

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

НАМАНГАН МУҲАНДИСЛИК –
ПЕДАГОГИКА ИНСТИТУТИ

“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ

БОШҚАРУВ НАЗАРИЯСИ
ФАНИДАН МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

НАМАНГАН – 2006

Маърузалар матни 5340200 “Менежмент” таълим йўналишидаги бакалавр талабалари учун тавсия қилинади.

Ушбу муаммоли маърузалар матни ТДИУ профессори Ш.Н.Зайниддинов томонидан “Бошқарув назарияси” фанидан тайёрланган маърузалар матни асосида ишлаб чиқилган.

Тузувчилар:

Қорабоев Шухрат
НамМПИ “Менежмент” кафедраси
катта ўқитувчиси

Тураббаева Нилуфар
“Менежмент” мутахассислиги магистранти

Такризчилар:

Эшонхўжаев Довудхон
НамМПИ “Менежмент” кафедраси мудири,
доцент, иқтисод фанлари номзоди

Исмоилов Равшанжон
НамМПИ, “Менежмент” кафедраси доценти,
иқтисод фанлари номзоди

Маърузалар матни “Менежмент” кафедрасининг 2006 йил 27 августдаги №1-сонли йиғилишида муҳокама қилинди ва маъқулланди.

Маърузалар матни институт илмий-услубий кенгашининг 2006 йил _____даги йиғилишида кўриб чиқилди ва чоп этишга рухсат этилди.

(Баённома № ____)

Кириш

Маълумки ҳар қандай фаолият тури бошқарув асосига қурилади, чунки шу фаолиятни амалга оширишда кўзланган мақсадга эришиш, бажариладиган вазифаларни тақсимлаш, ижросини назорат қилиш, шунингдек, самарадорликка эришиш учун шу фаолиятда иштирок этувчиларни манфаатларини ҳимоя қилиш, рағбатлантириш чора тадбирлари бошқарув жараёнида ташкил этилади ва мувофиқлаштирилади. Бунда бошқарувга иқтисодиётда мавжуд тизим ҳам ўз таъсирини ўтказди. Мустақиллигимизни қўлга киритмасимиздан олдинги тизимда, иқтисодиётда маъмурий – буйруқбозликка, ҳамда марказий режалаштиришга асосланган тизим ҳукмрон эди. Фақатгина мулкчиликнинг давлат мулки ва кооператив мулк шаклига эга бўлган, марказдан туриб белгиланган режалар асосида ишлаб чиқаришни ташкил этиш, қаттиқ назорат қилиш, қолаверса, жамиятда мулкдорлар синфини шаклланишига тўсқинлик қилувчи иқтисодий тизим ўзини оқламаганлиги тарихдан маълум. Ўзбекистон жаҳон тажрибасига асосланиб, мулкчиликнинг турли шакллари тенглиги таъминланган, ишлаб чиқаришнинг замонавий миллий манфаатларга мос тузилмасини яратиш кўзда тутилган, эркин нарх-наво ва бозор қонунлари асосида бошқариладиган ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтиш йўлини танлади ва иқтисодий ислохатларни босқичма-босқич амалга оширмоқда. Иқтисодий ислохатларни 1-босқичидаёқ иқтисодиётни бошқарув тизимини ислоҳ қилишга алоҳида эътибор қаратилди. Олиб борилган иқтисодий ислохатлар институционал ўзгаришларни амалга оширишга, иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларини бошқариш борасида уларнинг хусусиятига мос келадиган хўжалик юритувчи субъектларга иқтисодий эркинлик беришга ёрдамлашадиган, тадбиркорликни ривожланишини рағбатлантирадиган ташкилий ҳуқуқий шакллар вужудга келишига қаратилган эди ва бу бошқаришда янги бир тизим вужудга келишига замин яратади. Бундай бозор муносабатлари шароитида бутун жамиятга хизмат қилувчи замонавий бошқарув илмини ўрганишда, иқтисодиётни бутун тармоқларида, бошқарувни амалга ошира оладиган малакали раҳбарларни тайёрлашда “Бошқарув назарияси” фани муҳим ўрин тутди. Зеро, раҳбар, бошқарувни амалга оширишда бош бўғин ҳисобланиб, унинг ташкил этилиши, самарадорлиги кўп жиҳатдан раҳбар эгаллаган билим малака, тажриба қолаверса, унинг муҳим ҳислатлари ва бошқарув услубига бевосита боғлиқ бўлади. Бу фаннинг мақсад вазифалари ҳам шуларни ўрганишни назарда тутди. Бу фан бошқарувнинг қонуниятлари, қонун ва принциплари, функция ва вазифалари, шунингдек бошқарув тизимида менежер ўрни, маданияти ва услуби, бошқарув самарадорлиги ва унга таъсир қилувчи бошқарув қарорлари мазмуни, моҳиятини очиб беришга қаратилган.

1-МАВЗУ. Курснинг предмети ва вазифалари

Ўқув модули бирликлари.

- 1.1. Бошқарувнинг аҳамияти ва вазифалари
- 1.2. Бошқариш предмети ва изаниш манбалари
- 1.3. Курснинг мазмуни ва вазифалари

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзунини ўзлаштиргандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *бошқарувнинг аҳамияти ва вазифаларини тушунади;*
- *бошқаришнинг предмети изланиш манбаларини ўрганади;*
- *курснинг асосий мазмуни тўғрисида тушунчага эга бўлади;*
- *талаба мавзуга оид бўлган ҳуқуқий-меърий ҳужжатларнинг мазмуни ва моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

Бошқарув тушунчаси тор маънода бирор бир ташкилотни мақсадини аниқлаш ва унга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил этиш ва назорат жараёнларини фойда келтириши, самара бериши қанчалик фаолият йўналишини тўғри танлай билиш, қарорлар қабул қила олишга ҳамда унинг бошқарилишини назорат қилишга ва бу жараён боришига

боғлиқ бўлади. Бошқарув кенг маъноли тушунча сифатида жаҳондаги бошқарув ва уни ташкил этишнинг назариячиларидан бири Питер Ф.Друкер айтганидек, “Бошқарув алоҳида фаолият тури бўлиб, ташкил этилмаган бетартиб оммани, бир мақсадга йўналтирилган самарали ва унумли гуруҳга, жамиятга айлантирадиган, социал ўзгаришларни рағбатлантирувчи элемент ҳисобланади”. Бошқарув нафақат корхона доирасида, қолаверса, бутун бир жамият, давлатни ўз танлаган йўли мақсад ва интилишларига етакловчи, иқтисодий кучли барқарор ишловчи механизмга айлантиришда муҳим таъсир этувчи куч ҳисобланади.

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

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

Бошқарувнинг моҳияти ижтимоий–иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучларини ривожланишини ва иқтисодий алоқаларини мураккаблашуви билан кенгайиб боради. Бошқарув ишлаб чиқариш жараёнида ишлаб чиқариш воситаларига мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобатни шакллантириш, фойдани максимумлаштиришга ҳаратилган бўлса, у бутун бир иқтисодий тизимда ишлаб чиқариш эвазига жамият эҳтиёжини қондира оладиган бозор инфратузилма элементлари ва уларни ўзаро алоқасини таъминловчи механизмни барқарор ишлашига, ҳар бир фуқаро, гуруҳ, уюшма, ташкилот ва муассасаларни манфаатларини эътиборга олган ҳолда уларни жаҳон саноатида ўз ўрнига эга бўлишига қаратилган бўлади.

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

1991 йил 31 августда Ўзбекистон Республикаси давлат мустақиллиги эълон қилинди, шундай бир шароитда республика давлат ва иқтисодиётни қайта қўришнинг бош мақсади президентимиз И.Каримов томонидан қўйидагича аниқлаб берилди. “Пировард мақсадимиз ижтимоий йўналтирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очиқ ташқи сиёсатга эга бўлган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборат”. Унинг амалга оширилиши турли соҳаларда олиб бориладиган ислохотларга ва бошқариладиган вазифаларга нечоғлиқ боғлиқ бўлади.

Ижтимоий сиёсий соҳада:

- Маъмурий буйруқбозлик, авторитар тузум механизмидан ва тузилмаларидан кутилиши;
- давлат қурилишининг демократик–ҳуқуқий тамойил ва меъёрларга ўтиш;
- фуқаролик жамиятига ўтишнинг пойдеворини қуриш ва бошқалар;

Ижтимоий – иқтисодий соҳада;

- иқтисодий фаолиятга эркинлик бериш;
- мулкчиликнинг хилма – хиллиги;
- нарх эркинлигини таъминлаш;
- рақобат қурашига ўтиш;
- кўп тармоқли иқтисодиётга ҳамда бозор муносабатларига ўтиш ва бошқалар.

Маънавий соҳада:

- мустақил ва янгича фикрловчи кишиларни тарбиялаш ақидабозлик ва ўта сиёсатлашган мафкура ҳукмронлигидан кутилиш

Халқаро муносабатлар соҳасида:

• Бутун дунё тараққиётидан ажралиб қолишдан, ўзини четга олишдан ва унга қарши туришдан воз кечиш;

• Жаҳон ҳамжамиятига кириб бориш ва тенг ҳуқуқли ҳамкорликка йул очиш.

Бозор муносабатларига ўтиш ишлаб чиқариш ва бозорнинг самарали ўзаро таъсирини, давлат бошқаруви ва корхоналарнинг ўз-ўзини бошқаришнинг мутаносиб нисбатда бўлишини таъминловчи такомиллашган иқтисодий механизмини яратишга йўналтирилгандир.

2. Бошқарув предмети ва изланиш услублари.

Ҳар қандай фан ўз предмети, назарияси ва услубларига эгадир. Предмет бу фан билан шуғулланиши, унинг қайси соҳага тегишли эканлигини белгилайди. Назария бу соҳада рўй берадиган жараён ва ҳодисаларнинг рўй бериш қонуниятларини аниқлайди.

Изланиш усуллари назариядан келиб чиққан ҳолда кишилар илмий ва амалий фаолияти қандай амалга ошишини кўрсатиб бериши, фаннинг шу соҳасида ҳодисаларни умумлаштириш ва ўрганишнинг турли воситалари ва усуллари тизимини ишлаб чиқиш лозим.

Бошқарув предмети хўжалик юритишнинг барча даражаларида бошқаришнинг қонунлари (қонуниятлари), тамойиллари ва муносабатларини ўрганишдан иборатдир. Бошқарув муносабатлари ижтимоий-иқтисодий муносабатларининг ажралмас қисми бўлиб турли иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, меҳнат, психологик ва бошқа кўринишларда бўлади. Бошқарув муносабатлари бошқарув қўл остидаги ходимлар ўртасидаги алоқа ва ўзаро таъсирнинг мураккаб мажмуини ифодалайди, демак, бошқарув бу энг аввало кишиларни бошқаришдир.

Иқтисодиётни бошқаришда бевосита бошқарув объекти меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлардан иборатдир. Фақат уларнинг меҳнат фаолияти воситасида ишлаб чиқаришнинг моддий унсурлари, яъни меҳнат воситалари ва предметларига таъсир этилади. Бошқариш объекти микро воқеъликдан (моддий дунё, жамият) даражасига бўлган маънони ўз ичига олади. Бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари бошқарув субъектлари ҳисобланади.

Бошқарув субъекти:

- қонун чиқарувчи ҳокимият
- ижро этувчи ҳокимият
- суд ҳокимияти
- вазирлар кенгаши
- олий суд, вилоят судлари
- туман халқ депутатлари
- ҳокимликлар
- қўмиталар ва уларнинг раислари
- вазирликлар ва вазирлар
- жамоа кенгаш раислари
- корхона раҳбарлари, бўғин бошлиқлари
- фуқаролар йиғини, раиси (оксоқоллар) ва б.

Бошқарув объекти:

- мамлакат
- республика
- вилоят
- туман
- концерн
- тармок
- корхона
- ходимлар
- ишлаб чиқариш
- самарадорлик ва б.

Бошқариш усуллари кишиларни, жамиятни объектив ижтимоий – иқтисодий ривожланиш қонунлари талабларини бажаришга ундайди. Улар аниқ бир усул, услуб, мақсадга эришиш йўлини ифодалайди. Демак, Бошқарув методи—бу ишчи ва ходимларга умуман бошқариш объектига қўйилган мақсадга эришиш жараёнида уларнинг фаолиятини мувофиқлаштиришни махсус изланиш усуллари сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

1. Тизим усули бошқарув муаммоларини ечишда ишлатилади ва тизимни бутунлигига асосланади. Тараққий этган давлатларда: тизимли мажмуали, тизимли таркиб, тизимли функционал, тизимли коммуникацион ва бошқа кўринишлари мавжуд.

2. Изланишнинг комплекс усули воқеаларни ва уларни бир-бири билан бўлган алоқаларини фақат ушбу фан усули билан эмас, балки бошқа бир хил ҳодисалари ўрганувчи фанлар билан ўрганади.

3. Изланишнинг таркибий усули—бу мураккаб ҳодисаларни бўлакларга ажратишдан иборат.
4. Вазиятли ёндашиш—бу бошқарув фаолиятини мақбул усуллари ички ва ташқи шароитга қараб белгилаш.
5. Интеграцион ёндашиш—бу изланиш усули бошқа усуллар кўрсаткичларни ҳисобга олиш асосида бошқариш ҳисобланади.
6. Моделлаштириш бошқарилувчи объектни бошқариш турли схема, график ва чизмалар, хомаки материаллар тайёрлаш ёрдамида бошқариш усули.
7. Математик ёндашув—оптимал қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва компьютерлар кенг миқёсда қўлланади.
8. Кузатиш усули—бу бошқарув объекти тўғрисидаги маълумотни режали, илмий, уюштирилган асосда тўплаш усули
9. Эксперимент—бошқариш асосида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усуллари қўллаш. Ундан ташқари, бошқарувнинг энг асосий билиш услуби - диалектик услуб бўлиб, у бошқарувга ўрганилаётган ижтимоий ҳодисаларнинг моҳиятини очишга ёрдам беради. Бошқариш усуллари таъсир этишнинг ўзига хос хусусиятларига кўра: маъмурий—ташқилий, иқтисодий, ижтимоий психологик ва ҳуқуқий шакллarga ажратиш мумкин. Бошқарув маҳорати унинг барча услубларини эгаллаш, улар тўғри баҳолаб қўллаш, ҳар бир аниқ вазиятда энг самаралисини топиш қобилиятига эга бўлишдан иборатдир.

3. Курснинг мазмуни ва вазифалари.

Бошқарув курсининг мазмунини иқтисодиётни бошқаришнинг, бошқариш тизимлари ва уни тузишнинг ташқилий шакллари, иқтисодий механизми ва бошқарув услублари, бошқарув техника ва технологиясининг назарий ва методологик асосларини ўрганиш ташкил этади. Бошқарув, бошқарув фаолиятининг умумий қонуниятлари ва тамойиллари, бошқарув тизимига таъсир усуллари шакллантиради, бошқарув апаратининг аниқ вазиятлардаги ҳаракатлари ва ўзини тутиш ҳолларини умумлаштиради. Иқтисодиётни бошқаришнинг назарий ва амалий томонларини ўрганади. Бошқарув назарияси бошқарув фаолиятининг қирраларини бутун бир мажмуа кўринишида, назарий таҳлил ва мантикий услуб асосида бошқаришнинг асосий қонуниятлари ва усуллари ажратиб ўрганади.

Бошқарувнинг амалий томонлари қуйидаги аниқ вазифаларни ҳал этишга: иқтисодиётни бозор муносабатларига ўтишига, фойда олишга, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, аҳоли ижтимоий ҳимоясини кучайтиришга, кишилар маънавий даражаларини ўстириш ва бошқаларга қаратилгандир.

Унинг назарий томонларининг асосий вазифалари қуйидагилар:

1. бошқарувнинг назарий асосларини ўрганиш;
2. бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг асосий усуллари ўрганиш ва амалиётга тадбиқ қилиш;
3. бошқарув фаолияти соҳасида касбий маҳорат билимларини эгаллаш;
4. бошқарув тамойилларини, қонуниятларини, функциялари ҳақида тушунча бериш;
5. бошқарув жараёнида коммуникациялар ва улардан фойдаланиш кўникмаларини ҳосил қилиш;
6. раҳбарлик фаолияти бўйича касбий маҳорат услуб ва маданияти ҳақида билим бериш;
7. Ўзбекистон республикаси иқтисодиётида бошқарув тизимини ўрганиш ва таҳлил қилиш;
8. хорижий тажрибаларни ўрганиш, уларни таққослаш асосида ўқитиш, ўргатиш ва б.

Бошқариш назарияси фани ўзининг мақсад, вазифа, функцияларидан келиб чиқиб, бошқа умумиқтисодий, гуманитар, табиий, математик фанлар билан узвий боғлиқликда ривожланади. Фанни методологик асосини иқтисодий назария, менежмент, бозор назарияси фанлари белгилайди. Бундан ташқари, социология, психология, персонални бошқариш, эконометрика, тармоқ иқтисодиёти каби фанлар билан алоқадордир. Чунки бошқарув асосан кишиларни, жамиятни бошқариш бўлганлиги учун, меҳнатни ташкил этиш, ишчи ўринларини, шарт-шароитларини яратиш, белгиланган вазифалар бажарилиши юзасидан назорат қилиш, фаолият натижаларини баҳолашда самарадорлик кўрсаткичларини қўллаш,

қолаверса, бошқарувда раҳбар психологияси, маданияти ўзига хос услубига эга бўлишлигини тақозо этиш ва уларни ўрганиш бошқариш назарияси фанини юқоридаги кўрсатилган фанлар билан боғлиқликда, биргаликда ривожланишига асос бўлади.

Хулоса

Бошқарув инсонларни онгли меҳнатга, тадбиркорликка қизиқтириш, ишга маъсулиятлилигини назорат қилиш, уларни билим ва кўникмаларини фаолиятга ижобий таъсир кўрсатишини таъминлаш рағбатлантиришни ташкил этишдир. Бу фанни предмети ҳам хўжалик юритишнинг барча бўғинларида бошқаришни ташкил этиш шакллари, услубларини ифодаловчи назарий ва амалий тамойиллари мажмуидан иборат. Бошқарувни усулларини пухта эгаллаган, қўллай биладиган раҳбар шу фаолиятни самарали бошқаришда нафақат ишлаб чиқаришда қолаверса, бутун иқтисодиётни ривожланишида катта таъсир кўрсатади. Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси деб таъкидлайди президентимиз И. Каримов «хаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда маъсулиятни ўз зиммасига оладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, иймони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборат».

Таянч иборалар:

Бошқариш назарияси, бошқарув муаммолари, бозор иқтисодиёти, вазифа, ташкилий-техникавий бошқарув, ижтимоий-иқтисодий бошқарув, бошқарув меҳнати, изланиш усуллари. Билиш услуги, бошқарув услублари.

Назорат саволлари:

1. Бошқариш тушунчаси, унинг моҳияти ва мақсади нималардан иборат?
2. Бошқариш назарияси фанининг предмети, қандай изланиш услублари мавжуд?
3. Бошқарув субъекти ва объекти нима?
4. Бошқарувнинг назарий томонларининг асосий вазифалари нимадан иборат?
5. “Бошқариш назарияси” курсининг вазифалари ва бошқа иқтисодий фанлар билан биргаликда ривожланишини асосланг?

Адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси “Корхоналар тўғрисидаги”, “Тадбиркорлик фаолияти тўғрисидаги”, “Ўзбекистон Республикаси маъмурий-худудий тузилиши масалаларини ҳал қилиш тартиби тўғрисида” қонуни ва бошқалар.
2. Анри Файоль. Общий, промышленный менеджмент. Лондон: Айзек Питман и сновья. 2000
3. М.Шарифхўжаев, Я.Абдуллаев. “Менежмент” Ўқитувчи 2002 й
4. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
5. Тўлаганова Д.С. Менежмент фанидан практикum. – Т.: Нашриёт. 2004
6. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

2-МАНЗАУ: Бошқарувга системали-вазиратли ёндашув.

Ўқув модули бирликлари.

- 2.1. Тизимлар тўғрисида тушунчалар ва уларнинг классификацияси.
- 2.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий тизим сифатида.
- 2.3. Бошқарувда тизимли ёндашув.
- 2.4. Бошқарувда вазират ёндашуви.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзунини ўзлаштиригандан сўнг қуйидагиларни билади:

- тизимлар тўғрисида тушунчага эга бўлади;

- бошқарувда тизимли ёндашувни ўрганади;
- бошқарувда вазият ёндашувни ўрганади;
- Ўзбекистон Республикаси иқтисодийтини яхлит ижтимоий тизим сифатида таътил қила олади.
- мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.

2.1. Тизимлар тўғрисида тушунчалар ва уларнинг классификацияси.

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

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

Ҳаракат - бу материянинг мавжуд бўлиш усулидир. Дунёда ҳаракатсиз материя ва материясиз ҳаракат мавжуд эмас. Ҳаракат фаолият, энергияни ифодалайди.

Бизни ўраб турган табиат маълум тизимни ёки бирикмани, жисмлар боғлиқлигини ташкил этади, бу ерда жисм дейилганда барча моддий ҳақиқат, юлдузлардан тортиб атомлар, эфир заррачаларигача тушунилади.

Демак тизим - бу жисмларнинг табиатини белгиловчи таркибий унсурлардан ташкил топган бирикмасидан иборат.

Боғлиқлик - объектив дунёнинг энг муҳим хусусиятларидан биридир. Боғлиқ мавжудлиги туфайли дунё ҳодисаларининг бетартиб йиғиндиси эмас, балки қонуний ҳаракат жараёнидан иборатдир.

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

Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг аниқ вазифаларига эга:

- ◆ техникавий тизим, ускуналар мажмуининг ўзаро боғлиқ йиғиндисидан, шу жумладан оргтехника, ЭХМдан иборат (бу корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидир);
- ◆ технологик тизим қонун-қоида, меъёр, стандартлар йиғиндиси, маркетинг хизматидан иборат;
- ◆ ташкилий тизим ишлаб чиқариш жараёни амалга ошириш, меҳнат ресурсларидан мақбул равишда фойдаланиш, бошқарув ташкилий тизимларини яратиш учун имкон беради;

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

- ◆ Халқ хўжалигининг иқтисодий тизими ҳам ишлаб чиқариш, ҳам айирбошлашда юз берувчи барча хўжалик, молиявий, ташкилий жараёнлар бирлигини ифодалайди. Иқтисодий тизим бошқарув тизимини қайта қуришда узлуксиз ва мақсадли жараёни акс эттириб, барча бошқа тизимлар фаолияти самарадорлигига катта таъсир кўрсатади. Шу билан бирга, бошқа тизимлар ҳам иқтисодий тизимга ўз таъсирини ўтказиши мумкин. (масалан, ижтимоий тизим).
- ◆ ижтимоий тизим иқтисодий тизим билан бирга иқтисодий мақсадларини белгилайди, бошқарувнинг тамойил ва услубларини шакллантиради, яъни иқтисодийни бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатларини ифодалайди. Ҳозирги даврда иқтисодийда ижтимоий ўзгаришлар амалга ошириш, бошқарувда демократиянинг асослари кенгайтириш, ҳамкорликнинг янги шакллари яратилиши, бозор муносабатларига ўтилиши, бутун халқ хўжалиги таркиби қайта қурилиши билан боғлиқ равишда ижтимоий тизим аҳамияти ортиб бормоқда.

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

Агар корхонани яхлит тизим сифатида таҳлил этсак, у кичик тизимлар ва унсурлари йиғиндисидан иборатлигини кўрамиз:

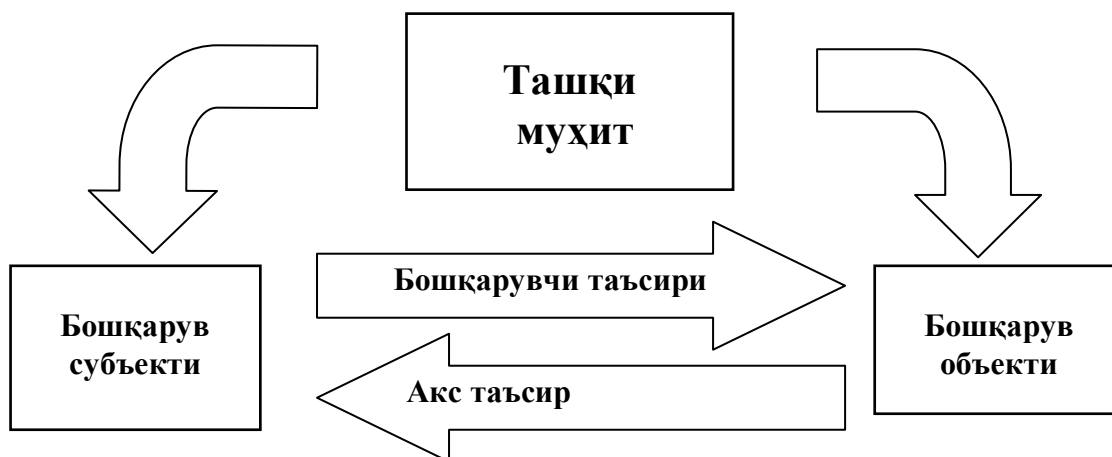


Демак, бошқариладиган тизим бир вақтнинг ўзида бошқарувчи тизим ҳам бўлиши мумкин.

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

Моддий тизим сифатида ўрганиладиган ишлаб чиқариш ишлаб чиқариш воситалари, шунингдек, меҳнат предметларини тайёр маҳсулотга айлантирувчи ишлаб чиқариш жараёнлари йиғиндисидан иборат.

Иқтисодиётни бошқариш бошқарув объекти ва субъектдан иборат яхлит тизимни ифодалайди.



субъект бошқарув мақсадларини аниқлайди ва бошқарув объектига бир мақсадга йўналтирилган таъсир қилади, шунингдек, ўзаро таъсир натижаларига баҳо беради (бошқарувчи таъсир). Объект ўзига ўтказилган бошқарувчи таъсирини қабул қилади ва бошқарув субъектига натижалар ҳақида ахборот беради (акс таъсир).

Иқтисодиётни бошқаришда бошқарув объектилари - бевосита ишлаб чиқариш жамоалари ва алоҳида ишловчилардир. Улар меҳнат фаолияти натижасида ишлаб чиқариш моддий унсурлари, меҳнат қуроллари ва предметларига таъсир этилади.

2.2. Ўзбекистон Республикаси иқтисодиёти яхлит ижтимоий иқтисодий тизим сифатида.

Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалиги, корхоналар, бирлашмалар, ташкилот, тармоқлар ва минтақалар мураккаб, ўзгарувчан, яхлит ижтимоий иқтисодий тизим бўлиб,

унинг ҳар бир бўғини ижтимоий ишлаб чиқариш ва такрор ишлаб чиқариш, тақсимот ва истеъмолнинг турли жараёнларини амалга оширади, бир-бири билан узвий боғлиқ ва бир-бирини тўлдиради. Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалиги иқтисодий тизимдир, чунки меҳнат ва моддий ресурслар қўшилиши натижасида моддий бойликлар, шу жумладан, миллий даромад яратилади, шунингдек, жамият ишлаб чиқариш кучларининг кенгайтирилган такрор ишлаб чиқарилиши жараёни юз беради. Шу билан бирга, республика халқ хўжалиги ижтимоий тизим ҳамдир, чунки кишилар томонидан яратилган ташкилотдир. Меҳнат жараёнида кишилар ўзаро ижтимоий муносабатда бир-бирлари билан ўзаро таъсирда бўладилар, ўз фаолиятлари натижаларини айирбошлайдилар. Демак, ижтимоий муносабатлар субъектлари кишилардан, объектлари эса уларнинг турли соҳалардаги турли туман фаолиятларидан (ишлаб чиқариш, фан, маданият, санъат ва х.к.) иборат.

Ўзбекистон Республикаси халқ хўжалигини бошқариш тизими иқтисодий, сиёсий, ғоявий, ахлоқий, рухий ва бошқа муносабатлар йиғиндисидан иборатдир. Улар орасида энг муҳими иқтисодий муносабатлардир.

Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатлари - бу барча устқурма муносабатлар асосида турувчи ва ўз салмоқи жиҳатидан муносабатлар тизимида етакчи бўлган, асосий муносабатлардир. Шу сабабли, республика иқтисодиётини қайта қуришнинг моҳияти маъмурий муносабатлар устунлигидан иқтисодий муносабатларга бошқарувнинг барча даражаларида манфаатларни бошқариш ва кишилар манфаатлари воситасида бошқаришга ўтишдан иборат. Лекин меҳнат жамоалари фақат иқтисодий эмас, балки ижтимоий-сиёсий, мафкуравий, ҳуқуқий вазифаларни ҳам бажарадилар. Демак, халқ хўжалиги бошқарув объекти сифатида мураккаб, ўзгарувчан ижтимоий-иқтисодий тизимдан иборат экан.

Таркибий жиҳатдан республика халқ хўжалиги турли хил ишлаб чиқариш унсурларидан (иш жойи, цех, корхона, концерн, тармоқ ва х.к.) иборат. Иқтисодиётнинг асосий бўғини - корхонадир. Корхона (фирма) ўз иш натижалари бўйича тўлиқ жавобгардир. Корхона даромадлари бутун меҳнат жамоаси меҳнати натижаси билан узвий боғлиқдир.

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

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

Шундай қилиб, Ўзбекистон халқ хўжалиги яхлит йирик тизим бўлиб, барча тармоқларни хўжалик юретишнинг мураккаб механизмига бириктиради.

Бошқарувда тизимли ёндашув

Бошқарувда тизимли ёндашув аввало бошқарув объекти мураккаб ижтимоий-иқтисодий, ўзгарувчан тизим, ички тартиб ва ўзаро алоқага бир бутун яхлитликни ташкил этувчи унсурлар йиғиндиси сифатида ўрганилишини ифодалайди. Тизим ёндашуви бошқариладиган объектнинг барча таркибий қисмлари узвий амал қилишини таъминлайди, бир томонлама ёндашувни инкор этади, тизимнинг турли унсурлари ўртасида номутаносиблик ва ҳарама - ҳаршиликларни бартараф этишга ёрдам беради ва шу сабабли фақат бошқарув объектига нисбатан эмас, балки бошқарувнинг ўзига нисбатан ҳам амалга оширилиши керак.

Мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизимни ўрганиш жараёнида бошқарувда тизимли ёндашув моҳияти асосан қуйидагилардан иборат:

- бошқарув мақсадларини яратиш;
- қўйилган мақсадларни амалга оширишдан энг кам ҳаражат қилиб, энг катта самарага эга бўлиш;

- мақсад, усул ва уларга эришиш воситаларига миқдоран баҳо бериш ва фаолиятнинг режалаштирилган натижаларига эга бўлишнинг барча имкониятларини баҳолаш.

Ҳар бир мураккаб тизим йирик тизим унсури сифатида ўрганилади, унинг бу йирик тизим бошқа унсурлари билан ўзаро таъсири ва алоқаси таҳлил этилади. Нисбатан мустақил (алоҳида) тизим ўрганилганда уни унсурлар қуйи тартибдаги кичик тизимга ажратилади ҳамда бу унсурларнинг ўзаро алоқа ва таъсири таъқиқ қилинади. Масалан, агар халқ хўжалигини ўрганиладиган бўлса, у бир томондан йирик тизим сифатида, бошқа томондан халқ хўжалиги тармоқлари унсурлари (саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт, қурилиш ва х.к.) йиғиндиси сифатида таҳлил қилиниши мумкин. Саноат халқ хўжалиги тизимининг унсури сифатида ҳамда кичик тармоқлар, соҳалар, ишлаб чиқариш бирлашмалари, корхоналар бирикмаси сифатида, корхона эса ҳам ассосация, акционерлик жамиятлари, фирма, бирлашмалар унсури сифатида, ҳам цех, бўлинма, бригадалар мажмуи сифатида ўрганиш мумкин.



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

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

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

ривожлантиришнинг умумий мақсади ушбу йирик тизим ривожланиши мақсади билан мувофиқлаштирилади.

Тизимли ёндашувда вазифалар ташкилотга мослаштирилмайди, аксинча ташкилот қўйилган мақсадлар ва уларни ҳал этиш усулларига мувофиқ қолда ташкил этилади ёки қайта тузилади.

Кибернетика ва унга боғлиқ равишда мақсадларни ва бошқарув қарорларини аниқлаш, ишлаб чиқариш, текшириш, тадбиқ этиш, математик усул ва ЭХМни қўллаш тизимли ёндашувнинг муҳим унсурларидан бирига айланиб қолди. Модель сўзлар воситасида, формулалар ёрдамида баён қилиниши, чизма билан ифодаланиши, ЭХМ ёрдамида тизимни амалда тушуниш, янги, илгари номаълум бўлган ҳақиқатни топишга йўналтирилади.

Билимларнинг ҳозирги даражаси мураккаб тизим бўлган иқтисодиётни бошқаришда чизиқли ва динамик дастурлаш, ёппасига хизмат кўрсатиш, ўйинлар назариясини қўллаш, статистик маълумотларни ўрганиш жараёнида ҳар томонлама корреляция усулидан фойдаланиш имконини беради.

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

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

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

2.3. Бошқарувда вазият ёндашуви.

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

Корхона катталиги ички фарқлар корхонани бошқаришга қандай таъсир этишнинг ёрқин намоён қилади. Йирик акционерлар жамиятини бошқариш билан кичик корхона, дўконни бошқариш ўртасида катта фарқ мавжуд. Корхона қанча катта бўлса, уни бошқариш ҳам шунчалик қийин бўлади.

Ташқи ўзгаришлар корхонадан ташқаридаги муҳит омилларидир. Улар қаторига йирик рақобатчи корхоналар техника ва технологияни олиш манбалари, ижтимоий омиллар, давлат бошқаруви киради. Ташқи муҳит, ташқи ўзгаришлар корхона фаолиятига турлича таъсир кўрсатади. Шу сабабли бошқарув қарорларини қабул қилишда вазиятни ҳисобга олиш зарур. Қайси ўзгаришлар корхона муваффақиятига кучлироқ таъсир қилишини кўрсатиш етарли эмас. Турли туман вазият кўрсаткичлари ва бошқариш жараёнининг барча вазифалари ўзаро боғлиқ, ҳамда уларни бир-биридан ажратиб кўриб чиқиш мумкин эмаслиги маълум қийинчиликларга олиб келади. Сувга ташланган тош бутун кўл бўйлаб тарқалувчи тўлқинларни ҳосил қилгани каби, бирор муҳим омилнинг ўзгариши бутун корхона фаолиятида акс этади.

Корхона фаолияти самарадорлигига кўплаб ҳам ички ҳам ташқи омиллар таъсир этиши сабабли уни бошқаришнинг энг яхши усули аниқ вазиятни ҳисобга олган қолда белгиланади.

Шу вазиятга энг мос бўлган усул энг самарали усул бўлади. Шу сабабли муваффақиятли бошқарув интеграция қилинган ёндашувни талаб этади.

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

Хулоса

1. Моддий дунё кўп тизимлардан иборат.
2. Тизим - бу кўрсаткичлар тўплами бўлиб структуравий элементлардан иборат бўлиб ва бошқариш тизимини муҳитини шакллантирувчи омил.
3. Техникавий технологик ва ташкилий тизимлар йиғиндиси, бошқаришни ташкилий-техник томонини шакллантиради.
4. Ижтимоий - иқтисодий тизим 2 та тағтизимлардан иборат: бошқарувчи ва бошқарилувчи.
5. Бошқарувда тизимли ёндашув бошқарув мақсадларини қўйилган мақсадларни тадбиқ этишдан олинган юқори самарага эришиш воситаларини, услубларини шаклланишига олиб келади.
6. Тизимли ёндашув ташқи ва ички ўзгарувчи омилларни қарашдан иборат бўлиб, бошқарувнинг аниқ усуллари қўллашни ўз ичига олади.

Таянч иборалари:

Система, вазият, эгилувчан система, бошқаришга ёндашиш, системали ёндашиш, вазиятли ёндашиш, ахборотавий тизим, бошқарув тизими, стратегик ёндашиш, бошқаришнинг функцияли тағ тизими.

Назорат саволлари:

1. Тизим нима ва унинг хоссалари қандай?
2. Тизимнинг ҳар бир тури ўзининг қандай вазифаларига эга?
3. Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимга тушунча беринг.
4. Бошқарув субъекти ва объекти қандай ўзаро таъсирда бўлади?
5. Иқтисодий ишлаб чиқариш муносабатлари нима?
6. Бошқарувда тизимли ёндашувни моҳияти нимадан иборат?
7. Бошқарувда тизимли ёндашувни асосий вазифаси нимадан иборат?
8. Бошқарувда вазиятли ёндашувни моҳияти нимадан иборат?

Адабиётлар:

1. Дж. Чрейсон (младший), Карл О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М: Экономика, 2001
2. Друкер П.Ф. Нововведение и предпринимательство. Лондон, 2001
3. М.Шарифхўжаев, Я.Абдуллаев. "Менежмент" ўқитувчи 2002 й
- 4.Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. "Менежмент асослари". – Т.: ўқитувчи, 2003.
- 5.Тўлаганова Д.С. Менежмент фанидан практикум. – Т.: Нашриёт. 2004
6. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

Ўқув модули бирликлари.

3.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.

3.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар.

3.3. Бошқарувнинг асосий тамойиллари.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини ўзлаштиргандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *иқтисодий қонунларнинг моцияти ва аҳамиятини ўрганади;*
- *умумфалсафий ва иқтисодий қонунлар моциятини англайди;*
- *бошқарувнинг асосий тамойиллари тўғрисида тушунчага эга бўлади ва уларни иқтисодий ҳаётдан таълил қила олади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моцияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

3.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти

Бошқарув жамият қонунлари тизимига асосланади. Назарий жиҳатдан тушунмай ва асосланмаган ҳолда бирорта йирик амалий масала ҳал этилиши мумкин эмас. Назария янгилашнинг муҳим усулидир. Фан эса воқелик ҳақида объектив билимларни ўрганиш ва тартибга солишга қаратилгандир. Билимларни тартибга солиниши қонунларда ифодаланади.

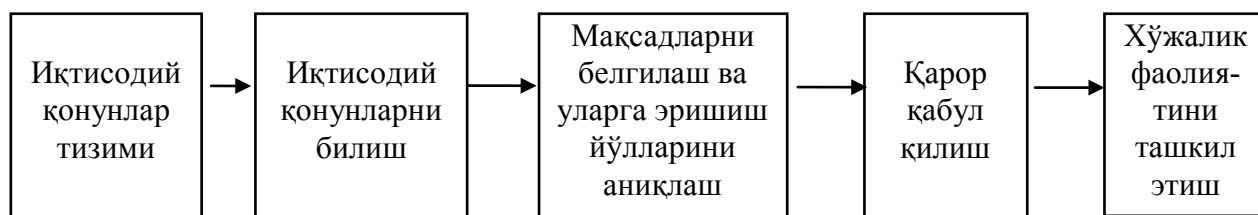
Қонун - фалсафий категория бўлиб, борлиқ воқеаларнинг барқарор, такрорланувчан алоқаси ва муносабатини, ҳодисалар юз беришининг аниқ тартибда бўлишига олиб келувчи томонларини акс эттиради. қонунларни билиш ривожланишнинг объектив йўналишларини аниқлаш, амалий вазифаларни ҳал этиш имконини беради. Шу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

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

Иқтисодиётни бошқаришда қонунлардан қанчалик тўлиқ ва изчил фойдаланилса, меҳнат сарфи шунчалик самарали бўлади. Ва аксинча, бошқариш жараёнида иқтисодий қонунларни ҳисобга олмаслик жамият учун қутилмаган, салбий оқибатларга олиб келади. Шу сабабли бошқарув қонунларини ўрганишда фақат амал қилишни эмас, балки бошқарув жараёнида онгли равишда қўлланилишни ҳам кўзда тутиш лозим. Бошқарув қонунларидан онгли равишда фойдаланишнинг кўп жиҳатдан уларни ўрганиш билан боғлиқ. қонунлар қанчалик чуқур ўрганилса, улардан амалда тўғри фойдаланиш имкониятлари ортади.

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

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



Кўрсатилган схемани таҳлил этиш жараёнида учта ўзаро боғлиқ ва кетма-кет, иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланилган ҳолда ечиладиган масалаларни кўриб ўтиш зарур:

- мавжуд қонунларни, уларнинг у ёки бу босқичда намоён бўлиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда чуқур ва ҳар томонлама билиш;
- иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини белгилаш ва уларни ҳал этиш йўллари аниқлаш;
- хўжалик юритишнинг бозор иқтисодиёти шароитида ривожлантириш ва унга мос шакл ва услубларини қўллаш.

3.2. Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлар

Умумий фалсафий ва иқтисодий қонунлардан тўғри фойдаланилган ҳолдагина иқтисодиётни муваффақиятли бошқариш мумкин. Умумий фалсафий қонунлар таъсири ижтисоий амалиётда иқтисодий ривожланиши қонуниятлари ва йўналишларини аниқлаш шаклида намоён бўлади. Ишлаб чиқаришни бошқаришдаги турли-туман ижтимоий муносабатлар фани умумий фалсафий, ҳам иқтисодий назария умумий қонунларга бўйсунди.

Умумий фалсафий қонунлар бу аввало қуйидаги материалистик диалектика қонунларидир:

1. Миқдор ўзгаришларининг сифат ўзгаришларига ўтиш қонуни нарса ва ҳодисалар миқдор ва сифат жиҳатларини ўзаро боғлиқлиги ва таъсирини тавсифлайди.

2. Қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураши қонуни ҳаракатлантирувчи куч, ўз-ўзидан ҳаракат қилиб амалга ошувчи ривожланиш манбаини кўрсатади.

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

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

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

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

Фалсафанинг юқорида санаб ўтилган ва бошқа қонунлари бошқарув методологияси асосини ташкил этади. Улар бошқарувда марказий категориялар бўлиб, унинг концепцияси бирлигини мустақкамлаш, барча категориялар ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга имкон яратади.

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

1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар кам ресурслар сарфлаб иложи борица тўлиқ қондириш қонуни. Жамиятдаги барча иқтисодий ва ижтимоий жараёнлар, уларни амалга ошириш қонунлари бу қонунга амал қилади, чунки у қуйидагиларни ифодалайди:

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

– инсонлар хўжалик фаолиятининг асосий сабаблари, умумхалқ иқтисодий манфаатларининг етакчилигини;

– ишлаб чиқариш самарадорлигинининг ижтимоий-иқтисодий моҳиятини.

Бозор муносабатлари шароитида бу қонуннинг мазмуни ҳар томонлама бойиб боради.

2. Қиймат қонуни ёки нарх қонуни. Товарларнинг пулда ифодаланган қиймати нарх деб аталади. Нарх эса талаб ва таклифга боғлиқ равишда аниқланади. Нарх бозор бараметридир: агар талаб ва нарх юқори бўлса, ишлаб чиқариш кенгайди. Талаб ва нарх пасайганда ишлаб чиқариш қисқаради. Талаб ҳажми ва таркиби таклиф ҳажми ва таркибига тенг бўлган ҳолдаги нарх мувозанат нархи дейилади.

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

3. Талаб қонуни. Унинг мазмуни шундан иборатки нарх қанча юқори бўлса, талаб шунчалик кам бўлади. Талаб харидорнинг тўлов қобилиятини ифодалайди. Бунда талаб эластиклиги коэффиценти қандай аниқланишини кўриб чиқамиз:

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

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

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

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

6. Истеъмолчи нуқтаи назаридан энг сўнгги нафлилик қонуни. Нафлик - товар ва хизматлар истеъмолидан қониқишни билдиради. Умумий нафлилик маълум товар ва хизмат бирлигидан қониқишни билдиради; сўнгги нафлик - шу товар ва хизматнинг яна сотиб олишдан қониқишни билдиради.

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

3.3. Бошқарувнинг асосий тамойиллари

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

қонунлар → тамойиллар → усуллар → услублар

Бошқарув тамойиллари ўзаро боғлиқ ва биргаликда қўлланилиши лозим.

Асосий тамойилларга қуйидагилар киради:

1. Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиялик тамойили. Яккабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига қатъий бўйсунушини талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар қуйи бўғин раҳбари ваколатига кирувчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим. Бу тамойилни амалга оширишнинг асосий шарти ҳар бир ижрочининг ҳуқуқ, бурч, мажбуриятларини қатъий

белгилаб қўйишдир. Ягона бошчилик коллегиялик, қабул қилинадиган қарорлар ошкоралиги билан қўшиб олиб борилиши керак. Коллегиялик интизом, раҳбар, ягона шахс иродасига сўзсиз бўйсуниб билан бирга амалга ошириши керак. Демократия, ошкоралик ҳар бир кишига ўз фуқаролик қарашларини намоён қилиш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилишда фаол қатнашиш учун имкон яратади.

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

3. *Режаланилик тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш - бизнес ва стратегик режасини тузиш - иқтисодий сиёсатларни амалга оширишнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг узоқ муддатга мўлжалланган йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини, суръатлари ва нисбатларини белгилашни ифодалайди.

Ишлаб чиқаришни режалаштириш бошқаришнинг асосий вазифаларидан биридир. У иқтисодий қонун, ишлаб чиқаришнинг ҳозирги ҳолатини илмий таҳлил этиш, эҳтиёжларни истиқболни аниқлаш техникавий ва ташкилий қарорларни қабул қилиш асосида амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегик режалаштириш - у ёки бу тармоқ ривожланишининг мақбул нисбатларини, энг муҳими ресурслардан самарали фойдаланиш йўллари белгиловчи иқтисодий ривожланиш параметрларини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга бўлади.

4. *Бошқарув шакл ва усуллари тақомиллаштириб бориш тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувнинг уч шакли мавжуд: хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор яқка ўзи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар бўлади. Бошқарув хусусий шаклининг ижобий томони мулк эгаси ишлар боришини ўзи тўлиқ назорат қилиш имкониятига эгаллиги камчилигини эса сарсоннинг унча катта бўлмаслиги ва бир киши бошқарувнинг турли вазифаларини бажаришига мажбурлидир. Мулкдор бошқарувнинг барча вазифаларини амалга ошириши: режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, йўқотиш зарар ва бошқаларга шахсан бўлишдадир. Кучли рақобат шароитида мулкдор синмаслиги учун доимо ўз билимларини кўпайтириб, бошқарув усуллари тақомиллаштириб, яъни ишчиларга таъсир этиш йўллари бозорда мавжуд ҳолатга мос равишда ўзгартириб бориши керак.

Бошқарувнинг жамоа шаклида икки ёки ундан кўп жисмоний ва ҳуқуқий шахслар бошқарув қарорларини биргаликда қабул қиладилар ва корхона ёки акционерлар жамияти фаолияти учун жавобгар бўладилар. Шерикчилик нисбатан малакали бошқарув қарорларини қабул қилиш, бошқарувнинг хусусий шакли камчиликлари бартараф этишга имкон яратади. Бошқарувнинг жамоа шаклининг афзаллиги шериклар акция сотиш йўли билан қўшимча сармоя жалб қилиш имкониятига эга бўлишидадир. Бошқарувнинг жамоа шакли директорлар кенгаши томонидан амалга оширилиб, у асосий бошқарув сиёсатини ва бошқарувнинг мажуд вазиятга мос иқтисодий, ташкилий-бошқарувчилик, ижтимоий-психологик, ҳуқуқий усуллари танлайдилар. Бошқарувнинг жамоа шаклининг асосий камчилиги барча шериклар - акция эгалари бошқарувда ва корхона фаолиятини назорат қилишда қатнаша олмайди. Унинг яна бир камчилиги - корпорация, акционерлар жамияти ёки корхона акционерларидан “икки ёклама” солиқ олинишидир, чунки корхона фойдадан, акционерлар эса қўшимча равишда дивидентдан солиқ тўлайдилар.

Давлат бошқарув шакли давлат ёки маҳаллий мулк бўлган корхоналарда амалга оширилади. Давлат бу корхоналар фаолияти учун тўлиқ жавоб беради.

5. *Кадрлар танлаш ва жойлаштириш тамойили.* Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш тамойили муҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига қатъий талаблар қўяди, уларнинг ишбилармонлик сифатлари, ишлаб чиқариш олдида турган масалаларни белгилайди.

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

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

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

Хулоса

1. Бошқариш асосида жамоа қонун тизимлари ётади.
2. Иқтисодий тизимда иқтисодий қонунлар муҳим роль ўйнайди.
3. Бошқарув асосий принциплари бўлиб: яқка ҳокимлик ва коллегиял, илмийлик, режалаштириш, бошқарув усуллари ва тизимларини такомиллаштиришни ўз ичига олади.
4. Ишлаб чиқаришни режалаштириш - бошқаришнинг асосий функцияларидан биридир.
5. Стратегик ва инновацион менежмент замонавий бошқарувни ривожланиши учун асосий йўналиш қисобланади.
6. Ўзбекистонда бозор муносабатларига ўтиш даврида давлат бошқарув шакли асосийлардан ҳисобланади.

Таянч иборалар:

Қонун, тамойил, бозор қонунлари, бошқариш тамойиллари, бошқарувнинг ихтисосланиши, яхлитланиши, марказлаштириш, номарказлаштириш, оптималлик, режалаштириш, вақт қонуни.

Назорат саволлари:

1. Иқтисодий қонунлар тизимидан фойдаланишнинг қандай асосий босқичлари мавжуд?
2. Умумий фалсафий қонунларини айтиб беринг.
3. Қандай иқтисодий қонунлар мавжуд?
4. Бошқарув механизми схемасини ифодалаб беринг.
5. Бошқарувнинг асосий тамойилларини моҳияти нимадан иборат?

Адабиётлар:

1. “Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 5 январдаги ПФ-3706-сон Фармони ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ҚОНУН ХУЖЖАТЛАРИ ТЎПЛАМИ 1-сон (189) январь 2006й.
2. Ўзбекистон Республикаси “Корхоналар тўғрисидаги”, “Тадбиркорлик фаолияти тўғрисидаги”, “Ўзбекистон Республикаси маъмурий-ҳудудий тузилиши масалаларини ҳал қилиш тартиби тўғрисида” қонуни ва бошқалар.
3. Друкер П.Ф. Нововведение и предпринимательство. Лондон, 2001 .
4. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
5. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

4-МАВЗУ: Бошқариш назариясининг ривожланиши. Бошқаришга асосий муносабатлар.

Ўқув модули бирликлари.

- 4.1. Бошқарувнинг вужудга келиши ва ривожланиши.
- 4.2. Бошқарувнинг турли хорижий мактаблари классификацияси
- 4.3. Хорижий мамлакатларда бошқарув назарияси ва амалиётининг ривожланиши

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзунини ўзлаштиргандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *бошқарувнинг вужудга келиши ва ривожланишини англаб етади;*
- *бошқарувнинг турли хорижий мактаблари классификациясини ўрганади;*
- *хорижий мамлакатларда бошқарув назарияси ва амалиётининг ривожланиш босқичларини таълил қила олади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моъияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

4.1. Бошқарувнинг вужудга келиши ва ривожланиши.

Бошқаришнинг тарихий илдизлари жуда қадимий бўлиб, инсонларнинг ибтидоий тузумда жамоа, гуруҳ-гуруҳ бўлиб яшаш даврларига бориб тақалади. Лекин бошқарув ғоясини вужудга келиши, ривожланиши, фан сифатида шаклланиши, тан олиниши XIX асрнинг II ярми XX аср бошларига тўғри келади. Шундай бўлса ҳам тарихда бошқарувнинг ҳозирги даражага, ўз хусусиятларига эга бўлган инсон билимларининг назарий ва амалий асосларидан бирига айланишида буюк давлатчилик тизимининг Ю.Цезар, А.Македонский, Туркистонда ўрта даврларда Амир Темур ҳукмронлиги даврлари ўзига хос из қолдирган.

Дастлабки пайтларда бошқарув ҳарбий характерга эга бўлиб, асосан қуйидаги хусусиятлари билан ажралиб туради:

- бошқарув даражасини кўрсатувчи формал структура мавжудлиги;
- бошқариш раҳбарлар томонидан буйруқ ва тазйиқ ўтказиш йўли билан амалга оширилиши;
- раҳбарлар ворислик бўйича танланиши;
- ўрта бўғин раҳбарларининг жуда камлиги ва б.

Кейинги даврларда Ғарбда ҳам, Ўрта Осиёда ҳам А. Темур давлатининг парчаланиши, унинг давомчилари (Улуғбек, Бобур, А. Навоий, Х. Бойқаро) давлатни бошқарган даврларда ҳам, тот хонликлар даврларида ҳам бошқарувнинг юқорида кўрсатилган хусусиятлари сақланиб қолган, бошқариш асосида кўпроқ муваффақиятга эришиш имкониятини таъминловчи бир тизимга солинган самарали бошқарувга қизиқиш бўлмаган, чунки ўша даврларда раҳбарларни давлатни қандай бошқариш эмас, балки сиёсий ҳокимиятга эга бўлиш кўпроқ қизиқтирган, лекин йиллар давомида бошқарув мураккаблашиб, структуравий ўзгариб кенгайиб борганлигини кўзатишимиз мумкин. Ўша даврларда турли хил гуруҳларга етакчилик қилган раҳбарларнинг бошқарув услублари, тажрибалари давлат маслаҳатчиларини, олиму фузоололарнинг давлатни бошқаришда ёзиб қолдирган асарлари бу фанни ривожланишида муҳим аҳамият касб этган. А.Темур ўзининг “Темур тузуклари” асарида ўз давлатини барпо этиш, мустаҳкам қудратли давлат тизим ҳақида фикрлари, давлатнинг марказий аппарати ва ҳокимият арбоблари эга бўлиши зарур бўлган тоифа, сифатларни, бурчларни белгилаб, уларнинг ҳар бири фаолияти тўғрисида алоҳида тўхталиб ўтган. А. Темур ўз фаолиятини ажратилган 12 ижтимоий сиёсий гуруҳга таяниб иш олиб борганлиги, вазирларнинг 4 сифати (асиллик, ақлу фаросат, раият аҳволидан боҳабарлик, сабр бардошлик) ҳақида ва 7 нафар вазир бошчилигида бошқарганлиги тўғрисида ёзиб қолдирган.

Улуғбек ўзининг султонлик даврида бошқариш илмини бошқа фанлар билан ўзаро боғлиқликда ривожлантиришга, А. Навоий сиёсий давлатни идора қилиш усуллари, тартиб қоидалари ҳақида, адолатли бошқаришнинг муаммолари, давлат назорати ҳақида ўзининг асарларида ёзиб қолдирган. Айниқса, Бобур томонидан маъмурий бошқарув соҳасини ислоҳ қилиш хазина масалалари борасида бошқаришга оид тамойиллари ўзига хос аҳамият касб этади. XVIII асрларда Англияда бўлган саноат инқилоби, бошқаришга бўлган қизиқишни янада кучайтишга олиб келди. Ўша даврларда инглиз мутафаккири Роберт Оуен ташкилотнинг ўз мақсадларига одамларнинг муносабатларини мувофиқлаштириш ёрдамида эришиш муаммоларига алоҳида эътибор берган. У ўзининг ташкил қилган фабрикасида ўтказган омили ва юқори малакали раҳбарларнинг бошқариш фаолиятидаги ўрнини асослашга ҳаратган. Бошқарувни фан сифатида шаклланишига Ф. Тейлорни хиссаси катта. У 1911 йилда ўзининг “Илмий бошқарув тамойиллари” номли китобини чиқарди. Ўша вақтдан

бошлаб бошқариш фан сифатида мустақил тадқиқот объекти тан олина бошланди. Лекин ўша даврларда бошқарувда тизимли ёндашиш орқали мақсадга эришиш мумкинлиги ҳали асослаб берилмаганди. Бошқариш орқали ташкилотни муваффақиятли таъминлаш ғояси Америкада вужудга келди. Чунки шу даврларда кўпчилик Европаликлар Америкага кўчиб ўтишгани, натижада катта ишчи бозори таркиб топгани бизнесда ва бошқарувда муҳим вазифаларни бажарувчи кишилар сонини ортганини кўрсатиш мумкин. Бошқаришни фан сифатида ривожланиши қандайдир кетма-кет босқич сифатида эмас, балки бир бирига тўғри келган бошқа йўналишлар ҳолида ва бошқа бир қатор фанлар (социология, психология, антропология) билан боғлиқликда ривожланди. Жаҳон фан ва техника тараққиёти ўша даврда юзага келган бизнесга давлатни қизиқиши кучайиши ва натижада бошқаришда бир қатор янги йўналишлар вужудга келишига олиб келди. Бошқаришни бир-бири билан боғлиқ равишда ўрганадиган жараён йўналиши, тизимли йўналиш, ундан ташқари бошқарувни турли усуллари яроқлилигини ҳолат бўйича аниқлашга эътибор қаратган ҳолатий йўналишлар асосида 4 мактаб шаклланди.

4.2. Бошқарувнинг турли хорижий мактаблари классификацияси

Бошқариш назарияси асосини ташкил этган қонун-қоидалар хусусиятига боғлиқ равишда хорижий бошқарув мактаблари 4 гуруҳга бўлинади:

- “Илмий бошқарув” мактаби
- “Классик (маъмурий бошқарув)” мактаби
- “Инсон муносабатлари” мактаби
- “Микдорий, тизимли ёки зомонавий бошқарув” мактаби

“Илмий бошқарув”

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

Бошқарув назариясини асосчилари Тейлор, Форд, Гильберт, Эмерсон, Файоль ва бошқалардир. Бошқарув назариясининг тарихан дастлабки йўналиши “классик” (анъанавий) мактаб номини олган. Бу мактабнинг вужудга келишида америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Фредерик Тейлорнинг хизмати катта. Тейлор хизмат поғонасининг барча даражаларини АҚШдаги Бестлегемдаги йирик металлургия корхонасининг кичик хизматчисидан бошқарувчисигача бўлган лавозимларни эгаллаган. У биринчилар қаторида ишлаб чиқаришнинг айрим жараёнларини ташкил этиш ҳамда бутун корхонани бошқаришга илмий ёндашишни қўллади. Унинг “корхонани илмий бошқариш асослари”, “Бошқаришни илмий ташкил этишнинг тамойил ва усуллари”, “Саноат корхоналарини маъмурий-техникавий ташкил этиш” каби машҳур асарлари хорижда чоп этилган ишлаб чиқаришни бошқаришни илмий ташкил этиш бўйича адабиётларнинг катта тўпламига асос солди. Тейлор меҳнат жараёнларини махсус функционал бошқариш зарурлигини асослаб берди, жисмоний меҳнат билан бир қаторда ишлаб чиқаришни ташкил этишни таркибий унсурларга ажратиб кўрсатишга ҳаракат қилган томонидан ишланган схемада ўлда-жўлда, пала-партиш ишлаш мумкин эмаслиги, ҳар бир нарса олдиндан қилинган, ишнинг барча шартлари ва усуллари олдида аниқ, белгиланган бўлиши акс эттирилган.

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

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

Шу билан бирга Тейлор бу сифатларнинг барчасига эга бўлган кишини топиш жуда мушкул эканлигини айтган. Кўпчилик фақат учта сифатга эга бўлади - улар оддий иш хақи тўланадиган ишга олиниши мумкин. Бу сифатларнинг тўрттасига эга бўлган киши нисбатан кўп ҳақ тўланадиган ишга олиниши керак. Бешта сифатни ўзида жам этган кишини топиш анча мушкул, олти, етти, саккиз сифатга эга кишини топиб бўлмайди. Агар юқорида санаб ўтилган тўққиз сифатга эга бўлган киши топилса, уни уста лавозимига эмас, бошқарувчи лавозимига қабул қилиш лозим. Тейлор айниқса иш жойларини ташкил этиш. Ишлашнинг мақбул усуллари танлаш, аниқ вазифаларни белгилаш, кишиларни тўғри танлаш ва ишга қўйишга алоҳида аҳамият берарди. У томонидан ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича қатор тавсиялар ишланган. Масалан, у бошқариш бўйича фаолиятнинг 8 та вазифасини ажратиб кўрсатган:

1. Ишларни бажариш ва тақсимлаш тартиби;
2. Чизмалар ва қўлланмаларни тузиш;
3. Вақтни меъёрлаш ва меҳнатга ҳақ тўлаш;
4. Интизомга риоя қилиш;
5. Иш услубларини белгилаш;
6. Усуналар иш тартибига риоя қилиш;
7. Усуналарни таъмирлаш ва сақлаш
8. Сифатни назорат қилиш.

Тейлорнинг функционал бошқарув тизими ҳозирги даврда саноатда қўлланмасида, бошқариш жараёнини функционал тақсимлаш ғоясидан бошқаришнинг тартибли (линейний) тизимидан ҳам фойдаланади. Тейлор маъмурият ва таъминловчи ижтимоий жиҳатларни ҳисобга олиш муҳимлигини таъкидлаб, бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг муҳим тамойилларидан бири эканлигини айтган. У ижтимоий демагогия усуллари инкор этмай, улардан фойдаланишни тавсия қилган. У ишчилар ва тадбиркорлар ўртасида “синфий ҳамжиҳатлик”ни таъминлаш, улар ўртасида мунозарага йўл қўймаслик заруриятига таянган ва уни бошқарувнинг энг муҳим вазифаларидан бири деб ҳисоблаган. Тейлор фикрига биноан, бундай вазифани фақат илмий жиҳатдан ташкил этилган бошқарув тизими - бошқарув назариясигина ҳал этиши мумкин.

Тейлоризм илмий бошқарув ҳаракатини бошлаб берди. Бу ҳаракат АҚШни камраб олиб, бошқа капиталистик мамлакатларга ҳам ёйилди. Тейлор тизими илмий бошқарув ривожланиши учун асос бўлиб хизмат қилди.

Иқтисодий таъминоти бошқариш соҳасининг яна бир йирик назариячиси-Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) эди. У “Унумдорликнинг ўн икки тамойили” асарини ёзиб, бу асарда у биринчи бўлиб инсон фаолиятини мақбуллаштиришга қарашлар тизимини баён қилиб берди. Эмерсон қуйидаги тамойилларга асосланган максимал меҳнат унумдорлигига эришиш усулини ишлаб чиқди.

1. Аниқ белгиланган ғоя ва мақсадлар;
2. Ақли расолик;
3. Асосли маслакат;
4. Қатъий интизом;
5. Ходимларга нисбатан адолатли муносабат;
6. Марказлаштириш;
7. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва доимий ҳисоб;
8. Меъёр ва тартиб;
9. Шароитни нормаллаштириш;
10. Операцияларни меъёрлаш;
11. Ёзма стандарт қўлланмалар;
12. Унумдорлик учун рағбатлантириш.

Ўз хулосаларига қўшимча қилиб бошқариш услубини баён қилиш билан муаллиф классик концепцияга салмоқли ҳисса қўшди.

Саноат корхоналарини ташкил этиш ва бошқариш масалаларини ўрганган яна бир америкалик иқтисодчи Гамильтон Черч (1866-1936) ўз диққат эътиборини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларига қаратди. Америкалик бошқа назариячилардан фарқли

Г.Черч тайёр қонун - қоидаларни тавсия қилмаган. У барча саноат корхоналарини бошқаришнинг умумий назарий тамойилларини белгилаб берди, бошқарувнинг умумий вазифалари билан уни ташкил этиш тамойилларини кўрсатиб берди. Ўзининг «ишлаб чиқаришни бошқариш асослари» китобида у бошқариш вазифаларининг қуйидаги классификациясини баён қилиб берган: лойихалаштириш, ускуна билан таъминлаш, буюрувчилик, ҳисоб ва амалга ошириш. Г.Черч китобининг айрим назарий қоидалар ҳозирги даврда ҳам илмий ва амалий қимматга эгадир.

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

Шундай қилиб, Тейлор ва унинг издошлари буржуа бошқарув назарияси ривожланишининг бошқарув концепцияси вужудга келган XIX-XX асрлар чегарасидан асримизнинг 20-йилларигача давом этган даврни камраб олган биринчи босқичи намоёндаларидир.

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

Давлат ва иқтисодиётни бошқариш назариясининг айрим жиҳатлари шарқнинг иқтисодий ғоя ривожланишига хисса қўйган йирик аллома ва давлат арбоблари - Фаробий, Ибн Сино (IX-X аср), Хос Хожиб (XI-XII аср), Амир Темур, Ибн Холдун (XIII-XIV аср), Бобур, Алишер Навоий асарларида ёритилгандир.

4.3. Хорижий мамлакатларда бошқарув назария ва амалиётининг ривожланиши

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

Бошқарув назария ва амалиётига катта хисса қўйган таниқли олим - Алексей Капитанович Гастев (1882-1941) эди. Унинг «қандай ишламоқ керак?», “Меҳнат меъёрлаш ва ташкил этиш” “Меҳнат қўлланмалари”, “Маданият кўзғолони”, “Ишлаб чиқаришни ММИ усуллари билан тартибга солиш” китоблари нашр этилди. А.К.Гастев раҳбарлиги остида ММИ да меҳнатни ташкил этишнинг янги усулларини ўрганиш, лойихалаш ва жорий қилиш, турли мутахассисликка эга ишчиларни ўқитиш ва малакасини оширишнинг мақбул тизимини яратиш бўйича салмоқли ишлар амалга оширилди. А.К.Гастев асарлари жуда катта илмий ва амалий аҳамиятга эга, у томонидан ишлаб чиқилган таклиф ва тавсиялар ҳозирги даврда ҳам долзарбдир. Меҳнатни илмий ташкил этиш ва бошқарув фанининг яна бир ташаббускори - Платон Михайлович Корженцев (1881-1940). П.М. Корженцев 1923-1924 йиллар давомида Бутун Иттифоқ меҳнатни ташкил этиш Кенгаши президиуми аъзоси бўлган ва “Правда”

газетасида ишлаган. Бу фил - давомида у “Меҳнатни илмий ташкил этиш”, “Ташкил этиш тамойиллари”, “Вақт учун кураш”, “Ўзингни ўзинг ташкил эт” сингари асарларини ёзди. П.М.Корженцев томонидан тавсия этилган ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни стандартлаш, меҳнат шароити, моддий воситалардан тўғри фойдааниш ҳақидаги таклифлар жуда долзарб эди.

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

Хулоса

1. Бошқариш илмининг асосчилари Ф. Тейлор, Г.Эмерсон, Г. Черч ва бошқалар бўлганлар.
2. Бошқариш назариясининг асосий илмий мактабларидан: “классик бошқарув мактаби”, “инсон муносабатлари мактаби”, “ижтимоий тизим” мактаби, “янги” бошқарув мактаблари ҳисобланади.
3. Ўзбекистонда бошқарув тизими шаклланиши бошқарув назарияси тажрибасига эга бўлган, қабул қилинган қонунлар ва ҳуқуқий актлар асосида амалга оширилади.
4. Бозор инфраструктурасининг ривожланиши бошқарувнинг стратегик вазифаси ҳисобланади.

Таянч иборалар:

Бошқариш назарияси классиклари. Илмий бошқариш мактаби, бошқариш ва классик мактаблар, инсоний муносабатлар мактаби, бошқарувнинг “эмперик” мактаби, бошқарув назариясининг асослари, бошқарувнинг “янги” мактаби.

Назорат саволлари

1. Бошқариш назарияси классиклари вужудга келиш жараёни ва шаклланиш босқичлари қандай кечган?
2. Дастлабки даврларда бошқарувни ҳарбий ҳаракатларга эга бўлганлиги қайси хусусиятлари билан ажралиб турган.
3. Бошқаришни ривожланишига ҳиссасини қўшган Ўрта Осиё алломаларидан кимларни биласиз?
4. Бошқариш фан сифатида шаклланишига ким биринчи бўлиб ҳисса қўшган?
5. Бошқариш назарияси мактабларининг қайси турлари мавжуд?
6. Г.Эмерсон қандай назарияни илгари сурган?
7. “Инсоний муносабатлар” назариясининг моҳияти нималардан иборат?
8. Россия олимларининг бошқарув фани ривожланишига қўшган ҳиссаси?
9. Ҳозирда амал қилинаётган жамиятнинг ривожланиш босқичида бошқариш назариясининг аҳамиятли томонларини санаб ўтинг.
10. Бошқариш назарияси ва бозор иқтисодиёти классикларининг алоқадорлиги қай аҳволда?

Адабиётлар:

1. Войе Ҳаралд, Якобсон Уве. Рўночная экономика. Общество, предприятие, потребитель (в 15 книгах). М: Внешнеторгиздат, 2000.
2. Дейл Карнеги. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей, Выступая публично. М.: Прогресс,
3. М.Шарифхўжаев, Я.Абдуллаев. “Менежмент” Ўқитувчи 2002 й
4. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
5. Тўлаганова Д.С. Менежмент фанидан прктикум. – Т.: Нашриёт. 2004
6. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

5-МАВЗУ: Бошқарув функциялари.

Ўқув модули бирликлари.

5.1. Бошқарув жараёни мазмуни.

5.2. Бошқарувнинг функциялари ва классификацияси

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзунинг ўзлаштиригандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *бошқарув жараёни мазмуни ва моциятини аниқлайди;*
- *бошқарув функциялари ва уларнинг классификациясини ўрганади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моцияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

5.1. Бошқарув жараёни мазмуни.

Бошқарув бутун бошқарув тизимининг узлуксиз амал қилиши жараёнини ифодалайди. У меҳнат жараёнинингбарча хусусиятларига эга. Умуман бошқарув жараёнини технология (қандай амалга оширилади), ташкил этиш (ким ва қандай тартибда) нуқтаи назаридан тавсифлаш мумкин. Бошқарув жараёни мазмунининг уч жиҳатини ажратиш мумкин: техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий ва ижтимоий техникавий жиҳатдан бу маҳсулот ишлаб чиқариш, металл ёки нефть ажратиш олишни бошқариш; ишлаб чиқаришда - бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш жараёни, яъни бўлинма, цех, корхоналар ўзаро таъсирини бошқариш, иқтисодий жиҳатдан ишлаб чиқариш, иш кучи ва бутун иқтисодий муносабатлар тизимига раҳбарлик қилиш, ижтимоий жиҳатдан - бу меҳнат жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини қондириш, инсонни тарбиялашдир. Бошқарув жараёни технологияси бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операция ва амаллардан иборатдир.

Шундай қилиб, бошқарув жараёни раҳбар ва бошқарув аппаратининг қўйилган мақсадларга эришиш учун кишиларнинг биргаликдаги фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича мақсадли ҳаракат қилишидир. Бошқарув фаолиятини амалга ошириш тартибига кўра уни қуйидаги босқичларга бўлиш мумкин: мақсад, вазият, муаммо, қарор қабул қилиш. Ҳар бир таъсир этишни амалга оширишдан аввал унинг мақсади аниқланиши лозим, чунки бошқарув маълум мақсадга эришиш учун амалга оширилади. Бошқарувнинг кейинги босқичи бошқарув жараёнидаги вазиятни таҳлил этишдан иборат. У тизимнинг ҳолатини баҳолаш, уни яхшилаш йўллариини излаш ёки ундаги салбий ҳислатларни бартараф қилиш билан боғлиқ ишларни тавсифлайди. Муаммо босқичида тизимнинг ҳозирги ҳолатининг унинг ривожлантириш мақсадига нисбатан у қарама - қаршиликларини аниқлаш кўзда тутилади. Қарор қабул қилиш босқичи раҳбарнинг амалда ташкилий фаолиятига ўтишини ифодалаб, қарор қабул қилиш билан бошқариладиган тизимга таъсир ўтказила бошланади.

Бошқарув жараёнини, шунингдек, қуйидаги даврларга бўлиш мумкин: мақсад қўйиш, ахборот фаолияти, таҳлилий фаолият, бошқарув тизимида ташкилий амалий фаолият ва ҳаракатлар вариантларини танлаш. Бошқарув жараёни босқич ва даврлари ўртасидаги боғлиқликни қуйидаги схемада акс эттириш мумкин.

Бошқарув операциялари - раҳбар ва бошқарув аппаратининг оддий ҳаракатлари бўлиб, улар тартиби ва бирикиши натижасида бошқарув жараёни ташкил топади. Масалан, таҳлилий фаолият учун корхонанинг йиллик ва ойлик ҳисоботларини олиш, улар тадбирлар ишлаб чиқиш ҳамда уларни бошқарув жараёнига тадбиқ қилиш лозим. Бошқарув жараёнини амалга ошириш воситаларига энг аввало ахборотни киритиш лозим. Бошқарув операцияларининг катта қисми ахборот билан ишлашдан иборатдир. Бошқарув аппарати ишида кенг қўллайдиган техника воситалари ҳам шулар жумласига киради. Булар ахборот олиш ва қайта ишлаш воситалари ва аъъанавий оргтехника воситаларидир. Бошқарув операциясини амалга ошириш усуллари - ахборот-таҳлил ва ташкилий фаолиятдир. Ахборот-таҳлил фаолият ахборот йиғиш, сақлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш; таҳлил, ҳисоб, қарорлар вариантларини ишлашдан иборат; ташкилий фаолиятга - тушунтириш, ишонтириш, рағбатлантириш ва вазифаларни тақсимлаш усуллари, фаолиятни назорат қилиш, мажбурлаш ва ҳ.к.лар киради. Бошқариш учун фақат нимани қандай қилишни ҳал этиш эмас, балки

ташкил этиш, қизиқтириш, ишонтириш, тушунтириш, назорат қилиш ҳам зарур. Айтиш шунинг операциялар йиғиндисидан раҳбарнинг ташкилий фаолияти ташкил топади.

Бошқарув жараёнини ташкил этишда бизнес-режа ва таъминот, молиялаштириш ва бизнес-режа; нархни белгилаш ва кредит бериш функцияларини боғлашни таъминлаш, бошқарув тизими айрим унсурларини (мақсад- усул, мақсад ва кадрлар, қарорлар ва усуллар, усуллар ва таркиб) мувофиқлаштириш, бошқарув кадрларини тайёрлаш, фан-техника ютуқларини жорий этишни таъминлаш зарур.

Корхоналарга эркинлик ва мустақиллик берилиши билан ҳал қилиниши лозим бўлган бошқарув жараёнини ташкил этиш билан боғлиқ муҳим муаммо расман бир-бири билан боғлиқ бўлмаган бошқарув ташкилотлари ўртасидаги горизонтал алоқаларни амалга ошириш бўлиб қолди (масалан, корхона ва маҳсулот истеъмолчилари, ҳам ашё билан таъминловчилар ва корхона ўртасида ва х.к.).

5.2. Бошқарувнинг функциялари ва уларнинг классификацияси.

Бошқарувнинг жараён сифатида моқияти унинг вазифаларида ифодаланади. Бошқарув вазифалари деганда бошқариш бўйича маълум масалаларни ҳал этишга қаратилган ҳаракат йиғиндиси тушунилади. Бошқарув вазифалари аввало бошқарилувчи объектнинг ўзига хос хусусиятидан келиб чиқади. Ишлаб чиқариш таркибига мос равишда қуйидагиларни акс эттирувчи вазифалар мавжуд бўлади:

- иқтисодиётнинг тармоқ таркибини;
- унинг ҳудудий таркибини;
- ишлаб чиқаришнинг алоҳида унсурларини.

Халқ хўжалигининг тармоқ таркиби бошқарув олдида моддий ишлаб чиқаришни бошқариш ва номоддий ишлаб чиқариш бошқариш ва номоддий ишлаб чиқаришни бошқариш каби вазифа қўяди. Биринчи соҳа таркибида ишлаб чиқариш ва муомала соҳаларини бошқаришни ажратадилар. Ишлаб чиқариш соҳасини бошқаришга саноат ва унинг тармоқларини бошқариш, қурилишни, транспорт, алоқани бошқариш вазифалари; муомала соҳасини бошқариш вазифаларига - савдони, молия, моддий-техникавий таъминот соҳаларини бошқариш вазифалари эса фан, маданият, таълим соҳаларини бошқаришни қамраб олади.

Ишлаб чиқаришни бошқариш вазифаларининг ҳудудий таркибига республика, вилоят, шаҳар, туман миқёсидаги бошқарув вазифалари киради. Ишлаб чиқаришнинг бошланқич бўғини - корхонани бошқариш муҳим вазифадир. Бошқарув вазифалари бошқарув ташкилотлари, бажарувчилар ва бошқарув аппарати вазифаларини белгилаб беради.

Бошқарув жараёнини бажариладиган вазифалар бўйича таҳлил этиш ҳар бир вазифада иш хажми, бошқарувчи ходимлар сонини аниқлаш, ва ниҳоят бошқарув аппарати таркибини лойиҳалаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бошқарув ташкилотининг асосий ва аниқ вазифалари ажратилади. Асосий вазифалар ҳар бир корхона ва бошқарувнинг барча даражаси учун ҳосилдир. Улар жумласига қуйидагилар киради:

- а) маркетинг;
- б) бизнес-режа;
- в) тартибга солиш;
- г) ташкил этиш;
- д) рағбатлантириш;
- е) назорат ва ҳисоб;
- ж) ундаш;
- з) режалаштириш.

Маркетинг - бу корхонани истеъмолчи билан бозор орқали боғловчи энг муҳим бозор муносабатлари ва ахборот оқимлари тўпламидир. Маркетинг таркибига: бозорни ўрганиш, истеъмолчилар буюртмаларига кўра товарлар турларини режалаштириш, товарларни бозорга чиқариш, реклама, товар ва хизматларни ишлаб чиқаришдан истеъмолчига етказиш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Бозор у ёки бу товарга бўлган талабни лакмус қоғози сингари акс эттиради. Бозор таклиф этилган товарни ё қабул этади, ёки инкор қилади.

Бозор иқтисодиётида иқтисодиётни бошқариш маркетингни ишлаб чиқариш циклининг сўнггида эмас, бошида бўлишини тақозо этади, чунки бошқарув қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидорларнинг мавжуд ва истиқболдаги эҳтиёжлари ётади. Агар марказлашган, маъмурий-буйруқбозликка асосланган бошқарувда бозорга ишлаб чиқаришнинг охириги нуқтаси сифатида қаралган бўлса, бозор иқтисодиётига ўтилиши билан бозор талаблари ишлаб чиқариш босқичининг бошидаёқ ҳисобга олиниши зарур. Бозор ишлаб чиқариш кўламини белгиловчи, бутун бошқарув жараёнига таъсир этувчи кучга айланади.

Бизнес-режа - бу ижодий лойihalаштириш, истиқболни белгилашдир. Бизнес-режаларда иқтисодий стратегия белгиланади, келажакда ривожланиш йўллари ва воситалари аниқланади, таркибий сиёсат, ФТТ, ижтимоий ривожланиш миқёслари белгиланади.

Ташкил этиш - бу бошқарилувчи тизимнинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа кичик тизимларни тартибга солиш жараёнидир. Ташкил этиш мақбул тузилмалар ташкил этиш, тизим таркибий қисмлари ўртасидаги қисмлари тўғрисида қоидаларни яратиши, лавозим мажбуриятлари, барқарор иқтисодий нормативларни белгилашни қамраб олади.

Тартибга солиш (координация қилиш) - бу бошқаришнинг барча бошқа вазифалари унинг техникавий, иқтисодий, ижтимоий, ташкилий масалаларини, ҳамда бошқарувчи тизимидаги турли-туман алоқаларни мувофиқлаштириш жараёнидир.

Бу ўзаро узвийликни ўрнатиш, белгиланган меъёр ва нормативлардан чекланишларнинг олдини олишдир.

Рағбатлантириш - бу манфаатларни ва кенг демократлаштириш, инсон омили фаоллигини ошириш асосида манфаатлар воситасида бошқаришдир.

Назорат ва ҳисоб - бошқариладиган тизим маълум мақсадга эришишга қаратилган инсон фаолиятининг сабаблари ва механизмини ўрганади.

Ундаш кишилар фаоллиги билан улар эга бўлган тажрибанинг мослашиши натижасида шахсий ва гуруҳий эҳтиёжларини қондиришга қаратилгандир.

Бошқаришнинг аниқ махсус вазифалари бошқарув меҳнати тақсимооти натижаси бўлиб, аниқ мазмунга эгадир. Корхона миқёсида бошқарувнинг қуйидаги махсус вазифаларини кўрсатиш мумкин:

- а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;
- б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;
- в) махсулот сифатини бошқариш;
- г) меҳнат ва иш ҳақини бошқариш;
- д) кадрлар, таъминот, молия ва кредит, жамоа ижтимоий ривожланишини бошқариш;
- е) маркетингни бошқариш;

Бошқаришнинг ҳар бир махсус вазифаси мажмуи жиқатидан комплекс бўлиб, ўз таркибида бошқарувнинг умумий вазифаларини қамраб олади. Масалан, ишлаб чиқаришни илмий-техникавий жиҳозлашни бошқариш вазифаси таркибига режа, ташкил этиш, тартибга солиш, рағбатлантириш, назорат киради. Барча вазифалар бир-бири билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув вазифаларини таркиби ва мазмунини аниқлашига етарли даражада эътибор бермаслик бошқарув таъсирининг бўшашиб кетишига сабаб бўлади. Бошқарув ва унинг вазифалари самарадорлиги кишилар меҳнат интизومي, ташаббускорлик ва омилкорлик, янгиликка интилиш ва ташкилотчилик қобилияти билан узвий боғлиқдир.

Хулоса

Бошқарув - бу ҳамма бошқарув системаларининг узлуксиз фаолият кўрсатиши жараёни. Бу бошқарув аппарати ходимларининг иш жараёни.

Менежмент жараёни узлуксиз амалга оширилади.

Бошқарув функцияси деганда бошқарувга доир маълум масалани ечишга йўналтирилган бир турли ишлар йиғиндиси тушунилади.

Бошқарув жараёнларининг функционал тахлили ҳар бир функция учун иш ҳажми асосларини ташкил этади, бошқарувчилар сонини аниқлайди.

Бозор муносабатларининг шаклланиши ишлаб чиқариш ва бошқариш функциялари ўрганишни талаб қилади.

Бошқарув функциясини такомиллаштириш бу том маънода ижодий жараён, аниқ ҳолатлар ҳисобини олиш.

Таянч иборалар:

Функция, хужалик механизми, бошқариш жараёни, процедура. Цикл, бошқариш функциялари, режалаштириш, ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, назорат, рағбатлантириш.

Назорат саволлари:

Бошқарув жараёнининг моҳияти нимадан иборат?
Бошқарув жараёни қандай даврларга бўлинади?
Бошқарув операцияларга тушунча беринг.
Бошқарув вазифалари деганда нимани тушунасиш?
Бошқаришнинг асосий функциялари қайсилар?
Бошқаришнинг аниқ функциялари қайсилар?

Адабиётлар:

1. Қосимова Д.С. “Иқтисодий эркинлаштириш шароитида Ўзбекистон Республикаси корхоналари ва ташкилотларда маркетинг тадқиқотларини ташкил этиш масалалари.” Илмий-анжуман “Особенности управления производством в акционерном обществе” – Т., 2005 март
2. Келлос Н.Ф. Управление административном учреждением. Огайо, 2003 й.
3. М.Шарифхўжаев, Я.Абдуллаев. “Менежмент” Ўқитувчи 2002 й
- 4.Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
- 5.Тулаганова Д.С. Менежмент фанидан практикум. – Т.: Нашриёт. 2004
6. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

6-МАЗУ: Бошқарувнинг ташкилий тузилиши

Ўқув модули бирликлари.

- 6.1. Бошқарув ташкилий тузилиши ҳақида тушунча.
- 6.2. Ташкилий тузилмалар турлари.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзунинг ўзлаштиригандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *бошқарув ташкилий тузилиши ҳақида тушунчага эга бўлади;*
- *бошқарув ташкилий тузилиши ҳақида тушунчага эга бўлади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

6.1. Бошқарув ташкилий тузилиши ҳақида тушунча.

Бошқарувнинг таркибий тузилиши деганда бошқарув бўғинлари ва босқичлари миқдори ва таркиби тушунилади. Бошқарув ташкилий тузилишининг оддий ва тушунарли бўлиши унинг иш қобилияти юқори бўлишини кафолатлайди, яъни бошқарув ташкилий тузилмасида босқич ва бўғинлар қанча кам бўлса, бошқарув шунчалик самарали бўлади.

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

Бошқарув босқичлари - бу бошқариш бирор даражасидаги маълум бўғинлар йиғиндиси. Шу белгисига кўра бошқарувнинг ташкилий тузилмалари - кўп босқичли (кўп бўғинли), уч, икки босқичли (бўғинли) бўлади. Босқичлар ва бўғинлар ўртасидаги алоқа вертикал ва горизонтал бўлиши мумкин. Вертикал бўғинлар раҳбарларнинг уларга бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларни, горизонтал алоқалар бошқарувнинг тенг ҳуқуқли бўғин ва унсурлари ўртасидаги муносабатларни билдиради.

Иқтисодиёт бошқарув ташкилотлари юқори, қуйи, тенг ҳуқуқли ташкилотларга бўлинади. Юқори ташкилотлар республика ва тармоқ бошқарув ташкилотларига ажратилади.

Умумдават бошқарув ташкилотлари ишлаб чиқаришнинг турли тармоқларини бирлаштирадилар. Умумдават бошқарув ташкилотлари Республика Конституциясига асосланган ҳолда фаолият юритади.

Халқ хўжалигини бошқаришнинг умумдават ташкилотлари қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ташкилотларига бўлинади. Қонун чиқарувчи олий ташкилот - Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисиدير. У хўжалик фаолиятини тартибга солувчи қонун, қонуний актларни тасдиқлайди. Давлат режалари ва бюджетининг бажарилиши ҳақида ҳисоботни муҳокама қилиб тасдиқлайди, иқтисодиётни бошқаришнинг ижроия ташкилотларини шакллантиради.

Халқ хўжалигини бошқаришнинг ижроия ташкилотларига умумий, тармоқ ва махсус ваколатга эга ташкилотлар киради. Умумий ваколатга эга ижроия ташкилотларига Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси, Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ва хокимиятлар киради. Махсус ваколатли ташкилотлар тармоқлараро хусусиятга эга вазифаларни бажарадилар. Улар қаторига Давлат кўмиталарини киритиш мумкин.

Умумдават бошқаруви ташкилотларининг асосий вазифалари: ФТТнинг асосий йўналишларини белгилаш, табиий муҳитни муҳофаза қилиш, пул ва кредит тизимида раҳбарлик қилиш, солиқ ва даромадларни белгилаш, ҳисоб ва статистикани ташкил этиш, нарх, тарифлар белгилаш, халқ хўжалиги тармоқларига раҳбарлик қилиш киради.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг доимий иш юритувчи ташкилотлари фаолияти тармоқлараро илмий-техникавий ишларга раҳбарлик қилиш, фан-техника соҳасида танлов, кўнгилли асосда ишларни ташкил этиш каби вазифаларни бажаради.

Республика товар биржаларининг асосий вазифаси корхоналар билан ҳамкорликда минтақада моддий техникавий таъминотнинг барқарор ва самарали тизимини ташкил этиш, истеъмолли ва ишлаб чиқарувчилар ўртасида барқарор минтақавий алоқаларни ўрнатиш, махсулот етказиб беришни назорат қилиш, корхоналарга уларни моддий техникавий таъминлашда кўмак беришдан иборатдир. Моддий-техникавий таъминот ташкилотлари хўжалик ҳисоби асосида ишлаб чиқариш воситаларини сотишнинг кўп тармоқли савдони таъминлаш ва моддий ресурслардан мақбул фойдаланишга раҳбарлик қиладилар.

Молия вазирлиги ва унинг жойлардаги ташкилотлари давлат ва корхоналар манфаатларини ҳимоя этишга асосланган бутунлай янги молиявий сиёсатни амалга оширади, хўжалик юритиш самарадорлигини сўм билан назорат этишни таъминлайди, ширкат ва индивидуал меҳнат фаолиятини молия-кредит воситасида тартибга солиш бўйича чораларни белгилайди, аҳоли даромадларидан солиқ олиш, бозор иқтисодиётига мос иш усуллари ва шакллари жорий этади, бюджет ташкилотлари фаолиятини молиялаштириш тизимини ўзгартиради, уни иқтисодий меъёр ва нормативлар асосида ташкил этади, иш сифатини оширишни иқтисодий рағбатлантириш ва ажратилган маблағлардан мақбул равишда фойдаланишни иқтисодий рағбатлантириш усуллари кенг қўллашни таъминлайди.

Республика Марказий банки иқтисодиётдаги барча кредит ва ҳисоб китоб муносабатларини ташкил этувчи ва тартибга солувчи бош банкдир.

Тижорат банклари тизими фаолияти тўлиқ хўжалик ҳисоби ва ўз-ўзини молия билан таъминлаш асосига ўтказилади.

Меҳнат ва ижтимоий масалалар билан шуғулланувчи давлат ташкилотлари ва уларнинг жойлардаги бўлинмалари тўлиқ бандликни, банд бўлмаган меҳнат ресурсларини қайта тайёрлаш ва касб ўргатиш, кадрларга бўлган талабни қондиришни таъминлайдилар.

Республика вазирликлари республика ҳудудидаги концернлар тармоқларни бошқаришни амалга оширадилар. Тармоқни бошқариш тизимида яқка раҳбарлик асосида иш юритувчи вазир бошчилик қилади. У қўл остидаги вазирлик ва унга ҳарашли корхоналар фаолиятига шахсан жавобгардир.

Ҳар бир вазирликда вазир тармоқни бошқаришнинг муҳим масалаларини коллегиял равишда кўриб чиқиш ва амалга оширишга имкон берувчи маслаҳат ташкилотлари ташкил

этилади. Бош маслаҳат берувчи ташкилот - коллегия бўлиб, унинг таркибига вазир ўринбосарлари, бошқарма бошлиқлари, корхоналар раҳбарлари киради.

Халқ хўжалиги тармоқи таркибида ҳам давлат, ҳам хусусий корхона, фирма, акционер жамиятлари фаолият юритади. Корхона, фирма, акционерлар жамиятлари фан - техника салоқиятидаги самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришни кооперациялаш ва уйғунлаштириш ва уйғунлаштириш асосида маҳсулот ишлаб чиқариш мақсадида ташкил этилади. Улар хўжалик ҳисоби асосида саноат, қурилиш, транспорт, савдо ва бошқа соҳаларда фаолият юритувчи таркибий қисмлардан ташкил топади. Таркибий қисм банкда алоҳида баланс ва ҳисоб рақамига эга бўлиши ва ижара пудрати бўйича, хусусий соҳада иш юритиши мумкин.

Корхона, фирма, акционерлик жамияти таркибий бирликка қарашли асосий фонд ва маблағларни бириктиради, ички хўжалик муносабатларини амалга ошириш, таркибий бирликлар ўртасидаги мунозараларни ҳал этиш, шунингдек, улар ўз мажбуриятлари бўйича жавобгарлик тартибини белгилайдилар. Таркибий бирлик қонунда белгиланган ҳуқуқ доирасида унга бириктирилган мулкни тасарруф этади, фирма, А.Ж.лари номидан бошқа ташкилотлар билан шартномалар тузадилар. Корхона, фирма, акционерлар жамиятлари таркибий бирликка ўз номидан шартнома тузиш ва бу шартнома бўйича жавобгар бўлиш ҳуқуқини беради.

Корхонани бошқариш корхона тўғрисида қонунга асосан амалга оширилади. Бу қонунда кўзда тутилган тамойиллардан бири бутун жамоанинг ҳамда унинг ташкилотлари муҳим қарорларни қабул қилиш ва уни бажаришни назорат қилишда иштирок этиш йўли билан амалга ошириладиган ўз - ўзини бошқариш тамойилидир.

6.2. Ташкилий тузилмалар турлари

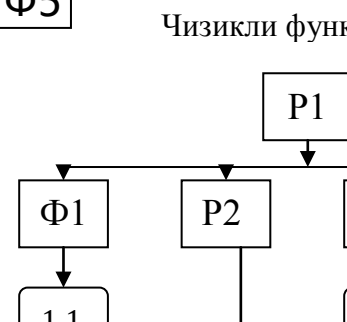
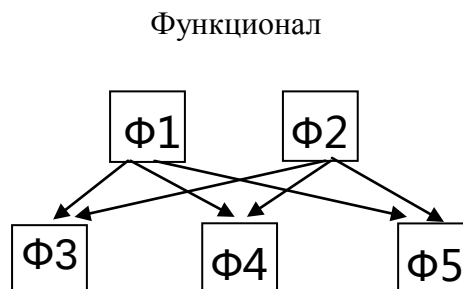
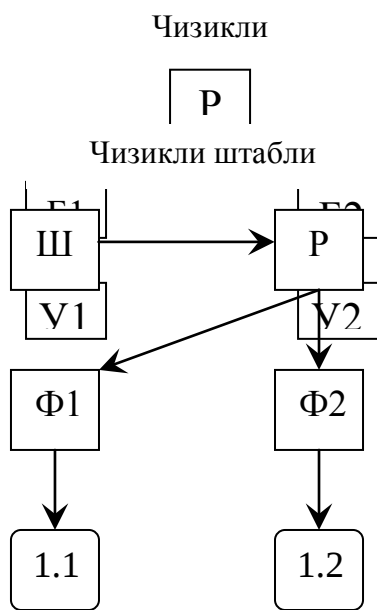
Ташкилий тузилмалар жуда турли-туман, лекин улар умумий изчил боғлиқликка эга ва қонуниятларга бўйсунди.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмасининг асосий тури чизиқли ва функционал турларидир. Улар бирикиши асосида турли хил чизиқли-функционал тузилмалар таркиб топади.

Чизиқли тузилма унинг қуйи бошқарув бўғинлари юқори босқичдаги раҳбарга бевосита бўйсунуши билан тавсифланади. Чизиқли тузилмада ҳар бир ходим битта раҳбарга бўйсунди ва юқори тизим билан фақат у орқали боғланган бўлади. Чизиқли тузилманинг ижобий томонлари унинг оддий, ишончли, камҳаржлигидир. Ҳар бир раҳбар бутун меҳнат жамоаси фаолияти натижалари бўйича жавобгар. Бу стратегик ва жорий қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи марказлашишига олиб келади.

Чизиқли тузилмаларни ҳал этилувчи масалалар доираси кенг бўлмаган, бу масалалар ечилиши осон бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқдир. Соф ҳолда чизиқли бошқарув жуда кам, асосан, бригада, бўлим, ширкат, кичик корхоналарда қўлланилади.

Чизиқли тузилманинг асосий камчилиги бўғинлар координацияси пухта бўлмайди. Раҳбар универсал мутахассис бўлиши ва унга бўйсинувчи барча бўғинлар фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олиши лозим.



Шартли белгилар: Р - раҳбар, Б - бошлиқ, У - уста, Ф - функционал раҳбар, Ш - штаб, 1,1; 1,2;1,3 - функционал бўлимлар.

Функционал тузилма - бошқарув вазифаларининг функционал бўғинлар ва раҳбарлар ўртасида тақсимланишига асосланади. У бошқарув мураккаблашуви ва ихтисослашув ривожланиши билан боғлиқ ҳолда вужудга келган.

Функционал тузилмада бошқарувчи кўрсатмалар нисбатан малакали бўлади, лекин якка бошчилик тамойилига риоя қилинмайди. Функционал бўғинлар сони ортиши билан ҳар бир бўғин мустақил равишда ҳал этувчи масалалар доираси торайиб боради. Муаммонинг моқияти ҳар бир бўғин ўз масаласини биринчи навбатда ҳал қилишдан манфаатдор бўлишида эмас, балки битта ҳам бўғин бу масалани етарли даражада асосланган ҳолда ва тўғри ҳал қила олмаслиги, ечимлар майдалашиб, тўлиқ бўлмай қолишидадир. Бу бошқарувни мураккаблаштириб, унинг самарадорлигини камайтиради.

Чизиқли тузилмани ташкил этиш ва функционал тузилманинг камчиликлари қўйма, бириктирилган тузилмалар - чизиқли-штабли, чизиқли-функционал ва бошқа тузилмалар вужудга келишига сабаб бўлди.

Чизиқли-штабли тузилмада чизиқли тузилма асос қилиб олинади, лекин бошқарувнинг қуйи бўғинга эга ҳар бир бўғинида айрим муҳим муаммолар бўйича штаблар тузилади. Штаблар малакали қарорлар тайёрлайдилар, лекин чизиқли тузилма раҳбари тасдиқлаб, қуйи даражага юборади. У штаб тавсияларини координация қилади, мувофиқлаштиради ва натижада бошқарув сифати яхшиланади, лекин вазифалар миқдори кўп бўлса.

Лекин, вазифалар миқдори кўп бўлса, чизиқли тузилма раҳбари вазифалари ҳам ортади. Шу сабабли, амалиётда бошқа қўшма тузилмалар вужудга келди.

Хулоса

Бошқариш ташкилий тузилмалари деганда бошқариш бўғини, звено таркиблари сони, уларни бир-бирига бўйсунуши ўзаро боғлиқлиги тушунилади.

Бошқаришнинг ташкилий тузилмаларидаги оддийлик ва тушунарлилик унинг иш қобилияти кафолатидир.

Халқ хўжалигининг умумдават бошқарув органлари қонун чиқарувчи, ижро, суд қисмларига бўлинади. Улар халқ хўжалигини кўп сонли тармоқларини бир бутун боғлаб туради.

Бошқарув ташкилий тузилмалари чизиқли функционал, чизиқли-штабли турларига бўлинади.

Барча бошқарув функциялари бажарилишини таъминловчи энг яхши бошқарув аппаратини ташкил этиш бошқарув тузилмаларни такомиллаштиришнинг асосий масаласи.

Таянч иборалар:

Ташкилий структура, аралаштузилма, давлат органлари, матрица, дифизион, ташки омил, тузилма, Ўзбекистонда бошқарув органлари, чизиқли тузилма, функционал тузилма.

Назорат саволлари:

1. Бошқаришнинг ташкилий структураси нима, унинг қайси турлари мавжуд?
2. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Давлат бошқаруви ва хўжалик хокимияти қандай тақсимланган?

3. Давлат бошқаруви органларининг тузилиши қандай ва “Ўзбекистон Республикасида маъмурий территориал тузилиши масалаларининг ҳал қилиш тартиби тўғрисида”ги қонуннинг аҳамиятли томонларини таъкидланг.
4. Бошқарув босқичлари ва бошқарув бўғинлари нима?
5. Бошқаришнинг чизиқли тузилмасини тушунтириб беринг?
6. Бошқаришнинг функционал тузилмасини тушунтириб беринг?
7. Бошқаришнинг чизиқли- тузилмасини тушунтириб беринг?
8. Бошқаришнинг чизиқли - функционал тузилмасини тушунтириб беринг?

Адабиётлар:

1. Ўзбекистоннинг ижтимоий – иқтисодий ривожланиши.– Т., 2004-2005.
2. Келлос Н.Ф. Управление административном учреждением. Огайо, 2001 й.
3. Котлер Ф. Основа менеджмента. Пер. с англ. М: Прогресс, 2002 й.
4. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловое игра: Учеб. пособ. Изд. 3-е. - М.: Высш. шк., 2004. - 192 с.
5. Тулаганова Д.С. Менеджмент фанидан прктикум. – Т.: Нашриёт. 2004
- 6.Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менеджмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
7. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

7-МАВЗУ. Бошқарув усуллари.

Ўқув модули бирликлари.

- 7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.
- 7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули
- 7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзуну ўзлаштиргандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *бошқарув усуллари тўғрисида тушунчага эга бўлади ва уларни ўрганади;*
- *ишлаб чиқариш корхоналарида бошқарув усуллари тахлил қилади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моъияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

7.1. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари.

Бошқарув усуллари иқтисодиётнинг маълум аниқ соҳаларида амал қилишнинг турли йўллари орасидаги умумий ҳодиса сифатида ажратиш мумкин. Масалан, бошқарув даражалари бўйича бошқарув усуллари (давлат секторини бошқариш усуллари, цех, корхона, бирлашма, минтақани бошқариш усуллари), ёки тармоқларни бошқариш усуллари (саноат, транспорт, қишлоқ хўжалигини бошқариш усуллари) ҳақида сўз юритиш мумкин. Шунингдек, турли субъектлар томонидан қўлланиладиган бошқарув усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин. Давлат бошқаруви усуллари жамоат ташкилотларини бошқариш усуллари. Ёки иқтисодиётнинг айрим соҳаларида қўлланиладиган бошқарув усуллари (ишлаб чиқаришни, молиявий соҳани, фан ва маорифни бошқариш усуллари)ни ҳам кўзда тутиш лозим.

Бошқарув ташкилотлари тизими билан турли-туманлиги бу ташкилотлар фаолияти усуллари ажратиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Бу ерда сўз вазирликлар, ассоциациялар, акционерлар жамияти, давлат қўмиталарини бошқариш усуллари ҳақида сўз боради.

Ва нихоят, турли туркумга кирувчи ишловчилар бошқарув фаолиятида менежерлар, директорлар, бўлимлар бошлиқлари томонидан қўлланиладиган бошқарув усуллари ажратиб кўрсатиш мумкин.

Демак, бошқарув назария ва амалиётида турли бошқарув усуллари мавжуддир. Улар бошқарув усуллари ҳар бир гуруҳи ўз хусусиятларига эга бўлган тизимни ташкил этган.

Халқ хўжалигини бошқаришда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, психологик ва ҳуқуқий. Бошқарувнинг бу усуллари ўзаро узвий боғлиқдир, шу сабабли уларнинг бирортасига ортқча аҳамият бериш бутун ишлаб

чиқаришнинг нормал бориши бузилишига олиб келади. Ҳозирги даврда бозор иқтисодиётини бошқаришнинг иқтисодий усуллари муҳим аҳамият касб этмоқда.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари кишиларга иқтисодий манфаатлар орқали таъсир кўрсатади.

Иқтисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоасига улар манфаати бўлишини таъминловчи иқтисодий шароит яратишдан иборатдир. Бошқарув усуллари тизимида иқтисодий усуллар етакчи ўринни эгаллайди.

Иқтисодий усуллар иқтисодий таъсир воситалари йиғиндисидан (нарх, кредит, бизнес-режа, фойда, солиқлар, иш хақи, иқтисодий рағбатлантириш ва х.к.), яъни хўжалик фаолиятига таъсир этишнинг ҳар бир жамоа мос хўжалик бўғини билан ўзвий алоқада амал қилишини таъминловчи тадбирларидан иборатдир.

Бозор механизмининг муҳим вазифаларидан бири бизнес-режа ва бозорнинг узвий боғлиқ бўлишига имкон яратувчи пул ва товар ресурслари тўғри нисбатини таъминлашдир.

Бозор - бу товар-пул муносабатларининг доимо сақланувчи балансидир. Бозор муносабатлари шароитида режали иқтисодиётга нисбатан қатъий бошқарув тизими ўрнатилади. Бозор тамойиллари хўжалик раҳбарларидан ташаббускорлик, корхона фаолияти масалалари бўйича юқори натижаларга эришиш мақсадида қайишқоқлик, таваккалчиликни талаб этади.

Бозор иқтисодиёти маъмурий-буйруқбозлик тизимига нисбатан қарама-қарши тизим бўлиб, бозорда нарх, солиқ, кредит воситасида тартибга солиш энг аввало ижтимоий мақсадда амалга оширилади. Бозор иқтисодиёти шароитида нарх ва иш хақи ўзгаришни қатъий тартибга солмай барқарорликка эришиб бўлмайди.

Шундай қилиб, бошқарувнинг иқтисодий усуллари жуда кенг имкониятларга эга бўлиб, улар моҳирона ва ўз вақтида ташкилий-фармойиш, ижтимоий-психологик ва ҳуқуқий усуллар билан қўшиб олиб борилган тақдирда яхши натижаларга эришиш мумкин.

Корхоналар, акционер жамиятлари, фирмаларда муҳим бошқарув усуллари билан - бизнес-режалардир. У иқтисодий жараёнларни умуммиллий манфаатларни кўзлаб, хўжалик амалиётида объектив иқтисодий қонунлардан фойдаланиш асосида, онгли равишда, бир мақсадга интилган қолда бошқаришнинг ўзаро узвий боғлиқ тизимидан иборатдир.

Бизнес-режа воситасида ҳал этиладиган асосий вазифалар қуйидагилардан иборат: иқтисодиёт ривожланиши йўналишлари ва мақсадларни амалга ошириш йўллари кўрсатиш, иқтисодиётнинг барқарор, мутаносиб ўсишини таъминлаш, моддий, меҳнат ва молиявий ресурсларни тармоқлар ва ишлаб чиқаришлар ўртасида тақсимлаш ва қайта тақсимлаш, фан-техника тараққиёти ютуқларини жорий этишни таъминлаш; тармоқларaro интеграция, тармоқ ичида ихтисослашув ва саноат кооперациясини чуқурлаштириш; хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини тезкор тартибга солиш ва координация қилиш.

Бизнес-режа корхона, акционерлар жамияти, концернлар фаолиятининг ҳамма томонларини: маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш, моддий-техникавий таъминот ва ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш, меҳнат ва иш хақи, жамоада ижтимоий жараёнлар ва х.к.ларни қамраб олади. Бозор муносабатлари шароитида уларга режалаштириш борасида кенг ҳуқуқлар берилади.

7.2. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули.

Хўжалик ташкилотларининг ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича фаолияти бошқарувнинг турли ташкилий-фармойиш усуллари кўллаш билан боғлиқдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар самарали фаолият юритишини таъминловчи таъсир этиш тизимидан иборатдир. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усуллари иқтисодий усулларни тўлдириб, бозор иқтисодиёти қонунлари. Ҳуқуқий актларни ҳисобга олиш ва бажаришга асосланади.

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

Нима сабабдан бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари маъмурий шакллар билан қўшиб олиб борилади. Бу кўп ҳолларда ташкилий таъсир маъмурий ҳуқуқни қўллаш, яъни қарор ва фармойишларни амалга оширишга асосланади. Лекин, “бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усули” тушунчаси “маъмурий бошқарув усули” тушунчасидан бир мунча кенгдир, чунки ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувнинг турли даражаларига турли қўламда ва шаклда ташкилий таъсир этишни ўрганиш масалаларини ҳам қамраб олади. Ташкилий-фармойиш усуллари ташкилий аниқликни таъминлайдилар, ташкилий тизим, бошқарувнинг ҳар бир бўғини вазифаларини белгилаб беради, бошқарув аппарати интизоми ва фаолияти самарадорлигини таъминлайди, ишда тартиб ўрнатади, қарор ва фармойишларни бажаради, кадрларни танлайди ва жой-жойига қўяди ва х.к. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усуллари уларнинг ишлаб чиқарувчиларга таъсир этиш манбаалари ва йўналишлари бўйича турларга ажратилади. Бунга боғлиқ қолда таъсир этишнинг ташкилий-фармойиш усуллари уч гуруҳга бўлинади: ташкилий-барқарорлаштирувчи, фармойиш ва интизом.

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

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

Буйруқ - бу раҳбарнинг қўл остидаги ходимлардан маълум вазифани бажаришни ёзма ёки оғзаки равишда талаб қилишидир. Буйруқ фақат чизикли бошқарув тизими раҳбари томонидан берилади. Фармойиш - ходимлардан айрим ишлаб чиқариш ва хўжалик масалаларини ҳал этишни талаб қилишдир. Фармойиш бошлиқ ўринбосарлари, хизматлар бошлиқлари, улар эга бўлган ваколатлари доирасида берилади. Бошқарув амалиётида қўлланиладиган таъсир қилиш усулларида бири – оғзаки кўрсатмадир. Таъсир этишнинг бундай шаклини барча даражадаги раҳбарлар, лекин кўпинча қуйи даражадаги командирлар, бригада бошлиқлари, усталар қўллайдилар.

Фармойиш воситасида таъсир этиш бажариш муддатлари билан фарқ қилади. Буйруқ ва фармойишлар узоқ ёки қисқа муддатда мўлжалланган бўлади.

Ҳар бир буйруқ ёки фармойишда қандай вазифа бажарилиши, қачон бажарилиши кераклиги белгиланади. Таъсир этишнинг фармойиш усули ташкилий таъсирга нисбатан унинг бажарилишини назорат қилишни кўпроқ талаб этади. Ижро этишнинг бориши назорат қилингандан сўнг яна фармойиш билан таъсир этишга эҳтиёж туғилади. Фармойиш усулининг қўлланиш кўлами бошқарув кадрлари малакаси, ташаббускорлиги ва қобилиятига боғлиқдир.

Қорхонани бошқаришда фармойиш билан таъсир этиш фақат қонунга зид бўлмаган ҳолдагина бажарилиши қатъий бўлган ҳуқуқий кучга эга бўлади. Шу сабабли барча тизимдаги ташкилий-фармойиш фаолияти мавжуд қонунчиликка бўйсунган ҳолда амалга ошириш лозим.

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

7.3. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари

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

Ишлаб чиқариш шароитида социология кишилар ижтимоий алоқаси шаклланишининг асоси бўлган меҳнат омилларини ўрганади, ижтимоий тизимлар, шу жумладан, ишлаб чиқариш тизими ривожланиши ва амал қилиш қонуниятлари, кишиларнинг жамиятнинг турли қатламидаги ҳуқ-атвори қонуниятларини таъқиқ қилади. Ижтимоий психология гуруҳ ва омма психологиясининг хусусиятлари, уларнинг шахснинг онги ва ҳуқига таъсири, кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар, кайфият, ижтимоий фикрни шакллантирувчи омилларни ўрганади. Шахс психологияси олий нерв фаолияти турлари ва инсон темпераменти, характери, шахснинг иродаси, қобилияти, хиссиёти, хотираси, англаш ва хис этиш қобилиятини ўрганади, меҳнат психологияси меҳнат фаолиятлари, шу жумладан, раҳбар ва мутахассислар (касбий хусусият ва қобилиятлари, кадрларни ўқитиш усуллари, иш ва дам олиш тартиби, кадрларни танлаш ва баҳолаш усуллари, меҳнат жараёнининг психологик жиҳатлари) фаолиятини ўрганади.

Кишилар фикрлаш усулида ўзгариш юз бериши ва улар маданий ҳамда билим даражаси ортиб бориши билан ижтимоий-психологик усуллар аҳамияти ҳам ортиб боради. Бундай шароитда шахснинг эҳтиёж ва манфаатлари маънавий соҳа томон ўзгариб боради. Ўз меҳнатида қинқишнинг муҳим омили бўлиб ишлаб чиқарувчиларнинг раҳбар билан ўзаро яхши муносабати ишлаб чиқариш дақи қулай ижтимоий-психологик вазият хизмат қилади.

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

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

Улар жумласига ижтимоий ташкилотлар низомлари, шартномалар, ўзаро мажбуриятлар, ишчиларни танлаш, тақсимлаш ва ижтимоий эҳтиёжларни қондириш тизими киради. Ижтимоий тартибга солиш усуллари инсон омили фаоллигини ошириш, бошқарувни демократлаштириш мақсадида ҳам қўлланилади.

Бошқарувнинг психологик усуллари жамоада мақбул психологик ҳолат ташкил этиш йўли билан кишилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишга қаратилгандир. Психологик усулларга кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш, меҳнатни инсонийлаштириш, малакали кадрлар танлаш ва уларни ўқитиш ва х.к.лар киради.

Кичик гуруҳ ва жамоаларни ташкил этиш усулини қўллаш кичик гуруҳдаги ишчилар ўртасидаги мақбул миқдорий-сифат нисбатини аниқлаш имконини беради.

Меҳнат фаолиятини инсонийлаштириш деганда ранглар, музиканинг рухий таъсиридан фойдаланиш, бир хил, ўзгармас меҳнатни бартараф этиш, ижодий ёндашувни кенгайтириш тушунилади.

Касбий танлашнинг моҳияти-кишиларнинг рухий хусусиятлари улар бажарувчи ишларига энг мос бўладиган қилиб танлашдан иборат. Шахснинг рухий хусусиятлари жумласига унинг қизиқиш ва майллари, қобилияти, темперамент ва характери киради. Шу сабабли, раҳбар шахсга раҳбарлик қилганда ўз олдига инсон рухий хусусиятлари шаклланиши ва ривожланишини ўрганиши, унинг қизиқиш ва қобилияти, темперамент ва феълини билиш вазифасини қўйиши керак.

Шахснинг рухий хусусиятларини инсон фаолиятида ажратиб тушуниб бўлмайди, чунки киши қобилияти ва феъли хусусиятлари унинг фаолияти ва ҳуқига намоён бўлади. Инсон

хаёти ва оммавий фаолияти унинг рухий ҳолатини шакллантиради. Инсоннинг қандай ҳаёт кечириши, нима билан шуғулланишини билмай вужудга келганлиги, у ёки бу нарсага қобилият ривожланганлиги, феъли шаклланганлигини англаб бўлмайди.

Инсон аввало ўзини ижодий шахс сифатида баҳолайди. Ишчи меҳнатга бундай нуқтаи назардан қарашга дарров келмайди: моддий эҳтиёжлар бирламчи бўлиб, улар қониққандан сўнг нисбатан юксак инсоний эҳтиёжлар илгари сурилади.

Инсон фаолияти маълум рағбатлантирувчи омилларга асосланган бўлиб, маълум мақсадга эришишга қаратилгандир. Рағбатлантирувчи омил - мақсад муносабати инсон фаолияти ўзгичдир. Умумий маънода рағбатлантирувчи омил - бу инсонни фаолият юритиш учун ундовчи омил бўлиб, мақсад эса инсон уни амалга ошириш натижасида эришишни хоҳлаган нарсадир. Рағбатлантирувчи омил киши ҳуқуқининг ички қучидир. Психологияда узоқ ва қисқа рағбатлантирувчи омил ажратилади. Агар инсон фаолиятини рағбатлантирувчи омил ва ўз олдига қўйган мақсад яқин келажакка мўлжалланган бўлса, у қисқа муддатли, агар улар узоқ истикболни қамраб олса узоқ муддатли дейилади. Рағбатлантирувчи омил даражаси билан инсоннинг меҳнатга, ютуқ ва муваффақиятсизликка нисбатан бўлган муносабати узвий боғлиқдир. Фақат узоқ муддатли рағбатлантирувчи омил меҳнатга ижодий муносабатда бўлиш манбаидир.

Раҳбарга хос бўлган муҳим хусусият кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омилларни яхши билиш, ҳар бир кишини у ёки бу вазифани бажаришга қизиқтира олишдир. Бу айниқса, у ёки бу корхонага ишга кириб, уларни келажакда нима қўтишини билиш лозим бўлган ёшлар билан ишлашда муҳимдир. Раҳбар ишини ким ва қачон қайси скрипкани чалиши, қайси асбобда мусиқа чалишини ўрганган, ким нотўғри чалиши мумкинлиги, кимни қайси ерга қўйиш кераклигини билиши лозим бўлган дирижер меҳнати билан солиштириш мумкин.

Киши рухий хусусиятларнинг у бажарувчи иш талабларига мос келмаслиги ўз касбидан қониқмаслик уни ўзгартиришга ҳаракат қилишга, ҳато қилиш эҳтимоли ортишига ва натижада меҳнат унумдорлиги пасайишига олиб келади. аксинча, агар инсон ўз қобилиятини тўлиқ намоён қила олувчи иш билан банд бўлса, у ўз меҳнатидан мамнун бўлади, касбни тез эгаллайди ва меҳнат унумдорлиги юқори бўлади.

Инсон учун фақат моддий рағбат муҳим деб ҳисоблаш нотўғри. Унга жуда кўп нарса катта умумий ишда ўз хиссаси борлигини ҳис этиш, ўзини меҳнат орқали намоён этиш, ўз малакаси билан қурурланиши, ўртоқлари ҳурматига сазовор бўлиш ва х.к.лар ҳам муҳимдир. Кўпчилик кишилар шахсий фаровонликка бошқалар ҳисобига эришилган шахсий муваффақият орқали эмас, мамлакат иқтисодиётига қўшган меҳнати ҳисобига эришиш лозимлигини таъкидлайдилар.

Изданишлар меҳнат меҳнатга нисбатан муносабатга таъсир этувчи рағбатлантирувчи омиллар қуйидаги тартибда тақсимланишини кўрсатди: меҳнат моҳияти, иш ҳақи, юқори лавозимга эга бўлиш имконияти, ишнинг қизиқарлилиги, меҳнатни ташкил этиш, маъмуриятнинг ишчига нисбатан муносабати.

Хулоса

Бошқарув усуллари - раҳбарнинг ишлаб чиқариш корхоналарининг қўйилган мақсад вазифаларига эришишга раҳбарлик қилишни мувофиқлаштириш.

Бошқарувга қуйидаги услублар хос: иқтисодий. Ташкилий-фармойиш (маъмурий), ижтимоий рухий.

Бозор ҳўжалик раҳбарларидан ўткир зеҳн, ишга ижодий ёндашиш, кези келганда корхона фаолияти, иши учун таваккалчилик хусусиятларини талаб этади.

Буйруқ - раҳбарнинг ўз қўл остидагиларига маълум ишни белгилаган вақтда бажариш талабининг ёзма ёки оғзаки кўриниши.

Ижтимоий рухий билимлар асосини билмаган раҳбар одамларга таъсир эта олмайди.

Таянч иборалар:

Бошқариш усуллари, ахлоқий-психологик аспектлар, иқтисодий усуллар, ташкилий фармойиш усули, социал-психологик усуллари, ҳуқуқий усуллар, бозор, бизнес-режа, ташкилий-барқарорлаштириш, фармойиш усуллар, буйруқ.

Назорат саволлари:

1. Бошқарув усуллари деганда нимани тушунасиш?
2. Бошқаришнинг иқтисодий усуллариининг моҳияти нимадан иборат?
3. Бизнес – режанинг моҳияти нимадан иборат?
4. Бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усулини таърифлаб беринг.
5. Таъсир этишнинг ташкилий-барқарорлаштириш усулининг асосий мақсади нимадан иборат?
6. Таъсир этишнинг фармойиш усуллари қандай мақсадда қўлланилади?
7. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усулига таъриф беринг.
8. Касбий танлашнинг моҳияти нимадан иборат?

Адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси “Корхоналар тўғрисидаги”, “Тадбиркорлик фаолияти тўғрисидаги”, “Ўзбекистон Республикаси маъмурий-худудий тузилиши масалаларини ҳал қилиш тартиби тўғрисида” қонуни ва бошқалар.
2. Котлер Ф. Основа менеджмента. Пер.с англ. М.: Прогресс, 2002 й
3. Кортис Д. Найди свой путь в менеджменте. Ай-Кью, 2003 й.
4. Основа менеджмента. / Пер. с англ. Мескан М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 2004. - 720 с.
5. Оценка эффективности деятельности компании: Учеб. пособ. - М.: Вильямс, 2004. - 304 с.
6. Панфилова А.П. и др. Основа менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям. - СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
7. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
8. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

8-МАНЗУ: Бошқарув тизимида менежерлар фаолиятини ташкил этиш

Ўқув модули бирликлари.

- 8.1. Менежер меҳнатини ташкил этиш.
- 8.2. Бошқариш аппарати меҳнатини оптималлаштириш.
- 8.3. Меҳнат унумдорлиги.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзуну ўзлаштиргандан сўнг қуйидагиларни билади:

- менежер меҳнатини ташкил этиш тўғрисида дастлабки тушунчаларга эга бўлади;
- бошқариш аппарати меҳнатини оптималлаштиришни ўрганади;
- меҳнат унумдорлиги тўғрисида тушунчага эга бўлади ва уни қандай ўлчишлари ўрганади.
- мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.

8.1. Менежер меҳнатини ташкил этиш механизми.

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

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

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

Лавозим қўлланмалари ва қоидалар даврий равишда қайта қурилиб, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарув жараёнлари такомиллашиб борганлигини ҳисобга олган ҳолда тузатилиб, тўлдирилиб берилиши керак.

8.2. Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштириш

Бошқарув аппарати меҳнатини мақбуллаштиришга ягона ёндашувни таъминлаш мақсадида таъриф-малака маълумотномаси ҳам қўлланилиб, уларда ходимлар бажариши лозим бўлган ишлар ҳажми мураккаблиги, раҳбарлик лавозими турли бошқарувчилик вазифаларини бажарувчилар учун талаб этиладиган даража ҳамда иш стажи кўрсатилади.

Бошқарув иши технологиясида иш вақтининг катта қисми (70%) ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Шу сабабли ҳужжатлар алмашинувини доимо такомиллаштириб бориш лозим.

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

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

Ҳужжатларни бир хиллаштириш ва стандартлаш-менежер меҳнатини ташкил этишнинг муҳим йўналишидир. Стандарт бланкларни қўллаш хатолар камайишига ва натижада бошқарув ҳаражатлари қисқаришига олиб келади.

Ахборот ҳажми мунтазам ортиб бораётган шароитда менежер меҳнатини механизациялаш ва автоматлаштириш айниқса муҳимдир. Мутахассислар фикрига кўра бошқарув аппаратида ташкилий ва ҳисоблаш машинаси, алоқа воситалари ёрдамида 70% ишни механизациялаш мумкин экан. Менежер меҳнатини такомиллаштиришнинг муҳим йўналиши иш жойини мақбул ташкил этиш ва энг аввало, меҳнат хусусиятларини бўлинмалар ўзаро алоқасини ишлар муҳимлигини ҳисобга олган ҳолда жойлаштиришдир. Иш столлари, ускуна, жавон, картотекалар қулай ва қўл етадиган қилиб жойлаштирилиши керак.

Иш жойлари жойлаштирилиши ва уларни техника воситалари ҳамда ёрдамчи ускуналар билан жиҳозлашда узлуксиз ишлашни таъминлаш талабларини ҳисобга олиниши керак. Тажрибадан маълумки, иш жойини технология, эргономика, психофизиология, эстетика талабларига мувофиқ жойлаштириш меҳнат унумдорлигини ошириш (50% ва ундан кўпга) имконини беради.

Бошқарув аппарати меҳнати учун санитар-гигиена меъёрлари, температура, намлик, ёруқлик меъёрлари, шовкин даражаси, шунингдек меҳнат ва дам олиш тартибларини ҳисобга олган ҳолда шароит яратиш муҳим аҳамиятга эга.

8.3. Меҳнат унумдорлиги

Меҳнат унумдорлигига - психологик омил, ходимлар ва раҳбар, шунингдек ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар ҳам катта таъсир кўрсатади. Уларнинг кайфияти, меҳнат фаоллиги, охир натижада меҳнат натижалари бу омилга боғлиқ бўлади.

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

Менежерлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар мураккаблиги ва жавобгарлик ортиши бажариладиган ишлар турли - туманлиги улардан вақтни унумли тақсимланиши талаб қилади. Ўз фаолиятини режалаштиришни билмайдиган, фақат жорий масалалар билан шуғулланувчи менежерлар фақат бошқарув жараёнида вужудга келувчи у ёки бу вазият натижаларини таҳлил қилишгагина улгуриб, келажакда қилиниши лозим бўлган ишларни ҳал этиш учун вақт тополмай қоладилар.

Менежер фаолияти мақсадини белгилашда аввало ундан юқорироқ бошқарув тизими олдида турган вазифалардан келиб чиқиши лозим, чунки акс ҳолда бутун тизим фаолиятига тўғри келмайдиган (ёки қарама-қарши) иш кўриши мумкин.

Раҳбар иши суръатинингтезлиги унинг меҳнат фаолияти тўлақонли дам олиш билан, шунингдек иш куни давомида меҳнат турлари алмашилишини талаб этади, чунки фақат шундай қилинганда меҳнат юқори самарали бўлиши, иш қобилияти тўлиқ тикланиши мумкин.

Менежер меҳнатида мақбул иш суръатини ўрнатиш, у амалга оширувчи ҳаракатларнинг доимий тартибини ўрнатиш жуда муҳимдир.

Менежер иш вақтининг катта қисми ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Олинувчи ахборот (хат, фармойиш, ҳужжат ва х.к.лар) ҳажми жуда катта. Бундай ҳолда ахборотни “филтрдан” ўтказиш жуда муҳимдир. Раҳбарга фақат у ҳал қилиши мумкин бўлган ахборот берилиши лозим. Бу босқичда раҳбарга ахборотни ижрочилар ўртасида тақсимловчи котиб ёки ёрдамчи (референт) катта ёрдам кўрсатади. У малакали ходим бўлиши, бошқарувнинг барча бўлинмалари ва ташкилотлари фаолияти хусусиятини билиши лозим.

Раҳбар ва унга бўйснувчи бошқарув аппарати ўртасида мажбуриятларни мақбул тақсимлаш раҳбар иш вақтини самарали сарфлашда имкон беради. Ижрочиларга мавжуд қонунчилик доирасида иложи борица кўпроқ ҳужжатга имзо чекиши учун имкон бериши керак. Бу раҳбар вақтини тежаш, ижрочилар ташаббускорлиги ва жавобгарлигини ошириш имконини беради.

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

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

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

Мажлисида кўриладиган масалалар мавзуси қатнашчиларга улар тайёргарлик кўриш учун вақтга эга бўлишлари учун аввалдан эълон қилиниши лозим.

Йиғилиш ўтказиладиган сана, вақт ва жой аввалдан кўрсатилиши лозим, чунки унинг қатнашчилари ўз иш вақтларини режалаштиришлари керак.

Йиғилиш раҳбари аввалдан йиғилиш мақсади ва ўтказилиш шаклини белгилаш лозим.

Йиғилиш ўтказилиш тартиби, эркин, ишчан муҳокама учун шароит яратиш ҳам муҳимдир.

Раҳбарнинг кўплаб мажбуриятлари ичида ташриф қилувчиларни қабул қилиш ва суҳбат ўтказишни алоҳида ажратиб кўрсатиш лозим. қўл ортида ишловчилар ташаббуси билан қабул қилиш учун алоҳида вақт ажратиш муҳимдир, чунки “очиқ эшиклар сиёсати” ташқаридан демократик хусусиятга эга бўлсада, иш вақтини нотўғри сарфлашга олиб келади. Суҳбат давомида раҳбар саволлар бериш йўли билан ходимлардан улар ниятини аниқ билиб олиши, ўз илтимос ёки таклифларини асослаб беришига интилиши керак. Агар суҳбат раҳбар ташаббуси билан амалга ошадиган бўлса, ходим суҳбат вақти ва мақсади ҳақида маълумотга эга бўлиши керак. Бу ходимга масала мазмуни бўйича тайёргарлик кўриш психологик тангликка дуч келмаслик учун имкон яратади. Суҳбат давомида ўзаро ишонч муҳитини яратиш у муваффақиятли бўлишига имконият беради. Бунда раҳбар муҳаббат мақсади ва ходимнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Суҳбат охирида раҳбар албатта муҳокама этилган масала бўйича эришилган натижа ва уни кейинча ҳал этиш йўллари кайд қилиб кўйиши керак.

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

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

Хулоса

Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми ҳисобланади.

Менежер меҳнати предмети сифатида ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм элементлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли хужжатлар, бошқарув қарорлари олинади.

Замонавий менежерга юксак иқтисодий тафаккур, касб маҳорати, узоқни кўра билиш.

Социология ва рухшуносликка оид билим лозим.

Менежер касб маҳорати, маънавиятини оширишда корхона доимо ғамхўрлик қилиш даркор.

Таянч иборалар:

Менежер. Бошқарув меҳнати, бошқарув тизими, Япон усули, Амеика усули, менежерларни баҳолашда аттестация, рейтинг системаси, хужжатларни стандартлаш, назорат, таъриф-малака маълумотномаси.

Назорат саволлари:

1. Менежер моҳияти деганда нимани тушунаси?
2. Менежер меҳнатига ахборот оқимлари қандай таъсир кўрсатади?
3. Менежерлар фаолиятида йиғилишларни ташкил этишда нималар эътибор қилиш керак?
4. Ишлаб чиқаришнинг турли шароитларда менежернинг иш услуби, шу жумладан Япон ва Америка усуллариининг фарқи нимада?
5. Менежерларни танлаш ва қандай баҳолаш мумкин.
6. Ўзбекистонда менежерларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш усулларииндан қайсиларини биласиз?

Адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т., Ўзбекистон, 2003 й.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу “ Менеджмент”. - М: Экономист, 2004. - 288 с.
3. Волгин В.В. Автосервис. Производство и менеджмент: Учеб. пособ. М.: Дашков и К, 2004. - 440 с.
4. Ли Якокка. Карьера менеджера. Пер. с англ. М.: Прогресс, 2001 й

9- МАВЗУ. Ахборот ва коммуникация.

Ўқув модули бирликлари.

9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.

9.2. Бошқарув техникаси тушунчаси ва классификацияси.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари).Талаба бу мавзунини ўзлаштиргандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *бошқарув жараёнидаги ахборотлар тўғрисида тушунчага эга бўлади;*
- *бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлашни ўрганади;*
- *бошқарув техникаси турлари ва уларнинг классификациясини ўрганади, шунда уларни таълил қилади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

9.1. Бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш.

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

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

Ахборот бошқарув тизимида алоҳида бўғин бўлиб ҳисобланади. Унга қатор ўзига хос хусусиятлар мансуб бўлиб, улар ахборот бошқарувининг барча бўғинлари, барча вазифаларини қамраб олишига боғлиқдир. Ахборот - бу бошқарув аппарати фаолиятининг ҳам дастлабки нуқтаси, ҳам натижасидир, шунингдек, амалга оширилаётган ҳаракатлар мавжудлиги шарт, мустақкамлаш усулидир. Ахборот ҳажми ортиши билан бошқарув ахборотининг сифат кўрсаткичларига бўлган талаб ҳам ортиб боради.

Бошқариш жараёни бошқарув қарорларини қабул қилиш мақсадида ахборот тўплаш, узатиш ва қайта ишлаш, бошқарув буйруқлари кўринишида ахборот бериш ва уни ижрочиларга етказишдан иборат.

Ахборотнинг қуйидаги турлари мавжуд: статистик, оператив, иқтисодий, ҳисоб, молия, таъминот, кадрлар бўйича, технологик, конструкторлик, маркетинг, ижтимоий ва бошқалар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда иқтисодий ахборот алоҳида ўрин эгаллайди, чунки у кишиларнинг моддий бойликларини ишлаб чиқариш, тақсимлаш, айирбошлаш ва истеъмол қилиш жараёнидаги муносабатларини акс эттиради. Шу билан бирга фан-техника тараққиёти асосида ишлаб чиқариш ривожланишини акс эттирувчи илмий-техникавий ахборот аҳамиятини ҳам таъкидлаб ўтиш лозим.

Келиб чиқиш манбаасига боғлиқ равишда ахборот ташқи ва ички ахборот турларига бўлинади. Ташқи ахборот ташқи муҳитдан олинган хабарлардан иборат бўлади. Булар жумласига юқори ташкилотлар фармойишлари, режа топшириқлари, маҳсулотни сотиш шартлари ҳақида ахборотлар киради. Ички ахборот корхона ёки унинг бошқарув бўғинида шаклланиб, истеъмол қилинади. Корхона миқёсида улар жумласига цехлар томонидан режанинг бажарилиши, моддий-техникавий таъминот, маҳсулот таннархи, кадрлар, меҳнат унумдорлиги ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин.

Йўналиши бўйича ахборот - бошланғич ва бошқарувчи (раҳбарлик) ахбороти турларига бўлинади. Раҳбарлик ахбороти бошланғич ахборотни қайта ишлаш асосида қарор қабул қилиш натижасидир. Бошланғич ахборот доимо бошқарув тизимининг қуйи даражасидан

юқорироқ даражага қараб ҳаракат қилади, раҳбарлик ахбороти эса тескари йўналишда ҳаракатланади.

Ахборот вақт ўтиши билан турли аҳамият касб этади. Барқарорлик даражаси бўйича уни барқарор шартли-барқарор, ўзгарувчан турларга бўлиш мумкин. Барқарор ахборот узок муддат давомида ўз аҳамиятини ўзгартирмайди (корхона, унинг бўлинмалари номи, махсулот тури). Шартли-барқарор ахборот аҳамияти маълум муддат давомида сақланиб туради. Корхона миқёсида бундай ахборотга турли меъёр ва меъёрий ҳужжатларни (моддий, меҳнат сарфи, тарифлар меъёрлари)ни киритиш мумкин. Ахборотнинг бундай тури корхона бўйича умумий ахборотнинг 35% дан кўпини ташкил этади. Ўзгарувчан ахборот бошқарув объекти фаолияти ва унга мос ҳолда бошқарув жараёнлари ўзгарувчанлигини акс эттириб, қарор қабул қилиш учун тез қайта ишлашни талаб этади.

Бошқарув фаолиятида шунингдек, бошланғич ахборотни қайта ишлаш натижасида олинган хосила (иккиламчи) ахборотдан ҳам фойдаланилади.

Ахборотни рўйхатга олиш ва сақлаш мақсадида уни сақловчи турли воситалар инсон хотираси, ҳужжат, перфорация карталари, магнит ленталари, барабан диск, электр импульслар комбинациясидан фойдаланилади.

Ахборот йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этиб, у бошқарув жараёнини ахборот билан таъминлаш шаклида намоён бўлади. Ахборот тўғри, аниқ, ўз навбатида, объектив. Мазмунли ва қарорларни қабул қилиш учун тушунарли бўлиши керак. Ахборот ҳажми жиҳатидан кичик, мазмун жиҳатидан чуқур, унинг матни тушунарли ва содда бўлиши лозим. Корхонани ахборот билан тўғри алоқалар кўринишидаги турли-туман ахборот оқимлари воситасида таъминланиб, улар аниқ ишлаб чиқариш вазифасини хал этиш имконини беради.

Замонавий йирик корхоналарда ахборот ҳажми миллион ҳужжат сатригача этади, бу ўринда барча ахборот тез қайта ишланиши зарурлигини ҳам инобатга олиш зарур. Масалан, Тошкент авиация заводида кундалик бирламчи ахборот миллион кўрсаткични ташкил этади. Бундай шароитда ахборот билан ишлашни ташкил этиш бўйича қуйидаги қатор муаммоларни хал этиш лозим бўлади:

- мақбул ахборот тизимини ишлаб чиқиши;
- ахборот ақимларини шакллантириш усуллари ишлаб чиқиш;
- ахборот қабул қилиш ва юборишнинг мақбул усуллари танлаш;
- ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш;
- ахборотни қайта ишлаш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш.

Бу йўналишда олиб бориладиган барча ишлар ахборотни йиғиш ва қайта ишлашнинг ягона умумдават тизимини яратишни таъминлаши зарур. Ахборотлар йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этади. Ахборот тизими - ҳужжатлар ахборот оқимлари, алоқа каналлари ва бошқарув объектининг техникавий воситаларини қамраб олувчи мураккаб ахборот мажмуидир. Бошқарув объектининг қандайдир бир қисми бўйича ахборот йиғиндиси кичик тизимни ташкил этади. Мақбул ахборот тизимини ташкил этиш бошқарувнинг у ёки бу ташкилий тизимини лойихалаштириш ва унинг самарали фаолият юритишининг муҳим шартларидан бўлиб ҳисобланади.

Ахборот тизимлари оддий ва мураккаб тизим бўлиши мумкин. Оддий ахборот тизими уни қайта ишлашни талаб этмайди, ахборот манбасидан у истеъмол қилиниши жойигача етказишда ўзгариш юз бермайди. Бундай ахборот телефон ёки бошқа хабар бериш воситалари ёрдамида бир марта берилувчи хабар сифатида етказилади. Мураккаб ахборот тизимлари ахборотни қайта ишлашнинг механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражаси бўйича турларга ажратилади. **Биринчи** гуруҳга қўлда ёки энг оддий механизмлар ёрдамида қайта ишланувчи ахборот тизимлари киради. **Иккинчи** гуруҳга ахборотни тўплаш, қабул қилиш ва қайта ишлашда механизация кенг қўлланиладиган ахборот тизимлари киради. **Учинчи** гуруҳга маълумотларни комплекс механизация воситаси билан бирга автоматлаштириш элементларини қўллаб қайта ишлаш ва тўплаш қўлланилган ахборот тизимлари киради.

Ахборот қабул қилиш, узатиш ва қайта ишлаш цикли автоматлаштирилган ахборот тизими тўртинчи гуруҳни ташкил этади.

Ахборотни қайта ишлашда ЭХМлар қўлланиладиган бошқарув тизимлари автоматлаштирилган бошқарув тизими (АБТ) номини олган. АБТ қуйидаги вазифаларни бажаради:

- ахборот қабул қилиш;
- ахборотни қайта ишлаш;
- ахборотни сақлаш, йиғиш;
- бошқарув ташкилотига ахборот бериш;
- ижрочиларга буйруқ узатиш.

Илғор ахборот тизимини лойихалаштириш жараёни қуйидаги вазифаларни амалга оширишга асосланиши лозим:

- корхонада мавжуд ахборот тизимини таҳлил қилиш, ахборотнинг асосий йўналишларини ўрганиш;
- ахборот тизимининг иқтисодий-моделини ишлаб чиқиши; зарур ахборот хажми ва мазмунини аниқлаш;
- ахборот тўплаш ва қайта ишлаш учун техникавий воситаларни аниқлаш;
- ахборотни қайта ишлаш технологиясини яратиш;
- ахборот вужудга келиши ва фойдаланиш даврийлигини белгилаш;
- корхонада қўлланиладиган ахборот учун шифрлар тизимини яратиш;
- ахборотни узатиш ва қайта ишлашни автоматлаштириш ва механизациялаштириш қулай бўлиши учун стандарт маълумотларни лойихалаштириш;
- лойихалаштириш жараёнида олинган барча материалларни тартибга солиш ва расмийлаштириш.

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

Бошқарув техникаси тушунчаси ва классификацияси

Бошқарув техникаси - бу ақлий меҳнат техникаси, бошқарув тизимида ахборотни қайта ишлаш техникаси, бошқарув тизимида ахборотни қайта ишлаш техникаси. Техника воситалари қанчалик такомиллашган бўлса бошқарув технологияси, бошқарув меҳнатини ташкил этиш ва бутун бошқарув жараёни шунчалик самарали бўлади. Ҳисобларга асосан мамлакат иқтисодиётини мақбул бошқариш учун йил давомида 10 та элементар арифметик операция бажариши зарур бўлса, бошқарув аппарати ходимлари 10 та, яъни 10 минг марта кам операция бажариш қобилиятига эга эканлар. Бу муаммони муваффақиятли ҳал этиш учун бошқарув меҳнатини такомиллаштириш, ахборот тўплаш ва қайта ишлашни механизациялаш ва автоматлаштириш зарур. Бошқарув техникасини фақат ҳисоблаш машиналари билангина боғлаш нотўғридир. Дастлабки техника воситалари 100 йил бурун пайдо бўлган ручка, чизғичдан тортиб ЭХМ ва компьютергача бўлган техника воситаларини қуйидаги икки гуруҳга ажратиш мумкин: оргтехника ва ҳисоблаш машиналари.

Оргтехника воситаларига жуда турли-туман ускуна ва қуроллар (оддий қурол ва восита, ахборот олиш ва қайта ишлаш, кўчириш, кўпайтириш, алоқа воситалари ва ахборот узатиш, хизмат кўрсатиш, хизмат хоналари ускуналари) киради. Бошқарув меҳнати турли оддий қурол ва ускуналардан (қалам, ручка, идора дафтарлари, жадвал, график ва бошқалар) фойдаланишга асосланади. Энг сўнгги авлоддаги ЭХМ ва компьютерлар оддий техника воситалари (қалам ва чизғич) ўрнини тўлиқ боса олмайди. Қулай, оддий чидамли бу воситалар техника воситалари сингари жуда муҳимдир. Оддий қурол ва ускуналарни ахборотни қайта ишлаш босқичлари бўйича гуруҳларга ажратиш мумкин. Бу аввало ёзув воситалари (қалам, ручка, мўйқалам, трафарет), тасвир воситалари (график, диаграмма, назорат ва нозирлик ойналари, маршрут схемалари), ҳужжатлар сақлаш воситалари (токча, конверт, картотека, пефокарта ва х.к.), ахборот қабул қилиш ва мустаҳкамлаш воситалари (тарози, соат, ҳисоб машинаси, ўлчов воситалари, кўчирувчи машиналар), алоқа воситалари (телефон, АТС, раҳбар ва диспетчер коммутатори, радио алоқа, радиотелефон, сигнал

ускуналари, овоз бериш ускуналари), ахборот узатувчилар (овоз, нур, карточка, ойна, металл), бошқарув машиналарида қўлланиладиган ахборот узатувчилар (магнит ленталари, дисклар, қоғоз).

Хулоса

Ахборот - бошқарув учун зарурий хабар ва маълумотлар мажмуидир. Ахборотсиз бошқарув бўлмайди. Бошқарувчи ва бошқарилувчи системалар ўртасидаги боғлиқлик шакллари ишлаб чиқариш ахборотларидир. Иқтисодий ахборот - менежментда асосий роль ўйнайди. Ахборот системалари мураккаб ахборот тузилмалари бўлиб, у турли хужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар, автоматлаштирилган бошқарув системаларини ўз ичига олади. Раҳбар қабул қилган бошқарув қарорлар ва унинг маъноси ахборот хизматларига боғлиқ.

Коммуникация жараёни - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳаларига керак.

Таянч иборалар:

Ахборот, коммуникация. Коммуникацион жараён, бошқариш техникаси, вертикал коммуникация. Горизонтал коммуникация, ахборотни алмашиш жараёни, ахборотни узатиш каналлари, филтраци, кайта алоқа.

Назорат саволлари:

1. Ахборот нима ва унинг қандай турлари мавжуд?
2. Қандай ахборотлар ички ва ташқи ахборот дейилади?
3. Ахборотлар билан ишлашда қандай муаммоларни ҳал этиш лозим?
4. Ахборот тизимни лойиҳалаштириш жараёни қандай вазифаларни амалга оширади?
5. Бошқарув техникаси нима?
6. Бошқарув техникасининг қандай турлари мавжуд?

Адабиётлар:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.: “Ўзбекистон”, 2002
2. Войе Ҳаралд, Якобсон Уве. Рўночная экономика. Общество, предприятие, потребитель (в 15 книгах). М.: Внешнеторгиздат, 2000 й
3. Дейл Карнеги. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей, Выступая публично. М.: Прогресс, 2000 й
4. М.Шарифхўжаев, Я.Абдуллаев. “Менежмент”, Ўқитувчи 2002 й.
5. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
6. Тулаганова Д.С. Менежмент фанидан практикум. – Т.: Нашриёт. 2004 й.
7. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

10-МАВЗУ. Бошқарув жараёнида қарорлар

Ўқув модули бирликлари.

- 10.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва унинг турлари.
- 10.2. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунинг ўзлаштиргандан сўнг қуйидагиларни билади:

- бошқарув қарорларининг моҳияти ва унинг турларини ўрганади;
- қорғоналарда бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнини таҳлил қила олади.
- мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий хужжатларнинг мазмун-моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.

10.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва унинг турлари.

Менежер деб шундай кишини айтамызки, қачоники у ташкилий қарорларни қабул қилади ва у қарорларни одамлар (кишилар) орқали ҳаётга тадбиқ эта олади. Қарорларни қабул қилиш, ахборотларни алмаштириш сингари ҳар қандай бошқариш функциясини ажралмас (асосий) қисмидир.

Қарорларни қабул қилиш зарурлиги бошқарувчини бажарадиган ҳамма ишларини таркибига кирган бўлиши керак, унинг асосида мақсадлар шаклланади ва мақсадга эришиш йуллари белгиланади.

Шунинг учун бошқариш санъатида юқори натижаларга эришмоқчи бўлган ҳар бир инсон бошқариш қарорларини табиатни чуқур ургамоклари керак.

Демак ушбу курснинг асосий вазифаси келажакда бошқарувчини бўлишни касб қилмоқчи бўлганларга бошқариш қарорларини турлари, унинг самарадорлигини ошириш, ишлатилиш қоидалари (способў), бошқариш қарорларини ишлаб чиқишда таъсир қиладиган асосий омиллар билан таништириш ва уни чуқур урганишдан иборат.

Ҳар қандай одам ёши улгайган сари қарор қабул қилиш жараёнини амалиётда қўллаш ва уни самарасини сезмасдан иложи йўқ. Ахборотни узатиш қобилияти сингари қарорларни қабул қилиш хусусияти бу била оладиган (умение) қобилият бўлиб, у тажрибалар асосида ўсади ва ривожланади.

Ҳар биримиз кун давомида юзлаб, ҳаётимиз давомида эса минг-минглаб қарорлар қабул қиламиз. Демак **Қарор - бу муқобил (альтернатив) танловдир.**

Қарор қабул қилишга қўлаб мисоллар келтиришимиз мумкин. Масалан, ўнча катта аҳамиятга эга бўлмаган қарорлардан ишга қийиладиган қийимни ёки нонушта тайёрлаш учун меню танлашни олсак, ўндан қўра аҳамиятлироқ бўлган қарорларга иш ўрнини танлаш (иш жойини) ёки ўмр йўлдошни танлашни мисол қила оламиз, чунки нонушта тайёрлаш учун меню 50 та ортиқ оғдат турларидан ташкил топса, университетда тайёрланадиган мутахассислик 100 тадан ортиқ бўлиши мумкин. Қўндалик ҳаётимизда жўда ҳам ўзўқни ўйламасдан, қўқур таҳлил қилмасдан қарорлар қабул қилинади, м-н нонушта тайёрлаш. Лекин мутахассислик танланиб, институт ёки коллежни битиргандан кейин қарорга борилади, қандай яшаш мумкин, яъни яшаш шароитини белгилаш учун жўда қўп мўлоҳазар ўритилади таҳлиллар қилинади ва маслаҳатларасосида қарор қабул қилинади.

Айрим вўқтларда эса жўда аниқ бўлган қарорларни қабул қилиш учун жўда қўп вўқт сараланади, чўнки бўнда қандайдир тушўнтуриш қийин бўлган психологик омиллар қарорларни тезликда қабул қилишга ҳалақит беради. Мисол қилиб, айрим одамлар жўда қимматбаҳо нарсаларни (м-н автомобил сотиб олиш) тезқўрликда сотиб олишлари билан бўр қаторда, бир пўйабзал сотиб олишни жўда қўп ўйлайдиладир.

Аммо бошқариш жараёнида қарорларни қабул қилиш тартибга қўлинган жараён бўлиб, у шу хўсўсияти билан қўндалик ҳаётда қабул қилинадиган қарорлардан фарқ қилади.

Шахснинг қабул қилган қарори ҳаммадан аввал унинг ўзини хўсўсий ҳаётига таъсир қилади, жўда бўлса шахс билан бўглик бўлган жўда қам кишиларни фаўлиятига таъсир қилиши мумкин.

Менежер эса қарор қабул қилганда фўқат ўзига қаратилган ёки қаратиладиган таъсирларни ёки ҳаракатни ўйламасдан, балки уни ташқилотга ва қўп сонли ҳодимларга бўладиган таъсирни ўйлаб қабул қилади.

Янада мўхмўроғи, бўнда бошқариш қарорлари қўрхўнодағи қўп сонли ҳодимларнинг ҳаётига қескин таъсир қилади, аммо бошқариш қарорларини қабул қилишда бевўсита қатнашган ҳар бир одамга алоҳида олганда қамрўқ таъсир қилади.

Қарорларни ҳар бир менежер ўз нўқтаи назаридан қўрхўнани яхши фаўлият ўритишни ҳисўбга олган ҳолда қабул қилади. Бир ҳилда масалаларни ёчиш учун менежерлар ҳар ҳил қарорлар қабул қилиши мумкин.

Масалан, ишчилар ўзлари учун ажратилган қисқа мўддатли танафўсни (қўфе ичиш учун ажратилган 10 минут) қўзиб юборилганликлари ёки иш вўқтида жамўа ишлари билан шўгулланаётганликлари учун биринчи қўрхўнодағи менежер ишчилари иқтисўдий томондан жазўлаш яъни жарималар тулаш бўйича қарорлар қабул қилади. Иқкинчи қўрхўнанинг менежери эса ишчилар билан тушўнтуриш ишларини олиб бориш бўйича қарор қабул қилади, унинг фикрига ўта қаттиқ қўллик ишчилар ўртасида нарозилиқни келтириб

чикаради, ишдан бушашлар, прогулларнинг купайиши, кунимсизликни ошириш, меҳнат унумдорлиги пасайиши ва маҳсулот сифатини ёмонлашуви содир бўлиб.

Бунда раҳбарлар каттик-куллик билан суҳбатлар утказиш, агар шундан кейин ҳам ишчилар интизомни бузганларида уларни ишдан бушатиш кузда тутилган.

Йирик корхоналарнинг қабул қилган қарорлари фақат уз ҳодимлари учун эмас, балки атрофдаги одамлар учун ҳам катта кучга эгадир, яъни таъсири кучлидир. Масалан: бир вақтларда гуллаб- яшнаган Янги Англия бирданига бушаб қолди, бунда шу шаҳардаги туқимачилик ва енгил саноат корхоналарини мамлакатнинг жанубий ва бошқа қисмларига қучирилиши бўйича корхоналарнинг қабул қилган қарори уз таъсири қурсатган.

Айрим раҳбарларни қабул қилган қарорлари бутун бир тарихни узгартириб юбориши мумкин, м-н президент Трумэннинг қорори бўйича атом бомбасини қуллаш ҳақидаги руҳсат.

Ута муҳим ташкилий қарорларни қабул қилишга жавобгарлик бу жуда оғир маънавий ҳолдир, айниқса бундай жавобгарлик бошқаришнинг юқори бугинларида очикдан-очик намоён бўлади. Лекин ҳар қандай вазиятда ҳам менежер(қандай бошқариш бугинида бўлишида қатъий назар) хусусий мулк билан бевосита боғланган бўлади, у узига тегиши бўлмаган хусусий мулкни ҳимоя қилиши керак, бу ҳимоя бошқа кишилар орқали амалга оширилади, яъни менежер ёмон ишлаётган ишчини ишдан бушатиши керак, бу билан бир инсон яшаш шароити ёмонлашади, лекин ёмон ишчини қорхонада олиб қолиши, қорхона еки ташкилотни иш фаолиятига таъсир қилади, бу эса уз навбатида қорхона ҳужайналари ва унинг хизматчиларига салбий таъсир утказади. Демак, менежер уйламасдан қарорлар қабул қила олмас экан. Шунинг учун биз ҳаммадан аввал раҳбарлар еки менежерларни жуда ҳам оқилона, ҳар томонлама уйлаб қарор қабул қилиши бўйича ҳақатларини чуқур урганишимиз ва қарорларни турлари билан танишиб чиқишимиз керак(жадвал -1).

N	1-Режалаштириш.
1.	Бизнинг олий мақсадимиз еки бизнинг бизнеснинг табиати қандай?
2.	Бизнинг мақсадларимиз қандай бўлиши керак?
3.	Ташки муҳитда қандай узгаришлар содир бўлиши мумкин ва улар ташкилотнинг келажагига қандай таъсир қилади ва улар қандай акс этадилар?
4.	Биз уз мақсадимизга эришишимиз учун қандай стратегия ва тактикага асосланишимиз керак?

N	2-Фаолият юритишни ташкил этиш.
1.	Қорхонанинг иш фаолиятини қандай тизимларга ажратиш керак. Қандай блокларни (булақларни) бирлаштириш мақсадга мувофиқдир.
2.	Булақларни иш фаолиятини қандай мувофиқлаштириш керакки, бунда ишлар бир мақомда олиб бориши ва бир-бирига қарама-қарши туришларга йул қуйилмасин?
3.	Қорхонанинг ҳар бир бугинида қандай қарорларни қабул қилишни одамларга айниқса раҳбарларга ишониб топшириш керак?
4.	Ташки муҳитда содир бўлган узгаришлар асосида қорхонанинг иғч тизимини узгартириш мақсадга мувофиқми?

N	4 -Асослаш (Далиллаш)
1.	Менинг қуп оғимдагилар нималарга муҳтож?
2.	Қорхона уз олдиға қуйган мақсадиға эришишиға қаратилган фаолиятида эҳтиёжлар қандай миғдорда қондирилади?
3.	Қул оғидағи ҳодимларнинг меҳнат унумдорлиғи оғди, ишға бўлган қизиқишлари оғган бўлса, бу нималар асосида амалға оширилади?
4.	Ҳодимларни ишға бўлган қизиқишларини ва унумдорлиғини ошириш учун биз, яъни нималар қила оламиз?

N	4 -Назорат
1.	Иш натижаларини қандай улчаш зарур?
2.	Иш натижаларига баҳо беришни тез-тез амалға ошириш керакми?

3.	Канчали биз олдимизга куйган мансадларимизга эришдик.
4.	Олдимизга куйилган максадимизга етарли даражада эришмаган булсак, бу кандай пайдо булди ва уни яхшилаш учун нималар килиш керак?

Ахборотларни узатиш жараенига кура, карорларни кабул килиш хам бошқариш фаолиятининг хамма сохаларида хам уз аксини топади. Карорларни кабул килиш бошқарувининг кундалиг вазифасининг бир кисмидан Проф. Френк Харрисон шундай деган: "Карорларни кабул килиш - бу хар бир турдаги ташкилотни бошқаришнинг интеграл (ажралмас) кисмидир. Худди мана шу сохада билимдон булган менежер бошка касбдаги ходимлардан фарк килади, бунда яна энг мухими самарали ишлаетган менежернинг самарасиз ишлаетган менежердан карорларни тугри кабул килиш фарки билан оширилади.

Проф. Минцберг узининг таълимотида куйдагиларни асослаб берди, яъни шахслар орасидаги муносабатларни белгилаш ахборотларни алмаштириш ва кабул килишда хар бир рахбарнинг тутган урни катта ахамиятга эгадир. Айникса карорларни кабул килишда Минцберг рахбарлар учун хос булган 4 та хусусиятни белгилаб беради :

-тадбиркорли;

-ишдаги ноконунларни тузатувчи мутахассис;

-ресурсларни таксимловчи;

-битимларни таъминлашга эришувчи мутахассис(специалист по достижению соглашений).

Менежернинг иш фаолияти асосан бошқариш вазият(уровня) га купрок боглик булади, шу сабабли хар-хил корхонада, хар-хил вазиятда карорлар хар-хил кабул килиниши мумкин. Мана шундай тез-тез узгарувчанликда карорларни тугри кабул килиниши катта ахамиятга эга .

Юкорида айтилгандек, карор-бу альтернативларни танлашдир,яъни бир канча савллар жавоб топиш демакдир.

Хозирги ута мураккаб,жуда тез узгариб турадиган ташкил килишлар дунёсида жуда купальтернативлар менежернинг ихтиёридадир, ишнинг учун хам гурух одамларнинг максadini шакиллантириши, унча эришиш йулларини излаш учун хам жуда куп саволларга жавоб топиш максадга мувофикдирю.

Хар бир бошқариш функциясини бир канча умумий ,хаётий зарур карорлар ва уларни хётга тадбик этиш билан богликдир Бундай карорлардан баъзилари куйдаги чизимда курсатилган.

Ташкилий карорлар - бу шундай танловки, рахбар уз вазифасини бажариши учун эгаллаган лавозими доирасида бундай танловни амалга оширини мумкун.

Ташкилий карорларни максади-бу ташкилотни олдига куйган вазифасини бажаришга каратилган харакатларни таъминлашдир. Шунинг учун хам энг самарали ташкилий карор булиб шудай шундай карорлар хисобланадики, у пировард натижада ташкилотни уз максадига (фойда олиш, махсулот ишлаб чикариш, хизмат курсатиш). Эришишдаги энг катта улуш кушади ва хакикатда ишлаб чикаришда кенг кулланилган(реализован) булади.

Нобел мукофатини лауреати - иксодчи Герберт Саймон программалаштирилган терминини, компьютер технологияси тили буйича кабул килишда ишлатган,яъни унда юкори даражада тизимларга ажратилган карорларни тушунтирди.

Программалаштирилган карорлар бу аник кетма-кетликда бажариладиган харакатларни ишлаб чикаришга куллаш натижаси булиб, бу масалани ечиш учун математик тенгламалардан фойдаланилади.

Бунда, коида буйича бажарилиши керак булган альтернативалар чекланган булади, ва шунга кура танлов хам аник белгиланган йуналишлар чекланишлар доирасида амалга оширилади,

Масалан, шифохонага навбатчилик килиш учун хамширалар жадвали тузиладиган булса, унда беморлар сони ва уларга хизмат корсатиш иши буйича навбатчилик жадвали тузилади, агар 1 та хамширага 5 та бемор тугри келса,50 та бемор даволанаётган булим учун 10 та хмашира керак.

Худди шунга ухшаб молиявий булим рахбаридан кимматбахо когозларга ,акцияларга , облигацияларга пул ажратиш учун шулардан кайси бири корхонага куп фойда келтиришига

кура таълаб килинади яъни оддий ҳисоблар асосида ҳар бир вариант алоҳида ҳисоблаб чиқилади ва энг фойдалилиги танлаб олинади.

Программалаштириш- самарали ташкилий қарорларни қабул қилишда энг муҳим ёрдам воситаларидан бўлиб ҳисобланади.

Қарорларни қандай бўлинишини аниқлаб, раҳбарлик ҳатто қилиш эҳтимолини қамайтиради. Бу эса уз вақтида бир хил вазият учун ҳар-хил янги қарорларни ишлаб чиқиш учун вақт сарифланиши иқтисод қилишга ёрдам беради. Демак раҳбарлик аниқ бир кетма-кетликда амалга ошириладиган вазиятлар учун программалар тузиб чиқади. ундан тулик фойдаланишга ҳаракат қилади.

Қарор қабул қилиш процедура (қоида) си ҳақиқатда тугри ва мақсадга мувофиқ эканлиги раҳбар жуда ишонган бўлиши катта аҳамиятга эга. Агар программалаштирилган қарорлар мақсадга мувофиқ бўлмаса ёки нотугри бўлса, унинг асосида қабул қилинган қарорлар ҳам самарасиз бўлади, бунда жуда қуш ва энергия бэхуда сарф бўлиши билан бир қаторда раҳбариятни менежерларга бўлган ҳурмати йуқолади, чунки нотугри қарорлар асосида факат қорхонанинг ичида фаолият қурсатадиган ҳодимлар эмас, балки ташқаридаги шу билан боғлиқ ҳодимлари билан ҳам жабириланиши мумкин. Чунки раҳбарият қабул қилган қарорларда " нима учун" деган саволга жавоб бера олмас эканлар, бу қун ҳолларда қишилирни ҳафа қилиши ва норозиликка олиб қелиши мумкин.

Ҳар бир раҳбар қуйдаги саволларга жавоб бериши шарт!

1. Бозорда Сизнинг фирмангизни имиджи (мавқеи) қандай ?
2. Унинг бош-буш томонлари нимада?
3. Ҳаридорнинг қандай талаблари ёки эҳтиёжлари(нуждў) қондирилмайди?
4. Бизнесдаги стратегиямиз нимадан иборат, уни қандай қилиб такомиллаштириш мумкин.

Ҳал қилиниши қерак бўлган масалани ута янги бўлганда вазиятнинг ички тизими аниқ бўлмаса, ёки вазият номаълум факторлар билан ута боғлиқ бўлганда программалаштирилмаган қарорлар қабул қилинади.

Бундай вазиятда аввалдан бақрилиши қерак бўлган ишларни кетма-кетлиги, яъни ҳаракатларнинг кетма-кетлигини тузиш мумкин бўлмаганлиги учун, раҳбар қарор қабул қилиш тартибини (процедура) тузиши қерак . Шуега қура программалаштирилмаган қарорлар турига қуйдагиларни қиритиш мукин:

- 1.Ташқилотларни мақсади қандай бўлади :
2. Махсулот стифати қандай яхшиланади:
3. Бошқариш бўлинмалари тизимини қандай такомиллаштириш мумкин:
4. Ҳодимларнинг меҳнатини асослашни қушайтириш ва бошқалар ;

Юқоридаги вазиятлар программалаштирилмаган қарорлар қабул қилинишидаги асосий сабаблар бўла олади. лекин шу билан бир вақтда раҳбар ушбу масалаларни ҳал қилинишининг бир қанча вариантларига эгадир.

Амалиётда программалаштирилган ва программа-лаштирилмаган бошқариш қарорлари соф ҳолда жуда қам учрайди.Улар асосан қундалиқ ёки мутлақо янги қарорлар қабул қилиниши билан боғлиқ бўлган вазиятларнинг энг охириги қуринишидир. Бундай қарорларнинг ҳаммаси асосан охириги натижа ёки вариант бўлади.

Жуда қам миқдордаги программалаштирилмаган қарорлар шундай тизимлардан иборат бўлади, бунда қарор қабул қилган шахснинг шахсий ташаббуси сезилмайди ёки қикариб юборилади(исключается).

Ҳар қандай вазиятда яъни программа-лаштирилган қарорлар қабул қилишда энг мураккаб вазият учун танлаш метеорологияси фойдадан ҳоли эмас. Лекин қарорларни ишлаб чиқишда, асосланган қарорлар қабул қилинишида программалаштирилмаган ташкилий қарорларни аҳамияти катта.

Биз ташкилий қарорларни қабул қилиш жараёни билан танишар эканмиз, у асосан бошқариш жараёни билан бир яхлитлққа эга (в целом), уни алоҳида қориб чиқиш мумкин эмас.

Юкорида корсатилгандек, режалаштиришнинг ҳамма функциялари, фаолиятни ташкил килиш, асослаш ва назорат рахбарлардан тугри карорлар ишлаб чиқишни таълаб этади.

Шунинг учун асосий мақсад бўлиб юкори самара берадиган карорларни қабул қилишдир. Бунда энг асосий элемент бўлиб рахбарларнинг шахсий карорлари, шахсий ташаббуслари ҳисобланади.

10.2. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни

Бошқарув муаммоларини урганувчи мутахассис Роберт Кац шуни курсатадики, ҳар бир қабул қилинган қарор шунчалик қарама-қарши қимматли фикрларни, мақсадларни ва мезонларни тенглаштириши лозимки бунда у ҳар қандай нуқтаи назарда қараганда ҳам оптимал қарордан ёмонроқ бўлади. Ҳар қандай қабул қилинган қарор ёки танловларни бутун қорхонага таъсири бўлиб баъзи қисмларига салбий таъсир курсатади. Шунинг учун ташкилотга тизимли ёндашув нуқтаи назаридан қараш лозим. Бошқариш қарорларини ташкилотнинг ҳамма бўғинларига таъсирини ҳисобга олган ҳолда қабул қилиш керак. Самарали ишловчи рахбар ўзи танлаган альтернатив ва муқобил қарорларни аҳамиятли қамчиликларга эга деган фактни тушунади ва қабул қилади. У барча омилларни ҳисобга олган ҳолда бажарилган ишнинг натижавий нуқтаи назардан маъқулроқ бўлганлиги учун бундай қарорни қабул қилади. Ташкилотларга рахбарлик ишида ухшаш ҳолатлар жуда оз учрайди, шунинг учун қабул қилинган энг яхши қарорларнинг натижаси факат олинган даромадлар ёки манфаатдорлиги билан ўлчанади.

Самарали ишлайдиган одамлар қундалик ҳаётда омаддироқ инсонлар деб ҳисобланадилар. Улар шундай шахс ҳисобланадиларки, қабул қилинган қарорлардаги қамчиликлар уларнинг иродасини сингдира олмайди. Бу одамлар қарор қабул қилмаслик, яъни ёмон қарор қабул қилишга нисбатан қоникарсиз ёки бўлмаса ёмонроқ ҳаракат ҳисобланишини тушунадиган қишилардан ҳисобланадилар. Аммо шундай ҳолатлар учрайдики, ёмон қарор қабул қилишни рад этиш энг яхши қарор бўлади.

Масалан, қушимча маълумотлар тез орада етиб қелиши арафасида бўлса, вақт ҳам бунда етарли даражада бўлса, вақт ҳам бунда етарли даражада бўлса бунда қарорни қабул қилиш тавсия этилмайди.

Қарорларни қабул қилиш жараёнларини қуриб қикканда йккита ҳолатни эътиборга олиш зарур. Биринчиси, қарорларни қабул қилиш қоидага қура осон ҳисобланади. Бунда инсон қилган ҳамма ишларни, ҳаракат йуналишлари қарорларни тугри танлашга олиб қелади. Аслида тугри қарорларни қабул қилиш осон эмас. Иккинчиси, шундан иборатки, қарорларни қабул қилиш - психологик жараёндир. Инсон ҳулки ҳар доим ҳам мантиска эга бўлавермайди. Баъзан бизни мантик ҳаракатлантирса, баъзан эса ҳиссиётлар. Шунинг учун қарорларни қабул қилишда рахбарлар томонидан қулланиладиган усуллар оддийдан мураккабга қараб ўзгаради.

Ҳар қандай аниқ қарор қамдан қам қандайдир турқумга тегишли бўлса-да, қарорларни қабул қилиш жараёнини индуктив, мулоҳазаларга асосланган ёки рационал ҳарактерга эга деб тасдиқлаш мумкин.

Соф интуитив қарор - бу уни тугри эканлигини ҳис этиш асосида қилинган танловдир. Қарор қабул қилувчи шахс ёки альтернатива бўйича «тарафдор» ва «бетараф» ларни онгли равишда тақсимлаб ўтирмайди ва вазиятни тушунишга ҳам муҳтож эмас. У факатгина қарор қабул қилади. Биз айтмоқчи бўлган ихтидорлик ёки олтинчи туйғу аслида индуктив қарордир.

Юкори бўғин бошқарувчиларни фаолиятини текширишига қура, 80% дан ортик сурок қилинган рахбарлар «аҳбротларни норасмий алмашилиши ва туйғу» туфайлигина ўзларида аниқ бир жиддий муаммони топишга эришилганликларини айтишган.

Мураккаб ташкилий вазиятда мингга яқин танлаш вариантлари мавжуд. Мисол учун, етарли маблагга эга бўлган қорхона ҳар қандай маҳсулот ишлаб қикариши мумкин. Аммо қорхона юкори даромадга факат маълум бир турдаги маҳсулотларни ишлаб қикариши ва сотиши орқалигина эришилиши мумкин. Ундан ташқари бир қатор

холатларда рахбар танловининг мумкин булган оптимал вариантларини билмайди. Шундай қилиб факатгина интуицияга асосланувчи бошқарувчи тахмин қилинмаган тасодифларга дуч келади. Статистика нуктаи назаридан факат туйғу асосида қабул қилинган қарорларнинг аниқлиги ва тугрилигининг имкони чеклангандир ёки жуда кам.

Бундай қарорлар баъзан интуитив бўлиб қуринади, чунки улар мантикан муқаррар эмасдир. Мулозалар асосида тузилган қарорлар бу билим ва тупланган тажрибага асосланган қарор (Танлов)дир.

Инсон илгари бундай вазиятда нима қилингани ҳақидаги билимларини айна пайтда қарорни (танловни) альтернатива вариантлари натижаларини маълумотларида (спрогнозировать) қўлайди. Уз ақлига асосланиб, у илгари муваффақият (омад) олиб келган альтернативани танлайди.

Ташкилий қарорларнинг асоси ҳисобланган мулоҳаза фойдалидир, чунки ташкилотда буладиган қўпгина вазиятлар тез-тез қайтарилиб туриш тенденциясига эга. Бу пайтда илгари қабул қилинган қарор «олдингисидан ёмон эмас» деган иборани келтириб чиқаради.

Мулохазалар асосида қабул қилинган қарорлар бошқарувчи томонидан қабул қилинганлиги учун, у қарорнинг қабул қилиниш тезлиги ва арзонлиги қаби хусусиятларига эгадир. У ақлга, соғлом фикрга асосланади, аммо ҳақиқий соғ фикр кам учрайди. Айниқса қарор қабул қилишда атрофдагиларнинг таъсирига тез учрайдиган рахбарлар мулоҳаза юритиб, соғлом фикр юрита олмайдилар. Ажабланарлиси шундаки, вазият ўзига ҳослиги ёки мураккаблиги билан ажралиб турганда қарор қабул қилиш учун факатгина мулоҳазанинг ўзи етарли эмас. Чунки мулоҳазани вазият билан солиштириб бўлмайди, бунда вазият ўта янги. Шунинг учун ҳам бу ерда рахбар мантикан қарор қабул қилмайди, чунки бу вазиятда тажрибага эга эмас. Бунда ҳар қандай вазиятни, айниқса ташкилот учун янги ҳисобланган вазиятни мисол қилиб олиш, мумкин. Мисол учун ишлаб чиқарилаётган буюм ассортиментида ўзгартириш янги технологияни ишлаб чиқиш ёки эскидан кескин фарқ қилган рағбатлантириш тезлигини қўллаш ва бошқалар.

Мураккаб вазиятда мулоҳаза салбий бўлиши мумкин, чунки эътиборга керак булган омиллар жуда қўпдир. Инсон ақли имкониятлари чегаралангандир ва бу омилларни ҳаммасини инсон эътиборга ололмаслиги ва таҳлил қила олмаслиги мумкин.

Мулоҳаза ҳар доим тажрибага ҳаддан ташқари асосланиш ва берилиш рахбарни илгариги ҳаракатлари йўналишида қарор қабул қилишга олиб келади. Бу тарзда иш юритиш рахбарни қўпдан самара берадиган альтернативаларни қўлдан бўй беришига сабаб бўлади. Мухими қўпроқ йиғилган тажриба ва мулоҳаза қилиш тарафдори булган рахбар англаган ва англамаган ҳолла янги соҳаларга кириб бориш имкониятларидан фойдаланишдан қўчиши мумкин. Агар тажрибага асосланса охиригача етказилса, фаолиятининг янги соҳаларининг асоси фалокатга ўчраш мумкин. Семантика бўйича мутахассис Стюарт Сейз айтганидек, қўпчилиқ рахбарлар биртомонлама фикрлашнинг қўли ҳисобланади. Қўпинча биз қўидаги сузларни эшитамиз:

«Биз ҳар доим шундай қилар Эдик».

Аслида янгилик ва мураккаблиққа мосланиш ҳеч қачон осон бўлмайди. Ёмон қарор қабул қилиниши туфайли муваффақиятсизлиқ ҳавфини истисно қилиш мумкин эмас. Лекин қўпгина ҳолларда рахбар мақсадга мувофиқ равишда ёндашиб, қарорни тугрилиқ эҳтимолини ошириш мумкин, яъни оқилона қарорлар қабул қилиши мумкин.

Оқилона ва мулохазалар асосидаги қарорлар билан мақсадга мувофиқ ёки оқилона қарорлар ўртасидаги фарқ шундан иборатки, бунда оқилона қарорлар илгариги тажрибага асосланган эмас. Мақсада мувофиқ қарорлар пастда келтирилган объектив аналитик жараён ёрдамида асосланади. Бунда рахбарни қарор қабул қилиниши эмас балки, бу қарорни қўллаш натижасида қелиб қикадиган муаммолар қизиктирилади.

Қарор қабул қилишдан олдин 2та асосий нарсага қараш лозим. Биринчиси шундан иборатки қандай қарор қабул қилишда қандай қоида таққослашда енгил. Яхш

карор қабул қилиш қийин. 2нчи қисми шундан иборатки, қарор қабул қилиш - бу психологик жараён бўлиб ҳисобланади. Таҷрибаларга асосланиб айтишимиз мумкинки қабул қилган қарорларимиз ҳар доим ҳам мантиққа тугри қелавермайди. Биз баъзида мантиққа асосланиб иш юригсак, баъзида ҳиссиётга берилиб иш юритамиз.

Хулоса чиқаришга рапионал ёндашиш қуйида қурсатилган. Бу ерда асосан эсда тутиш қеракки, бошқарувчи психологик таъсири остида бўлади. Бу вақтда, йигилган таҷрибалардан фойдаланилади. Кейинчалик бошқарув қарорларини қабул қилишга баъзи бир факторлар ва жараёнларнинг таъсирини қуриб чиқамиз. Лекин ҳар қандай аниқ қарор баъзида қайсидир категорияга тугри қелади. Тасдиқлаш мумкинки қарор қабул қилиш жараёни интуитив, асосланган, ёки рационал қарактерга эга.

Ҳақиқий интуитив қарор деганда киши узи қилган тугри қарорни танлаб билишни тушунамиз. Қарор қабул қилувчи шахс ақлий таққослаш билан шугулланмайди, у ҳатто шу жараёни тушунишга муҳтож эмас. Одам, шунчаки танлайди. Биз номлайдиган олтинчи сезги бу интуитив ечимдир. Бошқариш бўйича мутахассис Питер Шодербек айтадики «муаммолар ҳақида ахборот ошган вақтда урта звенодаги раҳбарларнинг қарорлари озгина бўлса ҳам ёрдам беради. Юқори табаканинг вақили олдингидек узининг ҳиссиётига таянадилар». Бундан ташқари АБМ бошқармага, маълумотларга қупрок аҳамият беришга имқон беради.

Ташқилий қарор қабул қилиш ҳар бир бошқарувчининг қундалиқ ишидир. Проф. Ф. Хоренсоннинг айтишича қарор қабул қилиш бу ҳар қандай ташқилотни бошқарувчининг интеграл қисмидир. Бундан ташқари бошқарувчининг лаёқати менежерни менежердан эмас, балки самарали ишлаётган (самарасиз) менежернинг самарасиз ишлаётган менежердан фарқида уз ифодасини топади.

Проф. Мильбергнинг ишлари қуриб чиқилганда шунини таъқидлаб утилгандики ҳар бир бошлиқ шахслараро муносабатлардан информация алмашинуви ва қарор қабул қилиш масаласида уз ролига эга. Қарор қабул қилишда Мильберг 4 та бошлиқнинг ролини қурсатган.

1. Тадқикотчи
2. Ишдаги қамчилиқларни тузатуви мутахассис.
3. Ресурсларни тақсимловчи.
4. Битимларга эришувчи мутахассис.

Турли бошқарув жараёнларида қабул қилинаётган қарорларда ҳам фарқ бор. Юқорида аниқланганидек қарор қабул қилиш қилиш альтернатив тоқламдир. Бу дегани бир неча саволларга жавоб демақдир. Ҳозирги тез узғарувчан дунёда қупгина альтернативалар бир гуруҳ одамлар олдиға қуйилган мақсадни амалға ошириш ва эришиш учун менежерлар ихтиёрида бўлади. Ҳар бир бошқарув функцияси бир неча умумий ҳаётӣ муҳим қарорлар билан боглиқдир.

Муаммоларни оқилона ечишнинг босқичларини қуриб чиқиш, қийин вазиқаларда самаралироқ қарор қабул қилиш мумқин бўлган тавсиянома сифатида ҳизмат қилиши лозим. Аммо бу бошқарув усули бошқалар синғари вакуумда қулланилмайди. Ташқилотлар мураккаб объектлар ҳисобланади, бошқарув усуллари уз урнида янада мураккаб бутунлиқнинг қисмлари ҳисобланади. Модомики ташқилий ҳаракатлар мураккаблиқлар ҳос экан, бошқарув қарорларига эса инсонлар томонидан қабул қилинар ва уларға таъсир этар экан қарорларни қабул қилиш вақтида бир қатор омилларни эътиборға олиш лозим.

А) Раҳбарнинг шахсий баҳоси.

Шахсий баҳолар муқимлиқни, сифатни ёки яхшилиқни субъектив равишда, белғилашни уз ичига олади. Баҳолар қарорларни қабул қилишда ҳаракат альтернативларини танлашта тугри қелганда инсонға исталган йуналишни қурсатуви қомпас сифатида намоён бўлади. Нақат ижтимоӣ жавобғарлиқ ва этика билан боглиқ бўлган масалалар, балки ҳамма бошқарув қарорлари қимнидир қимматбаҳо тизимлари пойдевори асосида қурилган. Ҳар қандай инсон узининг ҳаракатини аниқловчи ва қабул қилаётган қарорларига таъсир қурсатуви қимматбаҳо тизимға эғадир. Тадқикотчилар тақдиқлайдики, қимматли ёки аниқ мулжални белғилаш

карорларни қабул қилиш усулларига таъсир этади. Америкалик бошқарувчиларнинг фаолиятини урганишга бағишланган биринчи тадқиқотлардан бирида қўрсатилгандек, уларнинг қарор қабул қилиш усулларида ижтимоий, лийний ва эстетик акцентларга нисбатан иқтисодиёт, сиёсат ва илм-фан эътибор сезиларли даражада юқори эканлиги қўрсатилган. Қарорлар қабул қилишда, бошқарувчиларни қарор қабул қилишдаги мулжаллар бир-биридан фарқ қилади. Мисол учун, австралиялик раҳбарлар бошқарувга юмшокрок ёндашувни керак маъқул деб билишади ва у қўл остидагиларга қўп эътибор ажратишади, жанубий кореяликлар қўчга қўп эътибор беришади ва бошқаларни муаммоларини яхши қабул қила олмайдилар. Японлар юқорида турувчиларга ҳурмат билан қарашади ва компанияда созиқликлари билан ажралиб туришади.

Айрим ташкилотлар қўп раҳбарлар томонидан қабул қилинаётган ва тасдиқланган қарорларни қабул қилишни асос қилиб оладилар ва бунда ташкилот кооператив декларациялардан фойдаланишади.

Оптимал қарор қабул қилишда раҳбар шахсларни берган баҳоларининг хилма-хиллиги қанчалик салбий таъсир қўрсатса, иш билан бир қаторда салбий қарор қабул қилиш муҳити ҳам қатта аҳамиятга эга.

11-мавзу. Бошқарув маданияти ва услуби

Ўқув модули бирликлари.

11.1. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари.

11.2. «Рақбар – бошқарув услуби» тушунчаси.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунини ўзлаштиргандан сўнг қўйидагиларни билади:

- *бошқарув маданиятининг асосий элементлари тўғрисида тушунчага эга бўлади;*
- *рақбар бошқарув услубини ўрганади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

11.1. Маданият ва бошқарув.

“Маданият” тушунчаси ривожланиши даражасининг умумлаштирувчи қўрсаткичи бўлиб, бир қанча маънони билдиради. Масалан, жамият маданияти, айрим шахс маданияти, ва ниҳоят, инсон фаолиятининг айрим тури маданияти ҳақида сўз юритиш мумкин. Инсон фаолияти моддий ва маънавий бойликлар яратувчи турларга бўлинади. Шу сабабли, моддий ва маънавий маданият фарқ қилинади.

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

Инсоният маданияти ўсувчан, ўзгарувчан, чунки ҳозирги авлод аввални авлодлар маданий қадриятларидан ижодий фойдаланиш асосидагина янада ривожланиши мумкин.

Ўзбекистоннинг ноёб маданияти йиллар, асрлар давомида шаклланиб, уни сақлаш, ривожлантириш қўп миллатли республиканинг юқори маълумотли инсонлари - фан, адабиёт, санъат арбоблари вазифасидир.

Инсон ҳаёти фаолиятининг муҳим таркибий қисми бутун инсоният томонидан жамланган маданий бойликка эга бўлиши, шу жумладан бошқарув маданиятини эгаллашдир.

Бошқарув маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда қатта бошқарув тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Бошқарувнинг вужудга қелиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир. Чунки, бошқарув йўллари,

усуллари, восита ва услубларига танқидий баҳо бериш йўли билан, уларнинг энг яхшилари жаҳон тажрибасида қўланиши учун ажратиб олинди.

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

Бошқарув маданияти даражаси ходимлар, айниқса, менежерлар маданиятини, бошқарув жараёни маданияти, бошқарув техникаси, меҳнат шароитини акс эттирувчи кўрсаткичлар бўйича баҳоланади. Бошқарув маданияти унсурларининг турли-туманлиги бошқарув жараёнида турли-туман меъёрларга, жумладан, ахлоқий, ҳуқуқий, иқтисодий, ташкилий, техникавий, эстетик меъёрларга риоя қилиш заруриятини келтириб чиқаради.

Ахлоқий меъёрлар инсоннинг ахлоқ ва одоб соҳасидаги хулқини тартибга солади. Улар жумласига ижтимоий бурчни тўғри тушуниш, киши ўртасида инсоний муносабат ва ўзаро ҳурмат, виждонлилик, ҳақиқатгўйлик, камтарлик ва ҳ.к.лар киради. Бошқарув жараёнида ахлоқий меъёрларга риоя қилиш унинг маданияти юқори даражасидан далолат беради.

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

Иқтисодий меъёрлар корхона фаолияти жараёнида эришилиши лозим бўлган иқтисодий кўрсаткичларни белгилайди. Улар жумласига молия-кредит меъёрлари, ссудалар олиш тартиби, амортизация меъёрлари, махсулотнинг ҳисобланган баҳоси, фойда меъёри, рентабеллик меъёри, фондлар учун тўловлар, бюджетга тўловлар, иқтисодий рағбатлантириш меъёрлари киради.

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

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

Эстетик талаблар ва меъёрлар ҳам бошқарув жараёнида қўлланиладиган техника воситалари ва ускуналари, ҳам бошқарув ходимларини ўраб турувчи ташқи муҳит учун белгиланади.

11.2. Бошқарув маданиятининг асосий элементлари

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

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

Бошқарув ходимлари маданияти кўп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув илмини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни ўз фаолияти жараёнида қўллай олиш билан ҳарактерланади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот менежери ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасида мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсунди. Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик, инсонга ҳурмат муҳити мавжуд бўлиши керак. Бошқарув маданияти сансалорлик, мансабпарастлик, шавқатсизлик, кўполликка зиддир. Бошқарув тизимида, шунингдек, давлат меъёрларига риоя қилмаслик, ваъдабозлик, фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди. Амалий фаолиятда фандан фойдаланиш. Меҳнатга ижодий ёндашиш, тадбиркорлик, жавобгарлик, ташаббус ва мустақиллик, хўжасизликка, бюрократизм, қонун бузувчиликка,

мурасизлик, виждонийлик, камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимлари маданиятини ифодалайди.

Бошқарув ходимлари маданиятини таъминлашнинг асосий йўллари - бошқарув илмини чуқур эгаллаш, умумий маданий даражаси ва малакасини мунтазам ошириб бориш, ўз фаолияти натижаларини таҳлил этиш ва тушуниш, ижобий шахсий сифатларни ривожлантиришдан иборат.

Бошқарув маданияти учун бошқарув жараёнини ташкил этиш маданияти даражаси муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув жараёни маданиятига риоя қилиш корхонада замонавий бошқарув жараёни қўлланилишини билдиради.

Бошқарув жараёни маданияти шунингдек, бошқарув меҳнатини (бошқарув меҳнатини мақбул тақсимлаш, кооперация қилиш ва чегаралаш, ишчилар сонини меъёрлаш, кадрларни тўғри жойлаштириш ва улардан фойдаланиш) ва ишловчи иш жойини (иш жойи ва бинонинг қулайлиги, уларнинг санитария-тозаллик талабларига жавоб бериши), мақбуллаштириш, мажлисларни, суҳбатларни, ташрифчиларни қабул қилиш, учрашув, телефон орқали сўраш, меҳнаткашлар хатлари билан танишишни тўғри ташкил этиш ва расмийлаштиришни ҳам камраб олади.

Бошқарув маданиятининг асосий элементлари.



Бошқарув жараёнида турли-туман техника - оддий калькулятордан тортиб мураккаб ЭХМларгача қўлланилади. Менежерлар бу техника имкониятлари ва мақбул фойдаланиш соҳаларини билишлари лозим бўлиб, бу бошқарув маданияти даражасини билдиради.

Бошқарув маданиятининг ажралмас унсuri - хужжатлар юритиш маданиятидир. Хужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини хужжатлар асосида етказиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб

бўлмайди. Хужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг ҳамма томонини камраб олади.

Бошқарув жараёнининг барча операциялари амалда хужжатлардан бошланиб, хужжатлар билан тугайди.

Бошқарув маданиятини такомиллаштириш - унинг бара унсурларини такомиллаштириш демакдир.

11.3. Раҳбар - бошқарув услуби тушунчаси

Бошқарув услуби - бу маълум бир раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўлловчи ўзига хос ва ўзгармас усул ва ҳаракатлари йиғиндисидир.

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

Ишлаб чиқаришни бошқариш услуби бошқарув аппарати, барча раҳбар ва мутахассисларнинг катта ва мураккаб фаолиятини акс эттиради. Бошқарувнинг ҳар бир вазифаси ўзига хос хусусиятларга эга ва шу сабабли унга мос усулларни талаб этади. Назарий жиҳатдан бошқарув аппаратининг умумий услуби алоҳида бошқарув ташкилотлари услублари йиғиндисидан иборат бўлиши керак. Лекин амалда алоҳида ташкилотларнинг турли услублари ўзаро бирлашиб, бир-бирини бойитади ва натижада, бутун бошқарув аппаратига хос бўлган ўзига хос бошқарув услуби вужудга келади.

Ҳисобчининг юксак даражадаги аниқлиги, механикнинг эҳтиёткорлиги, иқтисодчининг режалилиги ва х.к.билимларни бошқариш услубини белгиловчи мажмуанинг таркибий қисмларидан иборат бўлади жамоанинг ҳар бир аъзоси ўз услубини киритади, ва шу йўл билан ушбу жамоа бошқарув услуби вужудга келади. Кўпинча жамоадан бирор ходим кетиб, ўрнига янги киши келади. У, одатда жамоада ундан олдинги ходим эгаллаган жойни эгалламаслиги мумкин. У мавжуд услубга мослашиши, жамоа иш юритиш услубига тўғри келувчи услуб яратиши лозим. Албатта унинг ишлаш услуби меҳнат жамоаси услубига ҳам таъсир кўрсатади.

Замонавий услуб жамоанинг ҳар бир аъзоси олдига катта талаб қўяди ва шу билан бирга ўз-ўзидан мамнун бўлиш, маъмуриятчилик, расмийчиликни инкор қилади. Услуб ижтимоий ривожланиш қонунларини, ишлаб чиқаришни бошқариш тамойил ва усулларини билиши асосида шаклланади ва бошқарув малакаси йиғиндиси кишиларни ташкил этиш кўникмаси, шунингдек, шахсий тартиблилик билан характерланади. Ва, ниҳоят, услуб бошқарув ходимларининг рухий ва психологик хусусиятлари, кучли ирода, қатъийлик ва кўркмаслик, бошқа кишилар фаолиятини йўналтира олиш кабиларни камраб олади. Бундан ташқари раҳбар тасаввур этиш, аниқ фикр юритиш, қайишқоқлик, илмий фикрни тушуна олиш ва етказа олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Раҳбар бошқарув, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асосларини билиши лозим. Бу фанлар бутун бошқарувга илмий қарашлар тизимини яратиш имконини беради. Бошқарув фақат илмий билимларига эга бўлишни эмас, балки бошқариш санъатини билишни ҳам талаб қилади. бошқарув ташкил этиш билан шуғулланувчи аввало ўз-ўзини тарбиялай олиши, ўзини бошқара олиши зарур. Бунинг учун у доимо ва мунтазам ўзини - ўзи тарбиялаши керак. Раҳбар услуби эшитиш ва ўқиш, сўзлаш ва ёзиш, яъни ахборотни қабул қилиш ва уни бошқаларга узатиш малакасида ифодаланади. Раҳбар учун зарур бўлган сифатлар жумласига унинг ташкилотчилик қобилияти, иш қобилияти, кучи, хушмуомалалиги, иродалилиги киради.

Бозор шароитида ишловчи раҳбар ва мутахассислар олдига қатъий талаблар қўйилади. Улар юқори ишбилармонлик ва ахлоқий сифатларга, тадбиркор бўлиши, ахил жамоа ташкил этиш ва меҳнат жамоаси билан давлат манфаатлари келишини таъминлай олишлари керак. Замонавий раҳбарлар юқори малакага эга бўлиши, истикболни кўра олиши ва самарали

хўжалик юритишга имкон яратувчи иқтисодий фикр юритиш, шахсий интизомга эга бўлиш, топширилган вазифага жавобгарлик хисси билан ёндошиш, ғояларни тўплаш, чиқишимли ва ишбилармон бўлиши керак. Раҳбар доимо хотиржам ва ўзига ишонган бўлиши, ташаббускорлик кўрсатиш, таваккалчи бўлиши керак. Жавобгарлик олдида қўрқиш - кучсизлик белгисидир. Жавобгарликдан қўрққан киши раҳбар бўлолмайди. Раҳбар қўл остидагилар билан шундай муносабатда бўлиши керакки, токи улар унинг олдида маслаҳат учун бемалол кирсинлар. Раҳбар ўз қўл остидагиларини яхши билиши, улар билан суҳбатлашиши, улар қобилияти, билими, малакаси эгаллаган лавозимига мослигини ва аксинча, улар билим, қобилият, малака ва ахлоқий сифатларидан фойдаланиш етарли эканлигини аниқлаш лозим.

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

Раҳбар иш услуги корхона фаолияти якуний натижаларига ишлаб чиқаришни бошқариш вазифалари воситасида таъсир кўрсатади. Уларнинг ҳар бири бошқа вазифалар билан узвий боғлиқ ҳолда таъсир қилади ва услубнинг фойда ҳамда корхона фаолиятини умумлаштирувчи кўрсаткичларга таъсир этишининг ягона механизми таркибига кирувчи боғловчи бўғин вазифасини бажаради. Услуб билан ишлаб чиқариш натижалари ўзаро алоқаси тизими раҳбарлар билим ва кўникмалари, бошқарув жараёни технологияси, меҳнат интизоми воситасида амалга ошади ва раҳбар томонидан қўлланилувчи бошқарув усули билан боғлиқ бўлади.

Хулоса

“Маданият” тушунчаси кенг камровли, умуминсоний тушунча. Инсон моддий ва маънавий бойликлар яратиш билан ҳамиша банд. Шунинг учун моддий ва маънавий маданият фарқланади. Инсоннинг табиатни ўзлаштириш амалий кўрсаткич даражаси, моддий маданиятни билдиради. Маънавий маданиятга фан, аҳолининг маълумот даражаси. Тиббий хизмат. Санъат даражаси. Одамларнинг ахлоқий меъёрлари, рухий билим ва қизиқишлари киради.

Бошқариш маданияти ҳам умуминсоний маданиятни бир бўлаги ҳисобланиди, у бошқарув ходимларининг маданият даражасини, бошқарув жараёни маданияти. меҳнат шароити маданияти, ҳужжат ва иш юритиш маданиятини акслантиради.

Бошқарув услуги - бу раҳбарнинг бошқарув жараёнида қўллайдиган барча энг яхши, чидамли, бардошли усуллар йиғиндисидир.

Бошқаришнинг учта аниқ усул бор: авторитар (директив), демократик (коллегиал), ва либерал.

Амалиётда у ёки бу усул “тоза” қўлланилмайди. Ҳар бир усулни омухта қилиб, бошқарувда қўлланилади. Демократик услубга ҳар бир устуворлик берилади.

Таянч иборалар:

Менежер маданияти, маданият турлари, раҳбарлик услуги, профил белгиси, гуруҳ, формал гуруҳ, ишлаб чиқариш гуруҳлари, ориентация мезони, ноформал ташкилот, ҳокимлик шакллари.

Назорат саволлари:

Бошқариш маданияти ва услуги нима?

Киши бажарадиган нарсаларни ориентация мезони бошқариш услуги ҳақида маълумот беринг.

Адабиётлар:

1. Энциклопедия менеджера. Библиотека успешного менеджера. Пер. с англ. Филип Холден. - М: НIPPO, 2003. - 340 с.
2. Алан Вест. Бизнес – план: Учеб. практ. пособие. Пер. с англ. Алмазовой Н.И. и Булиной И.Ю. - М.: Изд-во Проспект, 2004. - 232с.
3. Кузнецов О.В. Букварь предпринимателя. СПб.: Питер, 2004.- 237 .
4. Дейл Карнеги. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей, Выступая публично. М.: Прогресс, 2000 й.
5. Дж. Чрейсон (младший), Карл О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 2003 й.
6. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

12. МАВЗУ. БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ

- 12.1. Унумдорлик ка комплекс ёндашув.
- 12.2. Бизнес-режа ва унумдорлик.
- 12.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлик.
- 12.4. Инсон омили ва унумдорлик.

12.1. Унумдорликка комплекс ёндашув

Унумдорлик кўрсаткичи бўйича бошқарув бу самарали бошқарув деганидир. Барқарор юқори унумдорликни таъминлаш барча бошқарув вазифалари ва бириктирувчи жараён коммуникация, қарор қабул қилиш ва пешқадамликни таъминлашга тааллуқлидир.

Корхонага ўзаро бир-бирига боғлиқ унсурлардан иборат тизим нуқтаи назаридан қараш зарур ташкилот унсурлари ҳамда ташкилотнинг ташқи муҳит билан бир-бирига жуда боғлиқлиги туфайли муаммолар осон ва тез хал этилади. Бошқа ташкилий муаммолар каби келажакда унумдорликни ошириш муаммоси ҳам комплекс ёндашувни талаб қилади. Унумдорликка ҳам ташқи муҳитнинг, ҳам тизим ўзгариш жараёнининг турли омиллари таъсир этади. Бу омиллар бир-бирига таъсир этиши сабабли, унумдорликни оширишнинг ўзгармас (ягона) йўли мавжуд бўлмайди. Унумдорликни оширишга қаратилган кўплаб уринишлар корхоналар раҳбарлари ўз ҳаракатлари натижасини кўра билмаганликлари сабабли муваффақиятсизликка учрайди. Ўз корхонаси унумдорлигига баҳо беришда энг кўп йўл қўйиладиган хато сифатга эътибор бермай фақат ишлаб чиқариш ҳажми кўрсатмаларини ҳисобга олишдир.

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

Атроф муҳит ифлосланиши даражасини камайтириш, иш жойи санитария ҳолатини яхшилаш ва корхона ишчилари соғлигини химоя қилиш учун корхоналар қиммат ускуналар (масалан, тутун тутгичлар) сотиб олишлари керак, бу эса ҳаражатлар кўпайишига олиб келади. Истиқболда атроф муҳитни яхшилаш ва меҳнатни муҳофоза қилиш иш вақти тақсимлашига ва натижада меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келади.

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

12.2. Бизнес-режа ва унумдорлик

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

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

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

Масалан, Япония тадбиркорлари доимо истиқбол учун мақсадни белгилайдилар. Улар беш - ўн йилдан кейин натижа берувчи илмий-тадқиқот ишлари ва меҳнат унумдорлиги дастурларини маблағ билан таъминлайдилар. Шу сабабли, унумдорлик барқарор ўсишида истиқболли режалаштириш муҳим аҳамиятга эга. Йирик корхоналар кўп йиллар давомида барқарор унумдорликни таъминлаш учун ўз вазифаларини келажакка асосланиб белгилашлари лозим. Кўпчилик корхоналар синишининг асосий сабаби улар ҳам аҳамияти, ҳам самарадорлиги жиҳатидан эскирган техникадан фойдаланганликларидир. Бундай корхоналар келажакка эга эмас.

Хозирги пайтда кўпчилик тадбиркорлар дарҳол фойда олишга интилиш нотўғрилигини ва узок истиқболни ҳисобга олиш зарурлигини тушуниб етдилар. Унумдорликнинг истиқболга мўлжалланган комплекс режаларини қисқа муддатли режалар билан мустаҳкамлаш зарур.

Юқори лавозимдаги раҳбарлар ўрта бўғин раҳбарларга хали ўз имкониятларини тўлиқ намоён этмаган ускуна сотиб олишда қаршилиқ кўрсатмасдан аксинча уларни қўллаб - қувватлашлари зарур. Раҳбарият унумдорликни ошириш учун ўз маблағларини сарф қилиш ва истиқбол режаларига унумдорликни ошириш дастурларини қўйиш йўли билан ўз ҳамкорлигини намоён қилиши зарур.

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

12.3. Бошқарувни ташкил этиш унумдорлик

Унумдорликни оширишда бошқарувни тўғри ташкил этиш муҳим аҳамиятга эга. Ташкил этиш жараёни раҳбарият меҳнат ресурслари, материаллар, технология, ахборот ва кишиларни қўйилган мақсадга эришиш учун бирлаштирувчи воситадир. Бошқарувни самарали ташкил этиш натижасида (яъни, ташкилий жараёнлар созланганлиги) ресурслардан мақбул фойдаланиш, ижрочилар мажбуриятини тақсимлашда тушунмовчилик натижасида меҳнат унумдорлиги пасайишини камайтириш, бўлинмалар ўзаро таъсири бузилишига чек қўйишни таъминлайди. Тўғри йўлга қўйилган ташкилий жараёнлар меҳнат унумдорлиги ортишига имкон беради.

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

Идора ишига компьютер технологиясини жорий қилиш меҳнат унумдорлиги ортишида бошқа омилларга нисбатан кўпроқ аҳамиятга эга. Лекин, илқор технология ҳар доим ҳам меҳнат унумдорлиги ортишига олиб келмайди. Бундай технология афзалликлари унга ишловчиларнинг салбий муносабати туфайли намоён бўлмаслиги мумкин. Технология

дарҳақиқат унумдорлик ортишига олиб келиши учун раҳбарият технология талаблари уни қўлловчи кишилар манфаатларига тўғри келишини таъминлаши керак.

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

12.4. Инсон омили ва унумдорлик

Инсон омили, кишиларнинг янгиликка муносабати масалалари билан ҳисобланмаслик паст меҳнат унумдорлиги ва иқтисодий самарадорликка олиб келувчи асосий сабаблардан биридир.

Бошқарув иши яхши қўйилган корхоналарга инсон омилини ҳисобга олиш, кишилар манфаатига эътибор бериш (ишдан бўшатиш билан кўрқитишни бартараф этиш, ходимларни қарор қабул қилишга жалб этиш, хизматда кўтарилиш дастури бўлиши, ҳар бир ишловчи фаровонлигини таъминлашга интилиш) ҳосдир.

Замонавий ишчи ўзидан илгаригиларга нисбатан кўпроқ билимга эга, у корхона фаолиятида фаол қатнашишига интилади. Бундай ишчига авторитар раҳбарлик қилиш самара бермайди.

Меҳнатга жалб этишнинг анъанавий омиллар (иш хақи, юқориноқ лавозим эгаллаш) ҳозир ҳам унумдорликка катта таъсир этади. Унумдорлик барқарор ўсишини таъминлаш учун раҳбарият иш хақи ва лавозим ўсишини меҳнат унумдорлиги кўрсаткичлари билан мувофиқлаштириши лозим. Рағбатлантириш борасида қарор қабул қилишда унумдорликка объектив баҳо бериш асос бўлиши лозим раҳбар ходимлар иш хақи ишлаб чиқариш самарадорлиги узоқ истиқболда ўсиши билан боғланган бўлиши керак. Пул мукофоти миқдори фаолиятининг молиявий қиймати ва унумдорлик ўсиш даражасини акс эттириш лозим.

Меҳнат унумдорлигига рухий зарба салбий таъсир қилади (алоҳида шахс ёки гуруҳлар ўртасида келишмовчилик, низо).

Бошқарувнинг барча даражасида барқарор юқори унумдорликка эга бўлиш учун бошқарув вазифалари аниқ бажарилиши ва бунда барча даражадаги раҳбарлар қатнашиши лозим. Юқори бўғин раҳбарлари корхона вазифаси истиқболи ва сиёсатини белгилайди, асосий инвестициялар масаласини ҳал этади; ҳукумат, банк, оммавий ахборот воситалари ва бошқа ташкилотлар раҳбарлари, жумладан, таъминотчи ва рақобатдошлар билан мунозаралар олиб боради. Худди шу бош раҳбар акция.

Хулоса

Корхона бошқарувининг самарадорлигини унинг фаолиятининг якуний натижадаридан ҳал қилинади. Ишлаб чиқариш бошқарувининг самарадорлиги деб - бошқарув жараёнининг натижавийлиги тушунилади.

Тезкорлик, ташкилотчилик, иқтисодиёт бошқарувининг юқори самарадорлигининг муҳим шартидир. Бошқарув иқтисодий самарадорлигини аниқлаш, лойихалаштириш ва бошқарув қарорларини амалиётга қўллаш жараёнида аниқланади.

Ижтимоий бошқарувни самарадорлигини таъминлаш умумий иқтисодий самарадорлик қисми сифатида гавдаланади.

Таянч иборалари:

Мезон, унумдорлик, унумдорлик мезони бошқаруви, меҳнат унумдорлиги, режалаштириш, прогнозлаш. Инсон омили, унумдорликни оширишда бошқарув, унумдорликка таъсир этувчи омиллар, технология.

Назорат саволлари:

“Меҳнат унумдорлиги бозор иқтисодиёти мезонидир” деганда нимани тушунасиш?

Режалаштириш ва прогнозлаш нима?

Инсон омили ва меҳнат унумдорлигининг ўзаро алоқаси қандай?

Адабиётлар:

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М: Юнити-Даня, 2004. – 511 с.
2. Гладышев А.Г., Городяненко. Теория управления: Учеб. пособ. – М., 2003. – 100 с.
3. Говриленко В.М. Менеджмент: Конспект лекций. - М. : Приор - издат, 2004.- 160 с.
4. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М: ТЕИС, 2004. - 238 с.
5. Духонин Е. Ю., Исаев Д.В. Мостовой Е.Л. и др. Концепция Business Performance Management: начало пути. /Под ред. Г.В. Генса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 269 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.; Дело, 2000 й.
7. www.bearingpoint.uz Экономика Узбекистана. 2003-2004
8. www.psa.uz Экономический обозрение. 2003-2004

13-МАВЗУ. Хаяжонланиш ва низоларни бошқариш

Ўқув модули бирликлари.

13.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари.

13.2. Низоли вазиятни бошқариш.

13.3. Стресс ҳолатини (рухий зарбани) бошқариш.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазифалари). Талаба бу мавзунинг ўзлаштирилган сўнг қўйидагиларни билади:

- *низолар табиати, тури ва сабаблари тўғрисида тушунчага эга бўлади;*
- *низоли вазиятни бошқаришни ўрганади;*
- *стресс ҳолатини тўғри талқин қила олади ва уларни қандай бошқариш тўғрисида билим ва кўникмаларга эга бўлади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моъияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

13.1. Низолар табиати, тури ва сабаблари

Низо - бу аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида мурося мавжуд бўлмаслигидир. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиш учун тўсқинлик қилади. (масалан икки муҳандис станок яратиб, ҳар бири ўз лойиҳасини қабул қилишини талаб қилади). Низо кўпинча тажовуз, таҳдид, мунозара, душманлик, уруш ва х.к.лар билан тенглаштирилиб, доимо номақбул ҳодиса сифатида қабул қилинади, унга имкони борича йўл қўймаслик, ёки тезлик билан вужудга келган пайтда ҳамла этиш зарур деб ҳисоблайдилар. Низога нисбатан

бундай муносабат “илмий бошқарув” ва “маъмурий мактабга” мансуб муаллифлар асарларида акс эттирилган.

“Инсоний муносабатлар” мактабига мансуб муаллифлар, шунингдек, низоларга йўл қўймаслик мумкин деб ҳисоблаганлар. Улар низоларга корхона фаолияти самарадор эмаслиги ва ёмон бошқарув белгиси сифатида қараганлар. Улар фикрига кўра корхонадаги яхши ўзаро муносабат низолар вужудга келишининг олдини олиши мумкин деб ҳисоблаганлар.

Ҳозирги замон нуқтаи назаридан самарали бошқарилувчи корхоналарда баъзи низолар мавжуд бўлибгина қолмай, улар мавжуд бўлиши зарурдир ҳам. Албатта, низо доимо ижобий хусусиятга эга бўлмайди. Баъзи ҳолларда у алоҳида шахс ёки бутун корхона эҳтиёжларини қондиришга тўсқинлик қилади. Лекин кўпчилик ҳолларда низолар турли нуқтаи назарни баён қилишга ёрдам беради, қўйимша ахборот, альтернатив қарорларга эга бўлиш учун имкон яратади. Бу қарор қабул қилиш жараёнини самаралироқ қилиб, кишиларга ўз фикрини билдириш учун имкон яратади.

Шундай қилиб, низо маълум бир вазифа бажариши ва корхона фаолияти самарадорлиги ортиши учун хизмат қилиши мумкин, ёки бирор вазифани бажаришга тўсқинлик қилиб, шахсий қониқиш ва корхона фаолияти самарадорлиги пасайишига олиб келиши мумкин.

Низоларни бошқариш учун низоли вазият вужудга келиш сабабларини билиш лозим. Низоларнинг тўрт асосий тури мавжуд: шахснинг ички низоси, шахс ва гуруҳ ўртасидаги низо, шахслар ўртасидаги низо, гуруҳлар ўртасидаги низо.

Нахснинг ички низоси бир кишига қарама-қарши топшириқ берилган ва ундан бир-бирини инкор этувчи натижа талаб қилинган ҳолда вужудга келади. Масалан, цех бошлиқига ишлаб чиқариш бошлиғи махсулот ишлаб чиқаришни кўпайтиришни талаб қилса, корхона СНБ бўлими бошлиқи ишлаб чиқариш жараёнини секинлаштириш йўли билан махсулот сифатини яхшилашни талаб қилади. Бундай ҳолда низонинг асосий сабаби - ягона раҳбарлик тамойилининг бузилишидир. Шахс ички низоси, шунингдек, ишлаб чиқариш талаблари ходимлар шахсий манфаатларига мувофиқ бўлмаслиги натижасида вужудга келади. Масалан, ўша цех бошлиқи шанба ва якшанба кунларини оиласи даврасида ўтказишни режалаштиргн эди, лекин у жума куни раҳбар шанба кунини иш куни деб эълон қилиши ва шошилинч буюртмани бажариш зарурлиги ҳақида буйруқ олади. Натижада ҳам ишда, ҳам оилада низоли вазият вужудга келади.

Шахслар ўртасидаги низо энг кенг тарқалгани корхонада у турлича намоён бўлади. Кўпинча бу раҳбарларнинг ҳокимият, ресурс, капитал ва иш кучи учун курашидан иборатдир. Ҳар бир раҳбар ресурслар чекланган бўлганлиги сабабли, улар фақат унинг корхонасига ажратилиши керак, деб ҳисоблайди. Битта бўш жой учун икки номзод мавжуд бўлган ҳолда ҳам улар ўртасида узоқ низо давом этиши мумкин. Шахслар ўртасидаги низо икки шахс ўртасидаги қарама-қаршилик сифатида ҳам намоён бўлиши мумкин. Турли феъл, дунёқараш, қадриятларга эга кишилар кўпинча чиқиша олмайди.

Алоҳида шахс ва гуруҳ ўртасида бу шахс гуруҳ нуқтаи назаридан фарқ қилувчи нуқтаи назарга эга бўлган ҳолда низо чиқиши мумкин. Масалан, мажлисда сотув хажмини ошириш масаласини муҳокама қилиш жараёнида кўпчилик бунга махсулот нархини тушириш йўли билан эришиш тарафдори бўлса, бир киши бу нарса фойда қисқаришига ҳамда махсулот сифати ёмонлашган деган фикрга олиб келиши мумкин дейиш мумкин. Бу ҳол албатта низога олиб келади, ёки бошқа мисол келтирайлик. Раҳбарнинг интизомни мустаҳкамлаш учун кўрган тадбирлари ходимлар гуруҳига ёқмаслиги мумкин. Бу ҳолда гуруҳ раҳбарга нисбатан муносабатини ўзгартириб, меҳнат унумдорлигини пасайтиришлари мумкин.

Гуруҳлар ўртасида низо гуруҳлар ўртасида келишмовчиликлар вужудга келган ҳамда, масалан, касаба қўмитаси ва маъмурият ўртасида, корхона чизикли бошқаруви билан штабли бошқарувчилар ўртасида рўй бериш мумкин. Чизикли раҳбарлар кўпинча штаб мутахассислари тавсияларини тан олмайдилар, ҳар бир масала бўйича уларга тобе эканликларини рўқач қиладилар. Штаб ходимлари ўз навбатида ўз қарорларини мустақил ҳал этиш имкониятига эга эмасликларидан норози бўладилар. Бу вазият вазифани бажаришга қаршилик қилувчи низога мисол бўлади.

Уларнинг асосий сабаби ресурсларнинг чекланганлиги, масалаларни ҳал этишнинг ўзаро боғлиқлиги, мақсад, қадриятлардаги фарқлар, ҳаётий тажриба ва ҳуққдаги фарқлар, қоникарсиз коммуникациялардир.

Баъзи ташкилий тизимлар ва муносабатлар вазифалар ўзаро боғлиқлигидан келиб чиқувчи низолар рўй бериши учун шароит яратади. Шу сабабли ўзаро боғлиқ бўлинмалар раҳбарлари битта умумий раҳбарга бўйсунуши керак, чунки шундай қилинганда низо вужудга келиши эҳтимоли камаяди. Масалан, меҳнат ва иш ҳақи бўлими, молия бўлими ўзаро боғлиқ бўлиб, битта раҳбар - бошлиқ ёки бош иқтисодчига бўйсунди ва иқтисослашуви кучайиши билан низо вужудга келиш эҳтимоли ҳам шунча ортади. Иқтисослашган ташкилотлар мақсадлари турлича, улар қарор қабул қилишда нисбатан мустақилдир. Тасаввур ва қадриятлар ўртасидаги фарқ ҳам низолар чиқишга сабаб бўлади. Масалан, раҳбар қўл остидаги ходим ўз фикрини билдириш ҳуқуқига эга деб ўйласа, раҳбар фикрига қўра фақат унинг фикри сўралганда билдириш, бошқа пайт эса буюрилган ишни бажариш керак.

Олий ўқув юртининг юқори малакали ходимлари мустақиллик ва эркинликни, улар манфаатларини чекламасликни талаб қиладилар. Кафедра мудирлари ҳар бир муаммо ишини қаттиқ назорат қилган ҳолда низо вазият вужудга келиш мумкин.

Кишилар ҳуққи ва ҳаётий тажриба фарқ қилиши ҳам низога олиб келиши мумкин. Баъзан ҳар бир сўз учун жанжаллашувчи кишилар ҳам учраб туради. Бундай кишилар низоли вазият вужудга келишига сабабчи бўладилар.

Қоникарсиз коммуникациялар, яъни ахборот алмашинуви қийинлашуви низо учун ҳам сабаб, ҳам унинг оқибати мумкин. Масалан, ҳар бир бўлим ёки ходим бажариши лозим бўлган вазифалар аниқ белгилаб қўйилмаган тақдирда ҳам бўлимлар, ҳам айрим ходимлар ўртасида низо келиб чиқишга олиб келади. Бир неча низо манбаининг мавжуд бўлиши низоли вазият эҳтимолини кўпайтиради.

Бир томон иккинчи томонга ўз нуқтаи назари тўғри эканлигини уқтириш натижасида бундай низолар вужудга келади.

13.2. Низоли вазиятни бошқариш

Низоли вазиятни бошқаришнинг бир қанча самарали усуллари мавжуд бўлиб, уларни қуйидаги икки категорияга ажратиш мумкин: таркибий ва шахслар ўртасидаги.

Раҳбар низонинг асосий сабаби кишилар феълидан иборат деб ҳисобламаслиги керак. Албатта, бундай фарқлар низога сабаб бўлиши мумкин, лекин улар кўпинча низога олиб келвчи омиллар қаторига киради ҳолос. Раҳбар низони бартараф қилишдан аввал унинг келиб чиқиш сабабларини турли усуллар воситасида таҳлил қилиш керак.

Низоларни ҳал этишнинг тўртта таркибий усуллари мавжуд: ишга бўлган талабни тушунтириш, координация ва интеграция механизмларидан фойдаланиш, умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш, рағбатлантириш тизимини қўллаш.

Ишга қўйиладиган талабларни тушунтириш низоли вазиятни бошқаришнинг энг яхши усулларида ҳисобланади. Ҳар бир ходим, бўлинма ишидан қандай натижа кутилиши, уларнинг асосий ҳуқуқ ва бурчлари тизимини тушунтириш керак.

Низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир усули координация механизми - буйруқлар занжири, ваколатларини тақсимлашни қўллашдир. Агар бир-икки ходим ўртасида баъзи масалалар бўйича норозилик бўлса, улар умумий бошлиқларга қарор қабул қилиш учун мурожаат қилишлари низонинг олдини олади. Ягона бошчилик усули низоли вазият олдини олиш имконини беради, чунки раҳбар қўл остида ишловчи ходим кимга бўйсунганини яхши билади.

Низоли вазиятни бошқаришда бошқарув иерархияси, вазифаларни боғловчи хизматлар, мақсадли гуруҳлар каби интеграция воситаларини қўллаш зарур. Масалан, савдо бўлими билан ишлаб чиқариш бўлими ўртасида низо вужудга келган корхонада буюртма ва сотув объектларини координация қилувчи бўлинмалар хизматларини ташкил этиш йўли билан муаммони ҳал этиш мумкин. Умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш низоли вазиятни бошқаришнинг яна бир таркибий усулидир. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг уч сменаси бир-бири билан низо қилган бўлса, ҳар бир смена учун эмас, балки бутун корхона

бўлим учун вазифа белгиланиши лозим. Худди шундай тарзда бутун корхона учун мақсад белгилаш бўлимлар бошлиқлари фақат бўлим учун эмас, балки бутун корхона учун муҳим қарорлар қабул қилишга олиб келади.

Низоли вазиятни бошқариш усули сифатида кишилар хулқиға таъсир кўрсатувчи тақдирлаш усулини қўллаш мумкин. Муаммони ҳал этишга ҳар томонлама чуқур ёндашувчи кишиларга ташаккур эълон қилиниши, мукофот берилиши, ёки лавозим кўтарилиши лозим.

Низоларни бартараф этишнинг куйидаги беш шахслараро услублари мавжуд.

Чекланиш (уклонение) киши низодан қочиши, қарама-қаршилиқлар вужудга келиши мумкин бўлган вазиятга тушмасликка, зиддиятларга олиб келувчи масалаларни муҳокама қилмасликка ҳаракат қилишини ифодалайди.

Силлиқлаш бекорга жahl қилмаслик, битта жамоада аъзоси бўлганлиги учун ходимлар бир-биридан аччиқланмаслиги кераклигини кўзда тутди. Низолар бўйича америкалик олимлар Р.Блейк ва Д.Мутон бир кишида низога бўлган интилишини бу муаммо унча катта аҳамиятга эга эмаслигини, ҳозирги пайтда яхши нарсалар ҳақида ўйлаш кераклигини таъкидлаш билан босиш мумкинлигини кўрсатганлар. Натижада тинчлик-тотувлик ўрнатилади, лекин муаммо бартараф қилинмайди.

Зўрлаб таклиф этилаётган нуқтаи назарни зўрлик билан қабул қилдиришдир. Бундай йўл тутган кишини бошқалар фикри қизиқтирмайди, низо куч билан, бошлиқ иродасига бўйсундириш йўли билан бостирилади. Бу услуб раҳбар қўл остидагиларга нисбатан катта эътиборга эга бўлган вазиятларда қўл келади. Бу услубнинг камчилиги - ходимлар ташаббусини бўғайди. Зўрлаш, ёшроқ ва билими кучлироқ ходимлар ўртасида норозилик вужудга келишига олиб келади.

Келишув бошқа томон нуқтаи назарини маълум даражада қабул қилишни ифодалайди. Келишув қобилияти юқори бақоланади, чунки у зиддиятларни бартараф қилиш, томон рози бўлишига олиб келади.

Муаммони ҳал этиш турли нуқтаи назарлар мавжуд эканлигини тан олиш ва низолар келиб чиқиш сабабларини тушуниш учун улар билан танишиши ҳамда барча томон учун мақбул иш кўришни кўзда тутди. Низоларни чуқур таҳлил этиш ва низоларни ҳал этиш мумкин, лекин бунинг учун тажриба, сабр-қаноат ва кишилар билан ишлай олиш қобилиятига эга бўлиши лозим.

Шундай қилиб низоли қарашлар вужудга келган мураккаб вазиятда муаммони ҳал этишнинг ўзига хос услубини қўллаб уни бошқара олиш зарурдир. Барча низо қилувчи томонлар учун тўғри келадиган муаммонинг ечимини топиш катта аҳамиятга эга.

Рухий зарбага таъсир ва рухий зарбага чидамли ҳаёт тарзлари ўртасидаги фарқ

Рухий зарбага таъсирчан ҳаёт тарзи	Рухий зарбага чидамли ҳаёт тарзи.
------------------------------------	-----------------------------------

Сурункали рухий зарбага учрайди Кўпинча рухий тушкунликка учраб туради. Шахслар ўртасидаги рухий келишмовчиликларни қийинчилик билан бошдан ўтказди. (масалан, оиладаги қийинчилик, турмуш ўртоғи билан ёмон муносабат ва х.к.) Унча қизиқарли бўлмаган зерикарли ишда қатнашади. Доимо вақт зиқ бўлади ишларни бажариб улгурмайди. Юз бериши мумкин бўлган мураккаб ходисалар тўғрисида ташвиш чекади. Соғлиққа зарар келтирувчи одатларга эга (чекади, спиртли ичимликча ичади, спорт билан шуғулланмайди). Фаолиятининг фақат бир тури билан шуғулланади (иш, жамоат иши, спорт, илм). Ўз вақтини яхши ташкил этолмайди. Турли жинсдаги кишилар ўртасидаги муносабатларни нотўғри, ноўрин деб ҳисоблайди. Хаётга қийин, мураккаб жараён сифатида қарайди, ҳазилни тушунмайди. Рухий зарба, тушкунлик вазиятини пассив қабул қилади. Индамасдан ич-ичидан азобланади.	“Ижодий” рухий тушкунликлар учраб туришини инкор қилмайди. Вақтинча бўшашишни ўрганиш Ўзаро ҳурмат муносабатини ўрнатишга ҳаракат қилади, танлаб дўстлашишади, ўзаро хотиржам муносабатларга интилади. Самарали қизиқарли ишда қатнашади, ундан етарли самара олишга ҳаракат қилади. Ишда ўз вақтида ишлаб ўз вақтида дам олиш қобилиятига эга бўлади. Жиддий вазиятни унча жиддий бўлмаган вазият билан алмаштира олади. Яхши жисмоний ҳолатни сақлайди, алкоголь истеъмол қилмайди, чекмайди. Қониқарли деб ҳисоблаган ишлар билан шуғулланади. Оддий ишдан ҳам қониқиш ҳосил қилади. Жинсий ҳаётдан тўла завқ олади, бу нарсани қизиқтиришини намоён қилади. Умуман ҳаётдан завқланади, ўз устидан кулиш мумкин ҳазилни тушунади. Мушкул вазиятни ўзгартиришга уларнинг олдини олишга ҳаракат қилади, ўз вақтини тўғри тақсимлайди.
--	---

13.3. Стресс ҳолатини (рухий зарбани) бошқариш

Кўпчилик раҳбарларни қўл остида ишловчилар соғлиғига зарар келтириш, оилаларда рухий тушкунлик ҳолати вужудга келган шароитда уларга раҳм-шавқат қилишда айблайдилар. Лекин тадқиқотлар натижаси бундай қарашлар нотўғри эканлигини намоён қилмоқда: раҳбар, баъзи тадқиқотчилар оилани қўллаб-қувватлаш вазиятни мушкуллаштиради. Чунки оилавий низода бирор томон тараф бўлиш, ёки уни оқлаш зиддият кучайишига олиб келади деб ҳисоблайдилар, деб таъкидласаларда ходимларни рухий тушкунлик даврида қўллаб қувватлаш лозим. Хатто энг намунали оила ҳам ишда олинган рухий зарбани бартараф қилолмайди, раҳбарнинг эса бунга имконияти бор бўлади. Яхши раҳбар доимо ўз ходимлари ҳақида ғамхўрлик қилади, рухий зарбаларсиз унумли меҳнат учун шароит яратади, қўл остида ишловчилар аҳволидан доимо хабардор бўлади. У ходимлари вазифасини ўзи бажаришга ҳаракат қилмайди шу билан бирга уларга ўз вазифаларини ишониб топширади, мустақил ишлашларини билдириш учун ҳаракат қилади. Бундай раҳбар қорни оч кишига тайёр тутилган балиқ беришдан кўра, уни тутишни ўргатиш муҳимлигидан келиб чиқади. Ишончли раҳбар ўз қўл остидагиларни ортиқча муаммолардан ҳолос этади. Тажрибали раҳбар ходимларини рухий зарба натижасида келиб чиқувчи жисмоний ва рухий тушкунликдан химоя қила олади. Тадқиқотчилар кўпинча рухий зарба остида бўлувчи, лекин раҳбар қўллаб-қувватловчи ходимлар бундай қўллаб-қувватламайдиган ходимларга нисбатан икки марта кам касалга чалинишларини кўрсатди.

Шуниси қизиқарлики, ўз оиласи томонидан нисбатан кўпроқ қўллаб-қувватлаш ёмон деб ҳисобловчи ходимлар рухий-зарба билан боғлиқ касалликларга кўпроқ чалинар эканлар. Бундай ҳолат хатто юқори иш ҳақи ёки катта лавозимга эга бўлиш каби ижтимоий омил таъсирида бўлганлар орасида кузатилади экан.

Рухий тушкунлик, зарба эҳтимолини камайтирувчи омиллар қаторига овқатланиш тартибига риоя қилиш, жисмоний тарбия билан шуғулланиш каби омиллар ҳам киради.

Қуйидаги жадвалда рухий зарбага берилувчан ва унга берилмайдиган ҳаёт тарзи ўртасидаги фарқ кўрсатилган.

Агар психология соҳасида маълум билимга эга бўлган раҳбар рухан тушкунликка тушган ҳодим учун эътиборли бўлса, нотўғри тушунчага эга раҳбар эса ҳодим соғлиғи учун зарар келтириши мумкин.

Хулоса

Мунозара - бу икки ва ундан ортиқ томонларнинг келишмовчилиги тушунилади, булар аниқ шахс ёки гуруҳлар бўлиши мумкин.

Мунозаранинг тўртта асосий типлари мавжуд: шахс ичидаги мунозара; шахс ва гуруҳ ўртасидаги мунозара; шахслараро мунозара; гуруҳлараро мунозара.

Мунозаралар функционал ва дисфункционал бўлиши мумкин.

Вазиятли мунозараларни бошқаришни бир қанча самарали усуллари мавжуд, уларни 2 категорияли бўлиши мумкин: тизимли ва шахслараро.

Тажрбали раҳбар ўзининг қўл остидагиларини кераксиз вазиятлардан ҳимоя қилиши мумкин.

Таянч иборалар:

Низо, қаттиқ хаяжон (стресс), низоли вазиятни бошқариш, низолар тури. Ишга бўлган талабни тушунтириш усули, координация ва интеграция, механизациялардан фойдаланиш, умумий ташкилий мақсадлар мажмуини белгилаш, рағбатлантириш тизими, қаттиқ хаяжоннинг моҳияти, рухий зарбани бошқариш.

Назорат саволлари:

Низо нима ва унинг қайси турлари мавжуд?

Низоли вазият қандай бошқарилади?

Қаттиқ хаяжоннинг моҳияти ва табиати нимадан иборат?

Адабиётлар:

1. Курс МВА по стратегическому менеджменту. /Пер. с англ. Лайм Фазы, Роберт Рэнделл. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 608 с.
2. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника и самотренировки: Учеб. пособ. - М.: Корпоративные стратегии, 2004. - 496 с.
3. Карминский А.М. и др. Информатизация бизнеса: концепции, Каплан Р., Нортон Д. Ориентация ориентированная.
4. Менеджеру как лидеру. Бостон, 2000 й.
5. Менеджмент. Маркетинг. Т.: ТашГЭУ, 2002 й.
6. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

14-МАВЗУ: Маркетинг менежменти

Ўқув модули бирликлари.

- 14.1. Маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси.
- 14.2. Бозор имкониятлари ўрганиш.
- 14.3. Корхона бозори.

Аниқлаштирилган ўқув мақсадлари (талабанинг вазибалари). Талаба бу мавзунинг ўзлаштиригандан сўнг қуйидагиларни билади:

- *маркетинг тушунчаси, турлари ва стратегияси тўғрисида тушунчага эга бўлади;*
- *бозор имкониятларини таҳлил қила олади;*
- *корхона бозори тўғрисида тушунчага эга бўлади.*
- *мавзуга тааллуқли бўлган ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатларнинг мазмун-моҳияти тўғрисида тушунчага эга бўлади.*

Маркетинг - инсоннинг айирбошлаш воситасида талаб ва эҳтиёжни қондиришга қаратилган фаолиятidir. Маркетинг таркибига бозорни ўрганиш. Истеъмолчи буюртмасига кўра махсулотлар ассортиментини режалаштириш, бозорни эгаллаш, реклама, товарлар ва хизматларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчига етказиб бериш билан боғлиқ тадбиркорлик фаолияти киради. Маркетинг конструктор, муҳандис, иқтисодчи ва бошқа мутахассисларга бозор эҳтиёжлари билан танишиш, истеъмолчи ушбу махсулотнинг қандай бўлишини исташи, унга қанча ҳақ тўлаши, у ким учун зарурлиги ҳақида мулоҳаза юритиш имконини беради.

Бозор шароитида корхонани бошқариш маркетингни ишлаб чиқариш циклининг бошига қўяди, чунки хўжалик қарорларини қабул қилиш асосида ишлаб чиқариш имкониятлари эмас, балки бозор талаблари, харидор эҳтиёжлари ётади. Охир натижада корхона кўлами, корхонани бошқариш ташкилий таркибини, бошқарув тамойил ва усулларини, хизмат кўрсатиш йўналишларини бозор белгилайди.

Бозор муносабатлари шароитида корхона бозор конъюктураси, бўлажак шериклар имкониятлари, нархлар ўзгариши ҳақида ахборот олиш асосида ўз ишлаб чиқариш ини моддий-техникавий таъминлаш ва капитал қурилишни товарлар ва хизматлар бозоридан (бевосита ишлаб чиқарувчидан, улгуржи савдода, шу жумладан, ярмарка, кимошди савдоси, ҳамда моддий-теъминот ва бошқа воситачи ташкилотлардан) ресурслар сотиб олиш йўли билан амалга оширади. Натижада корхонанинг режа-иқтисод, техника, технология, таъминот ва сотув бўлимлари вазифалари ўзгаради. чунки корхона муҳандис-техниклари ресурслардан қай даражада фойдалана олиш имкониятига эга эканликларини билишлари, бозор таъсиридан эркин бўлишлари учун корхонада бозор иқтисодиёти, корхона ишлаб чиқариш ва молия сиёсати масалалари бўйича ахборот манбааси, бўлган махсус маркетинг хизматини ташкил этиш эҳтиёжи вужудга келади.

Маркетинг бўлими бозорни, ижтимоий талаб ҳолати ва ўзгариши, конъюктурани ўрганиш натижасида корхонада ишлаб чиқариладиган махсулот зарурлиги, истикболи масаласини ҳал этади.

Корхонани маркетинг воситасида бошқариш анча мушкул бўлиб, катта ҳажмда режа-ҳисоб китобларини, кадрларни қайта тайёрлашни, бошқарув вазифа ва усулларини тубдан ўзгартиришни талаб қилади. Фақат корхона, бутун иқтисодиёт хўжалик механизмини тубдан қайта қуриши асосидагина маркетинг тенденциясини қўллаш мумкин. Акс ҳолда корхона тез ўзгарувчан талабга мослаша олмай рақобат курашига бардош бера олмайди. Бу корхона фойда кўрмаслиги ва ундан келиб чиқувчи бошқа оқибатларга олиб келади. Чунки фақат истеъмолчилар эҳтиёжини ҳисобга олиб, фан-техника тараққиёти ютуқларидан фойдалана олган корхонагина ўз махсулотини сотишдан фойда олиши мумкин.

Бу маънода америкалик автомобиль магнати Г.Форднинг фикрини таъкидлаб ўтиш зарур. Ундан қандай қилиб миллионер бўлганлигини сўраганларида қуйидагича жавоб берган: “Жуда осон. Мен ўз автомобилларимни бозорда бошқаларга нисбатан арзонроқ сотиб, ўз ишчиларимга бошқаларга нисбатан кўп ҳақ тўлаганман”. Бундай ҳолда у синиши керак эди, лекин у рақобатчиларини бозордан сиқиб чиқариб бозорни эгаллагани учун миллионер бўлди.

Товар пул муносабатлари жамиятни ўз-ўзини бошқариш механизми билан қуроллантиргани учун бебаҳо хусусиятга эга. Тартибга солинувчи бозор хўжалик фаолиятини истеъмолчига қаратиш, ташкилий тизимлар, бошқарув тамойили ва усулларини қайта қуриш, корхона мақсад ва вазифаларини ўзгартиришни талаб қилади.

Америкалик иқтисодчи Филипп Котлер ўзининг машҳур “Маркетинг бўйича бошқарув” қўлланмасида маркетинг турларининг классификациясини берган.

Маркетинг турлари

Талаб ҳолати	Маркетинг вазифаси	Маркетинг тури
Салбий талаб	Талаб яратиш	Конверсион маркетинг
Талаб йўқ	Талабни рағбатлантириш	Рағбатлантирувчи маркетинг
Мумкин бўлган	Талабни ошириш	Ремаркетинг

маркетинг Ўзгарувчан талаб Тўлиқ талаб Ортиқча талаб Мақбул бўлмаган талаб	Талабни мувозанатлаш Талабни қўллаш Талабни камайтириш Талабни тугатиш	Синхромаркетинг қўлловчи маркетинг Демаркетинг Қаршилиқ қилувчи маркетинг
--	---	--

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

Маркетинг стратегияси босқичларини схема тарзида ифодалаш мумкин.

Маркетинг босқичлари.



1-босқич - талаб конъюктурасини ўрганиш. Корхона бозордаги иқтисодий вазиятни ҳар томонлама ўрганади, талаб конъюктурасини, шунингдек. Ҳаридор имкониятларини ўрганади.

2-босқич - бозор сифимини ўрганади. Корхона кўзда тутилган савдо сифимини аниқлайди. Бу ушбу соҳага капитал сарфлаш учун туртки бўлиб хизмат қилади.

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

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

5-босқич - лимий-техник ва тажриба конструкторлик ишлари. 4 та босқичда ривожланиш йўллари белгилангандан сўнг бевосита сотиш учун маҳсулот ишлаб чиқаришга илмий-тақиқот, тажриба ва конструкторлик ишлари, технология, ишлаб чиқариш режаси, тажриба ишлаб чиқариш ва х.к.га ўтилади. Нихоят, маҳсулот яратилди.

6-босқич - маҳсулотни бозорга киритиш. Бунинг энг муҳим шарти бозорга чиқишнинг энг мақбул йўлини танлаш билан бирга, нарх сиёсатини ҳам белгилашдир.

7-босқич - рекламаю бозорда ўйлаб самарали иш юритмай муваффақиятга эришиб бўлмайди. Товар ҳақида ҳаридорларга ахборот бериш ва уни сотиб олишга ундаш - мураккаб ва маъсулиятли вазифа бўлиб, у билан бир вақтда савдони рағбатлантириш ҳақида ҳам ғамхўрлик қилиш керак.

8-босқич - маҳсулот ассортиментини бошқариш. Талаб ҳаридорнинг ассортимент ўзгаришига талаби ўзгаришини ўрганиш. Ассортиментни ўзгартириш, бозорга таклиф этилган дастлабки вариантга тўзатиш киритиш.

9-босқич - савдо фаолиятини бошқариш. Савдо, икни ташиш, юкларни қадоқлашга алоҳида эътибор берилади.

10-босқич - савдодан кейинги хизмат кўрсатиш, истеъмолчига сервис хизмати кўрсатиш, товардан фойдаланишда кўмаклашиш.

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

Маркетинг стратегиясини билиш “маркетингни бошқариш” тушунчасига таъриф беришга имкон яратади. Маркетингни бошқариш - бу ишлаб чиқариш ва бозорни фойда олиш, савдо хажмини ошириш, бозордаги ҳиссасини ошириш мақсадида ҳаридорлар билан фойдали айирбошлашни таъминлаш, мустахкамлаш мақсадида ўрганиш ва таҳлил этишдир.

Маркетингни бошқариш вазифалари жумласига талаб даражаси, вақти ва хусусиятига ташкилот олдида тутган мақсадга эришиш учун ёрдам бериш ниятида таъсир этиш ҳам қиради. Бошқача қилиб айтганда маркетингни бошқариш - бу талабни бошқаришдир. Ҳақиқий талаб даражаси исталгандан паст ёки юқори бўлиши мумкин. Бундай ҳолат билан маркетинг бўйича бошқарувчи дуч келиши мумкин.

Маркетинг бўйича бошқарувчи - ташкилотнинг маркетинг вазиятини таҳлил қилиш, белгиланган режаларни амалга оширувчи ва назорат вазифаларини амалга оширувчи ходимдир. Бунга савдо хизмати бошқарувчиси ва ходимлари, реклама хизмати ходимлари, савдони рағбатлантириш бўйича мутахассислар, маркетинг бўйича тақиқотчилар, маркетинг бўйича тақиқотчилар, товарлар бўйича бошқарувчилар ва нархни ташкил этиш бўйича мутахассислар қирадилар.

14.2. Бозор имкониятларини ўрганиш

Бозор ўзгармас эмас ва доимо уни ўрганиши, савдо имкониятлари масаласи бўйича маълумотларни таҳлил этишни талаб қилади. Бозорни ўрганиш мақсадни белгилаш ва изланиш режасини тўзишдан белгиланади. Ундан кейин бир неча йил давомида махсулот сотиш натижалари таҳлил қилиниб, хато ва ноаниқликлар аниқланади, маркетинг бўйича мутахассислар фикри ўрганилади. Ахборот турли манбаалар: матбуот, реклама, телефон орқали, сўров анкеталари тарқатиш ва йиғиш воситасида йиғилади. Анкета сўрови интервью олиш ёки телефон орқали сўров ўтказиш билан тўлдирилиши мумкин. Бозорда мавжуд вазиятни билган ҳолда корхонада ишлаб чиқариш ва таъминлов - савдо фаолиятини ривожлантириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш мумкин.

Корхоналар даврий равишда (йилига бир неча марта) бозордаги ўз ҳолатини аниқлаш лозим. Бозор потенциал сиқими деганда маълум вақт давомида амалга ошириш мумкин бўлган савдо хажми тушунилади. Ўзоқ истикбол учун режалар 15-20 йилни, ўрта муддатли 5 йил, қисқа муддатли 1-2 йилга мўлжалланган бўлади.

Бозор янги махсулот чиқариш да бозор сиқимини аниқлаш муҳим аҳамиятга эга. Бозор сиқими ва конъюктурасини ўрганиш билан корхонадан ташқари ёки унинг тапшириқи билан бошқа хўжалик ҳисобида ишловчи ташкилот (КИТИ, маркетинг изланувлари бўйича ширкат) шуқулланиши мумкин. Хўжалик ҳисоби асосида ишловчи пулли ахборот-маслаҳат берувчи бундай ташкилотлар бармоқини ташкил этиш мақсадида мувофиқдир. Бу ташкилотлар ўртасида рақобат муносабатлари бўлиши ҳам муҳимдир.

Бозорни ўрганиш бўйича тақиқотлар олиб бориш кўп маблағ талаб этади, шу сабабли мавжуд ахборот манбааларидан илжи борица кенг фойдаланиш лозим. Тақиқот давомида барқарор қонун ва қонуниятларни аниқлаш муҳимдир. Бозор сиқимини ўрганиш бўйича маркетинг изланишларини олиб боришда рақобатчилар фаолиятини, реклама, савдо сиёсатини, товарлар ассортиментини, техник хизмати, бўлимларташкилий тузилишини таҳлил этишни унутмаслик керак. Бозор бу орзу эмас, балки қатъий, баъзан шавқатсиз, ҳаёлни тан олмайдиган, ўйланиб қадам босиш лозим бўлган ҳақиқатдир.

Бозор корхоналарни демополлаштириш, қатъий рақобат кураши, корхонанинг бутун хўжалик механизминини қайта ташкил этишни, илқор технологияни жорий қилиш, лойиха-конструктор мутахассисларнинг малакаси юқори бўлишига, маркетинг бўйича тажрибага эга бўлиш ва бошқаларни кўзда тутди. Жуда илқор ғоя ва тажриба конструкторлик лойиҳалари мавжуд бўлса ҳам, замонавий тахнологиясиз жаҳон бозори талабларига жавоб беруви

махсулот ишлаб чиқариб бўлмайди. Янги технология сотиб олиш учун валюта ишлаб топиш керак. Умумий ҳолда бозорни эгаллаш стратегияси қуйдагича бўлади:

қатор тадбирларни амалга ошириш ҳисобига дастлабки жамҳариш (мақсадни аниқлаш, ташкилий таркибни такомиллаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш, ишлаб чиқариш интизомини кучайтириш, меҳнат ва моддий ҳаражатларни қисқартириш ва х.к.).

Янги технологияларни, имкони бўлса қўшма корхона тузиш йўли билан сотиб олиш.

Иқтидорли менежер ва конструкторларни жалб этиш йўли билан янги, юқори сифатли махсулот ишлаб чиқариш.

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

Корхонани улгуржи савдо билан шуқуллана олувчи юқори самарали хўжаликка айлантириш.

Бозорни эгаллаш стратегияси асосий мақсадга эришишни олий сифатли махсулот етиштириш, корхонада ишловчилар турмуш фаровонлигини ошириш, белгиланган ижтимоий дастурларни бажаришини таъминлашдан иборат. Белгиланган тадбирлар муваффақиятли бажарилиши меҳнат жамоасининг ҳар бир аъзоси ишнинг охириги натижасидаги манфаатдор бўлишига боғлиқдир. Жамоа моддий манфаатдорлиги ижтимоий фаоллиги ва жавобгарлик хиссини ошириши зарур. Бунга эришиш учун эгаларига йилига 10-15% фойда келтирувчи акциялар чиқариш керак.

Бозор имкониятларини аниқлаш ва бақолаш одатда кўплаб янги ғояларни вужудга келтиради. Асосий вазифа-уларнинг энг яхши, корхона мақсадларига тўғри келувчиларини ажратишдан иборат. Масалан, корхона бозор имкониятларига баҳо бериш натижасида, энг қизиқарлиси - “болалар велосипеди” бозори эканлигини аниқлади. Раҳбарият болалар велосипедини ишлаб чиқарилувчи махсулотлар рўйхатига киритиш корхона мақсадига ҳам, ресурсларига ҳам тўғри келади деб ҳисоблаши мумкин. Бундай турдаги товар мавжуд маркетинг доирасига тўғри келади. Лекин корхона болалар велосипеди бозори вакиллари билан яхши ишлай олиши, истеъмолчилар билан яхши алоқа ўрната олиш, рақобатчи корхоналар ишлаб чиқарган велосипеддан ҳаридоргир велосипед ишлаб чиқара олишига ишониши керак. Бундай имкониятнинг ҳар бирини бозор ҳажми ва хусусити нуқтаи назаридан ўрганиш зарур. Бу жараён тўртта босқичдан иборат: талабни ўлчаш ва прогноз қилиш, бозорни сегментларга ажратиш, бозорнинг мақсадли сегментларини ажратиш, товарнинг бозордаги ўрнини аниқлаш. Корхона бозор кўламини бақолаш мақсадида унда сотилувчи болалар велосипедини аниқлаб ҳар бир модель сотилиш ҳажмига баҳо берадилар. Корхона бозорни эгалламоқчи бўлса болалар велосипеди бозорининг истиқболдаги ҳажмини билиш ҳам муҳимдир.

Бозорни сегментларга ажратиш - бу истеъмолчиларни эҳтиёжлар, хусусиятлари, ҳулкидаги фарқларига асосан гуруҳларга бўлишдир. Нархига ҳарамай энг яхши велосипедларни стиб олувчи ҳаридорлар бир сегментни ташкил этади. Биринчи ҳолда нархга эътибор берувчилар бошқа сегментни ташкил этади. Бозорнинг ҳар бир сегментини, уларга хос хусусиятларини ўрганиш асосида тасвирлаш уларнинг ҳар бирини маркетинг имкониятлари нуқтаи назаридан корхона учун қизиқарли эканлигини бақолаш зарур. Корхона бир бозорнинг бир ёки бир неча сегментига чиқишга қарор қилиши мумкин. Ҳаридорлар негабир товарни харид қилишини яхшироқ тушуниши учун товарларнинг асосий хусусиятларини солиштириши керак. Солиштириш натижаларини товарларни позициялаш схемаси тарзида келтириш мумкин.

Шундай қилиб бозор стратегиясини ишлаб чиқиш товар ишлаб чиқариш учун муҳимдир. Кўпчилик АҚШ компанияларини тақиқ қилиш бўйича маълумотлар у ёки бу товарга талаб шаклланиши ва уни истеъмолчига етказиб бериш амсаласи ишлаб чиқарш ва технологиясидан муҳимроқ эканлигини намоён қилади. уларнинг фикрига кўра, янги товарни оммавий ишлаб чиқариш технологияси масалаларини хал этиш уларни бозорда сота олиш масалаларига нисбатан анча осон.

Иқтисодий амалиётда маркетинг назариясидан ижодий фойдаланиш корхона хўжалик муҳанизмининг ам ҳаражат тизимлар томонига оқиштириш, ишлаб чиқариш н бошқаришни истеъмолчилар ва жамият ҳаётий манфаатларига боғлашни таъминлаб бериш лозим.

14.3. Корхона бозори

Корхона - бу йирик хом ашё, бутловчи қисмлар, ускуналар, ёрдамчи учкуна, таъминот предметлари ва хизматлар бозоридир. Бир неча ўн минглаб хизмат кўрсатиш, қишлоқ хўжалиги, чакана савдо, ишлаб чиқариш ва давлат ташкилотларига ҳарашли корхоналар товар ва хизматлар сотиб олиш билан шуғулланадилар.

Корхона эҳтиёжлари учун ҳарид қилиш бу аниқ товарларга бўлган эҳтиёжни анклаш, аниқ маркадаги товарларга баҳо бериш ва танлаш ҳамда бозорда мавжуд таъминотчилар арасидан бирортасини танлаш асосида қарор қабул қилиш жараёнидир.

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

Саноат учун мўлжалланган товарлар бозори - бошқа товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасида бошқариш ва бошқа истеъмолчиларга сотилган товар ва хизматлар сотиб олувчи шахслар ва ташкилотлар йиғиндисидир. Товарлар коменклатураси ва пул обороти хажми жиҳатидан саноат учун мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол товарлари бозоридан устун бўлади.

Автомобиль ишлаб чиқариш ва сотиш учун металл, ойна, резина сотувчилар ўз махсулотларини машинасозларга сотишлари лозим, машинасозлар эса тайёр махсулотни истеъмолчиларга сотадилар.

Саноатга мўлжалланган товарлар бозори кенг истеъмол моллари бозоридан фарқ қилувчи ўзига хос хусусиятларга эга:

- Саноат учун мўлжалланган товарлар сотувчиси нисбатан ана кам ҳаридорга эга бўлади.
- Хатто ишлаб чиқарувчилар кўп бўлган тармоқларда ҳам ҳариднинг катта қисми бир нечта йирик истеъмолчи хиссасига тўғри келади.
- Ҳаридорлар ҳудудий жиҳатдан ва нефть соноати, резина, пўлат қуйиш саноати каби тармоқлар бўйича гўпланган.

Саноат учун мўлжалланган товарларга бўлган талаб кенг истеъмол молларига бўлган талаб билан ўлчанади. Масалан, хайвонлар териси поафзал ишлаб чиқариш учун сотиб олинади.

Саноат учун мўлжалланган товарларга талаб кенг истеъмол товарлари ва хизматлар учун талабга нисбатан тезроқ ўзгаради. Бу айниқса янги ишлаб чиқариш ускуналарида яхши намоён бўлади. Баъзан истеъмол товарларига бўлган талаб 1% ортиши саноат учун мўлжалланган товарларга талабнинг 2% ортишига олиб келади.

Саноат учун мўлжалланган товарлар кам ҳаражат қилиб ҳарид қилишни доимо ўрганувчи малакали агентлар томонидан ҳарид қилинади. Кенг истеъмолчи ҳарид қилиш соҳасида унча малакага эга эмас. Саноат учун қилинадиган ҳарид қанчалик мураккаб бўлса, у ҳақда қарор қабул қилиш жараёнида шунча кўп киши иштирок этади. Энг муҳим товарларни сотиб олишда одатда махсус ҳарид комиссиялари шуғулланиб, улар таркибига техникавий экспертлар ва раҳбарият вакиллари киради.

Саноат учун мўлжалланган товар сотиб олиш жараёнида ҳаридор бир қанча қарор қабул қилиши керак бўлади. Қарорлар миқдори ҳарид қилинаётган вазиятга боғлиқ бўлади. Ҳарид қилиниш жараёнида уч хил вазият вужудга келиши мумкин:

Ўзгаришларсиз қайта ҳарид қилиш - бу ҳаридор бирор нарсага ўзгаришсиз буюртма берадиган вазиятдир.

Ўзгаришли қайта ҳарид қилиш - бу вазиятда ҳаридор қайта буюртма бериш даврида товар техникавий хусусиятлар, нарх, савдонинг бошқа шартларига ўзгартириш киритган, ёки қисман таъминотчиларни ўзгартирган ҳолда юз берувчи вазиятдир. Аввалги таъминотчи мижозни сақлаб қолишга, янгилари эса янги мижоз орттиришга ҳаракат қиладилар.

Биринчи марта товар ёки хизматлар сотиб олувчи фирма янги масалаларни ҳал этиш учун ҳарид қилиши. Масалан, фирма биринчи компьютер тизимини ўрнатмоқчи бўлсин. Энг кам қарор ўзгаришсиз қайта ҳарид қилувчи ҳаридор хиссасига, энг кўп қарор - янги масалаларни ҳал этиш учун ҳарид қилувчи хиссасига тўғри келади. Биринчи марта ҳарид қилишда товарнинг техникавий техникавий хусусиятларини, нархлар чегараси, таъминот

вакти ва шарти, техник хизмат кўрсатиш шартлари тўлов шартлари, буюртма хажмини аниқ, мақбул таъминотчиларни танлаш масалаларини хал этиш керак.

Оралиқ товарлар бозори бошқа истеъмолчиларга қайта сотиш ёки ижарага бериш йўли билан фойда кўриш мақсадида, ёки ўз хусусий корхонаси бетўхтов ишлаши учун зарур товар ва хизматлар сотиб олинадиган бозордир. Оралиқ товарлар бозори сотувчилари қайта сотиш учун мўлжалланган қайта сотиш учун мўлжалланган жуда катта хажмда турли-туман товарлар билан иш кўрадилар. Бундан ташқари, оралиқ товар сотувчиси қайси сотувчидан, қандай нархда ва шартлар бўйича сотиб олиш ва кимга, қандай нархда қачон сотиш масаласини хал этиш керак.

Оралиқ товарлар бозорига товар биржалари, улгуржи савдо ва чакана савдо фирмалари киради.

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

Хулоса

Маркетинг инсон эҳтиёжи ва талабларини таъминлаш ва фойда олиш бозор билан амалга ошадиган, товарлар сотилишини таъминлаш, айирбошлашни тезлаштиришга қаратилган фаолият.

Маркетинг иши махсус маркетинг дастурлари орқали амалга оширилади, уларда харидорларни ва рақобатчиларни ўрганиш асосида товарлар сифатини яхшилаш, товар нархини ўзлаштириш, реклама ўтказиш, товарларни ўз вақтида етказиб бериш, харидорларга маъқул тушадиган хизмат кўрсатиш каби чора тадбирлар киради.

Маркетинг фақат бозордаги талаб-эҳтиёжни қондириш воситасигина бўлмай, балки ишлаб чиқариш самарасининг ҳам юқори бўлишига қаратилади. Шу сабабли бозор иқтисодиётини бошқариб туришда катта аҳамиятга эга.

Товар - пул муносабатлари шундай бебаҳо хусусиятга эгаки, у жамиятни ўзини бошқариш механизми билан куроллантиради.

Корхона - бу бутловчи курилма, ускуна, ёрдамчи курилмалар, таъминот предметлари ва ишбилармонлар доирасининг катта бозори.

Маркетинг тадқиқотларининг мақсад ва мазмуни доимо ва системали равишда корхонани бошқариш жараёнида ташкил этилади.

Таянч иборалар:

Маркетинг, маркетинг менежменти, маркетинг стратегияси, маркетингни режалаштириш. Товарлар сегментацияси, маркетинг тадқиқотлари, бозор, маркетинг кичик тизими, маркетинг турлари, товарлар сегментацияси.

Назорат саволлари:

Маркетинг нима ва маркетингнинг ривожланиш тарихи қандай кечган?

Маркетингни стратегияси ва турларини санаб, таърифлаб беринг.

Чет эл фирма ва компанияларининг маркетинг менежменти тажрибаси қай ахволда?

Адабиётлар:

1. Технологии, системы. /Под ред. А.М. Карминского. 2-е изд., перерпб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2004. -624с.
2. Вергилес Э.В. Менеджмент (практические навыки): Учеб. пособие – М. 2004.
3. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации: Учебно-практ. пособ. - М.: 2004.-256 с.
4. Дж. Чрейсон (младший), Карл О'Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.; Экономика, 2002 й.
- 5.Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.

6. Тулаганова Д.С. Менежмент фанидан практикум. – Т.: Нашриёт. 2004 й.
7. <http://www.dis.ru/manag/index.html>

Адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т., Ўзбекистон, 2002 й.
2. Ўзбекистон Республикаси «Қорхоналар тўғрисида»ги, «Тадбиркорлик фаолияти тўғрисида»ги, «Ўзбекистон Республикаси маъмурий- ҳудудий тузилиши масалаларини ҳал қилиш тартиби тўғрисида» қонуни ва бошқалар.
3. Менежмент. Маркетинг. Т.; ТашГЭУ, 2002 й.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основа менеджмента. Пер. с англ. М.; Дело, 2000 й.
5. М.Шарифхўжаев, Я.Абдуллаев. “Менежмент” ўқитувчи 2002 й
6. Зайнутдинов Ш.Н. ва бошқалар. “Менежмент асослари”. – Т.: Ўқитувчи, 2003.
7. Тулаганова Д.С. Менежмент фанидан прктикум. – Т.: Нашриёт. 2004 й.
8. Акболиев Б. “Управление, собственность и государственное регулирование экономики”, Россия иқтисодий журнали. –М.: Финансы и статистика, 2000 г , №4.
9. Виханский О.С. “Менежмент” – М.: Высш. Школа, 2001 г.
10. Рўзавин Г.И. “Основы рўночной экономики”. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000 г.
11. Фатхутдинов Р.А. “Система менеджмента”. Ўқув – услубий қўлланма. – М.: Бизнес – школа Интел – Синтез, 2001 г.
12. Носова С С. Экономическая теория. Учебное пособие. М.: Владос. 2001 й.
13. Базилев Н.И., Гурко С. П. Макроэкономика. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М. 2003.
14. Овчинников Г. П. Макроэкономика: Конспект лекций. СПб: Питер. 2000 г.
15. Расулов М. Бозорни ижтимоий тартиблаштириш. Ўқув қўлланма. Т.: ТДИУ. 2003.
16. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. - М.: ТЕИС, 2000. – 88 с.
17. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во “Финпресс”, 2000. - 1056 с.
18. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособ. Изд. 3-е. - М.: Высш. шк., 2004. - 192 с.
19. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту, деловые игры: Учеб. пособ. - М.: Высш. Школа, 2004. - 192 с.
20. Веснин В.Р. Основы Менеджмента. изд. 4-е, доп. и испр. -М:ООО “Издательство элит”, 2004. – 560 с.
21. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. - М: Экономист, 2004. - 528 с.
22. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу “ Менеджмент”. - М: Экономист, 2004. - 288 с.
23. Волгин В.В. Автосервис. Производство и менеджмент: Учеб. пособ. М.: Дашков и К, 2004. - 440 с.
24. Гавриленко В.М., Водопьянов В.П. Менеджмент: Учеб. пособ. - М.: Книга-сервис, 2003. – 192 с.
25. Геросименко В.В. Основы менеджмента. - М:ТЕИС, 2000. -144 с. 26.Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М: Юнити-Даня, 2004. – 511 с.
26. Гладышев А.Г., Городяненко. Теория управления: Учеб. пособ. – М., 2003. – 100 с.
27. Говриленко В.М. Менеджмент: Конспект лекций. - М.: Приор-издат, 2004. - 160с.
28. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб пособ. 2-е изд., исправ. и дополн. - М: ТЕИС, 2004. - 238 с.
29. Духонин Е. Ю., Исаев Д.В. Мостовой Е.Л. и др. Концепция Business Performance Management: начало пути. /Под ред. Г.В. Генса. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 269 с.
30. Квинтэссенция или Менеджмент для менеджеров. / Пер.с англ. Холден Ф. - М: НРРО, 2003. - 208 с.
31. Колб Р.В. Родригес Р.Дж. Финансовый менеджмент: Учебник. / Пер. 2-го англ. изд. - М: Финпресс, 2001. - 496 с.

32. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. Пер. с англ. Р. Мередит Белбин. - М.: НИРР, 2003. - 315 с.
33. Компенсационный менеджмент. / Под ред. Гарелова Н.А. Пер. с англ. Хендерсон Р. 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 880 с.
34. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Учеб. пособ. 11-изд. – М., 2005. –800 с.
35. Медведев В.П. Основы менеджмента. 1-Книгах. Кн. 2. - М.: “ДЕКА”, 2002. 100с.
36. Менеджмент. /Пер с англ. Робинс, Стивен, П, Коултер, Мери. 6-е изд.- М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. - 880 с.
37. Менеджмент маркетинг и экономика образования: Учебное пособие. /Под ред. Егоршина А.И., Никандрова Н.Д. 2-е изд., перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2004. - 526 с.
38. Олдкорн Р. Основы менеджмента. - М.: Финпресс, 1». –320 с.
39. Организационное поведение: Учебник.-М.: ЗАО Экономика, 2004.- 310 с.
40. Основы менеджмента. / Пер. с англ. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Дело, 2004. - 720 с.
41. Оценка эффективности деятельности компании: Учеб. пособие. - М.: Вильямс, 2004. - 304 с.
42. Панфилова А.П. и др. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям. - СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
43. Рапорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. - М.: ТЕИС, 2001. - 264 с.
44. Сборник ситуационных задач деловых и психологических игр, сборник тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу “Менеджмент”: Учеб. пособие. - М.: ФиС, 2001. - 192 с.
45. Стратегический менеджмент: стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания./ Ханс Виссема. пер. с англ. - М: Издательство Финпресс, 2000. - 272 с.
46. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. - М.: ЗАО Олимп- Бизнес, 2003. – 408 с.
47. Уколов В.Ф. Теория управления: Учебник. - М.: Экономика, 2004. - 656 с.
48. Энциклопедия менеджера. Библиотека успешного менеджера. Пер.с англ. Филип Холден. - М: НИРРО, 2003. - 340 с.
49. Алан Вест. Бизнес – план: Учеб. практ. пособие. Пер. с англ. Алмазовой Н.И.и Булиной И.Ю. - М.: Изд-во Проспект, 2004. - 232с.
50. Кузнецов О.В. Букварь предпринимателя. СПб.: Питер, 2004.- 237 с.
51. Курс МВА по стратегическому менеджменту. /Пер. с англ. Лайм Фэй, Роберт Рэнделл. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 608 с.