiy qonunlar bu avvalo quyidagi dialektik qonunlardir:

- Miqdor o'zgarishlarini sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni;
- Qarama-qarshilik birligi va kurashi qonuni;
- Inkorni inkor etish qonuni;

Iqtisodiy qonunlar:

- Qiymat yoki narx qonuni;
- Talab qonuni;
- Taklif qonuni;
- Raqobat;
- Naflilik;

Qonunlarni bilishda
nazariya amaliyotdan
ajralib qolishi
foydasizdir.
Qonunlardan
foydalanish, ularni
bilish, amalda qo'llay
olish tushunish va
to'g'ri qo'llay olishga
bog'liq ekan. Bu
boshqaruv
samaradorligini
oshirishda hal qiluvchi
omildir.



Menejmentning asosiy tamoyillari

Tamoyil – faoliyat yuritish, asosiy qoida, yetakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda boshqaruv tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslanadigan asosiy qoida yo'l-yo'riq, hulq meyorlari tushuniladi. Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot qonunlari asosida ta'siri natijasida boshqaruv usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi.



7-мавзу
бўйича:

Menejment funksiyalari



Boshqarish mehnat faoliyati sifatida

Funksiya - bu lotincha so'z bo'lib biror kimsa yoki narsaning ish faoliyat doirasi vazifasi degan ma'noni bildiradi.

Bazifa - bu amalga oshirilishi xal qilinishi lozim bo'lgan masala, erishish lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal.

Boshqaruv funksiyasi - deganda u yoki bu obyektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuasi tushuniladi.

Menejment funksiyalari:

- Marketing;
- Rejalashtirish;
- Tashkil etish;
- Muofiqlashtirish;
- Rag'batlantirish;
- Hisob va nazorat;



Agar bundan tashqari boshqariluvchi obyekt o'ziga hos hususiyatlarga ega bo'lsa, boshqaruv funksiyalari ham faoliyat ko'rsatadi.

Ho'jalik mehanizmida boshqaruv jarayonining tutgan o'rni

Har qanday ho'jalikda ishlar oldindan rejalashtirilgan bo'lsa, va har qanday vaziyatda ham o'sha vaziyatdan chiqish yo'llari o'ylab qo'yilgan bo'lsa, oldinga ma'lum maqsad qo'yilgan bo'lsa, bunday ho'jalikda tartib bo'ladi va o'z-o'zidan rivojlanish va unumdorlik bo'ladi. Bularning barchasini asosiy sababchisi bo'lib esa **boshqaruv**ning ahamiyati katta.



Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar quyidagicha bo'ladi:

- Boshqarishning iqtisodiy funksiyalari;
- Boshqarishning sotsial funksiyalari;
- Boshqarishning ma'naviy - ma'rifiy funksiyalari;
- Boshqarishning tashkiliy funksiyalari;



8-мавзу бўйича:

Бошқ арув структураси - деганда бошқ арув мақ садларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бири-бири билан боғ ланган турли бошқ арув органлари ва бўғ инларининг мажмуи тушунилади

Бошқарув бўғини - бу бошқарувнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустақил структурали бўлимлардир. Бу бўлимлар ўртасида боғланиш ва алоқалар горизантал характерга эга.

Бошқарув босқичи - бу иерархиянинг муайян даражасида амал қиладиган бўғиндир.

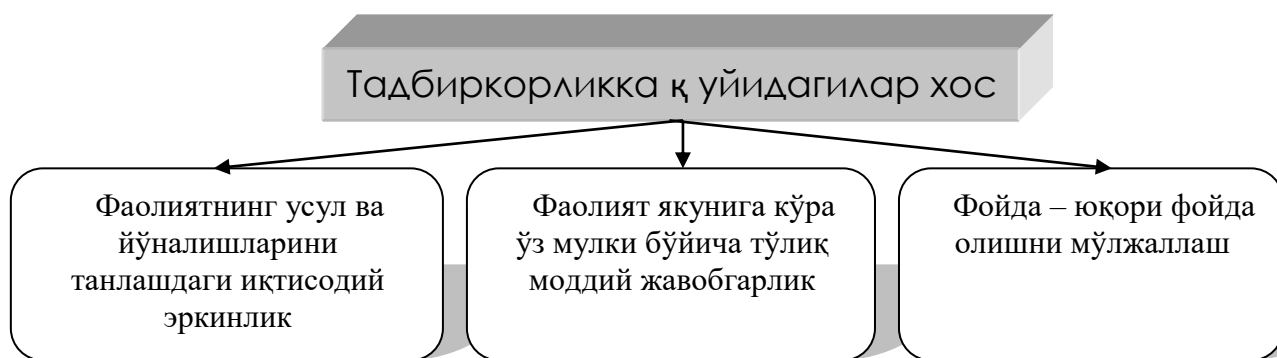
Бошқарув структурасини белгиловчи омиллар

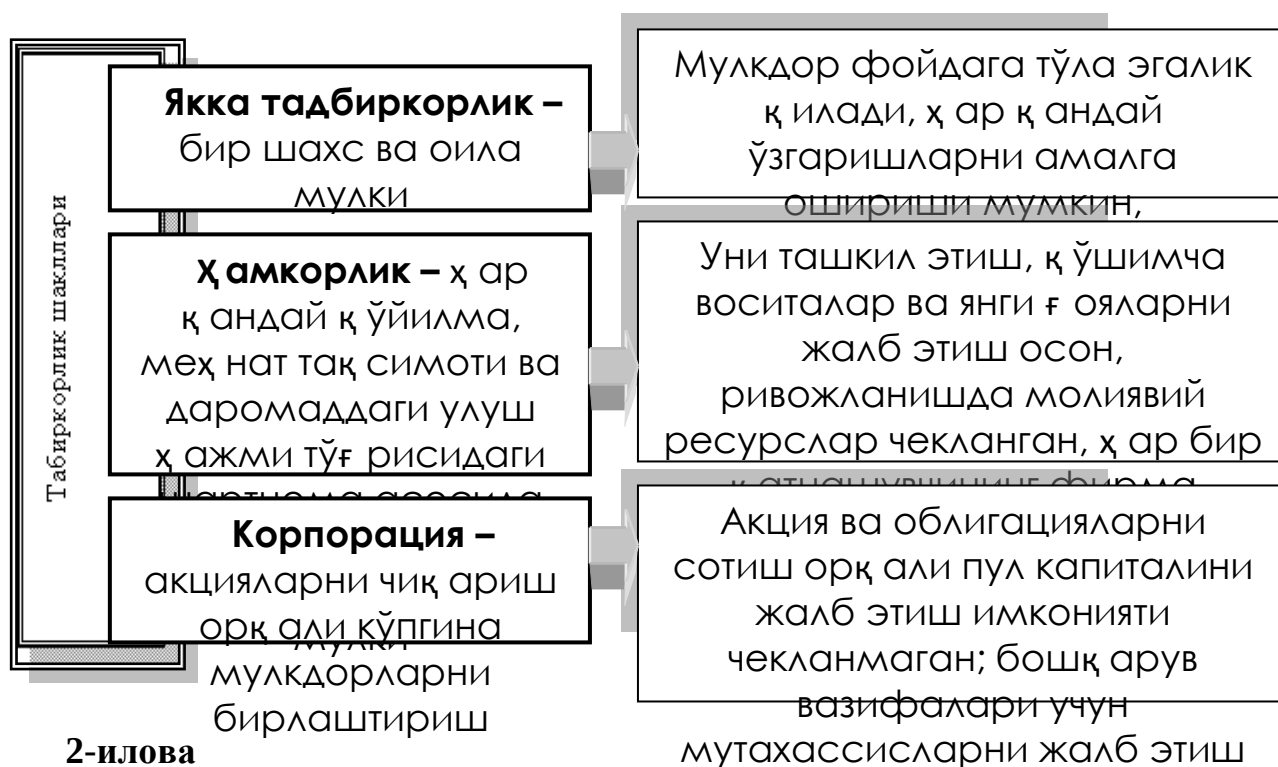
Белги гуруҳлари	Белгилар ва омиллар
Структурани аниқловчи белгилар	-бошқарув мақсади; -бошқарув функциялари ва вазифалари; -хизмат қилинадиган минтақалар ва истеъмолчилар гуруҳи; -иш вақтининг тартиби, оралиғи ва бошқалар.
Структурага таъсир қилувчи белгилар	- ташқи муҳит; -технология; -корхонанинг катта-кичиклиги; -бизнес стратегияси; -ходимлар сони; -қабул қилинадиган қарорлар тизими; -шаклланган структура ва бошқалар.
Структурани мақбуллаштирувчи белгилар	- юқори малакали ходимларга эга бўлган, унча катта бўлмаган бўлимлар ва бўғинлар; -кўп бўлмаган бошқарув-бўғинлари; -ўзгаришларга нисбатан сезгирлик ва ҳозиржавоблик; -юқори даражадаги унумдорлик; -паст даражаги ҳаражатлар; -иш графигининг бевосита истеъмолчиларларга мослашганлиги ва бошқалар.

9-мавзу бўйича:

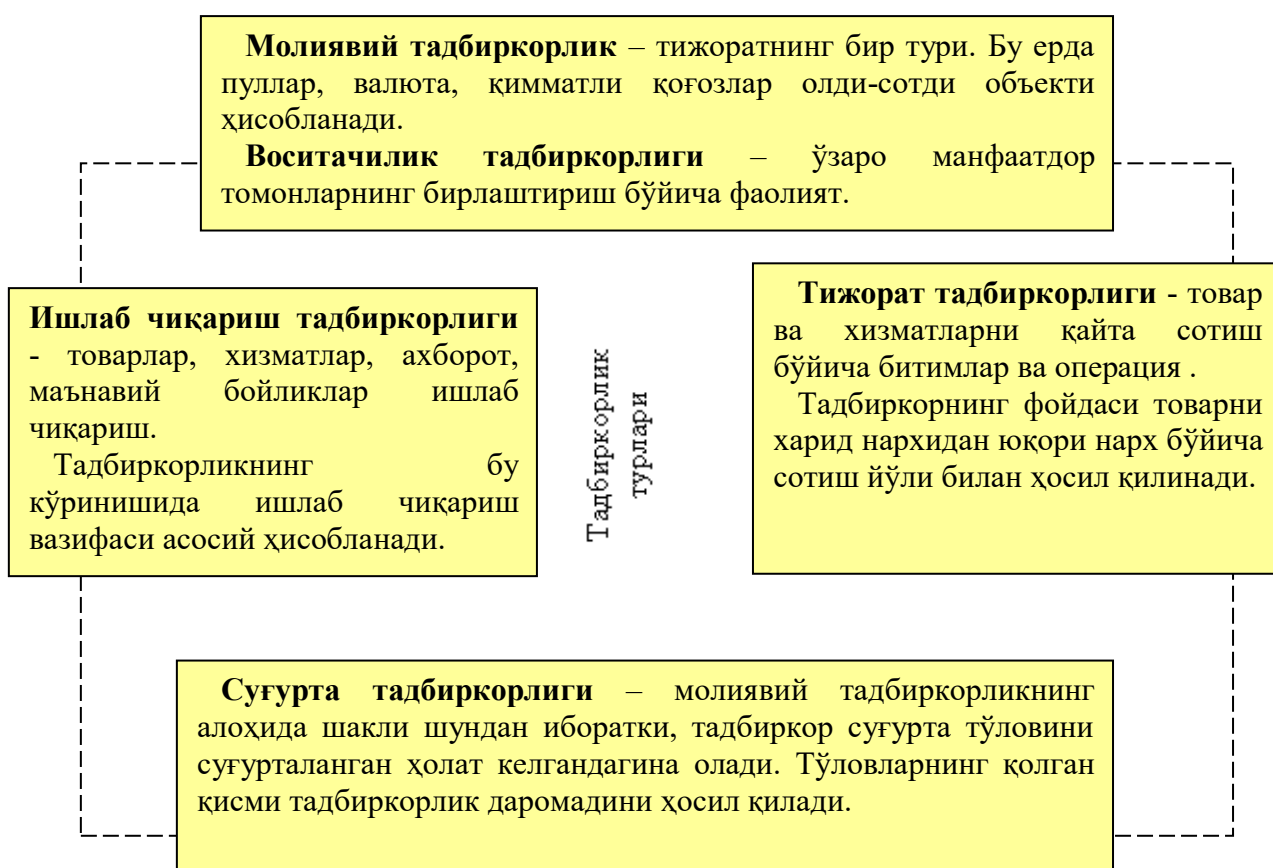
Тадбиркорлик

Тадбиркорлик – ишлаб чиқариш жараёнида унинг омиллари: ер, меҳнат, капитални бирлаштирувчи, билим ва ташаббускорлик ва таваккалчилик асосида даромадли ишлаб чиқаришни ташкил этишни назарда тутувчи ишлаб чиқаришнинг махсус омили





Табиркорлик турлари



Капиталнинг доиравий айланиши – ишлаб чиқариш жараёни ва товарлар айланишини камраб олувчи ҳамда капиталнинг дастлабки пул шаклига қайтиши билан яқунланувчи капитал ҳаракатнинг тўлиқ бир даври. Капиталнинг доиравий айланиши формуласи:

$$П - Т \begin{matrix} \nearrow \text{ИВ} \\ \searrow \text{ИК} \end{matrix} - И/Ч \dots - Т' - П'.$$

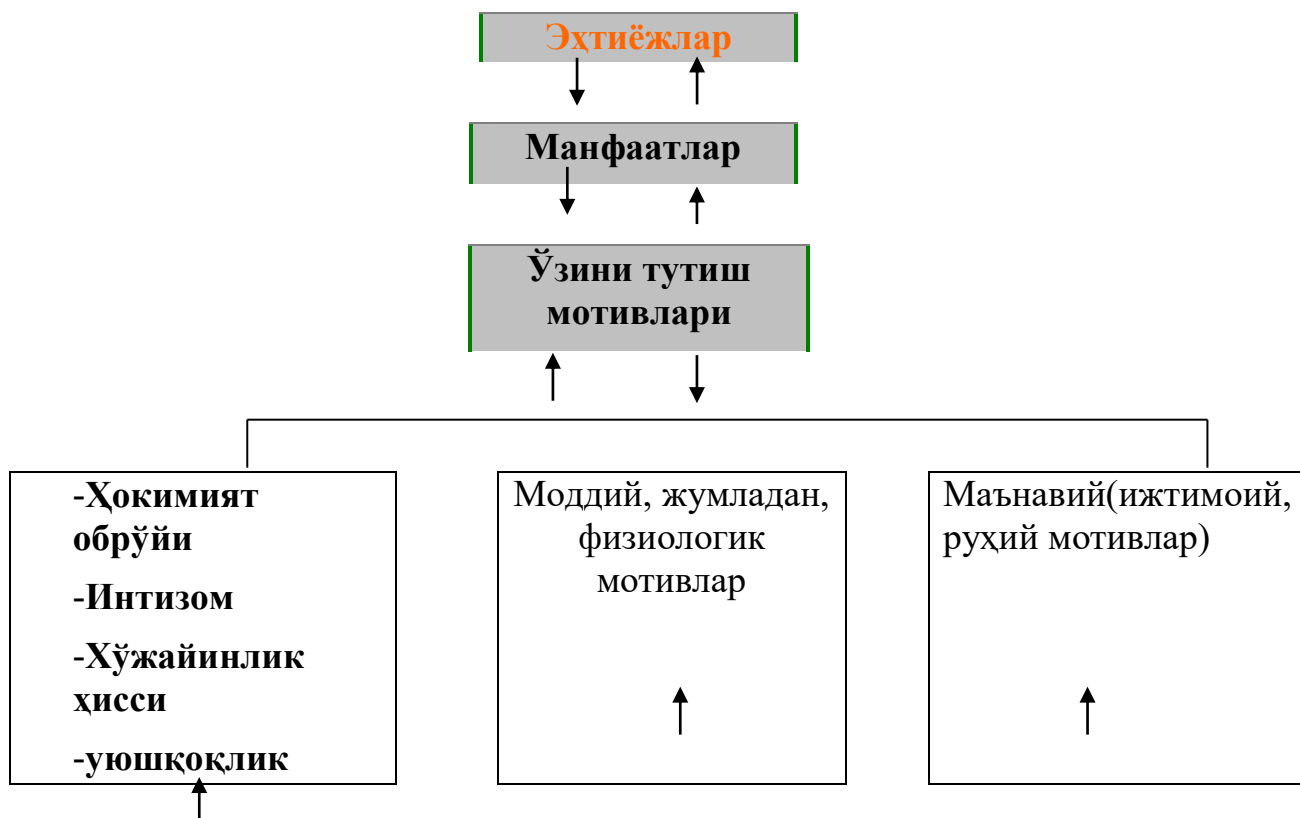
Асосий капитал (асосий фондлар) – меҳнат воситаларида табиий мужассам бўлган ишлаб чиқариш капиталининг бир қисми, ишлаб чиқаришнинг бир неча давларида хизмат қилади, охиригача табиий шаклини сақлаб қолади, қийматини амортизация кўринишида моддалар бўйича маҳсулотга ўтказди, бу амортизация ҳисобидан қайта тикланади ва фирмага маҳсулотни сотиш бўйича қайтарилади (бинолар, иншоотлар, машиналар, дастгоҳлар, асбоблар).

Айланма капитал (айланма фондлар) – меҳнат воситаларида табиий мужассам бўлган ишлаб чиқариш капиталининг бир қисми, бир ишлаб чиқариш даврида хизмат қилади, маҳсулотни сотишга қийматини бутунлай ўтказди, ҳар бир даврда тикланади ва ҳар бир сотувда фирмага қайтади (хомашё, материаллар, ёқилғи, энергия).

Табиий эскириш – асосий капитал элементларининг ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланилиб келгусида фойдаланиш учун табиий равишда кераксиз бўлиб қолиши жараёни.

Маънавий эскириш – янада арзон ёки янада замонавий ускуна пайдо бўлиши натижасида асосий капиталнинг қадрсизланиши жараёни. ФТИ билан боғлиқ.

10-мавзу бўйича:



Бошқарув усуллари		
Ташкилий-фармойиш	Иқтисодий	Ижтимоий-руҳий
Таъсир кўрсатиш шакли		
Бевосита	Билвосита	

11-мавзу бўйича:



Туркумланиш белгилари	гурухлар
Мазмунига қараб	• Иктисодий • Хукукий • Ижтимоий • Техникавий • Ташкилий
Келиш манбаи ва фойдаланиш фойига қараб	• Ички ахборот • Ташки ахборот
Кимга мўлжалланганлигига қараб	• Корхона учун • Булим учун • Цех учун • Участка учун
Барқарорлик характериға қараб	• Оддий ахборот • Шартли-доимий ахборот • Узгариб турувчи ахборот
Фойдаланиш учун тайёргарлиги қараб	• Дастлабки ахборот • Оралик ахборот • Якуний ахборот
Даврийлигига қараб	• Сменали ахборот • Суткали ахборот • Кварталлик ва х.к. ахборот

Ахборот билан
ишлашни ташкил этиш
буйича қ уйидаги катор
муаммоларни хал этиш
лозим булади:

мақбул ахборот тизимини ишлаб чиқиши;



ахборот оқимларини шакллантириш усулларини ишлаб чиқиш;



ахборот қабул қилиш ва юборишнинг мақбул усулларини танлаш;



ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш;



**ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва
автоматлаштириш.**

Мавзу бўйича қисқача хулосалар

Ахборот - бошқарув учун зарурий хабар ва маълумотлар мажмуидир.

Ахборотсиз бошқарув бўлмайди. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги боғлиқлик шакллари ишлаб чиқариш ахборотларидир.

Иқтисодий ахборот - бошқарувда асосий рол ўйнайди. Ахборот тизимлари мураккаб ахборот тузилмалари бўлиб, у турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар, автоматлаштирилган бошқарув тизимларини ўз ичига олади. Раҳбар қабул қилган бошқарув қарорлар ва унинг маъноси ахборот хизматларига боғлиқ.

Коммуникация жараёни - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир.

Компютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳаларига керак.

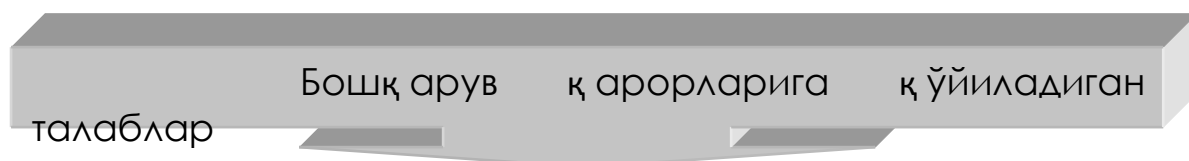
Таянч иборалар

- 1 Ахборот
- 2 Коммуникация
- 3 Коммуникация жараёни
- 4 Бошқариш техникаси
- 5 Вертикал коммуникация
- 6 Горизонтал коммуникация
- 7 Ахборотни алмашиш жараёни
- 8 Ахборотни узатиш каналлари
- 9 Филтрлаш
- 10 Қайта алоқа

12-мавзу бўйича:

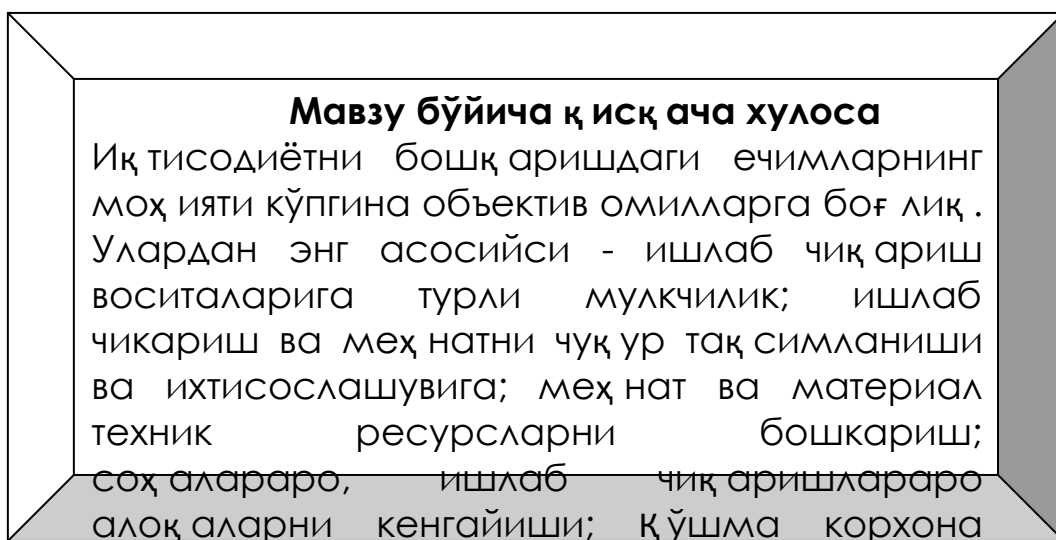
Бошқарув қарори - кенг маънода жамиятдаги моддий ва маънавий эҳтиёжларнинг реал кондирилиш имкониятлари билан бир нуктада келтирилуви.

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



- **Илмий асосланган бўлиши** → Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа ижтимоий қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизида қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим
- **Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак** → Муайян вазифани ҳал этишда қўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади.
- **Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим** → Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидаги қабул қилиши мумкин.
- **Аниқ ва тўғри йўналишига эга бўлиши керак** → Ҳар қандай қарор аниқ ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим.

- **Вакт бўйича киска бўлиши керак** → Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида киска муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим
- **Тезкор бўлиши керак** → Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур.
- **Самарали бўлиши лозим** → Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда қўйилган мақсадга энг кам ҳаражат билан эришиш тушунилади.



тузиш; маркетинг, амалда қўлдан келтириш; корхона

Вазиятнинг ҳал этилиши.

ва оҳаларни, таъкил, иқтисодий, алоқаларга

Бошлиқнинг ўрнини ким боса олади?

Иккинчи ҳолда бошқарувчи Усмоновнинг бошлиқ бўлиб тайинланган эди. Шу муддатда у бошқарувчи бўлиб қолди ва ишга чиқолмади. Бахтга қарши шу куни бошқарувчи билан бир талай муҳим ишларни ҳал қилиши керак эди.

Уни ҳаёлида бир қанча фикрлар чарх урди.. Бўлимда нима бўлаётган экан? Ҳамкасблари усиз қандай эплашар экан? Нима учун ҳеч ким кўнғирок қилмаяпти, маслаҳатлашмаяпти. Тўғри, таътил вақтида Файзиев ўрнимга унча муҳим бўлмаган вазифаларни бажарган эди, муҳимларини эса қайтишимга қолдирган. Лекин унда ёз вақти, жим-житлик эди. Балки ўринбосар тўғрисида ўйлаб кўриш керакдир.

Гарчанд хуш ёқмасида Усмонов бу ҳақда илк бор ўйланиб қолди ва ҳаёлан вазиятни таҳлил қила бошлади.

Вақтинча вазифасини бажарувчи қандай ваколатларга эга?

У тажрибани қаердан олади. Шундоқ ҳам ўзининг ишлари етиб ортади, умуман ўзи бунга рози бўлармика? Агар рози бўлганда ҳам унинг ишларини ким бажаради? Вақтинчалик вазифасини бажарувчи имзо қўйиш ҳуқуқига эгами? Агар вақтинчалик вазифасини бажарувчи хатоликка йўл қўйса, нотўғри қарор қабул қилса у ҳолда ким жавоб беради.

Файзиев бошқа ходимлар билан тил топишармикан? Балки, Рихсиевдир, у ҳар ҳолда жамоа билан тез чиқишувчан.

Бу фикридан Усмоновнинг ҳарорати кўтарилди.

Агар Рихсиев бўлим бошлиғи вазифаларини аъло даражада уддаласа нима бўлади. Чунки у яқиндаги малака оширишда бўлган ва мураккаб компьютер дастурлари билан ишлашни яхши билади.

Балки, шифокор кўрсатмаларига риоя қилмасдан, ишга чиқиш керакмика?

Усмонов ўзини ёмон ҳис эта бошлади ва ҳаммасини кейинроқ ўйлашга қарор қилди...

Вазифа:

1. Бўлиб ўтган вазиятни таҳлил қилинг ва менежмент атамалари асосида характерланг.
2. Д.Усмоновда пайдо бўлган саволларга жавоб беришга ҳаракат қилинг ва жавобларингизни ифодаланг.
3. Сиз Д.Усмоновнинг раҳбарлик услубини қандай баҳолайсиз?
4. Альтернатив ўринбосарларнинг ютуқ ва камчиликларини таҳлил этинг:

-штат бўйича ўринбосар;

-ўриндошлик бўйича вақтинча вазифасини бажарувчи.

Ушбу вариантларнинг қайси бири қандай вазиятларда маъқулроқ?

13-мавзу бўйича:

Бошқарув функцияларини бажаришда ва жамоат ишлаб чиқаришда замонавий менежер :

- раҳбар – бошқарувчи;
- раҳабар – дипломат;
- раҳабар – мураббий, тарбиячи;
- раҳбар – инсон;
- раҳбар – тадбиркор;
- раҳбар – инноватор сифатида майдонга чиқади.

Бошқарув услуби – бу бошқарув жараёнида юзага келадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуидир.

Иш услуби – бу бошқарув функцияларини самарали бажариш мақсадида бирор бир органнинг ёки раҳбарнинг бўйсунувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор

таъсир кўрсатиш усули ва йўллари мажмуидир. **Масалан:**

- **мамлакат бошқарув органларининг иш услуги;**
- **вазирлик, кумита, хокимларнинг иш услуги;**
- **суд, прокуратуранинг иш услуги;**
- **корхона, цехларнинг иш услуги;**
- **айрим раҳбарларнинг иш услуги ва хоказолар.**

Мавзу бўйича қисқача хулосалар

- Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми ҳисобланади.
- Менежер меҳнати предмети сифатида ишлаб чиқариш жараёни элементлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув қарорлари олинади.
- Замонавий менежерга юксак иқтисодий тафаккур, касб маҳорати, узоқни кўра билиш, социология ва руҳшуносликка оид билим лозим.
- Менежер касб маҳорати, маънавиятини оширишда корхона доимо ғамхўрлик қилиши даркор.

Таянч иборалар:

менежер, персонални бошқариш, лидерлик, услуб, менежер этикаси, менежер маданияти, аттестация, рейтинг, менежер психологияси, мотивация.

14-мавзу бўйича:

Менежмент маданияти ва услублари

Режа:

- 1.Менежмент маданияти ва услублари тушунчаси.**
- 2.Менежмент маданиятининг асосий турлари.**
- 3.Музокаралар олиб бориш этикаси.**
- 4.Рахбарлик услуби.**
- 5.Иштирок этиш мезонида бошқ ариш услублари.**
- 6.Вазифалар мезонида бошқ ариш услублари.**

Рахбар салбий қ усурлар домига тортилмасликка интилиши керак. У эгаллаб турган лавозимидан махрум бўлмаслиги учун қ уйидаги ўнта қ оидага риоя қ илмоги

ЛОЗИМ:

- 1.** Иложи борица қ улоғ ингизгача ишга кўмиллинг.
- 2.** Компьютерни ўрганинг.
- 3.** Чет тилини ўрганинг.
- 4.** Ўз архивингизни ташкил килинг. Зарур ташкилотлар ва кишилар адреслари, телефонларини ёзиб боринг. Улар фавқ улодда холларда керак бўлиб қ олади.
- 5.** Ҳ ар доим «ха денг». Ҳ амма нарсани бажаришга урининг.
- 6.** Чиройли имо, ишора қ илишни билинг. Фирма инкқ розга учраган вақ тда хам уни бундай холатдан чиқ ариш учун вақ тингизни аямаслигингизни билдиринг.
- 7.** Малакангизни мутассил ошириб боринг.
- 8.** Кишилар билан бўладиган муомалада хушфеъл ва илтифотли бўлинг.
- 9.** Бошқ алар билмайдиган ва бажара олмайдиган у ёки бу ишни билиш ва бажара олишга урининг. Бу нур устига аъло нур бўлади.
- 10.** Иш вақ ти фақ ат, масалан: 8.00дан 17.00 гача булмасин. Агар Сиз эрталаб иш вақ тидан олдин ёки иш вақ ти тугагандан сўнг иш жойида бўлсангиз, билингки бу хам эътиборсиз қ олмайди.

Т – схема



ВАЗИЯТЛИ ТОПШИРИҚ

«Корпоратив маданият ёки самарадорлик»?

П.Анваров, компьютерлар савдо қиладиган компаниянинг маркетинг бўлимида рахбар бўлиб ишлайди. Бозор тўлган, рақобат кескинлашган, савдо ҳажми пасайган.

Унинг савдо вакиллари командасида, асосан оиласиз 25-30 ёшдаги инсонлар банд. Мижозларни ушлаш ва янги мижозларни жалб этиш учун улар кўп, ҳаттоки дам олиш кунлари ҳам ишлар эдилар.

Бир неча вақт аввал 35 ёшли Анвар ўз бўлимига 37 ёшли, 6 ёшли боласини бир ўзи тарбиялайдиган, компьютер техникаси маркетинги бўйича тажрибали мутахассисни, Лайло Умаровани ишга олган эди.

Етарлича кўп ишлаётган Умарова ҳафтасига 45 соатдан кўп ва дам олиш кунлардан воз кечиш иложиси йук эди. Колганлар эса (боласи йуклар) унга қараганда кўпроқ ишлашар эди, Умаровадан эса унча мамнун эмасдилар.

Охири бориб, шундай бўлдики, Умарова иш борасида ҳаммадан орқада қолди, фаолият кўрсаткичлар паст.

Шунда гуруҳ менежери 29 ёшли Ирода Салимова Анваровдан Умаровани бўшатишини талаб этади.

Анваров қандай йўл тутиш керак. Албатта, компания етарли эмас даражада ишлаётган ходимлар ушлаб туришга ўзига эп кўрмайди. Лекин Анваров шунга аминки, Умарова яхши мутахассис ва яхши муносабатга лойиқ. Икки боланинг отаси сифатида уни яхши тушунади.

Бундан ташқари раҳбарият томонидан ходимларга оила қадриятлари ҳақида кўп гапирилган.

Бу тасдиқлар қуруқ гап бўлиб қолаверадими?

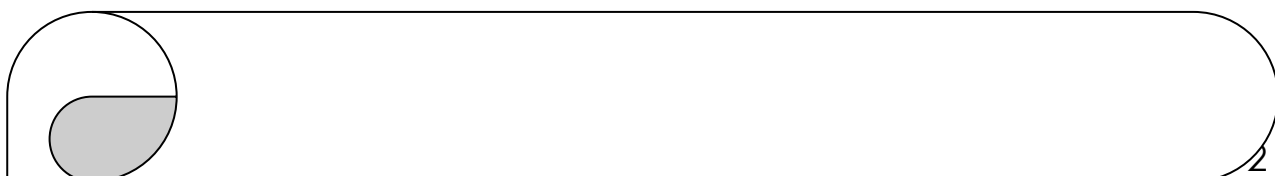
Вазифа.

1. Вужудга келган низо характери аниқланг ва вазиятни таҳлил қилинг.
2. Ушбу муаммони ечиш учун қандай хар-хил таклифлар берар эдингиз?
3. Анваровни ўрнида бўлганингизда қандай қарор қабул қилган бўлар эдингиз.

15-мавзу бўйича:

Америкалик иктисодчи Филипп Котлер ўзининг машҳур «Маркетинг бўйича бошқарув» қўлланмасида маркетинг турларининг классификациясини берган.





1-гурӯҳ топириғи

1-топириқ

-Қорҳонани маркетинг воситасида бошқариш деганда нимани

тушунаси?

Савол буйича фикрларингизни асослаб беринг.

2-топшириқ

-Бозор потенциал сизими деганда нимани тушунаси?

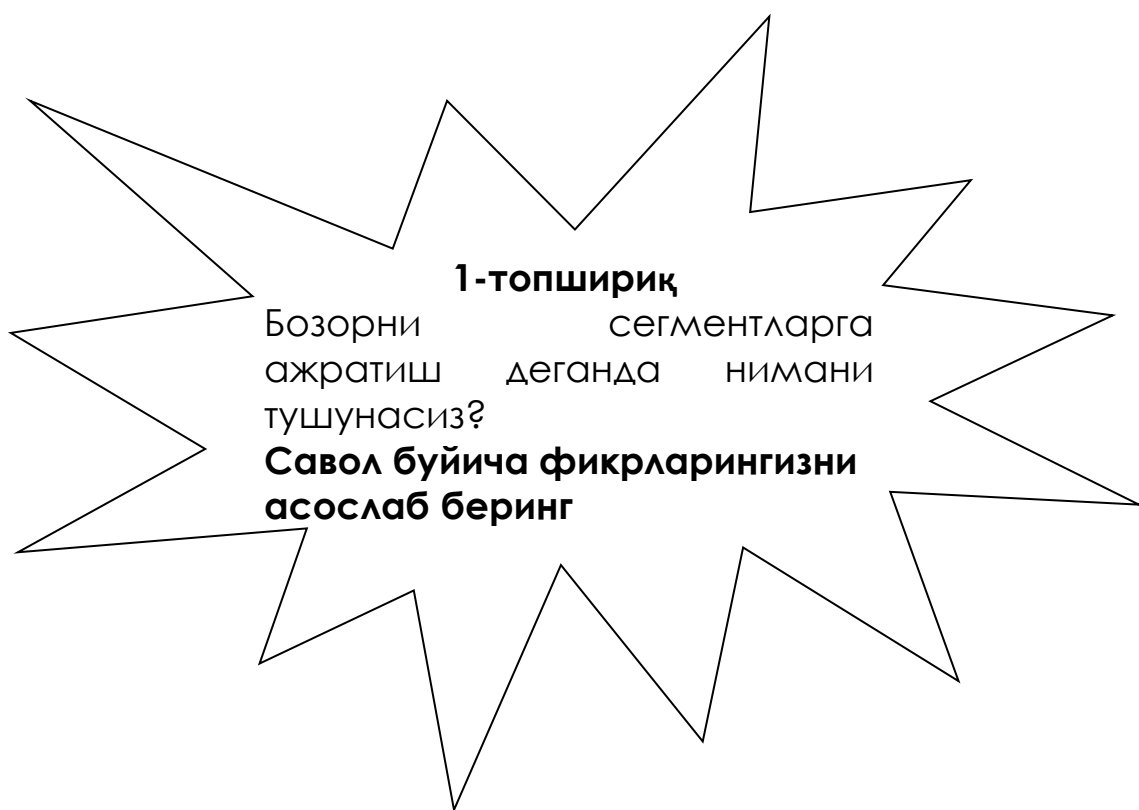
Савол буйича фикрларингизни асослаб беринг

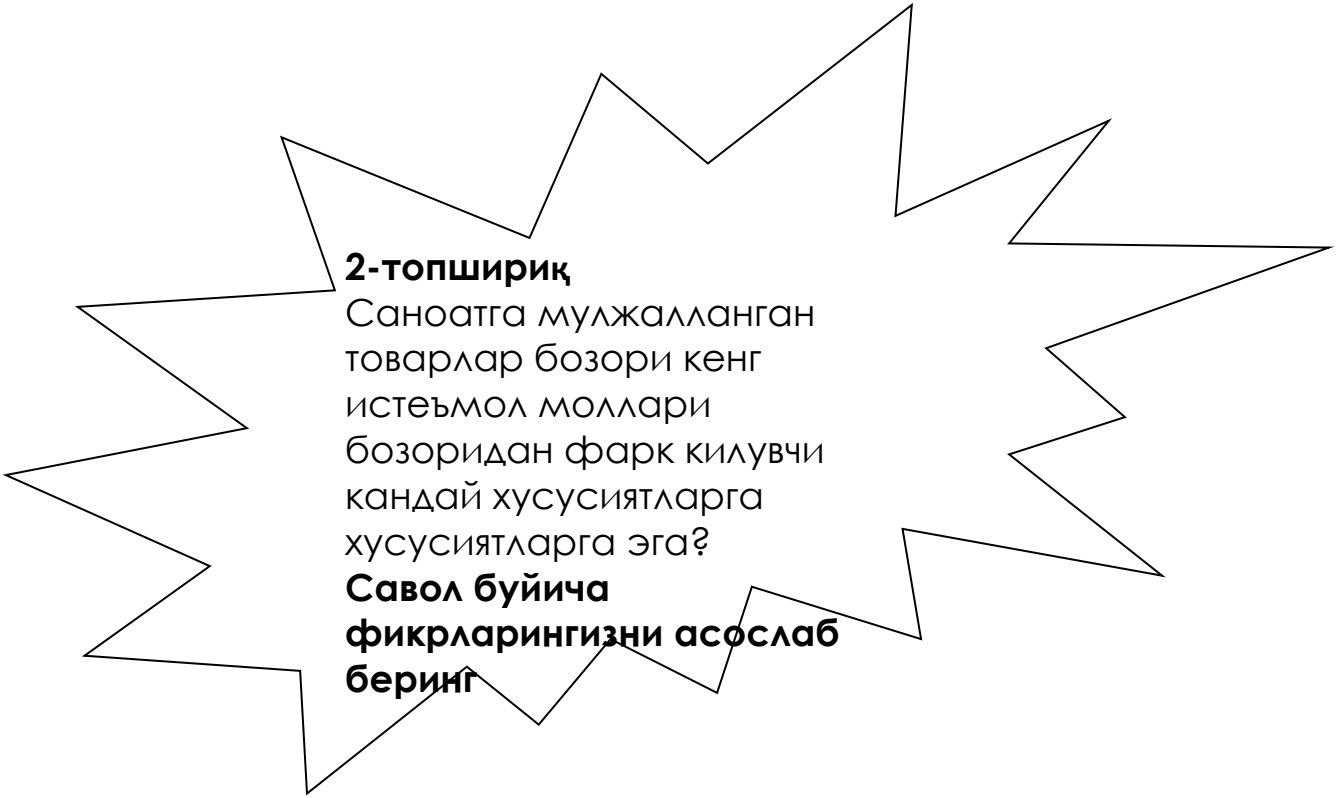
1-топшириқ
Бозорни эгаллаш
стратегияси қандай бўлади?

**Савол буйича
фикрларингизни асослаб
беринг**

2 - гуруҳ топшириғ и:

2-топшириқ
Бозор имкониятларини
аниклаш ва баҳолаш
**Савол буйича
фикрларингизни
асослаб беринг**





2-топшириқ

Саноатга мулжалланган
товарлар бозори кенг
истеъмол моллари
бозоридан фарк килувчи
кандай хусусиятларга
хусусиятларга эга?

**Савол буйича
фикрларингизни асослаб
беринг**

«Блиц-сўров» саволларини

№	Саволлар	Жавоблар
1.	Маркетингни бошқариш жараёни нималарни ўз ичига олади?	
2.	Маркетинг турларини сананг.	
3.	Харидор бозори сотувчилар бозоридан нима билан фарқ қилади.	
4.	Маркетинг стратегияси нимага хизмат қилади.	

16-мавзу бўйича:

1. Ijtimoiy boshkaruv ob'ekti

2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.

3. Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.

4. Inson xulqi omillari tizimi

5. Foydalanilgan adabiyotlar.



:

1. Ijtimoiy boshkaruv ob'ekti

2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.

3. Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.

4. Inson xulqi omillari tizimi

5. Foydalanilgan adabiyotlar.



Ijtimoiy boshqaruv ob'ekti.

*Iqtisodiyotni boshqarish
ishlab chiqarishni
boshqarishigina emas,
balki kishilar, ular
munosabatlari, shu
jumladan, ijtimoiy
munosabatlarini ham
boshqarish demakdir.*



*Ijtimoiy boshqaruvning har bir
darajasining ob'ekti - inson*

*Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish -
insonni , kishilarni boshqarishdan
iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy
munosabatlar mohiyatini aks
ettiruvchi insonni boshqaruv bu
munosabatlarni boshqarishni bildiradi*

Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko'zda tutadi:

Har bir insonning ijtimoiy ahamiyati, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini belgilash

Kishi tomonidan egallashuvchi o'rin jamoa hal etuvchi masalalar

Kishining tayyorgarlik darajasi qobiliyat va qiziqishlar

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson xayoti bilan boiliq hal qilinishi lozim bo'lgan masalalar majmui, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi

Korxona jamoasi asosan korxonani ijtmoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi



Korxona jamoasi asosan korxonani ijtimoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi:

Birinchi guruh tadbirlar	jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan
Ikkinchi guruh tadbirlar	ishchilar moddiy farovonligini, madaniy-maishiy hayot sharoitini yaxshilashga qaratilgan

Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.

Inson shaxsiyatiga uning imkoniyatlari va talablariga e'tiborni kuchaytirish ham muvaffaqiyatli boshqaruv gorovidir

Korxonani ijtimoiy boshqarishda butun boshqaruv apparati, rahbar esa ayniqsa faol ishtirok etadi



Inson xulqi omillari tizimi.



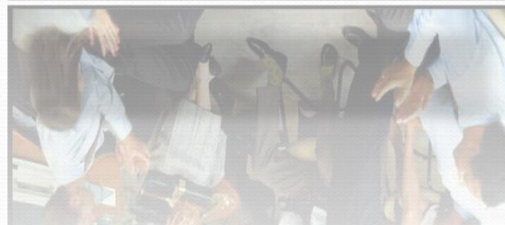
Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson hulqi nimaga bog'liqligi, o'z hayotida nimaga asoslanishini bilish zarurdir. Kishi hulqi, faoliyati. Harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror harakatni rag'batlantiruvchi kuch - moddiy va ma'naviy ehtiyojlardir

Inson hulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- 1 • - ijtimoiy va tabiiy muhit
- 2 • - ehtiyojlar
- 3 • - ehtiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va h.k. shaklida anglash
- 4 • - harakatga rag'batlantirish
- 5 • - maqsadga erishish va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat

Kishilarda sog'lom va ongli ehtiyojlarni - avvalo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustahkamlashga ehtiyojni tarbiyalash zarur

Jamoani boshqarish jarayonida har br hodim ehtiyojini qondirish meyorini hodim ehtiyojini qondirish meyorini uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifat va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan hissasi bilan muvofiqlash lozim



Сангвиниклар:

- кишилар билан тез-тез тил топишадиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турига тезда кўникадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ёқ тирмайдилган;
- янги шароитга осонлик билан ўрганадиган;
- хушчақ чақ ;
- ҳ аракатлари шиддатли;
- нутқ и тез;
- келажакка ишонч билан қ арайдиган;
- сўзини аниқ ва маъноли қ илиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир

Флегматиклар

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

Меланхоликлар

- ўта таъсирланувчан хусусиятга эга;
- тез толиқ адиган ва ўзига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- ниҳоятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчоқ, кам ғайрат;
- арзимаган сабабларга кўзларидан ёш оқиб кетаверадиган;
- кишилар билан қийинчилик асосида тил топишадилар

Холериклар

- кўтаринки руҳда ишлай оладиган;
- қаршиликни енга оладиган;
- сержаҳл, ўзини яхши кўрадиган;
- тез гапирадиган;
- раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан ўзини яхши тутди

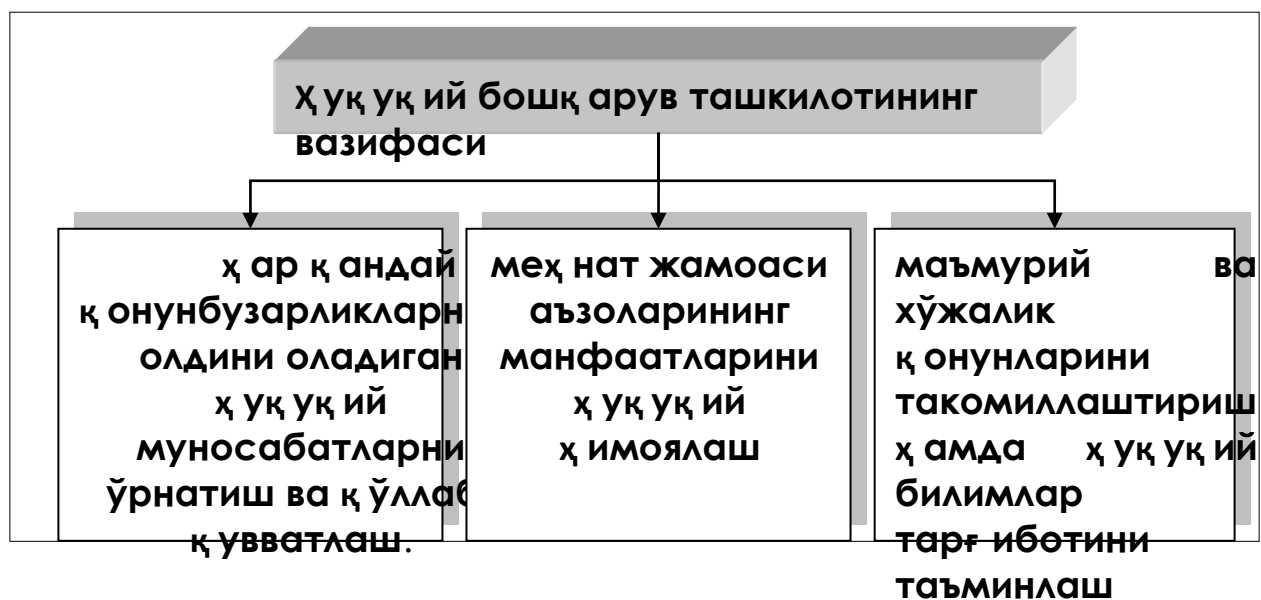
17-мавзу бўйича:

Корхонага берилган ҳуқуқларни амалга ошириш тўғрисида бўлувчи бир катта омиллар мавзусида омиллар қаторига қуйидагилар кирди:



молияни бошқариш тартибини регламентловчи ҳуқуқий нормаларининг ўзаро мослиги ва айрим ҳолларда керакли боғлиқликнинг йуклиги амалга оширилади. Солиқ солиш тартиби ҳали мукамал эмас ва қайта қўриқин талаб этади;

- фойдани тақсимлаш ички тизимнинг объектив мезонларини йуклиги молиявий режалаштиришда субъективизмга, юқори юшқарув органларининг корхона молиявий фаолиятига аралашувига асос бўлади ва тизимнинг турли бугинлари уртасида молияни аниқ тақсимлашга тусиқ бўлади;
- бошқарув органларининг , айниқса бошқарувнинг урта бугинлари бозор шароитида самарали бошқаришни амалга оширишга имкон берувчи кенг ва мустаҳкам шахсий молиявий базасини йуклиги;
- амалдаги қонунчиликда қорхоналардан маблағларни қонуний олиб қўйиш амалий имкониятнинг ҳуқуқий базасини мавжудлиги.



Мустақ ил ишлаш учун топшириқ

1-масала.

А компанияси Б компаниясига қараганда 6 марта кўп фойда оларди. Ўшандан буён ҳар иккала компания 100 минг ш.п.б. да ўсиб борди. Бу йил эса шу маълум бўлдики А компаниянинг даромади Б компанияга нисбатан 2 баробар кўп экан.

А компанияларнинг 5 йил олдинги ва бу йилги даромадларини аниқланг.

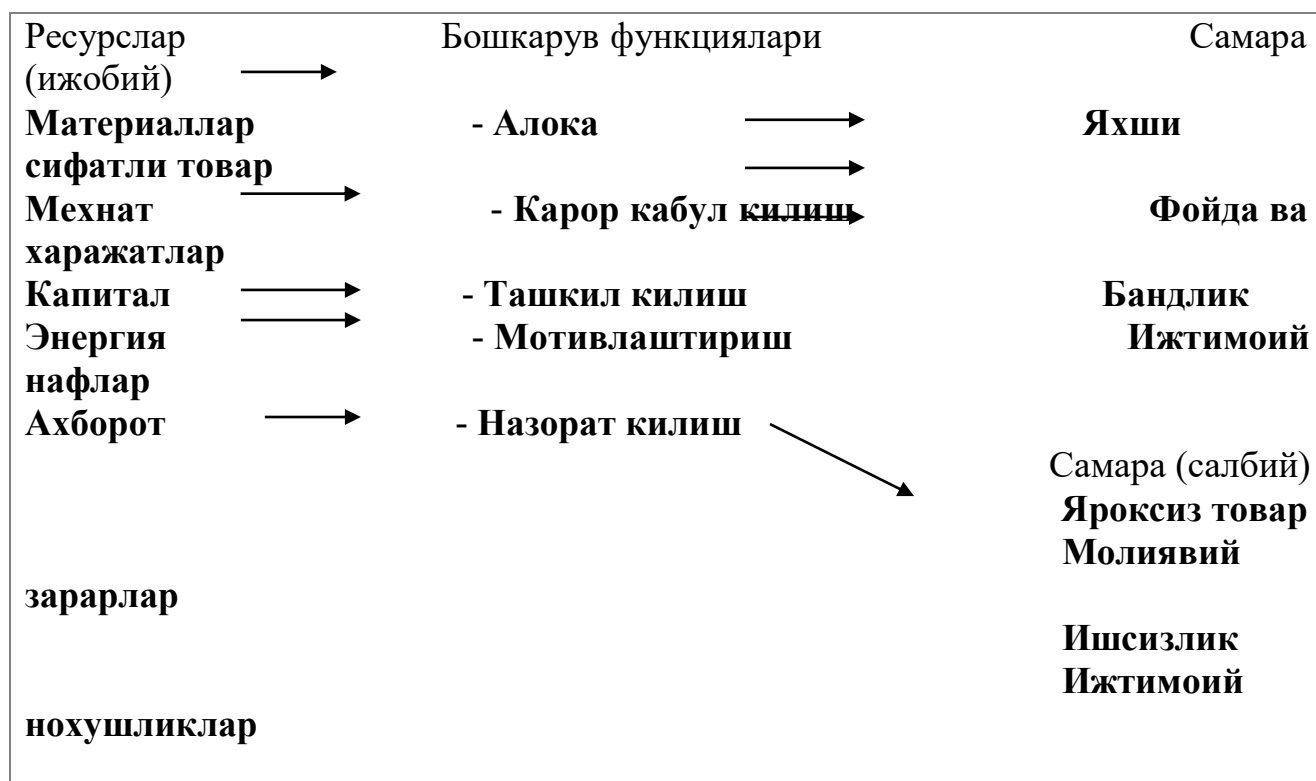
А компаниянинг умумий мулк 860 минг ш.п.б. га эга. Ликвидация туфайли мулк тақсимланиши керак эди. Компаниянинг барча акциялари уртасида мулк баробар тақсимланади, ким қачон корхонага киргандан бошлаб. Корхонага келиш йил аввал асос солган. Маълум бўлдики, улушнинг 3 таси А компанияга тегишли, Б компанияга тегишли экан.

А компаниянинг акциялари қанчадан улуш тегди. Ҳар бир компаниянинг неча йилдан бери корхонага эга бўлган.

18-мавзу бўйича:

Иқтисодиётда самара –
бу яратилган

- Ялпи ички маҳсулот (ЯИМ);
- Ялпи миллий даромад (ЯМД);
- Ялпи соф даромад (ЯСД);
- Ялпи соф маҳсулот (ЯСМ)



- юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш;
- шартномаларни муддатида бажариш;
- ходимларнинг барқарорлиги;
- рақобатбардош технологияга эришиш

1– топшириқ

Заводнинг иктисодий бошқарув самарадорлигини куйидаги жадвалда келтирилган маълумотлар асосида ҳисобланг:

№	Курсаткичлар	2008й	2009й
1.	Бир йиллик бошқарув харажатлари, м.с.	800	600
2.	Уртача бир йиллик бошқарув харажатлари: Бошқарув харажатлари, м.с. Чикариш фондларининг нормаланган айланма бошқарув харажатлари, м.с.	8200 6500	8700 6800
3.	Ташкилотлар томонидан етказиб бериладиган ярим тайёр маҳсулотларнинг умумий маҳсулот таннархидаги ҳиссаси, %	6,0	8,0
4.	Нормаллашган соф маҳсулотни ишлаб чикариш хажми, м.с.	12400	12550
5.	Ишчиларнинг умумий сони, киши	3200	3200

Такқосланадиган корхона сифатида асосий ишлаб чикариш фондлари 9.02 млн.сумни ва ташкилот томонидан етказиб бериладиган ярим тайёр маҳсулотларнинг умумий маҳсулот таннархидаги ҳиссаси 5% ини ташкил этадиган корхона қабул қилиниши керак

2– топшириқ

иэлтор (кучмас мулк савдоси билан шугулланувчи) куйидаги вазиятларни ечишда ёрдам беришимни сураб менга мурожаат этди. У: “Мен квартирамни 1,2 млн. ш.п.б. га сотдим. Бир канча вақт утиб шу квартирамни 1 млн. сотиб олдим. Кейин худди шу квартирани яна сотдим. Энди эса 1,1 млн.га Энди мен фойдадан солиқ тулашимга тугри келади.” нимага тенг?

3– топшириқ

Корхона рентабелли (даромадли) корхона. Аммо бозор муносабатлари иктисодий ишлаб чикариш фаолиятини яхшилашнинг янги йулларини талаб қилмоқда.

Фойдани норматив (белгиланган микдор буйича) тақсимланишини ҳисоблаш учун дастлабки маълумотлар:

Фойда микдори (йигиндиси)	- 5000 минг сум.
Ишлаб чикариш фонди учун тулов нормативи	- 8%

Асосий ишлаб чиқариш фондларининг уртача йиллик киймати	- 12500 минг сум
Ишчилар сони	- 2500
Корхона кредитдан фойдаланган	- йилига 5% дан 2000 сум.
Бюджетга ажратмалар нормативи —	- ҳисобланган фойданинг - 15%
Ҳисобланган фойдадан вазирликка ажратмалар нормативи	-10%
Корхона тулаган	- 100 минг сум
Жарима тарикасида бошқа корхоналардан олган	- 500 минг сум
Корхона молиявий резервини ташкил этади	- 100 минг сум
Колган фойдадан рағбатлантириш фондини ташкил қилиш нормативи: ишлаб чиқариш тараккиёти	
Фонд	- 50%
Истеъмол	- 30%
Резерв фонди	- 20%

Ҳисобларни жадвалда ифодаланг, унда: умумий фойда миқдорини (суммасини), ҳисобланган фойда, корхона ихтиёрида қоладиган соф фойда, рағбатлантириш фондларига юбориладиган фойдани курсатинг.

:

1. *Ijtimoiy boshkaruv ob'ekti*
2. *Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.*
3. *Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.*
4. *Inson xulqi omillari tizimi*
5. *Foydalanilgan adabiyotlar.*



Ijtimoiy boshqaruv ob'ekti.

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishigina emas, balki kishilar, ular munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarini ham boshqarish demakdir.



Ijtimoiy boshqaruvning har bir darajasining ob'ekti - inson

Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish - insonni , kishilarni boshqarishdan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar moxiyatini aks ettiruvchi insonni boshqaruv bu munosabatlarni boshqarishni bildiradi

Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko'zda tutadi:

Har bir insonning ijtimoiy ahamiyati, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini belgilash

Kishi tomonidan egallashuvchi o'rin jamoa hal etuvchi masalalar

Kishining tayyorgarlik darajasi qobiliyat va qiziqishlar

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson xayoti bilan bo'liq hal qilinishi lozim bo'lgan masalalar majmui, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi

Korxona jamoasi asosan korxonani ijtmoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi



Korxona jamoasi asosan korxonani ijtmoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi:

Birinchi guruh tadbirlar

jamoat ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan

Ikkinchi guruh tadbirlar

ishchilar moddiy farovonligini, madaniy-maishiy hayot sharoitini yaxshilashga qaratilgan

Jamoa ijtmoiy rivojlanishini boshqarish.

Inson shaxsiyatiga uning imkoniyatlari va talablariga e'tiborni kuchaytirish ham muvaffaqiyatli boshqaruv gorovidir

Korxonani ijtimoiy boshqarishda butun boshqaruv apparati, rahbar esa ayniqsa faol ishtirok etadi



Inson xulqi omillari tizimi.



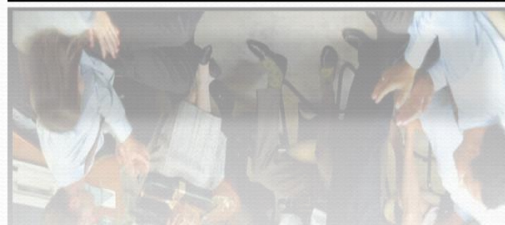
Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson hulqi nimaga bog'liqligi, o'z hayotida nimaga asosolanishini bilish zarurdir. Kishi hulqi, faoliyati. Harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror harakatni rag'batlantiruvchi kuch - moddiy va ma'naviy ehtiyojlardir

Inson hulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- 1 • - *ijtimoiy va tabiiy muhit*
- 2 • - *ehtiyojlar*
- 3 • - *ehtiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va h.k. shaklida anglash*
- 4 • - *harakatga rag'batlantirish*
- 5 • - *maqsadga erishish va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat*

Kishilarda sog'lom va ongli ehtiyojlarni - avvalo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustahkamlashga ehtiyojni tarbiyalash zarur

Jamoani boshqarish jarayonida har br hodim ehtiyojini qondirish meyorini hodim ehtiyojini qondirish meyorini uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifat va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan hissasi bilan muvofiqlash lozim



Сангвиниклар:

- кишилар билан тез-тез тил топишадидиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турига тезда кўникадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ёқ тирмайдилган;
- янги шароитга осонлик билан ўрганадиган;
- хушчақ чақ ;
- ҳ аракатлари шиддатли;
- нутқ и тез;
- келажакка ишонч билан қ арайдиган;
- сўзини аниқ ва маъноли қ илиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир

Флегматиклар

- таъсирчанлиги суст;
- бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан кўчадилар;
- фаолликлари кам;
- янги шароитга қ ийинчилик билан мослашадилар;
- ҳ аракатлари ва нуқ тлари суст;
- кўнгилсиз ҳ одиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар;
- сабр-тоқ атли, чидамли бўлиб, сўзлаганда хотиржам, ўзга шахслар билан хаяжонлаймай гаплашадилар.

Меланхоликлар

- ўта таъсирланувчан хусусиятга эга;
- тез толиқ адиган ва ўзига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- ниҳ оятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчоқ, кам ғ айрат;
- арзимаган сабабларга кўзларидан ёш оқиб кетаверадиган;
- кишилар билан қийинчилик асосида тил топишадилар

Холериклар

- кўтаринки руҳда ишлай оладиган;
- қаршиликни енга оладиган;
- сержаҳл, ўзини яхши кўрадиган;
- тез гапирадиган;
- раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан ўзини яхши тутди

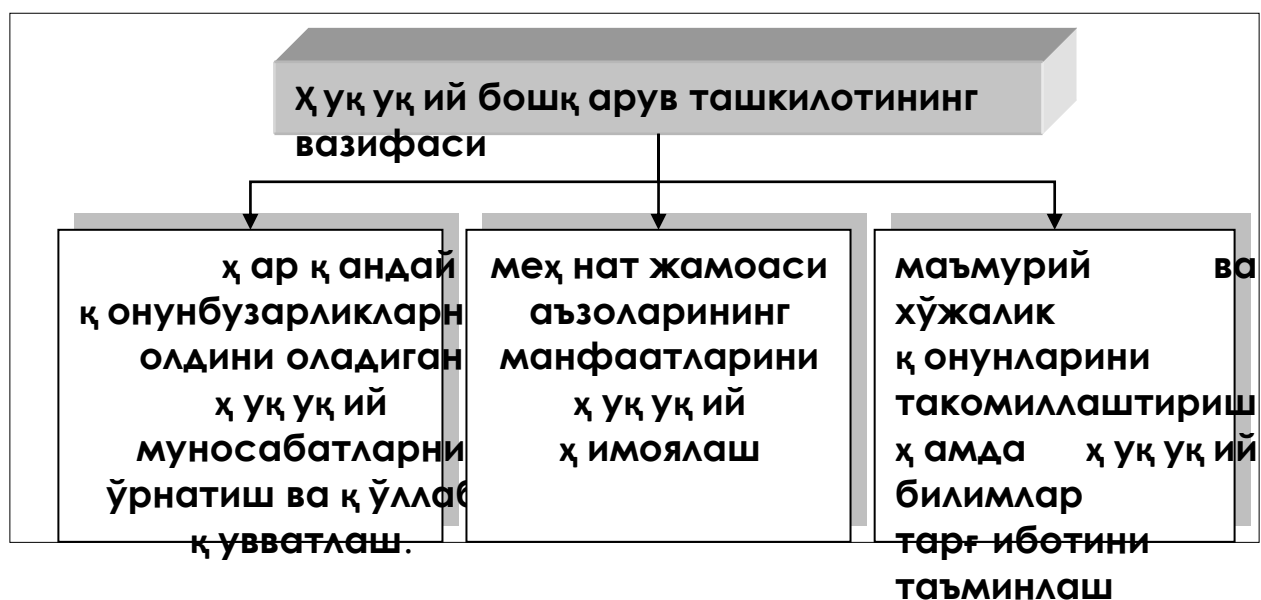
17-мавзу бўйича:



молияни бошқариш тартибини регламентловчи ҳукукий нормаларининг ўзаро мослиги ва айрим ҳолларда керакли боғлиқликнинг йуклиги амалга

ошириладиган солиқ солиш тартиби ҳали мукаммал эмас ва қайта қуришни талаб этади;

- фойдани тақсимлаш ички тизимнинг объектив мезонларини йўқлиги молиявий режалаштиришда субъективизмга, юқори юшқарув органларининг қорхона молиявий фаолиятига аралашуви асос бўлади ва тизимнинг турли бугинлари ўртасида молияни аниқ тақсимлашга тўсик бўлади;
- бошқарув органларининг, айниқса бошқарувнинг ўрта бугинлари бозор шароитида самарали бошқаришни амалга оширишга имкон берувчи кенг ва мустаҳкам шахсий молиявий базасини йўқлиги;
- амалдаги қонунчиликда қорхоналардан маблағларни қонуний олиб қўйиш амалий имкониятнинг ҳуқуқий базасини мавжудлиги.



Мустақ ил ишлаш учун топшириқ

1-масала.

А компанияси Б компаниясига қараганда 6 марта кўп фойда оларди. Ўшандан буён ҳар иккала компаниянинг фойдаси бир хил 100 минг ш.п.б. да ўсиб борди. Бу йил эса шу маълум бўлдики А компаниянинг даромади Б компаниянинг даромадига нисбатан атиги 2 баробар кўп экан.

компанияларнинг 5 йил олдинги ва бу йилги даромадларини аниқланг.

мулки 860 минг ш.п.б. га эга. Ликвидация туфайли мулк тақсимланиши керак эди. Компаньонлар шунга келишдиларки, ҳар бирлари уртасида мулк баробар тақсимланади, ким қачон корхонага киргандан бошлаб. Корхонага эса компаньонлардан бири 6 йил аввал асос солган. Маълум бўлдики, улушнинг 3 таси А компаньонга тегишли, Б компаньонга 2 таси, В компаньонга 6 таси тегишли экан.

Ҳар компаньон қанчадан улуш тегди. Ҳар бир компаньон неча йилдан бери корхонага эга бўлган.

18-мавзу бўйича:

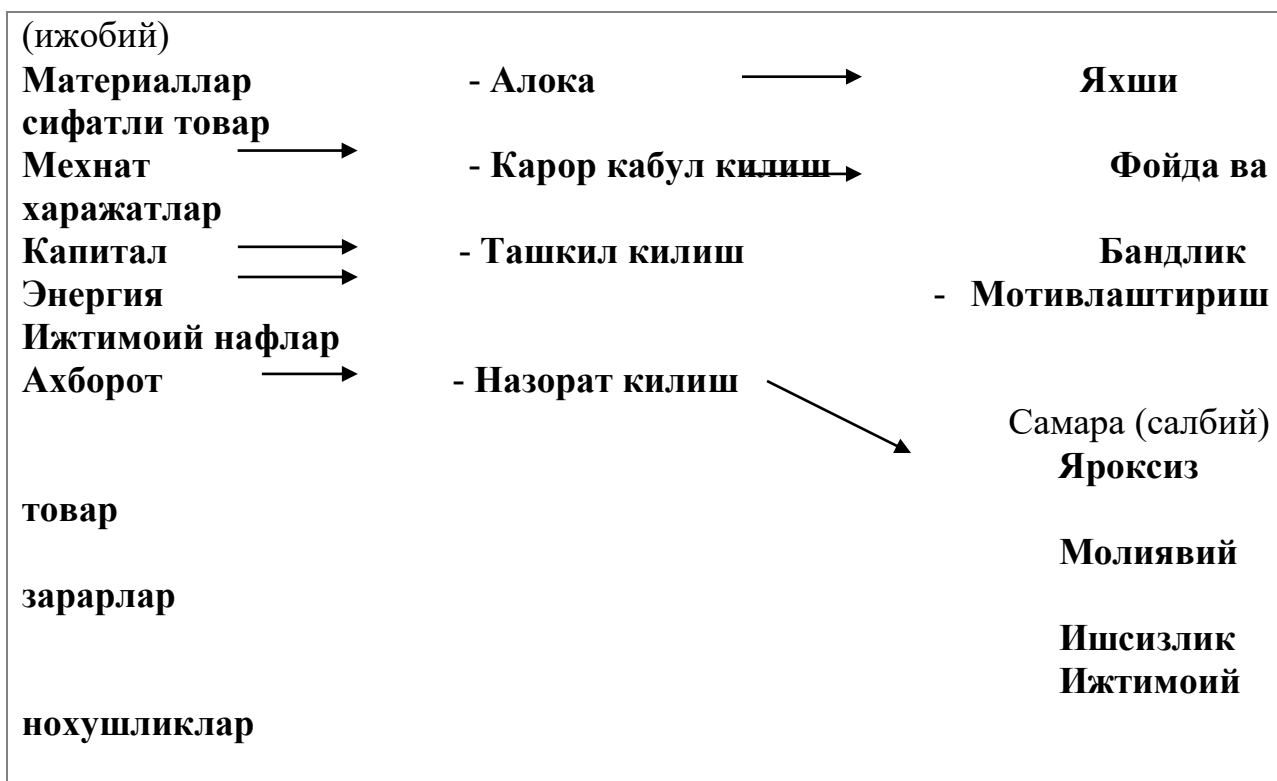
**Иқ тисодиётда самара –
бу яратилган**

- Ялпи ички маҳсулот (ЯИМ);
- Ялпи миллий даромад (ЯМД);
- Ялпи соф даромад (ЯСД);
- Ялпи соф маҳсулот (ЯСМ)

Ресурслар

Бошқарув функциялари

Самара



Бошқариш объекти фаолитини
тавсифлаш учун самарадорлик
мезонлари қўланилади

Умумлаштирувчи мезонлар:

7. ресурслар самарадорлиги
8. ҳаражатлар самарадорлиги

Хусусий мезонлар:

- маҳсулот ишлаб чиқаришда энг кам меҳнат сарфлаш;
- энг кам моддий ресурслар сарфлаш;
- энг кам молиявий ресурслар сарфлаш

Сифат мезонлари:

- юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш;
- шартномаларни муддатида бажариш;
- ходимларнинг барқарорлиги;
- рақобатбардош технологияга эришиш



1– топшириқ

Заводнинг иктисодий бошқарув самарадорлигини куйидаги жадвалда келтирилган маълумотлар асосида ҳисобланг:

№	Курсаткичлар	2008й	2009й
1.	Бир йиллик бошқарув харажатлари, м.с.	800	600
2.	Уртача бир йиллик бошқарув харажатлари: Бошқарув харажатлари, м.с. Чикариш фондларининг нормаланган айланма бошқарув харажатлари, м.с.	8200 6500	8700 6800
3.	Ташкилотлар томонидан етказиб бериладиган ярим тайёр маҳсулотларнинг умумий маҳсулот таннархидаги ҳиссаси, %	6,0	8,0
4.	Нормаллашган соф маҳсулотни ишлаб чикариш хажми, м.с.	12400	12550
5.	Ишчиларнинг умумий сони, киши	3200	3200

Такқосланадиган корхона сифатида асосий ишлаб чикариш фондлари 9.02 млн.сумни ва ташкилот томонидан етказиб бериладиган ярим тайёр маҳсулотларнинг умумий маҳсулот таннархидаги ҳиссаси 5% ини ташкил этадиган корхона қабул қилиниши керак

2– топшириқ

иэлтор (кучмас мулк савдоси билан шугулланувчи) куйидаги вазиятларни ечишда ёрдам беришимни сураб менга мурожаат этди. У: “Мен квартирамни 1,2 млн. ш.п.б. га сотдим. Бир канча вақт утиб шу квартирамни 1 млн. сотиб олдим. Кейин худди шу квартирани яна сотдим. Энди эса 1,1 млн.га Энди мен фойдадан солиқ тулашимга тугри келади.” нимага тенг?

3– топшириқ

Корхона рентабелли (даромадли) корхона. Аммо бозор муносабатлари иктисодий ишлаб чикариш фаолиятини яхшилашнинг янги йулларини талаб қилмоқда.

Фойдани норматив (белгиланган микдор буйича) тақсимланишини ҳисоблаш учун дастлабки маълумотлар:

Фойда микдори (йигиндиси)	- 5000 минг сум.
Ишлаб чикариш фонди учун тулов нормативи	- 8%

Асосий ишлаб чиқариш фондларининг уртача йиллик киймати	- 12500 минг сум
Ишчилар сони	- 2500
Корхона кредитдан фойдаланган	- йилига 5% дан 2000 сум.
Бюджетга ажратмалар нормативи —	- ҳисобланган фойданинг - 15%
Ҳисобланган фойдадан вазирликка ажратмалар нормативи	-10%
Корхона тулаган	- 100 минг сум
Жарима тариқасида бошқа корхоналардан олган	- 500 минг сум
Корхона молиявий резервини ташкил этади	- 100 минг сум
Колган фойдадан рағбатлантириш фондини ташкил қилиш нормативи: ишлаб чиқариш тараккиёти	
Фонд	- 50%
Истеъмол	- 30%
Резерв фонди	- 20%

Ҳисобларни жадвалда ифодаланг, унда: умумий фойда миқдорини (суммасини), ҳисобланган фойда, корхона ихтиёрида қоладиган соф фойда, рағбатлантириш фондларига юбориладиган фойдани курсатинг.

1-топширик

«Корпоратив маданият ёки самарадорлик»?

П.Анваров, компьютерлар савдо қиладиган компаниянинг маркетинг бўлимида раҳбар бўлиб ишлайди. Бозор тўлган, рақобат кескинлашган, савдо ҳажми пасайган.

Унинг савдо вакиллари командасида, асосан оиласиз 25-30 ёшдаги инсонлар банд. Мижозларни ушлаш ва янги мижозларни жалб этиш учун улар кўп, ҳаттоки дам олиш кунлари ҳам ишлар эдилар.

Бир неча вақт аввал 35 ёшли Анваров ўз бўлимига 37 ёшли, 6 ёшли боласини бир ўзи тарбиялайдиган, компьютер техникаси маркетинги бўйича тажрибали мутахассисни, Лайло Умаровани ишга олган эди.

Етарлича кўп ишлаётган Умарова ҳафтасига 45 соатдан кўп ва дам олиш кунларидан воз кечиш иложиси йўқ эди. Қолганлар эса (боласи йўқлар) унга қараганда кўпроқ ишлашар эди, Умаровадан эса унча мамнун эмасдилар.

Охири бориб, шундай бўлдики, Умарова иш борасида ҳаммадан орқада қолди, фаолият кўрсаткичлари паст.

Шунда гуруҳ менежери 29 ёшли И.Салимова Анваровдан Умаровани бўшатишини талаб этади.

Анваров қандай йўл тутиш керак.

Албатта, компания етарли бўлмаган даражада ишлаётган ходимларни ушлаб туришни ўзига эп кўрмайди. Лекин Анваров шунга аминки, Умарова яхши мутахассис ва яхши муносабатга лойиқ. Икки боланинг отаси сифатида уни яхши тушунади.

Бундан ташқари раҳбарият томонидан ходимларга оила қадриятлари ҳақида кўп гапирилган.

Бу тасдиқлар қуруқ гап бўлиб қолаверадими?

Вазифа

1. Вужудга келган низо характери аниқланг ва вазиятни таҳлил қилинг.
 2. Ушбу муаммони ечиш учун қандай ҳар-хил таклифлар берар эдингиз?
 3. Анваровни ўрнида бўлганингизда қандай қарор қабул қилган бўлар эдингиз.
- Жавобингизни асосланг.

2-топширик

“Бошлиқни ўрнини ким боса олади?”

Икки йил олдин Дилмурод Усмонов бўлим бошлиғи этиб тайинланган эди. Шу муддат ичида у биринчи бор бетоб бўлиб қолди ва ишга чиқолмади. Бахтга қарши шу куни бошқарувчи билан бир талай муҳим ишларни ҳал қилиши керак эди.

Уни ҳаёлида бир қанча фикрлар чарх урди. Бўлимда нима бўлаётган экан? Ҳамкасблари усиз қандай эплашар экан? Нима учун ҳеч ким қўнғироқ қилмаяпти, , маслаҳатлашмаяпти. Тўғри, таътил вақтида Файзиев ўрнимга унча муҳим бўлмаган вазифаларни бажарган эди, муҳимларини эса қайтишимга қолдирган. Лекин унда ёз вақти, жим-житлик эди. Балки ўринбосар тўғрисида ўйлаб кўриш керакдир.

Гарчанд хуш ёқмасада Усмонов бу ҳақда илк бор ўйланиб қолди ва ҳаёлан вазиятни таҳлил қила бошлади.

Вақтинча вазифасини бажарувчи қандай ваколатларга эга? У тажрибани қаердан олади. Шундоқ ҳам ўзининг ишлари этиб ортади, умуман ўзи бунга рози бўлармикан?

Агар рози бўлганда ҳам унинг ишларини ким бажаради? Вақтинчалик вазифасини бажарувчи имзо қўйиш ҳуқуқига эгами? Агар вақтинчалик вазифасини бажарувчи хатоликка йўл қўйса, нотўғри қарор қабул қилса у ҳолда ким жавоб беради.

Файзиев бошқа ходимлар билан тил топишармикан? Балки, Рихсиевдир, у ҳар ҳолда жамоа билан тез чиқишувчан.

Бу фикридан Усмоновнинг ҳарорати кўтарилди.

Агар Рихсиев бўлим бошлиғи вазифаларини аъло даражада уддаласа нима бўлади.

Чунки у яқиндаги малака оширишда бўлган ва мураккаб компьютер дастурлари билан ишлашни яхши билади.

Балки, шифокор кўрсатмаларига риоя қилмасдан, ишга чиқиш керакмикан?

Усмонов ўзини ёмон ҳис эта бошлади ва ҳаммасини кейинроқ ўйлашга қарор қилди...

Вазифа:

- 1.Бўлиб ўтган вазиятни таҳлил қилинг ва менежмент атамалари асосида характерланг.
 - 2.Д.Усмоновда пайдо бўлган саволларга жавоб беришга ҳаракат қилинг ва жавобларингизни ифодаланг.
 - 3.Сиз Д.Усмоновнинг раҳбарлик услубини қандай баҳолайсиз?
 - 4.Альтернатив ўринбосарларнинг ютуқ ва камчиликларини таҳлил этинг:
 - штат бўйича ўринбосар;
 - ўриндошлик бўйича вақтинча вазифасини бажарувчи.
- Ушбу вариантларнинг қайси бири қандай вазиятларда маъқулроқ?

3-топширик

“Ҳиссдорлар янги раҳбарни танлайдилар”

Сўнгги йилда бундан аввал ҳам ишлари унча яхши бўлмаган “Комплекс” ёпиқ турдаги ҳиссдорлик жамиятининг ишлари ёмонлашди. Талаб камайди, маҳсулот истеъмолчилари тўловларни тўлашга шошмадилар. Тўласалар ҳам асосан бартер қилардилар, натижада ушбу жамиятнинг ҳам дебиторлик ҳам кредиторлик қарзлари кўпайиб кетди, ишловчилар эса тўрт ойлаб маош олмадилар.

Бош директор Антонов Н.И. нинг фикрича, бунинг сабаби, давлатдаги умумиқтисодий инқироз, республикада ишлаб чиқариш сиёсатининг йўқлиги ва у

таклифларни рад этганлигидадир. Директорлар кенгаши бошқарувчини алмаштириш муаммосини ечишга тўғри келди. Ҳиссадорларнинг навбатдаги йиғини баҳслар остида ўтди ва унда бундан аввал “Комплекс” нинг раҳбариятини танқид остига олган ва олти ой давомида корхонанинг ишини яхшилашга ва ойликларни вақтида тўлашга ваъда берган Сашин К.А. янги директор этиб тайинланди. Сашин деярли бир овоздан тайинланди. Янги раҳбар ишини шундан бошладики, ўзини тайинланганидан сўнг уч кунга, у танловдаги бош рақиб бўлган бош муҳандис Измайлов А.П. га ҳар қандай ҳужжатларни тақдим қилишни тақиқлади.

Эртаси куни ҳар нарсадан иқтисод қилиш баҳонасида унинг хизмат машинасини олиб қўйди ва 50-60 км оралиғида жойлашган бўлинмалар ишини назорат қилиш имкониятидан маҳрум қилди. Буларнинг ҳаммаси, бош муҳандис ўз ишини эплай олмаслиги ва бош директордан ҳайфсан олиб, мукофот пулидан маҳрум бўлишига олиб келди.

Янги директор билан икки ой давом этган оғир ишдан сўнг Измайлов ишдан бўшашига тўғри келди. Танлов бўлганига ярим йилдан ортиқ вақт ўтди, лекин ҳиссадорлик жамиятидаги аҳвол яхшиланиш ўрнига ёмонлашди. Ойликлар ҳам кечиктирилди, бюджет олдидаги қарзлар ҳам кўпайди, нафақа фонди олдидаги қарзлар ҳам кўпайди ва “Комплекс” банкрот ёқасига келиб қолиш эҳтимоли бор.

**Раҳбар Антонов А.Ш. нинг қизиқишларини ҳимоя қилувчи 1-гурухга
топширик:**

Сиз биласизки, ҳиссадорлик жамиятининг молиявий аҳволини ёмонлигининг асосий сабаби бу Сизнинг маҳсулотингизнинг истеъмолчиларининг анча катта дебиторлик қарзлари борлигидир, лекин Сиз бундан чиқиб кетиш йўллари кўрмаяпсиз, чунки олувчилар билан ўрнатилган алоқаларни йўқотишни ва бозорнинг янги сегментида чиқа олмайсиз. Шунингдек, ойликнинг систематик равишда кечикиши ишчиларнинг кўпини Сизга қарши қилиб қўйганини тушунасиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Сиз қайсидир йўл билан директор ўрнида қолишига ҳаракат қиласиз ёки ҳаммасини кенгаш қарорига топшириб қўясизми?
2. Оғир молиявий аҳволнинг яхшилдаш учун нима қилиш мумкин?
3. Балки ўзингизни ёрдамчиларингизни йиғилишда битта жамоа бўлиб чиқиш ва улар билан жавобгарликнинг тақсимлаб олиш керакдир?
4. Сиз ишчилар ва ҳиссадорлар олдидаги жавобгарликни нимада кўрасиз?

Янги раҳбар Сашин К.П. нинг ҳимоя қилувчи 2-гурӯҳга топширик:

Сиз корхонанинг ишлаб чиқаришдаги ва молиявий аҳволини яхши биласиз, лекин нима қилиш тўғрисидаги аниқ маълумот дастурингиз йўқ ва Сиз ўзгаришлар киритишда кимга суянишни билмайсиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Кейинги олти ой ичида қиладиган ишларингиз дастурини ишлаб чиқинг.
2. Жамоадаги ижтимоий-руҳий аҳволни яхшилаш учун ва шу мақсадни кўзловчи бошқаларни жалб қилиш учун нималар қилиш керак?

Директорлар кенгашини акс эттирадиган 3-гурӯҳга топширик:

Сиз жамиятда аҳвол ёмонлашаётганини биласиз, лекин бу вазиятдан чиқиб кетиш йўллари кўрмаяпсиз.

Вазиятни ҳал этиш учун саволлар:

1. Ушбу вазиятда Сиз нима қилган бўлар эдингиз?
2. Ўзингизни вариантнингизни тақдим этинг.

4-топширик

Замонавий раҳбар эга бўлиши керак бўлган сифатлар қуйидагича:

1. Танланган бизнес соҳасида лаёқатлилиги.
2. Бозор шароитида самарали ҳаракат қилмоқ, менежмент, маркетингни иқир-чиқиргача билмоқ, ҳар қандай вазиятда оптимал хўжалик натижаларини тақдим этмоқ.
3. Бўйсинувчилар фаолиятини тўғри йўналтириш, ташкиллаштириш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш қобилияти.
4. Юқори маънавий сифатлар: ҳаққонийлик, адолатлилиқ, камтарлик, ўзи ва бошқаларга нисбатан юқори талабчанлик, мажбурият ва жавобгарлик ҳиссининг етуклиги.
5. Ишда бирдамлилиқ ва эгилувчанлик, оптимал қарорларни мустақил ва ўз вақтида қабул қилиш, қўл остидагилар томонидан бажарилишига эришиш.
6. Инсон психологиясини чуқур билиш, одамлар билан мулоқот қилиш усуллари, юқори ижодий салоҳиятга эга бўлган жамоа шакллантиришни билиш.
7. Ҳамкасблар ўртасида фуқцияларни рационал тақсимлаш, ўзининг ва ҳамкасбларининг иш натижаларини объектив баҳолаш.
8. Бўйсинувчилар билан ўзаро муносабатда адолатлилиқ, ишончни қозониш, жамоада ёқимли руҳий муҳит яратиш.
9. Стратегик фикрлаш, бозорнинг ривожланиш тенденцияларини олиндан билиш, ўзининг ва ҳамкасбларининг ишини истиқболли ташкил этиш.
10. Доимо билимларини янгилаш, жамоанинг ўсувчи талабларига мослаштириш.
11. Ишчиларнинг кундалиқ эҳтиёжлари, уларнинг соғлиқлари ва меҳнатга лаёқатлилиги тўғрисида қайғуриш.

Саволлар:

1. Келтирилган менежерга хос бўлган сифатларни маъқуллайсизми?

2. Сизнингча раҳбар-бошқарувчи яна қандай қўшимча сифатларга эга бўлиши керак?
3. Менежерга хос бўлган қандайдир специфик талаблар мавжудми?

5-топширик

Замонавий мутахассисларга қуйидаги сифатлар керак:

1. Макроиктисодий билимларни чуқур билиш.
 2. Бозорга тааллуқли бўлган билимларни, уларнинг ривожланиш қонунларини билиш.
 3. Аниқ ходимга асосий бўлган тор мутахассисликни мукамал ўзлаштиришга интилиш.
- Булардан ташқари, маъсулият, тўғрилиқ, камтарлик, тартиблиқ, жисмонан соғлом бўлиш каби сифатлар мужассам бўлиши керак.

Саволлар:

1. Замонавий мутахассис “юқори даражада” бўлиши учун яна қандай сифатларга эга бўлиши керак?
2. Ўзбекистонда ҳудудида мутахассис учун қайси сифатлар муҳимроқ?

6-топширик

Менежернинг бош вазифаси – компания фойдасини максималлаштириш. Шу билан бирга менежернинг жамоа олдидаги ижтимоий маъсулияти ҳам муҳим аҳамият касб этмоқда, унинг аниқ ҳаракати мамлакат олдида турган ижтимоий муамоларни ҳал қилишдан иборат бўлади.

Шу муносабат билан 2 та ҳолат мавжуд. Биринчи ҳолат тарафдорлари ижтимоий масалаларни давлат ҳал этиши лозим, бизнес бўлса – фақат “пул қилиши”. Улар ўзларининг позицияларини бизнеснинг ижтимоий соҳадаги ҳаракатлари компания фойдасининг камайишига, ҳаражатларнинг ўсишига ва бошқа салбий оқибатларга олиб келиши билан асослайдилар.

Иккинчи ҳолат тарафдорлари ўзларининг позицияларини бизнесменлар жамоа олдида ахлоқий мажбуриятларга эгадирлар, ва улар қўллайдиган ҳаракатлари ижтимоий муамоларни ечилишига, тадбиркорларга катта фойдаси тегиши, жамоа орасида обрўга эга бўлиши мумкинлиги билан изоҳлайдилар.

Саволлар:

1. Сиз кимнинг позициясини маъқуллайсиз ва нима учун?
2. Сизнингча тадбиркорлар мамлакат олдидаги ижтимоий мажбуриятларни бажариши керакми ва қандай шаклда?
3. Бунинг натижасидан наф борми, (молиявий муносабатда ҳам) агар ҳа бўлса, нима учун?
4. Бизнесда ижтимоий қўллаб-қувватлаш қандай шаклда амалга оширилиши мумкин:
 - фирма миқёсида?
 - мамлакат, ҳудуд миқёсида?

7-топширик

Менежер ишчиларга ёқа билиши керак, уларда ижобий эмоциялар чиқара билиши лозим. Қуйидаги ибораларни таҳлил қилинг:

1. Яқинларингизга нисбатан ижобий муносабатни шакллантиринг.
2. Атрофдагиларга қизиқиш билан муносабатда бўлинг.
3. Ҳамсуҳбатингизни диққат билан тингланг.
4. Ўзингизни бошқалар ўрнига қўйишга урининг.

5. Ўзгаларга ёрдам беришга доим тайёр тулинг.
6. Ўзгаларнинг кучли томонлари ва ютуқларини кўра билинг. Уларга бу ҳақда мулозамат тарзда айтишингиз мумкин.
7. Суҳбатдошингизни тез-тез исмини айтиб мурожат қилинг.
8. Атрофдагиларга нисбатан ўзингизни мулойим ва **корректно** тутинг.
9. Фикрларингизни аниқ ва тушунарли тарзда баён этинг.
10. Атрофдагилар билан мулоқотда кўпроқ “мен” ва “биз” эмас, балки “сен” ва “сиз” ибораларини ишлатинг.
11. Танқидий камчиликларни босиқлик ва мулойимлик билан билдиринг.

Саволлар:

1. Сиз кўрсатилганларнинг қайси бирини қўлайсиз.
2. Сизнингча яна қандай тасаввурлар шахсий “имидж” шаклланишида муҳимроқ.

8-топширик

1932-йилда “Мацусита электрик Индастриал Ко, Лтд” , электроника ва электротехника ишлаб чиқариш бўйича жаҳон биринчиларидан бўлган япон компаниясига асос солинди. Бу кунгача мамлакатда бу компаниянинг “Техникс” ва “Панасоник” номли савдо маркалари машхур.

Ушбу компаниянинг асосчиси Комаскэ Мацусита менежментнинг қуйидаги асосий қоидаларини шакллантирди:

- айёрликсиз, тўғри бўл;
- ўз ўрнингда хўжайин бўл;
- кечаги кун билан яшама, доимо ўз билимларингни такомиллаштир;
- атрофдагиларга ҳурмат ва эътибор билан муносабатда бўл;
- ҳар вақт ташқи дунёни ёдда тут, унинг ривожланиш қонунларига мослаш;
- мавжуд ва олаётган нарсадан миннатдор бўл;
- жамоадан олаётган нарсамиздан доим қарздормиз;
- “ким учун ишляпман” деган саволни беришдан чарчама. Жавоб фақат битта – жамоа

учун.

Саволлар:

1. Менежментнинг ижтимоий йўналтирилганлиги нимадан иборат?
2. Мацуситанинг менежментга оид шакллантирган қоидаларини 10 тагача етказишга ҳаракат қилинг .

9-топширик

Ким билан ишлаш маъқулроқ, мижоз ёки ҳамкор билан? Ушбу савол ҳар бир менежерга тааллуқли. Бу ерда қуйидаги ёндашувларни қўллаш мумкин:

1. Мулоқотларда ишончли муҳит яратиш.
2. Ҳамкордан муаммо тўғрисида батафсилроқ сўзлаб беришни сўраш. Бу томонлар ҳолатини тўғри аниқлашга ёрдам беради.
3. Ҳамкорга вазиятни чуқурроқ тушунишга кўмаклашиш. Масалан, суҳбат чоғида қисқа, эсда қоларли хулосалар қилиб.
4. Муаммо кенгроқ ечимга эга бўлиши учун, ҳамкорни ижодий фикрлашга ундаш.
5. Вужудга келган муаммони ҳал қилишни кечиктирмаслик лозим, бу келажақда Сиз билан ҳамкорлик мунсабатларни аниқлашга турки бўлишини ҳамкорингизга уқтиришингиз лозим.

6.Бошқа имкониятлар билан биргаликда ўзингизни муаммони ечими бўйича шахсий қарорингизни баён этинг. Бу ҳолда ҳамкорингиз қарорни мустақил танлайди, Сиз томондан таклиф этилганни бўлса, нур устига аъло нур.

Савол:

Қайд этилган ёндашувлардан, Сизнингча қайси бири самаралироқ?

10-топширик

Юқори даражадаги менежернинг ўринбосари бўлиши лозим. Кўпинча ишлар муваффақияли бўлиши уларнинг биргаликдаги ўзаро фаолиятларига боғлиқ. Қуйида раҳбар ва унинг ўринбосарининг ҳамкорлик муносабатларида амал қилишлари керак бўлган асосий тамойиллар (ўғитлар) келтирилган:

Раҳбар учун:

- 1.Ўринбосарни иш ҳолати тўғрисида тўлиқ ахборотга эга қилиш
2. Ўринбосарга нисбатан объектив муносабада бўлиш. Раҳбар ўзининг ўринбосарини шунчаки қўллаш эмас, балки унинг қизиқишларини ҳам ҳимоя қилиши керак.
- 3.Ўринбосар учун ҳар қандай ёрдам бериш, ахборот олиш, тажриба ўрганиш.

Ўринбосар учун :

- 1.Тўғрилиқ ва олийжаноблиқ. Ўринбосарлик вазифасини бажараётган вақтда олган ахборотларни шахсий маффаатлари йўлида ишлатмаслик.
2. Сирлилиқ. Бўлинмаларда бўлаётган воқеалардан ҳаммани воқиф этмаслик. Аммо лекин жиний ишларга тааллуқли бўлган фактларни сир тутиш керак эмас.

Саволлар:

- 1.Барча тамойилларни маъқулайсизми?
- 2.Ишни фойдаси учун Сизнингча, яна нималарни қўшиш керак?
- 3.Сизнинг фикрингизга қандай тамойиллардан воз кечиш мумкин ёки лозим.
- 4.Агар Сизни топ-менежер этиб тайинласалар, юқорида келтирилган тамойилларга мос ҳолда ўринбосарингиз билан ўзаро муносабатда бўлар эдингизми. Ўз ҳолатингизни тушунтиринг.

11-топширик.

Мутахассисларнинг фикрича ким кўп ахборотга эга бўлса, у ҳамма нарсага эга бўлади, яъни буни қуйидаги схемада кўриш мумкин:

Яхши ахборот компания маркетингларига имконият

- Компания имиджига тааллуқли ҳавф ва молиявий таваккалчилликни камайтиришга
- Истеъмолчиларнинг компания товар ва хизматларига бўлган муносабатини аниқлашга
- Ташқи муҳит ҳолатини таҳлил қилишга
- Компания стратегиясини амалга оширишни мувофиқлаштиришга
- Компаниянинг бозор фаолиятини баҳолашга
- Рекламага бўлган ишончни мустаҳкамлашга
- Қарор қабул қилишда раҳбарнинг кўмагига
- Шахсий ташаббускорлик имкониятларини тасдиқлашга
- Компания фаолияти самарадорлигини оширишга
- Компаниянинг рақобатдошлигини оширишга

Саволлар:

- 1.Келтирилганлардан ташқари аниқ ва ўз вақтидаги ахборот менежер учун яна қандай имкониятларни очишга ёрдам беради?
- 2.Агар Сизни фирма менежери этиб тайинлашса, биринчи навбатда ахборот таъминотининг қайси имкониятларидан фойдаланган бўлар эдингиз?

Масалалар

1-масала

Марк исмли риэлтор (кўчмас мулк савдоси билан шуғулланувчи) қуйидаги вазиятларни ечишда ёрдам беришимни сўраб менга мурожаат этди. У: “Мен квартирамни 1,2 млн. ш.п.б. га сотдим. Бир қанча вақт ўтиб шу квартирамни 1 млн. га сотиб олдим. Кейин худди шу квартирани яна сотдим. Энди эса 1,1 млн.га. Энди мен фойдадан солиқ тўлашимга тўғри келади.”

Савол: фойда нимага тенг?

2-масала

Бир киши кассада туриб юз рубл купюрани танга пулларга майдалаб беришни илтимос қилди. Бунинг учун унга бир нечта бир рубллик, 12 марта кам 2 рубллик, қолганини эса 5 рубллик қилиб бериш керак эди.

Савол: нечтадан турли танга пуллар берилди?

3-масала

Беш йил олдин А компанияси Б компаниясига қараганда 6 марта кўп фойда оларди. Ўшандан буён ҳар иккала компаниянинг фойдаси бир хил 100 минг ш.п.б. да ўсиб борди. Бу йил эса шу маълум бўлдики А компаниянинг даромади Б компаниянинг даромадига нисбатан атиги 2 баробар кўп экан.

Савол: А ва Б компанияларнинг 5 йил олдинги ва бу йилги даромадларини аниқланг.

4-масала

Қарзни индин ўтган куни бўлганда, шунингдек яқин душанбагача анча бор, ўша куни бугун бўлганда, индин эртага бўлган кунда қайтаришга ваъда бераман.

Савол: Ваъда қайси куни берилган? Қарз қайси куни қайтарилади?

5-масала

Опа-сингил Анна, Белла ва Вералар биргаликда аниқ бир акционерлик капиталига эгалик қилар эдилар. Аннанинг турмуш ўртоғи вафот этди ва ишга Аннанинг жияни қўшилди, Белланинг ҳам эри вафот этгач, ишни ўғли билан биргаликда олиб борди. Вера эса турмушга чиқиб, эрини ҳам ишга жалб этди. Акционерлар даромадни барча иштирокчилар ўртасида тенг тақсимлашга келишди. Биринчи йилнинг охирига келиб фойда миқдори 44 млн. ш.п.б. ни ташкил этди. Солиқ инспекциясига маълум бўлдики, ҳар бир акционернинг улуши бир бутун миллионни ташкил этар экан.

Савол: ҳар бир акционер қанчадан фойдага эга бўлган?

6-масала.

Корхонанинг мулки 860 минг ш.п.б. га эга. Ликвидация туфайли мулк тақсимланиши керак эди. Компаньонлар шунга келишдиларки, ким қачон корхонага киргандан бошлаб, ҳар бирлари ўртасида мулк баробар тақсимланади. Корхонага эса компаньонлардан бири 6 йил аввал асос солган. Маълум бўлдики, улушнинг 3 таси А компаньонга тегишли, Б компаньонга 2 таси, В компаньонга эса 6 таси тегишли экан.

Савол: Ҳар бир компаньон қанчадан улуш тегди. Ҳар бир компаньон неча йилдан бери корхонага эга бўлган.

7-масала

Сут сотувчи маҳсулотни иккита етказиб берувчидан қабул қилади. Ҳар иккиси ҳам миқдоран бир хил, лекин сифати 2 хил сут олиб келишди. Шунинг учун ҳам сутнинг нархлари ҳар хил, қиммат сут 1 литри 1 ш.п.б., арзони эса 2 литри учун шунча. Шунда сотувчи икки сутни ҳам аралаштириб 3 литрини 2 ш.п.б. дан сотишга қарор қилди. Барча сут сотиб бўлинганидан сўнг сотувчи пулни санаса 50 ш.п.б. етмади. Агар сутни аралаштирмасдан сотганида бу пул қанча чиқарди.

Савол: сотувчи аралашмани сотаётганда ҳар бир сутдан қанча йўқотди ва қанча ютди?

8-масала

Корхона раҳбари ходимларидан бирига инфляция муносабати билан ойлик маош оширилиши учун икки вариантни тавсия этди.

1-вариант: ҳозирги дамдан бошлаб йилига 1200 ш.п.б. бўлган маош йил бўйи ўзгармайди. Кейинги йилдан бошлаб маош 200 ш.п.б. ошиб боради.

2-вариант: шу дамдан бошлаб 1200 ш.п.б.даги йиллик маош ўзгармайди. Ҳар ярим йилликнинг охирида эса йиллик маошга 50 ш.п.б. тенг миқдорда қўшимча пул қўшилади.

Савол: вариантлардан қайси бири ходим учун қулайроқ?

ПЕДАГОГИК АННОТАЦИЯ

Фаннинг номи: “Менежмент”.

Мавзунинг номи: “Менежментда қарор қабул қилиш”.

Иштирокчилар: бакалариат босқичи, 2-курс талабалари

Ўқитишнинг мақсади: мавзу бўйича билимларни чуқурлаштириш учун назарий билимлар орқали менежмент қарорларини оптималлаштириш ҳақидаги тушунчаларни шакллантириш.

Режалаштирилаётган ўқув натижалари: Менежмент қарорларини аҳамиятли томонларини очиб бериш, менежмент қарорларига қўйиладиган талаблар ва бошқарув қарорларини оптимизациялаш усуллари ва уларни бажарилишини ташкил этиш такомиллаштириш

Талабалар лойиҳани муваффақиятли бажаришлари учун эгаллашлари лозим бўлган таянч ва кўникмалар: *Билишлари керак:* менежмент қарорлари тушунчаси ва унинг мазмун-моҳияти. *Кўникмаларга эга бўлишлари керак:* ахборот манбалари билан ишлаш; мустақил ва ижодий фикрлаш; гуруҳий тарзда ҳамкорликда ўқиш.

Турланиш белгилари бўйича лойиҳага тавсифнома:

- *тури:* ахборотли;
- *предмети ва мазмуни кўлами:* алоҳида фан бўйича билим соҳаси доирасидаги монолоийҳа.
- *талабаларнинг ўқув лойиҳаси бўйича фаолиятлари координациясининг характери:* бевосита.
- *иштирокчилар сони:* гуруҳ талабалари 5 та ишчи гуруҳга бўлиниб, ҳар бир ишчи гуруҳда 2 тадан 3 тагача иштирокчи бўлиши мумкин;
- *узоқ муддатли :* бажарилиши давомийлиги – 2 ой.

Лойиҳани бажариш бўйича иш тартиби: аудиториядан ташқари фаолият шароитида бажарилади, амалий машғулотда тақдим этилади.

Лойиҳани баҳолаш: Гуруҳий лойиҳа сифатида баҳоланади:

- талабалар томонидан бажарилган лойиҳанинг алоҳида қисмлари (макс. бал -10);
- ҳисобот (макс. бал –4);
- лойиҳани тақдим этиш ва ҳимоя қилиш жараёни (макс. бал –8).

Лойиҳа асосида ўқитиш босқичлари:

Тайёрлов босқичи: лойиҳа билан танишиш; талабалар фаолиятини ташкил этиш-аудитория фаолияти.

Лойиҳани бажариш бўйича иш босқичлари: аудиториядан ташқари фаолият.

Якуний босқич: лойиҳа тақдимоти, лойиҳа ва талабаларнинг лойиҳалаштириш фаолиятини баҳолаш, лойиҳа фаолияти **рефлексияси- аудитория фаолияти.**

Лойиҳалаштириш фаолиятини ташкил этиш **рефлексияси - аудиториядан ташқари фаолият.**

Ўқитиш технологияси моделига қисқача тавсифнома : лойиҳа асосида ўқитиш жараёнида қуйидагилар қўлланилади:

- *ўқитиш усуллари:* лойиҳалаштириш усули, матн ва ахборот манбалари билан ишлаш, ақлий ҳужум, тақдимот;
- *ўқитиш шакллари:* оммавий, индивидуал, гуруҳий;
- *ўқитиш воситалари:* лойиҳа топшириғи, методик кўрсатмалар, компьютер технологиялари.

“Талаба учун услубий кўрсатмалар” да иштирокчилар лойиҳа бўйича илк бор ишлаётганликлари ва лойиҳалаштириш фаолияти кўникмаларига эга бўлмаганликлари учун муаммо, топшириқлар ва фаолият турлари берилган.

I. ЎҚУВ ЛОЙИХАСИ

“Менежментда қарор қабул қилиш”

Кириш

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўпинча қабул қилинаётган қарорларга боғлиқ.. Корхонадаги бутун савол ва муаммолар занжири уларнинг аниқ ечими ва бошқарувчига юкланган ишлаб чиқариш, техник, ижтимоий, иқтисодий, маркетинг ва ҳуқуқий вазифалар қарорларни тўғри қабул қилиш ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Ечилаётган муаммоларнинг ҳаммаси ҳар қандай бошқарувчи томонидан ҳисобга олинади ва бу нарса унинг бошқарув услубида ҳамда бутун бошқарув жараёнида акс этади.

Иқтисодийётни бошқаришдаги ечимларнинг моҳияти кўпгина объектив омилларга боғлиқ. Улардан энг асосийси - ишлаб чиқариш воситаларига турли мулкчилик; ишлаб чиқариш ва меҳнатни тўғри тақсимланиши ва ихтисослашувига; меҳнат ва моддий техник ресурсларни бошқариш; соҳалараро, ишлаб чиқаришлараро алоқаларни кенгайтириш; қўшма корхона тузиш; маркетингни амалда қўллаш; корхона ва соҳаларда ташқи иқтисодий алоқаларга чиқиш, бошқарув қарорларини қабул қилишдаги таваккалчиликлардир.

Лойиҳа доирасида ечилиши керак бўлган муаммо: Қабул қилинаётган қарорларнинг муҳимлиги, амалиётга қўллашнинг шакл ва методлари аниқлаш, бошқарув қарорларини оптимизациялаш усуллари танлаш.

Вазифалар:

- 1.Тадқиқот лойиҳаси мавзусининг долзарблиги, мақсади ва вазифалари, предмети ва объекти, маълумот манбаларини аниқлаш.
2. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи.
- 3.Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.
- 4.Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва қабул қилиш
- 5.Менежмент қарорларини оптимизациялаш муаммолари натижасида хулоса ва таклифлар ишлаб чиқиш.

Лойиҳа топшириғи

Лойиҳанинг мақсади (нима учун яратилапти): Менежментда объектив қарор қабул қабул қилиш ва уни бажарилишини назорат қилишни таъминлаш бўйича амалий тавсиялар ишлаб чиқиш мақсадида тадқиқот олиб бориш.

Лойиҳанинг охириги натижаси (маҳсули): “Менежментда қарор қабул қилиш” номли тадқиқот иши бўйича ҳисобот тайёрлаш.

Лойиҳадан фойдаланувчилар: Менежмент фанини ўрганаётган талабалар, корхона ходимлари, ўқитувчилар.

Лойиҳа доираси:

- бажарилиш муддати: 2 ой (оралиқ назорат вақтида тақдим этилади);
- иштирокчилар сони: 2 кишидан 3 кишигача .

Лойиҳанинг мазмуни: .

I. Тадқиқот лойиҳасининг кириш қисми.

- тадқиқот мавзусининг долзарблигини асослаш, унинг муаммоси, предмети ва объектини аниқлаш.
- тадқиқотнинг мақсади ва вазифаларини белгилаш.
- тадқиқотнинг ахборот манбаларини аниқлаш.
- тадқиқот усуллари танлаш.

II. “Менежментда қарор қабул қилиш”

- Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.
- Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва қабул қилиш

III. “Бошқарув қарорларини оптимизациялаш усуллари ва уларни бажарилишини таъмин этиш”

- тизимли-иқтисодий ва ижтимоий таҳлил, статистик жавоблар ва баҳолаш усули;
- вариантли каторларнинг, яъни режа - ишлаб чиқариш каби моделларни таҳлили, ривожланиш тенденцияларини ва ишлаб чиқаришнинг мавсумий характерини аниқлаш усули;

IV. “Менежментда қарор қабул қилиш бўйича хулоса ва таклифлар”.

Лойиҳа босқичларини амалга ошириш учун иш турлари:

- Мавзунинг долзарблиги, мақсади ва вазифаларини кўрсатиш;
- Маълумот манбалари асосида топшириқлар бўйича жадвалларни тўлдириш, таҳлил натижалари бўйича хулоса ва таклифлар бериш, фойдаланилган манбалар рўйхатини тузиш.
- Лойиҳани расмийлаштириш.
- Ҳисоботни тайёрлаш.
- Лойиҳа тақдимотини тайёрлаш.

Лойиҳани тақдим этиш шакли: “Менежментда қарор қабул қилиш” номли тадқиқот иши натижалари бўйича ҳисобот.

Ҳисоботни тузиш таркиби:

1. Лойиҳа мавзуси.
2. Лойиҳа мақсади ва якуний натижа (маҳсул).
3. Иштирокчилар ва уларнинг фаолият турлари (жадвал кўринишида).
4. Лойиҳа мавзуси долзарблигини асослаш.
5. Ечиладиган муаммони шакллантириш ва асослаш.
6. Топшириқлар тартиби.
7. Топшириқни ечиш натижаси – лойиҳа.
8. Фойдаланилган манбалар рўйхати.

II. ТАЛАБАЛАР УЧУН УСЛУБИЙ КўРСАТМАЛАР

1. Лойиҳалаштириш фаолиятини босқичма-босқич бажариш учун кўрсатма

1. Тайёрлов босқичи

1. Тайёрлов босқичи

1.1. Лойиҳа мавзусининг долзарблигини асосланг ва ечишингиз керак бўлган муаммони шакллантиринг.

1.2. Лойиҳа мақсади, предмети, объекти ва вазифаларини белгиланг.

1.3. Лойиҳалаштириш фаолияти турлари ва ечилиши лозим бўлган топшириқларни тайёрланг. Уларни ечиш усул ва воситаларини танланг.

1.4. Лойиҳа мавзусига доир ахборот манбалари билан танишинг (ўқув адабиётлари, молиявий ҳисоботлар ва бошқалар).

2-босқич. Ўқув фаолиятини режалаштириш

2.1. Мақсадга эришиш кетма-кетлигини ишлаб чиқинг.

2.2. Иш режасини тузинг (лойиҳани ишлаб чиқиш, расмийлаштириш, уни тақдимотга тайёрлаш, ҳисоботни тузиш бўйича топшириқларни иштирокчилар ўртасида тақсимланг; уларни бажариш ва тайёр ҳолатга келтириш муддатини белгиланг).

Лойиҳа бажарилишининг иш режаси

Иштирокчи-нинг Ф.И.	Топшириқ	Фаолият тури	Тайёр маҳсул кўриниши	Бажарилиш муддати
	Тадқиқот лойиҳасининг кириш қисмини тайёрлаш	Тадқиқот лойиҳаси мавзусининг долзарблиги, мақсади ва вазифалари, предмети ва объектини белгилаш, тадқиқот усуллари танлаш.	Бажарилаётган тадқиқот лойиҳасининг мазмуни тўғрисида маълумот берувчи иқтисодий ахборот	
	Бошқарув қарорларини назарий асосларини кўриб чиқиш	Бошқарув қарорларини мазмуни, моҳияти, турлари ҳақида маълумот тўпланади	Бошқарувда қабул қилинадиган қарорлар бўйича ахборот қўлланма.	
	Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнлари	Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар аниқланади	Бошқарувда қарорлар босқичма-босқич қабул қилиниши тўғрисида ахборот.	
	Таҳлил якуни бўйича хулоса ва таклифлар	Таҳлил якунлари бўйича хулосалар чиқариш, келгусида бошқарувда қарор қабул қилиш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш, таҳлил якунлари бўйича муҳокама натижаларини эътиборга олиб, бошқарув тизимини такомиллаштириш-га бағишланган тадбирлар ишлаб чиқиш.	Бошқарув қарорларининг корхона фаолиятида унинг аҳамиятини кўрсатиш ва тавсиялар бўйича ҳисобот	
	Лойиҳани расмийлаштириш	Лойиҳа иши натижаларини компоновка	“Менежментда қарор қабул қилиш” мавзусидаги тадқиқот лойиҳаси	
	Лойиҳалаштириш фаолияти натижалари ва лойиҳа тақдимоти бўйича ҳисоботни тайёрлаш	Мавзунинг долзарблиги ва муаммони асослаб бериш, лойиҳанинг мақсади ва вазифаларини кўрсатиб бериш ва ҳоказо.	Ҳисобот	
	MS Power Point да лойиҳа тақдимотини тайёрлаш	Тақдимотни умумий безашни ва слайдларнинг мазмуний ўлчамларини танлаш, янги слайдларни қўшиш ва ҳоказо.	Тақдимот	

3-босқич. Бажарилиши

А. Тадқиқотнинг бажарилиши

3.1. Зарур маълумотларни тўпланг, тизимга келтиринг ва таҳлил қилинг.

3.2. Тадқиқот натижаларини расмийлаштиринг (тайёр ҳолатини).

Б. Ҳисоботни тайёрлаш

3.3. Мавзунинг долзарблигини асосланг (бир варақдан ортиқ эмас).

3.4. Лойиҳангиз мақсадини кўрсатинг: у нима учун тузилган, якуний маҳсул қандай бўлади ва кимга йўналтирилган (1-3 жумла).

3.5. Лойиҳа иштирокчиларини аниқланг. Улар ўртасида топшириқлар ва иш фаолиятларини тақсимланг (жадвал кўринишида).

3.6. Сиз ҳал қилмоқчи бўлган муаммони ифодаланг (5-10 сўз билан).

3.7. Лойиҳа топшириғини шакллантиринг. Топшириқлар бўйича лойиҳа иши натижаларини тайёрланг.

3.8. Хулосалар беринг, лойиҳада берилган таклифларни татбиқ этиш зарурлигини кўрсатинг (1 варақдан ортиқ эмас).

3.9. Фойдаланилган маълумотлар манбаларини тайёрланг.

В. Лойиҳани тақдимотга тайёрлаш

3.10. MS Power Point да тақдимотларни тайёрлаш бўйича қўлланмадан фойдаланган ҳолда лойиҳа тақдимотини тайёрланг.

3.11. Лойиҳа тақдимотида гуруҳ аъзолари ўртасида вазифаларини аниқланг.

4-босқич. Лойиҳанинг оммавий тақдимоти, ҳимояси ва баҳолаш

2. Бажарилган лойиҳа ва лойиҳалаштириш фаолиятини баҳолаш

Гуруҳ жавоби битта умумий баҳоланади ёки талабалар томонидан бажарилган лойиҳанинг алоҳида қисмлари баҳоланади:

- лойиҳа (макс. 20 балл);
- ҳисобот (макс. 10 балл) ;
- лойиҳа тақдимоти (макс. 5 балл);
- лойиҳанинг тақдимоти ва ҳимоя қилиш жараёни (макс 5 балл).

Бажарилган лойиҳа маҳсулини баҳолаш

	Баҳолаш кўрсаткичлари	Баҳолаш мезонлари
1.	Лойиҳа мазмунининг қўйилган мақсадга мос келиши	Агар лойиҳа мазмуни қўйилган мақсадга мос келса, максимал 4 балл.
2.	Қўйилган вазифалар натижасига эришишнинг мос келиши	Агар эришилган натижалар қўйилган вазифаларга мос келса, максимал 5 балл.
3.	Лойиҳанинг таркиби: Мавзуга тааллуқли сифатли ва етарли маълумотлар миқдори	Агар маълумотлар тақдим этилган бўлса, максимал 4 балл.
	Чизма ва жадваллар	Агар чизма ва жадваллар тақдим этилган бўлса, максимал 4 балл.
	Турли манбаларга ҳавола	Агар кенг миқдорда маълумот доирадаги маълумот манбаларидан фойдаланилган бўлса, маскимал 3 балл.
Максимал балл: 20		

Бажарилган лойиҳа бўйича ҳисоботни тайёрлаш

	Баҳолаш мезонлари	Баҳолаш кўрсаткичлари
1.	Ҳисоботни тайёрлаш учун кўрсатмага амал қилинганлиги (қаралсин. Лойиҳалаштириш фаолиятини босқичма-босқич бажариш учун кўрсатма. Б. Ҳисоботни тайёрлаш).	Агар ҳисобот таркиби кўрсатмага мувофиқ келса, максимал 1 балл.
2.	Мавзунинг долзарблигини асослаш	Агар мавзунинг долзарблиги етарли даражада кўрсатилган бўлса, максимал 1.5 балл.
3.	Лойиҳа мақсадининг кўрсатилиши	Агар лойиҳани нима учун тузилган, якуний маҳсул қандай бўлади ва кимга йўналтирилганлиги аниқ кўрсатилган бўлса, максимал 0,5 балл.
4.	Лойиҳа қатнашчиларининг иш фаолиятлари ва вазифаларининг белгиланиши	Агар қатнашчиларнинг иш фаолияти ва вазифалари аниқ кўрсатилган бўлса, максимал 0,6 балл.
5.	Ечиладиган муаммонинг асосланганлиги	Агар муаммо етарли даражада асосланган бўлса, максимал 1,5 балл.
6.	Топшириқлар бўйича лойиҳа иши натижаларининг тайёрланиши	Агар топшириқлар бўйича лойиҳа иши натижалари тўғри тайёрланган бўлса, максимал 1,5 балл.
7.	Хулоса ва таклифларнинг шаклланиши	Агар лойиҳа ва унинг тавсияларини жорий этиш зарурлигини исботловчи хулоса ва таклифлар берилган бўлса, максимал 3 балл.
8.	Фойдаланилган манбалар рўйхатининг тайёрланиши ва расмийлаштирилиши	Агар фойдаланилган манбалар рўйхати бажарилган топшириқлар бўйича тайёрланган ва тўғри расмийлаштирилган бўлса, максимал 0,4 балл.
Максимал балл: 10		

Бажарилган лойиха тақдимотини баҳолаш

	Баҳолаш кўрсаткичлари	Баҳолаш мезонлари
1.	Лойиха тақдимотини тайёрлаш бўйича кўрсатмага амал қилиниши	Агар кўрсатманинг ҳамма пунктлари бажарилган бўлса, максимал 2 балл.
2.	Слайдлар сони	Агар слайдлар сони қуйидаги талабларга мувофиқ келса: 8 тадан кам ва 14 тадан кўп эмас. Максимал 1 балл.
3.	Слайдларнинг мазмуний ўлчамлари	Агар слайдларнинг мазмуний параметрлари қуйидаги талабларга мувофиқ келса: • биринчи слайднинг таркиби: лойиха номи, лойиха муаллифлари фамилияси, исми, ўқув гуруҳи рақами, лойихани тузиш санасидан иборат; ▪ охириги слайд маълумотлар манбалари тавсифига бағишланган; ▪ қолган слайдлар лойиха мазмунини эркин шаклда ифодалайди. Максимал балл -1
4.	Техник бажарилиши	Агар слайдлар автокўриниш тартибида намойиш этилса, максимал 1 балл.
Максимал балл: 5		

Бажарилган лойиханинг тақдмоти ва ҳимоя қилиш жараёнини баҳолаш

	Баҳолаш кўрсаткичлари	Баҳолаш мезонлари
1.	Оғзаки тақдимот қоидаларига риоя этилиши	Агар тақдимот ўзини-ўзи тақдимот қилиш-лойиха ижрочиларини таништиришдан бошланса; нутқ сўзловчилар регламентга риоя этсалар (7-15 дақиқа); тақдимот давомида беадаб иборалар қўлланмаса. максимал 1 балл.
2.	Лойиха ҳимояси	агар лойиха тақдимот иштирокчиларида қизиқиш уйғотса, максимал 1 балл.
3.	Иштирокчиларни фаоллиги	агар тақдимотда гуруҳнинг барча иштирокчилари катнашса, максимал 1 балл.
4.	Саволларга жавоб бера олиши	агар жавоблар асосланган ва тўғри бўлса, максимал 2 балл.
Максимал балл: 5		

3. Лойиха тақдмоти

3.1. Оғзаки тақдимот қоидалари:

- Тақдимот ўзини-ўзи тақдимот қилиш – лойиха ижрочиларини таништиришдан бошланади: “Мен,”.
- Нутқ сўзловчилар регламентга риоя қилишади. Тақдимотнинг умумий давомийлиги энг ками 7-10 дақиқа ва узоғи билан 25 дақиқа.
- Тақдимот давомида гуруҳ аъзолари ўртасида вазифаларининг аниқ тақсмоти ва ҳаракатларнинг келишилганлиги бўлиши керак.
- Тақдимот давомида беадаб ибораларни қўллаш тақиқланади.

3.2. MS PowerPoint да лойиҳа тақдимотини тайёрлаш бўйича йўриқнома

1. Тақдимот қуйидаги тавсифларга эга бўлиши керак:

1.1. Слайдлар сони (10-15 та).

1.2. Слайдларнинг мазмуний ўлчамлари:

(1) биринчи слайд қуйидагилардан иборат: лойиҳа номи, лойиҳа муаллифларини фамилияси ва исми, ўқув гуруҳи рақами, лойиҳани тузиш санаси;

(2) охирги слайд маълумотлар манбалари тавсифига бағишланган;

(3) қолган слайдлар лойиҳа мазмунини эркин шаклда ифодалайди.

2. Техник бажарилиши:

Слайдлар автоқўриниш тартибида ёки сичқонча ёрдамида намойиш этилади.

Ҳар бир слайд биринчи варақга қайтиш тугмачасига эга.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.- Т.: Ўзбекистон, 2009. – 40 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг 2003 йил 11 декабрдаги “Хусусий корхона тўғрисида”ги Қонуни. -Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. № 3 - Т.: Адолат, 2004. – 7-9 б.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва қарорлари

3. “Монополияга қарши ишларни тартибга солиш ва рақобатни ривожлантириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” : Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 февралдаги ПФ-4191-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами – 9 сон – 2010- 9 март.
4. “Баркамол авлод йили” давлат дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бўйича ташкилий чора-тадбирлари тўғрисида: ЎзР Президентининг Фармойиши. 2009 йил 9 декабрь //Халқ сўзи. -2011. - № 238.декабрь. – 1 б
5. “Қишлоқ тараққиёти ва фаровонлиги йили” Давлат дастури. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. 26.01.2009 й. N ПК-1046.

III. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва Ўзбекистон Республикаси вазирликларининг ҳуқуқий- меъёрий ҳужжатлари

- 8.Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг Ўзбекистон Республикаси, Президентининг “Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора- тадбирлари тўғрисида” 2007 йил бапредидаги ПК-616 сонли қарорни амалга ошириш чора-тадбирлари ҳақида”ги қарори Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис палаталарининг Ахборотномаси, 2007, №5
- 9.«Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбат-лантириш чоратадбирлари тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 5 январдаги ПФ-3706-сон Фармони.Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами.1-сон (189), январь , 2006.

IV. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

- 10.Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлиги янада юксалтиришдир/И.А.Каримов. – Тошкент: «Ўзбекистон», 2010. – 34-50 б.
- 11.И.А.Каримов Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари/-Т.: Ўзбекистон, 2009.-56 б.
- 12.И.А.Каримов. “2008 йилда республикани ижтимоий – иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2009 йилда иқтисодиётни барқарор ривожлантиришнинг энг муҳим устувор вазифаларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маъруза” “Халқ сўзи”, 2009 й.14 феврал, № 33-34 (4696-4697)
13. Каримов И.А. Барча режа ва дастуримиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. //2011 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2012 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР ВМнинг мажлисидаги маърузаси.//Халқ сўзи газетаси. -2012. - №16, 22 январь, 2-3 бетлар.
14. Каримов И.А. БМТнинг саммити минг йиллик ривожланиш мақсадларига бағишланган ялпи мажлисидаги нутқи.//Тошкент оқшоми газетаси. -2010. -№183, 22 сентябрь

15. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш йўлини изчил давом эттириш – тараққиётимизнинг муҳим омилидир. //Халқ сўзи газетаси, -2010. -№ 236, 8 декабр. 2-3 бетлар.

16.Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг 2011 йилнинг асосий якунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги “2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма. – **Т.: Иқтисодиёт. -2012.- 282 бет.**

17.Барча режа ва дстурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Президент Ислон Каримовнинг 2012 йилда мамлакатимизни ижтимоий –иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2013 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Бухоронома, 2013 йил, 26 январь.

Ҳ. Дарсликлар

16.Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3- изд.- СПб Питер, 2009.- 608 с.

17.Ермаков В.П., Макиев З.Г. Менеджмент для студентов вузов. – Изд. 5-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 184 с.

18. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.

19. Кане М.М., и др. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

20.Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6- е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

21.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.

22. .Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник . «Дашков и К» . 2010-576 с.

23 .Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.

24 .Зайнутдинов Ш. Н. ва бошқалар. Менежмент асослари. Т., Молия, 2002.-250 б.

25. Шарифхўжаев М, Абдуллаев Ё. Менежмент. Т.: Ўқитувчи. 2002.-450 б.

26. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.-470 с.

27. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 448 с.

Ҳ. Ўқув қўлланмалар

26. Менеджмент организации. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2006 .- 305 с.

27. Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Н. Г. Кузнецова, И. Ю. Солдатовой. Учеб. пособ. Ростов – на – Дону.: Феникс, 2007.-305 с.

28. Голенищев Э. П., Клименко И. В. Информационное обеспечение систем управления. Учеб. пособ. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007.-318 с.

29. Костров А. В. Основы информационного менеджмента. Учеб. пособ. М.: ФиС, 2007.- 350 с.

30. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.-402 с.

31.Лагоша Б. А. Оптимальное управление в экономике. Учеб. пособ. М.: Финансы и статистика. 2005.-210 с.

32.Бовыкин В.Новый менеджмент: Учеб. пособ. – М., 2004. – 100 с.

33.Кадирходжаева Н.Р. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан Т.:ТДИУ, 2006.-210 б.

34.Кадирходжаева Н.Р. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан Т.:ТДИУ, 2006.-215 б.

35. Менеджмент: Учебное пособие. / кол. авторов; под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.

36.Кадирходжаева Н.Р. Менежмент.-Ўқув-услубий мажмуа.Т.:ТДИУ, 2012.-350 б.

9.Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент.Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 432

36 . М.Х.Иноятова, Ш.Б.Болтаева. Менежмент. Ўқув услубий қўлланма. Бухоро, 2011.

ҲИ. Статистика тўпламлари маълумотлари

34. Ўзбекистоннинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши.-Т.:2010-2013.й

35. Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика Қўмитаси маълумотлари.2011-2013.й

ҲИИ. Интернет сайтлари

36.www.google.ru.

37.www.reviem.uz

38.www.cer.uz

39.www.obo.ru. www.Ziyo.net

40.[www. Management.ru](http://www.Management.ru)

41.[www. MBA.ru](http://www.MBA.ru)

42.www.usue.ru.–Уральский государственный экономический университет

43.www.ice.spb.ru.–Санкт-Петербургский торгово-экономический институт.