



IQTISODIYOT
KAFEDRASI



О.Арипов

**«ҚУРИЛИШДА МЕНЕЖМЕНТ»
фани бўйича**

ЎҚУВ УСЛУБИЙ МАЖМУА



O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
NAMANGAN MUHANDISLIK-QURILISH INSTITUTI

«IQTISODIYOT VA BOSHQARUV» FAKULTETI

«IQTISODIYOT» KAFEDRASI

«QURILISHDA MENEJMENT»
fanidan

O‘QUV USLUBIY MAJMUA



Bilim sohasi:	300000 – Ishlab chiqarish-texnik soha
Ta`lim sohasi:	340000 – Arxitektura va qurilish
Ta`lim yo`nalishi:	5341300 – Kommunal infratuzilma va uy-joy kommunal xo`jaligini tashkil etish va boshqarish

Namangan 2023

Fanning o'quv-uslubiy majmuasi (O'UM) O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2023 yil «___» _____dagi _____-sonli buyrug'ining ___-ilovasi bilan tasdiqlangan fan dasturi asosida ishlab chiqilgan.

«Qurilishda menejment» fanidan o'quv-uslubiy majmua. – Namangan, NamMQI, 2023 yil. _____ bet.

Tuzuvchi:

O.Aripov - NamMQI, «Iqtisodiyot» kafedrasini mudiri, professor, i.f.d. (DSc).

Taqrizchi:

Saidboyev Sh. - NamMTI professori, i.f.d.;

I.Sirojiddinov - NamMQI «Iqtisod» kafedrasining dotsenti, i.f.n.

Ushbu o'quv-uslubiy majmuada qurilish sohasida boshqarishning bozor tizimiga xos muammolari talabalar e'tiboriga xavola etiladi. Har bir ma'ruzada talaba o'ziga xos muammoni yechishga harakat qilib, o'qituvchi tomonidan ushbu qo'yilgan muammoni yechimini topish, uning nazariy jihatlarini tushunib olishga imkon yaratiladi. Korxonani boshqarishda menejer faoliyatini tashkil etish uning bozor muhitida mavjud qonuniyatlar asosidagi xatti-harakatlari o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida mulohazalar berilgan.

E'tiborlisi shundaki, bunday O'UM talabalarga bilim berish jarayonida ularni mustaqil fikrlashini iqtisodiy jarayonlarga bo'lgan munosabatini, iqtisodiy dunyoqarashini kengaytirishga yordam beradi.

Namangan mu'andislik-qurilish instituti o'quv-uslubiy kengashida ko'rib chiqilgan va tavsiya qilingan. «___»_____2020 yildagi _____ sonli majlis bayoni (____ - son bilan ro'yxatga olingan).

MUNDARIJA

1. O‘quv materiallar.

1.1. Ma’ruzalar matni.

2. Amaliy mashg‘ulotlar.

3.1. Masalalar to‘plami.

3.2. Vaziyatli topshiriqlar.

3. Mustaqil ta’lim mashg‘ulotlari.

3.1. Mustaqil ishni tashkil etishning shakli va mazmuni.

3.2. Mustaqil ish mavzulari.

4. Glossariy.

5. Ilovalar.

5.1. Fan dasturi.

5.2. Ishchi fan dasturi.

5.3. Tarqatma materiallar.

5.4. Testlar.

5.5. Baholash me’zonini qo‘llash bo‘yicha uslubiy ko‘rsatmalar.

5.5.1. Kreditlarni olish uchun talablar:

5.5.2. «Qurilishda menejment» fanidan talabalar bilimini baholash me’zoni.

1. O'QUV MATERIALLAR

1.1. Ma'ruzalar matni

Kirish

«Yangi O'zbekiston – maktab ostonasidan, ta'lim-tarbiya tizimidan boshlanadi» – deyib, ta'kidlaydi Pryezidyentimiz Sh.M.Mirziyoyev¹. Shunday ekan, talabalarga ta'lim-tarbiya berish asosidagi vazifalarimizni chuqur anglab, har sohada xususan boshqarish ilmini o'zlashtirishda ham milliy iqtisodiyotimizning turli tarmoq va bo'g'inlarini idora etadigan, yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga ola biladigan, ishbilarmon kadrlarni yetishtirishga jiddiy yondashishimiz zarur.

Hozirgi quruvchi ham a'lo mutaxassis, ham haqiqiy tadbirkor, tashkilotchi, ayni paytda o'z xaq-huquqini bilgan kishi bo'lmog'i darkor. Shu o'rinda bugungi hayotimizdagi muayyan bir nomunosiblikni ochiq e'tirof etib, qurilish sohasida o'z faoliyatini olib borayotgan rahbar kadrlarda boshqaruvchilikka xos malakalarning yetarli emasligi sezilmoqda. Xususan, qurilish sohasiga taalluqli turli tashkilotlarda ishlayotgan ayrim rahbar kadrlarda qurilish korxonalarini boshqaruvida o'ziga xos qiyinchiliklar sezilayotganligi hayotiy tajribalardan ma'lum.

Binobarin, qurilish sohasida ishlayotgan kadrlarni zamonaviy menejerlik sohasidagi bilimlarini oshirishga jiddiy e'tibor berishimiz, iqtidorli, bilimdon xodimlar safini ko'payish bugungi kundagi vazifalarimizdar. Bugungi kunda ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish uchun sinalgan usullardan, vositalardan foydalanish darkor. Har bir rahbar ishchi-xizmatchilar myehnatini to'la-to'kis o'zlashtirmog'i lozim. Buning uchun myenyejyerlik ilmini egallab, ishlab chiqarishining malakali boshqarishga erishmoq lozim. Myenyejyerlar ma'muriy-xo'jalik rahbarligi sohasida ma'lum mustaqillika ega bo'lib, bugungi kunda ularning roli ortib bormoqda. Zyero, bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni tashkil etish, mahsulot sotishni uyushtirishda ularning xizmati byeqiyos bo'layotir.

Xo'sh, myenyejyer kim? Qanday qilib qurilish sohasida myenyejyerlik qilish mumkin? Qurilish sohasida rahbarlik qilish uchun u nima qilmog'i kyerak? Oqilona tanlov va ishonchli qaror qabul qilishning siri nimada? Qaysi rahbarni adolatli va madaniyatli dyeyish mumkin? Bu savollarga javobni aynan shu kursda keltirilgan mavzulardan topish mumkin. Boshqaruv mahorati uning sir-asrorlarni o'rganishga yordam byeruvchi ushbu o'quv-uslubiy qo'llanmadan Oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari talabalari, kollyej va lisyey o'quvchilari, iqtisodchilar, biznyes maktabi tinglovchilari, tadbirkorlar hamda kyeng kitobxonlar ommasi foydalanishi mumkin.

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. // <https://president.uz/uz/lists/view/4057> (29.12.2020).

1-ma'ruza

Mavzu: QURILISHDA MENEJMENT FANINING MOHIYATI

Reja

1. Menejment mohiyati.
2. «Menejer» va «biznesmen», «tadbirkorlik» va «biznes» tushunchalarining mohiyati.
3. Menejment ob'ekti va sub'ekti.
4. Menejment fani, maqsadi va vazifalari.
5. Menejment konsepsiyalari va ularning asoschilari.

1.1. Menejment mohiyati

Bozor iqtisodiyotida turli mulkchilikka asoslangan minglab korxonalar faoliyatini tasavvurga sig'dirish qiyin emas. Korxonalar faoliyatini u yoki bu darajadagi boshqaruvini tashkil etish, shu korxona rahbarining boshqaruv qobiliyatiga bog'liq. Uning qobiliyati esa menejment sohasidagi bilimlarni qanchalik darajada egallanganligi bilan o'lchanadi. Shu nuqtai nazardan menejment so'zi bizning hayotimizda bozor iqtisodiyoti bilan bog'liq kirib kelgan so'zlar qatoridan joy oldi.

Menejment inglizcha («managemen») so'z bo'lib, u o'zbek tilida boshqarishni idora qilish, tashkil etish, rahbarlik qilish ma'nolarini anglatadi. Bozor iqtisodiyotida korxonalarni boshqarish shakli hisoblanadi. Menejment inson hayotidagi iqtisodiy-ijtimoiy sohalarni ishbilarmonlik asosida tashkil etish hamda boshqarishni bildiradi.

MC *Menejment deganda nimani tushunasiz?*

Inglizcha «managemen» so'zi, boshqaruv degan ma'noni anglasada, dastlab asov otlarni tushovlash ma'nosini bildirgan. Keyinchalik bu atama ikki g'ildirakli aravaga nisbatan qo'llanila boshlangan. Bugungi kunda esa gap odamlarni, jamoalarini boshqarish xususida boryapti. Bu o'rinda odamlar mehnati, xohish irodasidan foydalanib mo'ljaldagi maqsadlarga erishish tushuniladi. Lekin menejmentni faqat odamlarni boshqarish jarayoni deb tushunmaslik kerak. Ingliz tilida «managemen» so'zining ma'nosi nihoyatda murakkab. Ingliz tilining fundamental Oksford lug'atida bu so'zning quyidagi talqinlarini uchratish mumkin:

1. odamlar bilan muomala qilish usuli, tarzi;
2. hokimiyat va boshqaruv san'ati;
3. ishbilarmonlikning o'ziga xos turi;
4. ma'muriy vazifa.

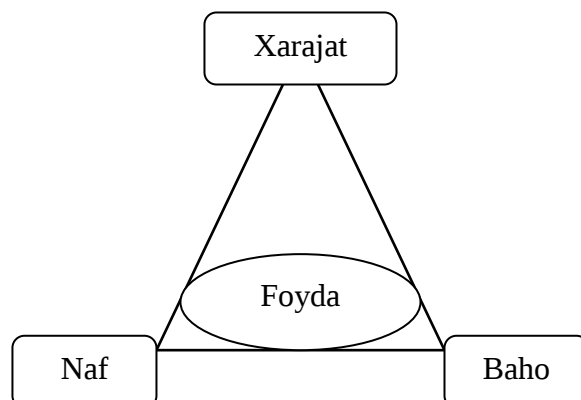
Shunday qilib, «menejment» atamasi quyidagi ma'nolarni anglatadi:

- boshqaruv;
- inson organidagi bilimlar sohasi;
- boshqaruvni amalga oshirganlarning ijtimoiy qatlami.

Iqtisodiyotni boshqarish - bu muayyan doirada tashkilotlar, muassasalar, korxonalar va firmalarni boshqarish tushuniladiki, bunda mehnat jamoasi, personal (xodimlar) va ishchilarni boshqarish o'ziga xos muhimlikni bildiradi. Iqtisodiyotni boshqarishning ana shunday muhim qismi menejment sohasi bilan bog'liq.

MB *Menejment va boshqaruv atamalari o'rtasida farq bormi?*

Menejment barcha turdagi resurslarni (ya'ni tabiiy, mehnat, moliyaviy va hokazo.) samarali biriktib, foyda olishni bilish, uni ko'paytirish bilan bog'liq soha bo'lganligi tufayli uchta jihat bo'yicha to'g'ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilinishini talab etadi (1-chizma).



1-chizma. Yuqori foyda olishning uch sharti.

1. Xarajat - bu mahsulot ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, tovarni sotish va xodimlarga tolash uchun sarflanadigan mablag'lardir. Uning tarkibiga:

- mahsulot (yoki xizmat) tannarxi,
- ma'muriy xarajatlar,
- ijara va foiz to'lovlari,
- ish haqi,
- soliqlar kiradi.

2. Naf - bu mahsulot yoki xizmatlarning iste'molchilarga qanchalik darajada ijobiy natija keltirishidir. Haridornig harid qilish aniqligi tovarning naflilik darajasining qanchalik yuqoriligidan kelib chiqadi.

3. Baho - bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi:

- resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi;
- ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

Foydaga ta'sir etuvchi bu uch omilning mohiyatini tushungan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va ishchan qarorni qabul qila olishi mumkin. Menejer xarajatlarni minimallashtirishga, mahsulotning naflilik darajasini belgilash bilan birga uning bahosini to'g'ri belgilashi lozim.

1.2. «Menejer» va «Biznesmen» tushunchalarining mohiyati

Menejer biznes bilan bog'liq iqtisodiy boshqarish san'atini o'zida aks ettirib, yollanma professional boshqaruvchi shaxsdir. Uning faoliyati ishlab chiqarishni rejalash, tashkil etish, tartibga solish, nazorat qilish tufayli samaradorlikka, foydani oshirishga qaratilgan boshqaruvdan iborat. Aniqrog'i, u korxona bo'limlaridagi ishlarni bir-biri bilan bog'laydi, boshqa korxonalar faoliyatiga va bozordagi vaziyatga qarab o'z biznes-rejasini tuzadi va amalga oshiradi. Zamonaviy menejer faqat samarali boshqarish san'ati bilan chegaralanmay, balki bozor iqtisodiyotini madaniy tashkil etishni ham bilishi zarur.

Zamonaviy menejer o'zining boshqaruv san'atida tadbirkorlik qobiliyatiga xos ba'zi xususiyatlarni ham mujassamlashtirgani tufayli bo'lsa kerak, XIX asr oxiri XX boshlarida ko'pchilik iqtisodchilar o'z asarlarida tadbirkor, menejer va ishbilarmonlarni bir xil ifodalay boshladilar. Bizning fikrimizcha, ushbu tushunchalar ichida eng e'tiborlisi tadbirkor bo'lib,

menejerni va ishbilarmonni u bilan tenglashtirib bo'lmaydi. Lekin ularning har biri iqtisodiy hayotda o'z biznesini muvaffaqiyatli olib borishga intiladilar. Biznes bilan mashg'ul shaxsni biznesmen deb ataydilar. Misol uchun Amerikada har qanday xo'jalik yurituvchi sub'ekt biznesmen bo'la oladi.

Shuning uchun xalqaro iqtisodiy munosabatlarda qo'llaniladigan «ishbilarmon» tushunchasiga g'arbda ko'proq mashhur bo'lgan «biznesmen» tushunchasi to'g'ri kelganligi tufayli uni kengroq tushunish kerak. Bu termin mohiyati «tadbirkorlik»ni ham o'z ichiga kamrab olgani bilan ular bir-biridan farqlanadi. Masalan menejer-biznesmen bo'lishi mumkin. Lekin u o'z nomidan tavakkalchilikni amalga oshirolmaydi. U boshqarayotgan korxona nomidan tavakkalchilik qiladi, ya'ni biznesning muhim elementi hisoblangan tavakkalchilik o'sha korxona egasi nomidan amalga oshiriladi.

Fikrimizcha, tadbirkor jismoniy shaxs sifatida tavakkalchilikni qo'llasa, menejer boshqarayotgan korxona, yuridik shaxs sifatida o'z tadbirkorligini amalga oshirishi mumkin.

Biznesmen - mahsulot ishlab chiqaradimi, tijorat bilan shug'ullanadimi yoki vositachilik qiladimi, birinchi navbatda pul ishlashga, foyda olishga intiladi. Foydasiz biznes - biznes emas. Foyda yo'q joyda xech qachon biznes bo'lishi mumkin emas. Buni amerikaliklar juda yaxshi anglaydilar.

Bu yerda shuni eslatib o'tmoqchimizki, mavjud iqtisodiy adabiyotlarda tadbirkor, menejer, biznesmen kabi atamalarni bir xil tarzda talqin etish har xil mazmunga ega bo'luvchi bu iqtisodiy atamalarning ma'nosini buzadi. Aslida bunday faoliyatlar bilan shug'ullanishda, ularni bir biridan farq qiluvchi xususiyatlari mavjud. Lekin biznesda asosiy hal etuvchi xususiyat - novatorlik (yangilik kirgizuvchanlik), yangi g'oyalarni izlash va uning yechimini qidirish, faqat tadbirkorlik faoliyatiga xos bo'lgani uchun, bu uning ajralib turuvchi xususiyatidir.

O'zbek tilidagi «tadbirkorlik» va ingliz tilidagi «biznes» kabi atamalar foyda olish va zarar ko'rish natijasiga ega bo'lgan tovarlar va xizmatlar ayirboshlash bo'yicha yakuniy operatsiyalarni amalga oshirishni kuzda tutadi. Demak, biznes ham, tadbirkorlik ham pul topish maqsadidagi ish bilan shug'ullanish va bunday sohada qatnashuvchilar orasidagi munosabatning namoyon bo'lishini aks ettiradi. Tadbirkorlik kabi, biznes ham asosan foyda yoki boshqa ko'rinishdagi iqtisodiy manfaatga yo'naltirilgan, o'zining mulkiy javobgarligini xis qilgan, o'z tavakkaliga asoslangan, mustaqil, tashabbusli, ro'yobga chiqara oladigan har qanday alohida fuqaro yoki fuqarolar guruhining faoliyatidan iborat.

Biroq, «tadbirkorlik» va «biznes»ni bir biridan farqlash zarur. Tadbirkorlik - tavakkalchilikni o'z zimmasiga olgan holdagi biznes faoliyati. Biznesda esa tavakkalchilikni zimmaga olmagan holda yoki cheklangan tavakkalchilik bilan ishtirok etish mumkin. Yollanib ishlayotgan menejer ham tavakkalchilikni shaxsan o'z zimmasiga olmaydi, tavakkalchilik mulkdorlar zimmasida qoladi. Shu jihatdan yollanma menejerni to'la ma'noda tadbirkor sifatida talqin etib bo'lmaydi. O'z navbatida mulkdorning ham tavakkalchiligi tadbirkorning tavakkalchiligi kabi o'ta murakkab doirada emas. Xullas «biznes» bozor iqtisodiyotining barcha qatnashchilari o'rtasidagi munosabatlarni o'z ichiga oladi va nafaqat tadbirkorlarni, balki iste'molchilarning, yollangan ishchilarning, davlat tuzilmalarining ham iqtisodiy harakatini ifodalaydi va kuchaytiradi.

Umuman tadbirkorlik va biznes tushunchalari bir biridan farq qilsa-da, biroq bozor iqtisodiyotining ajrlmas unsurlaridan hisoblanadi. Tadbirkorlik va business bozor iqtisodiyotini tasavvur qilib bo'lmaydi.

Respublikada qabul qilingan «Tadbirkorlik to'g'risida»gi qonunga ko'ra, «tadbirkorlik - mulkchilik sub'ektlarining foyda olish maqsadida tavakkal qilib va mulkiy javobgarligi asosida amaldagi qonunlar doirasida tashabbus bilan iqtisodiy faoliyat ko'rsatishdir».

1.3. Menejment ob'ekti va sub'ekti

Menejment ob'ekti haqida so'z yuritganda, eng avvalo, ob'ekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi. Shu ma'noda ob'ekt – bu:

- ⇒ bizdan tashqarida va bizning o'ngimizga bog'liq bo'lmagan holda mavjud bo'lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- ⇒ kishi faoliyati, diqqat-e'tibori qaratilgan xodisa, narsa, shaxs;
- ⇒ xo'jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo'lgan korxona, qurilish, ayrim uchastka va shu kabilar¹.

Demak, ob'ekt tushunchasi mikro voqelikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makro voqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi. Masalan, «haydovchi o'z mashinasini boshqara ololmaganligi sababli u yo'ldan chiqib ketgan». Bu yerda boshqaruv ob'ekti bo'lib mashina hisoblanadi.

Yoki, «u kishi o'zini juda yaxshi boshqara oladi». Bu yerda boshqaruv ob'ekti bo'lib, kishi, shaxs hisoblanadi. Futbol ko'mandasi yoki suv kemasi harakatini boshqarish, tuman, shahar, viloyat, mamlakatni boshqarish va hokazolar menejmentning yoki boshqarishning ob'ektlaridir.

Biror narsaga o'zining ta'sirini o'tkazuvchi, yoki uning qatnashuvi ta'siridagi qandaydir sabab yoki omillarni sub'ekt deb ataymiz. Masalan boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning sub'ekti, ya'ni boshqaruv organlari yoki menejerlar – boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi. Menejment ob'ekti va sub'ektlarini 1-jadvalda keltirilganidek tavsiflash mumkin.

Shunday qilib har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob'ekt va boshqariluvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil to'padi.

1.4. Menejment fani maqsadi va vazifalari

Menejment fan sifatida XIX asrning birinchi yarmida kapitalizm vujudga kelishi bilan paydo bo'lgan. U bir tomondan nazariy boshqaruv masalalarini o'z ichiga olsa, ikkinchi tomondan aniq hayotiy tajribalarni ko'rib chiqishni kamrab oladi. Menejment boshqaruv fani sifatida ko'p sonli hodisalarni tahlil etishdan iborat. Bu fan mazmunan boshqaruv tizimi va boshqarish ob'ekti orasidagi o'zaro munosabatni ifodalaydi. Shu tufayli korxonalar, tashkilotlar, birlashmalar va ularning tarkibiy birikmalaridan iborat assosiatsiyalar, konsorsiumlar va konsernlar hamda turli tashkilotlarda boshqarish qonuniyatlari va tamoyillarini o'rganish fanning asosini tashkil qiladi.

Bozor iqtisodiyotida menejerlarning (boshqaruvchilarning) u yoki bu sohada samarali faoliyatini kuzatar ekanmiz, ularni bilimini oshirishda menejment fani alohida o'rin egallaydi.

«Menejment» fanining asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida bemalol faoliyat ko'rsata oladigan malakali boshqaruvchilarni tayyorlash, ya'ni yangicha iqtisodiy fikrlay oladigan, xo'jalik yuritish va boshqaruvda yangi uslublarni qo'llay oladigan, rahbarlik san'atini egallagan kadrlarni yetishtirishdir. Demak, insonning boshqara olish qobiliyatini shakllantirish va takomillashtirish menejmentning muhim maqsadlaridan hisoblanadi.

Boshqacha aytadigan bo'lsak, «Menejment» fanining asosiy maqsadi tashkilotlar (barcha turdagi) to'g'risida asosiy ma'lumotlarni berib, ularni samarali tarzda boshqarishni o'rganishdir. Samarali rahbar o'z ishida har xil holatlarni hisobga oladi, kelajakni oldindan ko'ra biladi, har qanday o'zgarishga tez tayyorlanadi. Mana shunday holatga tayyorlashni «Menejment» fani o'z oldiga asosiy maqsad qilib qo'yadi.

MC «Menejment» fanining asosiy maqsadi nima?

¹ O'zbek tilining izohli lug'ati. –T.: 1991, 517 bet.

Har bir ishchining ijodiy faolligi, sodiqligi va malakasini oshirish tufayli kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni boshqarish va texnika-texnologiya bazasini rivojlantirish orqali ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish yo‘li bilan firma faoliyatida daromad olish yoki foyda ko‘rishni ta‘minlash menejment fanining tub maqsadini bildiradi. Shuningdek, firmani muvaffaqiyatli boshqarish, biznesda ichki va tashqi muhit ta‘siriga xos rahbarlikni olib borish, tashkilotdagi kelishmovchilik masalalarini hal etish ham menejment fanining ana shunday maqsadlaridandir.

Moddiy va inson resurslariga ega bo‘lgan holda, iste‘molchilarning ehtiyojlarini hisobga olib, xizmat ko‘rsatish va tovarlar ishlab chiqarishni tashkil etish hamda bozor muhitida korxona faoliyatining rentabelligini va uning barqaror holatini ta‘minlash menejmentning eng asosiy vazifalaridan hisoblanadi.

1-jadval

Menejment ob‘ekti va sub‘ekti

№	Menejment	
	ob‘yekti (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	sub‘yekti (boshqaruv organi, rahbarlik)
1. Makrodarajada		
1	Mamlakat (Respublika)	• Qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) • Ijro etuvchi hokimiyat (O‘zR Vazirlar Mahkamasi) • Sud hokimiyati
2	Viloyat	• QQR Jokargi kyengashi va viloyat dyeputatlari • QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari • QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari
3	Tuman (shahar)	• Tuman (shahar) xalq deputatlari • Tuman (shahar) lar ho‘kimliklari • Tuman (shahar) sudlari
2. Megodarajada		
4	Konsern (ko‘p tarmoqli korporatsiya)	• qo‘mitalar va ularning raislari
5	Sektor (tarmoq)	• Vazirliklar va vazirlar
3. Mikrodarajada		
6	Korxona (firma), korporatsiya	• Jamoa kengashi va raislar, prezident
7	Xodimlar	• Korxona (firma) rahbarlari, bo‘g‘in boshliqlari
8	Ishlab chiqarish	• Korxona (firma) rahbarlari, bo‘g‘in boshliqlari
9	Samaradorlik	• Korxona (firma) rahbarlari, bo‘g‘in boshliqlari
10.	O‘z-o‘zini boshqarish	• Fuqaro yig‘ini, rais (oqsoqol)lar

Menejment vazifalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- ishlab chiqarishni avtomatlashuvini ta‘minlash va yuqori malakali ishchilardan foydalanishga o‘tish;
- yaxshi mehnat sharoitlarini yaratish va yuqori ish haqini belgilash yo‘li bilan firma xodimlari ishini rag‘batlantirish
- firmaning samarali faoliyati uchun doimiy nazorat o‘rnatish, firmaning barcha bo‘limlaridagi ishlarni muvofiqlashtirish;
- doimo yangi bozorlarni izlash va o‘zlashtirish;
- firmalarni rivojlantirishda aniq maqsadlarni belgilash;
- maqsadlar ustivorligini, ularning ketma-ketligi va qabul qilingan qarorlar izchilligini aniqlash;

- firmalarni rivojlantirishdagi strategiyani - xo'jalik yuritish masalalari va ularni hal etish yo'llarini ishlab chiqish;
- turli vaqt davrlarida belgilangan muammolar yechimini hal etish uchun chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish;
- zarur resurslar va ular bilan ta'minlash manbalarini aniqlash;
- belgilangan vazifalarni bajarish borasida nazorat o'rnatish.

MB

Menejment vazifalariga yana nimalarni kiritish mumkin? O'ylab ko'ring.

Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish, tartibga solish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va belgilangan maqsadlarning qanchalik darajada muvaffaqiyatga erishganligini bozor muhitining o'zi baholaydi. Ishlab chiqarish masshtabining kengayishi, ta'minotda resurslar hajmining ortib borishi bilan boshqaruv vazifalari ham murakkablashib boradi.

Menejment fani voqelikni bilishga bag'ishlangan umumfalsafiy usullarni qo'llaydi. Eng avvalo boshqaruvchi ob'ektini aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumotlar jamlab baholanadi yoki ma'lumotlar mikro-, mego- va makro darajadagi voqelikka oid bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvni tafakkur etishdagi empirik bosqich hisoblanadi (2-jadval).

2-jadval

Menejment fanining tahlil usullari

No	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Tizimli yondashuv	Boshqariluvchi ob'ekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondashuv turlicha bo'lishi mumkin: • tizimli-kompleks yondashuv; • tizimli-funksional yondashuv; • tizimli-tarkibiy yondashuv; • tizimli-kommunikasion yondashuv
2.	Kompleksli yondashuv	Boshqariluvchi ob'ekt boshqa ob'ektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi
3.	Tarkibiy yondashuv	Boshqariluvchi ob'ekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi.
4.	Vaziyatli yondashuv	Boshqariluvchi ob'ektning muayyan sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi.
5.	Integrasion yondashuv	Boshqariluvchi ob'ekt yuqoridagi usullar (vaziyatli, kompleksli, tarkibiy yondashuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi.
6.	Modellashtirish usuli	Boshqariluvchi ob'ektni boshqarish bo'yicha turli chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi.
7.	Iqtisodiy-matematik yondashuv	Maqbul qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash.
8.	Kuzatish usuli	Boshqariluvchi ob'ekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash.
9.	Tajriba usuli	Boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.
10.	Ijtimoiy (sosiologik) kuzatuv usuli	Boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish.

MT

Menejment fanining tahlil usullari berilgan jadvalni o'z fikrlaringiz asosida izohlang.

Menejment fanining tahlil usullari bir-birini to'ldirib keladigan usullar bo'lib, ularni qo'llash mavjud vaziyatdan kelib chiqib amalga oshiriladi.

1.5. Menejment konsepsiyasi va ularning asoschilari

1.5.1. Ilmiy menejment maktablari to'g'risida

Menejment nazariyasi va amaliyoti uzoq davr mobaynida rivojlanib boradi. Uzluksiz davom etgan bu jarayon boshqarish sohasidagi tajribaning takomillashib borishga imkon yaratadi. Boshqarish ob'ekti hisoblangan texnika va odamlar zamon o'tgan sari murakkablashdi. Boshqarish nazariyasida erishilgan yutuqlar matematika, muhandislik, psixologiya, sosiologiya va antronologiya kabi boshqa sohalarda erishilgan yutuqlarga doimo bog'liq bo'ladi. Bu bilimlar boshqarishda yangidan yangi yondashuvlarning shakllanishiga olib keladi.

MT

Menejment fanini o'rganishda ilmiy maktablarning qanday ahamiyati bor?

Hozirgi zamonda boshqarishda to'rt xil ilmiy yondashuv mavjud:

- Boshqarishga turli xil ilmiy yo'nalishlarning (maktablarning) o'ziga xos nuqtai nazariga asoslangan yondashuv;
- Jarayonli yondashuv;
- Tizimli yondashuv;
- Vaziyatli yondashuv;

1.5.2. Ilmiy boshqarish maktabi

Uning asoschisi Frederik Uinslou Teylor (1856-1915 y.) bo'lgan. F.U.Teylorning «Ilmiy boshqarish tamoyillari» nomli kitobi menejmentni alohida fan va mustaqil tadqiqot sohasi ekanligi ilk bor tasdiqlaydi. F.Teylor ishchilarni boshqarishda asosan ularning moddiy manfaatdorligini hisobga olgan. Ishchilarning bajargan mehnati bilan ularning ish haqi o'rtasidagi muvofiqlashtirish masalalariga alohida e'tibor qaratgan. F.Teylor fikricha «ish haqi yaxshiroq ishchilarni yaratadi, ishchi va tadbirkorlar o'rtasida hamkorlik qilishga qiziqish uyg'otadi».

Ushbu maktab asoschilari qatorida Frenk va Lilian Gilbert hamda Genri Gant nomlarini ham alohida qayd etish zarur. Ular F.Teylor qarashlarining davomchilaridir. Chunki F.Gilbret, A.Gilbret va G.Gantlarning boshqarish sohasida olib borgan tadqiqotlari F. Teylar izlanishlariga juda mos va bog'liq bo'lgan. Ularning izlanishlari tufayli mehnatni ilmiy tashkil etishning elementlari ishlab chiqilgan. Mehnat qilish jarayonlarida harakatlarni qisqartirish bo'yicha takomillashgan uslublarni qo'llashgan.

Ilmiy boshqarish maktabining asosiy yo'nalishlari:

- mehnat jarayonlari elementlarini tahlil qilish;
- ishchilarni tanlash tamoyillarini o'rganish;
- mehnat jarayonida resurslar bilan ta'minlash tizimini tadqiq etish;
- mehnatni rag'batlantirish tizimini tadqiq etish;

Ilmiy boshqarish ta'limotiga ko'ra menejment ilmiy tadqiqotlardan mustaqil soha hisoblanib, unda ishlab chiqarilgan uslublar amaliyotda qo'llanilganda, aksariyat korxonalar faoliyatini tashkil etishda samarali foyda berishi isbotlangan.

1.5.3. Mumtoz (klassik) yoki ma'muriy menejment

Mumtoz yoki ma'muriy menejmentning asosiy namoyondasi fransuz olimi Anri Faol (1841-1925 y) bo'lib u Fransiya'dagi ko'mir qazib chiqaruvchi yirik kompaniyalardan birini boshqargan.

A.Faol fikriga ko'ra «boshqarish – bu avvaldan ko'ra bilish, tashkil etish, idora qilish, muvofiqlashtirish, nazorat qilishdir». Olimning bu fikri 1923 yilga tegishli bo'lib, bu davrda boshqarish nazariyasiga qo'shgan asosiy hissasi shundan iborat ediki, u boshqarishni universal jarayon sifatida ko'rib chiqqan. Uning aytishicha, bu jarayon rejalashtirish, tashkil etish va nazorat qilish kabi o'zaro bir-biriga funksiyalarni o'z ichiga oladi.

MC

G.Ford nomi nimalar bilan bog'liq?

Ma'muriy menejment maktabining ilk namoyandalaridan yana biri Garrington Emerson (1853-1931 y) edi. U korxonada mehnat unumdorligini oshirishning tamoyillarini shakllantiradi. U teylorizm davomchisi edi. «Haqiqiy unumdorlik minimal kuchlanish asosida maksimal natijaga erishish imkonini beradi. Kuchlanish va unumdorlik – bu nafaqat turlicha tushunchalarda, balki qarama-qarshi xodisalardir. Zo'riqib ishlash – bu ishga nisbatan maksimal kuchlanish demakdir. Unumli ishlash – bu ishga nisbatan minimal kuchlanish demakdir» - deb qayd etgan G.Emerson.

Ma'muriy menejmentning ko'zga ko'ringan namoyandalardan biri Maks Veber (1864-1920) ham tashkilotni boshqarish tizimini oqilona tashkil etish bo'yicha izlanishlar olib bordi. U boshqarishning ierarxiyaga oid tamoyillariga alohida e'tibor bergan.

Bu maktab namoyandalari tashkil etishning umumiy xususiyati va qonuniyatlarini aniqlashga urinishgan. Ularning maqsadi ikki jihatga ega bo'lgan boshqarishning universal (har tomonlama) tamoyillarini yaratishdan iborat edi. Birinchisi – tashkilotni boshqarish tizimini to'g'ri yo'lga qo'yishdir. Bu maktab namoyandalari biznesni asosiy funksiyalarini aniqlash bilan birga, tashkilotni bo'limlarga ajratish, eng yaxshi usullardan ekanligiga aniq ishongan. Bunday funksiyalar qatorida ular moliya, ishlab chiqarish va marketingni hisobga olishgan. Ikki jihat – ishchilarni boshqarish va korxonaning tashkiliy tuzilishini to'g'ri belgilashdir. Bunga yakka boshchilik tamoyili misol bo'la oladi. Bu tamoyiliga ko'ra odamlar faqat birgina rahbarga bo'ysunadilar.

1.5.4. Insoniy munosabatlar maktabi

Insoniy munosabatlar maktabining eng yirik obro'li namoyandalari Meri Parker Follett va Elton Mayo fikriga ko'ra, agar rahbariyat o'z ishchilariga g'amho'r bo'lib borsa tobora ishchilarning qoniqqanlik darajasi ortib, bunda unumdorlik ham o'z o'zidan oshadi. Ular insoniy munosabatlarga asoslangan boshqarish usullaridan foydalanishni tavsiya etadilar.

1880 yilda F.Teylor menejment sohasidagi izlanishlarini boshlagan davrda inson haqida fikr yuritib: inson – bu «aql-idrokli jonot», u o'zining iqtisodiy daromadlarini maksimallashtirish haqida o'ylaydi, deb qayd etadi.

Mazkur maktab faoliyatining asosiy yo'nalishlari:

-boshqarishda insoniy sayi-harakatlar va munosabatlar haqidagi ilmiy qarashlarni qo'llash:

- mehnat motivatsiya tizimini ishlab chiqish.

Shuni alohida qayd etish kerakli, bugungi kunda insoniy munosabatlar maktabining davomchilari sifatida insoniy sayi-harakatlar maktabi shakllandi. Ammo bu maktab namoyandalarining ilmiy qarashlari insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli farq qiladi. Insoniy sayi-harakatlar maktabi namoyandalarining asosiy maqsadi, inson resurslari samaradorligini oshirish hisobiga, tashkiliy samaradorlikni oshirishdir.

Insoniy sayi-harakatlar asosidagi yondashuvlar shu qadar keng tarqaldiki, 60-yillarda boshqarishning barcha sohalarini o'z ichiga oldi. Bu yo'nalish namoyandalari qatorida Kris Ardjiris, Rensis Mitkert, Duglas MakGregor va Frederik Gersberg nomlarini keltirish mumkin. Bu oqimning asosiy postulati shundan iboratki, alohida ishchiga nisbatan ham,

butun tashkilotga nisbatan ham, insoniy sayi-harakatlarga oid ilmni amalda to'g'ri tadbiq etish, doimo samaradorlikni oshishga olib keladi.

Insoniy munosabatlar tarafdorlari mumtoz yoki ma'muriy menejment tamoyillarini inkor etishgan va butunlay qarama-qarshi fikr yuritganlari tufayli nazariyada bu oqimni ba'zan neoklassiklar deb ham yuritiladi.

1.5.5. Boshqaruv ilmi yoki miqdoriy uslub (ya'ni matematik boshqaruv) maktabi

XX asrning o'rtalariga kelib, boshqarish nazariyasida matematika, statistika va muhandislik fanlarining qonuniyatlaridan foydalanila boshlandi. Bu kabi aniq fanlar menejment faniga salmoqli hissa qo'sha boshladi va natijada boshqarish nazariyasida Yangi bir oqim, ya'ni, boshqarish ilmi yoki miqdoriy uslub maktabi shakllandi. Uning asoschilari Norbert Viner, L.V.Kantorovich, A.I.Berg, R.Akkodof va R.Bellman kabi iqtisodchi olimlardir. Ular o'z izlanishlarida boshqaruvga nisbatan aniq fanlar ma'lumotlarini qo'llashdi.

MT	<i>Boshqaruv ilmi deganda nimalarni tushunasiz?</i>
-----------	--

Aslida bunday uslublar ilmiy menejment namoyandasi F.Teylorning izlanishlarida ham qisman qo'llanilgan. Biroq ikkinchi urinishgacha bo'lgan davrda boshqarish sohasida miqdoriy usullardan uncha foydalanilmagan. qolaversa, boshqaruvda aniq fanlar qonuniyatlari umuman qo'llanilmagan.

Boshqarish ilmi maktabi faoliyatidagi asosiy yo'nalishlar.

- matematik uslublarini optimallashtirish;
- muayyan tashkilotlar uchun matematik modellar ishlab chiqish;
- tashkilotlarning faoliyati jarayonlarini matematik modellashtirish;

So'nggi davrda menejmentni takomillashtirish bo'yicha bir nacha yo'nalishlar shakllandi. Bir tomondan menejment sohasidagi barcha kompleks bilimlar bir tizimga keltirilsa, ikkinchi tomondan esa boshqarishning yangi tamoyillari ishlab chiqildi.

Mavzuga oid tayanch so'z va iboralar

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Menejment | 7. Ilmiy menejment maktabi |
| 2. Menejer | 8. Mumtoz menejment maktabi |
| 3. Naflik | 9. Ma'muriy menejment maktabi |
| 4. Baho | 10. Insoniy munosabatlar maktabi |
| 5. Xarajat | 11. Insoniy sayi-harakatlar (povedencheskie) fanlari |
| 6. Menejment maqsadi | 12. Boshqarish ob'ekti |
| 7. Iqtisodiyotni boshqarish | 13. Boshqarish sub'ekti |

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Valijonov R., Qobulov O. Menejment asoslari. -T.: «Universitet», 1997. -166 b.
2. Sharifxo'jaev M.; Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. -T.: O'qituvchi, 2001. -704 b.
3. Meskon M.X., Al'bert M., Xedouri F. Основы менеджмента: Пер с angl. -M.: Delo, 2000. -704 str.
4. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. -T.: 1998. -427 b.
5. www.webww.net.ru

2-ma'ruza

Mavzu: MENEJMENT NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISHI

Reja

1. O'zbekistonda boshqarishning ilk ilmiy asoslari.
2. O'zbekistonda NEP (yangi iqtisodiy siyosat)ni joriy etilishi.
3. «Harbiy kommunizm» an'alarining boshlanishi va shakllanishi.
4. Zamonaviy menejmentning shakllanishi.

2.1. O'zbekistonda boshqarishning ilk ilmiy asoslari

O'zbekistonda Boshqarishning ilmiy asoslari paydo bo'lishi o'zining chuqur tarixiy ildizlariga ega bo'lib, uning asosiy tamoyillari XIII-XIV asrlarga kelib Turkistonda Amir Temur hukmronligi vaqtida to'la shakllangan edi. Bu davrda yuqori intizom, ijtimoiy himoya va Oliy darajadagi boshqarish tizimiga ega bo'lgan kuchli davlatning bunyodga kelishi o'rta asr davridagi boshqarish uslublari o'zida eng ilg'or g'oyalarni mujassamlashtirganligidan darak beradi.

Boshqaruv tizimining samarali tashkil etilishi, uning insonparvarlik, iqtisodiy va oqilona usul bilan tashkil etilishi, uning negizida inson manfaatlari borligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlanadi.

Tarixiy manbalarga ko'ra markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishi bilan unda boshqaruvning ilmiy asoslari paydo bo'ldi, shuningdek uning asosiy qoidalari faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning, insoniy, iqtisodiy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar A.Temurning «Temur tuzuklari»da o'z aksini topib, hozirgacha ham o'zining kimmagini yo'qotmagan, vaholanki, bugungi mustaqil gurkirab rivojlanayotgan paytda ham boshqarishni tashkil qilishda muhim dastur sifatida amalda qo'llanilmoqda, chunki u kimningdir xohishi tufayli yuzaga kelgan o'tkinchi nazariya bo'lmay, balki tarix sinovlarida o'zining ilmiyligini chuqur isbotlagan yo'nalish sifatida foydalanilmoqda.

Lekin Amir Temur tomonidan yaratilgan boshqarish ilmiga amal qilmaslik, boshqarishda amaldorlarning nihoyatda ko'payib ketishi, ma'lum sinfiy tamoyillarning inkor qilinishi, asossiz to'lovlar, mayda va iqtisodiy jihatdan kuchsiz davlatlarni vujudga kelishi va natijada o'zaro kelishmovchilik tufayli Turkiston xududida mustaqil davlatlarning umuman barbod bo'lishi fikrimizning dalilidir.

XIV asr oxiri va XV asr boshlarida Shayboniyxon tomonidan temuriylar davlatini tiklash yo'lidagi urinishning barbod bo'lishi bilan birga davlatni boshqarish bo'yicha o'sha davrgacha amal qilgan ma'lum nazariyalar, g'oyalar ham unutilib ketdi. Keyinroq temuriylar sulolasi bo'lmish Zaxiriddin Muhammad Bobir bobosi A.Temur g'oyalaridan amaliy foydalandi va nazariy rivojlantirib, «Bobirnoma» asarida uni ilmiy asoslab berdi. Lekin mayda xonliklar va ruslar mustamlakasi davrida mamlakatimizda boshqarish ilmi inqirozga yuz tutdi.



Davlatni ilmiy boshqarish dyeganda nimani tushunasiz?

Bu davrga kelib, boshqarishning yurtimizga tiqishtirilgan usuli yuqoridan boshqariladigan ma'muriy buyruqbozlik usuli vujudga kela boshladi. Buning oqibatida

O'zbekistonda ilm fan, taraqqiyot, iqtisodiy rivojlanish juda ham susaydi, mamlakat bosqinchilarning xom ashyo manbaiga aylanib qoldi.

2.2. Iqtisodiyotni boshqarishda xo'jalik mexanizmining shakllanish bosqichi

Iqtisodiyotimizning rivojlanishiga nazar tashlaydigan bo'lsak, u uzoq davrlarni o'z ichiga olgan holda rivojlanib kelmoqda. Bu rivojlanishni boshqarish orqali amalga oshirilgan ekan, turli iqtisodiy tizimlarda turlicha boshqaruv usullaridan foydalanilgan. Shu tariqa bizgacha etib kelgan iqtisodiy muhit o'ziga xos xo'jalik mexanizmi faoliyatida shakllangan.

1917 yilda amalga oshirilgan shurolar inqilobiga xalqimiz katta umid bog'lasa-da, u ham mamlakatimizdan ulkan xom-ashyo manbai sifatida, xalqimizdan esa arzon mehnat kuchlari sifatida foydalanish niyatlarini yashirib o'tirmadi. Hammamizga ma'lum bo'lgan yaqin tarixiy o'tmishimiz bu narsalarning guvohi bo'ldi.

Bol'sheviklar millatlar o'z taqdirini o'zi belgilash huquqlariga egadir, deb o'zlari e'lon qilgan ishlarga xilof ravishda Turkiston xalqlariga o'z taqdirini mustaqil hal qilish huquqini bermadilar va ko'p millatli sobiq Rossiya imperiyasining barcha xalqlari singari bu xalqlarga ham jamiyatni socialistik qayta tuzish modelini tiqishtirdilar.

1921 yili ekin maydonlari oldingiga qaraganda ancha kengaytirildi. Lekin keyingi uch yilda yana qisqardi. Bir qancha sabablarga ko'ra yangi iqtisodiy siyosat (NEP) o'lka xalq xo'jaligining asosiy sohasiga sust ta'sir o'tkazdi.

NEPning asosi, iqtisodiyot, xalq xo'jaligiga rahbarlik qilishining harbiy kommunistik usullaridan voz kechish, ishlab chiqaruvchiga, avvalo dehqonga bir qadar erkinlik berishdan iborat edi.

NEP dehqonga belgilangan oziq-ovqat solig'ini to'lagandan keyin qolgan qismiga erkin egalik qilish, uni bozorda sotish, o'z xo'jaligi va shaxsiy ta'minoti uchun zarur narsalarni sotib olish imkonini berdi. Shaharda xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish maqsadlarida o'rta va mayda korxonalar, savdo shahobchalari, hammomlar va boshqa muassasalar xususiyga berildi.

Dehqon xo'jaligining qashshoqligi ular harid quvvatini pastlatdi. Mahsulotlar do'konlarda turib qoldi. Korxonalardan ishchilar bo'shab keta bo'shladi.

Yangi sharoitlar iqtisodiyotni boshqarish sohasida qayta ko'rishni taqozo etdi. Soliqlar tartibga solindi, ba'zi qishloq xo'jalik mahsulotlariga uning stavkasi 50% qilib belgilandi.

Xususiy va xo'jalik faoliyatini ijaraga yollash, artellarga birlashish kabi turli - tuman shakllar tan olindi. Ijtimoiy-iqtisodiy siyosatda baquvvat o'rta hol dehqon xo'jaliklaridan iborat chidamli qatlam yaratishga kirishildi. Tanazzuldan, vayrongarchilikdan asta-sekin chiqilib iqtisodiyot barqarorlashib bordi.

Xalq xo'jaligini tiklash ishiga davlat sektori bilan bir qatorda kooperatsiya, uning shakllari ham qo'shildi, lekin iqtisodiy hamkorlik qilishga boylar tabaqasini tortilishi rahbar partiya idoralarida norozolik uyg'otdi.

MC *NEP (yangi iqtisodiy siyosat)ning mazmuni nima edi?*

Ijaraga olgan kishilar tomonidan sotib olingan ob'ektlar ishga tushdi, xalq ehtiyojini qondira boshladi, tovar almashuvi ko'paydi, iqtisodiyotning yangi shakllari: ko'p ukladli iqtisod paydo bo'ldi, uning natijasida esa iqtisodiy barqarorlik o'lkamizga kirib kela boshladi.

1925-1930 yillarga kelib O'zbekiston SSR tuzilib SSSR tarkibiga qabul qilindi. Sanoat va qishloq xo'jaligini boshqaruvchi respublika tuzilmalari ittifoq idoralarini takrorlar, Xalq komissariatlari va idoralar tuzilishi bilan amaldorlar qatlami ko'payib borar, yordam berish uchun markazdan vakillar kelar, biroq ular o'zbek tilini, milliy an'analarni bilmaganligi uchun

boshqaruvda mahalliy sharoit bilan hisoblashmas edi. Boshqaruv to'la ma'muriy-buyruqbozlik uslubiga o'tib, nihoyatda markazlashgan edi.

2.3. «Harbiy kommunizm» an'analarining bo'shlanishi va shakllanishi

Jamiyatning negizi bo'lib qo'lgan ma'muriy-buyruqbozlik tizimi NEP iqtisodiyotining ziddiyatlarini o'ziga singdirib «harbiy kommunizm» an'analarini davom ettirib bordi. Asosiy qismi past malakali va qashshoq kishilardan iborat bo'lgan ishchilar bozor stixiyasini, yakka tartibda zo'r berib qilinadigan ijodiyotni emas, balki tayinli ma'lum ijtimoiy kafolatlarni afzal ko'rar edilar. Shu narsa ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga to'g'ri kelar, chunki ommani g'oyaviy jihatdan shakllantirish imkoniyatini berar edi.

MC «Harbiy kommunizm» an'analari qanday bo'lgan?

Partiya, davlat nomenklaturasining qattiq iskanjasi iqtisodiyot, siyosat, madaniyatni yozib tashladi. Muhim qarorlarni partiya tor doirada qabul qilar va butun mamlakat uchun majburiy bo'lib qolar edi. Ijodiy baxs munozaralar kelishuv yo'llarini qidirish o'tmishda qolib ketdi. Sovetlar, kasaba uyushmalari, boshqa jamoat tashkilotlari yuqoridan beriladigan ko'rsatmalarni passiv ijrochilari bo'lib qoldilar. Shuningdek, shu yillarda keng kamrovli industrilashtirish yo'liga o'tish iqtisodiy va ishchi kuchlariga xaddan tashqari zo'r kelishiga sabab bo'ldi, qo'shimcha qiyinchiliklarni keltirib chiqardi va qanchadan qancha xarajatlar qilishga bog'liq bo'lib qoldi.

Xususiy sarmoya yirik sanoatga ataylab yaqinlashtirilmas, sanoat jamg'armalari asosidagina industrial sakrashni amalga oshirish aslo mumkin emas edi.

2.4. Zamonaviy menejmentning shakllanishi

Menejment bir ilm sohasi sifatida fanlararo tarmoq bo'lib, unda iqtisod sosiologiya, psixologiya, huquq, texnik va boshqa fanlarda erishilgan yutuqlar, shuningdek, boshqaruv san'ati tajribalari o'z ifodasini to'padi. O'zbekistonda shakllanayotgan zamonaviy menejment - bu kompleks ravishdagi innovatsiya fani bo'lib, u bozor iqtisodiyotining shakllanishi, tadbirkorlikning rivojlanishi, muayyan shart-sharoitlar va raqobatga layoqatlilikning yaratilishi, iqtisodiy erkinlik hamda mas'uliyat asosida jismoniy hamda huquqiy shakllar faoliyatini jonlantirish uchun qulay zamin yaratilish bilan bir vaqtda dunyoga kelmoqda.

Menejment rivojlanishni sekinlashtiruvchi yoki tezlashtiruvchi muayyan ob'ektiv tamoyillar, shuningdek, uning muayyan potentsiali va o'zgarish dinamikasi bilan xarakterlanadi. Shuning uchun ham ob'ektiv tendensiyalarni o'z vaqtida aniqlab, ulardan boshqaruv jarayonida moxirona foydalanish kerak. Potensial va foydalanilayotgan resurslar, imkoniyatlar (moddiy, moliyaviy, ishlab chiqarish, mehnat, axborot, tashkiliy) va hajmi bilan belgilanadi.

Menejer quyidagi fazilatlarga ega bo'lishi kerak:

- bilimga tashnalik, professionalizm, novatorlik, ishga ijodiy yondashish;
- qat'iylik, o'ziga ishonch va ishga fidoiylilik;
- yangicha fikrlash, topqirlik, tashabbuskorlik va g'oyalarni hayotga tatbiq eta olish qobiliyati;
- odamlarga ruhiy ta'sir ko'rsata olish salohiyati;
- chiqishimli bo'lish va yutuqni hisob qilish;
- hissiyotga berilmaslik va ruhiy zarbalarga chidash;
- ochiq ko'ngillilik, tadbirkorlik va yuz berayotgan o'zgarishlarga oson moslashish;
- vaziyatni boshqara olish va korporativ tuzilmalarda shaxsga xos g'ayrat-shijoat ko'rsatish;
- o'zini-o'zi o'stirishga va o'zini safarbar etishga ichki ehtiyoj sezish;

- sergʻayrat va bardoshli boʻlish;
- oʻzini muvaffaqiyatli himoya qilishga moyillik va samarali hujumga oʻta olish;
- oʻz ishi va qabul qilingan qarorlar uchun masʻuliyatni xis etish;
- jamoada va jamoa bilan ishlashga oʻzida ehtiyoj sezish;

Chet el boshqaruvida «menejment» tushunchasi koʻpincha «biznes» tushunchasi bilan yonma-yon yuradi. Biznes faoliyat sifatida muayyan bir mahsulotni ishlab chiqarish va sotish, xizmat koʻrsatish orqali foyda olishga, shuningdek, samarali ishlash uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgandir.

Zamonaviy menejment tamoyillari. Amaliyot tajriba boshqaruvning anʼanaviy toʻrachilik tamoyillari oʻrniga zamonaviy menejment nazariyasining tizimli prinsiplarini ishlab chiqdi. Ularga quyidagilar kiradi:

- tizimning oʻzini-oʻzi tashkil qiluvchi va oʻzini-oʻzi boshqaruvchi innovasiya unsurlarini shakllantirish va rivojlantirish dinamizmi;
- vertikal tuzilmalarni desentralizatsiya qilish va maqsadli faoliyatini taʼminlovchi gorizontaal aloqalarni kuchaytirish;
- ijobiy va salbiy oʻgʻishlarga oʻz vaqtida, tez eʼtibor berish;
- firmada birgalikdagi harakatlar tashkil qilish borasida koʻrilgan tadbirlarni tijoriy va funksional natijalarga, erishishga yordam berayotgan, ham samarali ishlashga gʻov boʻlayotgan omillarga baho berish.
- zamon va makonda faoliyatni boshqarish, odamlarni (personalni) boshqarish, ishlab chiqarishni yangilash uchun tashkilotdan tashqari aloqalarni boshqarish usullari va jarayonlarini sintez qilish orqali ularni samarali birlashtirish.

Ilm va mahorat. Zamonaviy menejerga butun dunyoda samarali, innovasion rahbar deb qaraladi, uning yutuqlari quyidagilardan tashkil topadi:

yetakchi + huquq + ish uslubi + insof + adolat

Buning uchun menejer bozor iqtisodiyoti qonuniyatlari va tamoyillarini, zamonaviy menejer nazariyasi va amaliyotini, menejment tizimida odamlarning bir maqsad yoʻlidagi xulq-atvori, yurish-turishi tarzini asoslash shakllarini va uslublarini boshqarishning zamonaviy paradigmalarni, bozor tuzumlarini loyihalashga sistemali yondashishni, bozor tuzulmasi faoliyati natijalarini kompleks ravishda tahlil etish usullarini bilish kerak. Menejer amaldagi qonunlarni va menejmentni milliy iqtisodiyotning turli sohalarida hamda faoliyat doirasida qonuniy ravishda tartibga solib turishni bilishi kerak.

Ahloq meʼvorlari. Etika odamlarning toʻgʻri va notoʻgʻri xulq-atvori, yurish-turishini belgilovchi tamoyillarni ifoda etadi. Menejment va tadbirkorlik odobi xulq-atvor muqobilarning keng spektrini oʻz ichiga oladi.

Bunga menejer, tadbirkor va biznesmenning maqsad niyatlari ham, ularga erishishda foydalanadigan vositalari ham kiradi.

«Etika» soʻzi yunon tilidan kelib chiqqan boʻlib, tarjimada odat, taomillar, xulq-atvor qoidalarini degan maʼnoni anglatadi. Etika nazariy yoki falsafiy, amaliy etikaga boʻlinadi.

Amaliy etika eng kadimiy nazariy fanlardan boʻlib, uning oʻrganish obʼekti odob-ahloqdir. Amaliy yoki meʼyoriy boʻlsin, etika ahloqiy tamoyillar, aʼmoʻllar va meʼyorlarni asoslab beradi.

MC

Menejmentni oʻrganishda ahloqiy meʼyorlarni bilish shartmi?

Iqtisodiyotga tadbiquan asosiy ahloqiy meʼyorlarni koʻrib chiqamiz:

- eng yuqori unumdorlik va foydaga, tevarak-atrofga zarar yetkazish hisobiga erishilmasligi kerak;

- raqobat halol yo'llar bilan amalga oshirilishi, ya'ni bozor qonun-qoidalariga qat'iy amal qilishi lozim;
- mehnat bilan yaratilgan ne'matlar jamiyatning tabaqalanishiga yo'l qo'ymaydigan qilib taqsimlanishi kerak;
- inson texnikaga emas, texnika insonga xizmat qilishi kerak;
- ishlovchilarning korporatsiya ishlarida oqilona ishtirok etishi nafaqat yanada yaxshiroq mehnat qilish istagini kuchaytiradi, balki mas'uliyat xissini ham oshiradi;
- iqtisod dindan farqli ularoq ahloq-odob me'yorlariga emas, Moddiy ne'matlarni taqsimlashga qaratilgan bo'ladi, U amaldagi ahloq-odob me'yorlariga bo'ysinishi kerak.

Menejer o'z hamkasblari bilan bo'ladigan ish faoliyatida umumtomondan qabul qilingan qoida va me'yorlarga amal qiladi: halol raqobat usullaridan foydalanish; nopok yo'l bilan topilgan puldan foydalanmaslik; ochiqchasiga ish qilish, agar sherik ham shunday qilsa; har qanday sharoitda ham bergan va'dasining ustidan chiqish; qo'l ostidagi odamlarga ta'sir ko'rsatishda halol, to'g'ri usullardan foydalanish; talabchan bo'lish, lekin qo'l ostidagilarning qadr-qimmatini yerga urmaslik; mehribon va jo'nkuyar bo'lish.

O'z-o'zini rivojlantirish. Menejmentning o'z-o'ziga rivojlantirishga to'siq bo'layotgan omillardan quyidagilarni alohida ajratib ko'rsatamiz:

- o'zini boshqara olmaslik;
- qiymatini yo'qotgan shaxsiy qadriyatlar;
- o'z-o'zini rivojlantirishni to'xtatish;
- muammolarni hal etishda ko'nikmaning yetishmasligi;
- ijodiy yondashuvning yetishmasligi;
- odamlarga ta'sir qilolmaslik va ularga yo'l-yo'riq ko'rsata bilmaslik;
- boshqaruv jarayonining o'ziga xos tomonlarini yetarlicha odamlar va resurslarni boshqarish ko'nikmasining boshlig'i;
- o'z-o'zini rivojlantirishga o'rgata olmaslik va bu borada talablar qo'ya olmaslik;
- jamoani shakllantirish qobiliyatining pastligi;

MB

Zamonaviy menejmentning bizning muhitda kech shakllanib borayotganligining sababi nimada deb o'ylaysiz?

Samarali boshqarish qobiliyati. Davlat tizimlari rahbarlari va tijoriy tuzimlar menejerlariga amaldagi omillarning ta'sirini tahlil etish samarali menejerdan hozir va kelgusida qanday qobiliyat hamda ishbilarmonlikni talab etishini oldindan aytib berish imkonini tug'diradi:

1. Qat'iy xayajonlanish, taz'yik va noaniqlik bozor iqtisodiyoti hayotining turli shakllarida zoxir bo'ladi. Binobarin ishbilarmon menejerlardan o'zini va vaqtini samarali boshqara olish salohiyati talab etiladi.

2. An'anaviy qadriyatlarimizning nurashi shaxsiy iymon-e'tikodlar va qadriyatlarning aynishiga olib keladi. Shuning uchun ham hozirgi menejerlardan o'z shaxsiy qadriyatlarini aniqlab, belgilab olish qobiliyati talab etiladi.

3. Tanlashning keng imkoniyatlari mavjud, binobarin menejerlar bajarayotgan ishining maqsadlari bilan o'z maqsadlarini aniq belgilab olishlari kerak.

4. Tashkiliy tizimlar bugungi rahbarlarni o'qitish-o'rgatish uchun imkoniyatlarni yaratib berishga qodir emas. Shuning uchun ham har bir menejer o'zining o'sishi, rivojlanishi bilan o'zi muntazam shug'ullanishi kerak.

5. Muammolar tobora ko'payib boryapti, hammasi ham murakkab, holbuki, ularni hal etish imkoniyatlari, vositalari ko'pincha cheklangan bo'ladi. Binobarin muammoni tez va samarali hal etish qobiliyati boshqaruvchilik ko'nikmalarining eng muhim qismi bo'lib qolmoqda.

6. Savdo bozorlari, energetik resurslar va foyda olish uchun muttasil kurash yangi g'oyalarni o'lg'a surishni talab qiladi. Shuning uchun ham rahbarlar nihoyatda topqir bo'lishlari va vaziyat, sharoitning o'zgarishini darrov payqab olishlari kerak.

7. An'anaviy ierarxiya munosabatlari qiyinlashib boryapti, binobarin samarali borshkarish to'g'ridan-to'g'ri buyruq bermay, tevarak-atrofdagilarga ta'sir qilish ko'nikmasidan foydalanish demakdir.

8. Boshqaruvning ko'pgina an'anaviy maktab va metodlari o'z imkoniyatlarini ishlatib bo'ldi, ular bugun va ertangi kun talablariga javob berolmay qoldi. Shuning uchun ham yangi, yanada zamonaviy boshqaruv usullari talab etiladi va ko'pchilik menejerlar qo'l ostidagi odamlarga boshqachaoq munosabatda bo'lishlari, muomala qilishning boshqa usullari o'zlashtirishlari kerak.

9. Bugungi kunda yollanma xodimlardan foydalanish katta sarf-xarajatlar, qator qiyinchiliklar bilan bog'liq, binobarin har bir rahbardan odam resurslaridan mohirlik bilan foydalanish talab etiladi.

10. Keng qo'lamdagi o'zgarishlarning yuz berishi yangi ko'nikmalarni o'zlashtirishni, yangi yondashuvlarni rivojlantirishni, zamondan orqada qolib ketmasligi uchun kurashishni talab etadi. Shuning uchun ham menejerlar boshqalarning yangi usullarni tezroq o'rganishlari va amaliy ko'nikmalarni o'zlashtirishlariga yordam berishlari talab etiladi.

11. Murakkab muammolar bir necha odamlarning birgalikda harakat qilishlarini, qarorlarni hamkorlikda amalga oshirishlarini tobora ko'proq talab qilmoqda, binobarin menejer tadbirkor, topkir, samarali ishlay oladigan guruhlarini barpo eta olishi, ularni mutassil takomillashtirib bora olishi kerak.

Mavzuga oid tayanch so'z va iboralar

- | | |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. «Xarbiy kommunizm» | 5. NEP (yangi iqtisodiy siyosat) |
| 2. Zamonaviy menejment | 6. Samarali boshqarish qobiliyati |
| 3. Novatorlik | 7. O'z-o'zini rivojlantirish |
| 4. Ahloq me'yorlari | 8. Davlat nomenklaturasi |

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimov I.A. O'zbekiston: milliy istiklol, iqtisod, siyosat, mafkura. T.1. -T.: «O'zbekiston», 1996.
2. Karimov I.A. Bizdan ozod va obod vatan qolsin. T.2. -T.: «O'zbekiston», 1996.
3. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. -T.: O'qituvchi, 2001. -704 b.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Valijonov R., Qobulov O. Menejment asoslari. -T.: «Universitet», 1997. -166 b.
2. Parpiev U., Salomov I. Bozor iqtisodiyoti asoslari va ishlab chiqarishni tashkil etish. -T.: «Sharq», 1995.
3. O'zbekiston Respublikasi: Ensiklopediya. Tahrir hay'ati: M.Aminov (mas'ul muharrir) va boshq. -T.: Qomuslar bosh tahririyati, 1997. -656 b.

3-ma'ruza

Mavzu: MENEJMENT JARAYONI FUNKSIYALARI

Reja

1. Menejment vazifalari va funksiyalari.
2. Menejment funksiyalarining turkumlanishi.
3. Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejment funksiyalarini takomillashtirish.

3.1. Boshqaruv vazifalari va funksiyalari

Menejment kursida «vazifa» iborasi shunday maqsadlarda qo'llaniladiki, bunda amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, erishilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad tushuniladi. «Funksiya» tushunchasi esa «vazifa» tushunchasiga nisbatan to'g'ri ma'noda qo'llaniladi. Chunki funksiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi. Masalan marketologning ishini bajarish korxona muhandisining funksiyasiga kirmaydi, demak u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. «Vazifa» esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruv funksiyasi dyeganda, u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuasi tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ular mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

MC	<i>Boshqaruv funksiyalarining mazmuni nimalardan iborat?</i>
----	---

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishni olaylik, uning dastlabki bosqichida:

- loyihalash,
- konstruktorlik,
- rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funksiyalar paydo bo'ladi,

Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya'ni:

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish,
- mehnat me'yorlari, materiallari sarfini belgilash,
- asbob-uskunalarini tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funksiyalardir.

Ishlab chiqarish jarayonini bo'shlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika,
- xom ashyo,
- elektr quvvati,
- transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur.

Shundan keyin:

- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish,
- mehnatni tashkil qilish,
- ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funksiyalar kelib chiqadi.

Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'lyapti. Funksiyalar faoliyat turlarini, sub'ektning boshqarish ob'ektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi.

Boshqaruv jarayoni boshqaruv funksiyalaridan tashqarida bo'lishi mumkin emas. Funksiyalar tarkibini, ularning qo'lamini va mazmunini aniqlash, boshqaruvchi xodimlar so'nini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

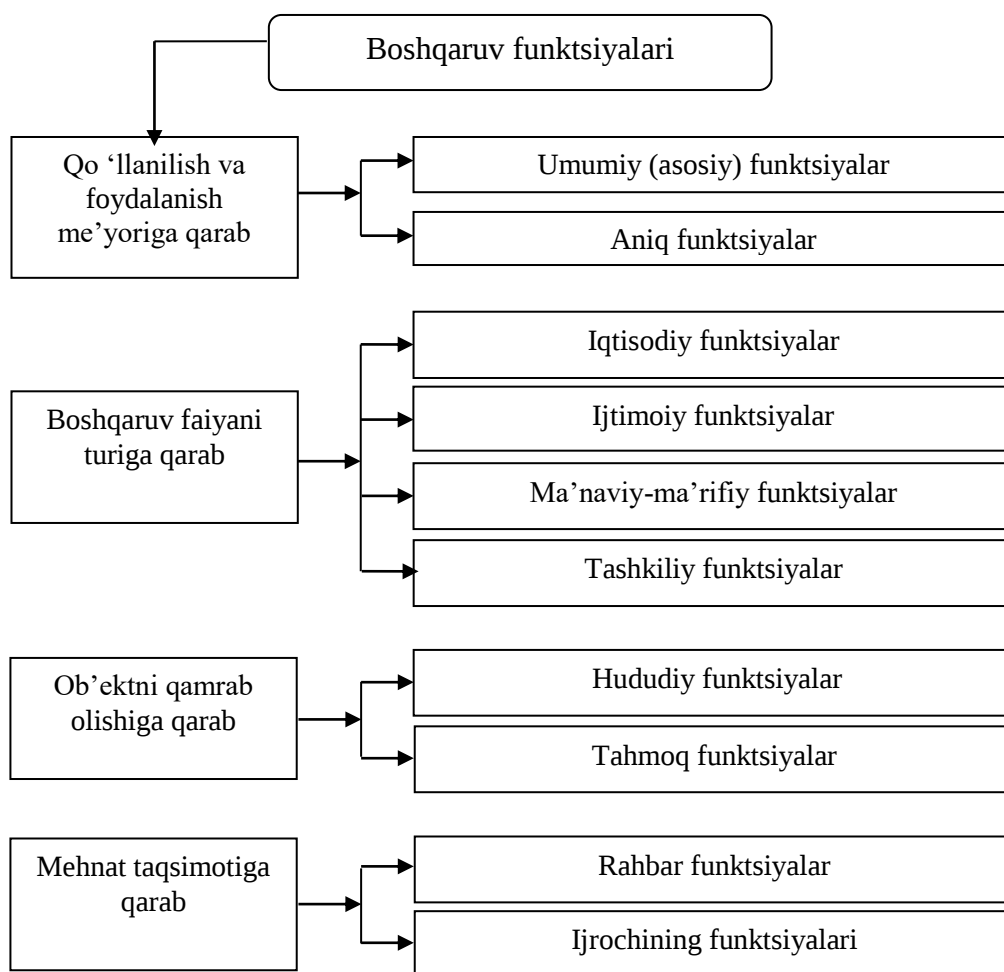
3.2. Boshqaruv funksiyalarining turkumlanishi

Boshqaruv funksiyalari - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar bo'yicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi (1-chizma).

Boshqaruv funksiyalarining mohiyati, turkumlanishi va mazmunini o'rganish Boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun o'ta muhimdir, chunki yuqorida ta'qidlagnimizdek, Boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funksiyalarida namoyon bo'ladi.

Boshqaruvning umumiy va aniq funksiyalari. g'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqaruv funksiyalarini turkumlashda eng avvalo uning quyidagi asosiy (umumiy) funksiyalariga ustivorlik beradi:

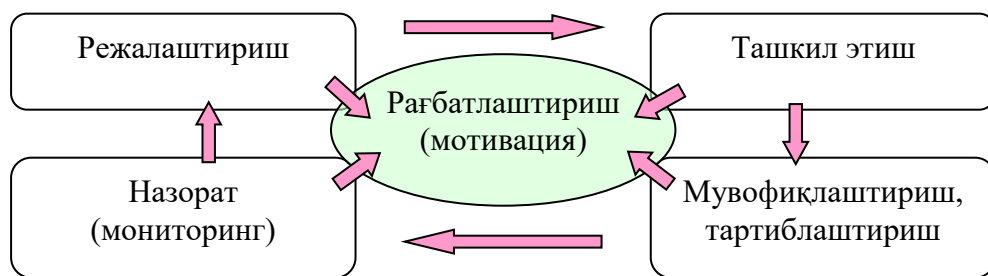
- rejalashtirish,
- tashkil qilish,
- tartibga solish va muvofiqlashtirish,
- nazorat,
- rag'batlantirish.



1-chizma. Boshqaruv funksiyalarining turkumlanishi.

MC *Boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish ketma-ketligi sizningcha qanday?*

Bu funksiyalar boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi (2-chizma).



2-chizma. Boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish kyetma-kyetligi.

Demak, boshqarish dastlab rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni tartibga tushirish, muvofiqlashtirish va nazorat bilan tugaydi. Bu yerda rag‘batlantirish barcha funksiyalar jarayonida o‘z aksini topadi.

Bu funksiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo‘lgan umumiy xususiyatlarga ega bo‘lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo‘ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning hamma tomonlarini qamragan funksiyalar deyish mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini butqul qamrab oladi.

3-jadval

Boshqaruvning asosiy funksiyalari

№	Asosiy funksiyalar	Funksiyalarning mazmuni va zaruriyati
1	2	3
1	Rejalashtirish	* boshqaruvning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada: • Boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlari belgilanadi; • vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi; • xalq xo‘jaligi bo‘g‘inlarining o‘zaro aloqalari o‘rnatiladi. Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o‘zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o‘z ish joyining faoliyati ko‘rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarining qanday bajarilayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.
2	Tashkil qilish	• Boshqaruv ob‘yekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta‘minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil qilish tashqi va ichki shart-sharoitlarning o‘zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funksiya joriy va strategik rejalarining ijrosini ta‘minlash bo‘yicha birinchi qadamdir.
3	Muvofiqlashtirish va tartibga solish	* Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qilib beradi. Bu funksiyaning asosiy vazifasi aloqalar o‘rnatish yo‘li bilan boshqariladigan tizimning turli qismlari o‘rtasida kelishib ish olib borishni ta‘minlashdir. Muvofiqlashtirish mablag‘larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm (takrorlash)ni bartaraf qilish imkonini beradi. Shuningdek, u turli tarmoqlar o‘rtasida resurslarni taqsimlash yo‘li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste‘mol o‘rtasidagi munosabatni o‘rnatadi. * Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo‘lib, u sodir bo‘lib turadigan o‘g‘ishlarni bartaraf qilish yo‘li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo‘yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og‘ishlarning oldi olinadi.

4	Nazorat	Bu funksiyaning maqsadi «tutib olish», «aybini ochish», «ilintirish» emas, balki boshqaruv ob'jektida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'jekt faoliyatini o'z vaqtida so'zlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, rejalaridan o'g'ishlarning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funksional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.
---	---------	--

Boshqaruv funksiyasini turkumlashning ikkinchi yondashuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustivorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funksiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam bo'lmagan funksiyalar farqlanadi. Bular quyidagilardir:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- marketingni boshqarish;
- moliyaviy boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;
- innovasiyani boshqarish va hokazo;

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi.

Boshqarishning yuqoridagi sanab o'tilgan asosiy funksiyalari ularning ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida o'rni o'ta muhim va zarur bo'lganligi tufayli yanada batafsilroq ko'rib chiqamiz (3-jadval).

Boshqaruvning iqtisodiy, sosial ma'naviy va tashkiliy funksiyalari. Boshqaruv faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar quyidagicha bo'ladi:

boshqaruvning iqtisodiy funksiyalari, ya'ni:

- mablag'larning aylanmasini amalga oshirish;
- mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;
- marketing xizmatini uyushtirish;
- foyda olishni ta'minlash va hokazo

Boshqaruvning ijtimoiy funksiyalari, ya'ni:

- mehnat sharoitini yaxshilash;
- xodimlarning uy-joyga bo'lgan va sosial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish;
- moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;
- ijtimoiy himoyani ta'minlash va hokazo.

Boshqaruvning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari, ya'ni:

- xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mexr-shafkatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;
- xodimlarni Vatanga muxabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, halollikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va hokazo.

Boshqaruvning tashkiliy funksiyalari, ya'ni:

- ishlab chiqarishni tashkil qilish;
- o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;
- barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, huquq berish va boshqaruv apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belilash;

- boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va hokazo.

MC ***Yuqorida qayd etilgan boshqaruv funksiyalarini bir-biri bilan bog‘liqligini tushuntirib bera olasizmi? Yoki ular bir-biri bilan bog‘liq emasmi?***

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog‘liq va ma‘lum darajada tartibga solingan ko‘p unsurlardan komponentlardan iborat bo‘lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun boshqarish jarayonida ularning birortasi ham E’tibordan chetda qolmasligi kerak.

Boshqaruvning hududiy va tarmoq funksiyalari. Boshqaruvning funksiyalaridan yana biri - bu tarmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta‘minlashdir. Har bir korxona qandaydir bir tarmoqqa (sektorga) kiradi. Ayni vaqtda u bir tuman hududida joylashganligidan mahalliy ishlab chiqarishning hududiy kompleksiga kiradi. Boshqaruv jarayonida bu funksiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko‘zda tutishi lozim. Tarmoqqa doir bo‘lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Busiz tarmoq «yo‘qoladi» shuningdek, yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish hamda butun tarmoqqa taalluqli boshqa masalalarni hal etish qiyin bo‘ladi.

Biroq ayni vaqtda boshqaruvning hududiy funksiyalari ham zarur. Bu funksiya muayyan tuman, viloyat xududida joylashgan turli tarmoqlar (sektorlar)ga qarashli Korxona faoliyatini muvofiqlashtiradi, rasional aloqalarni o‘rnatishni ta‘minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik govarlari yo‘qotish, norasional tashuvlarni kamaytirish va pirovardida samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Boshqaruvning o‘ziga xos aniq funksiyalari. Bu funksiya asosida muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga aniq birlashtirilgan ishlar, mas’uliyat, maqsad va unga erishish vositalarining majmuasi tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to‘la-tukis va sifatli bajarilishi uchun ishlab chiqarishning muntazam yoki umumiy rahbarlari - direktor (rais), uning o‘rinbosarlari, bo‘g‘in va bo‘lim boshlig‘i, brigadir, shuningdek, xizmat ko‘rsatish bo‘limlari rahbarlari - kadrlar bo‘limi boshlig‘i, reja - iqtisod bo‘limi boshlig‘i va boshqalar mas’uldirlar. Quyida korxona (firma, jamoa xo‘jaligi)ni boshqarishning o‘ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz (4-jadval).

4-jadval

Boshqaruvning o‘ziga xos aniq funksiyalari

№	Bo‘limlar	Mas’ul shaxs	Aniq funksiyalar
1	2	3	4
1	Korxona	Direktor, rais	* hukumat qarorlarini korxona faoliyatiga izchillik bilan tatbiq qilishni ta‘mirlash; * davlat byudjeti, buyurtmachilar, yetkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlarning bajarilishiga javob berish; * korxona faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish, nazorat qilish va hokazo.
2	Reja-iqtisod bo‘limi	Direktor (rais)ning iqtisodiy masalalar bo‘yicha muovini	* joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash; * biznes-rejani tuzish; * moddiy va mehnat xarajatlari me‘yorlarini ishlab chiqish; * texnik iqtisodiy ko‘rsatkichlarni tahlil qilish; * ishlab chiqarish bo‘yicha hisobot tayyorlash va hokazo.

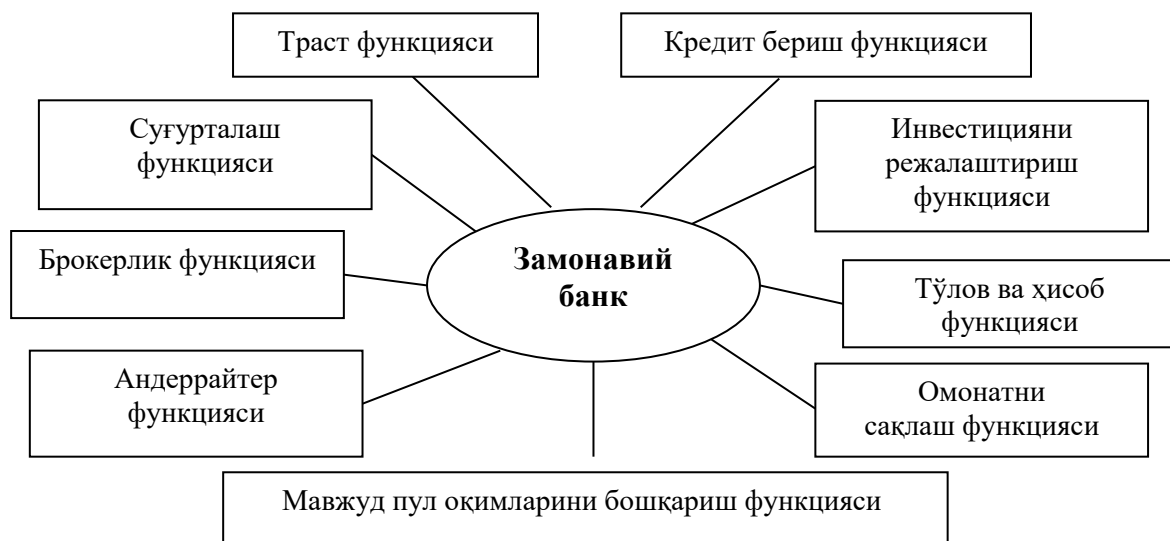
1	2	3	4
3	Texnologiya bo'limi	Bosh muhandis	* iqtisodiy jihatdan ilg'or texnologiyani joriy qilish; * ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish, avtomatlashtirish va hokazo.
4	Konstruktorlik bo'limi	Bosh muhandis	* yangi konstruksiyadagi buyumlarni yaratish; * eski buyumlarni zamonaviylashtirish; * mahsulotning texnika estetikasiga, ishlab chiqarishning iqtisodiy texnologiyasi hamda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash; * yangi buyumlarni sinab ko'rishda qatnashish va hokazo.
5	Standartlashtirish bo'limi	Bosh muhandis	* standartlashtirish hamda me'yorlashtirish ishlarini rejalashtirish va bajarish; * hujjatlashtirish texnikasini va yangi mahsulotni nazorat qilish; * yangi, amaldagi standart hamda texnik shart-sharoitlarni ishlab chiqish va hokazo.
6	Mehnatni tashkil qilish va ish haqi	Direktor (rais) ning iqtisodiy masalalar bo'yicha muovini	* mehnat qonunlariga rioya qilishni nazorat etish; * ish haqi fondini sarflashni tahlil qilish; * mehnatni me'yorlash ishini uyushtirish va uni amalga oshirish; * tarif setkasi va koeffisientlarining to'g'ri qo'llanilishini ta'minlash; * xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtirish hokazo.
7	Mehnatni muxofaza qilish	Bosh muhandis	* mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va sog'lom mehnat sharoitlarini yaratish; * mehnatni muxofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yuriknomalar, qoida va me'yorlarga rioya qilinishini nazorat qilish; * xavfsizlik texnikasi bo'yicha instruktaj o'tkazish va hokazo.
8	Kadrlar bo'limi	Direktor (rais) ning iqtisodiy masalalar bo'yicha muovini	* korxonani ma'lum kasb va mutaxassislikka ega bo'lgan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta'minlash; * ishlab chiqarish ta'limi va malaka oshirishni uyushtirish; * kadrlar ko'nimsizligini o'rganish; * mehnat intizomining holati, ichki tartib qoidalariga rioya qilishni nazorat qilish va hokazo.
9	Moddiy texnika ta'minoti va sotish bo'limi	Direktor (rais) ning iqtisodiy masalalar bo'yicha muovini	* moddiy resurslarga bo'lgan talabni rejalashtirish; * korxonani materiallar, texnika yoqilg'i va hokazolar bilan ta'minlashni uyushtirish; * shartnomalarni tuzish; * ombor xo'jaligini uyushtirish va hokazo.
10	Buxgalteriya bo'limi	Bosh buxgalter	* pul mablag'larini to'g'ri sarflanishini nazorat qilish; * hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish; * buxgalteriya balanslarini tuzish; xodimlarga ish haqi tolash bo'yicha hisob-kitob qilish; * moliyaviy faoliyatni tashkil qilish; * byudjet, bank yetkazib beruvchilar, iste'molchilar bilan hisob-kitob olib borish va hokazo.
11	Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish bo'limi	Direktor (rais) ning ishlab chiqarish bo'yicha muovini	* korxona, sex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendar grafiklar tuzish; * ishlab chiqarishni borishini tezkor ravishda tartibga solish; * korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash; * korxonaning sexlarga xizmat qiluvchi bo'limlari ishini muvofiqlashtirish va hokazo.
12	Mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limi	Direktor (rais)	* tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish; * korxonaga keltiriladigan xom ashyo va materiallarning sifatini nazorat qilish; * kontrol o'lchov asboblari holatini tekshirish; * mahsulotni taqdim etish va hokazo.

1	2	3	4
13	Ta'mirlash va elektr quvvati bilan ta'minlash bo'limi	Bosh mexanik va bosh energetik	* korxonani elektr quvvati bilan ta'minlash; * ishlab chiqarish binolarini isitish; * ventilyasiya ishini yo'lga qo'yish; * binolar va inshootlarni ta'mirlashni, saqlanishini ta'minlash; * jihozlarning to'g'ri ishlatilishi ustidan nazorat va hokazo.
14	Transport xo'jalik bo'limi	Direktor (rais)ning umumiy ishlar bo'yicha muovini	* yuklarni tashish, ortish va tushurish, bu sohadagi ishlarni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish kabilarni uyushtirish; * transport vositalari uchun qulay marshrutlar, grafiklar tuzib chiqish va hokazo.
15	Ma'muriy xo'jalik bo'limi	Direktor (rais) ning umumiy ishlar bo'yicha muovini	* korxonaga qarashli binolar va hududning holatini yaxshi saqlash; * korxona bo'limlarini mebel, asbob-anjom, kanselyariya tovarlari bilan ta'minlash; * hududni obodonlashtirish, ko'kalamzorlashtirish va hokazo.
16	Axborot-hisoblash markazi	Bosh muhandis	* avtomatlashtirilgan boshqarish tizimini loyihalash va uyushtirish; * axborot oqimini takomillashtirish; * zamonaviy kompyuterlardan foydalanishni ta'minlash va hokazo.
17	Kanselyariya	Boshliq	* korxonaga keladigan va jo'natiladigan xat-xabarlarni, hujjatlar tayyorlashni nazorat qilish; * arxiv ishlarini uyushtirish; * ish yuritish, xizmat hujjatlarini tayyorlash, ko'paytirish va hokazo.

Boshqaruvning bayon etilgan aniq funksiyalari va ularning mazmuni tahminiydir. Aniq shart-sharoitlar, ya'ni:

- korxonaning katta-kichikligi,
- qaysi tarmoqqa mansubligi,
- korxonaning kimga bo'ysinishi,
- ishlab chiqarishning murakkabligiga bog'liq holda bu funksiyalar qanday atalishi, bo'limlarning nomlari va mazmuni o'zgarishi mumkin,
- ba'zi bo'limlar qo'shilishi yoki aksincha, bir necha mustaqil bo'limlarga ajratilishi mumkin.

Masalan, 5-chizma zamonaviy bank o'zining funksiyalari va bo'limlariga egaligi ko'rsatilgan.



5-chizma. Banklarning bugungi kundagi funksiyalari

Mavzuga oid tayanch soʻz va iboralar

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Menejment vazifalari | 5. Boshqaruvning ijtimoiy funksiyalari |
| 2. Boshqaruv funksiyasi | 6. Boshqaruvning tashkiliy funksiyalari |
| 3. Boshqaruvning umumiy funksiyalari | 7. Boshqaruvning hududiy va tarmoq funksiyalari |
| 4. Boshqaruvning aniq funksiyalari | |

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimov I.A. O'zbekistonning o'z istiqloq va taraqqiyot yo'li. -T.: «O'zbekiston», 1992.
2. Karimov I.A. O'zbekiston: milliy istiqloq, iqtisod, siyosat, mafkura. -T.: «O'zbekiston», 1993.
3. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. -T.: «O'zbekiston», 1995.
4. Sharifxo'jaev M.; Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. -T.: O'qituvchi, 2001. -704 b.
5. Meskon M.; Albert M.; Xedouri F. Основы менеджмента: Пер. с angl. -M.: Delo, 2000. -704 s.

4-ma'ruza

Mavzu: MENEJMENT USULLARI

Reja

1. Boshqaruv usullarining shakllanishi.
2. Menejment usullari va ularning tasnifi.
3. Boshqarishda ijtimoiy-psixologik uslublar va ularning turkumlanishi. Boshqarishning byurokratik uslubi.
4. Inson fazilatlar(temperament)ning turlari
5. Bozor munosabatlariga xos boshqaruv uslublarining shakllanishi.

4.1. Boshqaruv usullarining shakllanishi

Boshqaruv usuli - bu ish usullarining to'plami bo'lib, u o'zining faoliyatida muayyan boshqaruv apparatini qo'llaydi. Menejment usuli - bu rahbarni shaxsiy sifatlarining to'plami, rahbarni qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabati, rahbarning o'z faoliyatida ishlatadigan usuli va yo'llari rahbarning o'ziga bo'ysunuvchilarning amalda bo'lishidir.

Boshqaruv usuli - bu ijtimoiy tabaqa, chunki bu boshqaruvdagi murakkab ijtimoiy - iqtisodiy ishlab chiqarish, ijtimoiy-texnologik munosabatlarni ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirish shaklining namo'yon bo'lishidir. Bu jihatdan usul natijasi ham ijtimoiy-texnologik ahamiyatga ega, chunki rahbar qo'llagan usulning tavsifiga sezilarli darajada boshqaruv apparatining samarali ishiga bog'liqdir.

MC

Boshqaruv usullari qanday usullar?

Boshqaruv usullari - bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, ular qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqaruv usulining aniqlanishi va mazmuni haqida gapirar ekanmiz, uni rahbar faoliyati kabi tavsiflash mumkin. boshqaruv usuli (metod) boshqaruv uslubi (stil)dan kelib chiqadi. Boshqaruv uslubi - bu boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi maqbul uslub - yo'nalishlar to'plamidir.

Yo'nalish - bu o'ziga yarasha ob'ektiv tabaqa, ya'ni faoliyatni amalga oshirish, tashkil qilish uchun tanlab o'linadigan usul yoki bir necha usullardir. Endi esa Boshqaruv yo'li va

usuli qanday nisbatda bo'lishini ko'rib chiqamiz. Bu nisbatni aniqlash mumkin, buning uchun avvalo o'xshash vaziyatni madaniyat sohasida hal qilish kerak. Muzikachi «muzika» asarini fortep'yanoda bajarmoqda. Uning qo'lida bu asarning notasi bor. «Asar notasini» nima deb ataymiz-u, uning «bajarish usulini» nima deb ataymiz? Har bir ijrochi asarni o'zi bilgancha ijro etadi, notasi o'sha-o'sha bitta-yu, ijrochisi esa - har xil. Shunday qilib, asarni musikachi ijro etish usulini «stil» bilan tenglashtirishimiz, sub'ektiv jihatdan toifa deb atashimiz mumkin.

Keltirilgan vaziyatga o'xshatib, biz yuqorida qo'yilgan boshkaruv usuli va yo'li nisbati haqidagi savolga javob berishimiz mumkin. Ular o'zaro to'g'ri nisbatda go'yoki sub'ektiv yoki ob'ektiv toifa bo'ladilar. Boshqaruv usuli bu munosabatda shunday shaxsiy sifatlarga ega bo'lishi kerak: etika, jamoadagi o'zaro munosabatlar, rahbari ijtimoiy faolligi, uddaburonligi, tartibli va hokazolar. Biz qoidaga asosan Boshqaruv tizimidagi rahbarlik usullari haqida gapiramiz. Tadbirkorlik va Boshqaruv xodimlariga o'xshab shaxsiy usulga ega bo'lishlari mumkin. Masalan, menejer-moliyachi u maxsus tavsianomaga ega ya'ni, foydadan soliq ajratmasini hisoblash bo'yicha uning kasb faoliyatini vazifa usuli bajaradi. Uning o'z vazifasini bajarish yo'li, usuli uning shaxsiy tavsifiga to'la bog'liq: qobiliyati, kasbni qanchalik egallaganligi, ishbilarmonligi va boshqalar. Bularni hammasiga ish uslubi deb qarash zarur. Xizmatchi o'ziga xos qancha tavsifga ega bo'lsa, bu kasb uslublari shunchalik namoyon bo'ladi.

Amaliyotda ishlab chiqarish rahbarlarining shunday shaxsiy sifatlari borki, ularning ishchanlik, tashkilotchilik saviyalari, ularga ishonib to'pshirilgan tashkilot, firmalarning haqiqiy faoliyat ko'rsatkichlari orasida aniq o'zaro bog'lanish mavjud.

MC

Jamoaning ishlab chiqarishdagi mavaffaqiyati kimlarga bog'liq?

Jamoaning ishlab chiqarish faoliyatining muvaffaqiyatlari ko'pchilik hollarda rahbarning shaxsiy sifatiga bog'liq. Ushbu munosabatlar quyidagicha bolmog'i lozim: Birinchidan, o'zaro do'stlik munosabatlari zarur bo'lganda xizmatchilar yordamga keladi.

Ikkinchidan, agar rahbarning malakasi haqida gapiradigan bo'lsak, unda u yuqori malakali mutaxassis va o'z kasbini yaxshi bilishi zarur.

Uchinchidan, u tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo'lmog'i, ishda jamoani birlashtira olishi lozim.

Agar rahbar bir vaqtda bir necha masala yechadigan bo'lsa, unda u ular ichida eng asosiysini ajratishi, o'z ish vaqtini to'g'ri taqsimlashi, agar zarur bo'lsa, o'z xizmatchilarining ish vaqtini ham to'g'ri taqsimlay olishi lozim. Menejment uslubi bo'linmaning va uning bo'ysinuvchilarni o'zaro muhokama jarayonida namoyon bo'ladi. Bunda rahbarning ishi bitta muhim xususiyatga ega bo'ladi. Bir tomondan yuqori idora rahbarlari ta'siri ostida, ikkinchisi uning qo'l ostidagilarga bo'lgan ta'siri, uchinchisi - o'ziga hamma tomondan mos bo'lganlar bilan munosabati. Ushbu uchta o'zaro ta'sir boshqaruv uslubini aniqlaydi, u samarali yoki unchalik samarali bo'lmasligi mumkin. Shuning uchun bizda tez-tez: «Menejment uslubini takomillashtirish kerak» dyegan so'z ishlatiladi. Bu rahbarning uch xil o'zaro munsabatini jamoatda yaxshilash zarur dyeganidir.

Ushbu masala nihoyasida rahbar mehnatining samaradorligini qanday o'lchash haqida bir necha so'z aytamiz. Gap shundaki, rahbarning mehnati aqliy mehnat, ba'zida esa ijodiy mehnat tabaqasiga kiradi. Bu kabi mehnat maxsuli mazkur boshqaruv masalalarini yechishdir. Ish shundayki, mehnat maxsuli ya'ni boshqaruv yechimi unga qabul qilishga ketgan vaqtni aks ettirmaydi, shuning uchun rahbar mehnati samaradorlik o'lchoviga ikki xil natija kiritish mumkin: uning faoliyatini alohida (joriy) natijalari va uning faoliyatini oxirgi natijalari (bo'linmaning ish natijalari) bo'yicha.

4.2. Menejment usullari va ularning tasnifi

Boshqaruv uslublari ishchi jamoalari oldiga qo'yilgan vazifalarning o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan zarur cho'ra-tadbirlarni va ta'sirchan usullarning qo'llanilishini bildiradi.

MC *Menejment usullarini tasniflay olasizmi?*

Uslub - bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatishdir. Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'ektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Boshqarishda bunday uslublar quyidagi tarzda kengaytirib tushuntiriladi:

1. Funksional tizimosti ob'ektlarni boshqarish uslubi. Bu uslubning o'zi uch bo'limdan iboratdir:

- a) Ishlab chiqarish bo'limi,
- b) «Marketing» bo'limi,
- v) «Xodim» tizimosti bo'limi,

2. Boshqarish funksiyalarini boshqarish uslublari. Bunday uslublar quyidagi usullarni qo'llashni takazo etadi:

- a) rejalashtirish,
- b) tashkil etish,
- v) nazorat qilish,
- g) muvofiqlashtirish,
- d) motivatsiya,

Masalan, rejalashtirishning o'zida bir necha usullarni qo'llash mumkin. Bularga istiqbolni belgilash, ekstropolyasiya, regression tahlil, modellashtirish, o'ngga hujum, del'fi, omilli tahlil kabi usullarni kiritish mumkin.

Xuddi shunday motivatsiya uslubida ham xodimlarni mehnatga chorlaydigan o'ziga xos usullar turkumi yuzaga kelgan. Xususan, ish haqi, rag'batlantirish tizimi, foyda taqsimotiga qatnashish, ma'naviy rag'batlar, yuqori lavozimlarga tayinlash, malakalarni oshirish shular jumlasidandir.

3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uslublari. Bunday uslublarni qo'llash korxona rahbari uchun muhimdir. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda yuqori rahbariyatdan boshlab quyi tizimlardagi rahbarlargacha (masalan, sex boshliqlari yoki, bo'lim menejerlari) barcha qatnashuvchilar alohida o'ziga tegishli mas'uliyatni xis etishlari kerak. Chunki bu yerda butun bir korxona faoliyatini boshqarish, qo'laversa, makroqo'lamdagi muhit sharoitlari bilan hisoblashishga to'g'ri keladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda quyidagilarga e'tibor qilish lozim:

- a) muammoni qo'yish,
- b) muammoni yechish,
- v) qarorni tanlash,
- g) qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Biroq, yuqoridagi uslublardan tashqari tashkiliy-ma'muriy usullar ham borki, ular birinchi darajalidir. Bunday uslublar yuqori organlar hokimiyatiga quyi organlarning bo'ysunishini talab etadi va shunga asoslanadi. Tashkiliy-ma'muriy uslublar ikkiga bo'linadi.

1. Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllari. Bunday ta'sir quyidagilardan iborat:

- a) loyihalash,
- b) reglamentlash,
- v) me'yorlash,
- g) qo'llanma chiqarish va hokazolar.

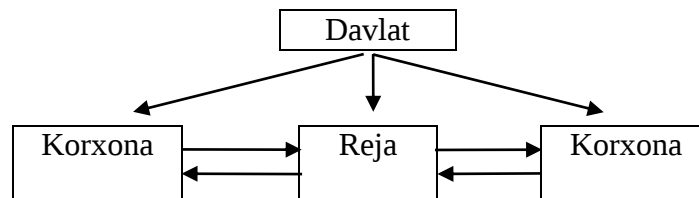
2. Farmoyishli ta'sir ko'rsatish shakllari. Bular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- a) direktiva,
- g) farmoyish,

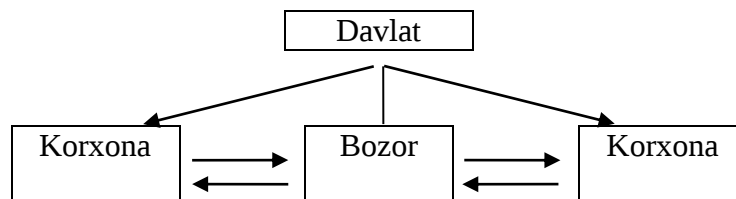
b) buyruq,
v) ko'rsatma,

d) rezolyusiya,
ye) yo'l-yo'riq.

Boshqaruv uslublari mavjud iqtisodiy tizim holatiga bo'ysundirilgan bo'ladi. Yuqorida qayd etilgan uslublarning aksariyati u yoki bu iqtisodiy tizimda mavjuddir. Masalan, ma'muriy-buyruqbozlik tizimida davlatning boshqaruvdagi ta'siri ma'muriy boshqaruv sharoitiga xos amalga oshiriladi.



4.2.1-chizma. Ma'muriy boshqaruv sharoitida davlatning boshqaruvdagi ta'siri



4.2.2-chizma. Bozor sharoitida davlatning boshqaruvdagi ta'siri.

Bozor iqtisodiyoti tizimida davlatning boshqaruvidagi ta'siri bozor qonuniyatlariga bo'ysundiriladi. Bunday tizimda boshqarishning avtonomizm xususiyati ustivorlikka egaki, bozor maydonida shakllangan talab va taklif muvozanatiga ko'ra davlat o'zining boshqaruvini amalga oshiradi.

4.3. Boshqarishda ijtimoiy-psixologik uslublar va ularning turkumlanishi

Boshqaruv amaliyotida turli rahbarlar bilan uchrashish mumkin, ularga turli Boshqaruv usul va uslublar tavsiflidir. Shunga binoan ijtimoiy psixologiyada asosiy rahbarlar uch xil bo'lishi mumkin: avtokratik, demokratik va liberal.

MC

Rahbarlikning qanday uslubini eng maqbul hisoblaysiz?

4.3.1. Rahbarlikdagi avtokratik uslub

Avtokratiya - yakka hokimlik tushunchasini bildiradi, ya'ni hukmronlikni ushlab turuvchi, va amalga oshiruvchi birgina odam. Unga quyidagi usul xususiyatlidir: yakka hokimlik bilan qaror qabul qilish, ma'muriyatchilik, qo'l ostidagi ishga doim aralashib turish. Avtokrat rahbar boshqarayotgan guruh, uning diqqat markazida va faoliyatida turadi. Barcha hukmronlik uning qo'lida bo'lishi kerak va barcha katta-kichik muammolarni qo'l ostidagi kamgap, talabchan, gohida qo'rqitish usuli bilan o'zi yakka hal qiladi. U qo'l ostidagilarni

o'ta passiv, tabaqaga qo'yadi. Agar qo'l ostidagilarning fikrini eshitishga to'g'ri kelsa, u ishni o'z obro'siga putur yetkazayapti deb tushunadi. Avtokrat rahbar qo'l ostidagilar bilan sovuq muomalada bo'ladi, o'zining xonasini bezatishni yaxshi ko'radi, qabuliga kiruvchilar uchun qo'shimcha rasmiyatchiliklar ko'rsatadi. Avtokrat rahbar kamdan-kam kuladi, uning ko'rinishi doim ish bilan band bo'lganini aks ettiradi. Uning asosiy belgisi shundaki, kam bilimli bo'lsa ham, itoatkor ishchi unga yoqadi. Avtokrat rahbarning salbiy sifati tez ma'lumot beradi. Chunki, unda tashkilotchilik qobiliyati, boshqaruvning umumiy madaniyati - kasb tayyorgarligi yetishmaydi. O'z ustidan zarur nazoratni yo'qotgan, bu kabi rahbar o'zini-o'zi idora qilolmasligi va zolimga aylanishi, ishlovchilarni, inson qadrini pastga uruvchi bo'lishi mumkin.

Biz avtokrat rahbarga bergan tavsifda ko'proq uning salbiy tomonlariga sifat berdik. Ammo shu bilan birgalikda, avtokrat uslubda ijobiy belgilarni ham topish mumkin. Masalan: bu turdagi odamlar ancha-muncha chaqmoq tezligidagi reaksiyaga ega bo'lishi, chaqqon va dono, qiyinchiliklarni qo'rqmay bartaraf etadi. Ular tez va dadil qaror qabul qiladilar hamda ularni bajarilishini qattiq amalga oshiradilar. Ular o'zlariga ishonadilar va jamiyatga rahbarlik qilish qobiliyatiga erishadilar. Bu kabi uslubda ta'sir tezlashadi, bu esa ishlab chiqarishda murakkab holat va sharoitlarni yuzaga kelganida qo'l keladi. Afsuslar bo'lsinki, ba'zi bir rahbarlar o'zini ta'lim berish rolini «inson omili» zaruratini, qo'l ostidagilar bilan munosabat madaniyatini tushunib yetmasligi, avtokrat uslubni qattiq ma'muriyatchilikka aylanishga olib keladi, jamoat tashkilotlarining fikri bilan hisoblashmaslik jamoaning ishlash qobiliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

4.3.2. Rahbarlikdagi demokratik uslub

Demokratiya so'zi yunoncha «demos» so'zidan kelib chiqqan bo'lib, «xalq» ma'nosini bildiradi. Demak, demokratiya – xalq hokimiyati, demokratik xalq esa, odamlar manfaatini aks ettiradi. Agar demokratik uslub haqida gap ketsa, unda «rahbar bo'ysinuvchi»ning o'zaro munosabati, o'zaro hurmat, ishonish asosida quriladi, bu xalq fikri bilan hisoblashish demakdir.

Demokratik uslubning quyidagicha belgilari mavjud:

1. muammolarni mashvaratlik ravishda hal etish;
2. qabul qilingan qarorlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga intilish;
3. qo'l ostidagilar tashshabbusini qabul qilish va qo'llash;
4. demokratik rahbar qaror qabul qilishdan avval, uni xizmatchilar orasida keng doirada muhokama qiladi, qo'l ostidagilarga jamoadagi ahvol haqida tizimli ravishda axborot berib boradi, bunda u muvaffaqiyatlar va qiyinchiliklarni ochiqdan ochiq gapirib beradi;
5. demokrat o'ziga aytilgan tanqidga to'g'ri yondashadi, xizmatchilar bilan qilinadigan muomalada o'zining ustunligini sezdirmaydi;
6. o'zi qabul qilgan qarorlari uchun javobgarlikdan ko'chmaydi, qo'l ostidagilarni xatosi uchun zaruriy jazo belgilaydi, yaxshi tomonlarni maqtaydi, o'z ko'rsatmalarini aniq va ishonchli ifodalaydi;
7. o'ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo'lidan kelganicha ishlaydi, mehnat qiladi.

Demokratik uslub tobelar uchun ularning tashabbuslarini taraqqiyot ettirishda o'z huquqlari doirasida o'zlarini erkin tutishlari uchun yaxshi sharoit yaratadi. Bu kasbda boshqaruv jamoalarning dunyo qarashlarini umumiyligi va rahbarning yuqori obro'ga egaligi aniq ko'zga tashlanadi.

Rahbarlik uslublarining turkumlanishi

№	Rahbar va xodimlarni o'zaro munosabat ko'rsatgichlari	Rahbarlik uslublari		
		Avtokratlik	Demokratik	Liberal
1.	Qaror qabul qilish usuli	Masalalarni yakka o'zi yechadi	Qaror qabul qilishdan avval qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi	Yuqori rahbarni ko'rsatmasini kutadi, yoki kengash qarorini kutadi
2.	Qarorli ish bajaruvchilarga yetkazish usuli	Ko'rsatadi, farmon beradi, buyruq beradi	Taklif qiladi, iltimos qiladi	Iltimos qiladi, yalinadi
3.	Javobgarlikni taqsimlash	O'z zimmasiga oladi yoki qo'l ostidagilarga yuklaydi	Javobgarlikni huquqiy egalarga qarab taqsimlaydi.	O'zidan hamma javobgarliklarni olib tashlaydi
4.	Tashabbusga munosabati	To'la tashabbusni bo'stiradi	Rag'batlantiradi va ish manfaati uchun ishlaydi	tashabbusni qo'l ostidagilarga topshiradi
5.	Kadrlar tanlashga munosabati	Malakali xizmatchilardan qo'rqadi, ulardan ozod bo'lish yo'lini qidiradi.	Ishbilarmon o'qimishli ishchilarni tanlab oladi	Kadrlar tanlash bilan shug'ullanmaydi
6.	Shaxsiy bilim yetishmasligiga bo'lgan munosabat	Hamma narsani biladi va bajara oladi deb hisoblaydi	O'z malakasini uzliksiz oshirib boradi, tanqidga ijobiy qaraydi	O'z bilimini tuldrib, buni qo'l ostidagilarga maslahat beradi
7.	Aloqa qilish uslubi	Oraliq saqlaydi, muomalaga kirishmaydi	Do'stlarga munosabatda muomalani yoqtiradi	Aloqa qilishdan qo'rqadi, boshqalar tashabbusi bilan muomala qiladi
8.	Tavsifi qo'l ostidagilar bilan munosabati	Kayfiyatiga qarab	Bir tekis ahloq, doimiy o'zini o'zi nazorat qiladi	Rasmiyatchilik intizomini talab qiladi
9.	Intizomga munosabat	Ramiyatchilik bilan qattiq intizom tarafdori	Ma'noli intizom tarafdori, odamlarga qarab munosabatda bo'lish	Xuddi shunday harakat qiladi
10.	Qo'l ostidagilarga ma'naviy ta'sir ko'rsatishga munosabati	Jazo berishni asosiy tarbiya usuli deb biladi. Ba'zi bir tanlagan odam-larni bayramda mukofotlash	Doim turli rag'batlantirishlarni ishlatadi	Xuddi shunday harakat qiladi

4.3.3. Rahbarlikdagi liberal uslub

Liberal so'zi rahmdil, saxiy, oliyjanob degan ma'noga ega, bu uslubning xususiyati shundaki, rahbar o'zini rahbarlik holatini namoyish etmaydi, aksincha, u bunda uyaladi va hodisalarning o'zi taraqqiyot topishiga sharoit yaratib berib ularga aralashmaydi. qo'l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi va «juda iltimos qilaman» degan so'zni tez-tez ishlatadi. Qo'l ostidagilar fikrini sabr bilan tinglaydi, ular taklifidan foydali fikrlarni izlaydi va ularni hayotga tadbiq qilishga harakat qiladi. Ammo, bu ijobiy tomonlar tobelarga yoqadi va ular uning bu xislatlarini o'zlariga singdiradilar.

Bu kabi xislatlarga quyidagilar kiradi;

1. Liberal ishda uncha faol emas;
2. Hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi;
3. Begonalar ta'siriga oson bo'ysunadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tezda voz kechadi;
4. Murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, unda bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo'q;
5. Qo'l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiy tadbir va harakatlardan o'zini tiyadi.

Rahbar uslublarining tahlilining turkumlanishi va rahbarlar bilan xodimlarning o'zaro munosabat o'lchamlari 4.1.-jadvalda berilgan.

Ko'rib chiqilgan uch tur uslublaridagi boshqaruv rahbarlari o'zlarining kundalik ishlarida o'ziga xos turdagi boshqaruv qoidalariga suyanadilar. Masalan, ular bir xil masalani yechadilar, bir turdagi ishni bajaradilar va ko'rinishi bo'yicha bir xil natijaga ega bo'ladilar. Ular turli yo'l va uslublardan foydalanadilar, ya'ni ular o'z uslublarini ishlab chiqadilar.

Masalan: shaxsni moddiy rag'batlantirish qoidasi avtokrat demokrat tomonidan turlicha tushuniladi. Avtokrat moddiy rag'batlantirishga suyanib, o'zi bilganicha ushbu usuldan foydalanib faqat rasmiyatchilik uchun qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi. Bunday uslubda rag'batlanuvchilar mukofotdan qoniqish sezmaydilar. Demokrat moddiy rag'batlantirishni keng jamiyat oldida, jamoa tashkilotlarining faol ishtirokida o'tkazadi. Demokrat rahbar bunga albatta ma'naviy rag'batlantirish elementlarini qo'shib o'tkazadi.

MB

Rahbarlikda qaysi uslubdan foydalanilmagani ma'qul?

Uchta boshqaruv uslubiga baho berib, asosan demokratik uslubga ustivorlik beriladi, chunki hozirgi vaqtda mohiyatli vazifa bizning jamiyat va ishlab chiqarish munosabatlarimizni demokratlashtirish, erkinlashtirish ya'ni boshqaruv tizimini demokratlashtirishdir.

4.4. Boshqarishning byurokratik uslubi

Boshqaruvning byurokratik uslubi - bu shunday boshqaruv uslubiki, unda shakllar mohiyat ustidan ustivorlik qiladi.

Bu shunday uslubki, unda rahbar boshliq sifatida, har qanday ishni yuqoridan tasdiqlangan hujjatga asosan amalga oshirilishini, undagi majburiyatlar va tavsiyanomalar o'z vaqtida va aniq bajarilishini talab qiladi.

MC

Byurokratik uslubning biron-bir jihatlarini aytib bera olasizmi?

Byurokratik ish uslubi ushbu farqlanuvchi belgilarda namoyon bo'ladi:

1. Eski, ammo odat bo'lib qo'lgan tashkiliy tarkibga yaqin bo'lishi;
2. O'zining tashabbussizligi sababli huquqiy bo'lgan qarorlarning yechimini ko'rsatma kutishi evaziga kechiktirishi;
3. Qog'ozvozlikka moyilligi, o'zini himoya qilish maqsadida har bir qilingan harajatni rasmiy hujjat bilan tasdiqlash. Bu esa yozma hujjatlarni ko'payishiga, ish hajmini kengayishiga va muqobil boshqaruvni sekinlashishiga olib keladi.
4. O'z qo'l ostidagilarni bachkana himoyalash, har kuni ularni ishlariga asossiz aralashishi;
5. Xizmatchilarning real talablariga beparvo bo'lishi.

Ushbu beshta sifat ichida eng asosiysi, uchinchi bo'lib, byurokratik nomi olinishiga sababchi hisoblanadi.

«Byurokratik» soʻzi eskidan «kogʻozbozlik», koʻp yozish usuli bilan ish yuritishni bildiradi. Mana shu yozuv mehnati bilan shugʻullanadagan odamning yozuv stoli «byuro» nomi bilan yuritiladi. Hozirda byurokratik soʻzi keng maʼnoli tushuncha boʻlib, salbiy maʼno topgan.

Byurokrat - rahbar rasmiy kogʻozlarni yozishni va quyidagi turdagi koʻrsatmalar berishni yoqtiradi: «tubdan yaxshilashga erishish», «taʼsirchan choralar koʻrish», «ishlab chiqish va koʻrsatish», «ogohlantirish», «namunali tartib oʻrnatish» va hokazo bu kabi «chaqiriq»lar real tashkiliy ish bilan tasdiqlanmagan, bularsiz ularning bajarilishi amri maholdir. Agar qoʻl ostidagilar faoliyatida kamchiliklar sezilsa shu joyni oʻzida sababini aniqlash va bartaraf etishga oʻrinish oʻrniga ularni tozalash uchun farmon yaratiladi. Bu kabi ish yuritish usulida kutilgan natijaga erishib boʻlmazligi hammaga ayondir.

Shunday qilib ish oʻrniga faqat koʻrinish, rahbar tomonidan maʼmuriyatchilik oʻrinlidir. Byurokratik uslub - «tirik ishini oldirishdir».

Byurokratik boshqaruv uslubi yana bir qiziq tavsifi shundan iboratki, byurokrat - rahbar oʻz qoʻl ustidagilardan juda koʻp zarur boʻlmagan, amaldagi qoidalarda koʻzda tutilmagan qoʻshimcha maʼlumotlarni talab qiladi. Bu kabi talab koʻplab saviyalardan oʻrin oʻlgan. Byurokrat rahbar - haqiqiy ishbilarmon, chuqur fikr yurituvchi odamlarga adovat koʻzi bilan qarab keladi. U oʻzini shu lavozimda abadiy qolatigan, oʻzgarmaydigan inson deb hisoblaydi.

Byurokratik tashkilotchilikning belgilari quyidagilardir:

1. Tashkilot xizmatchilari bir birini tanimaydi;
2. Xizmatchilar oʻz shaxsiy nuqtai-nazarini gapirishda oʻzlarini cheklangan deb sezadilar, ayniqsa bu fikrlar umumiy fikrlash tartibiga qarama-qarshi boʻlsa;
3. Xizmatchilarning shaxsiy maqsadlari tashkilot maqsadiga boʻysinadi. Xizmatchilardan mehnatga birdamlik, samaradorlik talab qilinadi.
4. Tashkilotda xizmatchilar ahloqini idora qilishda rasmiy qoidalarga koʻnikish namoyon boʻladi.
5. Vazifani bajaruvchi shaxslar, agar ular byurokratik tizimning eng yuqori qismiga yaqin boʻlsalar, tashkilotning pastki boʻgʻinlari ishlari toʻgʻrisida axborotga ega boʻlmaydilar. Ammo pastroq boshqaruv saviyasida boʻlgan shaxslar oʻz ishlari toʻgʻrisida toʻla bilimga ega boʻladilar. Shunday qilib tashkilotda boʻlayotgan ishlar toʻgʻrisida toʻla axborotga ega boʻlmaydi.

4.5. Inson fazilatlar (temperament)ning turlari

Fazilat (temperament) - bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarining turlicha boʻlishi hamda har xil xulq-atvorlar inson tanasidagi suyuq moddalarga koʻp jihatdan bogʻliq ekanligi tajribada kuzatilgan. qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning kishi tanasida qon asosiy oʻrinni ishgʻol etsa, bunday odam harakatchan, yengil boʻladi, taassurotlarning almashinishiga tez koʻnikib keta qoladi, oʻz atrofida sodir boʻlayotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas.

Mana shu kishilarni Gippokrat sangvinniklar (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha «sangvinis», yaʼni «qon» degan soʻzdan kelib chiqqan.

Sangvinniklar ish janayonida kechgan koʻngilsiz hodisalarni tezda esdan chiqarib yuboradilar. Ular oʻz kuchi hamda qobiliyatlariga oʻrtiqcha baho berish xususiyatiga egadirlar. Rahbarlar ularning ishini salbiy baholashdan koʻra ularga nisbatan qattiqqoʻl va talabchan boʻlsalar ijobiy natijaga erishishlari mumkin. Sangvinniklar yuqori lavozimlarga intiladigan kishilar boʻladilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, oʻzini tuta bilishi bilan ajralib turadi. Bunday kishilar ogʻir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot

taassurotlariga loqayd qaraydigan bo'ladilar. Bunday xildagi kishilar flegmatiklar deb atalib, qadimgi yunonlar tilidan olingan «flegma» so'zi shillik degan ma'noni anglatadi.

Holeriklar ko'tarinki ruhda ishlaydigan, qarshiliklarni yenga oladigan kishilar bo'lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez gapiradigan odamlar bo'lib, boshqalardan gapining oxangi o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadilar. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangvinniklar kabi bo'ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o'zini to'g'ri tutadi.

Melanxoliklar qo'lay sharoitda oldiga qo'yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya'ni vaziyat o'zgarsa, qiyinchilik tug'ilsa, ular o'zlarini panaga olib turishadi.

Melanxoliklarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko'proq moyil bo'ladilar, arzir-arzimas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Qadimgi yunonchada «melanxolik» so'zi «qora safro» degan ma'noni bildirgan.

MT *Sizda qaysi turdagi temperament aniqroq shakllangan?
E'tibor berganmisiz?*

4.6. Bozor munosabatlariga xos boshqaruv uslublarining shakllanishi

Hozirgi vaqtda bizning iqtisodiy taraqqiyotimizning birdan-bir yo'li - bu ijtimoiy yo'naltirilgan bozor munosabatlaridir. Tabiiyki bu yangi boshqaruv uslubining shakllanishiga olib keladi.

Madaniy taraqqiyot darajasi yuqori bo'lgan davlatlarning bozor iqtisodiyoti davrini tahlil qila turib, birinchi qadamlar qo'yayotgan mustaqil davlatlarning Boshqaruv uslubini aniqlab beruvchi ba'zi bir belgilarni guruhlar bo'yicha ajratish mumkin.

Birinchi guruh, belgilari - bu iqtisodiy fikr yuritishning yangi turi bo'lib, u yoki bu tavsiflarni faoliyat tomonini qayta baholanishini o'z ichiga oladi. Gap shundaki, bozor iqtisodiyoti yangi turdagi iqtisodiy munosabatlarni, erkin tadbirkorlik munosabatlarini taqozo etadi. Bu munosabatlarga davlat idoralarining aralashishi avvalgidan bir o'z kamroq bo'ladi. Shunday ekan, bozor munosabatlarini shakllanishida ishbilarmon odamlarni (rahbarlarni, tashkilotchi mutaxassislarni) tayyorlash zarur. Boshqacha aytganda tadbirkorlik, ishda faollik, erkinlik, yaxshi ishga va maoshga intilishlik kabi sifatlar birinchi darajali rol o'ynashi mumkin.

Ikkinchi guruh belgilari - yangi uslubdagi boshqaruvni aniqlab beradi. Bunda boshqaruv mehnat bilan band, ishbilarmonlikda bilimdon odamlarni belgilari majmuasini kiritish mumkin. Bu eng avval o'z sohasida o'ta bilimdon, madaniy, taraqqiyot darajasi yuqori davlatlarda to'plangan tajribani o'zlashtirgan, bozor iqtisodiyotini barcha zamonaviy sohalarini, ya'ni tadbirkorlik, menejment, marketing, bank ishi, soliq solishni va boshqalarni biluvchi mutaxassis bo'lmog'i kerak. So'z asosan keng armiyadagi ishbilarmon odamlar - mutaxassislari, o'ta yuqori darajadagi kasb egalari haqida bormoqda.

Uchinchi guruh belgilari - bu sheriklarga nisbatan tartiblilik, to'g'rilik, yulg'ichlikni yo'qligi, obro haqida g'amxo'rlik, madaniyatlilik, ziyolilikdan iborat. Bu guruh belgilarining mazmuni shundaki, zamonaviy, madaniy taraqqiyotli biznesda iqtisodiy operatsiyalarda tartiblilikni o'ta zarur, o'z-o'zidan kerakli bo'lgan sifat deb qaraladi.

Qoidaga binoan haqiqiy bizneschi yoki tadbirkor o'zi so'ziga xiyonat qilmaslikka harakat qiladi. Bitimning tuzilishi uchun uning og'zaki roziligi yetarli hisoblanadi. Bu nooshkor qonunni buzganlarni katta noxushliklar kutadi.

Ko'plab shirkat, kichik va sherikchilik korxonalarini tartiblikdan ancha yiroq bo'lgan shaxslar tomonidan, (katta daromad olish uchun intiluvchi) mehnat bilan emas, balki turli nayrangbozliklar va aldashlar hisobiga katta daromad olish niyatida bunyod etiladi. Bunday

korxonalarning hayotiy davri (sikli) uzoq bo'lmaydi. Shu bilan bir vaqtda hozirgi davr jamiyatda ijobiy yo'nalishga ega odamlar faoliyati birinchi qatorga chiqarilmoqda.

To'rtinchi guruh belgilari - bu bozor iqtisodiy taraqqiyotida muhim ijtimoiy rol o'ynaydigan tafsildir. Ular yuqorida ko'rib chiqilgan tavsiflarga yaqinlashib keladi.

Ma'lumki, bozor iqtisodiyotiga o'tish xalqni, insonni farovonligini tiklash va yaxshilash uchun zarur. Shunga binoan inson omili bevosita barcha amaliy harakatlarda birga bo'lmog'i kerak. Bozor iqtisodiyoti shakllangan va taraqqiy topgan davlatlar tajribasi shu haqida so'z yuritadiki, ular bu kabi tizimga yoki unga yaqin bo'lganiga egalik qiladilar, ularning asosiy belgilari: ijtimoiy haqlik, uning a'zolarini tengligi va ishbilarmon odamlarni o'z vatandoshlariga g'amxo'rliqi va hokazolardan iborat.

Haqiqiy tadbirkor ishbilarmonlik olamida faqat o'ta yuqori daromad haqida g'amxo'rlik qilmasdan, balki ishni yaxshi sifati va uning korxonasidagi mehnatkashlarni farovonligi haqida o'ylashi zarur.

Biz ko'rib chiqqan menejment uslubini tavsifi birdaniga, qisqa vaqtda o'z shakliga kelmaydi, buning uchun maxsus yangi kadrlarni tayyorlash zarur.

MT *Bozorga asoslangan iqtisodiy tizimning afzalliklari haqida gapirib bering.*

Mavzuga oid tayanch so'z va iboralar

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Boshqaruv usullari | 6. Inson temperamenti (fazilati) |
| 2. Avtokrat rahbar | 7. Flegmatik |
| 3. Liberal rahbar | 8. Xolerik |
| 4. Demokratiya | 9. Sangvinnik |
| 5. Byurokratiya | 10. Melanxolik |

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Sharifxo'jaev M.; Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. -T.: O'qituvchi, 2001. -704 b.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Valuev S.A., Ignatyev A.V. Organizatsionnyy menedjment. M.; 1993.
2. Vissema X. Menedjment v podrazdeleniyax firmy: per. s angl. -M.; INFRA-M, 1996.
3. Gerchikova I.N. Menedjment. -M.; 2000.
4. Krichevskiy R.L. Yesli Vy rukovoditel. -M.; Delo, 1998.

5-ma'ruza

Mavzu: AXBOROT VA KOMMUNIKATSIYA

Reja

1. Axborot va kommunikatsiya haqida tushuncha.
2. Axborot tizimi va uning turlari. Internet tizimi haqida.
3. Internetning kundalik hayotdagi o'rni.
4. Bozorni o'rganishda axborot va kommunikatsiyaning ahamiyati.
5. Axborotlarning turkumlanishi.
6. Kommunikasion jarayon. Teskari aloqalar.
7. Axborot va kommunikatsiya faoliyatida chet el tajribasi.

5.1. Axborot va kommunikatsiya xaqida tushuncha.

Axborot - bu ma'lumot va xabarlar yig'indisi bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo'lmaydi.

MC Boshqaruv tizimida axborotning qanday ahamiyati bor?

Bugungi kunda boshqaruv tizimida axborotlarning alohida o'rnini qayd etish kerak. Boshqaruv tizimida axborotlar bilan ishlash alohida E'tiborni o'ziga qaratadiki, ayniqsa, bozor iqtisodiyotida axborotlar tizimisiz biron bir faoliyat yuritib bo'lmaydi. Chunki bozor munosabatlarida yangiliklarni tez yuzaga kelishi va ularni hayotga joriy etishda raqobat muhiti shakllangan. Axborotlar bilan ishlash har bir rahbarda ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etishda jiddiy munosabatni keltirib chiqaradi. Chunki u korxonaning bozor muhitidagi o'rnini, raqobatdagi ustivorlikni, istiqboldagi o'zgarishlarini olingan axborotlar qo'lamiga qarab belgilaydi.

Axborotlar tushunarli bo'lishi uchun undagi har bir holat yoki ma'lumotga e'tibor beriladi. Axborotlardan foydalanishda ularning tezkorligini ham ta'minlash zarur. Bundan tashqari axborotlar to'liq ma'lumotlar asosida yetkazilishi muhimdir. Chunki noto'g'ri axborot tufayli butun bir korxona faoliyatini musqullashtirib qo'yish mumkin. Ayni davrda axborotlarni boshqaruv negizi deb hisoblash lozim va boshqaruvning sifati ularning zamonaviyligiga bevosita bog'liq.

5.2. Axborot tizimi va uning turlari. Internet tizimi haqida.

Etmishinchi yillarda Amerika universiteti olimlari cheklangan doira uchun muomala vositasi sifatida kompyuter tarmog'ini taklif etgan edilar.

MC *Internet nima?*

Keyinchalik, personal kompyuterlar paydo bo'lishi bilan bu tarmoqlarga qo'shilib ishlaydiganlar, foydalanuvchilar ko'paydi. Undan tashqari tarmoq yangi texnologiyalar, takliflar, texnik yechimlar bilan to'ldirib borildi. Internetda bimalol ishlash uchun, imkoniyat va yo'nalishlarni tanlashda yordam beruvchi brokerlar tarmoqning rivojlanishida katta sakrash bo'ldi.

Internetning yana bir qulayligi bo'lmish, elektron aloqalar, pochta vazifasini o'tovchi, ixtironi kashf qilinishi katta zaruriyatga aylandi.

Bir qarashda texnikaning tez rivojlanishiga sabab yo'qday. Biroq Internetdan foydalangan har bir kimsa hayotimizga bir yangilik kirib kelganini yaxshi tushunadi. Internetni radio va televidenie singari axborot uzatishning yangi manbasi deb atash mumkin edi. Biroq bu manba televidenie, radiodan ko'ra kuchliroq, ya'ni unda tanlash erkinligi bordir.

Internet nimani o'qish bo'yicha tanlashning keng erkinligini beradi, bunda aniqlash uchun kutubxonaga borish kerak emas, sayyoraning boshqa tomonidagi saytga o'tish uchun bir necha daqiqa kutasiz va nihoyat sizga kerakli maqola muhayyo bo'ladi.

Yaxshi tayyorlangan saytlar u yoki bu voqeaning butun tarixini yoritish uchun qiziqtirayotgan masalalar bo'yicha materiallar saylanmasini taqdim etadi.

Internetning imkoniyatlari shunchalik ko'pki, misol uchun shopping qilish (tovarlarni tomosha qilish va harid qilish), dam olish va xordiq chiqarish turlari, turizm. Bularning har biri bilan ham uyda o'tirgan holda xabar topish mumkin.

Hozir virtual tanishish - muloqot qilishning yangi turi yo'lga qo'yilgan. Odatda muomala qo'shnilar, qarindoshlar, hamkasblar (kursdoshlar), do'stlar bilan cheklanib qoladi.

Internet oddiy hayotdan farqli o'laroq, ko'rinishing, egningdagi libos, jamiyat qaysi qatlamiga mansubliging va hatto qaysi mamlakat fuqarosi bo'lishidan qat'iy nazar, tarmoqda birinchi duch kelgan kimsa bilan suhbatga kirish mumkin.

5.3. Internetning kundalik hayotdagi o'rni

Internetning ba'zi amaliy tomonini ko'rib chiqaylik.

Internetda WWW (World Wide Web) - bu ommaviy axborot vositasi sifatida, juda tez tarqalayotgan va ommaviylashayotgan global tarmoqdir.

MC

Internetning qanday imkoniyatlari bor?

Eng qizig'i, agar 50 mln. foydalanuvchini yig'ish uchun radio - 38, kompyuter - 16, televizor 13 yil vaqt sarflagan bo'lsa, Internet uchun bu muddat 4 yilni tashkil etadi.

Raqlamlarga E'tibor berilsa, AQSHda 23%, Buyuk Britaniyada 15%, Germaniyada 8%, Fransiya 7%, Yaponiyada 16% aholi Internetga ulangan.

Internetda katta tajribali foydalanuvchilar ko'p vaqt o'tkazishadi, ular programmalar ishlatish va xordiq chiqarish bilan band bo'ladi.

Buyuk Britaniyada 1,2 mln.dan ortiq foydalanuvchilar Internetni ish qidirish, salkam 2 mln. esa sayohatlar to'g'risidagi axborotni ko'rishga ishlatishadi. 1998 yilning ikkinchi yarmida 4,8 mln. harid (470 mln. funt stenlingga) internet orqali bajirlgan Top Reserch ma'lumotiga qaraganda 1,9 mln. foydalanuvchi gazetalarning elektron versiyalarini o'qishgan va 1.3 millioni esa moliyaviy axborot izlagani ma'lum.

Umuman Buyuk Britaniya yetakchi kompaniyalari 2000 yilda barcha sotuvchilarning 20% bevosita Internet orqali bo'lishini kutishmoqda.

Internetning nemis foydalanuvchilari orasida siyosiy axborotlarni (9 mln. foydalanuvchi), regional axborotlarni (8 mln.), ish izlash (7 mln.), haridlar (7 mln.) raqlamlari aniqlanadi.

Internetda AQSH bolalarini ishlashi to'g'risida AQSH kompaniyasi hisobotiga ko'ra 2 yoshdan - 5 yoshgacha bo'lalar xaftasiga uch soat, 6 dan 11 yoshgacha bolalar xaftasiga to'rt, 12 dan 17 yoshgacha esa 7 soatga yaqin vaqtini tarmoqda o'tkazar ekan. Internetda 12 yoshdan foydalanuvchi bolalar 5 mln.ni tashkil qiladi.

Ma'lumotlarga qaraganda ko'pgina yuqori rivojlangan davlatlarda, hattoki fermerlar ham Internetdan keng foydalanyaptilar. Chunki ko'plab fermerlar uchun tarmoq axborot almashinuvi va uni yig'ishning asosiy manbai va hattoki ximikatlar va o'g'itlardan tortib, to traktorlar hamda kombayinlargacha bo'lgan tovarlar sotib olish joyi ham bo'lib qoldi.

Internetga chiqish, undan foydalanish uchun provayderlar xizmatini tartibga solish maqsadida pochta va telekommunikatsiya agentligi qoshida «Uzpak» axborot uzatish milliy tarmog'i tashkil topgan. Barcha provayderlar halqaro tarmoqlarga chiqish, muloqot qilish uchun lisenziyaga «Uzpak» orqali beriladi.

Internet global tarmog'idan foydalanish haqi hamon qimmat ekanligini aytish lozim. Shu sababdan eng zo'r servis xizmatini ko'rsatadigan provayderni topish dolzarb masaladir.

Hozirgi kunda O'zbekistonda 10 dan ortiq kompaniya Internet – provayder provayder xzmatini ko'rsatishi mumkinligini e'lon qildi.

Provayder xizmati o'z komp'yuterlarida elektron sahifalar (WWW-pages) yoki elektron serverlarni (WWW-server) joylashtiradi, foydalanuvchini Internetga ulab beradi, natijada pochta o'tkazilishi (E-mail) ta'minlanadi.

Internetga ulanish uchun foydalanuvchidan komp'yuter va modem mavjudligi so'raladi.

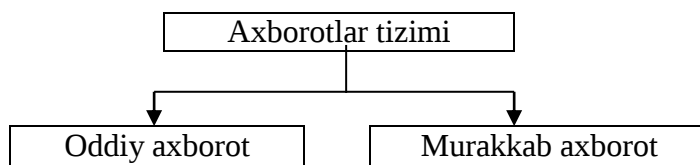
Internet bo'yicha maxsus kursni o'rganish uchun alohida bosmadan chiqqan adabiyotlarni o'qish maslahat beriladi. Undan tashqari, kompyuter to'g'risida jurnallarni ham ko'zdan kechirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

5.4. Axborot tizimi va uning turlari.

Bugungi kunda boshqaruv tizimini axborotlarsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Chunki hozirgi davrda xalq ho'jaligining turli tarmoqlarida faoliyat ko'rsatuvchi korxonalarning boshqaruvini tashkil etish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog'liq. Boshqaruv axborotlari turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun zarur va yetarli axborotlarni tanlab olish ancha qiyin.

MC *Boshqaruv axborotlar qanday paydo bo'ladi?*

Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni tasniflash, bu qiyinchiliklarni bartaraf etish yoki bir o'z yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi. Axborot tizimi ikki xil tizimga bo'linadi.



5.4.1-chizma. Axborotlar tizimi

Oddiy tizim: Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Korxona rahbariyati tomonidan sexda ish yuritayotgan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotlarga deyarli ishlov berilmaydi. Chunki bunday axborotlar korxona ichki muhitida ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish, uni mukammallashtirish, ishni yanada faollashtirish yoki o'zgartirish nuqtai nazarida qabul qilinadi.

Murakkab tizim: Bu tizim ishlab chiqarish va boshqarish tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu yerda dastlabki axborotlar yuzaga kelganda, u tufayli kelgusida yuzaga keladigan vaziyatlar har tomonlama organilishi kerak bo'ladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

- **Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri.** Bunda axborot oddiy mexanizmlardan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.
- **Aralash axborot tizmi.** Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalari yordamida o'zlashtirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zida korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.
- **Axborot-ma'lumot tizimi.** Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

- **Kuzatuv axborot tizimi.** Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi – bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik Boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

5.5. Axborotlarning turkumlanishi.

Jamiyat doimo rivojlanishda bo'lgani kabi ishlab chiqarishda ham rivojlanish bo'laveradi. Bunda axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois quyida axborotlarni turkumlanishi keltirilsada uni to'liq deb bo'lmaydi. Barcha Boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'ektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

5.5.1-jadval

Axborotlar turlari

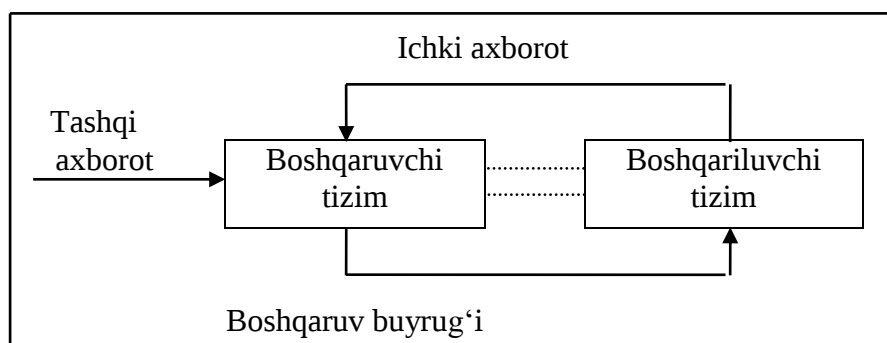
№	Turkumlash belgilari	Guruhlar
1.	Mazmuniga qarab	• iqtisodiy • huquqiy • ijtimoiy • texnikaviy • tashkiliy
2.	Kelish manbai va foydalanish joyiga qarab	• ichki axborot • tashqi axborot
3.	Kimga moljallanligiga qarab	• Korxona uchun • bo'lim uchun • sex uchun • uchastka uchun
4.	Barqarorlik xarakteriga qarab	• oddiy axborot • shartli-doimiy axborot • o'zgaribturuvchi axborot
5.	Foydalanish uchun tayyorligiga qarab	• dastlabki axborot • oraliq axborot • yakuniy axborot
6.	Davriyligiga qarab	• smenali axborot • sutkali axborot • kvartallik va h.k. axborot
7.	Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga qarab	• direktiv axborot • hisobot ko'rinishida axborot • hisobga olish bo'yicha axborot • nazorat qilish bo'yicha axborot
8.	Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga qarab	• tarixiy axborot • joriy axborotlar • perspektiv axborotlar

9.	Mo'ljallanganligiga qarab	• bir maqsadli axborotlar • ko'p maqsadli axborotlar, ya'ni ko'p muammolarni yechishga mo'ljallangan axborotlar
10.	Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga qarab	• og'zaki axborotlar • yozma axborotlar • ovozli axborotlar • tasvirli axborotlar va h.k.
11.	Muhimligiga qarab	• o'ta muhim axborot (ko'rsatma, qo'llanma) • muhim bo'lmagan axborotlar va h.k.
12.	To'liqligiga qarab	• to'liq, kompleks axborotlar • to'liq bo'lmagan axborotlar
13.	Xarakteriga qarab	• individual axborotlar • funksional axborotlar • universal axborotlar
14.	Ishonchligiga qarab	• ishonchli axborotlar • ehtimolli axborotlar

5.6. Teskari aloqalar

Axborotlar qabul qilingandan so'ng teskari aloqalar ham o'rnatiladiki, buni berilgan axborotga nisbatan berilgan javob tariqasida qabul qilish kerak. Teskari aloqalar qabul qilingan axborotlarning to'g'ri tushunish yoki tushunmaslikdan amalga oshiriladi.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob'ektning hamda bog'liq bo'lgan tashqi muhit holatlari haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq) ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga o'linadi. Boshqaruv tizimida axborot aloqalari quyidagicha o'rnatiladi:



5.6.1-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari.

Bu yerda teskari aloqalar nuqtalardan iborat chiziqlar bilan ko'rsatilgan.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishning borishi to'g'risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga mutassil kelib tushadi. Bu:

- ish o'rinlariga xom ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish me'yorlarini bajarishi;

- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotishi haqidagi axborotlar.

Tashqi axborotlar, ya'ni:

- yuqori tashkilotlardan olingan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste'molchilari talablari;
- boshqa korxonalarning ilg'or tajribalari;
- raqobatchilarning xatti-harakatlari;
- bozordagi holat va ulardagi muvozanat;
- inflyasiya va ishsizlik darajasi;
- byudjetga to'lovlar va hokazolarga oid ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi.

Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxona ichida axborot okimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida qoladi.

Hozirgi kunda turli xil shov-shuvlar ham mavjudki, ular iqtisodiyotning rivojlanishiga ko'proq salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ammo ba'zan to'g'ri asoslangan shov-shuvlarga e'tiborsiz qarab bo'lmaydiki, ularni oldini olish maqsadga muvofiqdir.

5.7. Xorijiy davlatlardagi axborot vositalarining faoliyati tajribasidan

Axborot vositalaridan foydalanish turli davlatlarda turlicha yo'lga qo'yilgan. Masalan AQSHda ro'y bergan yangiliklar sanoqli daqiqalar ichida matbuot va boshqa axborot vositalari orqali ommaga tarqatiladi. Shu tufayli bu mamlakat tadbirkorlari va kichik biznes sub'ektlari bozor yangiliklariga tez moslanuvchan hisoblanadi. AQSHda kichik biznes sub'ektlari uchun keng qulaylik yaratilgan bo'lsa-da bunga ikki yuz yillik tajriba asosida erishilgan.

Yaponiyada biron bir yangilik yuzaga kelsa, avval uni sinovdan o'tkazish ishlari boshlanib ketishi tabiiy xolga aylangan. Chunki yaponlar har bir narsani asosi bo'lishi va shu asos orqali xulosa chiqarish, natijani foydalilik darajasini belgilashga organganlar. Ammo bu jarayonlar juda qisqa muddatda va yuqori aniqlikda o'tkaziladi. Shu tufayli bu davlatda ham biron bir yangilik televideniya va matbuot orqali tez ommalashtiriladi. Yaponiyada shunday texnika yangiliklari ham uchraydiki, bu yangiliklar uzoq muddatda amalga joriy etilmay qoladi. Chunki bu tarzdagi texnika yangiliklarini amalga joriy etilsa, harajatlarni qoplamasligi mumkin. Shuning uchun texnika sohasida ayrim yangiliklar kelajak uchun yaratilgan bo'lib, ularni amalda qo'llash muayyan yillar o'tgandan so'ng yaponlarning keyingi avlodlariga nasib qilishi mumkin.

5.8. Kommunikatsiya aloqalari haqida tushuncha

MC *Kommunikatsiya deganda nimani tushunasiz?*

Kommunikatsiya - bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashinuvidir. Rahbar 50-90 % gacha vaqtini kommunikasiyaga sarflaydi¹. Bunda rahbar xodimlar kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyatiga ega bo'lish kerak. Bunday qobiliyat suhbat qurayotgan kishilarda rahbarga bo'lgan to'g'ri munosabatni yuzaga keltira olishi kerak. Rahbarning telefonda so'zlashuv qobiliyati u gaplashayotgan kishida muayyan holatni yuzaga

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. -М., Дело, 2000. стр. 166.

keltirishi kerakki, bunda mas'uliyatlik, sodiqlik, yaxshi kayfiyat kabi jihatlar chetda qolmaslik lozim. Har qanday korxona rahbari rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyatiga ega bo'lishi shart. Chunki rasmiy hujjatlarning puxta tushunish va ularni to'g'ri tushunish korxona faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Rahbar majlislarda qatnashish madaniyati va o'z fikrini tinglovchilarga to'g'ri yetkaza olish san'atiga ham ega bo'lish kerak.

Menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikasiya samaradorligiga bog'liq, ya'ni:

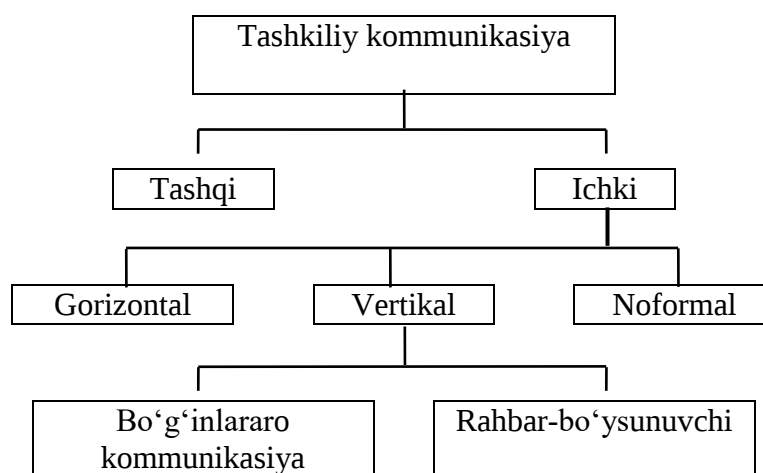
- kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib borish qobiliyati;
- telefonda so'zlashuv qobiliyati;
- rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati;
- majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

Korxona kommunikasiyasi - bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi, balki tashkilot tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (5.8.1-chizma).

Tashkilot - bu davlat nazorati va boshqaruvi ostidagi ob'ekt bo'lib, u o'zi tegishli yuqori tashkilotlarga (makroiqtisodiyot va statistika vazirligiga) turli hisobotlar, ma'lumotlar, axborotlar berib turadi.

Tashqi kommunikasiya - bu tashkilot bilan tashqi muhit o'rtasidagi axborot almashuvidir. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan, yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlar, qo'mitalar, Vazirlar Mahkamasi, Prezident devoni axborotlari bunga misol bo'ladi.

Ichki kommunikasiya - deganda korxona ichidagi, uning bo'limlari o'rtasidagi va korxona ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo'lgan axborot almashuvi tushuniladi. Bu yerda boshqaruv bo'g'inlari (vertikal kommunikasiya) va bo'limlararo (gorizontal) axborot almashuvi amalga oshiriladi.



5.8.1-chizma. Tashkiliy kommunikasiyaning tasnifi

Rahbar va bo'ysunuvchi o'rtasidagi kommunikasiya - bu tashkilotda eng ko'p uchraydigan axborot almashuvidir. Masalan, sex boshlig'i yoki masterning jamoa va ayrim xodimlar bilan jonli aloqasi juda yuksak baholanadi. Jonli aloqada rahbar faqat o'z qarorini bildiribgina qolmay, bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishi, qarorni yaxshiroq bajarish uchun ularda tashabbus va xohish uyg'otishi mumkin. qo'pol gapirishga, baqirishga va hokazolarga

aslo yo‘l qo‘yilmaslik kerak. Rahbarning shaxsiy obro‘si ko‘p jihatdan u o‘z fikrini qay tarzda bildirishga, qanday so‘zlashiga bog‘liq.

Noformal kommunikasiya - bu rahbar atrofidagi shov-shuvlar, rahbarning xizmatga doir bo‘lmagan shaxsiy aloqalari, norasmiy kanallar bilan axborot almashuvlari kiradi. Bunday axborot almashuvi chygara doirasida bo‘lishi kerak.

5.9. Kommunikasion jarayon

Kommunikasion jarayon - bu ikki va undan ortiq odamlar o‘rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Bu jarayonda to‘rtta bazaviy unsur qatnashadi:

- axborotni jo‘natuvchi;
- axborotning o‘zi (xabar);
- aloqa kanali, ya‘ni axborotni uzatish vositasi;
- axborotni qabul qiluvchi.

Ana shu to‘rt unsur bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o‘z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon faol rol o‘ynashi kerak.

MC *Kommunikasion jarayon qanday amalga oshiriladi?*

Kommunikasion jarayoni quyidagi o‘lti bosqich ketma-ketligida bajariladigan ishlar majmuasi tariqasida ifodalash mumkin.

Axborotni tanlash va g‘oyani shakllantirish. Bu bosqichda axborotni jo‘natuvchi qabul qiluvchiga qanday topshiriqni, qaysi g‘oyani berish to‘g‘risida fikrlaydi va uni shakllantiradi.

Axborotlarni ko‘dlashtirish va axborotni shakllantirish. Bu yerda axborotni jo‘natuvchi o‘zining g‘oyasini chizmalarda, grafik sxemalarda, yozma ovozda yoki tasvirda kodlashtiradi.

Aloqa qilish kanalini tanlash va axborotni uzatish. Kodlashtirish bilan qatorda axborotni uzatuvchi kommunikasiyaga mufoviq ravishda uzatish kanalini ham tanlaydi. Shunday kanallar turkumiga: pochta, telefon, telefaks, elektron pochta, kompyuter shaxobchasi va boshqalar kiradi.

Dekodlashtirish va axborotni qabul qilish. Dekodlashtirish deganda uzatilayotgan axborotni xabarni qabul qiluvchi fikriga o‘tkazish, belgilarda ifodalash tushuniladi. Agar bir tomon axborotni taklif etsa, ikkinchi tomon uni xech qanday to‘siqsiz qabul qilsa axborot almashgan hisoblanadi. Ammo har xil to‘siqlar sababli, axborot yetkazilguncha yo‘l-yo‘lakay turli shov-shuvlarga duch kelib asl mohiyatini yo‘qotishi mumkin. Shu sababli teskari aloqa ham mavjud.

5. Axborotni talqin qilish va javobni shakllantirish. Bu bosqichda axborot uzatuvchi axborotni qabul qiluvchi bilan o‘z o‘rinlarini almashadilar. Axborotni qabul qiluvchi olgan axborotni talqin qiladi va javobni shakllantiradi.

6. Javobni uzatish. Shakllantirilgan javob tanlab olingan kanal orqali axborot uzatganda qaytib uzatiladi va shu bilan kommunikasion jarayon tugaydi. Ular yordamida axborot to‘planadi, dasturlar tuziladi, ma‘lumotlar banki hosil qilinadi. Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalari uchun ham o‘ta zarurdir.

Mavzuga oid tayanch soʻz va iboralar

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| 1. Axborot. | 10. Shov-shuv. |
| 2. Internet. | 11. Kommunikatsiya. |
| 3. Internet tizimi | 12. Fil trlash. |
| 4. Axborot vositalari. | 13. Noverbal aloqa. |
| 5. Axborot tizimi. | 14. Verbal aloqa |
| 6. Ichki axborot. | 15. Tashkiliy kommunikatsiya. |
| 7. Teskari aloqa. | 16. Kommunikatsiyaon jarayon. |
| 8. Tashqi axborot. | 17. Korxona kommunikatsiyasi. |
| 9. Axborot tizimi. | 18. Dekodlashtirish. |

6-ma'ruza

Mavzu: BOSHQARUV QONUNLARI VA TAMOYILLARI **Reja**

1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.
2. Menejment tamoyillarining tasnifi.
3. Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqarish tamoyillari.
4. Bozor sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari.
5. Anri Fayol tamoyillari (1841-1925).
6. Garrington Emerson tamoyillari (1853-1931).
7. Frederika Uinslou Teylor tamoyillari (1865-1915).
8. Maks Veber tamoyillari (1864-1920).

6.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqida ob'ektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

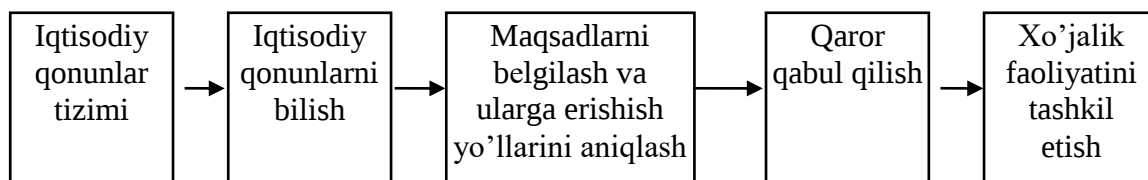
Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, xodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. qonunlarni bilish rivojlanishning ob'ektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilash, ularni amalda ustalik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak.

Umumiy falsafiy qonunlar materiya, harakat, makon, zamon, miqdor, sifat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimot, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar, pul, muvozanatlanish) foydalanadi.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Aksincha, boshqarish jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlarga olib keladi. Shu sababli boshqaruv qonunlarini o'rganishda faqat amal qilishni emas, balki boshqaruv jarayonida ongli ravishda qo'llanilishni ham ko'zda tutish lozim. Boshqaruv qonunlaridan ongli ravishda foydalanishning ko'p jixatdan ularni o'rganish bilan bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin boshqaruv qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'lolmaydi. Qonunlarni bilishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu boshqaruv samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy unsurlari va bosqichlari quyidagi sxemada aks ettirilgan:



Ko'rsatilgan sxemani tahlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan 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.

6.1.1. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri ijtimoiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanishi qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar fani umumiy falsafiy, ham iqtisodiy nazariya umumiy qonunlarga bo'ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar bu avvalo quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va xodisalar miqdor va sifat jixatlarini o'zaro bog'liqligi va ta'sirini tavsiflaydi.
2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.
3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.

Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

4. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatdi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonun amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.
5. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan

boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqa qonunlari menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablari aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish qonunlari bu qonunga amal qiladi, chunki u quyidagilarni ifodalaydi:

- ishlab chiqarishning ob'ektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;

- insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligini;

- ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

2. Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx esa talab va taklifga bog'liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barametridir: agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki, narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridorning to'lov qobiliyatini ifodalaydi. Bunda talab elastikligi koeffisienti qanday aniqlanishini ko'rib chiqamiz:

$$K_{\text{talab elas.}} = \frac{\text{talab hajmi o'sishi } \%}{\text{narxlarning pasayishi } \%}$$

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi. Taklif - bu tovar va xizmatlarning narxdagi qiymatidir. Bunda taklif elastikligi koeffisienti quyidagiga teng:

$$K_{\text{taklif.elas.}} = \frac{\text{taklif o'sishi hajmi, } \%}{\text{narxlar o'sishi, } \%}$$

5. Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, ya'ni raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga ega bo'lib bo'lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilarning daromadi oshishi tartibini o'rnatib bo'lmaydi.

6. Iste'molchi nuqtai nazaridan eng so'nggi naflilik qonuni. Naflilik - tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; so'nggi naflilik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

6.2. Menejment tamoyillarining tasnifi

Menejment tamoyillari Menejment fani va amaliyotining poydevorini tashkil etadi. Bu tamoyillarda menejment ob'ekti va sub'ekti o'rtasidagi ob'ektiv, muhim, takrorlanadigan, nisbiy, turg'un, aniqlik, mohiyat bilan umumiy bog'lanish va aloqadorliklar o'z ifodasini topadi. Bu umumiy bog'lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi. Bundan ko'rinib turibdiki, menejment tamoyillari hamma uchun majbur bo'lgan me'yori, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin (6.2.1-jadval).

MC

Menejment tamoyillarining qanday jihatlari bo'lishi mumkin?

Menejment tamoyillarining umumiy va asosiy jihatlari mavjud bo'lib, vaqt o'tgan sari takomillashib boradi. Shu nuqtai-nazardan avvalgi yillarda qo'llanilgan tamoyillar hozirgi zamon talabiga javob bermay qolishi mumkin (ya'ni takomillashadi). Biroq biznes bilan shug'ullanuvchi shaxslar albatta XX asr oxiridan XXI asr boshiga kadar nazariy shakllangan menejmentning asosiy tamoyillari bilan tanishishlari lozim.

6.2.1-jadval

Menejmentning umumiy tamoyillari

№	Tamoyillar	Tamoyillar izohi
1.	Demokratik tamoyil	Ommani boshqarishga keng qo'lamda jalb qilishni, ishlarning kengash va maslahat bilan bajarilishini talab qiladi.
2.	Ierarxiya tamoyili	Boshqaruvning pog'onaliligiga asoslanadi, ya'ni, bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa viloyat shahar va tumanlar darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilashni talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo'g'inlari qanchalik ko'p bo'lsa, boshqaruv jarayoni shunchalik chigallashadi.
3.	Rejalashtirish tamoyili	Boshqaruv bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil hamda nazorat qiladi.
4.	Yakkahokimlik tamoyili	Boshqaruv tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan ob'ekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib topshiriladi. Ushbu tamoyil boshqarishda jiddiy tartib va mehnat intizomini ta'minlaydi. Bunda «Ko'plashib muhokama qilmoq keragu, lekin mas'uliyat yakka bir kishida bo'lmog'i kerak» degan tamoyil amal qiladi.
5.	Ilmiylik tamoyili	Menejerlardan chuqur bilimni, o'z sohasini, iqtisod, mantiq, ruhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi. Shu bilan birga uning saviyasi tashkilotchi, tashabbuskor, g'oyalariga boy, izlanuvchan bozor kon'yukturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan mutaxassis bo'lishini talab qiladi.
6.	Qayta aloqalar tamoyili	Topshiriqni berishda «Tushundirlarmi?» deb so'rash yetarli emas. Bunday savolga javobgar shaxslardan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to'g'ri tushunganligini so'rash kerak.
7.	Javobgarlik tamoyili	Bu tamoyil, eng avvalo, boshqaruvchining javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz rahbar korxona va xodimlarning shuri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o'ta yuqori bo'lishi kerak.

Menejmentning umumiy va model ko‘rinishidagi tamoyillar o‘rtasidagi farq shundaki, model ko‘rinishidagi tamoyillarda boshqaruvning muayyan o‘ziga xos jihatlari shakllanadi. Menejmentning model ko‘rinishidagi tamoyillar tarkibida umumiy tamoyillarga taalluqli ayrim tamoyillarni uchratish mumkin. Masalan, M.Veber tamoyillari boshqaruvning model ko‘rinishidagi tamoyillaridan hisoblansada, uning tarkibida menejmentning umumiy tamoyillari tarkibiga kiruvchi boshqarishning ierarxiya tamoyiliga asoslanganlik mavjud.

Xuddi shunday misolni A.Fayol tamoyillari tarkibidagi yakkahokimlik va F.U.Teylor tamoyillari tarkibidagi javobgarlik kabi tamoyillarga nisbatan keltirish mumkin.

Shunday qilib, boshqarish tamoyili deganda boshqaruv organlari va rahbarlari faoliyatining asosini tashkil etuvchi qonun-qoidalar tushuniladi. Boshqarish tamoyillari bu - boshqaruv amaliyotida ob‘ektiv qonunlardan foydalanish shakllaridir.

MB Menejment tamoyillari mavjud ekan, ular doimo takomillashib boradimi yoki o‘zgarmaydimi? Sizning fikringiz.

6.3. Ma‘muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqarish tamoyillari

Ma‘muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida boshqarish tamoyillari asosan antidemokratik xususiyatga ega bo‘lib, markazlashgan iqtisodiy muhitning negizini tashkil etadi (6.3.1-jadval).

6.3.1-jadval

Ma‘muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqarish tamoyillari

№	Tamoyillar	Tamoyillar izohi
1.	Byurokratik markazlashuv	Boshqarish ob‘ektiga nisbatan bo‘lgan munosabat qat‘iy darajada buyruqlashgan. Bu tamoyil demokratiyaga o‘ta yotdir.
2.	Nomenklatura	Lavozimlarga faqat yuqori tashkilotlar tomonidan qat‘iy ravishda oldindan ro‘yxatga kiritilgan kishilar tayinlanadi. Aynan shu tartib shaxsga sig‘inishni vujudga keltirishi mumkin.
3.	O‘ziga-o‘zi xizmat qilish, shaxsiy manfaatlarni ustun qo‘yish	Garchi sosializm - inson manfaatlarini himoya qilish, uning farovonligini oshirishga yo‘naltirilgan shior bilan qurollangan bo‘lsada, aslida bu tuzumning qonun-qoidalari, tamoyillari amaldorlarning manfaatlari uchun xizmat qiladi.
4.	Demokratiyani tan olmaslik	Demokratiyani tan olish degan so‘z boshqaruv tizimi uchun hokimiyatni yo‘qotish bilan barobar edi. Ma‘muriy-buyruqbozlik tizimi uchun demokratiya bu «tabiiy dushman»
5.	Buyruqbozlik	Faqat shundagina kuch ishlatish, ko‘pol ravishda majburlash kabilar o‘z ijrosini topishi mumkin. Tezkor tashkiliy xulosalarni yasash, dahshatli qarorlar chiqarish kabilar buyruqbozlikning o‘ta ayovsiz ko‘rinishlaridir.
6.	Rasmiyatchilik	Rasmiyatchilik kog‘ozbozlikning «o‘ta»si, to‘rachilik tamoyilidir. Har qanday qo‘llanmani pesh qilib, uning orqasida qonuniy narsalarni tan olmaslik, munosabatlarda rasmiyatchilik bilan yondashish bu tamoyilning bo‘sh maqsadi bo‘lib hisoblanadi.

7.	Mahdudlik	Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi o'zining sir-asrorlarini yashirishga, maxfiy tutishga harakat qiladi. To'ralarni oshkorlik va demokratiyaning hujumidan aynan shu mahdudlik himoya qiladi, maxfiy ma'lumotlarga yetib borishga halaqit beruvchi qalqon vazifasini bajaradi.
8.	Konservatizm	Yangilikka nisbatan ayovsiz tamoyil. Garchi biror-bir yangilik yoki bu faoliyatni yaxshilashga olib kelishini bilsada, bu yangilikni iloji boricha kechiktirib yoki chala-chulpa joriy qilishga tarafdor.

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi hukm surgan iqtisodiyotda boshqaruv markazlashgan holda tashkil etiladi va demokratik xususiyatga ega bo'lgan elementlarni inkor etiladi. Rasmiyatchilik bunday tizimning asosiy unsuri hisoblanib, uning o'rqasida qonuniy narsalarni tan olmaslik o'datliy holatga aylanadi. Ta'qidlash kerakki, ma'muriy-buyruqbozlik tizimida iqtisodiyotning rivojlanishi ko'proq salbiy tomonga og'adi. Chunki davlatlashtirilgan tizimda mulk faqat davlatniki hisoblanib, uning egasi davlatning o'zidir.

Bunday tizim sharoitidagi boshqarish tamoyillari tarkibida mavjud bo'lgan menejmentning umumiy tamoyillaridan hisoblangan ierarxiya tamoyiliga ham asoslanadi. Biroq, bunda boshqaruv bo'g'inlari ko'payib ketib, boshqaruv jarayoni chigallashadi va boshqaruv samarasiz amalga oshiriladi.

MC *Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi iqtisodiyotni rivojlanishiga qanday ta'sir ko'rsatadi?*

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqarish tamoyillarining ustivorligi sobiq ittifoqni tanazzulga olib keldi. Davlat nomenklaturasiga asoslanganlik iqtisodiyotni, siyosatni, ma'naviyat va ma'rifatni izdan chiqardi. Muhim qarorlarni partiya tor doirada qabul qilar va bu qarorlar butun mamlakat uchun majburiy bo'lib qolar edi. Joylarda tashabbusga yo'l berilmas edi. Bularni barchasi sobiq ittifoqni parchalanishiga olib keldi.

E'tiborlisi shunda ediki, ma'muriy-buyruqbozlik tizimida amalga oshirilishi kerak bo'lgan aksariyat ishlar loyihaligicha yoki qog'ozlarda rasmiylashtirilganicha qolib ketadi. Turli sohalarda qo'lga kiritilgan yangiliklarni hayotga tatbiq etish juda qiyin bo'ladi. Eng muhimi barcha narsani «o'zimizda ishlab chiqarilgani» yaxshi degan shior ostida iqtisodiyot baribir bir tomonlama rivojlanadi. Masalan, so'biq ittifoq davrida O'zbekistonda faqat paxta yetishtirishga bo'lgan e'tibor kuchaytirilgan.

6.4. Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida O'zbekiston siyosiy-ijtimoiy va iqtisodiy mustaqillikka erishishning asosiy tamoyillari Respublika Prezidentining Oliy Majlisning birinchi majlisidagi ma'ruzasida o'z aksini topgan (6.4.1-jadval).

6.4.1-jadval

Respublikada siyosiy-ijtimoiy va iqtisodiy mustaqillikka erishishning asosiy tamoyillari

№	Tamoyillar	Izoh
1.	Demokratiya tamoyili	* insonning o'z xohish irodasini erkin bildirish hamda uni amalga oshirishi; * o'zchilikni ko'pchilikka bo'ysinishi; * barcha fuqarolarning teng huquqliligi; * davlat va jamiyat boshqaruvida qonun ustivorligi; * davlat asosiy organlarini saylanishi, ularni saylovchilar oldida hisob berish; * tayinlash yo'li bilan shakllanadigan davlat organlarining saylovchi tashkilotlar oldidagi javobgarligi va boshqalar.
2.	Iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash tamoyili	* monopollashgan iqtisodiyotdan erkin iqtisodiyotga; * socialistik musobaqadan erkin raqobatga; * qat'iy belgilangan narxlardan erkin narxlarga; * davlatlashgan mulkdan xilma-xil mulkchilikka tayangan iqtisodiyotga o'tish;
3.	Yuksak ma'naviyat tamoyili	* mustaqillik tafakkurini kengroq tushunish, ya'ni: • O'zbekistonning istiqboli va istikloli haqida ko'proq qayg'urish; • O'zining va o'z xalqini, vatanning qadru qimmatini, o'r-nomusini anglab, uni himoya qilish; • Yuksak g'oyalar, yangi kashfiyotlar, niyatlar og'ushida mehnat qilib, iste'dodi, bor imkoniyatini, kerak bo'lsa, jonini yurt istiqboli, eliga baxshida etishidir.
4.	Milliy xavfsizlikni ta'minlash tamoyili	* respublikaning dunyo hamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish; * turli xalqaro davlat va nodavlat tashkilotlari, birinchi galda BMT, NATO, Yevropa xavfsizlik va hamkorlik tashkiloti ishlarida faol ishtirok etishni ta'minlash.

6.5. Anri Fayol tamoyillari (1841-1925).

A.Fayol boshqaruv faning rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan fransuz olimlaridandir. U Fransiya qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A.Fayol o'zining boy amaliy tajribasini «Umumiy va sanoat boshqaruvi» (1916 y.) nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari Hozirgi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan (6.5.1-jadval). A.Fayol boshqaruvni:

- kelajakni ko'ruvchi;
- faoliyatni tashkillashtiruvchi;
- tashkilotni idora qiluvchi;
- faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi;
- qaror va buyruqlarning bajarilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb ataydi.

Bu fikrlar hozirgi kunda ham boshqarish fani asosida yotadi.

6.5.1-jadval

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

№	Tamoyillar	Izoh
1.	Mehnat taqsimoti	Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.

2.	Vakolat va mas'uliyat	Vakolat – bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Qaerda vakolat berilgan bo'lsa, usha yerda mas'uliyat vujudga keladi.
3.	Intizom	Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshchilik	Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishni bir xilligi	Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish	Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim
8.	Markazlashish	Barcha ishlarni markazdan turib boshqarish.
9.	Boshqarishdagi ierarxiya	Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.
10.	Tartib	Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	Tashkilotda adolatning hukm surishi – bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	Yuqori darajadagi qo'nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbaran ming chandon yaxshi.
13.	Tashabbus	Tashabbus – bu to'm ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir.
14.	Korporativ ruh	Ittifoq – bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

6.6. Garrington Emerson tamoyillari (1853-1931).

G.Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, tizimli (sistemali) tartibini ishlab chiqqan. Bu haqidagi fikrlar uning «Mehnat unumdorligining 12 tamoyili» nomli asarida yoritilgan.

G.Emersonning boshqarish tamoyillari

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.
2. O'qil sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli mahsulot.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Dispatcherlash.
8. Me'yorlar va jadvallar.
9. Sharoit bilan ta'minlash.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.

11. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash.

12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

G.Emersonning ilmiy boshqaruv tamoyillari mohiyatiga ko'ra yuqoridagi kabi ketma-ketlikda bayon qilingan. Ko'rinib turibdiki, G.Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni **aniq qo'yilgan maqsad va g'oya**, shuningdek **oqilona fikr** turibdi. G.Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini organib, ishchiga beriladigan ish hajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi. Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffisientlari oshirilar (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30 foiz pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan (9-band).

6.7. Frederika Uinslou Teylor tamoyillari (1865-1915).

XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada «Ilmiy menejment» maktabi shakllana bo'shlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni «Boshqaruvning mumtoz maktabi» deb ham yuritilgan. Amerikalik muhandis va ixtirochi F.U.Teylor bu maktabning asoschisi sifatida tanilgan. Keyinchalik uning nazariyasi «Teylorizm» deb nom olgan. F.U.Teylor yaratgan tizim esa ishchilarning «siqib suvini olish»ning ilmiy tizimi deb atalgan. F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni – yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir.

Frederika Uinslou Teylorning boshqaruv tamoyillari

1. Mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi shart.
2. Har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim.
3. Har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak.
4. Yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi kerak.
5. Boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F.Teylor mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbqiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (11%)ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan xronometraj usuli diqqatga sazovordir. F.Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus qo'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi.

F.Teylor boshqarishni «aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish qerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati» deb baholagan. Shunday qilib, F.Teylor yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Yevropaning bir qator mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

6.8. Maks Veber tamoyillari (1864-1920).

1. Aniq mehnat taqsimoti, yuqori malakali mutaxassislar shakllanishiga olib keladi.
2. Boshqarishning ierarxiya darajasi, bunda pastki daraja yuqoridan nazorat qilinadi va unga bo'ysunadi.

3. Vazifalarni soʻzlash va bir xil vazifalarni bajarishni taʼminlaydigan umumrasmiiy qoida va standartlar oʻzaro bogʻliq umumiiy tizimining mavjudligi.
4. Subʼektiv xatolar samaradorligini pastlatuvchi rasmiy shaxslarning rasmiy mustaqilligini kamaytirish.
5. Ishchini malaka talabi asosida ishga yollash.

Mavzu oid tayanch soʻz va iboralar

- | | |
|--|----------------------------|
| 1. Menejment qonunlari | 6. Nomenklatura |
| 2. Menejment tamoyillari | 7. Rasmiyatchilik |
| 3. Maʼmuriy-buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqaruv tamoyillari | 8. Ierarxiya |
| 4. Milliiy model asosidagi tamoyillar | 9. Rejalashtirish |
| 5. Demokratiya tamoyili | 10. Yakkahokimlik |
| 6. Konservatizm | 11. A.Fayol tamoyillari. |
| | 12. G.Emerson tamoyillari. |
| | 13. F.Teylor tamoyillari. |
| | 14. M.Veber tamoyillari |

Foydalanilgan adabiiyotlar

1. Meskon M.X, Alʼbert M., Xedouri F. Osnovy menedjmenta: Per. s angl. –M.: «Delo», 2000. -704 s.
2. Sharifxoʻjaev M., Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. –T.: «Oʻqituvchi», 2001. -704 b.

Qoʻshimcha adabiiyotlar

1. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. –SPb.: Spetsialʼnaya Literatura, 1999. -700 s. Il.

7-maʼruza

Mavzu: MENEJMENT JARAYONIDA QAROR QABUL QILISH

Reja

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va xususiyati.
2. Boshqaruv qarorlarining turlari.
3. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va uning bosqichlari.
4. Boshqaruv qarorlariga qoʻyiladigan talablar.
5. Boshqaruv qarorlarini tasniflanishi.
6. Optimal boshqarish va bajarish nazoratini tashkil etishda menejerning roli.

7.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va xususiyati

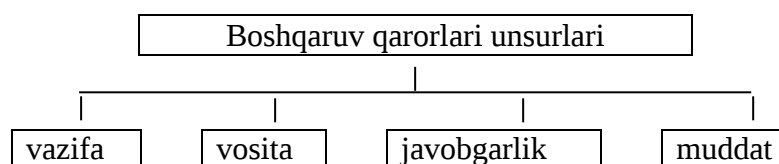
Qaror - bu bajarilishi mumkin boʻlgan ishning aniq bir yoʻlini tanlab olishdir. Qarorlarni har birimiz bir kunda oʻnlab-yuzlab, umr davomida esa minglab qabul qilamiz. Ammo qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning boʻlishi lozim boʻlgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qatʼiy belgilab qoʻyilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida oʻz funksiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirishga qaror qilindi.

Boshqaruv qarorlari bir necha muqobillik asosida paydo bo'ladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar «etti o'lchab bir kes» tamoyiliga rioya qilishi kerak.

Qarorni to'g'ri tanlash uchun muayyan tamoyillarga tayanish va qarorlarga bo'lgan talablarni hisobga olish, aniq qaror qabul qilish maqsadini butun xalq xo'jaligining maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlari bilan mos kelishini oldindan belgilash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

Boshqaruv qarorlari muayyan boshqaruv unsurlarini o'z ichiga oladiki, ular tarkibida rahbarlarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi.



7.1.1-chizma. Boshqaruv qarorlarining tashkil topishi.

Boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- ilmiy asoslangan,
- ketma-ket aloqadorligi ta'minlangan,
- huquq va javobgarlik doirasi belgilangan,
- aniq va to'g'ri yo'naltirilgan,
- vaqt bo'yicha qisqa bo'lgan,
- tezkor bo'lgan
- samarali bo'lishi kerak.

Ma'lumki, har qaysi rahbarning vakolati turlicha bo'ladi. Masalan, usta (master) asosan tezkor xarakterdagi kundalik masalalarga doir, sex bo'shlig'i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan sex va uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Direktor (rais) asosan istiqboldagi rejalar bo'yicha qaror qabul qilishi kerak.

7.2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish

Qaror qabul qilish - bu maqsadga erishish uchun tashkilot rahbarining o'z vakolati va omilkorligi doirasida muqobilni tanlash jarayonidir.

Iqtisodchilarning fikriga ko'ra bo'lim boshlig'i qabul qiladigan bitta oqilona qaror tahminan bir ishchining besh-olti oylik mehnatiga foyda keltirar ekan. Oqilona qarorni qabul qilish bir nechta omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilar:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'laligi va uning sifati,
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati,
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, ularni ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish hamda bajarilish darajasi va hokazo.).

Rahbarlar boshqaruv qarorlarni qabul qilishda turlicha yondashuvda bo'lishadi. Ularning ayrimlari o'zlari yakka holda qaror qabul qiladilar, olingan natijalar to'g'risida yuqori rahbarlarni ogoh qiladilar. Boshqalari boshliq bilan maslahatlashib, kelishib olmaguncha birorta ham qaror qabul qilmaydilar. Shunday rahbarlar ham bo'ladiki, faqat

yuqori tashkilot buyrug'iga qarab turishadi, o'z mustaqil ish qilishmaydi, ularda ishonch bo'lmaydi va turli bahonalarni ro'kach qilishaveradi. Shu sababli har bir boshqaruvchining huquq va burchi, mas'uliyati va javobgarligining aniq belgilanib qo'yilgani boshqaruv jarayoni uchun o'ta zarurdir.

MC

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning qanday ko'rinishlari bor?

Boshqaruv qarorlari korxona ichki muhitiga ko'ra quyidagicha ko'rinishda qabul qilinadi:

1. Yakkaboshchilik tamoyili asosida qaror qabul qilish.
2. Kollegial (ko'pchilik) fikri asosida qaror qabul qilish.
3. Yakdillik tamoyili asosida qaror qabul qilish.
4. Konsensus tamoyili asosida qaror qabul qilish.
5. «Ringi» usuli asosida qaror qabul qilish.

Avvalo qabul qilingan qarorlar davlat va korxona jamoasi manfaatlarini ko'zda tutishi zarur. Zero, jamoa va uning a'zolariga foydali bo'lgan narsa, jamiyatga ham foydali bo'ladi. Har qanday qaror alohida ishlab chiqarish bo'g'inlari, rejaga asoslangan ishlab chiqarish nisbati, Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish va uni bajarish faoliyati birligi bilan ta'minlanishi kerak.

Rahbar va mutaxassislarining ishlab chiqarish bo'limlari oldiga qo'yilgan maqsadni aniq bilishi ular tomonidan qabul qilinadigan qarorning foydali bo'lishi zamindir. Qarorlarni qabul qilish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Vazifani oydinlashtirish. Aytaylik sexga yangi buyumni ishlab chiqarish vazifasi qo'yilgan. Bunda sex boshlig'ining qarori yangi buyumni ishlab chiqarish hajmi, uning mohiyati, son va sifat ko'rsatkichlari, shuningdek, pirovard natijalarni oydinlashtirish bilan bog'liq bo'ladi. Shu qarorni ishlab chiqishda sex boshlig'ining muovini va mutaxassislar buyumni ishlab chiqarish bilan bog'liq masalalar bilan tanishib chiqadi, so'ngra uni ishlab chiqish vaqtini, tayyorlash jarayonida kim qanday vazifalar bajarishini, kimning qachon nima to'g'risida boshqalarga ma'lumot berishi, qaerdan zarur axborotlarni olishlari aniqlanadi. Bular asosida yangi buyumni ishlab chiqarish texnologiyasini joriy etish rejasi tuziladi.

2. Vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni yechishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa modellar qo'llaniladi. Tanlab olingan variantlarning maqsadga muvofiqligi va afzalligi texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy va boshqa ta'riflar bo'yicha umumiy tarzda baholanadi. Maqsadga muvofiq qarorni ishlab chiqarish o'z ishini biladigan kishilarning, ayniqsa bo'lgusi ijrochilarning fikrini to'liq inobatga o'lganligiga bog'liq bo'ladi.

3. Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesil qabul qilish. Bu rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. qarorlar bo'lim boshlig'i, tomonidan yakkaboshchilik asosida o'shko'ra usulda qabul qilinishi mumkin. O'datda, yakkaboshchilik ko'pchilik fikri bilan qo'shib olib boriladi. Shu bilan birga ishlab chiqarishda har xil kengash, maslahatlar bo'lib turadi. Mehnat jamoasi kengashi, kasaba birlashmalari, yoshlar uyushmasi va boshqa jamoa tashkilotlari qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda o'zlarining hissalarini qo'shadilar.

Taklif etilgan masalalarni tahlil va ularni birgalikda muhokama qilib chiqqandan so'ng, bo'lim bo'shlig'i buyruq rejalarni tasdiqlab boshqa qarorlarni uzil kesil qabul qiladi.

Yuqorida qayd etilgan boshqaruv qarorlarining nomlanishiga ko'ra tahlil etamiz:

1. Yakkaboshchilik tamoyili asosida qaror qabul qilish. Bunday qarorlarda asosan 80-90 foiz buyruqbozlikka asoslaniladi. U jamoada keskinlikni yuzaga keltiradi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan

bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro bo'lgan ishonchni yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi mukarrardir.

2. Yakdillik tamoyili asosida qaror qabul qilish. Bu tamoyil mohiyat e'tibori bilan bildirilayotgan muqobil fikrni so'zsiz qo'llab-quvvatlashdan iborat. Chunki qarorlarni qabul qilishda qatnashadigan kishilar demokratik uslubda fikrlash tarafdorlari bo'lsa-da, odatda o'z fikrlariga ega bo'ladilar. Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek, qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda «koalisiyalar» bo'lmagan hollarda yuzaga keladi. Bizning sharoitda yakdillik «ma'qullaymiz» degan g'alati shaklga kirib keladiki, bu iqtisodiyotimizning o'zigagina emas, balki butun jamiyatimizga ham zarar yetkazadi. Shunday bo'lsa-da, bizdagi ko'pgina boshqaruvchilar va parlament vakillari, noyiblar shu tamoyilga amal qilishga moyildirlar.

3. Ko'legiallik asosida qaror qabul qilish. Bunday qaror ko'pchilikka asoslangan tamoyil bo'lib, «koalisiyalar», ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'y rost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tilib, ko'pchilikning ovoziga tayaniladi. Yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yor (2/3) deb tasdiqlanadi.

4. Konsensus tamoyili asosida qaror qabul qilish. Bu xur fikrlilik, ya'ni fikrlar oshkoraligi kuchaygan hamda axborot okimi tobora zurayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: **konsensus - bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.** Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat qilish, shuningdek, oldinga surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

5. «Ringi» usuli asosida qaror qabul qilish. Bu usul yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. «Yaponcha-ruscha katta lug'at»da «ringi» atamasi muammoni hal qilishga majlislar chaqirmasdan turib, so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish deb ta'riflanadi, uning bir necha bosqichlari bor.

«Ringi» usulini qo'llash bosqichlari

№	Bosqichlar	Izoh
1	Birinchi bosqich	Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo'lsa, shu muammoga (masalan, «yangi mahsulot» to'rini ishlab chiqarishni boshlash kerak» - degan muammoga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda oldinga suradi.
2	Ikkinchi bosqich	Muammo «pastga», ya'ni, loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog'onaga uzatiladi.
3	Uchinchi bosqich	Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib o'linadi. Aslida bu ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4	Turtinchi bosqich	Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o'tkaziladi.
5	Beshinchi bosqich	Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o'z muxrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Yaponiyada «ringi» usulini extiyotkorlik, avaylash, jamoat ma'suliyatini oldinga siljituvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usul haddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun Yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

7.3. Boshqaruv qarorlarini tasniflanishi

Boshqaruv amaliyotda qarorlar bir necha ishlab chiqarish, xo'jalik, iqtisodiy, ijtimoiy, faoliyat masalalari bo'yicha qabul qilinadi va ular o'zlarining ifodalanish shakli, vaqti bo'yicha qabul qilinishi uslubi bilan biri biridan farq qiladilar, Shu munosabat bilan ular mos ravishda guruhlarga bo'linadi.

1. Amal qilish davriga ko'ra - strategik va taktik turlarga bo'linadi:

Strategik qarorlar Oliy muammolarni hal etishda maqsadli dasturlarni ishlab chiqishda ishlatiladi. Ular uzoq vaqtga, odatda bir necha yilga hisoblanadi va strategik masalalarni hal qilishda ishlatiladi. Maqsadga erishishda jiddiy ahamiyatga egaligidan uni istiqbol rejasi deb ataydilar. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga quyidagilarni misol qilish mumkin:

- xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish,
- raqobat muhitini shakllantirish,
- chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish,
- kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish
- oziq-ovqat ta'minotini yaxshilash dasturi va boshqalar.

Taktik qarorlar joriy, tezkor qarorlar bo'lib, joriy maqsad va masalalarni amalga oshirish bilan bog'liq. Bunday qarorlarda maqsadga erishishning vosita va usullari batafsil ishlab chiqiladi. Bu kabi qarorlarga misol tariqasida:

- korxonani joriy rejalashtirish va amalga joriy etish,
- kadrlarga tegishli masalalarni yechish va boshqalarni ko'rsatish mumkin. Ular Oliy va o'rta saviyadagi rahbarlar tomonidan bir yildan ikki yilgacha bo'lgan davrga qabul qilinadi.

MC *Strategik qarorlar bilan taktik qarorlarning farqi bormi?*

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, nonushta vaqti, ish vaqtini tolash muddatlari va hokazo umumiy qarorlar turkumiga kiradi.

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlar yuzasidan qabul qilinadi.

2. Mazmuni va amal qilish xarakteriga ko'ra quyidagilarga bo'linadilar:

Ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar. Bunday qarorlar o'datda korxonaning ichki miqyosida muhim ahamiyatga egadir. Agar makroqo'lam darajasida bunday qarorlar qabul qilinsa, u muayyan jamiyatning u yoki bu ko'rinishidagi faoliyatini sezilarli darajada o'zgartirishga qodir bo'ladi.

Stereotip qarorlar odatda, rahbar faoliyati qat'iy ravishda yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan hollarda qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan keskin masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'lib, umumiy tizim avvalgicha qolaveradigan vaziyatda qabul qilinadi. Bunda gap aslini olganda xo'jalik ob'ekti ishlarining mavjud mexanizmini saqlab qolish haqida boradi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda, ancha tez, ko'p tayyorgarlik ko'rmasdan qabul qiladi. Xodimlarni qabul qilish va ishdan bo'shatish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra istiqbolli bo'lgan qarorlardir. Bunday qarorlar mavjud vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning bajarilishini talab qiladi. Ular erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

Boshqaruv sub'ekti zaminida bor bo'lgan axborotni to'ralik darajasiga qarab aniqlik, tavakkalchilik noaniqlik sharoitida qabul qilinishi mumkin bo'lgan qarorlardir.

Aniqlik sharoitidagi qarorlar - bunda rahbar tanlash olingan variantlar natijasini muqobilligini aniq biladi. Masalan, ortiqcha naqd mabag'ni 10% ni depozit sertifikatiga qo'yish. Rahbar biladiki, juda kam uchraydigan favqulodda holatlar yuzaga kelganda, davlat o'z majburiyatini bajara olmaydigan vaqtda tashkilot rosa qo'yilgan vositani 10%ni qo'lga kiritadi. Shunga o'xshash rahbar aniq kelajakka ishlab chiqarish harakatlarini ma'lum mahsulot uchun qanday bo'lishini bilish mumkin, chunki ijara pudrati materiallar va ish kuchi qiymatini ma'lum yuqori aniqlik bilan hisoblab chiqishi mumkin.

Tavakkalchilik sharoitidagi qarorlar - bular natijasi noaniq qarorlardir, ammo har bir natijasi ehtimoli noaniqdir. Ehtimollik voqeani amalga oshish darajasi kabi aniqlanadi va ular 0 dan 1 gacha teng bo'lishi mumkin.

Noaniqlik sharoitidagi qarorlar - po'tensial natijalar ehtimolini aniqlash mumkin bo'lmaganda yuzaga keladi. Masalan, mudofaa vazirligi qarori o'ta yangi va murakkab qurol yaratilishiga kirishishi boshidan boshlab noaniqlikdir, chunki yangi qurolni qanday ishlatilishi, xech kimga ma'lum emas, ishlatiladimi yo'qmi umuman ma'lum emas, yana bir noaniqlik, dushman qanday kurol ishlatadi. Shuning uchun mudofaa vazirligi aniqlashi keyingi, yangi qurol kelib tushganda (haqiqatda samarali bo'ladimi yoki yo'qmi). Shuning uchun amaliyotda uncha qo'l bo'lmagan boshqaruv qarorlarini butqul noaniqlik sharoitda qabul qilishga to'g'ri keladi.

Mavzuga oid tayanch so'z va iboralar

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Qaror | 5. Boshqaruv qarorlari unsurlari |
| 2. «Ringi» usuli | 6. Ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar |
| 3. Strategik qarorlar | 7. Stereotip qarorlar |
| 4. Maxsus qarorlar | 8. Taktik qarorlar |

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Gulyamov S., Semenov B. Osnova sovremennogo menedjmenta. –T.: GFNTI, 2000.
2. Meskon M.X., Al'bert M., Xedouri F. Osnovy menedjmenta: Per s angl. -M.: Delo, 2000. -704 str.
3. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. -T.: O'qituvchi, 2001. -704 b.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Gerchikova I.N. Menedjment. Uchebnik. –M.: 2000.
2. Isakova K. Yaponskie metody upravleniya kachestvom. –M.: 1988.
3. Yakkoka L. Kar'era menedjera –M.: 1995.

8-ma'ruza

Mavzu: MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBIYOTI

Reja

1. Rahbar madaniyati.
2. Korxonaning ichki muhitida rahbar munosabati.
3. Rahbar o'zini tuta bilish, so'zlashish va topshiriq berish doirasidagi madaniyati.

- ⇒ Menejment madaniyati va uslublari tushunchasi.
- ⇒ Menejment madaniyatining asosiy turlari.
- ⇒ Muzokaralar olib borish etikasi.
- ⇒ Vazifalar mezonida boshqarish uslublari.
- ⇒ Yo'naltirilgan mezon asosida rahbarlik uslubi.
- ⇒ Turli ixtisoslashgan alomatlarni boshqarish uslubi.

8.1. Rahbar madaniyati

Madaniyat kishi ruxining dialektik rivojlanishi tufayli yuzaga kelgan va faqat insonga xos munosabat shakli. Ammo madaniyatning Boshqaruv bilan aniqrog'i insonni boshqaruvdagi madaniyati haqida «Menejment»da o'ziga xos fikr yuritiladi.

MC

Korxonada ishchilarni boshqarishda rahbar qanday madaniyatga ega bo'lishi kerak?

Rahbar madaniyati deganda rahbar odobi va iqtidori o'rtasidagi dialektik bog'lanish tushuniladi. Bu bog'lanish quyidagi fazilatlar majmuasida o'z aksini topadi:

Rahbar madaniyati = odob + yimon + insof + adolat + iqtidor

Odob aqlning suyanchigi, barcha fazilatlarining joni. Xalqimizda «Aql bilan odob - egizak» degan naql bor. Odob rahbarni eng chiroyli fazilatlar bilan kurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo'ladilar. Bunday rahbar doimo obro' topadi, nufuzi oshadi, ravnaq topadi. Rahbarda odobning mavjudligi uning ikki xil ko'rinishini namoyon etadi:

- xikmat odobi,
- xizmat odobi.

Xikmat odobi poklik va to'g'ri yo'lga yetaklaydi. Xizmat odobi esa badavlatlik va obro'ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi. Odob rahbarni aql va ahloq egasi bo'lishga, vijdonli, or-nomusli, sof kungilli, subutli bo'lishga da'vat etadi.

Iymon arabcha ishonch ma'nosidan olingan bo'lib, rahbar boshqalarga nisbatan har qanday munosabatda iymonli bo'lishi lozim. Iymonli rahbarni qisqacha quyidagicha tavsiflash mumkin:

- e'tiqodli, ya'ni o'z fikri va qarashlariga mahkam,
- maslakli, ya'ni o'ziga xos aqidalari bilan boshqalardan ajralib turuvchi ijtimoiy-siyosiy, ilmiy, g'oyaviy va diniy yo'l sohibi,
- taqvodor, ya'ni birovning haqiga xiyonat qilmaydigan,
- sharm-xayoli, ya'ni har qanday nojo'ya xatti-harakatlardan o'zini tiya oladigan,

- oriyatli, ya'ni o'ziga nomunosib yoki ep ko'rilmagan ishdan, narsadan xijolat tortadigan,
- andishali, ya'ni oqibatini o'ylab ish qiladigan, yuz-xotirni biladigan, farosatli,
- vijdonli, ya'ni nohaq, adolatsiz ishlardan g'azabga keladigan, bularga qarshilik bildiradigan, o'z faoliyatining yaxshi tomonlaridan kanoatlanib, xursand bo'ladigan, yomon tomonlaridan norozi bo'lib ruxan eziladigan, ya'ni vijdon azobiga tushadigan.

Sodda qilib aytganda, iymon uch narsaning butunligidan xosil bo'ladi: e'tiqod, ikror va amal. E'tiqod - bu ishonch. Iqrar - so'zda buni tan olish. Amal - yaxshi ishlar bilan uni isbotlash.

Insof - bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi, ishda, kishilarga munosabatda halollik, to'g'rilik, barobarlik, sofdillik, va haqiqatgo'ylikdir.

Insof - har qanday kishining, xususan rahbarning jamiyat, tevarak-atrofidagi kishilar oldida o'z xatti-harakati bilan ma'naviy mas'uliyatini xis etishining ifodasidir.

Adolat bu barcha fazilatlar ichidagi eng Oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbar ahloqiy xislatlar asosida bemalol qonun o'rmini bo'sa oladi. Ulug' alloma Nosiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini alohida uqtirgan edi:

1. Aholi turli tabaqalarining o'zaro uyg'un bo'lishini ta'minlashdir.
2. El-ulusning haq-huquqi teng ta'minlangan holda kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish.
3. Barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson o'z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Iktidorli - bu kishilarda biror soha bo'yicha layoqat borligini anglatadi. O'zidagi qobiliyatni to'la namoyon qilish uchun qat'iyat ko'rsata oladigan kishilar tushuniladi. Ular kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijaga - maqsadiga yetadi. Iqtidorli insonlar o'z faoliyatlari bilan hatto ba'zi bir kamharakat katta iste'dod egalariga karaganda ham ko'proq jamiyatga foyda yetkazadilar.

Qayd qilingan fazilatlar mujassamlanmagan rahbar rahbarlik lavozimiga yo tanish-bilish, yoki karindosh urug'chilik, yoyinki po'ra berib erishgan. Bunday rahbarlar nafaqat davlatning, balki butun xalqning turgan-bitgan shuridir.

8.2. Korxonaning ichki muhitida rahbar munosabati

Amaliyotda rahbar madaniyati aniq ko'rsatkichlarda o'z ifodasini to'padi. Ularni quyidagicha uch guruhga bo'lish mumkin:

1. Rahbarning o'ziga nisbatan madaniyatligi: bunda rahbar so'z bilan ish biriligiga e'tibor berishi kerak. Belgilangan muddatda mo'ljallangan ishni bajarishni nazorat qila bilishi lozim. Hatto rahbar o'zi ham belgilangan intizomga rioya qilayotganini kuzata olishi darkor. Rahbarlik doirasidagi o'z malakasini doimo oshirib borishi zarur. O'ziga va xodimlarga nisbatan talabchan bo'lish kerak.
2. Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatligi: bunda rahbar xalqparvarlik xislatlarini namoyon qila olishi kerak, korxona ishchi-xodimlariga e'tibor va hurmat, xayrixox va iltifotli bo'lishi lozim. Olijanoblik va byeg'arazlik, holislik, kishilarning qadriga yetish kabi xususiyatlar asosida atrofdegilar bilan munosabatda bo'lishi kerak.
3. Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi: bunda rahbar yuqori darajadagi fuqarolik, vatanparvarlik burchini bajara olishi kerak. Jamiyat baxt-saodati yo'lida halol mehnat qilishi, jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilishi, qonunlarga, huquqiy akt va bitimlarga, davlat intizomiga qat'iy rioya qilishi zarur. Ko'pfikrlilikka

ochiqko'ngil bo'lish va uni hurmat qilishi shuningdek, huquqiy, Moddiy va ma'naviy javobgarlikni tan olish va rioya qilish kabi xususiyatlarni hisobga olishi shart.

Har qanday holatda ham rahbar qaysi bo'g'inda boshliq bo'lishidan qat'iy nazar, o'zining asosiy majburiyati, ya'ni qo'l ostidagilarni o'zining misolida tarbiyalashni unutmastligi kerak. Chunki rahbar nafaqat boshliq, u o'z navbatida ham tarbiyachi, ham sosiolog, ham psixologdir, sodda qilib aytganda rahbar - bu kishilar o'rtasidagi murakkab munosabatlarni saqlovchi, uyg'unlashtiruvchi «muxandisdir». Bugungi kunda jamiyatimiz ana shunday rahbarlarga o'ta muxtojdir.

Rahbar xodimlarni qabul qilish, ularning tashvishlariga quloq solish, og'irlarini yengil qilish vazifalarini uddalay olishi kerak. qabulingizda bo'lgan kishining muammosini hal etish imkoniyatingiz bo'lmagan taqdirda ham Siz u kishini samimiy iltifot bilan kuzating va xayrixohlik bilan ishining o'nglanib ketishiga umid baxshida eting. Umuman, xizmat yuzasidan qabul chog'ingizda quyidagi qoidaga rioya qilsangiz maqsadga muvofiqdir:

- uchrashganda - xushfe'llik,
- tinglash chog'i - e'tibor, rag'bat,
- baxslashganda - ko'p narsa bilishga qiziqish,
- tanqid paytida - o'zini tuta bilish.

Tashkilotda rahbarlardan qaysi biri, qanday masala yuzasidan kishilarni qabul qilishi aniq belgilab qo'yilishi zarur. Bo'ysunuvchilarning iltimosiga ko'ra qabul qilganda rahbar ularga iltimos va takliflarini qisqa bayon qilishni o'rgatishi lozim. Agar rahbar o'zi taklif qilib qabul etsa, bo'ysunuvchi bu haqida oldindan xabardor qilinishi kerak. Suhbat chog'ida ishonch muhitini vujudga keltirish lozim, suhbatdoshni majbur qilish, sha'nini pastga urish mumkin emas.

Har bir rahbar korxona yoki tashkilot ichki muhitida yuzaga kelgan muammoni muhokama qilishda eng avvalo o'zi obdon tushunib yetishi yoki xech bo'lmasa muammoning yechimi bo'yicha o'zining mustaqil fikriga ega bo'lishi lozim. Shundagina u muammo yechimi bo'yicha taklif qilingan mutaxassislar bilan tengma-teng munozara, baxs yurita olishi mumkin.

8.3. Rahbar o'zini tuta bilish, so'zlashish va topshiriq berish doirasidagi madaniyati

Rahbar madaniyati uning minbarga chiqib so'zlagan chog'ida, u yerda o'zini tutishida, nutqida o'z aksini topadi. Rahbar minbardan turib o'zini ijobiy tomondan namoyon qila olishi uchun quyidagilarga e'tibor qaratishi kerak:

- nutq so'zlayotganda ravon va tushunarli bo'lishi kerak,
- nutqda xatoga yo'l qo'ymay, ko'cha so'zlarini ishlatilmagani ma'qul,
- nutqda ovoz balandligini kuzatib borish kerak,
- muhim fikr va muloxazali o'rinlarda takrorlash hamda urg'u berishga to'g'ri keladi,
- tinglovchilarni diqqat e'tiborini kuzatib boring,

Shuni alohida esda tutish kerakki, tinglovchi quyidagilarga qarab sizga baho beradi:

- minbarda siz o'zingizni qanday tutaysiz?
- siz qanday gapiryapsiz?
- siz qanday qiyingansiz?
- nutq mavzuini siz qay darajada bilasiz?

Muzokaralarni o'tkazishda ham rahbar yetarli tajribaga ega bo'lishi lozim. Muzokara - bu maxsus faoliyat turi bo'lib, o'zining qonun-qoidalari va qonuniyatlariga ega. Bu jarayonda bir-birini o'zaro taraqqiy ettirish, hamkorlikda muammolarni tahlil qilish kabilarga erishiladi. Muzokaralar olib borilyapganda rahbar keskin ko'rinishdagi ixtiloflardan holi bo'lib, o'zaro

manfaatli yechimlarni topishga intilishi kerak. Chunki muzokaradagi yutuk eng avvalo munozaraning mantiqiyliги evaziga erishiladi. Muzokara vaqtida rahbar o'zini shunday tutishi kerakki, munozara jarayonida u o'zining mavkeini kuchaytiruvchi dalillarga e'tiborini qaratishi lozim. Tovardan ko'ra g'oya qimmatliroq ekanini unutmasligi kerak.

**Rahbar so'zlashganda ishlatishi mumkin bo'lgan
ijobiy va salbiy iboralar namunasi**

Ijobiy	Salbiy
Men o'z fikrimni aniq va to'la ayta olmadim.	Siz meni tushuna olmaysiz.
Men xatoga yo'l qo'ydim va uni tuzataman.	Bu mening aybim emas.
Buni boshqacha tushuntirishga harakat qilaman.	Yuz marta Sizga takrorlayapman.
Asrlab yashaysanu, asrlab o'rganar ekansan.	Mening ish tajribam shu.
Ehtimol, bunga biz turlicha yondashar ekanmiz.	Siz nohaqsiz, men o'z fikrimda qolaman.

MT *Jadvalda keltirilgan iboralar namunasini tahlil qiling.*

Ma'lumki, biz texnika-texnologiya rivojlangan davrda yashayapmiz. Ulardan umumli foydalanish bir necha millionlarni tejaydi, desak xato qilmaymiz. Bugungi kunda iqtisodiyotni boshqarish uzviy aloqalar o'rnatishni takazo etadi. Bunday iqtisodiy aloqalar hozirgi kunda foydalanilayotgan aloqa vositalari orqali amalga oshirilmoqdaki, undan foydalanish rahbar mehnatini osonlashtiradi va masofani yaqinlashtiradi. Masalan, telefon - ayni davrda har bir rahbar uchun eng zarur aloqa vositasidir. Undan foydalanganda o'ziga yarasha so'zlashish madaniyatiga rioya qilishimiz kerak. So'zlashganda aniq va lo'nda iboralar ishlatilgani ma'qul. Ko'ng'iroq qilishdan oldin maqsadni belgilab olish, muhim so'zlashuv rejasini tuzib olish lozim. Ayniqsa notanish (yangi aloqa o'rnatayotgan) kishi bilan gaplashganda shunga E'tibor berish kerakki, so'zlashuvdan so'ng u (notanish) kishi siz haqingizda yaxshi taassurot qoldirsin.

Rahbar o'zining madaniyatini yana shunda namoyon eta olishi kerakki, u topshiriq berish madaniyatini ham uddalashi kerak. Tashkilochilikning, xususan, rahbarlikning qoidasi - bu ishni boshqalarga topshirish, rahbarning o'zi esa shu topshiriqning bajarilishi ustidan nazorat qilishi demakdir. Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'ralashib qolib, ularga o'z vaqtini sarflasa, bu juda xunuk ish bo'ladi.

Rahbar o'z qo'l ostidagi xodimiga topshiriq berarkan, u quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

- topshiriq ob'ektiv zarur bo'lmog'i lozim,
- shu topshiriqning bajarilishiga to'liq ishonch bo'lmog'i kerak,
- topshiriqni berishdan oldin u to'g'rida bajaruvchi bilan maslahatlashing,
- o'zingizga bog'liq bo'lgan sharoitlarni yaratib bering,
- bo'ysunuvchining imkoniyati va sharoitini hisobga oling,
- topshiriqni iltimos shaklida ifodalang,
- topshiriqni ochiq ko'ngillik bilan oxista ifodalang va bering,
- topshiriq berish jarayonida xushmuomala va samimiy bo'lishni unutmang,
- qo'l ostingizda ishlaydigan xodimlarni o'qitish uchun vaqt topish zarurligini esdan chiqarmang,
- topshiriqning o'ta muhimligini xodimingizga tushuntiring va uni qiziqitiring,

- bitta bo'ysunuvchiga bir necha topshiriq bermang,
- topshiriqni bajarish muddati va uning natijalarini taqdim etish shaklini aniq ko'rsating,
- bo'ysunuvchi bajaradigan ishni bajarmang,
- topshiriqning bajarilishini talab qiling,
- ruxsat etilmagan topshiriq berishdan saqlaning.

Rahbar shu narsani tushunib olishi kerakki, u hamma ishlarni miridan-sirigacha bilib olishi shart emas, bunga xojat ham yo'q. U quyi boshqarish bo'g'inlariga huquqlar berish, mas'uliyat va vazifalar yuklash usulini egallab olmog'i kerak.

Mavzuga oid tayanch so'z va iboralar

1. Rahbar madaniyati
2. Korxonaning ichki muhitida rahbar munosabati
3. Telefonda so'zlashuv madaniyati

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Abduraxmonov K. va boshqalar. Personalni boshqarish. -T.; Sharq, 1998.
2. Sharifxo'jaev -M.: Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. -T.; O'qituvchi, 2001.

qo'shimcha adabiyotlar

1. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. -SPb.: Spetsial'naya Literatura, 1999. -700 s. il.
2. Shamxalov F.I. Amerikanskiy menedjment: teoriya i praktika. -M.: 1993.
3. Sheynov V.P. Kak upravlyat drugimi. Kak upravlyat soboy: iskusstvo menedjera. -M.: Assiana, 1996.

9-mavzu. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH

Reja:

- 9.1. Nizo va uning kelib chiqish sabablari, turlari.
- 9.2. Nizolarni boshqarish.
- 9.3. Stress va uni boshqarish

9.1. Nizo va uning kelib chiqish sabablari, turlari

Nizo — bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida murosa mavjud bo'lmasligidir. Har bir tomon o'z nuqtai nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to'sqinlik qiladi (masalan ikki muhandis stanok yaratib, har biri o'z loyihasini qabul qilinishini talab qiladi). Nizo ko'pincha tajovuz, tahdid, munozara, dushmanlik, urush va x.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul xodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo'l qo'ymaslik yoki vujudga kiyelgan chog'da tezlik bilan hal etish zarur. Nizoga nisbatan bunday munosabat «ilmiy boshqaruv» va «ma'muriy maktab»ga mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

«Insoniy munosabatlar» maktabiga mansub mualliflar, shuningdek nizolarga yo'l qo'ymaslik mumkin deb hisoblaganlar. Nizolarga korxona faoliyati samarador emasligi va yomon boshqaruv belgisi sifatida qaraganlar. Ular fikriga kura korxonadagi yaxshi o'zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin, deb hisoblaganlar.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda ba'zi nizolar mavjud bo'libgina qolmay, balki ular mavjud bo'lishi zaruratdir. Albatta, nizo hamisha ham ijobiy xususiyatga ega bo'lmaydi. Ba'zi hollarda u alohida shaxs yoki butun korxona ehtiyojlarini qondirishga tusqinlik qiladi. Lekin ko'pchilik hollarda nizolar turli nuqtai nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo'shimcha axborot, muqobil qarorlarga ega

bo'lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o'z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

Shunday qilib, nizo ma'lum bir vazifa bajarishi va korxona faoliyati samaradorligi ortishi uchun xizmat qilishi mumkin, yoki biror vazifani bajarishga to'sqinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxona faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolarni boshqarish uchun nizoli vaziyat vujudga kelish sabablarini bilish lozim. Nizolarning to'rt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki nizosi, shaxs va guruh o'rtasidagi nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, guruhlar o'rtasidagi nizo.

Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudga keladi. Masalan, syex boshlig'iga ishlab chiqarish boshlig'i maxsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxona SNB bo'limi (sifat nazorat bo'limi) boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashirish yo'li bilan mahsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday holda nizoning asosiy sababi - yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir. Shaxs ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmasligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o'sha syex boshlig'i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbardan shanba kunini ish kuni deb e'lon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi haqida buyruq oladi. Natijada ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi. Shaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgan hisoblanadi va korxonada u turlicha namoyon bo'ladi. Ko'pincha bu rahbarlarning hokimiyat, resurs, kapital va ish kuchi uchun manfaatdorligidan iboratdir - har bir rahbar resurslar cheklangan bo'lganligi sababli, ular faqat u korxonasini resurslar bilan ta'minlanishini o'ylashga majbur. Bitta bo'sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo'lgan holda ham ular o'rtasida uzoq nizo davom etishi mumkin. Shaxslar o'rtasidagi nizo ikki shaxs o'rtasidagi qarama-qarshilik sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin. Turli fe'l, dunyoqarash, qadriyatlarga ega kishilar ko'pincha chiqisha olmaydi.

Alohida shaxs va guruh o'rtasida - bu shaxs va guruhning mulohazalarida farq qiluvchi nuqtai nazarlarning yuzaga kelishi natijasidagi nizo ko'rinishidir. Masalan, majlisda sotuv hajmini oshirish masalasini muhokama qilish jarayonida ko'pchilik bunga mahsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foyda qisqarishiga hamda mahsulot sifati yomonlashgan degan fikrga olib keladi, deyishi mumkin. Bu hol albatta nizoga olib keladi yoki rahbarning intizomni mustahkamlash uchun ko'rgan tadbirlari xodimlar guruhiga yoqmasligi mumkin. Bu holda guruh rahbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mehnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruhlar o'rtasidagi nizo guruhlar o'rtasidagi kelishmovchiliklarni olib keladi, masalan, kasaba qo'mitasi va ma'muriyat o'rtasida, korxona chiziqli boshqaruvi bilan shtabli boshqaruvchilar o'rtasida ro'y berishi mumkin. Chiziqli rahbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, har bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar. Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil hal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, hayotiy tajriba va hulqdagi farqlar, qoniqarsiz kommunikatsiyalardir.

Ba'zi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. Shu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi ehtimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish haqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar - boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadilar.

Tashkilot ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish ehtimoli ham shuncha ortadi. Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir. Tasavvur va qadriyatlar o'rtasidaga farq ham nizolar chiqishiga sabab

bo'ladi. Masalan, rahbar qo'l ostidagi xodim o'z fikrini bildirish huquqiga ega deb o'ylasa, rahbar fikriga ko'ra faqat uning fikri so'ralganda bildirish, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarish kerak.

Oliy o'quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri har bir muammoli ishni qattiq nazorat qilgani holda nizoli vaziyat vujudga kelishi mumkin.

Kishilar hulqi va hayotiy tajriba farq qilishi ham nizoga olib kelishi mumkin. Ba'zan har bir so'z uchun janjallashuvchi kishilar ham uchrab turadi. Bunday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo'ladi.

Qoniqarsiz kommunikatsiyalar, ya'ni axborot almashinuvi qiyinlashuvi nizo uchun ham sabab, ham uning oqibati bo'lishi mumkin. Masalan, har bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmagan taqdirda ham bo'limlar, ham ayrim xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishiga olib keladi. Bir necha nizo manbaining mavjud bo'lishi nizoli vaziyat ehtimolini ko'paytiradi.

Bir tomon ikkinchi tomonga o'z nuqtai nazari to'g'ri ekanligini o'qtirishi natijasida bunday nizolar vujudga keladi.

9.2. Nizoli vaziyatni boshqarish

Nizoli vaziyatni boshqarishning bir qancha samarali usullari mavjud bo'lib, ularni quyidagi ikki toifaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o'rtasidagi.

Rahbar nizoning asosiy sababi kishilar fe'lidan iborat, deb hisoblamasliga kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo'lishi mumkin, lekin ular ko'pincha nizoga olib keluvchi omillar qatoriga kiradi, xolos. Rahbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar toyeifasida taxlil qilishi kerak.

Nizolarni xal etishning to'rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, koordinatsiya va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimini qo'llash.

Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni boshqarishning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi, har bir xodimga, bo'linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy xuquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

Nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir usuli koordinatsiya mexanizmi — buyruqlar zanjiri, vakolatlarni taqsimlashni qo'llashdir. Agar bir-ikki xodim o'rtasida ba'zi masalalar bo'yicha norozilik bo'lsa, ular umumiy boshliqlarga qaror qabul qilish uchun murojaat qilishlari nizoning oddini oladi. Yagona boshchilik usuli nizoli vaziyat oldini olish imkonini beradi, chunki rahbar qo'l ostida ishlovchi xodim kimga bo'ysunishini yaxshi biladi.

Nizoli vaziyatni boshqarishda boshqaruv iyerarxiyasi, vazifalarni bog'lovchi xizmatlar, maqsadli guruhlar kabi integratsiya vositalarini qo'llash zarur. Masalan, savdo bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizo vujudga kelgan korxonada buyurtma va sotuv ob'yektlarini uyg'unlashtiruvchi bo'linmalar xizmatlarini tashkil etish yo'li bilan muammoni hal etish mumkin. Umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir tarkibiy usulidir. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uch smenasi bir-biri bilan nizo qilgan bo'lsa, har bir smena uchun emas, balki butun korxona bo'lim uchun vazifa belgilanishi lozim. Xuddi shunday tarzda butun korxona uchun maqsad belgilash bo'limlar boshliqlari faqat bo'lim uchun emas, balki butun korxona uchun muhim qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida kishilar hulqiga ta'sir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin. Muammoni hal etishga har tomonlama chuqur yondashuvchilarga tashakkur e'lon qilinishi, mukofot berilishi, yoki yuqori lavozimga ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi shaxslararo besh uslubi mavjud.

Chetlanish kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin

bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni muhokama qilmaslikka harakat qilishni ifodalaydi.

Silliqlash bekorga jahl qilmaslik, bitta jamoa a'zosi bo'lganligi uchun xodimlar bir-biridan achchiqlanmasligi kerakligini ko'zda tutadi. Nizolar bo'yicha amerikalik olimlar R. Bleyk va D. Muton bir kishida nizoga bo'lgan intilishni bu muammo uncha katta ahamiyatga ega emasligini, hozirgi paytda yaxshi narsalar haqida o'ylash kerakligini ta'kidlash bilan bosish mumkinligini ko'rsatganlar. Natijada tinchlik- totuvlik o'rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

Zo'rlash taklif etilayotgan nuqtai nazarni zo'rlik bilan qabul qildirishdir. Bunday yo'l tutgan kishini boshqalar fikri qiziqtirmaydi, nizo kuch bilan, boshliq irodasiga bo'ysundirish yo'li bilan bartaraf etiladi. Bu uslub rahbar qo'l ostidagilarga nisbatan katta kudratga ega bo'lgan vaziyatlarda qo'l keladi. Bu uslubning kamchiligi — xodimlar tashabbusini bo'g'adi. Zo'rlash yoshroq va bilimi kuchliroq xodimlar o'rtasida norozilik vujudga kelishiga olib keladi.

Kelishuv boshqa tomon nuqtai nazarini ma'lum darajada qabul qilishni ifodalaydi. Kelishuv qobiliyati yuqori baholanadi, chunki u ziddiyatlarni bartaraf qilish, tomonlar rozi bo'lishiga olib keladi.

Muammoni hal etish turli nuqtai nazarlari mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqish sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishish xamda barcha tomon uchun maqbul ish ko'rishni ko'zda tutadi. Nizolarni chuqur tahlil etish va hal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-qanoat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lish lozim.

Shunday qilib nizoli qarashlar vujudga kelgan murakkab vaziyatda muammoni hal etishning o'ziga xos uslubini qo'llab uni boshqara olish zarurdir. Barcha nizo qiluvchi tomonlar uchun to'g'ri keladigan muammoning yechimini topish katta ahamiyatga ega.

9.3. Stress va uni boshqarish

Ko'pchilik rahbarlarning qo'l ostida ishlovchilar sog'lig'iga zarar keltirish, oilalarda ruhiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga rahm-shafqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto'g'ri ekanligini namoyon qilmoqda: rahbar, ba'zi tadqiqotchilar fikricha oilani qo'llab-quvvatlash vaziyatini mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda biror tomon tarafi bo'lish, yoki uni oqlash ziddiyat kuchayishiga olib keladi deb ta'kidlasalarda, xodimlarni ruhiy tushkunlik davrida qo'llab-quvvatlash lozim. Xatto eng namunali oila ham ishda olingan ruhiy zarbani bartaraf qilolmaydi, rahbarning esa bunga imkoniyati bor bo'ladi. Yaxshi rahbar doimo o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladi, ruhiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar ahvolidan doimo xabardor bo'ladi. U xodimlari vazifasini o'zi bajarishga harakat qilmaydi, shu bilan birga ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlari uchun harakat qiladi. Bunday rahbar och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan ko'ra, uni tutishni o'rgatish muhimligidan kelib chiqadi. Ishonchli rahbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xolos etadi. Tajribali rahbar xodimlarini ruhiy zarba natijasida kelib chiquvchi jismoniy va ruhiy tushkunlikdan himoya qila oladi. Ko'pincha ruhiy zarba ostida bo'luvchi, lekin rahbar ko'lpab-quvvatlovchi xodimlar bunday qo'llab-quvvatlamaydigan xodimlarga nisbatan ikki marta kam kasalga chalinishlarini ko'rsatadi.

Shunisi qiziqki, o'z oilasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llab-quvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy zarba byergan boyili kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday holat xatto yuqori ish haqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy bo'lganlar orasida kuzatilar ekan.

Agar psixologiya sohasida ma'lum bilimga ega bo'lgan rahbar ruhan tushkunlikga tushgan xodim uchun tayanch bo'lsa, noto'g'ri tushunchaga ega rahbarlar esa xodim sog'lig'i uchun zarar keltirishi mumkin.

Ruhiy tushkunlik zarba ehtimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug'ullanish omillari ham kiradi.

Xulosa

1. Munozara - bu ikki va undan ortiq tomonlarning kelishmovchiligi tushuniladi, bular muayyan shaxs yoki guruhlar bo'lishi mumkin.
2. Munozaraning to'rtta asosiy turi mavjud: shaxs ichidagi munazora; shaxs va guruh o'rtasidagi munozara; shaxslararo munozara.
3. Munozarlar funksional va funksional bo'lmagan turlarga bo'linadi.

Savollar

1. Ishlab chiqarishda munozara vaziyatlari kelib chiqishining sababi nimada?
2. Menejer stresslarni, munozarali vaziyatlarni boshqarish uchun nimalarni bilishi lozim?
3. Ishlab chiqarish sharoitida munozaralarning qaysi turlari uchrab turadi?
4. Munozara vaziyatlarini yechish uchun menejerlar qanday usullar qo'llashadi?
5. Stresslarning kelib chiqishini qaysi omillar aniqlaydi?

10-mavzu. MENEJMENTDA MOTIVLASHTIRISH

Reja:

- 10.1. Motivlashtirish va ehtiyoj tushunchasi.
- 10.2. Ehtiyojlar va ularning turlari.
- 10.3. Motivlashtirish nazariyalari.

10.1. Motivlashtirish va ehtiyoj tushunchasi.

Motivatsiya – o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarmi yoki yo'qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo'rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilganlar.

XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, odamlar hamma vaqt ham ularga ko'proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya'ni motivatsiya qilinayotgan harakatlarni pul mukofotlariga almashtirilishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondoshuvni asossizligini aniqlab berganlar va motivatsiya ehtiyojlarning murakkab yig'indisining natijasi ekanligini ko'rsatganlar. Xodimlarni rag'batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

Boshqaruvning motivatsiya usullarini quyidagilarga ajratish mumkin:

- iqtisodiy motivatsiya usullari - ish haqi, mukofot, imtiyozli foizlar, foydalarda ishtirok etish, aksiyalar paketi, qo'shimcha ish haqi va boshqalar;
- ijtimoiy motivatsiya usullari - ijtimoiy tan olinish, tashakkurnoma, qoyil qolish, ilohiylashtirish, nafratlanish va h.k;
- psixologik motivatsiya usullari - shaxs ahamiyatini his qilish, befarqlik, zararlilik, keraksizlik va boshqalar;
- hukmronlik motivatsiya usullari - lavozimini oshirish, qo'shimcha vakolatlar berish va boshqalar;
- ijtimoiy psixologik motivatsiya usullari - ijtimoiy faollikni oshirish, tajriba almashtirish, tanqid, ishga doir boshqaruv va kasbiy etika va h.k;
- ma'naviy motivatsiya usullari - shaxsiy yoki ommaviy tan olish, maqtov va tanqid;

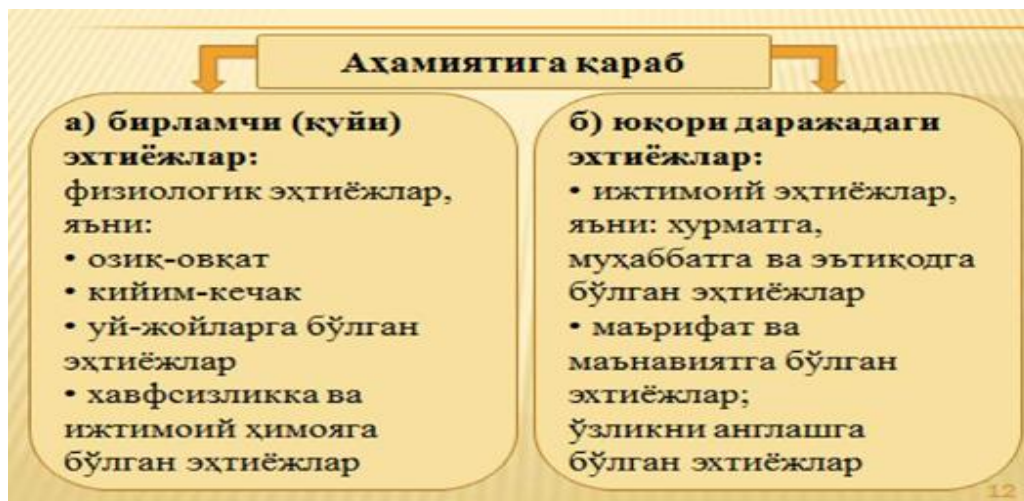
- maqsadli usul;
- ishlarni loyihalashtirish va qayta loyihalashtirish (boyitish) usuli;
- xodimni jalb qilish usuli (partisipativ usul);
- motivatsiya va undovlarni o'rganish sabablari - eksperimental usullar, hulqni va uning sabablarini boshqa tomonidan baholash usullari, o'rganish usullari (suhbat, so'rov, anketa to'ldirish) va boshqalar.

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uni quyidagi shartlikning ma'lum darajasidagi oltita birini orqasidan biri keluvchi bosqichlar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin:

- ehtiyojni vujudga kelishi;
- ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yo'llarni qidirib topish;
- harakatlarning maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash;
- kerakli harakatlarni amalga oshirish;
- amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish;
- ehtiyojlarni qanoatlantirish, bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni hammadan avval motivatsiyaning mazmuniy nazariyalarini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D. Mak Klellandlarning asarlari katta ahamiyatga ega bo'lgan.

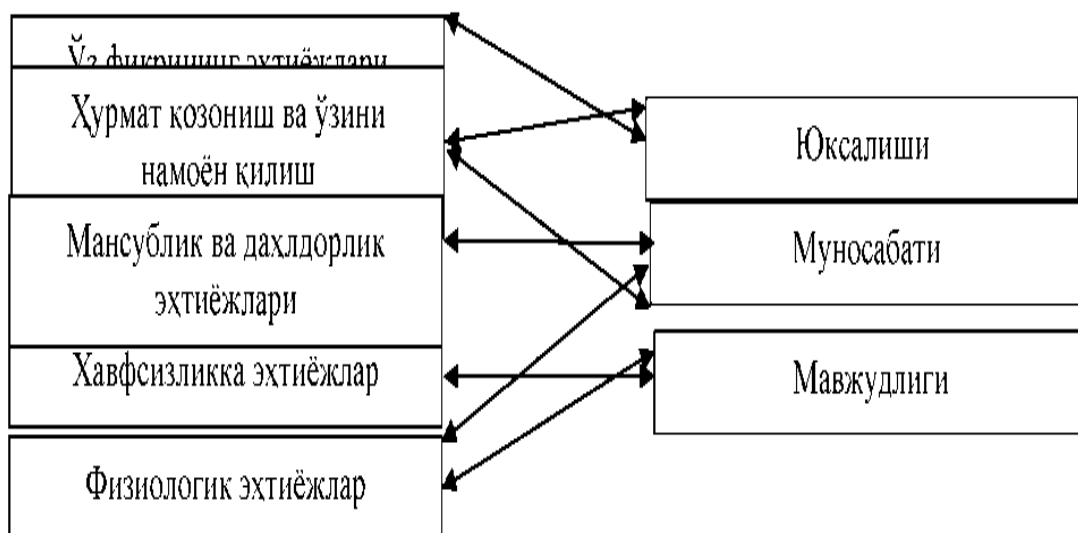
10.2. Ehtiyojlar va ularning turlari.





Алоҳида шахс ва жамият нуқтан назаридан эҳтиёжларни қуйидагича гуруҳлаш мумкин:

Шахс учун	Жамият учун
Асосий эҳтиёжлар: • озик-овкат, кийим-кечак ва уй-жойга; • дам олиш ва соғлиққа.	Асосий эҳтиёжлар: • меҳнатга • хавфсизликка • қўшимча маҳсулотга • бошқаришга
Рағбат ва талаблар: • моддий • ижтимоий • эстетик	Рағбат ва талаблар: • замонавий ишлаб чиқаришга • маънавий-маърифий тараққиётга • раҳм-шавкатга
Ижтимоий эҳтиёжлар: • ижодий меҳнатга • оила ва муҳаббатга • билим ва ахборотга • тоат, ибодатга • зурриётни давом эттиришга • тартиб ва барқарорликка • бўш вақт ва дам олишга • ўзликни англашга	Ижтимоий эҳтиёжлар: • барқарорликка • ишончга • мустақилликка



17.3-расм. Маслоу ва Алдерфернинг эҳтиёжлар назарияларининг иерархик ўзаро муносабатлари.

Gersbergning ikki omilli nazariyasi: irsiy omillar, ehtiyojlarning har xil nazariyalarini solishtirish va ularni boshqarish amaliyotda qo'llash. Odatda kishi o'z harakatlaridan, atrofdagilardan o'zining holatidan qoniqishi hamda bulardan qoniqmasligi mumkin, kishi kayfiyati ushbu oraliqlarda bo'lishi mumkin. Gersbergnnig bu haqidagi xulosasi shuki, qoniqmaslikka olib keluvchi omillarni bartaraf etish qoniqishga olib kelavermaydi va aksincha, qoniqishga olib keluvchi qandaydir omillar baribir qoniqmaslikning o'sishiga ta'sir etmaydi.

"Qoniqish - qoniqmaslik" jarayoni, asosan, ishning mazmuni bilan bog'liq, ya'ni ishdagi omillarga munosabati bo'yicha ichkilari hal kiluvchidir. Bu omillar kishi xulqida kuchli moyillik ta'sirini ko'rsatishi mumkin. Birlamchi nazariya, ya'ni qoniqmaslik manbalari (korxona siyosati, nazorat, mehnat sharoiti, ish haqi, huquqiy holat, oila va

ishchilar bilan munosabat va mehnat xavfsizligi) bo'lsa, ikkilamchi nazariya, ya'ni yuqori qoniqish manbalari (yutuqlarga erishish, hurmat kozonish, ishlab qoniqish, mas'uliyat, yuksalish va o'sish) Gersbergga quyidagilarni xulosa qilishga asos bo'ldi: malakali rahbar har ikki omillarga ham tayanib ish ko'radi.

Yuqorida bayon etilgan g'oyalardan xulosa qilish mumkinki, kishi moyilligi asosida nima yotishini qandaydir ta'limot qoidasiga aylantirish va moyillikni aniqlash mumkin emas. Har bir ifodalangan nazariyalar ma'lum jiddiy farqqa ega. Demak, ularni amaliyotga aynan qo'llash imkoni cheklangan.

Mak Klelland nazariyasida undovlanayotgan odamning uchta ehtiyojlari ko'rib chiqiladi:

- **muvaqqatlik** ehtiyoj, qo'yilgan maqsadlarga erishishga avvaliga qaraganda samaraliroq intilish;

- **dahldorlik** ehtiyoj, u atrofdagilar bilan yaxshi munosabatlarni qidirib topish va o'rnatish, ulardan yordam olish orqali amalga oshiriladi. Ularni qanoatlantirish uchun egalariga keng aloqalar, axborotlar bilan ta'minlanishi va boshqalar zarur;

- **hukmronlik** ehtiyoj (ma'muriy, obro', iqtidor va h.k), u odamlar hulqiga ta'sir ko'rsatish, ularning harakatlari uchun javobgarlikni o'ziga olishga intilishdan iboratdir.

Bunda shu narsa ta'kidlanadiki, hozirgi vaqtda ayniqsa yuqori bosqichdagi ehtiyojlar muhimlar, chunki pastki bosqichdagi ehtiyojlar, qoidaga ko'ra, qanoatlantirib bo'linganlar (rivojlangan mamlakatlarda).

F. Gersbergning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlar gigiyenik omillar va motivatsiyaga bo'linadilar. Gigiyenik omillar (ish haqi, sharoitlar, munosabatlar, ishdagi tartib va xavfsizlik, mavqe) motivatsiya bo'lmaydilar, chunki ular odamni faqat normal sharoitlar bilan ta'minlaydilar va haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelmaydilar. A. Maslou va Mak Klelland bo'yicha yuqori bosqich ehtiyojlariga taxminan mos keluvchi motivatsiya odamning hulqiga faol ta'sir ko'rsatadi. Qo'l ostidagilarni samaraliroq undash uchun rahbarning o'zi ishning mohiyatiga kirib borishi kerak.

10.3. Motivlashtirish nazariyalari

Motivatsiyaning ko'rsatib o'tilgan mazmunli nazariyalaridan tashqari **prosessual** nazariyalari ham mavjud. Ularda odam maqsadlarga erishish uchun harakatlarni qanday taqsimlashi va ularni amalga oshirish jarayonida hulqning turini tanlashi tahlil qilinadi. Bu nazariyalarga muvofiq shaxsning hulqi yana uning ushbu vaziyat bilan bog'liq idroq etishi va kutishlarining vazifasi va u tomonidan tanlab olingan hulq turining ehtimol bo'lgan oqibatlarini bo'ladi.

Motivatsiyaning quyidagi asosiy prosessual nazariyalari tan olingan: kutishlar nazariyasi, adolat nazariyasi, va Porter -Loularning motivatsiya modeli, hamda partisipativ boshqaruv konsepsiyasi.

Kutishlar nazariyasiga muvofiq faol ehtiyojni mavjudligi odamni ma'lum maqsadga erishishga motivatsiyaning yagona zaruriy sharti bo'lmaydi. Odam yana hulqining u tomonidan tanlab olingan turi haqiqatdan ham qanoatlantirishga yoki istalganni olishga olib kelishiga umid qilishi kerak. Ushbu nazariyada motivatsiya tizimi tizimni kirishi - mehnat xarajatlari va uning chiqishi uchun qilingan mehnatni mukofotlash bilan qanoatlanganlik darajasi o'rtasidagi miqdoriy o'zaro aloqalarda quriladi. Masalan, ijrochi o'z mehnati intensivligini 20%ga oshirib, mehnat intensivligini oshishidan mukofotlar bilan qanoatlantirish darajasi ham 20%dan kam bo'lmasligiga ishonishi kerak. Bunda menejmentning vazifasi unumdorlikni yoki ijrochi mehnati sifatini o'sishiga motivatsiyaning miqdoriy asoslangan tizimini ishlab chiqishdan iboratdir.

Asoschisi Steysi Adams bo'lgan adolat nazariyasi shu narsaga asoslanadiki, odamlar olingan mukofotning sarflangan harakatlarga nisbatini sub'yektiv ravishda belgilaydilar va keyin uni xuddi shunday ishni bajaruvchi boshqa odamlarning mukofotlanishi bilan solishtiradilar. Agar solishtirish nomutanosiblik yoki adolatsizlikni ko'rsatsa, unda ularda

ruhiy keskinlik vujudga keladi va ular yomon ishlay boshlaydilar. Shuning munosabati bilan menejer bu xodimlarni undashi, keskinlikni olib tashlashi va adolatni tiklash uchun mutanosiblikni tuzatishi kerak. Buni ish haqi va mukofotlar miqdorini o'zgartirish yo'li bilan qilish mumkin.

Porter - Loularning motivatsiya modeli kutishlar va adolat nazariyasiga asoslangan. Xodim tomonidan erishilgan natijalar uchta o'zgaruvchanlarga bog'liq: sarflangan harakatlar, odamning qobiliyati va xususiyatlari, u tomonidan mehnat jarayonida o'z rolini his qilinishi. Sarflangan harakatlar darajasi, o'z navbatida, mukofotning qiymati va odam mukofot olishi va o'zini qanoatlantirilishiga qanchalik ishonishiga bog'liq.

Partisipativ boshqaruv konsepsiyasi quyidagilarga asoslanadi: agar odam har xil tashkilot ichidagi faoliyatda ishtirok etsa, bundan qanoatlanish oladi va katta foyda bilan, sifatliroq va unumliroq ishlaydi.

Misol keltirilgan nazariyalar shuni ko'rsatadiki, bugun insonning motivatsiyasi asosida nima yotganligi va motivatsiya nima bilan belgilanishini izohlab beruvchi qandaydir qonunlashtirilgan ta'lim yo'q. Har bir nazariya belgilangan tub farqlarga ega. Buning ustiga, bu nazariyalarda faqat motivatsiyaning asosida yotgan omillar tahlil qilinadi, ammo motivatsiya jarayoni esa amalda e'tiborsiz qoladi.

Chamasi motivatsiya tizimi yoki xodim mehnatini rag'batlantirilishi barcha ko'rib chiqilayotgan nazariyalarning elementlarini hisobga olishi kerak. Undovlar bo'yicha harakatlar o'z ichiga iqtisodiy va ma'naviy rag'batlantirish, mehnat mazmunining o'zini boyitish, xodimlarning ijodiy salohiyatini namoyon bo'lishi va ularning o'zini o'zi rivojlantirishi uchun sharoitlar yaratishni olishi kerak. Bu vazifalarni amalga oshira turib, menejerlar mehnat jamoasi a'zolarining natijaviy ishi omillariga doimiy ravishda ta'sir ko'rsatishlari kerak. Ularga birinchi navbatda quyidagilar kiradilar: ishning mazmuni bo'yicha turli- tumanligi, ishlovchilar kasbiy malakasini o'sishi va kengayishi, olingan natijalardan qoniqish, javobgarlikni oshishi, tashabbus ko'rsatish imkoniyati va o'zini nazorat qilishni amalga oshirilishi.

Har bir menejer xodim ehtiyojlarining butun turli-tumanligini bilishi, hamda boshqaruvning qaysi idoralari (sub'yektlari) yordamida uning u yoki bu ehtiyojlari qanoatlantirilishi kerakligini bilishi kerak.

Shuni tushunish kerakki, bitta xodimga nisbatan qo'llaniladigan mukofotlash tizimi, boshqasi uchun to'g'ri kelmasligi mumkin. Menejer u yoki bu xodimga nisbatan rag'batlantirishning u yoki bu usulini qo'llashni bilishi kerak.

11-ma'ruza

Mavzu: MARKETINGNI BOSHQARISH

Reja

1. Marketingning boshqarishdagi vazifalari.
2. Menejmentda marketingni tashkil etish.
3. Tovar sifati va uning hayotiy yo'li.

Aniqlashtirilgan o'quv maqsadlari (talabaning vazifalari). Talaba ushbu mavzuni o'zlashtirgandan so'ng:

- ⇒ Marketingning boshqaruvdagi vazifalarini bilib oladi.
- ⇒ Marketingni boshqaruv faoliyati sifatida organadi.
- ⇒ Tovar sifati va uning hayotiy davrini boshqaruvga aloqasini bilib oladi.

⇒ Tovar taklifini amalga oshirish uchun boshqaruvda marketingni alohida o'rni bor ekanligini anglaydi.

11.1. Marketingni boshqarishdagi vazifalari

Boshqarish tarkibida marketing markaziy o'rinni egallashi zarur, chunki unga to'lako'nli bozor xo'jaligini tashkil qilishda, iste'molchi topishda yetakchi vazifa beriladi.

MC Marketingni boshqarishdagi vazifalari nimalardan iborat?

Marketingning vazifalarini o'rganishdan oldin bozor iqtisodiyotiga ta'sir ko'rsatuvchi mexanizm to'g'risida to'la tushunchaga ega bo'lish zarur.



11.1.1- chizma. Korxonaning marketing xizmati bo'limida bajariladigan ishlar tarkibi.

Kuzatuvlar shuni ko'rsatadiki, xalq xo'jaligi sohalarida ishlar markaziy boshqaruvsiz va rejalashtirishsiz olib borilgan davlatlarda tovarlar savdo dukonlariga va omborlarga bir me'yorda kelib turadi va haridorlar ularni harid qilib turadilar. Zarur fabrika va zavodlar quriladi, mehnatkashlar va ishbilarmonlar o'ziga tegishli daromadni oladilar.

Bozor, tovarlar va xizmat ko'rsatish muvozanati talab va taklif qonuniyati ta'sirida ro'yobga chiqadi. Bunga esa yaxshi yo'lga qo'yilgan davlat nazorati hamda marketing orqali erishiladi.

Deyarli ikki asr davomida dunyo amaliyoti talab va taklifning samarali yo'llarini, tovar-pul munosabatlarining davlat miqyosida (solliqlar, hayot darajasi, foizlar va xakozolar) hamda Korxona, birlashma, agrosanoat kompleksi darajasida xo'jalik yuritish - raqobat sharoitidagi marketing boshqaruvini ishlab chiqdi va bizga taqdim etdi. Bu kurash iste'molchi va uning talablarini to'la ko'ndirish maqsadida amalga oshiriladi.

Marketing dasturini ishlab chiqish bilan korxonaning marketing xizmati bo'limi shug'ullanadi. Uning tarkibi 11.1.1-chizmada berilgan.

Marketing faoliyati boshqaruvida haridorga tovar va xizmatlarni moslashtirish qoidasi amal qilinadi.

Firmaning marketing dasturini barcha xizmatchilarga tanishtirish marketing xizmatining muhim vazifasi hisoblanadi. Xizmatchilar, agar ular nima qilish kerakligini va ishning qanday sarf-harajatlar evaziga bajarilishini bilgan taqdirdagina eng yuqori unumdorlik va yaxshi sifat bilan mehnat qiladilar.

Marketolog o'z xizmatchilari oldida katta huquq va javobgarlikka ega. U faqat marketing xizmatini boshqaribgina qolmasdan, balki firma, kompaniya va agrosanoat birlashmasi - ASBning barcha iqtisodiy, moliyaviy, ishlab chiqarish, ijtimoiy ilmiy izlanish faoliyatini doimiy ravishda nazorat qilib turadi. Demak, boshqaruv qarorlarining tovar sotilishida amalga oshirilishi bu marketingning muhim qoidalaridan biri hisoblanadi. Bozorning tovarga bo'lgan munosabati ishlab chiqarish hajmini, to'rini va tarkibini oldindan aniqlab beradi.

Marketolog va uning bo'limi quyidagi vazifalarni bajaradi:

- a) maqsadli bozor tanlash tavsyanomalarini firma imkoniyatlariga bog'lab ishlab chiqadi;
- b) bozor talablarini o'rganadi va tashqi sharoitga bog'lab sotiladigan mahsulot hajmini aniqlaydi;
- v) firma mahsulotlarini sotib oluvchi haridorlar talabini bilish maqsadida, yangi mahsulotlarni texnik tavsifini va to'la tovar ro'yxatini o'rganib chiqadi;
- g) mahsulotning hayot davrini, u yoki bu bosqichga kirishini o'z vaqtida aniqlaydi;
- d) marketing izlanishlarining axborot bilan ta'minlanishini ishlab chiqadi va takomillashtiradi;
- e) firmaning yuqori rahbarlari qarorlaridan va boshqa xizmatchilarining shaxsiy qarorlaridan kelib chiqib, marketing faoliyatini o'tkazadi va to'g'ri yo'lga soladi;
- i) firmaning ilmiy izlanish tashkilotlariga yangi texnologiya va jihozlar to'g'risida tavsiyanomalar beradi;
- z) sotuvning talabini va rag'batlantirishning faoliyat dasturini ishlab chiqadi;
- k) firmaning barcha faoliyatini nazorat qiladi, kerakli hollarda ma'lum faoliyatlarga va ishlab chiqarish jarayoniga chek qo'yadi;
- l) narx siyosatining asosiy yo'nalishini ishlab chiqadi;

Firma yoki qishloq xo'jalik agrosanoat birlashmasi yirik bo'lsa, ularning rahbarlari boshqaruv malakasiga ko'proq diqqat-e'tibor berish kerak. Shu bilan birga korxonaning katta-kichikligiga qaramasdan bitta rahbar qo'l ostida qoida bo'yicha ishlovchilarning soni 8-10 kishidan ortiq bo'lmasligi kerak. Qo'l ostidagilarning bunday nisbati rahbarlarning nazorat qilishini ta'minlaydi.

Agrosanoat kompleksida marketingni xususiyatlari. Bunday boshqaruv tarkibini bunyod qilishdan maqsad mahsulot ishlab chiqaruvchilarni ham, uni iste'mol qiluvchilarni ham ko'niktirishdan iborat. Bu sohada dunyo amaliyotida katta tajriba to'plangan. Chunonchi, AQSh va Kanadada joriy qonuniyatlar asosida davlat kooperativlardan mahsulot sotib oladi, ular bilan bitim tuzadi. Bu bitimda ishlab chiqarishga taalluqli barcha masala, sotib olish shartlari, mahsulot sifati va miqdori, ko'tara narx miqdori va yuqori sifatli mahsulot uchun to'lanadigan qo'shimcha haqlar haqida eslatib o'tiladi. Shu bilan bir vaqtda agar har ikkala tomon bitimni bajarmasa, jarima to'lash ham belgilanadi.

Yirik marketing firmalarida xizmatchilarning ma'lum qismini mutaxassis menejerlar tashkil qiladi, boshqa qismini esa boshqa mutaxassislar (huquqshunoslar, moliya xodimlari, muxosiblar va boshqa) hamda hujjatlar bilan ishlovchi, hisobot tayyorlovchi, EHMda ishlovchi yordamchi ishchilar tashkil qiladi.

Raqobat sharoitida menejerlar yoki marketolog-mutaxassislarning beradigan maslahatlari, jumladan, bozor talabi, mahsulot harakati, mahsulotning sotilishi, narx-navo, masofa, yer-suv haqida berilgan maslahatlar qishloq xo'jalik firmalari uchun juda zarur hisoblanadi.

Maslahatlar bir marotabali yoki uzoq davrli bo'lishi mumkin. Maslahat beruvchining daromadi u xizmat ko'rsatgan firmalarining soniga, ularning katta-kichikligiga, ishlab chiqaruv hujjatlariga va maslahat berish vaqtiga bevosita bog'liq. Bunday boy tajriba xech

qanday ikkilanishsiz o'rganishilishi va bizning davlat xo'jaligik amaliyotiga joriy qilinishi kerak.

11.2. Menejmentda marketingni tashkil etish

Marketing falsafasi juda sodda: ishlab chiqaruvchi shunday mahsulot ishlab chiqarishi kerakki, u sotilishini, firma tomonidan belgilangan darajadagi samaradorlikni va foyda hajmini ta'minlashi kerak.

MC

Bozor muhitidagi boshqaruvda marketingni bilish zarurmi?

Marketing faoliyatining mazmuni va mohiyatida asosiy rol iste'molchiga berilgan, u ma'lum darajada o'zi bo'larchilikni yo'qotadi va oldindan o'rnatilgan xo'jalik aloqalarining so'zlovchi ta'siriga tushadigan bozor rivojlanishining ob'ektiv sharoitlarini aks ettiradi.

Iste'molchi mahsulotga uning texnik-iqtisodiy doirasida o'zining talablarini ilgari suradi va shuning bilan birgalikda ishlab chiqaruvchilar o'rtasida bozor taqsimoti uchun imkoniyat yaratadi. Bozorda raqobat va iste'molchi uchun kurashning ahamiyati oshadi va u mahsulot sifati va raqobatbardoshligiga yuqori talablarni qo'yadi. Bunday vaziyat bozor ehtiyoji va mavjud tayinli iste'molchilarni chuqur va sinchiklab o'rganishga majbur qiladi.

Zamonaviy marketingda asosiy o'rinni ikki omil egallaydi: birinchisi, ilmiy-texnikaviy rivojlanish, uning sharti va sifati tarzida inson omili ahamiyatining kuchayishi, u o'sish darajasi maromi va xodimlar daromadlariga ta'sir ko'rsatmay qolmaydi. Shuning bilan bir vaqtda ijtimoiy ehtiyoj o'sadi. Bunday sharoitda, raqobat, kurash alohida shiddat bilan o'sayotgan paytda jahon bozorini katta korporatsiyalar orasida sotish muomalasi birdan kuchayib ketadi.

Bu holat avval katta, keyin o'rta, asta-sekin kichik kompaniyalarni bir tomondan bozor talabiga moslashishga, boshqa tomondan esa bunday talablarning shakllanishiga boshqaruv ta'sirini ko'rsatadi. Bu jarayon ilmiy-texnika inqilobi ta'sirida kuchayib boradi. Shunday qilib me'yorga aylangan istimolchi taz'yiqli vujudga keladi. Boshqacha aytganda, ishlab chiqaruvchi uchun tez sotiladigan, katta foyda keltiradigan mahsulot ishlab chiqarishi zarur bo'lib qoldi. Buning uchun ijtimoiy va yakka ehtiyojlarni o'rganish, ishlab chiqarishga zamin yaratadigan bozor talabini zaruriy sharti sifatida o'rganish kerak. Shuning uchun ishlab chiqarish ayirboshlashdan emas balki iste'moldan boshlanadi degan tushuncha chuqurlashib bormoqda.

Bu konsepsiya marketingda o'zining ifodasini topdi. Shunday qilib, ehtiyoj va talabni o'rganish orqali bozor talabini to'g'ri mo'ljallash marketing faoliyatining bo'sh vazifasini tashkil qiladi.

Marketing - bu o'zining tamoyilari, vazifasi, tizimi, me'yoriy va huquqiy hujjatlariga ega bo'lgan boshqarish tizimidir:

1. marketingni asosiy tamoyili yashash rejasi va maqsadlarni aniqlashdagi erkinlikning shartligidir,

2. korxona imkoniyatlari uchun mavjud resurslar bilan bog'liqligiga atroflicha yondashuv zarur,

3. markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv ishini qo'lay bog'lab olib borish.

Bu tamoyillarni amalga oshirishga mo'ljallangan marketing vazifalari:

1. Iste'molchilar surovi, taklif va bozor talabini to'la hamda aniq hisobi.

2. Chiqarilayotgan mahsulotning samarali turini aniqlash.

3. Korxona faoliyatining oxirgi natijalari bo'yicha aniqlanadigan samarali asoslangan qarorlar qabul qilish.

4. Iste'molchilar ehtiyojini shakllantirish va sotishdan rag'batlantirish tizimi, sotishdan so'ng texnika xizmat ko'rsatishni tashkil qilish, tovar harakati tizimi, maksimal foydali sotish kanallarni aniqlash asosida sotish siyosatini ishlab chiqish.

Bu vazifalarni amalga oshirish - boshqarishni mos ish darajasida qaror qabul qilish uchun marketing dasturi asosida hisob-kitoblarni so'zlash maqsadida bozor bilan qayta aloqalarini o'rnatilishi ko'zda tutiladi.

Marketing boshqarish faoliyati sifatida o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ma'lum bozor yoki uning segmentida aniq tovarga bo'lgan talabni o'rganish:

- bozor talabidan kelib chiqib mahsulot bo'yicha marketing dasturini tuzish:

- uni ishlab chiqarish samaradorligi va tovarning eng yuqori chiyegara bahosini aniqlash:

- firma xo'jalik faoliyatining oxirgi natijasini aniqlash, ya'ni daromad va sof foydani aniqlash.

Hozirgi bozor tovarlar bilan to'lib-toshgan sharoitda ularning hayot siklining qisqarishi ro'y beradi, shunda yuqori samaradorlikni saqlab turish uchun firma yangi g'oyalarni izlashga kirishadi. Bunda firmaning texnika bo'limlari xizmat qilib, ular g'oyani ilgari surish, baholash, rag'batlantirish yangiliklarni qo'llashni tashkil qiladi va uning uchun javob beradi.

Kompaniyalarda markaziy marketing xizmati tashkil qilingan bo'lib u kuydagi faoliyat yo'nalishi bo'yicha javobgardir:

- mahsulot bo'yicha marketing dasturi:

- bozorni tadqiq qilish:

- yangi tur mahsulotlar va tovarlar ishlab chiqish:

- reklama va iste'molchilarga texnik xizmati ko'rsatish:

- sotishni tashkil etish:

- tovar tashish:

- marketing faoliyati bo'yicha umumiy rahbarlik.

11.3. Tovar sifati va uning hayotiy yo'li

Firmaning bo'sh maqsadi - past tannarxda yuqori sifatli mahsulot chiqarish bo'lib, u yuqori sifati bilan mahsulot chiqarishgagina harakat qilmay, uni reklama qilishga, haridorni ishonitirishga intiladi.

Hozirgi sharoitda eng asosiy masala ishlab chiqarish emas, balki sotishdir. Shuning uchun firma barcha operatsiyalarni haridorlar ehtiyoji doirasida rejalashtiradi. U biznesga yangi bosqich bo'lib, uni ommaviy marketing deyiladi.

Mahsulot bo'sh maqsadini rejalashtirishda qanday mahsulot ishlab chiqarish va qaysilarni ishlab chiqarishni to'xtatish, qanday miqdorda ishlab chiqarish to'g'risidagi qarorlar qabul qilishni o'z ichiga oladi.



Mahsulotning hayotiy davri deganda nimani tushunasiz?

Ko'pgina mahsulotlar inson hayoti kabi hayotiy davriga ega bo'ladi: tug'ilish, o'sish, yetuklik, pasayish. Barcha bosqichlar ma'lum vaqtda ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdori bilan bog'liq.

Birinchi bosqichda marketing harakati haridorni axborot bilan taminlashga qaratilgan. Harajatlar yuqori, foyda past. O'sish bosqichida foyda va raqobat ham o'sadi. Yetishish bosqichida raqobat kuchayadi, sotish hajmi ko'payadi, va nixoyat pasayish bosqichida foyda pasyadi, iste'molchilar eskirgan mahsulotni sotib oladi.

Mahsulotni hayot muddatini uzaytirish o'z chiyegasiga ega undan so'ng yangi mahsulot yaratish kerak.

70-yillarda bo'lib o'tgan kasodlik tovarlar sifatiga bo'lgan E'tiborni kuchaytirdi-yu, shu bilan birga raqobat ham kuchaydi. Bu narsa bizni talab va taklif qonuniga olib keldi.

Sifat har doim diqqat markazda bo'lishi kerak. Chunki sifat menejmentni mahsulot ishlab chiqarishning har bir bosqichida sifat to'g'risida g'amxo'rlik qilish kerakligini ta'kidlaydi

Bozor muomala sohasi bo'lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari to'plamidir. Bozor unsurlari, qonunlarining aniq o'rni, ahamiyati, vazifasi va o'zaro munosabatlarning yagona harakatchan tizimi bozor mexanizmini tashkil etadi.

Bozor mexanizmining uchta asosiy unsuri mavjud: talab, tovar taklifi, baho. Talab - ehtiyojning to'lov vositasi (pul) bilan ta'minlangan qismi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega bo'lgan xhtiyojdir. Ehtiyoj esa kishilar o'ngida aks etgan biror narsaga bo'lgan zaruriyat hisoblanadi.

Marketingning asosiy maqsadi, bozordagi talabni aniqlash, unga ta'sir etish va uni ko'ndirishdir. Marketing bo'sh maqsadini tuzish va tadbirlarni amalga oshirish talabning turlari, holati, xususiyatlari, rivojlanish qonuniyatlarini yaxshi bilishni takozo etadi. Talab ob'ektiga qarab iste'mol tovarlar, xom ashyo, ishlab chiqarish vositalari, kimmatli kog'ozlar, xizmatlar, ish kuchi va boshqa narsalarga bo'lgan turlarga bo'linadi.

Bozordagi vaziyatni aniqlash uchun talabning turlari bilan birga uning holatini bilish ham muhimdir. Ma'lum bozorda muayyan bir paytda, tovarga talab aniq bir holatda bo'ladi. U mavjud bo'lmagan, salbiy, past, yuqori, tebranuvchan, o'sayotgan, tushayotgan, xaddan ortiq, qulay, no'maqul holatlarda bo'lishi mumkin. Talab ana shu holatlarning har biri uchun maxsus marketing turi (maqsadini) ishlab chiqishni va qo'llashni taqozo qiladi.

Talab muhim xususiyatlarga ega. U juda ko'p omillar ta'siri ostida shakllanadi va o'zgaradi. Uni istalgan yo'lga solish uchun ana o'sha omillarga marketing vositalari bilan ta'sir etish mumkin. Talab juda harakatchan, o'zgaruvchan, u xech qanday rejaga bo'ysunmaydi, uning o'z rivojlanish qonuniyatlari mavjud. Talab hajmining o'sib, tarkibi yaxshilanib, iste'molchi shartlarining kuchayib borishi bilan birga aholi daromadining yuqori va quyi chegaralarining bir-biridan yanada uzoqlashishi hamda oraliq masofa kengayishi natijasida talabning tabaqalanishi ham kuchayib bormoqda.

Mavzuga oid tayanch so'z va iboralar

1. Marketing
2. Tovarning hayotiy davri
3. Marketingni boshqarishdagi vazifalari
4. Korxonaning hayotiy davri

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Makkonell K.R., Bryu S.L. Ekonomiks: Printsipy, problemy i politika: Per. s angl. V 2 tomax, -M.: Respublika, 1992.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. -SPb.: Spetsial'naya Literatura, 1999. -700 s. il.
2. Romanov A.N. i avtorskiy kol. Marketing Uchebnik. Pod red. A.N.Romanova. Banki i birji, YUNITI, 1995.
3. Ruzavin G.I. Osnovy ryunochnoy ekonomiki. Ucheb. posobie. -M.: Banki i birji, YUNITI, 1996.

12-mavzu. TAVAKKALCHILIKNI BOSHQARISH

12.1. Tavakkalchilik va xavf tushunchasi.

12.2. Tavakkalchilik va xavf turlari.

12.3. Tavakkalchilikni boshqarish.

12.1. Tavakkalchilik va xavf tushunchasi

Albatta, ba'zi xavflarni sug'urta kompaniyalari bilan shartnoma tuzish orqali oldini olish mumkin.

Biroq, xavfning asosiy og'irligi, ya'ni:

- menejerning xatosi;
- narx o'zgarishi;
- talabning susayishi;
- noto'g'ri tanlangan loyiha;
- ishchilarning noroziliklari va boshqalar ishbilarmonning yelkasiga tushadi.

Umuman, jahon tajribasi ishbilarmonlik tavakkalchiliksiz mumkin emasligidan guvohlik beradi. Biznes bilan shug'ullanuvchi shaxslar tavakkal qilmasa, oxir-oqibatda xonavayron bo'lishi mumkin.

O'zbek tilining izohli lug'atida "tavakkal" tushunchasi: uzoq mulohaza qilib o'tirmay, nima bo'lsa bo'lar, "yo ostidan yo ustidan" zaylida qilingan harakat ma'nosida talqin qilinadi. Tavakkalchi tushunchasi esa tavakkaliga, tavakkal bilan ish qiluvchi ma'nosini beradi.

Amerikacha ta'rifga ko'ra, tavakkalchilik - bu biron ish bilan shug'ullanish oqibatida zarar ko'rib qolishdan qutulib qolish imkoniyatidir.

Tavakkalchilik — bu oqibatning yaxshi bo'lishiga umid bog'lab, xavf ehtimolligini zimmasiga olingan holda qilinadigan harakat.

Tavakkalchilik — bu resurs yoki daromaddan to'la yoki qisman yo'qotish xavfi.

Tavakkalchilik — bu noaniqlik sharoitida har qanday dovyurak menejer uchun tabiiy holat, vaziyatdir. Tavakkal — botirning ishi.

Tavakkalchilik — bu omadsiz oqibatning miqdoriy baholanishi.

Ishbilarmon o'n million yoki milliardlarni hali chiqarmagan mahsulotining bozori yurishishi kafolatiga ega bo'lmasdan, ular ustida tadqiqotlar olib borishga, ishlab chiqarishni kengaytirish va yangilarini qurishga tavakkal qilib sarflaydi. Uning har bir harakatida omadsizlik xavfi yashiringan. Xavflilik omili mablag' va quvvatlarni tejashning kuchli rag'batlantiruvchisi hisoblanadi. Ya'ni:

- korxona (firma)ning loyihalar rentabelligini ming bora tahlil etishga;
- xarajatlar bo'yicha hisob-kitobni puxta bilishga;
- quvvatlarni sotib olish va kadrlarni yollashga o'ta jiddiy yondoshishga majbur etadi.

Bugungi kunda adabiyotlarda tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan ehtimollikni turlicha tushunchalarda, ya'ni:

*xavf.

*xatar iboralarida ifoda etilyapti.

O'zbek tilining izohli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan:

Xavf - biror ko'ngilsiz hodisa yoki falokat yuz berish ehtimolligi, qo'rqinch ma'nolarini anglatadi;

Xatar - biror baxtsizlikka, falokatga olib kelishi mumkin bo'lgan sharoit, tahlika ma'nolarini anglatadi.

Tavakkalchilik bir butun jarayondir. Uni quyidagicha tasvirlash mumkin:

Tadbirkorning yoki rahbarning tavakkalchilik darajasiga qarab xavf va ehtimollik darajasi, shuningdek foyda yoki zarar darajasi turlicha bo'ladi. Shu sababli xavfdan xoli

yoki qisman holi bo'lish uchun tavakkalchilik darajasi bilan xavf darajasi o'rtasidagi eng maqbul nisbatni tanlab olish kerak, ya'ni tarozining shayini quyidagicha bo'lishi lozim:

12.2. Tavakkalchilik va xavf turlari



2. Таваккалчилик ва хавф турлари.

Хавф турлари ва хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари

Хавф турлари	Хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари
Менежерлар хатоси	• текшириш ва назоратнинг мукамал тизимини ишлаб чиқиш; • бизнесда менежернинг хатоси жуда қимматга тушадиган ўринларида, ўзини окловчи, ишни обдон қайта кўриб чиқишни йўлга қўйиш; • қиммат турувчи лойиҳаларга қўл уришда юз бериш эҳтимоли бўлган менежерлар хатоларининг ўзига хос моделини тузиш ва хоказо.
Тижоратчиликдаги хавф	• молиявий коэффитсиентлар нисбатининг юл қўйиб бўладиган сўнгги чегарасини аниқлаш; • мазкур лойиҳага сарфланаётган маблагнинг булгуси рентабеллигини оширувчи усулларини тўғри танлаш ва хоказо
Ресурсларни нотўғри тақсимланиш хавфи	• ресурсларни тақсимлашда улар миқдорини эътиборга олган ҳолда кимга қанча зарурлигини аниқлаш ва тўғри белгилаш; • ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар миқдорини, сонини аниқ билиб олиш учун тўғри маркетинг тадқиқотларини олиб бориш, матритса услубидан фойдаланиш ва хоказо.
Рақобатдошларнинг ҳаракати	• рақиблар амалга ошириш эҳтимоли бўлган ҳаракатларни чуқур ўрганиш; • уларнинг маркетинг фаолиятини, бозордаги нуфузини аниқлаш ва хоказо.

12.3. Tavakkalchilikni boshqarish.

Xatarlarni boshqarish - xavf omillarini rejalashtirish, monitoring qilish va tuzatuv tizimiga birlashtirilgan tahlil qilish va bartaraf etishning bir qator usullari.

Xatarlarni baholash usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Matematik statistika usullaridan foydalanib, miqdoriy xavflarni baholash.
2. Ekspert mutaxassislar uchun xavflarni baholash usullari.
3. Xatarlarni simulyativ modellash usullari.
4. Bir necha alohida uslublar yoki ularning individual elementlarini birlashtiruvchi kombinatsiyalangan usullar.

Xatarlarni kamaytirish usullari:

Xatarlarni taqsimlash (qaytarish, uzatish, o'tkazish) - odatda, ma'lum bir turdagi kontrakt bo'yicha boshqa tomon uchun xatarlarni to'liq yoki qisman o'tkazish bo'yicha harakatlar.

Xatarlarni sug'urtalash jismoniy va yuridik shaxslarning mulkiy manfaatlarini himoya qilish bilan bog'liq bo'lib, u ular tomonidan to'lanadigan sug'urta badallari (sug'urta mukofotlari) hisobidan shakllangan naqd pul mablag'lari hisobidan muayyan hodisalar yuz berganda (ishni sug'urtalash) amalga oshiriladi.

Молиявий хавф	• молияни тўғри бошқариш; • нофаол маблағларни тезда даромад келтирувчи лойиҳаларга сарфлаш ёки фойдали фойзаларга қарзга бериш.
Нарх, талаб, даромадлар даражаси - нинг ўзгариш хавфи	• истикболни белгилаш бўйича изчил изланиш; • хавфнинг оқибатларини юмшатиш усулларини ишлаб чиқиш; • мавжуд усуллардан самарали фойдаланиш ва ҳоказо.
Кутилмаган иқтисодий ва табиий фалокатлар, экологик офатлар хавфи	• буни олдиндан ҳисобга олиш мумкин бўлмасада, уларнинг кўп йиллик ўсиш даражасини кузатиб боришни ташкил қилиш.
Лойиҳани танлашда хато қилиш хавфи	• мазкур лойиҳани олиш ва олмаслик ҳусусидаги барча далилларни ақл тарозусининг икки палласига қўйиб кўриш.
Ҳукуматнинг кутилмаган қарорлари (қонунлардаги, нарх ва солиқлардаги ўзгартиришлар)	• бозор иқтисодиёти шароитида бу айниқса муҳим шу боис қонунларни диққат билан ўрганиш билан бирга умумий аҳволдан хабардор бўлиб туриш лозим. • умуман кутилмаган қарорлар бўлмайди. Улар жамоатчиликни тайёрлаб, сўнгра қабул қилинади.
Ходимларнинг норозилиги	• тугал ўйланган иқтисодий-ижтимоий дастурлар тузиш; • ходимларнинг талаб ва эҳтиёжларини ҳисобга олиш; • яхши руҳий-маънавий муҳит, шароит яратиш.
Кўп сонли, бир типли мол-мулкнинг нобуд бўлиш хавфи	• олдиндан эҳтиёт чорасини кўриб қўйиш; • ўз-ўзини "суғурта қилиш"; • махсус захира фондини ташкил қилиш

Sug'urta - bu inson faoliyatining turli sohalarida sodir bo'ladigan tabiiy ofatlar, favqulodda hodisa va boshqa voqealar natijasida etkazilgan zarar hamda talofatlarni jismoniy va yuridik shaxslar to'lagan sug'urta badallari (sug'urta puli)dan hosil

qilinadigan pul fondlari hisobidan to'liq va qisman qoplash bilan jismoniy va yuridik shaxslar manfaatlari sug'urtalashini ta'minlashga doir munosabatlar demakdir.

Sug'urtalashdan maqsad tabiiy ofatlar va ko'ngilsiz hodisalarda keltirilgan zararlarni qoplash uchun pul fondlarini hosil qilishdir.

Sug'urta ob'yekti bo'lib mulk sug'urtasida: moddiy boyliklar, mol-mulk; shaxsiy sug'urtada: fukarolarning hayoti, sog'ligi va mehnat qobiliyati hisoblanadi. Sug'urta predmeti qayd qilinganlarning tarkibiy qismlaridir. Qishloq xo'jaligi sug'urtasi ob'yekt bo'lsa, ekinlar (hosil), chorva mollarining soni, mol-mulk xillari - binolar, inshootlar, transport vositalari sug'urta predmeti hisoblanadi. Shaxsiy sug'urta predmetiga ma'lum yoshga yetish, mehnat qobiliyatini yo'qotish va vafot etish hodisalari misol bo'la oladi.

Xavfni kamaytirish va rentabellikni oshirishning bir qancha usullari mavjud:

- qo'shimcha ishchi kuchiga, bozorning ahvoli va xususiyatlari to'g'risidagi axborotga, yetarlicha moliyaviy mablag'larga ega bo'lgan korxonalar orasida sheriklar axtarish;

- xavfni oldindan bilish, tasmollash: xavf manbalarini aniqlab olish;

- biznesni va xodimlarni sug'urta qilish yo'li bilan xavfning bir qismini boshqa shaxslar yoki tashqilotlarga o'tkazish.

**Суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган хавфлар ва уларнинг салбий
окибатларини камайтириш йўллари.**

Хавф тури	Хавфнинг салбий окибатларини камайтириш усуллари
Ёнғин ва бошқа табиий офатлар	• эҳтимол қилинадиган зарар миқдорини суғурта қилдириш; • ёнғин ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш; • қишлоқ хўжалиги экинларини қурғоқчилик ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш; • чорва моллари ўлати ва мажбуран сўйиб юборишдан суғурта
Ёнғин ва бошқа табиий офатлар	• эҳтимол қилинадиган зарар миқдорини суғурта қилдириш; • ёнғин ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш; • қишлоқ хўжалиги экинларини қурғоқчилик ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш; • чорва моллари ўлати ва мажбуран сўйиб юборишдан суғурта
Автомобил ҳалокатлари	• автомобилни суғурта қилдириш.
Юкнинг ташилишда бузилиши ёки нобуд бўлиш хавфи	• юк қийматини суғурта қилдириш
Фирма ходимлари эҳтиётсизлиги	• ходимлар эҳтиётсизлигидан кўрилиши эҳтимоли бўлган зарар миқдорига суғурта қилдириш.
Корхона иш фаоллигининг вақтинча тўхтаб қолиши	• бизнес тўхтаб қолган бутун давр мобайнида кўрилиши мумкин бўлган зарарни суғурта қилишдир.

Boshqarishdagi xato va yanglishishlar, bankrot bo'lishning asosiy sabablaridan bo'lib hisoblanadi. Buni xalqaro biznes tajribasi tasdiqlamoqda. Shuning uchun ham menejer va tadbirkor tavakkalchilikni boshqarish samaradorligiga juda katta ahamiyat bermoqliklari lozim.

Bu o'rinda menejer oldidagi asosiy vazifalar quyidagilardan iborat:

- yuqori xavf sohasini bilib olish;
- xavf darajasini baholash;
- tadbirlarni ishlab chiqish va ularni qo'llash;
- xavfni tahlil qilish va ogohlantirish.

Rezervatsiya (zaxira qilish) - zararni va kutilmagan xarajatlar qoplash uchun mablag'larni zaxiralash usuli.

Beta xatari har bir o'ziga xos, odatda yirik, odatiy kompaniya uchun hisoblanadi. Uning o'lchami odatda 0,5 dan 1,5 gacha - 2 gacha. Beta xavfi ko'rsatkichi birdan kam bo'lsa, demak, ma'lum bir firmaning xavf darajasi sanoat o'rtacha qiymatidan pastroq. Beta xavfi ko'rsatkichi salbiy tendensiyaga ega bo'lishi mumkin, bu ma'lum bir kompaniyaning ushbu ko'rsatkichi dinamikasi sohaning o'rtacha tavakkalchilik dinamikasiga ziddir.

Xatarning kattaligi yoki xavf darajasi ikki mezon bilan o'lchanadi: o'rtacha kutilgan qiymat; mumkin bo'lgan natijaning o'zgaruvchanligi (o'zgaruvchanligi).

Kutilgan o'rtacha qiymat - bu noaniq vaziyat bilan bog'liq voqea kattaligining qiymati. O'rtacha kutilgan qiymat barcha mumkin bo'lgan natijalar bo'yicha o'rtacha qiymatga ega bo'lib, har bir natija ehtimolligi tegishli qiymatning chastotasi yoki vazni sifatida ishlatiladi. O'rtacha qiymat umumlashtirilgan miqdoriy xarakterga ega va kapital qo'yilmalarning istalgan variantini tanlashda qaror qabul qilishga ruxsat bermaydi. Yakuniy qaror uchun indikatorlarning o'zgaruvchanligini o'lchash kerak, ya'ni mumkin bo'lgan natija o'zgaruvchanligi o'lchovini belgilashdir. Mumkin natijaning o'zgaruvchanligi - o'rtacha qiymatdan kutilgan qiymatning o'zgarish darajasi. Shu maqsadda amalda ikkita yaqindan bog'liq mezonlardan foydalaniladi: variant va standart og'ish. Dispersiyon haqiqiy natijalarni kutilgan o'rtacha qiymatdan chetlatilgan kvadratlarning o'rtacha og'irligi hisoblanadi:

$$G^2 = \sum (x - o_r)^2 n$$

\sum n, bu yerda G^2 -dispersiya (tarqalishi);

X-har bir kuzatuv ishi uchun kutilgan qiymat;

xo_r - kutilgan o'rtacha qiymat; n- kuzatuvlar soni.

Standart og'ish quyidagi formula bilan belgilanadi:

$$G = \sqrt{\sum (x - Xsr)^2 / n}$$

\sum p, bu yerda G - standart og'ish.

Teng chastotalar bilan, bizda alohida holat mavjud:

$$G^2 = \sum (x - xo_r)^2 p,$$

$$G = \sqrt{\sum (x - xo_r)^2 p}$$

Standart og'ish nomlangan miqdordir va o'zgaruvchan xarakteristikaning o'lchami bir xil birliklarda ko'rsatiladi. Dispersiyon va standart og'ish mutlaq o'zgaruvchanlik choralari.

Tahlil qilish uchun o'zgarish koeffisiyenti qo'llaniladi. O'zgarishlar koeffisiyenti standart og'ishning arifmetik o'rtacha qiymatiga nisbati bo'lib, olingan qiymatlarning sapmalar darajasini ko'rsatadi:

$$V = \frac{G}{Xo_r} \cdot 100, \text{ bu yerda } V - \text{o'zgaruvchanlik koeffisiyenti, \%}$$

G- standart og'ish;

Xo_r - kutilgan o'rtacha qiymat.

O'zgaruvchanlik koeffitsiyenti nisbiy qiymatdir. Shuning uchun uning o'lchami o'rganilgan ko'rsatkichning mutlaq qiymatlaridan ta'sirlanmaydi. O'zgarish koeffitsiyenti yordamida turli o'lchov birliklarida ifodalangan belgilarning o'zgaruvchanligini solishtirish mumkin. O'zgarish koeffitsiyenti 0 dan 100% gacha o'zgarishi mumkin. Koeffitsiyent qanchalik katta bo'lsa, o'zgaruvchanlik qanchalik katta. Turli xil o'zgaruvchanlik koeffitsiyentlarini quyidagi sifatli baholash belgilandi: 10% gacha - zaif o'zgaruvchanlik; 10 - 25% - o'rtacha o'zgaruvchanlik; 25% dan ortiq - yuqori o'zgaruvchanlik.

O'z-o'zini nazorat qilish uchun savollar

- 1) Xatarlar turlari qanday?
- 2) Tashqi (ekzogen) omillarni keltiring.
- 3) Endogen omillarga nom bering.
- 4) Siz qanday investisiya xavfini baholash modellarini bilasiz?
- 5) Moliyaviy xatarlarni bartaraf etish yo'llarini tavsiflang.

13-ma'ruza

Mavzu: MARKETING STRATEGIYASI

Reja

1. Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi.
2. Strategiya turlari.
3. Strategik rejalashtirish.

1. Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi

Strategiya grekcha ("strategos") so'z bo'lib, "general san'ati" degan ma'noni bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak. Zero, puxta o'ylangan strategiya Aleksandr Makedonskiy, Amir Temurlarga harbiy yurishlarda qo'l kelgan.

O'zbek tilining izohli lug'atida ham strategiya atamasi:

- "yirik harbiy operatsiyalar va umuman ypush olib borish san'ati";
- "ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san'ati va ilmi" ma'nosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo'mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san'ati ma'nosida ishlatiladi.

Strategiya – bu:

- istiqbolni tadqiq qilish, turli ssenariyalarni tahlil qilish san'ati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya;
- korxonaning umumfaoliyati (fondi, quvvati, xarajati, foydasi va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qarovli tizimdir.

Strategiya bu – maqsadni amalga oshirishda rahbarlik qilish san'ati, har bir jarayon holatiga yechim qabul qilishda ma'lum harakatning taraqqiyotidagi eng muhim masalalar va yo'nalishlarni ajratish va ularni amalga oshirish mexanizmini ishlab chiqishdir.

Strategiya, tub ma'noda, mujassamlashgan rejalashtirish siyosati, xo'jalik va harbiy jihatdan esa harakat yo'nalishi ma'nosini anglatadi va maqsadni amalga oshirishga rahbarlik qilish san'atini bildiradi.

Xo'sh, strategik boshqaruvning o'zi nima?

Strategik boshqaruv – bu korxona (firma)ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatli boshqaruv usulidir. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv – bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyatidir. Strategik boshqarish deb, firmani shunday boshqarishga aytiladiki, unda inson salohiyatiga suyanishi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchi talabiga mo'ljallab ish ko'rish, tashkilotda tez moslashuv va o'z vaqtida o'zgarishlarni amalga oshirishi, uzoq istiqbolda firma o'zining maqsadlarini omon saqlab qoldirishi va pirovard natijada, maqsadlarga erishish imkonini berish tushuniladi.

“O'zga mamlakatlarni zabt etish yo'llarini o'z ko'nglimda chamalab, qay tarzda hujum qilib, qanday chekinish mumkinligini belgilar edim. Sipohiylarim bilan qanday muomala qilishim to'g'risida fir yurgizib, qaysi birini qanday tarbiya qilishim kerak, qaysi ishni qay biriga topshirsam, xato qilmagan bo'laman deb, har ishning oldin-ketini o'ylar edim” – AMIR TEMUR.

2. Strategiya turlari

Strategiya o'z xarakat doirasiga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi:

Bundan tashqari korxonada quyidagi strategiyalar ham bo'lishi mumkin:

- maxsus strategiya;
- funksional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya;
- diversifikatsiyalashgan strategiya.

Maxsus strategiya bu sodir bo'lishi mumkin bo'lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida uzoq muddatga tuziladigan strategiyadir.

Funksional strategiya korxonaning bo'lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi startegiyadir.

Korxona strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va quyidagi muhim jihatlar tahlil qilinadi:

<i>Bo'limlar</i>	<i>Aniqlab olinishi zarur bo'lgan jihatlar</i>
<i>Marketing</i>	• Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim? • Nima uchun aynan shu korxona tovarlari sotib olinishi kerak? • Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim? • tovarni reklama qilishdan boshlab to sotishgacha bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak? • baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim? • bozor salmog'i mintaqalar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?
<i>Ishlab chiqarish</i>	• ishlab chiqarishning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak? • investisiya qayerga va qachon joylashtirilgani ma'qulroq
<i>Ilmiy- tadqiqot faoliyati</i>	• tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustuvorlik berish lozim? • tovarning qaysi jihatlariga qachon o'zgartirish kiritish kerak? • qancha muddatga yetadigan zaxira to'plash kerak?
<i>Ta'minot</i>	• tovarni kim yetkazib beradi? • yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?
<i>Kadrlar</i>	• tayyorgarlik ko'rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi? • ishlab turganlar sonini qanday qisqartirish kerak? • ishchi kuchiga bo'lgan haqiqiy talab qanday? • xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?

3. Strategik rejalashtirish

Strategik reja — bu korxona (firma) oldidagi uzoq muddatga mo'ljallangan vazifalar majmui bo'lib, u korxona ko'lamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlang'ich nuqta xizmatini o'taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatga mo'ljallangan rejalardir.

Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi:

- korxonaning aniq maqsadini belgilashga va shakllantirishga imkon beradi;
- korxonani tashqi muhitga moslashtirishga yordam beradi;
- samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;
- korxona tarkibidagi barcha bo'g'inlar faoliyatini muvofiqlashtirishga sharoit tug'diradi;

• korxonaning barcha resurslarini, ya'ni ishchi kuchi, moliyaviy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini ta'minlaydi va hokazo.

Korxona maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama kompleks ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja, odatda korxona rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni hayotga tadbiq qilishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi.

Korxona maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi.

Korxona mablag' faoliyatining bosh maqsadi – kam mablag' sarflab iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot yetkazib berish, topshiriq, shartnomalarini bajarishdir.

Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq.

Strategik reja quyidagi mezonlarga mos kelishi kerak:

- aniq o'lchovga ega bo'lishi;
- davr (muddat)ning aniq bo'lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi;
- ustuvorlikka ega bo'lishi.

Birinchi mezon maqsadning aniq me'yoriy o'lchovga ega bo'lishini talab qiladi. Masalan, "sifati a'lo, ammo bahosi shuncha foiz past bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarish" va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha aniq miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirishdagi ikkinchi mezon – bu prognoz qilinayotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligidir. Bu mezon binoan strategik rejalashtirish uzoq muddatli (besh yildan ko'proq muddatga), o'rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning uchinchi mezoni ikki jihat nuqtai nazaridan muhimdir.

Birinchidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga katta zarar yetkazishi, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin.

Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxona oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib qo'yadi. Bu esa o'z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi. Ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning to'rtinchi mezoni – bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishdir. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu yerda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketyapti. Bosh maqsad va qo'shimcha

maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning beshinchi mezon – bu strategik rejalashtirilayotgan ob'yekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustuvorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, ijtimoiy himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa, u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lami, kapital qo'yilmalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, tegishli muqobilni rejalashtirish va uni baholashda bir qator uslubiy yondashuvlar qo'llaniladi.

Quyida ana shunday yondashuvlardan birini ko'rib chiqamiz.

1-strategiya korxona strategiyasining mavjud bozorlar va tovarlarga bo'lgan yo'nalishini ko'rsatadi. Bu usulni xarajatlarni tejash yoki "nimani bajarayotgan bo'lsang, o'shani yaxshila" strategiyasi deb atashadi. Bunday strategiyani, odatda bozorni egallash uchun o'z faoliyatini yaxshilashi, rivojlantirishi lozim bo'lgan korxonalar tanlaydi.

Bunday korxona marketing xizmatini kuchaytirish, raqobatbardosh narxni belgilash, tovarlarni bozorga uzluksiz yetkazib berish orqali o'zi uchun an'anaviy bozorni kengaytirishga harakat qiladi.

2-strategiya korxona strategiyasining korxona qatnashayotgan bozorni kengaytirish, tovarlarning yangi turlarini taklif qilish hisobiga yangi bozorlarga kirib borishga yo'naltirilganligini aks ettiradi. Bunday strategiya quyidagi hollarda samarali hisoblanadi:

- korxona o'zi ishtirok etadigan bozorlar geografiyasini o'zga davlatlardagi bozorlarga kirib borish hisobiga kengaytirs;
- bozorlardagi qondirilmagan sigmentlarni topish imkonini bersa;
- yangi tovarlar taklifini kengaytirs.

3-strategiya o'zlashtirilgan bozorga yangi tovar yetkazib berish strategiyasini tanlashni bildiradi. Bu strategiyaga, odatda iste'molchilar e'tiborini qozongan mahsulotlarning yangi modellari mavjud bo'lgan hollarda murojaat qilinadi.

Bunda korxona ustuvorlikni yangi mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mavjud mahsulotni modifikatsiya qilishga beradi.

3-strategiya o'zlashtirilgan bozorga yangi tovar yetkazib berish strategiyasini tanlashni bildiradi. Bu strategiyaga, odatda iste'molchilar e'tiborini qozongan mahsulotlarning yangi modellari mavjud bo'lgan hollarda murojaat qilinadi.

Bunda korxona ustuvorlikni yangi mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mavjud mahsulotni modifikatsiya qilishga beradi.

Savollar:

1. Strategiya so'zining ma'nosi nimani anglatadi?
2. Biznesning diversifikatsiya qilingan strategiyasiga nimalar kiradi?
3. Korxonaning strategiyasini tanlash qanday amalga oshiriladi?
4. Strategik menejmentni ishlab chiqishda nimalarga e'tibor qaratilishi lozim?
5. Korxonaning strategik rivojlanishini belgilashda asosiy e'tibor nimalarga qaratiladi?
6. Korxona strategiyasini aniqlash sohalarini tushuntiring.

14-ma'ruza

Mavzu: MENEJMENT SAMARADORLIGI

Reja

1. Boshqarish samaradorligi va uning mezonlari.
2. Boshqaruv samaradorligini tahlil qilishda iqtisodiy ko'rsatkichlarni qo'llash.
3. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish omillari va ularni baholash.
4. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini baholash uslublari.

14.1. Boshqarish samaradorligi va uning mezonlari

Korxonani boshqarilar ekan, uning samaradorligiga erishish rahbar uchun juda muhimdir. Bu yerda rahbar boshqaruv sub'ekti sifatida boshqariluvchi ob'ektlarga o'z ta'sirini shunday ko'rsatishi zarurki, toki korxonaning ham ichki, ham tashqi muhitida barqarorlik hukmron bo'lsin.

Boshqaruv sub'ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

Boshqarish tizimidagi moliyaviy harajatlarni tejash. Boshqarish devoni harajatlarining kamayishi boshqaruvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezon bo'lishi mumkin. Bu o'rinda boshqaruv devoni shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish - tejamkorlikning muhim omillari ekanligini ta'kidlash zarur.

Boshqaruv tizimida jonli va buyumlashgan mehnatni tejash. Bu mezon kuchlarni eng ko'p darajada tejash va mehnatdan unumli foydalanishni ko'zda tutadi. U sermehnat ishlar va operatsiyalarni qisqartirishda, Moddiy va mehnat vositalarini tejashda ifodalanadi.

Mehnatni tejashga boshqaruv devonidagi mehnatni kompyuterlashtirish yo'li bilan erishiladi.

Ayrim operatsiyalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo'ladigan vaqt. Bu mezonda bo'sh omil vaqtdir. Axborot to'plash va uni qayta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf bo'ladigan hamda biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni har tomonlama qisqartirish, tezkor topshiriqlarni yetkazish muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarni tezkorlik bilan baholash iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

Qayd qilingan mezonlarning har biri mazkur davr uchun iqtisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan korxona yoki tarmoqning aniq ish sharoitlarini e'tiborga olgan holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlanishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqlashtirish uchun ham mezon tanlanadi.

14.2. Boshqaruv samaradorligini tahlil qilishda iqtisodiy ko'rsatkichlarni qo'llash

Boshqarish samaradorligini o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan to'la ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo'lish mumkin:

- miqdoriy ko'rsatkichlar,
- sifat ko'rsatkichlari.

Boshqaruv tizimi faoliyatini tavsiflovchi **miqdoriy ko'rsatkichlarga** quyidagilar kiradi:

- Boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

- Boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejallishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- Boshqarish uchun sarflanadigan vaqtning tejallishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini tavsiflovchi **sifat ko'rsatkichlariga** esa quyidagilar kiradi:

- Boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- Boshqaruv devoni xodimlarining malakasi darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- Boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligini va toliqligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- Boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- kommunikasiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- Boshqaruv devonidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va hokazo.

Shunday qilib, Boshqaruv samaradorligiga baho berish uchun juda ko'p turli-tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni quyidagi tarzda:

- biror davrning haqiqiy ko'rsatkichlarini rejadagi, me'yordagi ko'rsatkichlar bilan;
- joriy davrning haqiqiy ko'rsatkichlarini o'tgan davrlar ko'rsatkichlari;
- bir Korxonaning haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxona ko'rsatkichlari bilan taqqoslash kerak.

Shundagina iqtisodiy tahlil ham makon, ham zamon nuqtai nazardan amalga oshirilgan bo'ladi.

14.3. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish omillari va ularni baholash.

Ishlab chiqarish korxonalarini boshqarish boshqa tarmoqdagi korxonalarni Boshqarishga nisbatan olganda muraqqabroq jarayonlarni o'z ichiga oladi. Chunki ishlab chiqarish sohasida bajariladigan jarayonlar boshqa sohadagi, masalan savdodagi kabi sohalarga nisbatan bir necha barovarga ko'proq hisoblanadi. Barcha sohalarda bo'lgani kabi ishlab chiqarish korxonalarida ham maqsad o'z mehnat, moddiy va pul mablag'lari sarflab ko'proq samaraga erishishdir.

Ishlab chiqarish samaradorligi korxona faoliyati yoki ishlab chiqarish bo'linmalarining yakuniy natijalariga ko'ra belgilanib, tashkiliy-boshqaruvchanlik faoliyatini namoyon qiladi. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish har qanday qo'rxo'naning asosiy maqsadi bo'lib, unga erishish yo'llari quyidagicha:

- ishlab chiqarish bazasini texnologik rivojlantirish;
- ishlab chiqarishdagi innovasiyalar asosida;
- mahsulot yaratishga bo'lgan xarajatlarni kamaytirib, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish;
- investision siyosatni optimallashtirish;
- ishlab chiqarish tizimining tuzilishini takomillashtirish;

Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini umumlashtiruvchi mezon sifatida unumdorlik darajasini qayd etish mumkin. Unumdorlik xarajatlarni jami daromadlar qiymatiga nisbatidan kelib chiqadi.

Korxona rahbarlari ko'pincha xarajatlarni kamaytirish orqali unumdorlikni oshirishga erishadilar. Biroq bunday qilish uchun ham muayyan tajribaga ega bo'lish kerak. Agar mehnat unumdorligi oshib borsa, u holda mehnat sarfi kamayadi, ammo to'g'ridan-to'g'ri nisbatda kamayadi, ya'ni ishlab chiqarishning o'sishi mehnat sarfining kamayish foiziga teng emas. Bu bog'lanishni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$\text{Mehnat sarfining kamayish foizi} = \frac{\text{Mehnat unumdorligini oshirish foizi}}{100 \cdot \text{Mehnat unumdorligini oshirish foizi}} 100 \cdot 15 \cdot 100 \cdot 13\%$$

Masalan: Agar mehnat unumdorligi 15 foizga oshsa, u holda mehnat sarfi 13 foizni tashkil qiladi.

$$\text{Mehnat unumdorligi-ning oshirish foizi} = \frac{\text{Mehnat sarfining kamayishi}}{100 - \text{Mehnat sarfining kamayishi}} 100 \cdot 15 \cdot 100 - 15 \cdot 100 \cdot 17\%$$

Masalan: Agar mehnat sarfi 15 foizga kamaysa, u holda mehnat unumdorligi 17 foizga ortadi.

Agar korxona ishlab chiqarish samaradorligini formula asosida hisoblaydigan bo'lsak, Korxona ishlab chiqarish samaradorligi uning sof mahsulotiga asoslanib hisoblangan mehnat unumdorligi darajasi bilan ifodalanadi, ya'ni:

$$\text{ICHS} * \frac{\text{SM}}{\text{T}} \cdot 100$$

Bu yerda ICHS – ishlab chiqarish samaradorligi;

SM – Korxonaning sof mahsuloti;

T – Korxonada band bo'lgan xodimlarning o'rtacha soni.

Boshqarish tizimi samaradorligi ko'rsatkichi (K_{bs})ni hisoblash esa quyidagi formula orqali amalga oshiriladi:

$$K_{bs} * \frac{\text{BS}}{\text{ICHS}}$$

Shunday qilib, K_{bs} qanchalik kichik bo'lsa, shunchalik boshqarish tizimi samaradorligi yuqori bo'ladi, chunki, boshqarish uchun xarajat darajasi kam bo'lib, shunchalik ishlab chiqarish tejimli va maqsadga muvofiq boshqarilgan bo'ladi.

14.4. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligini baholash uslublari.

Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishni umumiy muammolari bo'yicha olib boriladigan izlanishlarda iqtisodiy fan katta tajriba orttirgan. O'zbekistonda uning muhim tomonlari S.K.Ziyadullaev, I.I.Iskandarov, K.I.Lapkin, K.N.Bedrinsev, A.A.Akramov, M.Sh.Sharifxo'jaev, T.E.Ergashev va boshqalarning asoschiligida izlanishlar o'tkazilgan. Ammo menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirish muammosi xali to'liq izlanmagan. Iqtisodchilar orasida uning bir qator nazariy masalalari bo'yicha yagona fikr yo'q, ya'ni xo'jalik yuritish sharoitlarida zamonaviy menejmentning samaradorligini qanday tushunmoq kerak? Menejment bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarni va iqtisodiy samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash muammosini yechish asoslarining muhim uslublari biri, eng avval ishlab chiqarishni samaradorligi toifasini bozor munosabatlari sharoitida to'g'ri tushunishdan iboratdir. Bu masala mulohazalidir.

Bugungi kunga kelib «ishlab chiqarish samaradorligi» tushunchasini aniqlash masalasida hozircha aniq fikr yo'q. Masalan, bir qator nashrlarda «ishlab chiqarish samaradorligi» deganda faqat iqtisodiy tomonini tushuniladi. Biz bu kabi nuqtai nazarni to'la to'qis to'g'ri deb hisoblay olmaymiz. Chunki bu tushuncha faqat iqtisodiy jarayonni emas, balki mexanik, kimyoviy, biologik, ijtimoiy va boshqa jarayonlarni baholashda ham ishlatiladi.

Boshqa so'z bilan aytganda samaradorlik (eng keng ma'noda) bu ishni pirovard natijasi (harakat, faoliyat, hukm surish), u jamoat amaliyotining o'lchoviga aylanadi. Ayniqsa ishlab chiqarish sohasida bu jarayon sezilarlidir. Ishlab chiqarish samaradorligi – bu ta'sirning mahsuli, masalan fan va texnikani oxirgi yutuqlarini joriy qilish, faqat iqtisodnigina emas, balki ijtimoiy, siyosiy va jamiyat hayotidan boshqa tomonlarini, mehnat jamoasini, hamda uning alohida a'zolarini o'z ichiga oladi. Shunga yarasha biz menejment tizimining samaradorligi uning hukm surishi natijasida erishiladigan manfaatni aks ettiradi, deb hisoblaymiz. Ammo faqat xulosa natijalari asosida samaradorlik saviyasini aniqlash qiyin, chunki bu menejment harakatining oxirgi natijasi hisoblanadi, uni davrida ko'zlangan maqsadga aniq xarajatlar hisobiga erishish ta'min etiladi. Shunday ekan, ishlab chiqarish samaradorligi uning iqtisodiy samaradorligiga qaraganda kengroq va ko'p qirrali ma'noga ega. Shuning uchun menejment tizimida yaratish, joriy qilish, hukm surish, taraqqiyot topish va takomillashtirishni iqtisodiy tomonini ko'rib chiqishda ishlab chiqarishni turli bo'yin sunish tartibida biz «iqtisodiy samaradorlik» tushunchasidan foydalanamiz.

Umumiy ko'rinishda menejmentning iqtisodiy samarali tizimi deb shuni tushunadilarki, mo'ljallangan maqsadga qisqa vaqt ichida ishlab chiqarish resurslarini maqsadga muvofiq ravishda erishishga aytiladi.

Shuni qayd etish kerakki, olimlar va amaliyotchilar orasida «iqtisodiy samaradorlik o'lchamlari» haqidagi tushunchani aniqlashda yagona fikr shu. Bir qator nashrlarda «o'lcham» tushunchasini «ko'rsatkich» tushunchasi bilan tenglashtiradilar.

Bizning fikrimiz bo'yicha esa menejmentning iqtisodiy samarasini o'lchovlari muammosini yechishda hal qiluvchi bo'lib ishlab chiqarishning boshqaruvi haqidagi qoida hisoblanadi.

Shuning uchun menejment tizimining iqtisodiy samarasini baholash asosan xalq xo'jaligi o'lchamlari zaminida amalga oshirilmog'i lozim.

Ishlab chiqarish samaradorligini baholashda bugungi kunda quyidagi talablardan foydalanilmoqda:

Xaqqoniylik va ishonchlilik

Bu o'lchovlar menejment tizimining taraqqiyot qonuniyatlarini hisobga olishi kerak, o'z vaqtida olishi mumkin bo'lgan zaruriy va ishonchli axborotga asoslanishi kerak.

To'lalilik va universallik

Menejment jarayoni ko'pincha ishlab chiqarishning aniq sharoitlariga, ya'ni: texnologik jarayonlarni murakkabligicha mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablar, ixtisoslashtirish, hamkorlik, kombinatsiyalashish darajasiga bog'liq. Shuning uchun har bir aniq menejment saviyasida o'lchovlar zaruriy miqdorda uning barcha bo'g'inlarini qamrab olishi, umumiyashtirish qobiliyatiga ega bo'lishi, ularning o'zaro harakatini asosiy omillarni hisobga olish va ularga baho berish kerak.

Aniqlik

O'lchovlar baholanayotgan xodisaga aniq va to'g'ri kelishi shart, ularni erishish mumkin bo'lgan aniqligi maqbul chegaralarda turadi va to'g'riroq boshqaruv ta'sirini o'tkazishga imkon yaratmog'i lozim.

Oddiylik

Amaldagi maqsadlar uchun (ayniqsa menejmentni avtomatlashgan tizimi yo‘q joylarda) ko‘proq o‘z tuzilishining bir turdaligi, unga murakkab bo‘lgan o‘lchovlarni ishlatish maqsadida muvofiqdir.

Sezgirlik

O‘lchovlar o‘zgarishlariga sezgir baholashuvchi omillarda bo‘lib turadigan uncha katta bo‘lmagan o‘zgarishlarni anglash qobiliyatiga ham ega bo‘lmoq kerak.

So‘n aniqligi

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini son bilan ifodalash uchun ko‘rsatkichlarni ma‘lum bir son formula bilan ifodalash imkoniga ega bo‘lmoq kerak. Bu qabul qilingan qonun boshqaruv qarorlarining iqtisodiy samarasini son miqdori bilan ifodalash demakdir.

Tezkorlik

O‘lchovlarni aniqlash tezligi makbul boshqaruv qarori berilgan davrda qabul qilishga ko‘maklashuvi kerak.

Solishtirmoq va o‘lchamlik

Xalq xo‘jaligi ko‘lamida barcha ishlab chiqarishni va uning alohida tarmoqlarini, birlashmalarini va korxonalarini menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlashda uning alohida turlarini xalq xo‘jaligi, barcha ishlab chiqarish, uning tarmoqlari birlashma va korxonalar ko‘lamida taqqoslashni ko‘zda tutadi. Shuning uchun ma‘lum o‘lchovlarni tanlashda ularni soddalashtirilishini va o‘lchamliligini turli ishlab chiqarish sharoitlarida ishlatilishi hisobiga olish kerak.

O‘zaro bog‘liqlik va maqsad sari yo‘naltirilganlik

Boshqaruvni turli saviyalarida ishlatiladigan o‘zaro bog‘liq va o‘zaro bir birini toldiruvchi o‘lchovlarning qatorini bunyod etish uchun avvalam bor ular bir biriga qarama-qarshi bo‘lmazligi va zaruriy yuqori darajada menejmentni aks ettirish qobiliyatiga ega bo‘lmog‘i lozim.

Shunday qilib menejment tizimining iqtisodiy samarasi ishlab chiqarish samarasini organik bir butun qismi bo‘lib, unda ushbu tizimlarning hukm surishini iqtisodiy natijalari aks ettiriladi.

Mavzuga oid tayanch so‘z va iboralar

1. Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish.
2. Samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlash.
3. D.Sink uslubi.
4. Samaradorlik xarajatlari.
5. Boshqaruvda xarajatlarni tejash.
6. Boshqaruv. samaradorligi.
7. Mehnat unumdorligi
8. Rentabellik.
9. Mehnat sarfi.
10. Samaradorlik mezonlari.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Gerchikova I.N. Menedjment. -M.: 1995.
2. Golyanov V.P. i dr. Kratkiy kurs menedjmenta. Samara, 1992.
3. Medinskiy V.G., Sharshukova L.G. Innovatsionnoye predprinimatel'stvo. -M.: INFRA-M, 1997.
4. Rasulov M. Bozor iqtisodiyoti asoslari. T.; «O'zbekiston», 1999 y.
5. Fatxitdinov R. Innovatsionniy menedjment. -M.: ZAO «Biznes-shkola» "INTEL-Sintez". 2000.
6. Chjen V.A. va boshq. Bozor qonuniyati asoslari. T-3. T.; «Sharq», 1996 y.
7. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. T.; O'qituvchi. 2001.
8. Shamxalo'v F.I. Amerikanskiy menedjment: teoriya i praktika. -M.: 1993.

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. -SPb.: Spetsial'naya Literatura, 1999. -700 s. il.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Valijonov R., Qobulov O. Menejment asoslari. «Universitet», 1997
2. Мескон -М.: Алберт -М.: Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: 1995.
3. Toshniyozov M. va boshqalar. Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. T.; «O'zbekiston», 1995.
4. Sharifxo'jaev -M.: Abdullaev Yo. Menejment: Darslik. -T.; O'qituvchi. 2000.

Qo'shimcha adabiyotlar

5. Валуев С.А.; Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. -М.: 1993.
6. Винедиктьева В.И. О деловой этике и этикете. -М.: 1994.
7. Вершигова Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 1998.
8. Виханский О.С.; Наумов А.И. Обучение менеджменту. -М.: 1994.
9. Виханский О.С.; Наумов А.И. Менеджмент. -М.: 1995.
10. Виханский О.С.; Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник, -М.: Гардарики, 1996.
11. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. -М.: Дело, 1992.

12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирм: Пер. с англ. –М.: ИНФРА-М, 1996.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. –М.: «Триада-ЛТД», 1997.
14. Герчикова И. Н. Менеджмент. –М.: 1995.
15. Громова О.Н., Свистунов В.М., Мишин В.М. Организация управленческого труда. – М.: 1993.
16. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие «Специальная литература». Санкт-Петербург, 1995.
17. Друкер П. Эффективный управляющий. -М.:1994.
18. Задарский В.И. Менеджмент. Теоретический курс. -М.: 1992
19. Исакова К. Японские методы управления качеством. -М.: 1988.
20. Кабаков В.С. и др. Менеджмент: Проблемы и решения. Л., 1990.
21. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент. -М.: 1995.
22. Максимов М.М. и др. Менеджмент. Учебник для вузов -М.: ЮНИТИ, 1998.
23. Поляков В.А.; Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии: Очерки, -М.: Наука, 1998.
24. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. -М.: ЗАО-1997.
25. Хизрич Р.; Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып., 1-5. -М.: 1991.
26. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. -М.: 1993.
27. Яккока Л. Карьера менеджера. -М.: 1995.

2. AMALIY MASHG‘ULOTLAR

Amaliy mashg‘ulotlarda talabalar menejmentni vujudga kelishi, menejment usullari, uslublari, tamoyillari, rahbarlik uslublari, boshqaruvni tashkiliy tuzilmalarini, menejment qonun va tamoyillarini, menejment funksiyalarini, menejmentda qaror qabul qilishni o‘rganiladi.

Amaliy mashg‘ulotlarning tahminiy tavsiya etiladigan mavzulari:

№	Mavzuning nomi
1	Qurilishda menejment fanining mohiyati
2	Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi
3	Menejment jarayoni va funktsiyalari
4	Menejment usullari
5	Axborot va kommunikatsiya
6	Boshqaruv qonunlari va tamoyillari
7	Menejment jarayonida qaror
8	Menejment madaniyati va uslublari
9	Nizo va stresslarni boshqarish
10	Menejmentda motivlashtirish
11	Marketingni boshqarish
12	Tavakkalchilikni boshqarish
13	Menejment strategiyasi
14	Menejment samaradorligi

Amaliy mashg'ulotlarni tashkil etish bo'yicha kafedra professor-o'qituvchilari tomonidan ko'rsatma va tavsiyalar ishlab chiqiladi. Unda talabalar asosiy ma'ruza mavzulari bo'yicha olgan bilim va ko'nikmalarini amaliy masalalar yechish orqali yanada boyitadilar. Shuningdek, darslik va o'quv qo'llanmalar asosida talabalar bilimlarini mustahkamlashga erishish, tarqatma materiallardan foydalanish, ilmiy maqolalar va tezislarni chop etish orqali talabalar bilimini oshirish, masalalar yechish, mavzular bo'yicha ko'rgazmali qurollar tayyorlash va boshqalar tavsiya etiladi.

2.1. Masalalar to'plami

1-masala

Ikki oy davomida iste'mol to'g'risida quyidagi dalillar ta'siri.

	1 - oy	2 - oy
Birinchi ne'matlar bahosi	10	5
Ikkinchi ne'matlar bahosi	10	20
Birinchi ne'matlar sotib olindi	10	20
Ikkinchi ne'matlar sotib olindi	10	5

Bundan kelib chiqib qanday xulosaga kelish mumkin:

- a) hayot qiymati oshdi;
- b) hayot qiymati kamaydi;
- v) hayot dinamikasi bo'yicha biron narsa aytish mumkin emas.

2-masala

Agarda ish haqi stavkasi 200 so'm va kapital xarajatlar 500 so'mga to'g'ri kelgan holda ishlab chiqarish omillarini kombinatsiyadan foydalanish natijasida so'nggi mehnat mahsuli 5, so'nggi kapital mahsuli 10 ga teng bo'lsa, bu firmaning ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadini qanday tushunmoq lozim?

- a) ko'p mehnat va kam kapital foydalaniladi;
- b) ko'p kapital va kam mehnat foydalaniladi;
- v) mahsulot bahosi oshishi;
- g) mahsulot ishlab chiqarish pasayganligi;

3-masala

Salqin ichimliklar ishlab chiqaruvchi firma ushbu texnologiya sharoitida qanday natijalarga erishishi mumkin?

Mehnat xarajatlari	kapital xarajatlari			
	10	20	30	40
10	40	60	70	76
15	60	110	150	300
20	90	170	300	420
25	130	240	400	480
30	140	300	420	540

Qisqa muddat davomida 20 birlik kapitaldan birgalikda foydalanilgan holda maksimal so'nggi mehnat mahsuli qancha bo'ladi?

- a) 12;
- b) 16;
- v) 14;
- g) 17;

4-masala

Ishlab chiqarish omillari oshib borsa, u holda firmada nima sodir bo'lishi mumkin?

- a) bu omildan ko'p foydalanish mumkin;
- b) bu omildan kam foydalanish mumkin;
- v) bu omildan oldingi holatda foydalanish mumkin;
- g) boshqa ishlab chiqarish omilini almashtirish mumkin;

5-masala

Bosmaxona reklama plakatlarini ishlab chiqarish uchun uch xodim mehnatidan foydalandi. O'rtacha mehnat mahsuli kuniga 25 donaga to'g'ri keladigan ish haqi 600 so'm, doimiy xarajatlar 1000 so'mni tashkil etadi. Bosmaxonaning o'rtacha o'zgaruvchan xarajatlari qanday bo'ladi?

- a) 62;
- b) 24;
- v) 40;
- g) 120;

6-masala

Poyabzal korxonasi bir oylik 1000 juft ishlab chiqarish hajmida doimiy xarajatlar 200 ming so'mga to'g'ri keladi. Agar mehnat yagona o'zgaruvchan omil bo'lsa, uning bir soatlik xarajati 1250 so'mni tashkil qilsa, bir soatda 5 juft hajmdagi ishlab chiqarishda o'rtacha ishlab chiqarish xarajatlari qanchaga va o'rtacha o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari qanchaga to'g'ri keladi?

- a) 200 va 250;
- b) 450 va 250;
- v) 200 va 450;
- g) 250 va 200;

7-masala

Iktisodiy xarajatlar tushunchasi nimani anglatadi?

- a) hamma foydalanilgan imkoniyatlarning alternativ qiymatini hisoblash zarurati;
- b) buxgalterlik xarajatlar ularning noishlab chiqarish xarajatlaridan ortiqqligini;
- v) ishlab chiqarish minimal xarajatlar bilan olib borilishi;

8-masala

Takomillashtirilgan raqobatli firma bir yilda 20 ming dona telefon asbobi chiqaradi. Uning o'rtacha o'zgaruvchan xarajatlari 1750 so'm va o'rtacha ishlab chiqarish xarajatlari 2150 so'mga to'g'ri kelsa, bozor bahosi bitta telefon asbobi 2500 so'm bo'lsa firma qancha foyda olishi mumkin?

- a) 15 mln. so'm;
- b) 9 mln. so'm;
- v) 7 mln. so'm;
- g) 4,3 mln. so'm;

2.2. Vaziyatli topshiriqlar

1 – holat.

Siz guruhda hurmatli lidersiz. Guruhingizga yangi o'quvchi keldi. U yaxshi o'qiydi va did bilan kiyinadi. Siz o'zingizni u bilan solishtirib, sizning tashqi qiyofangiz unchalik yaxshi emasligini sezdingiz. Yana guruhingizda sizning shimingiz va kostyumingiz haqida xazil ham qilishdi. Bu holatda o'zingizni qanday tutasiz?

1. Yangi o'quvchini yo'qotish uchun qo'limdan kelganini qilaman, chunki keyinchalik uni hush ko'rmaslik va uni ta'kid qilish mumkin.

2. O'z tashqi qiyofamni birdaniga o'zgartirmayman, qiyofamga asta-syekin moda elementlari, soch turmaklash (kestirish), galstuk, rang, bichim kiritib boraman.

3. Modalar uyiga borib, hamma eng yangi modadagi kiyimlar sotib olaman, o'z qiyofamni butunlay o'zgartiraman.

2 – holat.

Nizolar jamoaning ishlab chiqarish hayotiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

1. Jamoa faoliyatining samaradorligini kamaytiradi.
2. Nizolar jamoadagi dolzarb muammolarni hal qilishga yordam beradi.
3. Nizolar jamoadagi muhitni yaxshilash uchun imkon tug'diradi.

Ishlab chiqarish jamoasidagi nizolar me'yorlar holat bo'lib boshqarilishi mumkin.

3 – holat.

Nizolar paydo bo'layotganda uning tashkilotchisi bir odam bo'ladi. Boshqasi esa bu vaqtda qanday mavqeni egallash haqida o'ylaydi.

Siz qanday mavqeni tanlaysiz?

1. Faqat sirt dangina tajovvuzkorona muomala qilgan kishining mavqei va talabiga qo'shilaman.

2. Nizoga olib keluvchi g'alamis gap va harakterlarni e'tiborsiz qoldiraman.

O'z obro'imga putur yetkazmasdan nizoni hal qilishga harakat qilib munosabatlarimni bildiraman.

4 – holat.

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki master o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi xazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi mayda-chuyda narsalar.

Xech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko'tarolmaydi".

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi masterning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Zamonaviy bu o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. Shuning uchun unga axloq, odob va ma'naviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, birinchi master haq.

Har qaysi master o'zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muhim narsa.

5 – holat.

Tavsiflar asosida odamning mijozini aniqlang. "V" qobiliyatli muxandis-iqtisodchi. Ko'pchilik uni juda qiziqqon va besaramjon deb hisoblaydi. "V" o'ziga qaratilgan har qanday tanqidga chiday olmaydi, o'zini tuta olmaydi va tajovvuzkordek qaraydi. O'zining kamchiligini ko'rsatishga jazm qilgan kishi bilan xohlagan paytda urishib ketishi mumkin. Bunday xulqni "V" har doim unga qarshi zarba bera olmaydigan kishiga qo'llashi kuzatilgan. Shu bilan bir vaqtda u bilan tortisha oladigan va uni o'z o'rniga qo'ya oladiganlar, shuningdek, u nimadan bo'lsa ham tobe' bo'lganlar va uning shaxsiy xotirjamligi bilan bog'liq bo'lganlar "V" bosiq, g'amxo'r, vazmin munosabat bildiradi. Shu bilan birga "V" juda ishchan, yangi ishga tez kunikuvchan, kam charchaydi va mashhurlik axtaradi.

1. Flegmatik.
2. Xolerik.
3. Sangvinnik.
4. Melanxolik.

6 – holat.

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Kabinetga kirasan, -dedi u , - salom o'rniga bosh silkitish, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa:" rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvida bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy hissiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli muloxaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbar uchun salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo'ysinuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu yerda rahbar haq.

7 – holat.

Berilgan tavsifga asoslanib, mijoz turini aniqlash, "M" - zavodning bosh iqtisodchisi. U juda bosiq, vazmin, sustkash ayol. Kim bilandir gaplashganda tez-tez ko'zini chetga olib qochadi. Xech qachon o'ziga e'tibor qaratishga harakat qilmaydi. Chunki bu uni uyaltiradi. Yangi ishchilar bilan zo'rg'a tanishadi. Tinchlik va yolg'izlikni hush ko'radi. Boshqalar nima bilan shug'ullanayotganini chetdan kuzatishni yaxshi ko'radi, lekin, o'zi ularning ishiga qo'shilmaydi. Juda ishchan. U yaxshi kishilar bilan dilkash muomalada.

1. Sangvinnik.

2. Xolerik.

3. Flegmatik.

4. Melanxolik.

8 – holat.

Bo'lim boshlig'i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chiyokib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo'lim boshlig'i 10 minutdan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko'rdi.

Uning o'rnida siz o'zingizni qanday tutgan bo'lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so'rab, ish o'rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.

2. Ma'muriy chora ko'rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.

3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko'rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to'g'risida o'ylab ko'rib, yaqinroq borib, syokin muloqotga kirishardim.

Balki ishlab chiqarishning munozaraga sabab bo'lgan masalani hal qilolmayotgan bo'lishi mumkin.

9 – holat.

Iqtisodchi yarim kechagacha ishladi: zudlik bilan tahlil kerak edi. Iqtisodchi ertalab bo'lim boshlig'i tomonidan o'tkazilgan majlisga kech keldi. Bo'lim boshlig'ining jaxli chiqib, uning shaxsiga yomon gap aytdi. Bu iqtisodchining o'rnida siz o'zingizni qanday tutar edingiz?

1. Munosabatimizni yomonlashishiga olib keladigan javob berardim.

2. Uning aybini asossiz ekanilagini tinch yo'l bilan tushuntirishga harakat qilardim.

Uning gapiga e'tibor bermayman, keyinchalik o'zi tushunadi.

10 – holat.

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Master u bilan suhbatlar o'tkazdi. Jarima solishga ham to'g'ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do'sti hamma narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi a'zosi.

Yosh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yuz berdi. Uning axloqini baholashda siz master o'rnida nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh hodimning harakatini muxokamaga qo'yar edim.
 2. Jamoa qatnashuvisiz o'zim qaror qabul qilar edim.
 3. Yosh ishchining harakati muxokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.
- Boshqa javob yo'q.

11 – holat.

Boshqaruv hodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo'linadi?

1. 2-kategoriyaga: rahbarlar va muhandis - texnik hodimlar.
2. 3-kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, hizmat ko'rsatuvchi-yordamchi-texnik va hizmatchi personal.
3. 4-kategoriyaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik hizmat xodimlari.

12 – holat.

Kasaba uyushmasi yetakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning harakteristikasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi-a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.
2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ko'ngilsizliklardan uzoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq hollarda.

13 – holat.

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalari ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizga quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda haq odilona (to'g'ri)?

1. Ma'muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo'yish shart.
2. Ilg'or (yetakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga biriktirilish to'g'risidagi savolni esa rahbarlarning o'zlari hal etishlari lozim.

Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida to'liq axborot berish zarur. Bundan so'ng yosh mutaxassisga o'zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

14 – holat.

Mehnatiga bir qator xususiyatlar xosdir. Ulardan asosiysi shundan iboratki, rahbar o'ziga mehnat qilmaydi, uning faoliyati u rahbarlik qiladigan ishchilar jamoasi mavjudligi bilan ma'noga egadir.

Bu boshqaruv muhitida band bo'lgan rahbar va mutaxassislardan ishchanlik qobiliyatini muntazam o'sishini, berilgan ishga javobgarlikni, mehnatni to'g'ri tashkil qilishni va undan samarali foydalanishni talab etadi.

Zamonaviy rahbar o'zida omilkorlikni (chuqur bilimga asoslangan) ishbilarmonlikni, tashabbusli intizomlilikni va ishga ijodiy yondashuvni uzviy ravishda birlashtirishi shart.

Rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan xususiyatlar to'g'risidagi savol tamomila yechilmagan bahslashuvlarga olib kelyapti, zero, boshqaruvchining ishi o'ziga xos xususiyatlarni talab qiladi. Bu sifatlarni o'lchash, ularning tarkibini aniqlash va boshqaruvning turli daraja va ob'ektlarining o'zaro bog'lanishiga tegishlidir. Ta'sirni kuzatish qiyin, xususan, rahbarning u yoki bu xususiyatlarining miqdoriy alokasini, uning jamoadagi munosabatlarida, ishning iqtisodiy ko'rsatkichlarida rivojlanish darajasini ko'rsatish undan ham qiyin, lekin imkoni bor. Rahbar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak? Bu savolga javob berish uchun shunday mezonlar tizimini tanlash kerakki, u bilan rahbarning xususiyatlarini yetarli ravishda ob'ektiv baholash mumkin bulsin. Mezonlarning har biri maxsus ishlab chiqarilgan baholash shkalasi bo'yicha miqdoriy ravishda baholanadi. Ekspert so'rashga va ekspert natijalari asosida rahbarga zarur va yetarli bo'lgan xususiyatlar ro'yxati tuziladi. Boshqaruv bo'yicha adabiyotda nashr qilingan izlanishlar asosida rahbar va mutaxassislar kerakli bo'lgan xususiyatlarni shartli ravishda quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin:

1. Uddaburonlik (tashabbuskorlik):

tavakkal qila bilish;
berilgan ishga shaxsiy javobgarlik hissi;
insonlarga g'amxo'rlik qilish;
bir fikrda turish;
tanqidga quloq sola bilish, o'z ishiga (xatti-harakatiga) tanqidiy qarash.

2. Intizom va mehnatga munosabat:

mehnatsevarlik;
intizom.

3. Kasb egasi ekanligi omilkorlilik (o'z kasbini chuqur egallaganligi, chuqur bilim egasi) va bilim darajasi:

ma'muriy;
omilkorlik (chuqur bilimga ega bo'lish);
erudisiya (bir yoki bir necha sohada keng va chuqur ma'lumotga ega bo'lish).

4. Tashkiliy va ma'muriy qobiliyat:

ishbilarmonlik;
tashabbuskorlik;
ish haqidagi fikrlarni qisqa va aniq bayon qila olish;
aniq bir maqsadga qaratilganlik;
ish bo'yicha bo'ladigan xatlarni, buyruqlarni, farmoyish va boshqalarni yoza bilish;
o'z vaqtida qaror qabul qila olish;
qarorning bajarilishi bo'yicha nazorat o'rnatish qobiliyati;
murakkab sharoitlarda o'z yo'nalishini tezda aniqlashni bilish;
yangilikdan qo'rqmaslik;
turli tashkilot rahbarlari bilan ishlashni bilish.

5. Jamoa muhitiga mos kelish:

mustaxkam birlashgan jamoani yarata olish;
bo'ysinuvchilar bilan ishlay olish;
nizoli holatlarni bartaraf qilish (yo'lga qo'yish);

qat'iyat;
jahli tezlik;
odamlar bilan kirishishlik;
viydonlilik;
dilarabolik;
kamtarlik;
tashqi ko'rinish (ozodalik, pokizalik, tozalik);

6. Boshqa xususiyatlar:

sog'liq-salomatlik;
ish muddati;
yosh;
oilaviy holati.

Albatta, rahbar va mutaxassis bu hamma xususiyatlarga ega bo'la olmaydi. Ekspert so'rovlar va ekspert natijalar yordamida rahbar yoki mutaxassisga kerakli va yetarli bo'lgan xususiyatlarning ro'yxatini tuzamiz.

15 – holat.

Boshqaruvning mazmuni jarayon sifatida o'zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida boshqaruv sub'yekti boshqariluvchi ob'yektga ta'sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni boshqarish belgilariga ko'ra quyidagi vazifalarga bo'linishi mumkin: boshqaruv jarayonining mazmuni, ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati turlariga aloqadorlik (mansublik). Sanab o'tilgan belgilar bo'yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo'linishi mumkin. Bunda birgina korxona ichidagi boshqaruv mehnatining bo'linishi ko'p miqdorli omillarga ta'sir qiladi, shu jumladan: keng ko'lamlilik va boshqalar. Buning asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo'linishi yuzaga keladi. Shunday ekan, mehnatning vazifaga bo'linishi so'zlari keng ma'noda o'z ichiga ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati muhiti bo'yicha boshqaruv jarayonining alohida boshqaruv ishi va operatsiyalar turlariga bo'linishini oladi.

Boshqaruv bo'yicha shunday mehnat bo'linmasini ta'minlash muhimki, unda hamma vazifalari o'zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida boshqaruv vazifalarining turli boshqaruvchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo'shib ketishini va bir-biriga biriktirilishini ta'minlashda yordam beradi. Bu o'z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, Boshqaruv tizimini mukammallashtirib beradi.

16 – holat.

Faraz qilaylik, sizning bevosita rahbaringiz sizni chetlab, bo'ysinuvchingizga berib bo'lgansiz. Siz va sizning boshlig'ingiz o'z vazifalaringizni kechiktirib bo'lmaydigan, ya'ni zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fiklar variantidan siz uchun ko'proq ma'qul bo'lganini tanlang.

A. Subordinatsiya (kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysinishi) qat'iy rioya qilib, sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga e'tiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko'zimda boshliq qanchalik obro'ga ega ekanligiga bog'liq.

V. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda sizning roziligingizsiz bo'ysinuvchingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

G. Ishga e'tibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval sizning vazifangizni bajarishi haqida bo'ysinuvchingizga buyruq berasiz.

D. Sizning variantingiz...

17 – holat.

Faraz qilaylik, siz bir vaqtda shoshilinch vazifa oldingiz: sizning bevosita va yuqorida turgan boshlig'ingizdan. Ularni muvofiqlashtirish uchun sizda vaqt ham sharoit ham yo'q. Bunday hollarda siz ko'proq qanday ish tutasiz?

A. Birinchi navbatda, kimni ko'proq hurmat qilsam, shu kishining vazifasini bajaraman.

B. Mening fikrimcha muhimroq bo'lgan vazifani bajaraman.

V. Yuqorida turgan boshliqning vazifasini bajaraman.

D. Sizning variantingiz...

18 – holat.

Ikki hodim yoki sizning bo'ysinuvchilaringiz o'rtasida o'zaro munosabatsizlik, hush ko'rmaslik yuzaga keldi. Bu esa ularning muvaffaqiyatli ishlashiga halaqit beradi. Ularning har biri ularning tomonlarini olishingiz uchun sizga alohida muomala qilishar edi.

Bunday holatda sizning odatdagi variantingiz?

A. Mening ishim ularning o'zaro munosabatlarini ishga halaqit berishga yo'l qo'ymaslik, nizoni yechish esa ularning shaxsiy ishlari.

B. Eng yaxshisi munosabatni tartibga solishni faolga topshirish yoki majlisda hal etish.

V. Eng avval o'zi tartibga solishi (hal etishi) lozim va ularni yarashtirishga harakat qilishi lozim.

G. Avvalo, har bir mojaro (nizo)chi uchun jamoada kim obro'ga ega ekanligini bilib olib, ular orqali ta'sir etish kerak.

D. Sizning variantingiz...

19 – holat.

Jamoada nojo'ya harakat yuz berdi, intizom buzildi yoki yaroqsiz mahsulot chiqqan. Rahbari aybdor yoki guruh noma'lum. Uning o'rnida qanday ish tutar edingiz?

A. Aybdorlarni jazolash va ishning bajarilishi, xatolarning tuzatilishiga erishish maqsadida aniq aybdorlarni topish uchun hamma choralarni qo'llash.

B. Harakatda, xatolarda shubhalanganlarni o'ziga (xonasiga) chaqirib, faollar yig'ilgan holda gaplashib olinadi.

V. Yuz bergan holat haqida jamoaga xabar berish kerak va avvalom bor aniq aybdorni aniqlamasdan uning jamoadagi holatini faollar bilan muhokama qilish kerak.

G. Jamoa mehnat unumdorligining va intizomining o'sishi uchun vaqtni quruq gapga va aybdorlarni izlashga sarflamasdan, bunday hollar qaytarilmasligi uchun bir qator tashkiliy va intizomiy chora-tadbirlar ko'rilishi kerak.

D. Sizning fikringiz...

20 – holat.

Faraz qilaylik, o'zingiz uchun o'rinbosar tanlashingiz kerak. Bir qator nomzodlar mavjud. Da'vogar (nomzod)lardan har biri bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlarda quyidagi xususiyatlar (sifatlar) bilan ajralib turadi:

A. Birinchisi odamlar bilan bo'ladigan nizolardan qochishni (chetlab o'tishni) afzal ko'radilar va avvalom bor iliq, do'stona kayfiyatli muhitni yaratishga harakat qiladi. Bu bilan bo'ysunuvchilarning hamjixatlik bilan qilingan, muvaffaqiyatli ishlarga erishadi.

B. Ikkinchisi, ishga e'tibor bergan tarzda odamlar bilan nizolarga boradi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun shaxsiy munosabatlarni "buzib qo'yish"dan qo'rqmaydi.

V. Uchinchisi o'z huquqi va shunga bo'ysunuvchilardan talab qiladi, ishning aniq bajarilishiga erishadi.

G. To'rtinchisi, ish yuzasidan va tashkiliy masalalar bo'yicha o'z maqsadlariga erishishda doimo diqqat e'tiborli. Bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatdagi nizolar tushunmovchiliklarga unchalik katta ahamiyat bermasdan qo'yilgan maqsadga erishadi.

D. Sizning variantingiz...

21 – holat.

Yuqori holatdagi vaziyat. Nomzodlar bir-biridan yuqorida turgan rahbarlar bilan bo‘ladigan o‘zaro munosabatlarida quyidagi xususiyatlar bilan farqlanadilar:

A. Birinchisi boshliqning fikri, ko‘rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Rahbar bilan qanday munosabatda bo‘lishdan qat’iy nazar istagan vazifani so‘zsiz va aniq bajaradi.

B. Ikkinchisi rahbarning fikri va ko‘rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Istalgan vazifani so‘zsiz va aniq bajaradi, agar rahbar uning oldida obro‘-e‘tiborga ega bo‘lsa.

V. Uchinchisi chiqisha olmaydigan harakterga ega, tortishuvlarga moyilligi, u bilan muomala qilish juda qiyin, lekin juda qobiliyatli mutaxassis, mohir tashkilotchi, ishni ijodiy bajaradi, eng qulay natijalarga erishadi.

G. To‘rtinchisi, oldida turgan ish soxasida juda boy tajribaga, qobiliyatga ega, o‘z ishida diqqat-e‘tiborini to‘plashga doimo harakat qiladi, halaqit bermasliklari uchun, rahbar bilan ortiqcha aloqalardan qochadi (chetlashadi), javobgarlik hissi juda yukori.

D. Sizning variantingiz...

22 - holat.

Sizning bo‘ysinuvchingiz uyushmaganligi yoki ishlashni bilmaganligi sababli vazifani vaqtda bajarmadi, garchi va‘da bergan bo‘lsa ham, ya‘ni belgilangan vaqtda vazifani bajarishga so‘z bergan bo‘lsa ham bajarmadi. Sizning amalga oshirishingiz:

A. Avval vazifaning bajarilishiga erishishi kerak, so‘ngra esa alohida gaplashib olish kerak, tarbiyalash, kerak bo‘lsa jazolash zarur.

B. Avval u bilan alohida gaplashib olish kerak, sababini aniqlamoq yoki uyaltirmoq kerak, so‘ngra shuni bajarilishiga erishish yoki jazolash kerak.

V. Avval aybdorni ko‘proq biladiganlar bilan gaplashib olish, unga qanday ta’sir choralari qo‘llash haqida maslaxatlashib olish zarur.

G. Eng avval bo‘ysunuvchiga yordam berishni o‘ylab ko‘rish lozim, unga sinov muddatini berish va ishi ustidan puxta nazorat olib borish kerak, xatolarini to‘g‘rilash va ishni vaqtda bajarilmaganligi uchun jazolash bilan tanbex berish kerak.

D. Sizning variantingiz...

3. MUSTAQIL TA’LIM MASHG‘ULOTLARI

Mustaqil ta’lim talabalarining o‘qish jarayonidagi asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi va u rejali xarakter kasb etadi.

Mustaqil ta’lim mavzusi talabalar mustaqil o‘rganadigan ma’ruza va amaliy mashg‘ulotlardan beriladi. Mustaqil ta’lim talabalarining nazariy bilimlarini mustaxkamlashga, mavzularni tushunish qobiliyatini maksimal darajada rivojlantirishga va umumiy dunyoqarashni kengaytirishga yordam beradi.

Mustaqil ta’limda O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining iqtisodiy isloxotlarni chuqurlashtirishga oid farmonlari, Vazirlar Maxkamasining qarorlari, xalkaro iqtisodiyotning xozirgi xolati, bozor mexanizmi, bozor iqtisodiyotini rivojlantirish qonun va qonuniyatlarini chuqur o‘rganish zarur.

3.1. Mustaqil ish mavzulari

Talaba mustaqil ishining asosiy maqsadi - o‘qituvchining raxbarligida va nazoratida muayyan o‘quv ishlarini mustaqil ravishda bajarish uchun bilim va ko‘nikmalarni shakillantirish va rivojlantirish.

Talaba mustaqil ishini tashkil etishda quyidagi shakllardan foydalaniladi:

-ayrim nazariy mavzularni o‘quv adabiyotlar yordamida mustaqil o‘zlashtirish;

- berilgan mavzular bo'yicha axborot (referat) tayyorlash;
- nazariy bilimlarni amaliyotda qo'llash;
- maket, model va namunalar yaratish;
- ilmiy maqola, anjumanga mahruza tayyorlash va x.k.

Amaliy mashg'ulotlarni tashkil etish bo'yicha kafedra professor - o'qituvchilari tomonidan ko'rsatma va tavsiyalar, masalalar to'plami ishlab chiqiladi. Unda talabalarga asosiy mahruza mavzulari bo'yicha amaliy masala va misollar yechish uslubi va mustaqil yechish uchun masalalar keltiriladi.

Tavsiya etilayotgan mustaqil ish mavzular ro'yxati

1. Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi.
2. Menejmentda boshqaruv maktablarining shakllanishi.
3. Menejment jarayoni.
4. Menejment usullari.
5. PEST tahlili.
6. Menejment jarayonida qaror.
7. Menement madaniyati va uslublari.
8. Boshqaruv qonunlari va tamoyillari.
9. Nizo va stresslarni boshqarish.
10. Taym menejment.
11. Korxonalarda tavakkalchilikni boshqarish.
12. Boshqaruvda motivatsiya.
13. Korxonada personalni rejalashtirish.
14. Boshqaruv samaradorligi.
15. Menejmentning xorijiy modellari.
16. Mehnatni boshqarish usullari.
17. Tashkilotlar va ularni boshqarish.
18. Kichik biznesni boshqarish.
19. Boshqaruv maqsadi.
20. Korxonada SWOT tahlilini ishlab chiqish.
21. Innovation menejment.
22. Korxonada strategik boshqaruvni tashkil etish.
23. Korxonalarda strategik rejalashtirishni tashkil etish.
24. Tovarlar raqobatbardoshligini boshqarish.
25. Personalni boshqarish.
26. Boshqaruvning yapon modeli.
27. Boshqaruvning AQSH modeli.
28. Boshqaruvning nemis modeli.
29. Marketing strategiyalari.
30. Korxonada korporativ boshqaruvni tashkil etish.
31. Korxonalarda tashkiliy tuzilmalar.
32. Korxonada marketingni boshqarish.
33. Korxonada axborot va kommunikatsiya aloqalarini joriy etish.
34. Korxonada rahbar imijini shakllantirish.
35. Menejment funksiyalari va ularni qo'llanilishi.
36. Korxonada boshqaruv madaniyatini shakllantirish.
37. Boshqaruvda inson temperamentining ahamiyati.
38. Korxonalarda rahbarlikni tashkil etish.
39. Rahbarlik turlari va ulardan foydalanish.
40. Korxonalarda xodimlarni joy-joyiga qo'yish va boshqarish.

4. GLOSSARIY

Aloqa – bu boshqaruv tizimi elementlarining o‘zaro hamkorligi uchun muhim elementlardan biri bo‘lib, uning vositasida ushbu tuzilma uchun ma‘lum munosabatlar shakllanadilar. Boshqaruv tizimlaridagi aloqani loyihalashtirish axborot nazariyasi usullari, hamda axborotlarning texnik manbalarini tanlash va aloqa kanallarini loyihalashtirish usullariga asoslanadi. Boshqaruv shakllariga ega boshqaruv tizimlarining tarkibiy tizimlaridan to‘g‘ridan to‘g‘ri va teskari aloqalar zanjirlari ajratiladilar. Ular axborotlarni harakatlanish yo‘nalishlari bo‘yicha farqlanadilar.

Boshqaruv (umumiy ko‘rinishda) – bu ikkita ob‘yektlar o‘zaro hamkorligining ma‘lum turi. Bunda ulardan biri boshqaruv sub‘yekti holatida, boshqasi esa – boshqaruv ob‘yekti holatida bo‘ladi.

Boshqaruv vazifalari – bu boshqaruv faoliyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlari.

Boshqaruv jarayoni – tashkilot resurslarini u tomonidan o‘zining maqsadlariga yetishish uchun shakllantirish va ulardan foydalanish bo‘yicha uzluksiz o‘zaro bog‘liq harakatlarning majmuasi.

Boshqaruv iyerarxiyasi – murakkab turli-tuman va o‘zaro bog‘langan jarayonlarni boshqarishning asosiy tamoyillaridan biri. U boshqaruvning darajalari bilan ta‘riflanadi, ularning soni qanchalik ko‘p bo‘lsa, tizim shunchalik yirikdir. Iyerarxiya bo‘yicha, masalan, korxona, syex, uchastka va h.k. boshqaruvi ajratiladi. Har bir darajaning boshqaruv tizimi yuqoriroq daraja uchun boshqaruv ob‘yekti bo‘ladilar. Umumiy holda boshqaruv iyerarxiyasi har bir darajadagi boshqaruvni avtonom holda belgilanishini ko‘zda tutadi. Ko‘pincha bu boshqaruv maqsadlarini amalga oshirishning vositalari va usullarini tanlashga tegishli bo‘ladi. Iyerarxiya boshqaruvning murakkab tizimidagi boshqaruv tizimchalarining birgalikda bo‘ysunishidan iborat bo‘ladi.

Boshqaruv mehnatining vertikal taqsimlanishi – tashkilotda boshqaruv darajalarini ajratishga asoslangan taqsimlash. Uning asosida xodimlar yoki bo‘linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish yotadi.

Boshqaruv mehnatining gorizontal taqsimlanishi – mehnatni ishlarning turlari, vazifalar bo‘yicha taqsimlanishi. U mutaxassislarni ajratilishi, tashkilotda vazifaviy xizmatlar va bo‘linmalarni tashkil qilinishida namoyon bo‘ladi.

Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish – bu boshqaruv xodimlar mehnatini shunday tashkil qilishki, u fan yutuklari va ilg‘or tajriba, xo‘jalik yuritishning ilg‘or shakllaridan foydalanish, texnik vositalarini qo‘llashga asoslanadi va xizmatchilarni bir birlari va ishchilar bilan o‘zaro hamkorlikni yaxshiroq tarzda o‘rnatishga imkon beradi, hamda boshqaruv vazifalarini amalga oshirish, va ishlab chiqarish (tijorat)ni muxandislik-texnik va iqtisodiy ta‘minlash jarayonida texnik vositalaridan foydalanishga asoslanadi.

Boshqaruv ob‘yekti – bu boshqaruv sub‘yekti tomonidan boshqaruvchi ta‘sirlarni qabul qiluvchi idora. U impulslar (boshqaruv buyuruqlari)ni oladi ularga muvofiq harakat qiladi. Xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.k. boshqaruv ob‘yekti sifatida bo‘ladilar.

Boshqaruv sub‘yekti – boshqaruv tizimining boshqaruv ob‘yektiga ta‘sir ko‘rsatish manbai bo‘lgan bo‘g‘ini yoki qismi. Boshqaruv sub‘yekti sifatida firmaning bo‘limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo‘linma, yakka shaxs va boshqalarni ko‘rib chiqish mumkin. Boshqaruv sub‘yektini ajratish boshqariladigan ijtimoiy-iqtisodiy tizimning ko‘lamlari va undagi boshqaruv tizimini ta‘riflovchi aloqalar bilan cheklangandir.

Boshqaruv tamoyillari – boshqaruv sub‘yektlari aniq ob‘yektlarni boshqarish jarayonida amal qilishlari kerak bo‘lgan ob‘yektiv qonunlardan kelib chiquvchi asosiy qoidalar.

Boshqaruv tizimi – 1) Odamlarni birgalikdagi faoliyatini muvo-fiqlashtirish uchun zarur harakatlar yig'indisi. 2) Boshqaruvni amalga oshiruvchi bo'g'inlar va ular o'rtasidagi aloqalarning yig'indisi.

Boshqaruv usuli – bu rahbar tomonidan foydalanadigan vazifalarni hal qilishning eng xarakterli va barqaror usullarining yig'indisi, uning qo'li ostidagilarga nisbatan odati. Tashkilotlarni strategik boshqarish - inson salohiyatiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar so'rovlariga qaratuvchi, tashkilotda atrofdegilar tomonidan qarshiliklarga javob qaytaruvchi va raqobot afzalliklariga erishishga imkon beruvchi epchillik bilan tartibga solishlar va o'z vaqtilagi o'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv bo'lib, u tashkilotni omon qolishi va istiqbolda maqsadlariga erishishga imkon beradi.

Boshqaruv usullari – bu boshqaruvchi tizimcha – boshqaruv sub'yektini boshqariluvchi tizimcha – boshqaruv ob'yektiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullarini ijtimoiy ishlab chiqarishga xos bo'lgan ob'yektiv qonunlar asosida, birgalikdagi mehnat jarayonida vujudga keladigan munosabatlarning o'ziga xosligini hisobga olish bilan tasniflash eng katta ahamiyatga egadir. Ushbu alomat bo'yicha ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik usullar ajratiladi.

Boshqaruv qarori – bu harakatlarning ma'lum variantini topish, faoliyat jarayonining o'zi, uning yakuniy natijasi.

Boshqaruvning maqsadi – ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy tuzim sifatidagi erishilishi kerak bo'lgan istalgan, ehtimol bo'lgan va zarur holati. Boshqaruv maqsadini belgilash – boshqaruv jarayonining boshlang'ich bosqichidir. Boshqaruv maqsadi rahbar faoliyatini yo'naltiruvchi omil bo'ladi. Boshqaruv maqsadi talablar, konunlarga mos kelishi va tizim rivojlanishining haqiqiy imkoniyatlarini hisobga olish bilan belgilanishi kerak. Boshqaruv maqsadi istiqbolli va bevosita umumiy va xususiy, oralik va yakuniy sifatida tavsiflanadi.

Boshqaruvchanlik ko'lami – bu boshqaruv idorasining boshqarish qobiliyati va boshqaruv ob'yektining murakkabligi o'rtasidagi nisbat.

Yetakchilik – boshqaruvi o'zaro hamkorlikning, hukmronlikning har xil manbaalarini samaraliroq birlashishiga asoslangan va odamlarni umumiy maqsadlarga erishishga undashga qaratilgan o'ziga xos odob.

Yetakchining kasbga egaligi – menejer tomonidan ishlab chiqarish (ti-jorat)ni tashkil qilish va boshqaruv sohasidagi maxsus bilimlar va ko'nikmalarni egallashi, har xil sohalaridagi odamlar bilan ishlash mahorati.

Iqtisodiy boshqaruv usullari – boshqaruv sub'yekti va ob'yekti o'rtasidagi munosabatlarni mamlakat va xududning soliq tizimi, moliya-kredit mexanizmi, bojxona tizim, firmani faoliyat yuritishning iqtisodiy norativlari, sifatli mehnat uchun motivatsiya tizimi, menejment mavsadlarini muvofiqlashtirish usullarini qo'llash yordamida iqtisodiy tartibga solish usullaridir.

Kommunikasion tarmoqlar – ma'lum kommunikasion jarayon ishtirokchilarini tegishli axborot oqimlari yordamida birlashtirish.

Ma'muriy boshqaruv usullari – bu anik maqsadlarga erishish uchun tashkiliy munosabatlarga ta'sir ko'rsatish usulidir. Bittagina ishni har xil tashkiliy sharoitlar, uni tashkil qilishning har xil turlari: qat'iy tartibga solish, hozirjavoblik bilan javob qaytarish, umumiy vazifalarni qo'yish, faoliyatning yo'l qo'yiladigan chegaralarini belgilash va h. k. bajarish mumkin. Jamoaga tashkiliy ta'sir ko'rsatishning ishlari samarali va sifatli bajarilishini ta'minlovchi ma'lum sharoitlari uchun eng haqiqiy turlarini aniqlashda tashkiliy usullar o'zlarini namoyon qiladilar.

Ma'naviy-ruhiy holat – ijtimoiy guruhning qadriyatli mo'ljallanishi va shaxslararo munosabatlarning xarakterini aks ettiruvchi barqaror ruhiy holat. U xodimlarning kayfiyati, ularni mehnatdan qanoatlanganligi darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va bu orqali piravordida xodimlar qo'nimsizligi, mehnat unimdorligiga ta'sir qiladi. Qulay muhitning

eng muhim alomatlar: guruh a'zolarining bir birlariga ishonchi va yuqori talabchanligi; samimiy va ishg'a doir tanqid; fikrni erkin ifodalash; qo'l ostidagilarga bosimning yo'qligi; jamoa a'zolarining uning vazifalari va ishlarning holati haqida yetarlicha xabardorligi; jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish; jamoa a'zolarining o'zaro yordami; jamoaning har bir a'zosi tomonidan guruhdagi ishlarning holati uchun javobgarlikni o'ziga olishi.

Menejer – doimiy ravishda boshqaruv lavozimini egallab turuvchi va bozor sharoitlarida faoliyat yurituvchi tashkilot faoliyatining ayrim turlari bo'yicha qaror qabul qilish vakolati berilgan shaxs. Menejerlar tashkilotda har xil o'rinlarni egallaydilar (direktor, guruh rahbari, ishlarning ma'lum turining tashkilotchisi, boshliq, mudir va h. k.), butunlay bir xilda bo'lmagan masalalarni hal qiladilar, har xil vazifalarni bajaradilar.

Menejerni o'zini o'zi nazorat qilishi – menejerni o'z faoliyati natijalari ustidan nazorat qilishi, shu tufayli mehnat jarayoni yaxshilanadi, qo'yilan maqsadga erishildimi yoki yo'qlig'i tekshiriladi, hamda kerakli tuzatishlar kiritiladi.

Menejment – bu ishlab chiqarish yoki tijoratni boshqarish; ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va qo'llaniladigan boshqaruv tomoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasidir.

Menejmentning samaradorligi – ijtimoiy-iqtisodiy kategoriya, boshqaruv faoliyatining natijaviyligi, moddiy, moliyaviy, mehnat va odam resurslaridan foydalanishning muvofiqlik darajasi. Boshqaruv natijalari va ularga erishishga sarflangan resurslarni solishtirish vositasida aniqlanadi. Menejment samaradorligining vazifaviy roli - uning rivojlanishi darajasi va dinamikasini, ushbu jarayonning sifatii va miqdoriy tomonlarini aks ettirishdir.

Mexanik tashkilot – quyidagilar bilan ta'riflanadi: egiluvchan bo'lmagan tuzilma, standartlashtirilgan barqaror vazifalar, o'zgar ishlarga qarshilik, nazoratning iyerarxik tizimi, kommunikatsiyalarning buyruqli turi bilan.

Mehnat jamoasi – xodimlarni birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi birlashmasi.

Motivatsiya – menejmentning, inson xulqining motivatsiyasidan uni faoliyatini boshqarish amaliyotida foydalanishni ko'zda tutuvchi vazifasi. Har bir kishining hulqi motivatsiya, ya'ni odamning ma'lum harakatlarni amalga oshirishga undovchi ichki kuchlar bilan belgilanadi. Motivatsiya uning ichki holatining omillari yoki atrof muhit, tashqi holat, vaziyat, sharoitlar ta'siriga javobi ko'rinishida namoyon bo'ladilar. Har bir odam motivatsiyaning shaxsiy tuzilishiga ega, bu uning rivojlanishi, o'z qobiliyatlari, qandaydir natijalarga erishishini namoyon qilish va o'zicha baholashi jarayonida shakllanadi. Motivatsiya odamning ehtiyojlari, ularni qanoatlantirilishi darajasi va imkoniyatlarini his qilish bilan belgilanadi.

Muvofiqlashtirish – boshqaruv vazifalardan biri bo'lib, uni amalga oshirish firmaning ichki holatini tashqi muhit sharoitlari bilan muvofiqlashtirish, tizimning barcha bo'g'inlari ishdagi muvofiqlikni ular o'rtasida rasional aloqalar (kommunikatsiyalar), tizimchalar o'rtasidagi o'zaro hamkorliklarni o'rnatish yo'li bilan ta'minlash, boshqaruvning barcha vazifalarining yagonaligi va muvofiqligini ta'minlashdan iborat bo'ladi.

Nazorat – menejmentning dasturlar, rejalar, vazifalar, boshqaruv qarorlarini bajarilishini ta'minlash bo'yicha vazifasi. U o'z ichiga boshqaruv ob'yektidagi jarayonlarni borishi orqasidan kuzatish, nazorat qilinayotgan parametrlarni berilgan dastur bilan solishtirish, dasturdan chetga chiqishlar, ularning sabablari va xarakterini aniqlashni oladi. Boshqarilayotgan ob'yektda sodir bo'layotgan jarayonlar nazoratning ob'yekti bo'ladilar. Nazoratni ikkita asosiy shakllari mavjud - faol va passiv. Passivi qandaydir jarayonni yanunlanishi bo'yicha diskretli amalga oshiriladi, faolda butun jarayon davomida boshqarilayotgan ob'yektga ta'sir ko'rsatiladi, bu chetga chiqishlarni bartaraf etish va jahl bilan ta'sir ko'rsatishni o'rnini qoplashga imkon beradi.

Nizo (janjal) – bu ikkita yoki ko‘proq tomonlar, ya‘ni aniq shaxslar yoki guruhlar o‘rtasidagi ziddiyat bo‘lib, bundan har bir tomon o‘zining nuqtai nafari yoki maqsadi qabul qilinishiga harakat qiladi va boshqa tomonni shunday qilishiga halaqit qiladi.

Noverbal axborotlar – jo‘natuvchi tomonidan so‘zlardan foydalan-masdan yuborilgan axborotlar.

Norasmiy jamoa – bu odamlarning sirtqi ta‘sir natijasida emas, balki ichki sabab natijasida vujudga kelgan guruhi, u ma‘lum maqsadlarga erishish uchun vaqtinchalik o‘zaro hamkorlikka kirishadi.

Organik (moslashuvchan) tashkilot – egiluvchan tuzilma bilan ta‘riflanuvchi, maqsadlar, vazifalar, xizmatlarni o‘zgarishlari, tashqi muhitdagi o‘zgarishlar, faoliyat sharoitlariga tez maslashuvchi tashkilot.

Rasmiy tashkilot, guruh – ma‘muriyatning istagiga ko‘ra ma‘lum vazifalarni bajarish uchun tashkil qilingan tashkilot, guruh.

Rahbarni o‘zini o‘zi boshqarishi – rahbar tomonidan kunlik amaliyotda ishning sinalgan usullaridan izchil va maqsadga qaratilgan holda foydalanilishi, uning o‘zini o‘zi rivojlantirishi.

Rejalashtirish – boshqaruvning tashqi muhitning vaziyatlari va omillarini tahlil qilish, maqsadlarga erishishning muqobil variantlarini bashoratlash, muvofiqlashtirish, baholash, tizimning bo‘lg‘uvsi holati, unga yetishish yo‘llari, usullari va vositalarini belgilab beruvchi rejalarni ishlab chiqishdan iborat bo‘lgan vazifalaridan biridir. Kompaniyalar darajasida rejalashtirish strategik va biznes-rejalar shaklida amalga oshiriladi. Umummilliy darajada u indikativ yo‘naltiruvchi xarakterga ega. Rejalashtirishda iqtisodiy-matematik, muvozanatli usullar va ham ekspert baholaridan foydalaniladi.

Sinergetik samara – bu shundan iboratki, tashkilotning yagona bir butun sifatidagi salohiyati va imkoniyatlari uning alohida elementlarining salohiyatlari va imkoniyatlaridan oshib ketadi, bu narsa ularni o‘zaro qo‘llab-quvvatlanishlari va to‘ldirilishlari bilan asoslangan.

Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari – bu xodimlarning salomatligi va jamoadagi yaxshi ma‘naviy -ruhiy holatni saqlash, qonunlar va me‘yoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sharoitida qo‘yilgan maqsadga erishish bo‘yicha jamoa (xodim)dagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarishga qaratilgan usuldur.

Sosiogramma – sosiometriya ma‘lumotlarini grafik tasvirlash usuli. Boshqaruv uchun guruhning sosiogrammasini bilish majburiydir, chunki rahbar guruhli vazifalarni hal qilishi uchun birinchi uchta guruhlarining obro‘sidan foydalanishi va keyingi guruhlariga bu xodimlarning psixologik statusini oshirish va uni rivojlanganligi darajasini oshirish maqsadida ta‘sir ko‘rsatishi kerak.

Tashkiliy madaniyat – bu tashkilotning ichida va uning chegarasidan tashqaridagi munosabatlar asosidagi tashkilotning kattaroq qismi tomonidan qo‘llaniladigan falsafa, qadriyatli mo‘ljallar, hulqning me‘yorlari, qoidalar va muhitdir.

Tashkilot – odamlarning ma‘lum maqsadlari: boshqaruv vazifalariga erishishni ko‘zda tutuvchi tizimlashtirilgan, ongli birlashmasi.

Tashkilot (korxona)ni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi – tashkilotning maqsadlariga erishish uchun foydalaniladigan xizmat sohalari va boshqaruv darajalarining mantiqiy nisbati.

Tashkilotning missiyasi – tashkilotni mavjud bo‘lishining ma‘nosini ochib beruvchi shakllantirilgan tasdiq, unda ushbu tashkilotning boshqalardan farqi namoyon bo‘ladi.

Tashkilotchilik qobiliyati – bu odamga tashkiliy faoliyat usullarini egallash va ularni muvaffaqiyatli amalga oshiishga imkon beruvchi shaxsning shaxsiy-psixologik xususiyatlari.

Xarizma – yakka shaxsning xususiyatlariga asoslangan, unga payg‘ambar, dohiy yoki islohotchi vazifasini amalga oshirishga imkon beruvchi, uning oldida ta‘zim qilish

va uning imkoniyatlariga so‘zsiz ishonishni keltirib chiqaruvchi mutloq iste’dod, alohida sifatlar berilganligi.

Xarizma – hukmronlikni tashkil qilishning alohida turi.

Xodimlar – ishlab chiqarish yoki boshqaruv operatsiyalarini bajaruvchi va mehnat vositalaridan foydalanish bilan mehnat predmetini qayta ishlash bilan band bo‘lgan barcha xodimlar.

Xodimlarni boshqarish – insoniy tashkil qiluvchilarga xodimlar imkoniyatlari va tashkilot maqsadlari, strategiyasi, rivojlanishi sharoitlarini muvofiqlikka keltirishga yo‘naltirilgan maksadga qaratilgan ta’sir.

Xodimlarni tanlab olish – bo‘sh lavozimlarga nomzodlarni baholash. O‘z ichiga quyidagi bosqichlarni oladi: dastlabki suhbatlashish, anketa ma’lumotlarini tahlil qilish; nomzod haqida ma’lumotlarni to‘plash; tekshiruvchi sinovlar, test o‘tkazish, tibbiy ko‘rikdan o‘tkazish; asosiy suhbat; ekspertlar xulosasini tayyorlash.

Yumshoq tizimlar – bu tizimlarda insoniy omil gorizontal tuzilmalarning o‘zining juftli deb ataluvchi resurslarni olib yuruvchi munosabatlari uzliksiz o‘zgarib turuvchi kompozitsiyalari asosida vaqtincha o‘zini o‘zi tashkil qiluvchi orqali namoyon bo‘ladi.

Yakka hukmronlik – boshqaruvni tashkil qilish shakli bo‘lib, unda muassasa yoki tashkilot (uning tarkibiy bo‘linmasi) boshqaruv idorasining boshida o‘zining huquqiy doirasida yuridik majburiy qarorlarni qabul qilish vakolatiga ega bitta shaxs turadi. Yakkahukmronlik qarorlarni operativ qabul qilish imkoniyatini yaratadi, ushbu idora, tashkilot, muassasadagi ishlarning umumiy holatiga shaxsiy javobgarlikni oshiradi.

O‘zini o‘zi boshqarish – bu tashkilotning qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun amaldagi qonunchilik doirasida har qanday qarorlarni mustaqil qabul qilish va amalga oshirish imkoniyati.

Hukmronlik – bu boshqa insonlar hulqiga ta’sir ko‘rsatish imkoniyatidir.

5. ILOVALAR

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

Рўйхатга олинди
№ 50-5342300

2010 йил “21” 10

Ўзбекистон Республикаси
Олий ва ўрта махсус таълим
вазирлигининг 2010 йил “21”
10 йилдаги “396”-
сонли буйруғи билан
тасдиқланди

“MENEJMENT NAZARIYASI”
fanining

O‘QUV DASTURI

Bilim sohasi:	300000 – Ijtimoiy fanlar, iqtisod va huquq
Ta’lim sohasi:	340000 – Iqtisod va biznes
Ta’lim yo‘nalishi:	5340200 – “Menejment” (tarmoqlar bo‘yicha)

TOSHKENT – 2010

Fanning o'quv dasturi Oliy va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi o'quv-uslubiy birlashmalari faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi kengashining 2010 yil "____" _____ dagi "____"-son majlis bayoni bilan ma'qullangan.

Fanning o'quv dasturi Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida ishlab chiqildi.

Tuzuvchi:

Qosimova D.S. - "Menejment" kafedrası professori, iqtisod fanları doktori.

Taqrizchilar:

Mamatxodjayeva T.N. – "Texnolog" OAJ, iqtisodiyot ishlari bo'yicha rais muovini.

Salimov B.T. – TDIU, «Tarmoqlar iqtisodiyoti» kafedrası mudiri, iqtisod fanları doktori, professor.

Fanning o'quv dasturi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti O'quv-uslubiy kengashining 2010 yil "____" _____ dagi "____"-sonli majlis bayoni bilan tavsiya etilgan.

Kirish

Bozor munosabatlari sharoitida oliy ta'lim tizimida mutaxassislarni tayyorlashda chuqur o'zgarishlarga o'z bilim va tajribalari bilan moslasha oladigan, jahon andozalariga javob bera oladigan zamonaviy kadrlarni yetkazib berish muhim masala hisoblanadi. «Menejment nazariyasi» fanidan o'quv dasturi chet el universitetlarida ushbu fanni o'qitish borasida orttirilgan tajriba asosida yozilgan bo'lib, unda bo'lajak mutaxassislarda ana shunday xususiyatlarni qaror toptirish ko'zda tutiladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimov 2009 yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2010 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasida ta'kidlaganlaridek - "Inqirozga qarshi choralar dasturini amalga oshirishda investisiyalarni jalb etish, avvalo, ichki maanbalarni safarbar etish hisobidan iqtisodiyotimizning muhim tarmoqlarini jadal modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jixozlash, transport kommunikatsiyalarini yanada rivojlantirish va ijtimoiy infratuzilma ob'yektlarini barpo etish xal qiluvchi ustuvor yo'nalishiga aylandi."¹

Yurtboshimiz ta'kidlaganlaridek ayni paytda bugun bizni g'oyat muhim, prinsipial bir masala bezovta qilmasligi mumkin emas. Ya'ni, yosh mutaxassislar tayyorlanayotgan ixtisoslik yo'nalishlarining barchasiga ham iqtisodiyotimizning soha va tarmoqlarida amaliy talab bormi? Lisey va kollejlarda, oliy o'quv yurtlarini bitirib chiqayotgan yigit-qizlarimiz jamiyatda o'ziga, o'z kasbiga munosib o'rin topayaptimi?

Ana shu masalalar bo'yicha haqiqiy ahvolni atroflicha o'rganishimiz, hozirgi vaqtda mutaxassislarda tayyorlanayotgan har qaysi ixtisoslik yo'nalishi real hayot talablariga qay darajada javob berishi, unga nafaqat bugungi, balki yaqin istiqbolda qanday ehtiyoj borligini har tomonlama chuqur aniqlashimiz lozim.

O'quv fanining maqsadi va vazifalari

«Menejment nazariyasi» fanidan o'quv dasturining maqsadi bo'lib ushbu fan bo'yicha taxsil olayotgan talabalarga boshqaruv asoslarini makro va mikroiqtisodiy darajada o'rgatish asosida ularning yetuk va yuqori malakali mutaxassis bo'lishlarini xamda olingan bilimlari asosida o'qish va ilmiy izlanishlarini davom ettirishlarini ta'minlashdir.

Fanning vazifasi - bozor iqtisodiyoti sharoitida menejment fanining tutgan o'rni va uni o'rganish, menejmentning qonun va tamoyillarini o'rganish, ulardan amaliyotda foydalanish, menejer kadrlarni o'qitish va ulardan iqtisodiyotni boshqarishda samarali foydalanish, menejment samaradorligi ko'rsatkichlari va uni baxolash usullarini o'rganishdir.

Fan bo'yicha talabalarning bilimiga, ko'nikma va malakasiga qo'yiladigan talablar

«Menejment nazariyasi» o'quv fanining o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida bakalavr:

¹ И.А.Каримов Асосий вазиѣамиз –Ватанимиз таракқиѣти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдирТ.:Ўзбекистон.2010.- 62 бет

- menejmentning nazariy va amaliy asoslarini; rahbarlar va xodimlar bilan muloqat olib borish; shartnomalar tuzish asoslarini; menejment qonun va tamoyillarini boshqaruv texnikasi va uning turlarini, marketing mohiyatini, ijtimoiy dastur va uning menejmentdagi oʻrnini, **bilishi**;

- menejment vazifalari va funksiyalarini bajarish; turli mulkchilik shaklida korxona va tashkilotlarda faoliyat olib borish,tadbirkorlikning xorijiy menejment tajribasi, menejmentda olgan bilimlarini amaliyotda qoʻllay bilish; menejment personaliga xos xususiyat, boshqaruv samaradorligini oshirish loyihalarini iqtisodiy asoslash, korxonaning moliyaviy resurslarini huquqiy boshqarish boʻyicha **koʻnikmalariga ega boʻlishi** ;

- boshqaruv tashkiliy strukturasiga; menejment etika va madaniyatiga; rahbarlik uslublariga, boshqaruvda qaror qabul qilish, biznes reja tuzilishi, hududiy boshqaruv, Mahalliy hokimiyatlar va ularning vazifalari, tizim, ishlab chiqarish vaziyatlari, menejment usullari toʻgʻrisida, boshqaruv samaradorligini oshirish **malakalariga ega boʻlishi kerak.**

Fanning oʻquv rejasidagi boshqa fanlar bilan oʻzaro bogʻliqligi va uslubiy jihatdan uzviy ketma-ketligi

“Menejment nazariyasi” fani asosiy ixtisoslik fani hisoblanib 4-semestrlarda oʻqitiladi”. Menejment nazariyasi” fani ijtimoiy-gumanitar, umumiy iqtisodiy, tabiiy va matematik fanlar bilan uzviy aloqadordir. Fanning nazariy-uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, bozor nazariyasi va boshqaruv nazariyasi kabi fanlar belgilaydi. Bundan tashqari menejment fani makroiqtisodiyot, mikroiktisodiyot, strategik menejment, innovation menejment, tashkilot nazariyasi, operasion menejment, sosiologiya, psixologiya, personalni boshqarish, ekonometrika, tarmoqlar iqtisodiyoti va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Fanning ishlab chiqarishdagi oʻrni

Barcha turdagi oʻquv mashgʻulotlarini olib borish jarayonida oʻquv dasturida keltirilgan adabiyotlar roʻyxatidan tashqari yangi nashr etilayotgan Oʻzbekiston Respublikasi Qonunlari, mamlakatimiz Prezidenti Farmonlari, Vazirlar Maxkamasining qarorlari, turli qoidalar xamda yoʻriqnomalardan va oʻtiladigan mavzularga tegishli adabiyotlardan xam foydalanish zarurdir.

Fanni oʻrganishda mamlakatimizdagi va jahon mamlakatlaridagi zamonaviy menejment tizimidagi oʻzgarishlar toʻgʻrisidagi maʼlumotlardan keng foydalanish lozim. Bunda Xalqaro internet tizimi, Xalqaro menejerlar uyushmasi va boshqa koʻplab xalqaro iqtisodiy va gumanitar tashkilotlarning materiallaridan foydalanish ijobiy natijalar beradi.

Fanni oʻrganish xorijiy va mamlakatimiz iqtisodchilarining zamonaviy boshqaruv, yaʼni menejment muammolariga oid ilmiy ishlarini chuqur oʻrganish, mustaqil ishlarni bajarish va kurs ishlarini yozish bilan mustaxkamlanadi.

Fanni oʻqitishda yangi pedagogik va axborot texnologiyalari

«Menejment nazariyasi» fanini oʻqitish doimo yangi bilimlarga asoslanishi kerak. Ayniqsa, yangi pedagogik texnologiyalardan foydalanish fanni oʻqitishda yuqori samara keltiradi. Fanni oʻqitishda zamonaviy kompyuter texnologiyalari, key-stadi masalalari, ishbilarmonlik oʻyinlari va amaliy oʻyinlardan keng miqyosda

foydalaniladi. Bundan tashqari, amaliyotda boshqaruvchilik faoliyatiga tegishli bo'lgan iqtisodiy, texnologik va xuquqiy hujjatlar o'rganiladi.

Darslarda mazkur fanni o'qitish pedagogik texnologiyalardan, O'UM, keyslardan foydalanish lozim.

ASOSIY QISM

Fanning predmeti, mazmuni va vazifalari

"Menejment nazariyasi", "Menejer" va "Biznes" tushunchalarining mohiyati. Fanning predmeti va izlanish uslublari. Fanning mohiyati, maqsad va vazifalari. Menejment asoslarini o'rganishning dolzarbligi. Menejment konsepsiyalari va ularning asoschilari. Boshqaruv ilmining o'ziga xos xususiyatlari. Boshqaruvning kelajakka yo'naltirilganligi. Kursning mazmuni va vazifalari.

Prezidentimiz i.karimovning «jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari» nomli asarining mohiyati.

Boshqarishda sifat o'zgarishining ob'yektiv zarurati. Menejmentning boshqa fan sohalari bilan aloqadorligi.

Boshqarish nazariyasininig rivojlanishi.

Jahon moliyaviy inqirozining mohiyati, kelib chiqish sabablari va salbiy oqibatlar. Qadimgi amaliyot - yangi fan. Boshqaruvning fan sohasi kabi evolyusiyasi. Eski va zamonaviy tashkilotlarni taqqoslash. Boshqarishga sistemalashtirilgan qarash. Boshqaruvga yondashuvlar. Jarayon kabi yondashuv. Tartibli yondashuv. Vaziyatli yondashuv.

Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar.

Ilmiy boshqaruv (1985 - 1920).

Boshqaruvda klassik yoki ma'muriy maktab (1920-1950).

Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950).

Boshqaruv fani yoki miqdoriy yondashuv (1950-hozirgi vaqtgacha).

Axloq fanlarining rivojlanish maktabi. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar. Miqdoriy yondashuvning ta'siri.

Menejment nazariyasi asoschilari. Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalar haqida.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimining rivojlanishi. Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi, uning shakllanish bosqichlari. Sunggi yillarda boshqarish nazariyasi va amaliyotidagi o'zgarishlar. Turli mulkchilik shakllari va raqobatchilik sharoitida menejment.

"Xarbiy kommunizm" va yangi iqtisodiy siyosat davrida boshqarish mexanizmi. 60-yillarda boshqarishni tashkil etishning takomillashtirilishi. So'nggi yillarda boshqarish nazariyasi va tajribasidagi o'zgarishlar. Bozor munosabatlariga o'tish va turli mulkchilik shakllari sharoitida boshqarish tizimi va tajribasini qaytadan tashkil etishda kompleks usullar. Turli mulkchilik shakllari va raqobat sharoitida zamonaviy boshqaruv.

O'zbekistonda menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi.

Menejmentda tizimli-vaziyatli yondashuv

Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning turlari. Tizimlarning tuzilishiga tavsif. Korxonani tizim sifatida o'rganish. Boshqarishning asosiy elementlari.

Boshqaruvchi tizim va uning "kichik" tizimlari. Menjment boshqaruvchi tizimcha sifatida. Tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi bog'liqlik. Ob'yekt va sub'yekt o'rtasidagi bog'liqlik.

Menejment qonunlari va tamoyillari

Umumiy falsafiy dialektik qonunlar. Boshqarish tizimida bozor qonunlari. Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejment qonunlari va tamoyillarini o'rganishning ahamiyati. Boshqarish va ishlab chiqarishning mosligi qonuni. Boshqarish funksiyalarini markazlashtirishning nisbiy optimalligi qonuni. Boshqarish qonunlarining menejment amaliyotida qo'llanilishi. Menejment tamoyillari. Menejment tamoyillarining tarkibi va mohiyati.

Jahon moliyaviy inqirozi sharoitida boshqarish qonunlari va tamoyillarini o'rganishning ahamiyati.

Menejment jarayoni, funksiyalari va darajalari

Boshqarish mehnat faoliyati jarayoni sifatida. Xo'jalik mexanizmda boshqarish jarayonining tutgan o'rni va roli. Boshqarish jarayonlari, proseduralari va boshqarish sikllari. Boshqarish jarayonining mohiyati va uning xossalari. Boshqarish jarayonini takomillashtirish muammolari. Boshqarishning axborot bilan ta'minlanganligi. Boshqarish funksiyalarining ahamiyati va ular haqida tushuncha. Boshqarish jarayonida funksional taqsimot asoslari.

Boshqarish funksiyasining turlari. Bashorat qilish, rejalashtirish, tashkil etish; muvofiqlashtirish, axborot bilan ta'minlash, taxlil, tartibga solish; nazorat va hisob; motivatsiya funksiyalari haqida. Bozor xo'jalik mexanizmi sharoitida boshqarish funksiyalarining takomillashtirilishi.

Boshqaruv darajalari. Boshqaruv darajalari piramidalar. Boshqaruvni operasion darajasi. Boshqaruvni funksional darajasi. Boshqaruvni strategik darajasi. Boshqaruv darajalari bo'yicha xodimlar malakasi. Tashkilotdagi standart proseduralar.

Menejmentning tashkiliy tuzilishi

Boshqarishning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha. Boshqarish tashkiliy tuzilishining turlari, ularning afzalliklari va kamchiliklari.

Chiziqli, tuzilma, funksional tuzilma, chiziqli-shtabli tuzilma, chiziqli-funksional tuzilma, matrisali tuzilma, xizmatli tuzilma, divizional tuzilma, loyihali tuzilma, brigadali tuzilma, maqsadli tuzilma tashkiliy iste'molchiga mo'ljallangan tashkiliy tuzilma, mintaqaviy tuzilmalar haqida. Byurokratik tashkiliy tuzilma. Maks Veberning byurokratiya haqidagi nazariyasi. Rasional byurokratiya ta'riflari.

Boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirish. Rejalashtirish va tashkiliy loyihalashtirish. Tashkiliy loyihalashtirish bosqichlari. Byurokratiyaning salbiy ta'riflari.

Hozirgi bozor munosabatlari sharoitida boshqarishning tashkiliy tuzilishini isloh qilish va rivojlantirish.

Boshqaruv faoliyati yangi shakllarining tashkil topishi va ularning samaradorligi. Davlat boshqaruvi va xo'jalik hokimiyatlarini boshqarish to'g'risida O'zbekiston Respublikasining Konstitusiyasi, O'zbekiston Respublikasi "Korxonalar to'g'risida"gi qonunida yangi tashkiliy tuzilmalar yaratishning aks ettirilishi. Mulkchilik shakllari va korxonalarning turli tumanligi. Mustaqil xo'jalik tuzilmalarining shakllanishi. Davlat boshqaruv organlarining tuzilishi va "O'zbekiston

Respublikasida ma'muriy territorial tuzilishi masalalarining xal qilinish tartibi to'g'risida" qonuni.

Menejment usullari

Menejment usullari haqida tushuncha. Menejment usullarining turlari. Boshqarishning iqtisodiy usuli - bozor iqtisodi xo'jaligining samarali yuritish asoslari. Tashkiliy-farmoyish usuli, uning mohiyati va tavsifi. Tashkiliy-farmoyish usulining boshqaruvdagi roli. Tashkiliy-farmoyish usulining tabaqalanishi. Menejmentning sosial-psixologik usullari, ularning turlari va mazmuni. Menejmentning ahloqiy va ruhiy aspektlari.

Menejmentning huquqiy usullari. Bozor iqtisodining rivojlanishi va boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirishda menejment kompleks usullarining ahamiyati.

Zamonaviy menejmentning huquqiy usullari. Menejment faoliyatining samaradorligini oshirishda menejment usullarining ahamiyati.

Menejer faoliyatini tashkil etish

Menejment tizimida menejer. Jahon moliyaviy inqirozi sharoitida kadrlar siyosati. Kadrlarni tanlash va joy-joyiga quyish tamoyillari. Menejment mehnatining mazmuni, xarakteri va hususiyati. Zamonaviy menejer liderning kasb-malaka modeli. Ishlab chiqarish turli sharoitlarida menejerning ish uslubi. Boshqarish psixologiyasi. Yapon va Amerika usullari. Zamonaviy bosqichda menejer etikasi va menejer madaniyati. Menejnlarni tanlash, baholash va attestatsiyadan o'tkazish yo'llari. Menejerlar faoliyatini baholashda reyting tizimi. O'zbekistonda menejnlarni tayyorlash va o'qitish usullari.

Menejmentning axborot bilan ta'minlanishi

Axborotning boshqaruv jarayonida tutgan o'rni. Axborot turlari. Iqtisodiy, ijtimoiy, statistik, moliyaviy, siyosiy, operativ va boshqa axborot turlari xaqida. Tashqi va ichki axborot. Axborot bilan ishlashni tashkil etish.

Axborot tizimi haqida tushuncha: kiritish, ishlov berish, chiqarish, teskari aloqa. Biznes axborot tizimlari. Elektron tijorat.

Axborot tizimlarining rivojlanish bosqichlari. Axborot tizimidagi jarayonlar va ularni joriy etish. Axborot tizimida tashkilotni boshqaruv tuzilmasi.

Axborot bilan kommunikatsiyaning o'zaro bog'liqligi haqida. Axborotni rejalashtirish algoritmi bosqichlari. Menejmentda axborot bilan ta'minlash jarayonlari.

Bozorni o'rganishda axborot ahamiyati. Boshqarish texnikasi va uning turlari.

Boshqaruv axborot texnologiyalari. Muntazam hisobotlar. Maxsus hisobotlar. Jamlovchi hisobotlar. Qiyosiy hisobotlar. Favqulodda hisobotlar. Axborotni yig'ish tizimi. Axborotni saqlash va qayta ishlash. Axborotni eksport qilish.

Menejment madaniyati va uslublari

Menejment madaniyati va uslublari tushunchasi. Menejment madaniyatining asosiy turlari. Muzokaralar olib borish etikasi. Rahbarlik uslubi.

Ishtirok etish mezonida boshqarish uslublari.

Vazifalar mezonida boshqarish uslublari. Yo'naltirilgan mezon asosida rahbarlik uslubi. Turli ixtisoslashgan alomatlarini boshqarish uslubi.

Nizo va streslarni boshqarish

Ishlab chiqarishda nizo tabiati. Nizo haqida tushuncha. Nizolarning turlari. Nizoning sabablari. Nizo jarayonining modeli. Nizo vaziyatini boshqarish. Tuzilish usullari. Nizo uchun ruxsat uslubi.

Ishlab chiqarish o'zgarishlarining tabiati. O'zgarishlar ustidan boshqarish. Ishlab chiqarishda o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish usullari. O'zgarishlar jarayonini boshqarishda personal qatnashuv. O'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish va uni oldini olish usuli.

Ishlab chiqarishni rivojlantirish, uning mohiyati va asosiy tavsifi. Ishlab chiqarishni rivojlantirish xayotiy zarurligi. Ishlab chiqarishni rivojlantirishda ishtirok etish.

Qattiq xayajonlanishning mohiyati va tuzilishi. Xayajonlanish sabablari. Xayajonlanish darajasini pasaytirish usullari.

Marketing menejmenti

Marketingning mohiyati, uning paydo bo'lishi va rivojlanishi. Marketing - menejment funksiyasi sifatida. Marketing strategiyasi va turlari. Marketing bosqichlari. Bozor imkoniyatlarini o'rganish. Marketing xizmati. Korxona bozori. Korxonada marketing xizmati.

Jahon moliyaviy inqirozi sabablarini o'rganish.

Talab va taklif - marketing asosidir. Marketingni boshqarishni tashkil etish. Marketing boshqaruvining barkamolligi.

Ijtimoiy menejment

Inqirozga qarshi choralar dasturini izchil amalga oshirish – mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng ustuvor yo'nalishi. 2009-2012 yillarga mo'ljallab qabul qilingan Inqirozga qarshi choralar dasturining mazmuni va ahamiyati.

Bozor sharoitida ijtimoiy siyosat. Ijtimoiy dastur va uning menejmentdagi o'rni. Aholini ijtimoiy himoyalashning asosiy yo'nalishlari. Mehnat bozori. Ijtimoiy boshqaruv ob'yekti. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi. Inson xulhi omillari tizimi. Guruhlar va ularning axamiyatlari. Xotorn tajribalari. Menejment nazariyasiga xotorn tajribasi ta'siri.

Ijtimoiy tadqiqotlar natijalarining menejmentda qo'llanilishi. Menejmentda inson omili. hozirgi sharoitda ijtimoiy muammolarni xal etishning xorijiy tajribalari.

Menejment samaradorligi

Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish, bank ishini yanada takomillashtirish–mamlakatni modernizasiya qilishning muhim omili

Boshqarish samaradorligi - iqtisodiy kategoriya sifatida. Boshqarish samaradorligini oshirish - bozor iqtisodiyotining muhim sharti.

Iqtisodiy va ijtimoiy boshqaruv samaradorligi tushunchalari. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorlik mezonlari va ko'rsatkichlari.

Boshqaruv samaradorligini oshirish omillari va rezervlari. Boshqaruv samaradorligini baholash usullari. Boshqaruv samaradorligini oshirish loyixalarini iqtisodiy asoslash.

Amaliy mashg'ulotlarni tashkil etish bo'yicha ko'rsatma va tavsiyalar

Amaliy mashg'ulotlarda talabalar menejmentni vujudga kelishi, menejment usullari, uslublari, tamoyillari, rahbarlik uslublari, boshqaruvni tashkiliy tuzilmalarini, menejment qonun va tamoyillarini, menejment funksiyalarini, menejmentda qaror qabul qilishni o'rganiladi.

Amaliy mashg'ulotlarning taxminiy tavsiya etiladigan mavzulari:

1. Davlat menejmenti
2. Hududiy menejment
3. Menejmentga tizimli – vaziyatli yondashuv
4. Menejment qonunlari va tamoyillari
5. Iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy tuzilishi
6. Menejment tizimida tadbirkorlik faoliyati va biznes
7. Menejment usullari
8. Menejmentda qaror qabul qilish
9. Menejer faoliyatini tashkil etish

Amaliy mashg'ulotlarni tashkil etish bo'yicha kafedra professor-o'qituvchilari tomonidan ko'rsatma va tavsiyalar ishlab chiqiladi. Unda talabalar asosiy ma'ruza mavzulari bo'yicha olgan bilim va ko'nikmalarini amaliy masalalar yechish orqali yanada boyitadilar. Shuningdek, darslik va o'quv qo'llanmalar asosida talabalar bilimlarini mustahkamlashga erishish, tarqatma materiallardan foydalanish, ilmiy maqolalar va tezislarni chop etish orqali talabalar bilimini oshirish, masalalar yechish, mavzular bo'yicha ko'rgazmali qurollar tayyorlash va boshqalar tavsiya etiladi.

Labaratoriya ishlarini tashkil etish bo'yicha ko'rsatmalar

Fan buyicha laboratoriya ishlari namunaviy o'quv rejada ko'zda tutilmagan

Kurs ishini tashkil etish bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar

Kurs ishining maqsadi talabalarni mustaqil ishlash qobiliyatini rivojlantirish, olgan nazariy bilimlarini qo'llashda amaliy ko'nikmalar hosil qilish, bevosita ishlab chiqarishdagi real sharoitlarga mos texnik yechimlar qabul qilish va zamonaviy texnika va texnologiyalarni qo'llash ko'nikmalarini hosil qilishdir.

Kurs loyihasining taxminiy mavzulari:

1. Menejment nazariyasi va tajribasining rivojlanishi
2. Turli mulkchilik sharoitida boshqarish tizimi va tajribasini rivojlanish.
3. O'zbekistonda boshqaruv nazariyasining xususiyatlari
4. Menejmentga sistemali-vaziyatli yondoshuv
5. Sistemalar haqida tushuncha va uning xossalari
6. Axborotli sistema va uning xususiyatlari.
7. Boshqaruvchi sistema va uning "kichik" sistemalari
8. Menejmentning kichik funksional sistemalariga tavsif, ularning o'zaro ta'siri
9. Menejment tizimida bozor qonunlari.
10. Menejment tamoyillari. Boshqarish tamoyillarining tarkibi va mohiyati.
11. Menejment funksiyalari va tabaqalanishi.
12. Boshqarish mehnat faoliyati jrayoni sifatida
13. Boshqarish jarayonlari, bosqaichlari va boshqarish sikllari.
14. Menejmentning tashkiliy tuzilishi va uning turlari

15. Boshqarish tashkiliy tuzilishining turlari, ularning afzaliklari va kamchiliklari.
16. Bozor munosabatlari sharoitida boshqarishning tashkiliy tuzilishini isloh qilish va rivojlantirish.
17. Boshqaruv faoliyati yangi shakllarining tashkil topishi va ularning samaradorligi.
18. Menejment usullari va uning mohiyati.
19. Menejment usullarni tajribada qo'llash.
20. Boshqarishning iqtisodiy usuli - bozor iqtisodini samarali yuritish asosida.
21. Menejment tizimida menejerlar faoliyatini tashkil etish.
22. Bozor sharoitida kadrlar siyosati va mohiyati.
23. Kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyilining mohiyati.
24. Boshqaruv mehnatining mazmuni, xarakteri va xususiyati.
25. Zamonaviy menejer –liderning kasb malaka modeli
26. Menejmentni axborot bilan ta'minlanishi.
27. Bozorni o'rganishda axborot va kommunikatsiyaning ahamiyati.
28. Boshqaruv madaniyati va uslubi.
29. Nizo va stresslarni boshqarish.
30. Korxonada rivojlantirish, uning mohiyati va asosiy tavsifi.
31. Korxonada marketingni boshqarish.
32. Marketing strategiyasi va uning turlari
33. Ijtimoiy boshqaruv mohiyati.
34. Bozor sharoitida ijtimoiy siyosatning tutgan o'rni.
35. Ijtimoiy dastur va uning menejmentdagi roli.
36. Aholi ijtimoiy himoyalashning yo'nalishlari.
37. Ijtimoiy tadqiqotlar natijalarini menejmentda qo'llanilishi.
38. Menejment samaradorligi va mohiyati.
39. Menejmentsamaradorligi – iqtisodiy kategoriya sifatida.
40. Menejment samaradorligini oshirish bozor iqtisodiyotining muhim shartidir.
41. Boshqarish samaradorligini mezonlari va ko'rsatkichlari.
42. Boshqarish samaradorligini oshirish yo'llari
43. Xotira tajribasi va mohiyati.
44. Boshqarishning rivojlanish bosqichlari
45. Boshqaruv maktablari turlari
46. O'rta Osiyoda boshqaruv nazariyasining rivojlanishi.
47. Insoniy munosabatlari nazariyasining rivojlanishi.
48. Korxonada ijtimoiy himoyalash masalalarini tashkil etish
49. Motivatsiya nazariyasi va uning mazmuni.
50. Kommunikatsiya va uning turlari.
51. Jahon moliyaviy inqirozi sharoitida korxonada boshqaruv faoliyatini tashkil etish.
52. Korxonada psixologik muhit yaratishda rahbarning roli.
53. Menejmentning iqtisodiy usuli va mohiyati.
54. Menejmentning tashkiliy farmoyish usullari va mohiyati

Mustaqil ishni tashkil etishning shakli va mazmuni

Mustaqil ta'lim talabalarining o'qish jarayonidagi asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi va u rejali xarakter kasb etadi.

Mustaqil ta'lim mavzusi talabalar mustaqil o'rganadigan ma'ruza va amaliy mashg'ulotlardan beriladi. Mustaqil ta'lim talabalarining nazariy bilimlarini

mustaxkamlashga, mavzularni tushunish qobiliyatini maksimal darajada rivojlantirishga va umumiy dunyoqarashni kengaytirishga yordam beradi.

Mustaqil ta'limda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining iqtisodiy isloxlarni chuqurlashtirishga oid farmonlari, Vazirlar Maxkamasining qarorlari, xalkaro iqtisodiyotning hozirgi xolati, bozor mexanizmi, bozor iqtisodiyotini rivojlantirish qonun va qonuniyatlarini chuqur o'rganish zarur.

Tavsiya etilayotgan mustaqil ishlarning mavzulari

- 1.Kursning predmeti, vazifasi va mazmuni.
- 2.Davlat menejmenti.
- 3.Territorial menejment.
- 4.Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi.
 1. Menejmentga tizimli – vaziyatli yondashuv.
- II.** Menejment qonunlari va tamoyillari.
- III.** Menejment funksiyalari.
- IV.** Iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy tuzilishi.
- V.** Menejment usullari.
- VI.** Axborot va kommunikatsiya.
- VII.** Menejmentda qaror kabul kilish.
- VIII.** Menejer faoliyatini tashkil etish.
- IX.** Menejment uslubi va madaniyati.
- X.** Marketing menejmenti.
- XI.** Ijtimoiy menejment.
- XII.** Xuquqiy menejment.
- XIII.** Menejment samaradorligi.

Informasion-metodik ta'minot

O'quv jarayonida zamonaviy kompyuter texnologiyalaridan, slaydlar, ilmiy-amaliy jurnallar hamda internet tizimi ma'lumotlaridan foydalanish ko'zda tutilgan.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

Asosiy adabiyotlar

- [1.Menedjment. Uchebnoye posobiye. – M.: KNORUS, 2010. – 496 str.](#)
- [2.Menedjment XXI veka. Uchebnik. / Pod red. S. Choudxari; Per. s angl. – M.: INFRA-M, 2009. – 448 str.](#)
- 3.Semenov A.K. Основы менеджмента: Учебник. «Dashkov i K» 2010-576 str.

Qo'shimcha adabiyotlar

- [1.Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax: Uchebnoye posobiye. – M.: Prospekt, 2009. – 120 str.](#)
- [2.Danilin V.I. Finansovyy menedjment: zadachi, testy, situasii. Uchebnoye posobiye. – M.: Prospekt, 2009. – 360 str.](#)
- [3.Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N, Sxirtladze A.G. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебник для вузов. / Pod red. M.M. Kane. – SPb.: Piter, 2009. – 560 str.](#)
- [4.Лапыгин Ю.Н. Strategicheskiy menedjment. Uchebnoye posobiye. – M.: Eksmo, 2010. – 432 str.](#)
- 5.Golenitsyev E. P., Klimenko I. V. Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие. Ростов-на-Дону.: Феникс, 2007-300 str.
- 6.Kostrov A. V. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: ФиС, 2007-350 str.

**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O`RTA MAXSUS TA`LIM VAZIRLIGI**

NAMANGAN MUHANDISLIK-QURILISH INSTITUTI

Ro`yxatga olindi:
№ _____
« ____ » _____ 2023 yil

“Tasdiqlayman”
O`quv ishlari bo`yicha prorektor
_____ dots. Q.Inoyatov
« ____ » _____ 2023 yil

QURILISHDA MENEJMENT

fanining

ISHCHI O`QUV DASTURI

Bilim sohasi: 300000 – Ishlab chiqarish-texnik soha
Ta`lim sohasi: 340000 – Arxitektura va qurilish
Ta`lim yo`nalishi: 5341300 – Kommunal infratuzilma va uy-joy
kommunal xo`jaligini tashkil etish va boshqarish

Ta`lim yo`nalishi	Semestr	Mashg'ulot tarkibi			Nazorat turi (reyting)	Ja'mi o'quv soati
		Ma'ruza	Amaliy mashg'ulot	Mustaqil ta'lim		
Kunduzgi bo`lim						
KI	VIII	28	28	30	+	86

Namangan - 2023

Fanning ishchi o'quv dasturi o'quv, ishchi o'quv reja va NamMQIning ____
_____ 2023 dagi №____-sonli buyrug'i bilan "Qurilishda menejment" fanining
o'quv dasturiga muvofiq ishlab chiqildi.

Fanning ishchi o'quv dasturi noiqtisodiy ta'lim yo'nalishi uchun ishchi
o'quv rejasida fanga ajratilgan soatlar va nazorat turlari:

Tuzuvchi:

O.Aripov - NamMQI, «Iqtisodiyot» kafedrasini mudiri, i.f.d., prof.

Taqrizchi:

Saidboyev Sh. - NamMTI professori, i.f.d.;

I.Sirojiddinov - NamMQI «Iqtisod» kafedrasining dotsenti, i.f.n.

Fanning ishchi o'quv dasturi Iqtisodiyot kafedrasining 2023 yil «____»
_____dagi «____» -son yig'ilishida muhokamadan o'tgan va
fakultet kengashida muhokama qilish uchun tavsiya etilgan.

Kafedra mudiri: _____ **O.Aripov**

Fanning ishchi o'quv dasturi Muhandislik kommunikatsiyalari
fakultetining kengashida muhokamadan o'tgan va foydalanishga tavsiya etilgan.
(2020 yil «____» _____dagi «____» -sonli bayonnoma).

Fakultet kengashi raisi: _____ **Q.Inoyatov**

O'quv-uslubiy bo'lim boshlig'i: _____ **T.Jo'rayev**

Namangan muhandislik-qurilish instituti o'quv-uslubiy kengashida ko'rib
chiqilgan va tavsiya qilingan. «____»_____2020 y.dagi ____ sonli majlis bayoni.
(____ - son bilan ro'yhatga olingan).

Kirish

«Qurilishda menejment» fani bakalavr talabalari uchun mo'ljallangan bo'lib, boshqarish sanhatini egallash, boshqarishni tashkil etish va zamonaviy boshqaruv uslublarini o'rganadi. Bozorning o'zgaruvchan muhitida korxonalar faoliyatini boshqarishda ilmiy yondashilgan uslublar turkumini o'rgatadi. SHu bilan birga talabalar xalqaro iqtisodiy munosabatlarda boshqarishning xalqaro miqyoslardagi yo'nalishlari to'g'risida keng tasavvurga ega bo'ladilar.

Hozirgi rahbar ham a'lo mutaxassis, ham haqiqiy tadbirkor, tashkilotchi, ayni paytda o'z xaq-huquqini bilgan kishi bo'lmog'i darkor. Qurilish sohasi boshqarilishida ham menejerlik mahorati talab etiladi.

Binobarin, noqobil, loqayd, ma'man yetakchilardan tezroq qutilishimiz, iqtidorli, bilimdon xodimlar safi ko'payishi ayni muddaodir. Bugungi kunda ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish uchun sinalgan usullardan, vositalardan foydalanish darkor. Har bir rahbar ishchi-xizmatchilar mehnatini to'la-to'kis o'zlashtirmog'i lozim. Buning uchun menejerlik ilmini egallab, ishlab chiqarishning malakali boshqarishga erishmoq lozim. Menejerlar ma'muriy-xo'jalik rahbarligi sohasida mahlum mustaqillika ega bo'lib, bugungi kunda ularning roli ortib bormoqda. Zero, bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni tashkil etish, mahsulot sotishni uyushtirishda ularning xizmati beqiyos bo'layotir.

Xo'sh, menejer kim qanday qilib menejer bo'lish mumkin, Rahbarlik qilish uchun u nima qilmog'i kerak, Oqilona tanlov va ishonchli qaror qabul qilishning siri nimadaq qaysi rahbarni adolatli va madaniyatli deyish mumkin? Boshqaruv mahorati uning sir-asrorlarni o'rganishga yordam beruvchi ushbu o'quv qo'llanmadan oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlari talabalari, kollej va litsey o'quvchilari, iqtisodchilar, biznes maktabi tinglovchilari, tadbirkorlar hamda keng kitobxonlar ommasi foydalanishi mumkin.

Ushbu ishchi dastur quyidagi vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan:

1. qurilish korxona va firmalarini boshqarish to'g'risidagi boshlang'ich tushunchalarni talabalar ongiga singdirish;
2. Bozor tizimiga xos boshqarish asoslari va tamoyillarini o'rganish;
3. Zamonaviy menejmentning taraqqiy etgan davlatlardagi tajribalaridan saboq olish;
4. Yangicha boshqarishni tashkil etishda uning samarali jihatlarini aniqlash;
5. Korxonalarni boshqarishda ichki va tashqi muhit sharoitlarini aniqlab, ularning salbiy tahsirlarini kamaytirish yo'nalishlarini belgilash;
6. Korxona faoliyatini boshqarishda unumdorlikni oshirish uchun yo'naltirilgan asoslar turkumini tahlil qilish.

Fanning maqsad va vazifalari

«Qurilishda menejment» fanini o'qitishning maqsadi mamlakatimizda qurilish sohasida olib borilayotgan iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish jarayonida boshqaruvchilik va tadbirkorlik faoliyatini tashkil etish, boshqarish va takomillashtirishdan iborat.

Fanning vazifalari quyidagilardan iborat: Qurilishda menejmentning mohiyati; uning davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi va boshqarilishi; qurilish ob'ektlarini boshqarish; qurilishda menejerlik va tadbirkorlik faoliyatini tahlil etish va rejalashtirish; qurilish korxonasining moliyaviy ahvolini baholash; xodimlarni boshqarilishini tashkil etish.

Fan bo'yicha talabalarning bilimi, o'quvi va ko'nikmasiga qo'yiladigan talablar

“Qurilishda menejment” o'quv fanining o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida bakalavr:

-menejmentning nazariy va amaliy asoslarini; rahbarlar va xodimlar bilan muloqot olib borish; shartnomalar tuzish asoslarini; menejment konun va tamoyillarini bilishi kerak;

-menejmentda olgan bilimlarini amaliyotda qo'llay bilish;

-menejment vazifalari va funktsiyalarini bajarish; turli mulkchilik shaklida korxona va tashkilotlarda faoliyat olib borish ko'nikmalariga ega bo'lishi kerak;

-boshqaruv tashkiliy strukturasi, menejment etika va madaniyatiga, biznes reja tuzilishi malakalariga ega bo'lishi kerak.

Fanning o'quv rejadagi boshqa fanlar bilan o'zaro bog'liqligi, uslubiy jihatidan uzviyligi va ketma-ketligi

“Qurilishda menejment” fani 5341300-Kommunal infratuzilma va uy-joy komunal xo'jaligini tashkil etish va boshqarish bakalavriat ta'lim yo'nalishlarida 8-semestrda o'qitiladi. ” Qurilishda menejment” fani kommunal infratuzilma va uy-joy komunal xo'jaligi ijtimoiy-gumanitar, umumiy iqtisodiy, tabiiy va matematik fanlar bilan uzviy aloqadordir. Fanning nazariy-uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, bozor nazariyasi va boshqaruv nazariyasi kabi fanlar belgilaydi. Bundan tashqari Qurilishda menejment fani makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, strategik menejment, innovatsion menejment, tashkilot nazariyasi, operatsion menejment, sotsiologiya, psixologiya, personalni boshqarish, ekonometrika, tarmoqlar iqtisodiyoti va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Fanning ilm-fan va ishlab chiqarishdagi o'rni

Barcha turdagi o'quv mashg'ulotlarini olib borish jarayonida o'quv dasturida keltirilgan adabiyotlar ro'yxatidan tashqari yangi nashr etilayotgan Uzbekiston Respublikasi qonunlari, mamlakatimiz Prezidenti Farmonlari, Vazirlar Maxkamasi qarorlari, turli qoidalar hamda yo'riqnomalardan va o'tiladigan mavzularga tegishli adabiyotlardan ham foydalanish zarurdir.

Fanni o'rganishda mamlakatimizdagi va jahon mamlakatlaridagi zamonaviy menejment tizimidagi o'zgarishlar tug'risidagi ma'lumotlardan keng foydalanish lozim. Bunda Xalqaro Internet tizimi, Xalqaro menejerlar uyushmasi va boshqa ko'plab xalqaro iqtisodiy va gumanitar tashkilotlarning materiallaridan foydalanish ijobiy natijalar beradi.

Fanni o'rganish xorijiy va mamlakatimiz iqtisodchilarining zamonaviy boshqaruv, ya'ni menejment muammolariga oid ilmiy ishlarini chuqur o'rganish, mustaqil ishlarni bajarish va kurs ishlarini yozish bilan mustaxkamlanadi.

Fanni o'qitishda foydalaniladigan zamonaviy axborot va pedagogik texnologiyalar

«Qurilishda menejment» fanini o'qitish doimo yangi bilimlarga asoslanishi kerak. Ayniqsa, yangi pedagogik texnologiyalardan foydalanish fanni o'qitishda yuqori samara keltiradi. Fanni o'qitishda zamonaviy kompyuter texnologiyalari, keys-stadi masalalari, ishbilarmonlik o'yinlari va amaliy o'yinlardan keng miqyosda foydalaniladi. Bundan tashqari, amaliyotda boshqaruvchilik faoliyatiga tegishli bo'lgan iqtisodiy, texnologik va huquqiy hujjatlar o'rganiladi. Darslarda mazkur fanni o'qitish pedagogik texnologiyalardan, multimedia vositalaridan foydalanish, tinglovchilarni undaydigan, o'ylantiradigan muammolarni ular oldiga qo'yish, talabchanlik, tinglovchilar bilan individual ishlash, erkin muloqot yuritish va keyslardan foydalanish lozim.

«Qurilishda menejment» fanini o'qitishda quyidagi yondoshuvlardan foydalaniladi:

Shaxsga yo'naltirilgan ta'lim. Bu ta'lim o'z mohiyatiga ko'ra ta'lim jarayonining barcha ishtirokchilarini to'laqonli rivojlanishlarini ko'zda tutadi. Bu esa ta'limni loyihalashtirilayotganda, albatta, ma'lum bir ta'lim oluvchining shaxsini emas, avvalo, kelgusidagi mutaxassislik faoliyati bilan bog'liq o'qish maqsadlaridan kelib chiqqan holda yondoshilishni nazarda tutadi.

Tizimli yondoshuv. Ta'lim texnologiyasi tizimning barcha belgilarini o'zida mujassam etmog'i lozim: jarayonning mantiqiyliigi, uning barcha bo'g'inlarini o'zaro bog'langanligi, yaxlitligi.

Faoliyatga yo'naltirilgan yondoshuv. SHaxsning jarayonli sifatlarini shakllantirishga, ta'lim oluvchining faoliyatni aktivlashtirish va intensivlashtirish, o'quv jarayonida uning barcha qobiliyati va imkoniyatlari, tashabbuskorligini ochishga yo'naltirilgan ta'limni ifodalaydi.

Dialogik yondoshuv. Bu yondoshuv o'quv munosabatlarini yaratish zaruriyatini bildiradi. Uning natijasida shaxsning o'z-o'zini faollashtirishi va o'z-o'zini ko'rsata olishi kabi ijodiy faoliyati kuchayadi.

Muammoli ta'lim. Ta'lim mazmunini muammoli tarzda taqdim qilish orqali ta'lim oluvchi faoliyatini aktivlashtirish usullaridan biri. Bunda ilmiy bilimni ob'ektiv qarama-qarshiligi va uni hal etish usullarini, dialektik mushohadani shakllantirish va rivojlantirishni, amaliy faoliyatga ularni ijodiy tarzda qo'llashni mustaqil ijodiy faoliyati ta'minlanadi.

Axborotni taqdim qilishning zamonaviy vositalari va usullarini qo'llash - yangi kom'yuter va axborot texnologiyalarini o'quv jarayoniga qo'llash.

O'qitishning usullari va texnikasi. Ma'ruza (kirish, mavzuga oid, vizuallash), muammoli ta'lim, keystadi, 'inbord, 'aradoks va loyihalash usullari, amaliy ishlar.

O'qitishni tashkil etish shakllari: dialog, polilog, muloqot hamkorlik va o'zaro o'rganishga asoslangan frontal, kollektiv va guruh.

O'qitish vositalari: o'qitishning an'anaviy shakllari (darslik, ma'ruza matni) bilan bir qatorda - kompyuter va axborot texnologiyalari.

Teskari aloqa usullari va vositalari: kuzatish, blits-so'rov, oraliq va joriy va yakunlovchi nazorat natijalarini tahlili asosida o'qitish diagnostikasi.

Boshqarish usullari va vositalari: o'quv mashg'uloti bosqichlarini belgilab beruvchi texnologik karta ko'rinishidagi o'quv mashg'ulotlarini rejalashtirish, qo'yilgan maqsadga erishishda o'qituvchi va tinglovchining birgalikdagi harakati, nafaqat auditoriya mashg'ulotlari, balki auditoriyadan tashqari mustaqil ishlarning nazorati.

Monitoring va baholash: o'quv mashg'ulotida ham butun kurs davomida ham o'qitishning natijalarini rejali tarzda kuzatib borish. Kurs oxirida test topshiriqlari yoki yozma ish variantlari yordamida tinglovchilarning bilimlari baholanadi.

«Qurilishda menejment» fanini o'qitish jarayonida kom'yuter texnologiyasidan foydalaniladi. Ayrim mavzular bo'yicha talabalar bilimni baholash test asosida va kom'yuter yordamida bajariladi. "Internet" tarmog'idagi rasmiy iqtisodiy ko'rsatkichlaridan foydalaniladi, tarqatma materiallar tayyorlanadi, test tizimi hamda tayanch so'z va iboralar asosida oraliq va yakuniy nazoratlar o'tkaziladi.

ASOSIY QISM

1-mavzu. Qurilishda menejment fanining mohiyati

1. «Menejment», «Menejer» va «Biznesmen» tushunchalarining mohiyati.
2. Fanning predmeti va metodi. Bozor iqtisodiyoti va menejment.
3. Menejment asoslarini o'rganishning dolzarbligi.
4. Menejment kontsepsiyalari va ularning asoschilari.
5. Boshqarishda sifat o'zgarishining obhektiv zarurati.
6. Menejmentning boshqa fan sohalari bilan aloqadorligi.

2-mavzu. Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi

5. O'zbekistonda boshqarishning ilk ilmiy asoslari.
6. Iqtisodiyotni boshqarishda xo'jalik mexanizmining shakllanish bosqichi.
7. So'nggi yillarda boshqarish nazariyasi va amaliyotidagi o'zgarishlar.
8. Turli mulkchilik shakllari va raqobatchilik sharoitida menejment.
9. O'zbekistonda menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi.

3-mavzu. Menejment jarayoni va funktsiyalari

4. Menejment funktsiyalarining tushunchasi va ahamiyati.
5. Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi.
6. Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejment funktsiyalarini takomillashtirish.

4-mavzu. Menejment usullari

1. Menejment usullari tugrisida tushuncha. Boshqaruv usullarining shakllanishi.
2. Menejment usullarining turlari va ularning tasnifi.
3. Boshqaruvning iqtisodiy usullari – bozor iqtisodiy xo'jaligini samarali yuritish asoslari sifatida.
4. Tashkiliy - farmoyish usuli, uning mohiyati va tavsifi.
5. Boshqarishda ijtimoiy-psixologik uslublar va ularning turkumlanishi. Boshqarishning byurokratik uslubi.
6. Inson fazilatlar(temperament)ning turlari.
7. Bozor munosabatlariga xos boshqaruv uslublarining shakllanishi.

5-mavzu. Axborot va kommunikatsiya

1. Axborot va kommunikatsiya xakida tushuncha. Axborot haqida tushuncha.
2. Axborot tizimi va uning turlari. Internet tizimi haqida.
3. Internetning kundalik hayotdagi o'rni.
4. Bozorni urganishda axborot va kommunikatsiyaning ahamiyati.
5. Axborotlarning turkumlanishi.
6. Kommunikatsion jarayon. Teskari aloqalar.
7. Axborot va kommunikatsiya faoliyatida chet el tajribasi.

6-mavzu. Boshqaruv qonunlari va tamoyillari

1. Menejment tamoyillarining tasnifi.
2. Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitidagi boshqarish tamoyillari.
3. Bozor sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari.
4. Anri Fayol tamoyillari (1841-1925).
5. Garrington Emerson tamoyillari (1853-1931).
6. Frederika Uinslou Teylor tamoyillari (1865-1915).
7. Maks Veber tamoyillari (1864-1920).

7-mavzu. Menejment jarayonida qaror

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.
2. Boshqaruv qarorlari tasnifi.
3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish.
4. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.

8-mavzu. Menejment madaniyati va uslublari

1. Menejment madaniyati va uslublari tushunchasi.
2. Menejment madaniyatining asosiy turlari.
3. Muzokaralar olib borish etikasi.
4. Vazifalar mezonida boshqarish uslublari.
5. Yo'naltirilgan mezon asosida rahbarlik uslubi.
6. Turli ixtisoslashgan alomatlarni boshqarish uslubi.

9-mavzu. Nizo va stresslarni boshqarish

1. Nizo haqida tushuncha. Nizolarning turlari. Nizoning sabablari.
2. Nizo vaziyatini boshqarish. Tuzilish usullari. Nizo uchun ruxsat uslubi.
3. O'zgarishlar ustidan boshqarish. Ishlab chiqarishda o'zgarishlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish usullari.
4. O'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish va uni oldini olish usuli.
5. Stress va uni boshqarish.
6. Stressni oldini olish.

10-mavzu. Menejmentda motivlashtirish

1. Motivlashtirish va ehtiyoj.
2. Motivlashtirish modellari va strategiyalari.
3. Motivlashtirish nazariyalari.

11-mavzu. Marketingni boshqarish

1. Marketingning mohiyati, uning paydo bo'lishi va rivojlanishi.
2. Marketing – boshqaruv funktsiyasi sifatida.
3. Marketing strategiyasi va turlari.
4. Bozor marketing faoliyati doirasidir.

5. Talab va taklif – marketing asosidir.
6. Marketingni boshqarishni tashkil etish.
7. Marketing boshqaruvining barkamolligi.

12-mavzu. Tavakkalchilikni boshqarish

1. Tavakkalchilik mohiyati va uning ko'lamlari.
2. Tavakkalchilik turlari va uni boshqarish tizimi.
3. Tavakkalchilikni iqtisodiy taraqqiyotdagi o'rni.

13-mavzu. Menejment strategiyasi

1. Menejmentda strategiya tushunchisi.
2. Strategiya turlari.
3. Strategik reja. Uni tuzish va amalga oshirish.
4. Strategik moslashuvchanlik.
5. Raqobat strategiyasi.

14-mavzu. Menejment samaradorligi

1. Boshqarish samaradorligi – iqtisodiy kategoriya sifatida.
2. Boshqarish samaradorligini oshirish – bozor iqtisodiyotining muhim sharti.
3. Iqtisodiy va ijtimoiy boshqaruv samaradorligi tushunchalari.
4. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorlik mezonlari va ko'rsatkichlari.
5. Boshqaruv samaradorligini baholash usullari.

«Qurilishda menejment» fanidan ma'ruza mashg'ulotlarning mavzular va soatlar bo'yicha taqsimlanishi:

№	Mavzuning nomi	Ajratilgan soat
1	Qurilishda menejment fanining mohiyati	2
2	Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi	2
3	Menejment jarayoni va funktsiyalari	2
4	Menejment usullari	2
5	Axborot va kommunikatsiya	2
6	Boshqaruv qonunlari va tamoyillari	2
7	Menejment jarayonida qaror	2
8	Menejment madaniyati va uslublari	2
9	Nizo va stresslarni boshqarish	2
10	Menejmentda motivlashtirish	2
11	Marketingni boshqarish	2
12	Tavakkalchilikni boshqarish	2
13	Menejment strategiyasi	2
14	Menejment samaradorligi	2
	JAMI	28

«Qurilishda menejment» fanidan amaliy mashg'ulotlarning mavzular va soatlar bo'yicha taqsimlanishi:

№	Mavzuning nomi	Ajratilgan soat
1	Qurilishda menejment fanining mohiyati	2
2	Menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi	2
3	Menejment jarayoni va funktsiyalari	2
4	Menejment usullari	2
5	Axborot va kommunikatsiya	2

6	Boshqaruv qonunlari va tamoyillari	2
7	Menejment jarayonida qaror	2
8	Menejment madaniyati va uslublari	2
9	Nizo va stresslarni boshqarish	2
10	Menejmentda motivlashtirish	2
11	Marketingni boshqarish	2
12	Tavakkalchilikni boshqarish	2
13	Menejment strategiyasi	2
14	Menejment samaradorligi	2
	JAMI	28

Kurs loyihasini tashkil etish bo'yicha ko'rsatmalar

Fan bo'yicha kurs ishi o'quv rejasida rejalashtirilmagan.

Mustaqil ishni tashkil etishning shakli va mazmuni

Talaba mustaqil ishining asosiy maqsadi - o'qituvchining raxbarligida va nazoratida muayyan o'quv ishlarini mustaqil ravishda bajarish uchun bilim va ko'nikmalarni shakillantirish va rivojlantirish.

Talaba mustaqil ishini tashkil etishda quyidagi shakllardan foydalaniladi:

- ayrim nazariy mavzularni o'quv adabiyotlar yordamida mustaqil o'zlashtirish;
- berilgan mavzular bo'yicha axborot (referat) tayyorlash;
- nazariy bilimlarni amaliyotda qo'llash;
- maket, model va namunalar yaratish;
- ilmiy maqola, anjumanga mahruza tayyorlash va x.k.

Amaliy mashg'ulotlarni tashkil etish bo'yicha kafedra professor - o'qituvchilari tomonidan ko'rsatma va tavsiyalar, masalalar to'plami ishlab chiqiladi. Unda talabalarga asosiy mahruza mavzulari bo'yicha amaliy masala va misollar yechish uslubi va mustaqil yechish uchun masalalar keltiriladi.

Talabalar mustaqil ta'limining mazmuni va hajmi

№	Mustaqil ta'lim mavzulari	Berilgan topshiriqlar
1.	O'zbekistonda menejmentning rivojlanishi.	Mavzu bo'yicha kons'ekt qilish, test savollari tuzish va prezentatsiyalar tayyorlash
2.	Ilmiy menejment maktabi namoyandalarining yondashuvlari (1885-1920): F.Teylor, F.Gilbret, T.Gant	
3.	Mumtoz (klassik) yoki mahmuriy menejmentning shakllanishi (1920-1950): A. Fayol, M. Veber, G. Ford, G. Emerson.	
4.	Insoniy munosabatlar maktabining yuzaga kelishi va rivojlanishi (1930-1950) yoki neoklassik menejment maktabi: Meri Parker Follett (Angliya), e.Meyo (AKSH), A. Maslou.	
5.	Insoniy sayi-xarakatlar (povedencheskie nauki) maktabi (1950 yildan hozirgacha).	
6.	Boshqaruv ilmi yoki miqdoriy uslub (yahni matematik boshqaruv) maktabi: Norbert Viner, L.V. Kantonovich, A.I. Berg, R.Akkoff, R.Bellman.	
7.	Bozor iqtisodiyotini boshqarish va rivojlantirish.	
8.	O'zbekistonda boshqarishning ilk ilmiy asoslarining yaratilishi.	
9.	Milliy iqtisodiyotni bozor munosabatlariga asoslanishida o'ziga xos yo'lning ustuvorliklari.	Adabiyotlardan kons'ekt qilish. Individual topshiriqlarni bajarish
10.	Bozor iqtisodiyoti sharoitida davlat boshqaruvining mohiyati.	
11.	Bozor iqtisodiyotida davlat boshqaruvi va uning funktsiyalarining o'zgarishi.	

12.	O'zbekistonda davlat boshqaruvining bozor islohotlariga xos tashkil etish.	Mavzu bo'yicha kons'ekt qilish, test savollari tuzish va prezentatsiyalar tayyorlash
13.	Personal boshqarishda boshqaruv ob'ekti va sub'ektining ahamiyatli jihatlari.	
14.	Ishlab chiqarishda inson omilidan samarali foydalanish yo'llari.	
15.	Boshqaruv mehnatining o'ziga xos xususiyatlari va ko'rinishlari.	
16.	Boshqarishda ijtimoiy – psixologik uslublar va ularning turkumlanishi.	
17.	Inson fazilatlari (temperament)ning turlari.	
18.	Bozor munosabatlariga xos boshqaruv uslublarining shakllanishi.	
19.	Axborotlarning turkumlanishi va teskari aloqalar.	
20.	Kommunikatsiya aloqalari haqida tushuncha.	
21.	Menejmentda qarorlar qabul qilish.	
22.	Boshqaruvda tashkiliy struktura (tuzilishi)ning ko'rinishlari.	
23.	Ma'muriy buyruqbozlik sharoitidagi boshqarish tamoyillaridagi ustuvor jihatlari.	
24.	Boshqaruv funktsiyalarining turkumlanishi.	
25.	Boshqaruv qarorlarining mohiyati va xususiyati.	
26.	Boshqaruvda tadbirkorlikning ahamiyati.	
27.	Tadbirkorlik tamoyillari va uning huquqiy shakllari.	
28.	Bozor munosabatlariga xos boshqaruv uslublarining shakllanishi.	

** Ushbu mustaqil ta'lim soatlari fan o'qituvchisi tomonidan o'quv haftalari bo'yicha mavzu mazmunidan kelib chiqib belgilanadi.*

Dasturning informatsion-uslubiy ta'minoti

Mazkur fanni o'qitish jarayonida ta'limning zamonoviy ilg'or interfaol usullaridan, pedagogik va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining prezentatsiya(taqdimot), multimedia va elektro-didaktik texnologiyalaridan foydalaniladi. Amaliy mashg'ulotlarda aqliy hujum, klaster, blits-so'rov, guruh bilan ishlash, insert, taqdimot, keys-stadi kabi usul va texnikalardan keng foydalaniladi.

DARSLIKLAR VA O'QUV QO'LLANMALAR RO'YXATI

Asosiy

1. Zaynutdinov Sh.N., Shermuxamedov A.T. «Menejment nazariyasi» - Toshkent. 2014 yil.
2. Nurimbetov R.I. Menejment amaliy mashqlar, o'quv qo'llanma, T. : Musiqa, 2007.
3. Qosimova D. Menejment nazariyasi, darslik -T.: Tafakkur-Bo'stoni, 2011.
4. Karimova O.U. Menejment va marketing fanlaridan amaliy mashg'ulotlar, uslubiy qo'llanma, TAQI, 2012.

Qo'shimcha

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti va Vazirlar Mahkamasining kapital qurilishga doir Farmoyishi va qarorlari.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi" to'g'risidagi Farmoni.
3. Zaynutdinov Sh.N. Основы менеджмента. –T.: - 2000.
4. Sharifxo'jayev M. «Menejment» -T.: -2004 yil

Internet saytlari

1. <http://www.gov.uz>
2. <http://www.stat.uz>
3. <http://www.lex.uz>
4. <http://www.norma.uz>

5.3. TARQATMA MATERIALLAR

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASINING QONUNI DAVLAT HOKIMIYATI VA BOSHQARUVI ORGANLARI FAOLIYATINING OCHIQLIGI TO‘G‘RISIDA

Qonunchilik palatasi tomonidan 2014 yil 11 martda qabul qilingan

Senat tomonidan 2014 yil 10 aprelda ma’qullangan

Toshkent sh., 2014 yil 5 may, O‘RQ-369-son

1-bob. Umumiy qoidalar

1-modda. Ushbu Qonunning maqsadi va asosiy vazifalari

Ushbu Qonunning maqsadi davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat.

Ushbu Qonunning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

jismoniy va yuridik shaxslarning davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati to‘g‘risidagi axborotdan foydalanishini ta’minlash;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to‘g‘risida axborot olish huquqining kafolatlarini ta’minlash;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining hamda ular mansabdor shaxslarining qabul qilinayotgan qarorlar uchun mas’uliyatini oshirish;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to‘g‘risidagi axborotni tarqatish tartibini belgilash.

2-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to‘g‘risidagi qonun hujjatlari

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to‘g‘risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonun va boshqa qonun hujjatlaridan iboratdir.

Agar O‘zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomasida O‘zbekiston Respublikasining davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to‘g‘risidagi qonun hujjatlarida nazarda tutilganidan boshqacha qoidalar belgilangan bo‘lsa, xalqaro shartnoma qoidalari qo‘llaniladi.

3-modda. Ushbu Qonunning qo‘llanilish sohasi

Ushbu Qonun davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari, ularning tarkibiy va hududiy bo‘linmalari faoliyatining ochiqligini ta’minlashga nisbatan tatbiq etiladi.

Ushbu Qonunning amal qilishi:

jismoniy shaxslarning shaxsiga doir ma’lumotlardan foydalanishni ta’minlash tartibiga;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan arizalar, takliflar hamda shikoyatlarni ko‘rib chiqish tartibiga;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari o‘z vakolatlarini amalga oshirishi munosabati bilan ular tomonidan davlat hokimiyati va boshqaruvining boshqa organlariga o‘z faoliyati to‘g‘risida axborot taqdim etish tartibiga;

taqdim etilishining o‘ziga xos xususiyatlari boshqa qonun hujjatlarida nazarda tutilgan, davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyatiga taalluqli bo‘lgan axborotning ayrim turlariga nisbatan tatbiq etilmaydi.

4-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati ochiqligining asosiy prinsiplari

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati ochiqligining asosiy prinsiplari quyidagilardan iborat:

ular tomonidan taqdim etiladigan axborotdan hammaning foydalanishi mumkinligi, uning o‘z vaqtida berilishi va ishonchiligi;

ular faoliyatining oshkoraligi va shaffofligi;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to‘g‘risidagi axborotni izlash, olish va tarqatish erkinligi;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati to‘g‘risida axborot taqdim etishda fuqarolarning o‘z sha’ni va qadr-qimmatini tajovuzlardan, o‘z shaxsiy hayotiga aralashuvlardan himoya qilishga bo‘lgan huquqlari va qonuniy manfaatlariga, shuningdek fuqarolar va yuridik shaxslarning o‘z ishchanlik obro‘sini himoya qilishga bo‘lgan huquqlariga rioya etish.

5-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborot

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborot jumlasiga quyidagilar kiradi:

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining, ularning tarkibiy va hududiy bo'linmalarining huquqiy maqomini belgilovchi normativ-huquqiy hujjatlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlar, normativ hamda boshqa hujjatlar, shuningdek ularning ijro etilishining borishi to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan qabul qilingan normativ-huquqiy hujjatlarga, normativ va boshqa hujjatlarga o'zgartish va qo'shimchalar kiritish, shuningdek ushbu hujjatlarni o'z kuchini yo'qotgan deb topish to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan ishlab chiqilayotgan normativ-huquqiy hujjatlarning, normativ va boshqa hujjatlarning loyihalari to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan davlat dasturlari hamda boshqa dasturlar amalga oshirilishi to'g'risidagi ma'lumotlar;

Oldingi tahrirga qarang.

byudjetdan ajratiladigan mablag'lardan, byudjet tashkilotlarining byudjetdan tashqari jamg'armalari mablag'laridan foydalanilishi, o'tkazilgan tanlovlar (tenderlar) va olingan tovarlarning yetkazib berilishi to'g'risida, vazirliklar, idoralar, davlat maqsadli jamg'armalari hamda boshqa byudjet mablag'larini taqsimlovchilar tomonidan o'z rasmiy veb-saytlariga joylashtiriladigan tegishli axborot;

(5-moddaning birinchi qismi O'zbekiston Respublikasining 2019 yil 29 avgustdagi O'RQ-559-sonli Qonuniga asosan yettinchi xatboshi bilan to'ldirilgan — Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi, 30.08.2019 y., 03/19/559/3670-son)

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan o'tkaziladigan ommaviy tadbirlar (majlislar, kengashlar, uchrashuvlar, matbuot konferensiyalari, brifinglar, seminarlar, davra suhbatlari va boshqalar) to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining davlat hokimiyati va boshqaruvining boshqa organlari, jismoniy va yuridik shaxslar, shuningdek xorijiy va xalqaro tashkilotlar bilan hamkorligi to'g'risidagi ma'lumotlar;

amalga oshirilishida davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari ishtirok etayotgan O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalari to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati sohasiga taalluqli bo'lgan tarmoqning (hududning) holatini va uning rivojlanish sur'atini tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar haqidagi, shu jumladan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlari to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan o'tkaziladigan (tashkil etiladigan) ochiq tanlovlar (tenderlar) va kimoshdi savdolari to'g'risidagi ma'lumotlar;

bo'sh ish o'rinlari, ishga qabul qilish shartlari va bo'sh ish o'rinlarini egallash uchun nomzodlarga qo'yiladigan talablar to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan tuzilgan muvofiqlashtiruvchi va maslahat organlari to'g'risidagi ma'lumotlar;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ochiq hay'at majlislarini o'tkazish rejalari, shu jumladan majlislarning kun tartibi loyihalari, ular o'tkaziladigan sana, joy va vaqt, majlislarda hozir bo'lish tartibi.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborot jumlasiga qonun hujjatlariga muvofiq boshqa ma'lumotlar ham kiritilishi mumkin.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari o'z faoliyati to'g'risidagi axborot ro'yxatini ushbu modda qoidalariga muvofiq tasdiqlaydi.

Davlat hokimiyatining vakillik organlari (O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining palatalari, Qoraqalpog'iston Respublikasi Jo'qorg'i Kengesi, xalq deputatlari viloyat, tuman va shahar Kengashlari), ularning qo'mitalari (doimiy komissiyalari), komissiyalari ochiqlikni ta'minlash maqsadida o'z faoliyati to'g'risidagi axborot, shu jumladan rejalashtirilayotgan majlislar va tadbirlar, ko'rib chiqilishi mo'ljallanayotgan masalalar, qabul qilingan qarorlar haqidagi axborot o'z vaqtida e'lon qilinishini (chop etilishini) ta'minlaydi.

6-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi foydalanilishi cheklab qo'yilgan axborot

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotdan foydalanish, agar mazkur axborot qonunda belgilangan tartibda davlat sirlari yoki qonun bilan qo'riqlanadigan boshqa sirni tashkil etuvchi ma'lumotlar jumlasiga kiritilgan bo'lsa, cheklab qo'yiladi.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi foydalanilishi cheklab qo'yilgan axborotga taalluqli ma'lumotlarning ro'yxati, shuningdek ma'lumotlarni bunday axborot jumlasiga kiritish tartibi qonun hujjatlarida belgilanadi.

7-modda. Axborotdan foydalanuvchi va uning huquqlari

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot izlashni amalga oshirayotgan jismoniy yoki yuridik shaxs axborotdan foydalanuvchidir.

Axborotdan foydalanuvchi quyidagi huquqlarga ega:

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi ishonchli axborotni olish va tarqatish;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida ushbu Qonunning 5-moddasida nazarda tutilgan axborotni olish uchun bevosita yoxud o'z vakillari orqali so'rov bilan murojaat etish;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishni rad etish.

Axborotdan foydalanuvchi qonun hujjatlariga muvofiq boshqa huquqlarga ham ega bo'lishi mumkin.

8-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari rahbarlarining davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash sohasidagi vakolatlari

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari rahbarlarining davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash sohasidagi vakolatlariga quyidagilar kiradi:

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tarkibiy va hududiy bo'linmalarining o'z faoliyati to'g'risidagi axborotdan foydalanuvchilarning foydalanishini ta'minlashga doir faoliyatini muvofiqlashtirib borish;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot taqdim etish tartibini belgilovchi normativ-huquqiy hujjatlar, normativ va boshqa hujjatlar ishlab chiqilishi hamda qabul qilinishini tashkil etish;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash bo'yicha o'tkazilayotgan tadbirlar monitoring qilinishini hamda doimiy ravishda kompleks baholanishini tashkil etish;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot taqdim etish uchun mas'ul bo'lgan mansabdor shaxslarni belgilash;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida ularning rasmiy veb-saytlarida joylashtiriladigan axborot ro'yxatini tasdiqlash;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi foydalanilishi qonun hujjatlariga muvofiq cheklab qo'yilgan axborotga taalluqli ma'lumotlarning ro'yxatini tasdiqlash;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi e'lon qilinishi (chop etilishi) lozim bo'lgan axborot materiallarini tasdiqlash;

axborotdan foydalanuvchilarning davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ochiq hay'at majlislarida hozir bo'lishi tartibini belgilash;

 LexUZ sharhi

Qarang: «Axborotdan foydalanuvchilarning davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ochiq hay'at majlislarida hozir bo'lishi tartibi to'g'risida»gi namunaviy nizom (ro'yxat raqami 2742, 22.12.2015 y.).

axborotdan foydalanuvchilarning davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotdan moneliqsiz foydalanishini ta'minlash, ushbu Qonun 6-moddasining birinchi qismida nazarda tutilgan hol bundan mustasno;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida ularning rasmiy veb-saytlarida joylashtiriladigan axborotning o'z vaqtida berilishini va ishonchliligini ta'minlash;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining mansabdor shaxslariga nisbatan tegishli choralar ko'rish.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rahbarlari davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash sohasida qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

9-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborot manbalari

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborot manbalari quyidagilardan iborat:

- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy nashrlari;
- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari rahbarlarining, shuningdek ushbu organlar tomonidan vakolat berilgan mansabdor shaxslarning chiqishlari va bayonotlari;
- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari axborot xizmatlarining xabarlari;
- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari rasmiy veb-saytlarining materiallari;
- ommaviy axborot vositalarining materiallari.

Qonun hujjatlariga muvofiq boshqa manbalar ham davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborot manbalari bo'lishi mumkin.

10-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining axborot xizmati

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining o'z faoliyati to'g'risidagi axborotni tayyorlash hamda tarqatish vazifalarini bajaruvchi, shuningdek ommaviy axborot vositalari va jamoatchilik bilan hamkorlikni ta'minlovchi tarkibiy bo'linmasi yoxud ushbu vazifalarni bajarish zimmasiga yuklatilgan shaxs davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining axborot xizmatidir (bundan buyon matnda axborot xizmati deb yuritiladi).

Axborot xizmati ommaviy tadbirlarni tashkil etish, axborot xabarlarini (press-relizlar, byulletenlar va hokazolarni) tarqatish, shuningdek davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy veb-saytida ularning faoliyati to'g'risidagi axborotni joylashtirish va yangilab borish yo'li bilan davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyatini ommaviy axborot vositalarida yoritish chora-tadbirlarini ko'radi. Axborot xizmati davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot tarqatishning qonun hujjatlariga zid bo'lmagan boshqa usullaridan ham foydalanishi mumkin.

Axborot xizmatining faoliyatini tashkil etish tartibi davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan belgilanadi.

 LexUZ sharhi

Qarang: Vazirlar Mahkamasining 2018 yil 15 fevraldagi 125-son qarori bilan tasdiqlangan «Davlat va xo'jalik boshqaruvi organlarining axborot xizmati to'g'risida namunaviy nizom».

2-bob. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash tartibi

11-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash usullari

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash usullari quyidagilardan iborat:

- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni e'lon qilish (chop etish);

- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni ularning rasmiy veb-saytlarida joylashtirish va yangilab borish;

- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni hamma kirishi mumkin bo'lgan xonalarga va joylarga joylashtirish hamda yangilab borish;

- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni axborot-kutubxona va arxiv fondlari orqali taqdim etish;

- davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ochiq hay'at majlislarida axborotdan foydalanuvchilarning hozir bo'lishi uchun sharoitlar yaratish;

- axborotdan foydalanuvchilarning so'rovi asosida ularga davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida og'zaki va yozma shaklda (shu jumladan elektron hujjat shaklida) axborot taqdim etish.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligini ta'minlash qonun hujjatlariga muvofiq boshqa usullar bilan ham amalga oshirilishi mumkin.

12-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni e'lon qilish (chop etish)

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni e'lon qilish (chop etish) davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy nashrlari, rasmiy veb-saytlari, shuningdek ommaviy axborot vositalari orqali amalga oshiriladi.

13-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy veb-saytlari

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy veb-saytlari Internet jahon axborot tarmog'idagi ushbu organlarga yoki bo'ysunuv tartibida yuqori turuvchi organga tegishli bo'lgan va ularning faoliyati to'g'risidagi axborotni o'z ichiga olgan rasmiy veb-sayt sifatida identifikatsiya qilinadigan, hamma foydalanishi mumkin bo'lgan resursdir.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy veb-saytlarida ushbu Qonun 5-moddasining birinchi qismida nazarda tutilgan axborotdan tashqari quyidagilar joylashtirilishi mumkin:

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rahbarlari to'g'risidagi ma'lumotnoma tarzidagi axborot (biografik ma'lumotlar, fuqarolarni qabul qilish kunlari va hokazo);

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining hamda ular tarkibiy va hududiy bo'linmalarining ish tartibi to'g'risidagi ma'lumotlar, ularning telefon raqamlari hamda pochta manzillari, elektron pochta manzillari, ma'lumot xizmati telefonlarining va ishonch telefonlarining raqamlari, jamoat transportining qatnov yo'llari, to'xtash joylarining nomlari va yo'nalish raqamlari;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rahbarlari, shuningdek ushbu organlar tomonidan vakolat berilgan mansabdor shaxslar chiqishlarining hamda bayonotlarining matnlari;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari huzurida ommaviy axborot vositalari vakillarini akkreditatsiya qilish tartibi to'g'risidagi axborot;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan ko'rsatiladigan davlat xizmatlarining ro'yxati;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi tahliliy ma'ruzalar hamda axborot tusidagi sharhlar;

arizalarni, takliflarni, shikoyatlarni qabul qilish tartibi to'g'risida axborot;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishga doir so'rovlarni qabul qilish tartibi haqidagi axborot;

kelib tushgan arizalarni, takliflarni, shikoyatlarni, shuningdek davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishga doir so'rovlarni ko'rib chiqishning umumiy natijalari haqidagi axborot.

Oldingi tahrirga qarang.

amalba oshirilayotgan profilaktika tadbirlarining mohiyati va ahamiyatiga bag'ishlangan materiallar, qonuniylilikning holati va jinoyatchilikning darajasi haqidagi ma'lumotlar, sodir etilgan huquqbuzarliklar hamda ularga chek qo'yish chora-tadbirlari haqidagi axborot.

(13-moddaning ikkinchi qismi O'zbekiston Respublikasining 2017 yil 14 sentyabrdagi O'RQ-446-sonli Qonuniga asosan o'n birinchi xatboshi bilan to'ldirilgan — O'R QHT, 2017 y., 37-son, 978-modda)

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy veb-saytlarida qonun hujjatlariga muvofiq ularning faoliyati to'g'risidagi boshqa axborot ham joylashtirilishi mumkin.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy veb-saytlaridagi axborot davlat tilida joylashtirilishi kerak. Rasmiy veb-sayt boshqa tillardagi shakllarga ham ega bo'lishi mumkin.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan o'z rasmiy veb-saytlarida joylashtiriladigan axborotning sanasi qo'yilgan bo'lishi hamda u vaqti-vaqti bilan yangilab borilishi kerak. Axborotni yangilab borish davriyligi davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan belgilanadi, lekin u haftasiga bir martadan kam bo'lmasligi kerak.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rasmiy veb-saytlarida joylashtirilgan axborot ishonchli bo'lishi kerak va u ommaviy axborot vositalarida e'lon qilinadigan axborot bilan teng kuchga ega bo'ladi.

 LexUZ sharhi

Shuningdek, qarang: O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 yil 7 avgustdagi 232-sonli «Ochiq ma'lumotlar taqdim etilishi hisobga olingan holda Internet tarmog'ida O'zbekiston Respublikasining Hukumat portalini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi qarori, «Ochiq ma'lumotlarni shakllantirish, ularni joylashtirish va qayta ishlash reglamenti» (28.12.2015 y., ro'yxat raqami 2746-son).

14-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni hamma kirishi mumkin bo'lgan xonalar va joylarga joylashtirish

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari o'zlari egallab turgan hamma kirishi mumkin bo'lgan xonalarda va (yoki) boshqa ajratilgan joylarda tegishli organning faoliyati to'g'risidagi axborot bilan axborotdan foydalanuvchilar tanishishi uchun axborot stendlarini va (yoki) shunday maqsad uchun mo'ljallangan boshqa texnik vositalarni joylashtirishi shart.

Ushbu moddaning birinchi qismida ko'rsatilgan axborot stendlarida va (yoki) shunday maqsad uchun mo'ljallangan boshqa texnik vositalarda quyidagilar bo'lishi kerak:

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining huquqiy maqomini belgilovchi normativ-huquqiy hujjatlar ro'yxati;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ish tartibi to'g'risidagi ma'lumotlar, ma'lumot xizmati telefonlarining, ishonch telefonlarining raqamlari;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining rejalashtirilayotgan ochiq hay'at majlislari to'g'risidagi axborot;

arizalarni, takliflarni hamda shikoyatlarni qabul qilish tartibi to'g'risidagi axborot;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishga doir so'rovni qabul qilish tartibi haqidagi axborot;

davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan ko'rsatiladigan davlat xizmatlarining ro'yxati.

Ushbu moddaning birinchi qismida ko'rsatilgan axborot stendlarida va (yoki) shunday maqsad uchun mo'ljallangan boshqa texnik vositalarda qonun hujjatlariga muvofiq davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi boshqa axborot ham bo'lishi mumkin.

15-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni axborot-kutubxona va arxiv fondlari orqali taqdim etish

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risidagi axborotni axborot-kutubxona va arxiv fondlari orqali qonun hujjatlarida belgilangan tartibda taqdim etadi.

 LexUZ sharhi

Qarang: «Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati to'g'risidagi axborotni axborot-kutubxona va arxiv muassasalariga taqdim etish tartibi to'g'risida»gi nizom (ro'yxat raqami 2806, 07.07.2016 y.) va «Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari tomonidan axborot-kutubxona va arxiv muassasalariga taqdim etilgan hujjatlar bilan ishlash tartibi to'g'risida»gi yo'riqnoma (ro'yxat raqami 2807, 07.07.2016 y.).

16-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ochiq hay'at majlislarida axborotdan foydalanuvchilarning hozir bo'lishi uchun sharoitlar yaratish

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining hay'at majlislari ochiq tarzda o'tkaziladi, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan hollar bundan mustasno.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari o'zlarining ochiq hay'at majlislarida axborotdan foydalanuvchilarning hozir bo'lishi uchun sharoitlar yaratadi.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ochiq hay'at majlislarida axborotdan foydalanuvchilarning hozir bo'lishi tartibi ushbu organlarning tegishli normativ hujjatlari bilan belgilanadi.

 LexUZ sharhi

Qarang: Vazirlar Mahkamasining 2017 yil 19 oktyabrdagi 855-son qarori bilan tasdiqlangan «O'zbekiston Respublikasi davlat boshqaruvi organi hay'atining namunaviy reglamenti»ning 33-band, «Axborotdan foydalanuvchilarning davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining ochiq hay'at majlislarida hozir bo'lishi tartibi to'g'risida»gi namunaviy nizom (ro'yxat raqami 2742, 22.12.2015 y.).

17-modda. Ommaviy axborot vositalari vakillarining davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati to'g'risidagi axborotdan foydalanishini ta'minlash

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari o'z faoliyatining ochiqqligini ta'minlash maqsadida ommaviy axborot vositalari vakillarining davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari huzurida akkreditatsiya qilinishini amalga oshirishi mumkin.

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari ommaviy axborot vositalarining akkreditatsiya qilingan vakillarini o'tkaziladigan tadbirlar to'g'risida oldindan xabardor qiladi, ularga o'z kasbiga doir vazifalarini bajarishda ko'maklashadi.

Ommaviy axborot vositalarining akkreditatsiya qilingan vakillari quyidagi huquqlarga ega:

bo'lib o'tadigan ochiq hay'at majlislari va boshqa ommaviy tadbirlar to'g'risida oldindan axborot olish;

akkreditatsiya qiluvchi organning binolariga (xonalariga) va boshqa ob'ektlariga akkreditatsiya qiluvchi organ tomonidan belgilangan tartibda kirish;

ochiq hay'at majlislarida va boshqa ommaviy tadbirlarda hozir bo'lish;

akkreditatsiya qiluvchi organning mas'ul shaxslaridan zarur hujjatlar va materiallarni so'rash hamda olish, ommaviy tadbirlarning yozuvlari bilan tanishish hamda ulardan ko'chirma nusxalar olish;

olingan yozuvlardan ommaviy axborot vositalari materiallarini tayyorlashda foydalanish.

Ommaviy axborot vositalarining akkreditatsiya qilingan vakillari qonun hujjatlariga muvofiq boshqa huquqlarga ham ega bo'lishi mumkin.

3-bob. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishga doir so'rovni ko'rib chiqish tartibi

 *LexUZ sharhi*

Qo'shimcha ma'lumot uchun qarang: «Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati to'g'risidagi axborotni olish uchun so'rovlarni qabul qilish, ro'yxatdan o'tkazish va qayta ishlash tartibi to'g'risida»gi yo'riqnoma (ro'yxat raqami 2769, 17.03.2016 y.).

18-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishga doir so'rov

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishga doir so'rov (bundan buyon matnda so'rov deb yuritiladi) axborotdan foydalanuvchining davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyati to'g'risida axborot taqdim etish haqida ushbu organlarga va (yoki) ularning mansabdor shaxslariga yo'llanadigan og'zaki yoki yozma shakldagi (shu jumladan elektron hujjat shaklidagi) talabidir.

19-modda. So'rovni ko'rib chiqish muddatlari va tartibi

Axborotdan foydalanuvchining so'rovi ro'yxatdan o'tkazilgan kundan e'tiboran ko'pi bilan o'n besh kunlik muddatda ko'rib chiqilishi kerak.

Ommaviy axborot vositasining davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining faoliyati to'g'risida axborot olishga doir, shuningdek mansabdor shaxslarning intervyusini tashkil etish to'g'risidagi so'rovi ko'pi bilan yetti kunlik muddatda ko'rib chiqiladi.

Agar axborotdan foydalanuvchining so'rovini ko'rib chiqish davlat hokimiyati va boshqaruvi organlarining vakolatlariga kirmasa, so'rov so'ralayotgan axborotni taqdim etish vakolatiga kiritilgan organga ro'yxatdan o'tkazilgan kundan e'tiboran uch ish kuni ichida yuboriladi, axborotdan foydalanuvchi esa bu haqda xabardor qilinadi.

Rasmiy nashrlarda, ommaviy axborot vositalarida e'lon qilingan (chop etilgan) yoxud rasmiy veb-saytlarda joylashtirilgan axborot so'ralganda davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari so'rovga beriladigan javobda so'ralayotgan axborot e'lon qilingan (chop etilgan) rasmiy nashrning, ommaviy axborot vositasining nomi, chiqarilish sanasi hamda raqamini va (yoki) so'ralayotgan axborot joylashtirilgan rasmiy veb-saytning elektron manzilini ko'rsatgan holda havola berishi mumkin.

Agar davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari olingan so'rov bo'yicha davlat hokimiyati va boshqaruvining boshqa organlari vakolatlari to'g'risidagi ma'lumotlarga ega bo'lmasa, axborotdan foydalanuvchiga so'rov ro'yxatdan o'tkazilgan kundan e'tiboran uch ish kuni ichida tegishli javob yuboriladi.

So'rov rad etilgan taqdirda axborotdan foydalanuvchiga asoslantirilgan javob yuboriladi.

20-modda. So'rovga qo'yiladigan talablar

Jismoniy shaxsning so'rovida uning familiyasi, ismi, otasining ismi, yashash joyi to'g'risidagi ma'lumotlar ko'rsatilgan va so'rovning mohiyati bayon etilgan bo'lishi kerak. Yuridik shaxsning so'rovida yuridik shaxsning to'liq firma nomi, uning joylashgan yeri (pochta manzili) to'g'risidagi ma'lumotlar ko'rsatilgan, so'rovning mohiyati bayon etilgan bo'lishi kerak.

Yozma so'rovlar axborotdan foydalanuvchining shaxsiy imzosi bilan tasdiqlangan bo'lishi kerak. So'rovni shaxsiy imzo bilan tasdiqlash imkoniyati bo'lmagan taqdirda, u qo'shimcha ravishda tuzuvchining ham familiyasi, ismi, otasining ismi qo'yilgan holda uning imzosi bilan tasdiqlangan bo'lishi kerak.

Axborotdan foydalanuvchini identifikatsiyalash imkoniyatini beradigan ma'lumotlar ko'rsatilmagan so'rov anonim hisoblanadi va ko'rib chiqilmaydi.

So'rov unda qo'yilgan masalalar yuzasidan axborot taqdim etish vakolatiga kiradigan davlat hokimiyati va boshqaruvi organiga yoki mansabdor shaxsga yuboriladi.

Belgilangan tartibda yuborilgan so'rov ko'rib chiqilishi shart.

4-bob. Yakunlovchi qoidalar

21-modda. Nizolarni hal etish

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi sohasidagi nizolar qonun hujjatlarida belgilangan tartibda hal etiladi.

22-modda. Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun javobgarlik

Davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari faoliyatining ochiqligi to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlikda aybdor shaxslar belgilangan tartibda javobgar bo'ladi.

23-modda. Qonun hujjatlarini ushbu Qonunga muvofiqlashtirish

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi:

hukumat qarorlarini ushbu Qonunga muvofiqlashtirsin;

davlat boshqaruvi organlari ushbu Qonunga zid bo'lgan o'z normativ-huquqiy hujjatlarini qayta ko'rib chiqishlari va bekor qilishlarini ta'minlasin.

24-modda. Ushbu Qonunning kuchga kirishi

Ushbu Qonun rasmiy e'lon qilingan kundan e'tiboran kuchga kiradi.

Ushbu Qonun «Xalq so'zi» gazetasining 2014 yil 6 maydagi 87 (6017)-sonida e'lon qilingan.

O'zbekiston Respublikasining Prezidenti I. KARIMOV

Menejment ob'ekti va sub'ekti

MENEJMENT		
№	OB'EKTI (boshqariluvchi hodisa voqelik)	SUB'EKTI (boshqaruv organi, rahbarlik)
I. Makrodarajada		
1.	Mamlakat (respublika)	- qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) - Ijro etuvchi hokimiyat (Vazirlar Mahkamasi) - Sud hokimiyati
2.	Viloyat	- QQR Joqarg'i kengashi va viloyat deputatlari - QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari
3.	Tuman	- QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari - Tuman (shahar) xalq deputatlari - Tuman (shahar)lar hokimliklari - Tuman (shahar) sudlari
II. Megodarajada		
4.	Kontsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	- Qo'mitalar va ularning raislari
5.	Sektor (tarmoq)	- Vazirliklar va vazirlar
III. Mikrodarajada		
6.	Korxona (firma) korporatsiya	- Jamoa kengashi va raislar, prezident
7.	Xodimlar	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
8.	Ishlab chiqarish	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
9.	Samaradorlik	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
10.	O'z-o'zini boshqarish	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
.		- Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

Qanday qilib yaxshi biznes g'oya o'ylab topish mumkin?



G'ofur Nazarov Mar 21, 2020 · 1 min read



Yaqinda qanday qilib biznes g'oya o'ylab topishni va uni qanday amalga oshirishni o'rgatuvchi kurs sotib oldim va uni o'rganishni boshladim. Sizlarga o'zim qanday qilib yaxshi biznes g'oya o'ylab topish haqida o'rgangan boshlang'ich bilimlarimni ulashmoqchiman. Agar yaxshi biznes g'oyani qanday o'ylab topish mumkinligini o'rganmoqchi bo'lsangiz shu maqolani oxirigacha o'qing.

Avvalo qanday biznes go'ya yaxshi biznes g'oya bo'lishini bilib olaylik. Yaxshi biznes g'oya bu — odamlarning biror muammosini to'la yechib bera oladigan yoki ancha darajada yengillashtira oladigan g'oyadir. Qachonki siz odamlarning biror muammosini hal qilsangiz yoki uni ancha yengillashtirsangiz odamlar sizga jon-jon deb pul to'lashga rozi bo'lishadi. Tabiiyki bunday holatda biznesingiz gullab yashnaydi. Xush, endi qanday qilib yaxshi biznes g'oyasini o'ylab topish usullarini ko'rib chiqamiz.

Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

No	Tamoyillar	Izoh
1	2	3
1.	Mehnat taqsimoti	• Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi.
2.	Vakolat va mas'uliyat	• Vakolat - bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. Qaepda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha erda mas'uliyat vujudga keladi.
3.	Intizom	• Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshlik	• Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishning bir xilligi	• Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'pcatayotgan hap bir gypuh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatga bo'ysundirish	• Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.
7.	Xodimlarni taqdirlash	• Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashish	• Hamma o'z o'pnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi ierarxiya	• Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.
10.	Tartib	• Hamma o'z o'pnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	• Tashkilotda adolatning hukm surishi - bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	• Yuqori darajadagi qo'nimsizlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.
13.	Tashabbus	• Tashabbus - bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlash.
14.	Korporativ puh	Ittifoq - bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi natijasi hamjihatlik va manfaatlarning hamohanglashuvi bo'lishi mumkin.

“Tizimli” yoki “zamonaviy” menejment

№	Boshqarishga yondoshuv turlari	Izoh
1	2	3
1.	Tizimli yondoshuv	• Tizim - bu bir-biri bilan o‘zaro bog‘langan qismlar majmui. Har bir qism yaxlit tizimning o‘zgarishiga o‘z hissasini qo‘shadi. Tashkilot - bu yaxlit ochiq tizim. Uning taqdiri tashqi va ichki muhitga bog‘liq. Tashkilotni boshqarishga tizimli yondoshuvda asosan uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy siyosiy), e‘tibor beriladi.
2.	Vaziyatli yondoshuv	• Garchi tizimli yondoshuvda tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topa olsak-da, bu o‘rinda qismlarning qaysi biri muhim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko‘ndalang turmaydi. • Yaxlitning qaysi bir qismi o‘ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o‘zgarishlar tashqi muhitning ta‘siri bilan bog‘lab o‘rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi.
3.	Funksional yondoshuv	• Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo‘llarini ishlab chiqish imkonini beradi shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi vazifalarni bajaradi: • rejalashtirish; • tashkillashtirish; • rahbarlik qilish; • muvofiqlashtirish; • nazorat qilish va h.k.
4.	Miqdorli yondoshuv	• Bunday yondoshuvda asosan: • menejmentning muomala printsipiga; • qaror qabul qilish nazariyasi printsiplariga; • matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e‘tibor qaratiladi. • Miqdorli yondoshuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat matematik, statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan birga sotsiologiya ruhshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi.

Menejmentning printsiplari

No	Printsiplar	Izoh
1	2	3
1.	Demokratiyalash printsiipi	Ishlarni ommani boshqarishga keng ko‘lamda jalb qilish, kengash va maslahatlar orqali bajarilishini talab qiladi.
2.	Ierarxiya printsiipi	Boshqarshning pog‘onaligiga asolanadi. Bu bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa, viloyat, shahar va tumanlar darajasidagi davlat hokimiyati hamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilanishini talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo‘g‘ilari qanchalik ko‘p bo‘lsa, boshqaruv jarayoni shunchalik chigallashadi.
3.	Rejalashtirish printsiipi	Boshqarish bo‘g‘inlari o‘rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil qiladi va nazorat qiladi.
4.	Yakkahokimlik printsiipi	Boshqarish tayinlangan shaxs tomonidan bajarilib, ynga boshqariladigan ob‘ekt, uning mol-mulki, pul mablag‘lari ishonib toshiriladi. Yakkahokimlik boshqarishda qat‘iy tartib va mehnat intizomini ta‘minlaydi. Bunda “Ko‘plashib muhokama qilmoq keragu, lekin mas‘uliyat yakka bir kishida bo‘lmog‘i kerak” degan printsip amal qiladi.
5.	Ilmiylik printsiipi	Menejerlardan chuqur bilimni, o‘z sohasi bo‘yicha iqtisod, mantiq, puhiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi. Shu bilan birga, uning saviyali tashkilotchi, tashabbuskor, g‘oyalarga boy, izlanuvchan, bozor kon’yunkturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo‘rqmaydigan mytaxacsis bo‘lishini ham talab qiladi.
6.	Qayta aloqalar printsiipi	Topshiriqni berishda “tushundinglarmi?” deb so‘rash etarli emas. Bunday savolga javobgar shaxsdan tasdiqlovchi javobni, topshiriqni to‘g‘pi tyshynganligini so‘rash kerak.
7.	Javobgarlik printsiipi	Bu eng avvalo, boshqaruvchilarning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas‘uliyatsiz rahbar korxona va xodimlarning sho‘ri. Menejer uchun huquqiy javobgarlik o‘ta yuqori bo‘lishi kerak.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida O‘zbekistonda davlatni boshqarish printsiplari

№	Printsiplar	Izoh
1.	Demokratiya printsipi	• insonning o‘z xohish-irodasini erkin bildirishi hamda uni amalga oshirishi; • ozchilikning ko‘pchilikka bo‘ysunishi; • barcha fuqarolarning tengligi; • davlat va jamiyat boshqaruvida qonun ustuvorligi; • davlatning asosiy organlari saylanishi, • ularning saylovchilar oldida hisob berishi; • tayinlash yo‘li bilan shakllanadigan davlat organlarining saylovchi tashkilotlar oldidagi javobgarligi va boshqalar.
2.	Iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash printsipi	• monopollashgan iqtisodiyotdan erkin iqtisodiyotga; • sotsialistik musobaqadan erkin raqobatga; • qat’i belgilangan narxlardan erkin narxlarga; • davlat mulkidan mulkchilikning turli shakllariga tayangan iqtisodiyotga o‘tish.
3.	Yuksak ma’naviyat printsipi	Muqaddirlilik tafakkurini kengroq tyshynish, ya’ni: • O‘zbekistonning istiqboli va istiqloli haqida qayg‘ypish; • o‘zining va o‘z xalqining, vatanning qadry qimmatini, or-nomusini anglab, uni himoya qilish; • yuksak g‘oyalar, yangi fikriy kashfiyotlar, niyatlar og‘ushida mehnat qilib, iste’dodi, bor imkoniyatini, kerak bo‘lsa, jonini yurt iqboli, eliga baxshida etishdip.
4.	Milliy xavfsizlikni ta’minlash printsipi	• respublikaning dunyo jamiyatiga kirish sur’atlarini tezlashtirish; • turli xalqaro davlat va nodavlat tashkilotlari, birinchi galda, BMT, NATO, Evropa xavfsizlik va hamkorporlik tashkiloti ishlariga faol ishtirok etishni ta’minlash.

Boshqarishning asosiy funktsiyalari

№	Asosiy funktsiyalar	Funktsiyalarni mazmuni va o'ri
1.	Rejalashtirish	Boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada: boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi; vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi; xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi. Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda hap bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyidagi faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.
2.	Tashkil qilish	Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nqtai nazardan, tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab, amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funktsiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.
3.	Muvofiqlashtirish va tartibga solish	Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turli qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi. Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.
4.	Nazorat	Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ektida sodir bulayotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, rejalardan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bulmaydi.

Boshqarish strukturasini belgilovchi omillar

№	Belgi guruhlari	Belgilar va omillar
1.	Strukturani aniqlovchi belgilar	* boshqarish maqsadi; * boshqarish funktsiyalari va vazifalari; * xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi; * ish vaqti tartibi, oralig'i va boshqalar.
2.	Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar	* tashqi muhit; * texnologiya; * korxonaning katta-kichikligi; * biznes strategiyasi; * xodimlar soni; * qabul qilinadigan qarorlar tizimi; * shakllangan struktura va boshqalar.
3.	Strukturani maqbullashtiruvchi belgilar	* yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, unchalik katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar; * ko'p bo'lmagan boshqaruv bug'inlari; * o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik; * yuqori darajadagi unumdorlik; * past darajadagi harajatlar; * ish grafigining bevosita iste'molchilarga moslashganligi va boshqalar.

Funksional strukturaning ijobiy va salbiy tomonlari

Salbiy tomonlari	Ijobiy tomonlari
* bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, kasb mahorati darajasining o'sishini ta'minlaydi. Masalan, marketing mutaxassisi o'z sohasini boshqa yuqori organlar rahbarlaridan ko'ra yaxshiroq, biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi; * funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar; * moddiy harajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.	* funksional organlar o'ziga topshirilgan funktsiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funktsiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funktsiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi. Binobarin, bu narsa: * yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga; * ijrochilar mas'uliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysunadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.

Yangi tipdagi firmalar

2.	Injiniring firmalari	* Ular turli inshootlar va tuzilmalarni loyihalash, qurish, foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadi. * Eksport injiniring firmalari boshqa mamlakatlarga xizmat ko'rsatadi, chet eldagi ilmiy g'oyalar va texnik ishlanmalar bozorida litsenziyalar sotadi. Texnik yangiliklarni xorijda joriy etadi, murakkab va ulkan loyihalarni amalga oshiradi, injiniring
3.	Konsalting firmalar	* Ular ishlab chiqarishning turli muammolari yuzasidan maslahatlar beradi, loyihalash bilan shug'ullanadi, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga o'xshash faoliyat turlariga
4.	Venchur firmalari	Bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichik biznesning bir turi bo'lib: * ilmiy-muxandislik ishlari; * yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish; * tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish; * yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish; * ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi
5.	Seleng firmalari	* Ular jismoniy va yuridik shaxslarning mulklarini jalb etish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadilar. Bu mulklarga er maydonlari, binolar, mashina-uskunalar, pul, qimmatli kog'ozlar kiradi.
6.	Trast firmalari	Bu xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradi Ular ishonchli vakil sifatida faoliyat ko'rsatadi. Trast firmalar shartnoma shartlariga binoan ishonchli vakil sifatida quyidagi xizmatlarni bajaradi: * korxona bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish; * nomli aktsiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish; * moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

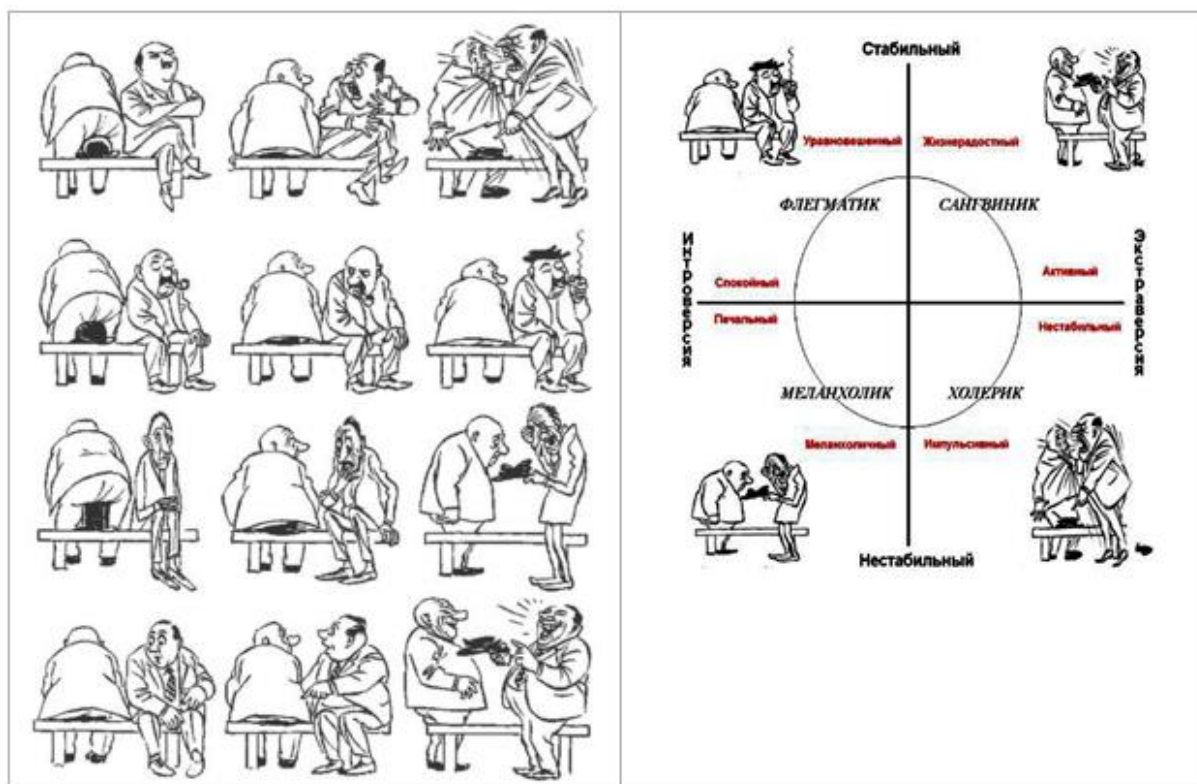
Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarniyag turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izoh
1.	Avtokratik rahbarlar	<i>*Bunday turdagi rahbar:</i> <i>o buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi;</i> <i>o o'zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a'zolarini bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi;</i> <i>o o'zining noo'rin harakatlarining tanqid qilinishiga chiday olmaydi;</i> <i>o o'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi;</i> <i>o muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi;</i> <i>o ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi;</i> <i>o o'ziga bo'ysunuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi.</i> <i>Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino qo'ygan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilardan etishib chiqadi.</i> <i>Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha erda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi o'ta salbiy holatlar avj oladi.</i> <i>Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratik uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.</i>
2.	Liberal rahbar	<i>* Bunday turdagi rahbar:</i> <i>o irodasiz, tashabbussiz bo'ladi;</i> <i>o o'z zimmasiga mas'uliyat alishni yoqtirmaydi;</i> <i>o ishni o'z holiga tashlab qo'yadi;</i> <i>o idoraga nisbatan qat'i bo'lishdan hayiqadi;</i> <i>o o'zini haddan tashqari ehtiyot qiladi;</i> <i>o biror xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;</i> <i>o talabchan zmas, sust nazorat qiladi;</i> <i>o suistemollarga bevosita yo'l qo'ymasa ham o'zini bilmaslikka soladi.</i> <i>Bunday rahbar tashqaridan ko'rsatiladigan ta'sirga moyilligi bilan ko'zga tashlanib turadi.</i>
3.	Demokratik rahbar	<i>*Bunday turdagi rahbar:</i> <i>o boshqarish funksiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;</i> <i>o ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tamonlarini inobatga oladi;</i> <i>o barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo'ladi, ustunligini bildirmaydi;</i> <i>o buyruq berish yo'li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi;</i> <i>o bo'ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusi, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.</i>

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

T/	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini hisobga olishi,
2.	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak.	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. ,
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim.	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu erda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida borayapti. Huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka,
4.	Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak.	Har qanday qaror aniq va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga vo'l qo'ymaslik kerak.
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak.	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim.	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda, uning bajarilishini ob'ektiv nazorat qilish
7.	Tezkor bo'lishi kerak.	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning
8.	Samarali bo'lishi lozim.	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda,, qo'yilgan maqsadga eng kam harajat bilan erishish tushuniladi.

Rahbar yoki xodimlar temperamenti



Internet manbalari: <https://www.youtube.com/watch?v=HqU6yoYXP2I>
<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=1-YJw8wZot8>
https://www.youtube.com/watch?v=_e9GUdTWWhVk
<https://www.youtube.com/watch?v=GCMiMLFp6DA>
<https://www.youtube.com/watch?v=YaCiB6JZG9w>
<https://www.youtube.com/watch?v=s9rd889l7WY>
<https://www.youtube.com/watch?v=fdTH49hwK7E>
<https://www.youtube.com/watch?v=ZRyT-ttFu0w> (Ozerbaydjon)

Темперамент по Гиппократу	Краткая характеристика	Свойства нервной системы по Павлову	Выдающиеся личности
ФЛЕГМАТИК	Работоспособный Малозмоциональный Серьезный Надежный Спокойный	Сильный Уравновешенный Малоподвижный	Купцов Крылов Ньютон
САНГВИНИК	Активный Энергичный Жизнерадостный Легкомысленный Беззаботный	Сильный Уравновешенный Подвижный	Наполеон
ХОЛЕРИК	Очень энергичный Вспыльчивый Эмоциональный Напористый Чувствительный	Сильный Неуравновешенный Подвижный	Петр Первый Пушкин Суворов
МЕЛАНХОЛИК	Замкнутый Ранимый Сдержанный Задумчивый Грустный	Слабый Неуравновешенный Сдержанный	Лермонтов Блок Гоголь

5.5. BAHOLASH ME'ZONINI QO'LLASH BO'YICHA USLUBIY KO'RSATMALAR

5.5.1. Kreditlarni olish uchun talablar:

Fanga oid nazariy va uslubiy tushunchalarni to'la o'zlashtirish, taxlil natijalarini to'g'ri aks ettira olish, o'rganilayotgan jarayonlar haqida mustaqil mushohada yuritish va nazorat uchun berilgan vazifa va topshiriqlarni bajarish, yakuniy nazorat bo'yicha yozma ish yoki test sinovlarini topshirish.

5.5.2. «Qurilishda menejment» fanidan talabalar bilimini baholash mezonlari

a) 5 baho olish uchun talabning bilim darajasi quyidagilarga javob berishi lozim:

- fanning mohiyati va mazmunini to'liq yoritib olish;
- fandagi mavzularni bayon qilishda ilmiylik va mantiqiylik saqlanib, ilmiy xatolik va chalkashliklarga yo'l qo'ymas;
- fan bo'yicha mavzu materiallarining nazariy yoki amaliy ahamiyati haqida aniq tasavvurga ega bo'lsa;
- fan doirasida mustaqil erkin fikrlash qobiliyatini namoyon etib olish;
- berilgan savollarga aniq va lo'nda javob berib olish;
- konspektga puxta tayyorlangan bo'lsa;
- mustaqil topshiriqlarni to'liq va aniq bajargan bo'lsa;
- fanga tegishli qonunlar va boshqa me'yoriy – xuquqiy hujjatlarni to'liq o'zlashtirgan bo'lsa;

b) 4 baho olish uchun talabning bilim darajasi quyidagilarga javob berishi lozim:

- fanning mohiyati va mazmunini tushungan, fandagi mavzularni bayon qilishda ilmiy va mantiqiy chalkashliklarga yo'l qo'ymas;
- fanning mazmunini amaliy ahamiyatini tushungan bo'lsa;
- fan bo'yicha berilgan vazifa va topshiriqlarni o'quv dasturi doirasida bajarsa;
- fan bo'yicha berilgan savollarga to'g'ri javob berib olish;
- fan bo'yicha konspektga puxta shakllantirgan bo'lsa;
- fan bo'yicha mustaqil topshiriqlarni to'liq bajargan bo'lsa;
- fanga tegishli qonunlar va boshqa me'yoriy – xuquqiy hujjatlarni o'zlashtirgan bo'lsa;

c) 3 baho olish uchun talabning bilim darajasi quyidagilarga javob berishi lozim:

- fan haqida umumiy tushunchaga ega bo'lsa;

- fandagi mavzularni tor doirada yoritib , bayon qilishda ayrim chalkashliklarga yoʻl qoʻyilsa;
- bayon qilish ravon boʻlmasa;
- fan boʻyicha savollarga mujmal va chalkash javoblar olinsa;
- fan boʻyicha matn puxta shakllantirilmagan boʻlsa;

g) quyidagi hollarda talabani bilim darajasi qoniqarsiz 2 baho bilan baholanishi mumkin:

- fan boʻyicha mashgʻulotlarga tayyorgarlik koʻrilmagan boʻlsa;
- fan boʻyicha mashgʻulotlarga doir hech qanday tasavvurga ega boʻlmasa;
- fan boʻyicha matnlarni boshqalardan koʻchirib olganligi sezilib tursa;
- fan boʻyicha matnda jiddiy xato chalkashliklarga yoʻl qoʻyilgan boʻlsa;
- fanga doir berilgan savollarga javob olinmasa;
- fanni bilmasa.

Oraliq nazorat shakllarida berilgan vazifa va topshiriqlarni bajarish, yakuniy nazorat boʻyicha yozma ishni muvaffaqiyatli topshirish.

Fandan talabalarni baholash Oʻzbekiston Respublikasi Oliy va oʻrta maxsus taʼlim vazirining 2018-yil 9-avgustdagi 19-2018-son buyrugʻi bilan tasdiqlangan “Oliy taʼlim muassasalarida talabalar bilimni nazorat qilish va baholash tizimi toʻgʻrisida”gi NIZOM asosida amalga oshiriladi.

Fan doirasida har bir semestrda 2 ta oraliq nazorat (ON) va 1 ta yakuniy nazorat (YaN) olinadi. Xususan:

Semestrda 1-ON uchun talabaga:

- a) mavzular boʻyicha tuzilgan savollarga yozgan yozma ishiga olgan bahosi;
- b) amaliy ishlari boʻyicha olgan bahosi;
- c) mustaqil ish mavzulari asosida bajargan ishlaridan olgan bahosi

oʻrtachalaridan hisoblangan baho qoʻyiladi, yaʼni: $1-ON = (a+b+c) / 3$.

1-ON boʻyicha a , b , c punktlarning birortasini bajarilmasligi, talabani 1-ON dan oʻtmaganligini anglatadi va 2-ON ga ruxsat berilmaydi. 1-ON ni topshirishni oxirgi muddati 2-ON ning boshlanish sanasigacha. 1-ON dan kamida qoniqarli baho olingan taqdirda 2-ON ga ruxsat beriladi.

Semestrda 2-ON uchun talabaga:

- a) mavzular boʻyicha tuzilgan savollarga yozgan yozma ishiga olgan bahosi;
- b) amaliy ishlari boʻyicha olgan bahosi;
- c) mustaqil ish mavzulari asosida bajargan ishlaridan olgan bahosi

oʻrtachalaridan hisoblangan baho qoʻyiladi, yaʼni: $2-ON = (a+b+c) / 3$.

2-ON boʻyicha a , b , c punktlarning birortasini bajarilmasligi talabani 2-ON dan oʻtmaganligini anglatadi va YaN ga ruxsat berilmaydi. 2-ON ni topshirishning oxirgi muddati YaN ning boshlanish sanasigacha. 2-ON dan kamida qoniqarli baho olingan taqdirda YaN ga ruxsat beriladi.

Semestr YaN da talabaga barcha oʻtilgan mavzular doirasida tuzilgan savollar boʻyicha yozgan yozma ish uchun baho qoʻyiladi. YaNdan kamida

qoniqarli baho olingan taqdirda talaba fanni o'zlashtirgan hisoblanadi va semestr uchun belgilangan tegishli kreditga ega bo'ladi.

Fanga ajratilgan auditoriya soatining 25 foizini va undan ortiq soatni sababsiz qoldirgan talaba ushbu fandan chetlashtirilib, yakuniy nazoratga kiritilmaydi hamda mazkur fan bo'yicha tegishli kreditlarni o'zlashtirmagan hisoblanadi.