

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ АЛОҚА, АХБОРОТЛАШТИРИШ ВА
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ ДАВЛАТ ҚЎМИТАСИ**

ТОШКЕНТ АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ УНИВЕРСИТЕТИ

АКТСИМ ФАКУЛТЕТИ

“Менежмент ва иқтисодиёт”

кафедраси

“МЕНЕЖМЕНТ ВА ИҚТИСОДИЁТ”

фани маъруза матни

Ушбу маърузалар матнида менежмент ва иктисодиёт асослари фанининг предмети, объекти ва методи, менежмент назариясининг шаклланиши ва ривожланиши, бошқарув мақсади ва функциялари, бошқаришнинг ташкилий структуралари, бошқариш усуллари, бошқарув қарорлари ва унинг моҳияти, менежментда мотивлаштириш, бошқаришда ахборот ва коммуникация, маркетингнинг назарий асослари, маркетинг тизимида ахборот таъминоти, маркетинг муҳити, бозорни ва истеъмолчиларни ўрганиш, маркетинг тизимида товар, нарх сиёсати, коммуникацион сиёсатга оид масалалар батафсил ёритилган.

Маърузалар матни намунавий ўқув дастури асосида тайёрланган бўлиб, олий ўқув юрти талабалари, магистрантлари, илмий ходимлар ва мутахассислар учун мўлжалланган.

МУНДАРИЖА

КИРИШ

1-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ВА ИҚТИСОДИЁТ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ, ОБЪЕКТИ ВА МЕТОДИ

- 1.1. Менежмент ва иқтисодиёт фанининг мазмуни ва моҳияти
- 1.2. Менежмент объекти ва субъекти
- 1.3. Менежмент ва иқтисодиёт фани фойдаланадиган усуллар

2-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШИ

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

3-БОБ. БОШҚАРУВ МАҚСАДИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ

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

4-БОБ. БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАЛАРИ

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

5-БОБ. БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ

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

6-БОБ. МЕНЕЖЕРНИ РАЎБАРЛИК УСЛУБИ ВА БОШҚАРИШДАГИ ЎРНИ

- 6.1. Менежер ва раўбарлик услуги тушунчаси
- 6.2. Раўбарлик услубига қараб раўбарнинг турларга ажратилиши
- 6.3. Раўбар фазилатлари тўғрисида Гиппократ фикрлари
- 6.4. Раўбарга қўйиладиган талаблар. Раўбар маданияти

7-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

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

8-БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ

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

9-БОБ. МЕҲНАТ ЖАМОАЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРИШ

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

10-БОБ. МЕНЕЖМЕНТДА МОТИВЛАШТИРИШ

- 10.1. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти
- 10.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегияси
- 10.3. Мотивлаштириш назариялари

11-БОБ. БОШҚАРИШДА АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

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

12-БОБ. МАРКЕТИНГНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

- 12.1. Маркетинг тушунчаси ва унинг моҳияти
- 12.2. Маркетингнинг мақсад ва вазифалари
- 12.3. Маркетинг концепциялари ва уларнинг эволюцияси
- 12.4. Маркетингнинг функциялари ва тамойиллари
- 12.5. Маркетинг турлари

13-БОБ. МАРКЕТИНГ ТИЗИМИДА АХБОРОТ ТАЪМИНОТИ

- 13.1. Маркетингда ахборотларнинг аҳамияти
- 13.2. Маркетинг ахборотлари турлари
- 13.3. Маркетинг ахбороти манбалари

14-БОБ. МАРКЕТИНГ МУҲИТИ

- 14.1. Маркетинг муҳити тушунчаси ва моҳияти
- 14.2. Корхона микро-муҳити
- 14.3. Корхона макро-муҳити

15 – БОБ. БОЗОРНИ ВА ИСТЕЪМОЛЧИЛАРНИ ЎРГАНИШ

- 15.1. Товар бозори тушунчаси ва товар бозори турлари
- 15.2. Бозор конъюнктураси ва унга таъсир қилувчи омиллар
- 15.3. Бозорни сегментлаш ва унинг моҳияти
- 15.4. Истеъмолчиларнинг гуруҳланиши ва уларнинг хулқ-атворида таъсир қилувчи омиллар

16- БОБ. МАРКЕТИНГ ТИЗИМИДА ТОВАР СИЁСАТИ

- 16.1. Маркетинг тизимида товар тушунчаси, товар сиёсати ва унинг ўрни
- 16.2. Товарнинг ҳаётий даври ва босқичлари
- 16.3. Янги товар ишлаб чиқариш стратегияси

17-БОБ. МАРКЕТИНГ ТИЗИМИДА НАРХ СИЁСАТИ

- 17.1. Маркетинг тизимида нарх тушунчаси ва нархнинг шаклланиши
- 17.2. Нарх шаклланиш услубларини танлаш

17.3. Нарх стратегиялар.

18-БОБ. МАРКЕТИНГДА КОММУНИКАЦИОН СИЁСАТ

18.1.Жамоатчилик билан алоқалар (паблик рилейшнз) ва унинг моҳияти

18.2. Реклама ва реклама воситалари

18.3. Маркетингда сотишни рағбатлантириш

ГЛОССАРИЙ.....

ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....

КИРИШ

Бозор иқтисодиёти назариясида менежмент ва иқтисодиёт ўртасида узвий боғлиқлик мавжуд. Маркетинг менежментнинг асосий функцияларидан ҳисобланади. Корхонани бошқариш тизими корхонада маркетинг хизмати тизимини самарали яратиш билан чамбарчас боғлиқдир. Узоқни кўзловчи тадбиркорлар ва менежерлар маркетингнинг бизнестан ажралмаслигини ва рақобатлар мавжуд бўлган шароитда унинг ўрни бекиёс эканлигини яхши тушунишади.

Иқтисодиётнинг барқарорлашуви ва ўсиши шароитида менежерлар корхоналарни бозор талабларига мос ҳаракат қилишига, истеъмолчилар талабини ҳисобга олиши, рақобат кураши услубларини ўзлаштириши, товарни сотиш ва силжитишда маркетинг инструментларини қўллаши, тижорат фаолиятида маркетинг стратегиясига таяниши керак.

Бугунги кунда мамлакатимизда бозор иқтисодиётининг барқарор ривожланишида менежмент ва иқтисодиёт асосларининг ўзига хос томонларини чуқур ўрганишни тақозо этади. Чунки, менежмент ва иқтисодиётнинг назарий ва амалий асосларини чуқур билиш тижорат хавф-хатарини ўз вақтида ҳис қилиш ва камайтиришга, унинг ҳар хил муқобил турларини, вариантларининг энг мақбулини танлашга, рақобат шароитида бозорни юқори сифатли товар ва хизматлар билан тўйинтириш, доимий талаб мавжуд бўлган шароитда харидорларнинг турли гуруҳлари учун сотиш, нархини аниқлаш ва оқибатда ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

Бугунги кунда ҳал этилиши лозим бўлган масалаларни ечими учун мамлакатимизга менежмент ва иқтисодиёт соҳасида жаҳон андозаларига мос келувчи юқори малакали мутахассислар керак. Шу куннинг мутахассисига, биринчидан, истеъмолчиларни эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда бозорни ҳар томонлама таҳлил қила билиш, иккинчидан бозорга таъсир эта билиш талаби қўйилади.

Маркетинг бозор фаолиятининг фалсафаси, стратегияси ва тактикаси сифатида ўзининг тарихий шаклланиши ва ривожланишида муайян илмий тамойиллар, мақсадлар ва уларга эришиш воситаларини шакллантирди. Булар умумуслubbий ёндашувда бозор шароитида фаолият кўрсатувчи ҳар қандай хўжалик юритувчи субъект учун универсалдир. “Менежмент ва иқтисодиёт асослари” фанининг мақсади - талабаларга мамлакатимиз иқтисодиётини эркинлаштириш ва иқтисодий ислохотларни жадаллаштириш ҳамда иқтисодиётни модернизация қилиш шароитларида корхоналарда маркетинг фаолиятини тўғри ташкил этиш ва уни бошқариш, бошқариш усуллари ва маркетинг фаолиятини такомиллаштиришдан иборатдир.

Қайд қилиш керакки, бизнес фалсафаси деб англаган ва истеъмолчиларнинг ва мақсадли бозорларнинг эҳтиёжларини аниқлашга йўналтирилган маркетинг алоҳида корхоналар ва тижорат ҳамда нотижорат ташкилотлари даражасида ҳам, ҳудудий ва давлат даражаларида ҳам қўлланади.

Мамлакатимизда бозор ўзгаришлари рўй бериши билан корхона ва ташкилотларни бошқариш бўйича амалий фаолиятда маркетинг қуролларидан фойдаланиш учун тобора қулай шароитлар яратилмоқда.

Маркетинг у ёки бу корхонанинг фаол бозор фаолияти ёрдамида ривожланишини билдирадиган жуда динамик тушунчадир. Бундан ташқари у ишлаб чиқаришнинг бозор талабларига йўналтирилишини таъминлашга имкон берадиган тизим сифатида ҳам қаралади.

Менежмент ва иқтисодиёт тамойилларига мувофиқ замонавий корхона хўжалик фаолиятининг барча томонлари бозор талабларини, истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда режалаштириши ва амалга ошириши керак. Айтиш керакки, замонавий корхоналарнинг ишлаб чиқариш сотиш фаолияти соҳасидаги катта ютуқлари, ишлаб чиқариладиган товарларнинг хилма-хиллиги ва сифати, уларнинг сотиш бозорларига кириб бориши, операциялар миқёсига кўра оптимал бўлган ишлаб чиқаришни яратиш буларнинг ҳаммаси маркетингни қўллаш натижасидир.

Рақобатчилар билан кескин курашда корхонани бошқариш тизимининг фаолиятида асосий масала унинг фаолияти, стратегия ва тактикасини бозорнинг ва истеъмол соҳасининг узлуксиз ўзгариб турувчи вазиятига иложи борица максимал мослаштиришдан иборат.

Фанининг асосий вазифалари - менежмент ва иқтисодиёт назариясининг шаклланиши ва ривожланиши, мақсадлари, вазифалари, бошқариш усуллари, қарорлари, тамойиллари, менежмент

ва иқтисодиёт фаолиятларини ахборот билан таъминлаш, бозор конъюнктурасини ўрганиш ва башорат қилиш, товар, нарх, сотиш, реклама, коммуникация сиёсати кабиларни ўргатишдир.

1-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ ВА ИҚТИСОДИЁТ ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ, ОБЪЕКТИ ВА МЕТОДИ

1.1. Менежмент ва иқтисодиёт фанининг мазмуни ва моҳияти

1.2. Менежмент объекти ва субъекти

1.3. Менежмент ва иқтисодиёт фани фойдаланадиган усули

1.1. Менежмент ва иқтисодиёт фанининг мазмуни ва моҳияти

Менежмент-бу инглизча сўз бўлиб, инглиз тилининг Оксфорд луғатида берилган таърифга биноан у:

-бошқарув ҳокимияти ва санъати;

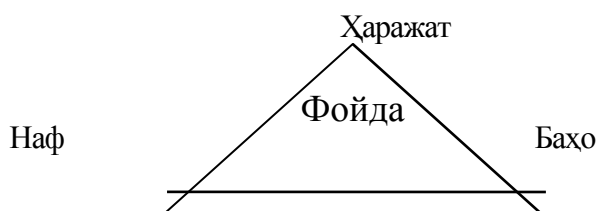
-ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмалар тушунилади.

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

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

Бошқарув	<ul style="list-style-type: none"> -Юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов -Мустақил фан -Фаолият тури, функция -Жараён -Ташкилотларни бошқарувчи кишилар -Бошқарув аппарати ёки органи 	Менежмент
----------	---	-----------

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



1- чизма. Юқори фойда олишнинг уч шарти

Ҳаражат-бу маҳсулотни ишлаб чиқариш ва уни сотиш ҳамда иш ҳақи тўлашга сарфланадиган маблағлар йиғиндиси. Ҳаражат таркибига:

-маҳсулот (хизмат) таннари;

-маъмурий харажатлар;

-ижара ва фоиз тўловлари;

-иш ҳақи;

-солиқлар киради.

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

Наф-бу маҳсулот (хизмат)нинг истеъмолчиларга қанчалик ижобий натижа келтиришидир. Ҳаридор ҳарид қобилияти доирасида энг нафли молни танлашга интилади. Шундагина у қониқади. Аммо товарнинг нафлилиги қанча юқори бўлса, унинг нархи ҳам шунча баланд бўлади. Бу эса, ўз навбатида ҳаридорнинг сотиб олиш қобилиятини пасайтиради.

Баҳо-бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир. Баҳо иккита асосий вазифани бажаради:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Менежмент объекти ва субъекти

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

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

Демак, объект тушунчаси микро воқеиликдан (киши ва унинг фаолиятдан) тортиб, то макро воқелик (моддий дунё, жамият) даражасигача бўлган маънони ўз ичига олади. Масалан, “Ҳайдовчи ўз машинасини бошқара олмаганлиги сабабли у йўлдан чиқиб кетган”. Бу ерда бошқарув объекти бўлиб машина ҳисобланади.

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

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

1-жадвал. Менежмент объекти ва субъекти

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

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

1.3.Менежмент ва иқтисодийёт фани фойдаланадиган усуллар

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

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

2-жадвал. Менежмент фанининг таҳлил усуллари

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

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

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

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

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

Менежмент фанининг бошқа фанлар билан алоқадорлиги

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

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

Менежмент билан юридик фанлар қуйидаги ҳолларда намоён бўлади. Юридик фан бошқарув фоалияти қандай доирада амалга оширилиши лозимлигини, ҳуқуқий нормаларни қандай қўллаш ҳамда ҳўжалик юритиш жараёнида бошқарув органлари, раҳбарлар ва айрим кишиларнинг меъёрий ҳужжатлардан, қонунлардан фойдаланишини белгилаб беради.

Социология, психология ва меҳнат физиологияси бошқарув муаммоларини ишлаб чиқишда жуда

катта рол ўйнайди.

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

- бошқарувдаги ахборот тизимини такомиллаштиришга;
- бошқариш жараёнини компьютерлаштиришга;
- автоматлаштирилган бошқарув тизимини яратишга кенг йўл очиб беради.

Қайд қилинган алоқадор фанларни мукамал ўрганиш бошқаришнинг сир-асрорларини чуқур англаш ва уларни самарали қўллашга имкон беради.

Қисқа хулосалар

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

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

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

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

Назорат саволлари

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

Таянч иборалар

Менежмент. Ҳаражат. Баҳо. Наф. Бошқарув. Менежмент объекти ва субъекти. Таҳлил усуллари. Системали ёндошув. Комплес ёндошув. Таркибий ёндошув. Вазият (ситуация)ли ёндошув. Интеграцион ёндошув. Моделлаштириш усули. Иқтисодий-математик ёндошув. Кузатиш усули. Эксперимент (тажриба) усули. Социологик кузатув усули.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуа. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менеджмент. Учебник. – М.; 2003
6. Галкович Р.С., Набоков А.М. Менеджмент. Учебник. – Пермь, 2000
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менежмент. Учебник. – М.: Экономика, 2003 (61-125).
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
9. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.-160 б.
10. Иванов А.Е., Иванова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.

11. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро и макроуровень: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2007. - 440 б.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.
13. www.mogozov.ru – Россия Менежмент ва бозор академиясининг расмий сайти.
14. www.edu.ru
15. www.som.pu.ru
16. www.cfin.ru – Корпоративный менежмент.
17. www.salesmanagement.ru – Управление продажами.

2-БОБ. МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИНинг ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШИ

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

2.1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар

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

Ўша давр менежерлари харбий интизомни ўрнатиш мақсадида одамларни жазо билан кўрkitиш, хар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш каби усулларни қўллаганлар. Бундай бошқарувга меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, улардан иложи борица кўпроқ қўшимча қиймат ундиришининг ғоятда самарали усули, деб қаралган. Амир Темур даврида марказлашган, интизомли давлатнинг барпо этилганлигига ҳам Соҳибқироннинг ўз қўл остидагиларни «кўрқув билан умид ўртасида ушлаш» бўйича бошқаргани сабаб бўлган.

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

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

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

3-Жадвал. Бошқариш таълимотидаги тўрт йўналиш (мактаб)

№	Мактаб номлари	Намояндалари	Турли мактабларнинг бошқарув таълимотида қўшган ҳиссаси
1.	Илмий менежмент мактаби 1340-1400 йиллар	Амир Темур	-Мамлакатни идора қилиш ва салтанатни бошқариш услуби, стратегияси ва тактикасини жорий қилди. -XIV-XV асрлар воқеалари ва ижтимоий ҳаётни ўзида акс эттирган қимматли асар Темур тузукларини яратди. Мазкур асарда баён этилган бошқариш йўл-йўриқлари, қонун-қоидалари, панд-

			<p>насиҳатлари Ўзбекистон мустақиллигини мустаҳкамлаш йўлида хизмат қилмоқда.</p> <p>-Кучли давлатни барпо этиш, давлат ҳокимиятининг қайси ижтимоий тоифаларига таяниши, мансабдор шахсларни уларнинг сифатларига кўра танлаш ва вазифаларга тайинлаш борасида амалий жиҳатдан мукамал бўлган таълимотни яратди.</p> <p>-Буюк давлат арбоби, дунёвий билимларнинг соҳиби бўлган Соҳибқирон марказлашган давлатни барпо этиши орқали ўрта асрларда буюк шахслар етишиб чиқиши учун моддий, ғоявий заминни яратди.</p>
	(1885-1920) йиллар	Ф. Тейлор Г. Эмерсон ва бошқалар	<p>-Вазифани бажаришнинг мақбул усулларини топиш мақсадида илмий таҳлилни қўллаш.</p> <p>-Вазифани бажарувчи энг мақбул ходимни танлаш ва унинг ўқитилишини таъминлаш.</p> <p>-Вазифани самарали бажарилишини таъминловчи ходимларни зарур ресурслар билан таъминлаш.</p> <p>-Юқори меҳнат унумдорлигини таъминлаш мақсадида ходимларни мунтазам рағбатлантириб туриш.</p>
2.	Мумтоз ёки маъмурий менежмент (1920-1950)	А. Файол, М. Вебер ва бошқалар	<p>-Бошқарув принципларини ривожлантириш.</p> <p>-Бошқарув функцияларини баён этиш.</p> <p>-Ташкилотни ялпи бошқаришда системали ёндошувни асослаш.</p>
3.	“Инсон муносабатлари” мактаби (1950 йилдан хозиргача)	Э. Мэйо, Р. Лайкерг ва бошқалар	<p>-Меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ўзаро муносабатлардан қониқиш ҳосил қилувчи усулларни қўллаш.</p> <p>-Компаниянинг сиёсати ва истиқболини ходимларнинг хулқ-атвориغا, асосланган ҳолда ташкил этиш.</p>
4.	Микдорий тизимли ёки замонавий менежмент (1950 йилдан хозиргача)	Г. Саймон, П. Друкер, Э. Дейл ва бошқалар	<p>-Мураккаб бошқарув муаммоларини чуқурроқ тушуниш мақсадида турли моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш.</p> <p>-Мураккаб вазиятларнинг ечими бўйича бошқарув ходимларига ёрдам берувчи микдорий усулларни ишлаб чиқиш.</p>

Шундай қилиб, менежмент назарияси ва амалиёти турли даврларда ўзига хос кўринишларда шаклланган:

50-60-йилларда бошқарувнинг диққат марказида ташкилий таркиби турган бўлса,

60-70-йилларда стратегик режалаштириш вужудга келди.

80-йиллардан бошлаб эса илғор ғарб фирмаларида стратегик режалаштиришдан, стратегик бошқарувга ўтилади.

Ҳозирги замон бошқарув фани - фанлараро фан. Бошқарувнинг ҳар бир функциясини бугун махсус фанлар:

индуриал-муҳандислик социологияси;

ижтимоий психология;

ижтимоий инженерия (эргономика);

маркетинг кабилар ўрганади.

Менежментнинг маркетинг назарияси билан уйғунлашуви бошқаришнинг бозор концепциясини вужудга келишига асос бўлди. Ҳозирги даврда бошқарув назарияси ва амалиётида

содир бўлаётган ўзгаришлар “Тинч бошқариш инқилоби” номини олган.

2.2. “Илмий менежмент” мактаби, Ф. Тейлор таълимотининг мазмуни ва моҳияти

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

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

Унинг принципларига биноан:

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

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

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

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

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

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

Кўриниб турибдики, Г. Эмерсоннинг диққат-эътиборида, энг аввало икки, яъни аниқ

кўйилган мақсад ва ғоя, шунингдек оқилона фикр турибди. Г. Эмерсон ишчининг иш вақтида бажарадиган ҳаракатларини ўрганиб, ишчига бериладиган иш ҳажми нормаларини, ишни бажаришнинг ортикча, унумсиз ҳаракатларини бартараф этувчи энг мувофиқ усулларини ишлаб чиқди.

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

2.3. Мумтоз менежмент намоёниси А. Файоль олға сурган тамойиллар

“Илмий менежмент” намояндалари ўз илмий ишларини асосан корхона, ташкилот, бошқарувини такомиллаштиришга бағишлаган. Улар бошқарувнинг қуйи даражасидаги масалалар билан, яъни фақат ишлаб чиқариш даражасидаги бошқарув билан шуғулланишган. Маъмурий мактабнинг вужудга келиши муносабати билан мутахассислар энди умумташкilot даражасидаги бошқарув муаммолари билан шуғуллана бошладилар.

Тейлор ва Гилбертлар оддий ишчидан муваффақиятга эришиб, шуҳрат қозониб мартабага минганлар. Айнан шу тажриба уларнинг бошқарув тўғрисидаги тушунчаларига кескин таъсир этган. Улардан фарқли ўларок, мумтоз маъмурий мактабининг асосчилари:

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

Уларни ташвишлантирган бош масала-бу умумташкilot миқёсида самарадорликка эришиш бўлган. Шундай мақсад кўйилган бўлса-да, улар бошқарувнинг социал жиҳатларига унчалик эътибор беришмаган, устига-устак уларнинг ишлари шахсий тузатувлар доирасидан чиқмаган. Шу сабабли уларнинг ёндошувлари илмий методологик асосга эга бўлмаган.

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

-ташкilotнинг оқилона бошқарув тизимини ишлаб чиқиш. Улар ташкilotни бўлинмалар ёки ишчи гуруҳларга бўлишни, молия, ишлаб чиқариш ва маркетинг бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим томонлари деб ҳисоблаган;

-ташкilotнинг оқилона таркиби ва ишловчиларнинг оқилона бошқарилишига эришиш. Шу мақсадда бошқаришда яккабошлик бўлишини ва ишчи фақат битта бошлиқдан топширик олиши ва унга бўйсунishi лозим деган ғояни илгари суришган.

А. Файоль бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли хисса қўшган француз олимлардандир. У Франциядаги кўмир казиб олувчи йирик компанияни бошқарган. А. Файоль ўзининг бой амалий тажрибасини «Умумий ва саноат бошқаруви» (1916 номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган қуйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган (4-жадвал).

4-Жадвал. Анри Файолнинг бошқариш тамойиллари

№	Тамойиллар	Изоҳ
1	2	3
1.	Меҳнат тақсимооти	-Ихтисослашув натижасида кўп миқдорда ва юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилади. Бунга эътибор қаратилиши лозим бўлган мақсадлар сонини кескин қисқартириш эвазига эришилади
2.	Ваколат ва масъулият	-Ваколат-бу буйруқ бериш учун берилган ҳуқуқ. Масъулият эса бунинг акси. Қаерда ваколат берилган бўлса, ўша ерда масъулият вужудга келади
3.	Интизом	-Интизом раҳбар билан ходим ўртасида ўзаро ҳурматни, қулоқ солишни талаб қилади. Шартномаларнинг сўзсиз бажарилишини тақозо этади.
4.	Яккабошлик	-Ходим бевосита бошлиқидан буйруқ олиши керак.
5.	Йўналишнинг бир хиллиги	-Ягона мақсад доирасида фаолият кўрсатаётган ҳар бир гуруҳ, ягона режа асосида ишлаши ва битта раҳбарга эга бўлиши керак.
6.	Шахсий	-Алоҳида ходим ёки гуруҳнинг манфаатлари бир-бирига зид келмаслиги

	манфаатларни умумий манфаатга бўйсундириш	керак.
7.	Ходимларни тақдирлаш	-Ходимларнинг ишончини қозониш ва уларнинг ҳамдардчилигини ошириш учун уларга адолат юзасидан барча меҳнатига ҳақ тўлаш лозим.
8.	Марказлашиш	-Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
9.	Бошқарувдаги иерархия	-Бунда қуйи даража юқоридан назорат қилинади ва юқорига бўйсунди.
10.	Тартиб	-Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
11.	Адолат	-Ташкилотда адолатнинг ҳукм суриши-бу қонуннинг устуворлиги билан раҳмдилликнинг уйғунлашуви.
12.	Ходим учун иш жойининг доимийлиги	-Юқори даражадаги қўнимсимзлик ташкилот фаолияти самарадорлигини пасайтиради. Ўз иш жойини мустаҳкам эгаси бўлиш ҳаракатида бўлган оддий раҳбар бир жойда муқим ишлашни истамайдиган истеъдодли раҳбардан минг чандон яхши.
13.	Ташаббус	-Ташаббус-бу том маънода режани ишлаб чиқиш ва унинг ўз вақтида бажарилишини таъминлашдир.
14.	Корпоратив рух	-Иттифоқ-бу куч. У эса ходимлар ўртасидаги ҳамжиҳатликнинг ва манфаатларнинг ҳамоҳанглашуви натижаси бўлиши мумкин.

А.Файол бошқаришни:

- келажакни қурувчи;
- фаолиятни ташкиллаштирувчи;
- ташкилотни идора қилувчи;
- фаолият турларини мувофиқлаштирувчи;
- қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи кучли қурол деб атайди. Бу фикрлар ҳозирги кунда ҳам бошқариш фани асосида ётади.

2.4.Инсоний муносабатлар мактаби намояндаси Д. Мак Грегорнинг Х ва У назарияси

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

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

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

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

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

Бу мактаб нуқтаи назаридан:

- ишчи-бу фикрsiz робот эмас, балки обрў-эътиборга, ўз-ўзини ҳурмат қилишга, ўз кадр-

қимматини ҳис этишга;

-бошқа кишилар томонидан маъқулланишга, шахсий мақсадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган индивиддир.

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

-ташаббускорликдан;

-ишчилар билан ҳамкорликдан;

-компаниядан “бирдамлик руҳи” ва “муштараклик туйғуси”ни шакллантиришдан фойдаланиш ҳамда уларни рағбатлантиришга асосланган тегишли усулларни ишлаб чиқди.

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

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

У (игрик) назарияси биринчисига қарама-қарши: ёлланма ишчилар табиатан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, ўз зиммасига масъулият олиш салоҳияти хосдир. Бундай ҳолда менежернинг вазифаси кишилар ўз мақсад ва манфаатларига ғоят мақбул тарзда эришадиган шарт-шароитни яратишдан иборат бўлган. Компаниянинг сиёсати ва истиқболи эса ходимларнинг хулқ-атворига асосланган ҳолда ташкил этилиши керак. Бу назарияга мувофиқ келуучи ишчини рағбатлантириш ва унга қулай муҳит яратиш беришгина кифоя қилади.

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

2.5. “Тизимли” ёки замонавий менежмент моҳияти

XX асрнинг 60-80-йилларида Ғарбда замонавий менежмент ривожлана бошланди. Ғарб назариётчилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида:

-тизимли ёндошув асосларини ишлаб чиқишди;

-яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини кўриб чиқишди;

-бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини ўрганишди.

Бу мактаб намояндалари (америкалик Ч. Барнард, Г. Саймон) замонавий менежментда қуйидаги тўрт ёндошувни асослаб беради:

5-Жадвал. “Тизимли” ёки замонавий менежмент

№	Бошқаришга ёндошув турлари	Изоҳ
1.	Тизимли ёндошув	-Тизим-бу бир-бири билан ўзаро боғланган қисмлар мажмуидир. Ҳар бир қисм яхлит тизимнинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади. Ташкилот-бу яхлит очиқ тизимдир. Унинг тақдири ташқи ва ички муҳитга боғлиқ. Ташкилотни бошқаришга тизимли ёндошувда асосан унинг ички муҳитига (иқтисодий, илмий-техник, ижтимоий -сиёсий), эътибор берилади.
2.	Вазиятли ёндошув	-Ғарчи тизимли ёндошувда яхлит ташкилот қандай қисмлардан ташкил топган деган саволга жавоб тополсак-да, бу ўринда қисмларнинг қайси бири муҳим, қайси бири иккинчи ёки учинчи даражали деган савол қўндаланг турмайди.

		-Яхлитнинг қайси бир қисми ўта муҳим деган саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бунда ташкилотнинг ички таркибидаги ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан боғлаб ўрганилади. Аммо турли даражадаги вазият турли даражадаги билимни талаб қилади.
3.	Функционал ёндошув	-Бошқарувга ташкилий механизмларнинг энг оқилона йўллари ишлаб чиқиш имконини беради. Шу нуқтаи назардан бошқариш куйидаги функцияларни бажаради: -режалаштириш; -ташкिलлиштириш; -раҳбарлик қилиш; -мувофиқлаштириш; -назорат қилиш ва ҳк.
4.	Миқдорли ёндошув	-Бундай ёндошувда асосан: -менежментнинг операцион принципига; -қарор қабул қилиш назарияси принципларига; -математик ёки илмий менежмент кабиларга эътибор қаратилади. Миқдорли ёндошувдаги бошқариш жараёнида нафақат математик; статистика, кибернетика, муҳандислик фанлари билан социология бирга руҳшунослик, тизимлар назарияси каби фанлардан ҳам кенг фойдаланилади.

Замонавий менежментнинг мақсади қарор қабул қилиш жараёнини электрон ҳисоблаш техникаси ҳамда энг янги математик усул ва воситаларни қўллаган ҳолда тадқиқ қилишдир. Тизимли менежмент қарорларнинг оқилоналигини таъминлашни ўз олдига вазифа қилиб кўяди.

2.6. Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва тамойиллари

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

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

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

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

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

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

1. Асиллик, тоза наслик ва улуғворлик.

2. Ақлу фаросатлик.

3. Сипоҳ билан раият аҳволидан бохабарлик ва уларга ғамхўрлик кўрсатиш, улар билан

яхши муомалада бўлиш.

4. Сабру бардошлилик, мулойимлик.

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

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

6-Жадвал. Вазирлар ва уларнинг вазифалари

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

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

Қисқа хулосалар

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

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

Назорат саволлари

1. Бошқариш таълимотидаги йўналишлар.
2. “Илмий менежмент” мактабининг мазмуни ва моҳияти нималардан иборат?
3. А. Файоль олға сурган тамойиллар.
4. Инсоний муносабатлар мактаби ҳақида.
5. X ва У назарияси нима?

6.”Тизимли” ёки замонавий менежмент моҳияти нималардан иборат?

7.Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва тамойиллари.

Таянч иборалар

Бошқарув таълимотлари. “Илмий менежмент” мактаби. Тейлоризм. Эмерсон бошқарув тамойиллари. “Инсоний муносабатлар” мактаби. Технократик бошқарув. Э.Мейо назарияси. X ва Y назарияси. “Тизимли” менежмент.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “ Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “ Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менеджмент. Учебник. – М.; 2003 (с. 1-21).
6. Галкович Р.С., Набоков А.М. Менеджмент. Учебник. – Пермь, 2000 (с. 5-12).
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менежмент. Учебник. – М.: Экономика, 2003 (61-125).
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
9. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.-160 б.
10. Иванов А.Е., Иванова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.
11. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро и макроуровень: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2007. - 440 б.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.
13. www.mogozov.ru – Россия Менежмент ва бозор академиясининг расмий сайти.
14. www.edu.ru
15. www.som.pu.ru
16. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент.

3-БОБ. БОШҚАРУВ МАҚСАДИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ

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

3.1. Бошқарув мақсади ва унга қўйиладиган асосий талаблар

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

- Бўлажак ҳаракатларимизни олдиндан аниқлаб беради;
- Фаолиятимизнинг устувор йўналишини белгилайди;
- Фаолиятимизни аниқ соҳага, ишга йўналтиради;
- У ёки бу фаолиятимизнинг зарурлик даражасини белгилаб беради;
- Пировард натижамизнинг баҳолаш меъёрини белгилайди ва ҳ.к.

Мақсаднинг илмий асосланганлиги ва тўғри белгиланганлиги бошқарув учун жуда муҳимдир.

Чунки айнан шу мақсадга биноан:

- Бошқариш функциялари;
- Бошқариш усуллари;

- Бошқаришнинг тузулмавий таркиби;
 - Лавозимларни белгилаш ва кадрларни танлаш каби муҳим масалалар ҳал этилади.
- Бошқарув мақсади қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим (11-жадвал).

11-жадвал

Бошқарув мақсадига қўйиладиган асосий талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1	2	3
1.	Мақсад бир маъноли ва аниқ бўлиши керак.	Агар қаерга боришни билмасангиз, у ҳолда бирор йўлни танлашга ҳам хожат қолмайди.
2.	Мақсад реал ва бажарилиши мумкин бўлиши керак.	Қайси томонга сузишни аниқ мақсад қилиб олмаган елканли қайикқа ҳеч қандай шамол ҳам ҳамроҳ бўла олмайди. Мақсад – бу навбатдаги босқичда “жанг” билан забот қилинадиган бамисоли чўққи. Бунининг зинҳор унутмаслик даркор. Шу “жанг”да ғолиб чиқиш учун бажарилиши мумкин бўлган реал мақсадни ўз олдидан қўйишимиз керак. Ундан ортиқча ҳам, кам ҳам эмас, вассалом.
3.	Мақсад миқдоран ўлчовга эга бўлиши керак.	Миқдоран ўлчовга, меъёрга эга бўлмаган мақсад - бу сароб. Бу талабга риоя қилмаслик режалаштирилган мақсаднинг олдиндан бажарилмаслигига замин тайёрлаш демакдир.
4.	Мақсад барча бажарувчиларга тушунарли бўлмоғи даркор.	Мақсад, уни бошқариш принциплари, пировард натижаси бажарувчиларга тушунарли бўлиши ва уларга ёзма равишда содда тилда етказилиши керак.
5.	Мақсад бўлимлар ва масъуллар бўйича деталлаштирилган бўлиши керак.	Мақсад ҳар бир фаолият тури, ҳар бир масъул шахс бўйича майда-чуйдасигача батафсил тақсимлаб чиқилган бўлиши лозим. Шундагина бу мақсаднинг ижро қилиниш даражасини аниқ назорат қилиш мумкин бўлади.
6.	Мақсад кўп қиррали бўлиши керак.	Бу - умумий, бош мақсаднинг хусусий ва яқка мақсадларга бўлинишини, “Мақсадлар шажараси” (дерево целей)ни тузишни талаб қилади.

2.2. Бошқарув мақсади турлари

Бошқарув мақсадлари жуда ҳам хилма-хилдир. Бу эса уларни муайян тарзда туркумлашни тақозо этади (12-жадвал).

12-жадвал

Мақсад турлари

№	Мақсадни туркумлаш белгилари	Мақсадлар
1	2	3
1.	Умумжамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришига қараб	<ul style="list-style-type: none"> · сиёсий мақсадлар · иқтисодий мақсадлар · ижтимоий мақсадлар · маърифий-маънавий мақсадлар · халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқалар

2.	Бошқарув поғоналари (даражалари)га қараб	Худудий бошқариш мақсадлари: · мамлакат мақсадлари · вилоят мақсадлари · туман мақсадлари · қишлоқ мақсадлари · ишлаб чиқариш мақсадлари · халқ хўжалиги мақсадлари · тармоқ (сектор) мақсадлари · корхона (фирма) мақсадлари · яқка шахс мақсади
3.	Амалга ошириш муддатига қараб	· жорий мақсадлар · истиқболдаги (перспектив) мақсадлар
4.	Бошқарувнинг амалга оширилишига қараб	· узлуксиз (кундалик) мақсадлар · фурсатли мақсадлар · бир марталик мақсадлар
5.	Қўйилган натижаларга қараб	· пировард мақсадлар · оралик мақсадлар
6.	Мураккаблилик даражасига қараб	· оддий, анъанавий мақсадлар · муаммоли мақсадлар · инновацион мақсадлар

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

2.2.а. Жорий ва истиқболдаги мақсадлар билан узлуксиз ва фурсатли мақсадлар ўртасидаги фарқ

Жорий мақсадлар деганда, бир йил ичида, йил чораги, бир ой ва ундан ҳам камроқ муддат мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхона бўлимлари олдига бир йил мобайнида амалга оширилиши мўлжалланган қуйидаги функционал жорий мақсадлар қўйилган бўлиши мумкин (13-жадвал).

13-жадвал

Жорий мақсадлар

№	Корхона бўлимлари	Жорий мақсадлар
1	2	3
1.	Ишлаб чиқариш бўлимлари	· Корхонада “х” номли янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш
2.	Технология бўлими	· “х” маҳсулотини ишлаб чиқариш бўйича янги технологияни жорий қилишни яқунлаш
3.	Тадқиқот бўлими	· “х” кВт қувватга эга бўлган маҳсулот моделини ишлаб чиқиш
4.	Меҳнат бўлими	· “А” маҳсулот турини битта ишчига тўғри келадиган қилиб ишлаб чиқарилишини “х” донага кўпайтириш
5.	Маркетинг, савдо бўлими	· Маҳсулот сотиш ҳажмини “А” сўмга кўпайтириш

6.	Молия бўлими	· Фойдани “х” сўмга кўпайтириш · Қарздорликни “х” сўмгача камайтириш · Акциядан олинадиган даромадни “х” сўмга кўпайтириш
7.	Ижтимоий бўлим	· Маҳаллий ҳокимиятга “н” сўмлик маблағ ажратиш
8.	Экология бўлими	· Атмосферага чиқариб ташланадиган чиқиндиларни “х” м ³ га камайтириш

Мақсадларни белгилашга жорий мақсадлар нуқтаи назаридан ёндошув, яъни ҳар бир бўлинма мақсадлари, уларни бажариш муддатлари, аниқ ижрочилар, аниқ мақсадли тадбирлар, ресурслар манбалари, белгиланган тадбирлар бажарилишининг асослаб берилиши барча бўғинлар ва даражаларда бошқарув ишончлилигини ошириш кафолатини беради, бутун бошқарувнинг аппарати ҳаракатларини пухта бўлишини белгилайди.

Истиқболдаги (перспектив) мақсадлар деганда, беш йил ёки ундан ортиқ давр мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, Республикамизда ишлаб чиқилган “Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури”ни рўёбга чиқаришдек улуғвор мақсад куйидаги уч босқичдаги муддатни ўз ичига олади:

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

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

- 2005 ва ундан кейинги йиллар - тўпланган тажрибани таҳлил қилиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш¹.

Узлуксиз мақсадлар деганда, ҳар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади. Масалан, меҳнат унумдорлигини ўстириш, интизомни мустаҳкамлаш, маҳсулот таннархини пасайтириш, маҳсулот сифатини ошириш кабилар мунтазам, кунда талаб қилинадиган мақсадлардир.

Фуркатли мақсадлар деганда, бирор-бир муаммони ҳал этиш зарурияти туғилган ҳолларда пайдо бўладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхонани қайта ускуналаш, жаҳозларни янгилаш, ишлаб чиқаришнинг ихтисослашувини ўзгартириш гоҳо ишлаб чиқаришнинг иқтисодий заруриятига қараб пайдо булади.

Бошқариш жараёнида **бир марталик мақсадлар**га ҳам зарурият туғилиши мумкин. Бундай мақсадлар, одатда корхона учун қутилмаган, фавқулодда вужудга келган муаммони ечиш учун ўртага қўйилади. Бу мақсад масалан, табиий офат юз берган ҳолда шу офатни бартараф қилиш учун зарурий маблағни ажратиш кўринишида бўлиши мумкин.

2.2.6. Муаммони ва инновацион мақсадлар

Бошқаришга мақсадли ёндошув намояндалари барча мақсадларни куйидаги тўртта гуруҳга бўлишади:

- *оддий, қотиб қолган анъанавий мақсадлар;*
- *муаммони мақсадлар;*
- *инновацион мақсадлар;*
- *ҳодимлар малакасини, маҳоратини ошириш бўйича мақсадлар.*

Биринчи гуруҳдаги мақсадлар ҳар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар бўлиб, уларнинг бажарилишини таъминлаш тегишли бўғиндаги раҳбарнинг бевосита бурчига киради. Масалан, маркетинг бўлимининг бошлиғи олдига куйидаги мақсад қўйилган бўлиши мумкин:

“Ойнинг охиригача жорий йилнинг сўнгги кварталда сотилган товарларни таҳлил қилиш ва

¹ Қаранг: Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури”. Т., 1997, 30-41-бетлар.

тегишли хулосалар ясаш”. Бу анъанавий мақсаддир.

Иккинчи гуруҳ мақсадлар одатий мақсадлардан фарқ қилади. Бу мақсадлар корхонага ва айрим ходимга қийинчиликлар туғдиради. Масалан, маҳсулотга бўлган талабнинг тўсатдан кескин пасайиши ва сотиш ҳажмининг камайиши, табиий равишда корхонанинг оладиган фойдасига салбий таъсир кўрсатади. Шундай бир шароитда корхона раҳбари олдида вазиятни ўзгартириш, сотиш ҳажмини, айтилик, икки ой ичида кескин кўпайтиришдек мураккаб масала туради.

Бу мақсад **муаммоли мақсаддир**. Чунки сотиш ҳажмини қисқа муддат (2 ой) ичида кескин кўпайтириш:

- маҳсулотга бўлган талабнинг кескин пасайиши сабабларини аниқлашни;
- кўп омилли корреляцион-регрессион таҳлилни амалга оширишни;
- энг мақбул қарорлар қабул қилишни тақозо этади.

Инновацион мақсадлар - бу янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган **учинчи гуруҳдаги мақсадлардир**. Масалан, тадқиқот бўлими ходимларининг мақсади қуйидагича бўлиши мумкин: 1 июлгача экспорт учун мўлжалланган уч турдаги янги маҳсулотни синовдан ўтказишни таъминлаш.

Мақсад қанчалик мураккаб бўлса, у бошқарувчи учун шунчалик муаммоли ёки инновацион бўлиши мумкин. Бироқ бир мақсаднинг ўзи биров учун оддий, бошқа учун муаммоли, ҳатто инновацион бўлиши ҳам мумкин. Раҳбарлардан бири ўша мақсадни ечиш усулларини мукамал билади, яъни унинг билими, маҳорати етарли бўлиб, уни ҳеч қийналмай ечади. Бошқа раҳбар эса ўз мақсадини ўзи учун мураккаб ва муаммоли тариқада қабул қилади.

Масалан, маркетинг бўлими ходими учун “кварталда сотиладиган товарларни таҳлил қилиш” оддий бир иш бўлса, сотиш бўлими ходими учун бу муаммо бўлади.

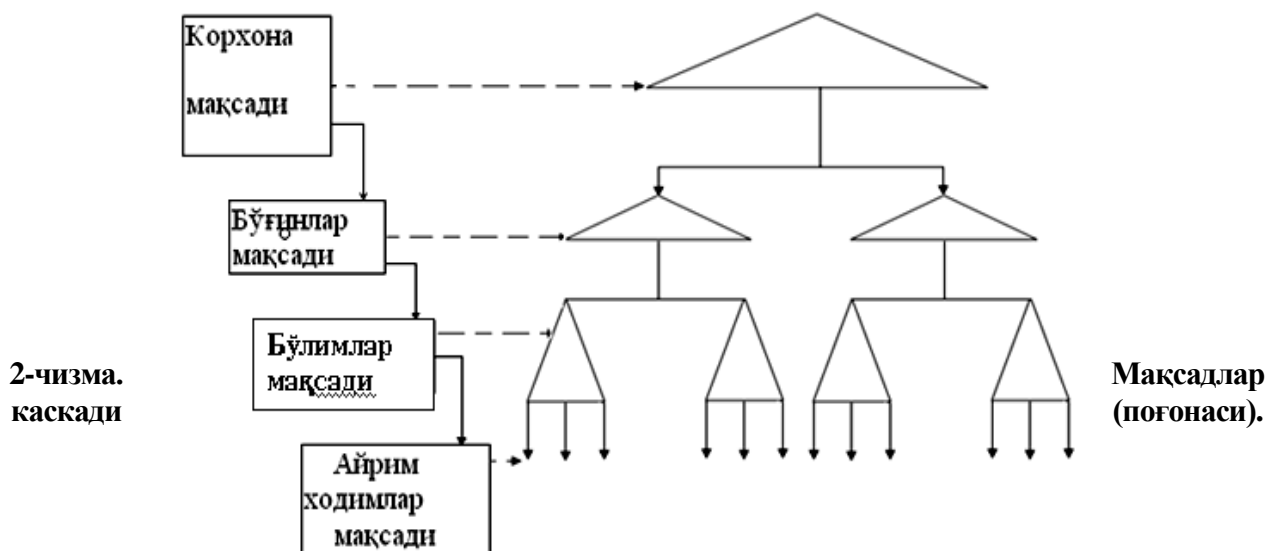
Тўртинчи гуруҳ мақсадлар - бу корхона ходимлари малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар бўлиб, улар узоқ муддатли (стратегик) режа асосида мунтазам равишда амалга оширилиб борилади.

Масалан, “3-5 йил ичида 20% корхона ходимлари малакасини ошириш”.

2.2.в. Якка мақсадлар ва уларга қўйиладиган талаблар

Корхона умумий мақсадининг самарадорлиги якка, яъни ҳар бир ходим мақсадининг қанчалик тўғри аниқланганлиги ва нақадар самарали адо этилганлигига боғлиқ бўлади. Шу сабабли ҳар бир ходим олдида қўйиладиган мақсадга нисбатан қуйидаги талаблар қўйилади:

· Ходим мақсади юқори бўғиндаги бўлимлар мақсадига бўйсунуши, унга мос бўлиши керак. Ифодали қилиб айтганда, айрим ходимларнинг мақсадлари юқори поғонадаги (хусусий, локал, умумий) мақсадлар қаноти (каскади) остида бўлиши керак (2-чизма).



Қуйидаги ҳолатларда якка мақсадлар корхона мақсадининг самарали бўлишига хизмат қилади:

· *ходимнинг ўз олдида қўйдиган мақсади 4 тадан 8 тагача бўлиши, ундан ошмаслиги керак. Агар*

уларнинг сони ўндан ошса, кутган натижага эришиши қийинлашади, оқибатда корхонанинг умумий мақсадига тўтур етказиши мумкин;

· *якка мақсаднинг тировард натижаси ва аниқ муддати белгиланган бўлиши керак. Акс ҳолда у мавҳумликка юз тутади;*

· *режаслаштириладиган мақсад ҳаракат эвазига эришиладиган, шу билан бирга, амалга ошириладиган даражада бўлиши керак.*

Умуман, ҳар бир киши мақсадга эришишнинг йули оғир ва мураккаб бўлиши мумкинлигини англаши керак. У ўз мақсадига осонлик билан эришишга умид боғламаслиги керак. Шундагина у ҳар қандай кутилмаган муваффақиятсизликка тайёр бўлади, тушкунликка тушмайди.

Аммо масаланинг бошқа томони ҳам бор. Агар мақсад мураккаб ва устига-устак амалга ошиши гумон бўлса, унда бошқариш ижобий натижаларга эришишдан маҳрум бўлади.

Ҳар қандай мақсаднинг самарадорлиги эришилган натижага тўғри баҳо берилишига ва уни рағбатлантириш даражасига боғлиқ. Агар эришилган натижага адолат юзасидан баҳо бериш ва уни тегишли равишда рағбатлантириш одат тусига кирган бўлса, у ҳолда бу корхонада ўрнатилган бошқариш усули рағбат топиб бораверади.

2.3. Мақсадга қўйиладиган ўзига хос сифатлар

Мақсад, хусусан, умумий (бош) мақсад жуда кенг қамровли ва ўта мураккаб категориядир. Унга қуйидаги сифатлар хос:

- *тобе бўлишлик;*
- *ёйиб бўлишлик;*
- *ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик.*

Мақсаднинг тобелиги деганда, мақсадни қўйиш ва уни амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги ёхуд стратегик мақсаднинг қатор тактик мақсадларга, истикбол мақсаднинг эса ўрта ва қисқа муддатли мақсадларга боғлиқлиги, бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсунishi тушунилади.

Мақсаднинг ёйиб бўлишлиги сифати деганда, унинг:

- *ўз моҳияти бўйича;*
- *амалга ошириш даври (вақти) бўйича;*
- *погоналар бўйича;*
- *бўғинлар ва ҳоказалар бўйича бир қатор локал ва хусусий мақсадларга ёйилиши тушунилади.*

Мақсаднинг ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик сифати деганда, унинг муҳимлиги жаҳатдан занжирланиши, тартибланиши тушунилади. Мақсаднинг бу жиҳати барча локал, хусусий ва якка мақсадларни устуворлиги бўйича тартибланиш, шунингдек, мазкур мақсадларни амалга ошириш бўйича аниқ амалий тадбирларни ишлаб чиқиш имконини беради.

2.4. “Мақсадлар шажараси” ёки мақсадлар иерархияси

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиги, яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга бўйсунishi (тобе бўлиши), юкори мақсаднинг қуйи мақсадларга бўлиниши (ёйиб бўлишлиги), мақсадларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлиши уларни қандайдир бир тартибга солиш заруриятини туғдиради. Бундай вазифани бажариш учун менежмент фанида “мақсадлар шажараси” деб аталган махсус усул қўлланилади.

“Мақсадлар шажараси” - бу мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвири.

У бўлажак воқеалар ўзаро алоқасининг тўла манзарасини тасаввур қилиш, аниқ вазифалар

рўйхатини олиш ва уларнинг нисбатан муҳимлиги туғрисидаги ахборотга эга бўлиш имконини беради. У ташкилий структура билан мақсадлар структураси ўртасида мослашувни вужудга келтириш йўли билан мақсад топшириқларини бевосита ижрочиларга етказишни таъминлайди.

“Мақсадлар шажараси” иерархия кўринишидаги бир неча даражалардан:

- бош мақсад;
- I даражали кичик (асосий) мақсадлар;
- II даражали кичик мақсадлар ва ҳоказолардан ташкил топади.

“Мақсадлар шажараси”нинг ташкилий ишланмасини мамлакатимиз олдига қўйилган бош мақсаднинг қатор локал мақсадларга боғлиқлиги мисолида кўришимиз мумкин.

1991 йилнинг 31 августида Ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллиги эълон қилинди. Шундай бир шароитда республикада давлат ва иқтисодийни қайта қуришнинг **бош мақсади** Президентимиз И. Каримов томонидан қуйидагича аниқлаб берилди:²

Пировард мақсадимиз ижтимоий йўналтирилган баркамол бозор иқтисодиётига, очиқ ташқи сиёсатга эга бўлган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборатдир.

Бу мақсад нихоятда мураккаб ва кўп қирралидир. Унинг амалга оширилиши сиёсий, иқтисодий, маънавий, ҳуқуқий соҳалардаги асосий мақсадларга эришилишига боғлиқ. Шу сабабли бош мақсад (БМ)га эришишнинг аниқ йўналишлари белгилаб олинди ва қуйидаги тўрт гуруҳдаги биринчи даражали мақсадларга ажратилди:

1. *Ижтимоий-сиёсий соҳадаги мақсадлар;*
2. *Ижтимоий-иқтисодий соҳадаги мақсадлар;*
3. *Маънавият соҳасидаги мақсадлар;*
4. *Халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар.*

Ижтимоий-сиёсий соҳадаги мақсадлар ўз навбатида, қуйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади:

- 1.1. *Маъмурий-буйруқбозлик, авторитар тузум механизми ва тузилмаларидан қутилиши;*
- 1.2. *Давлат қурилишининг демократик-ҳуқуқий тамойил ва меъёрларига ўтиши;*
- 1.3. *Фуқаролик жамиятига ўтишининг пойдеворини қуриши ва бошқалар.*

Ижтимоий-иқтисодий мақсадлар ҳам ўз навбатида қуйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади:

- 2.1. *Иқтисодий фаолият эркинлигига ўтиши;*
- 2.2. *Мулкчиликнинг хилма-хиллигига эришиши;*
- 2.3. *Нарх эркинлигини таъминлаши;*
- 2.4. *Рақобат қурашига ўтиши;*
- 2.5. *Инсоннинг ишлаб чиқариши воситаларидан бегоналашувидан, режали-тақсимотчилик тизимидан воз кечиши;*
- 2.6. *Кўп тармоқли иқтисодга ҳамда бозор муносабатларига ўтиши ва бошқалар.*

Маънавият соҳасидаги мақсадлар:

- 3.1. *Ақидабозлик ва ўта сиёсатлаштирилган мафкура ҳукмронлигидан қутилиши;*
- 3.2. *Мустақил ва янгича фикрловчи кишиларни тарбиялаши ва бошқа хусусий мақсадларга эришиши.*

Халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар:

4.1. *Бутун дунё тараққиётидан ажралиб қолишдан, ўзини четга олишдан ва унга қарши туришдан воз кечиши.*

4.2. *Жаҳон ҳамжамиятига кириб бориши ва у билан тенг ҳуқуқли ҳамкорликка йўл очishi ва бошқа кичик мақсадларга бўлинади.*

Иккинчи даражали мақсадларнинг ҳар бири ўз навбатида қуйи бўғин мақсадларига бўлинади. Масалан, мулкчиликнинг хилма-хиллигига ўтиш мақсади (2:2)нинг амалга оширилиши қуйидаги қатор тадбирларни ишлаб чиқишга ва уларнинг қайси бирини танлаб олинишига боғлиқ бўлади:

2.2.1. Давлат корхоналарини акционерлик жамиятига айлантириш, унинг мол-мулки ҳисобидан чиқарилган (эмиссия қилинган) акцияларни халққа сотиш. Акция сотиб олган киши мулкдорга

² Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т., “Ўзбекистон”, 1995, 9-бет.

айланади.

2.2.2. Ижарага берилган давлат корхонасини ижарачилар жамоасига ўзи ишлаб топган пулига ёки қарзга сотиб ва корхонани жамоа мулкига айлантириш. Бунда янги мулкдор халқ эмас, фақат корхона жамоаси бўлади.

2.2.3. Давлат мулкини чиқарилган (эмиссия қилинган) сертификатлар ёки ваучерлар қийматига биноан фуқароларга бепул бериш. Бунда мулк халқ ўртасида тақсимланади, чунки ваучер ва сертификат корхона акциясини олиш ҳуқуқини беради.

2.2.4. Давлат мулкини фақат меҳнати билан танилган, ишнинг кўзини биладиган, масъулиятни зиммасига ола оладиган тадбиркорларга, бошқарувчиларга (менежерларга) сотиш. Бунда маълум қатламгина мулк соҳибига айланади.

2.2.5. Давлат мулкини хорижий қарзни узиш эвазига чет эл фирмалари ва фуқароларига бериш. Бунда миллий мулк ҳисобидан хорижий мулк ўсади.

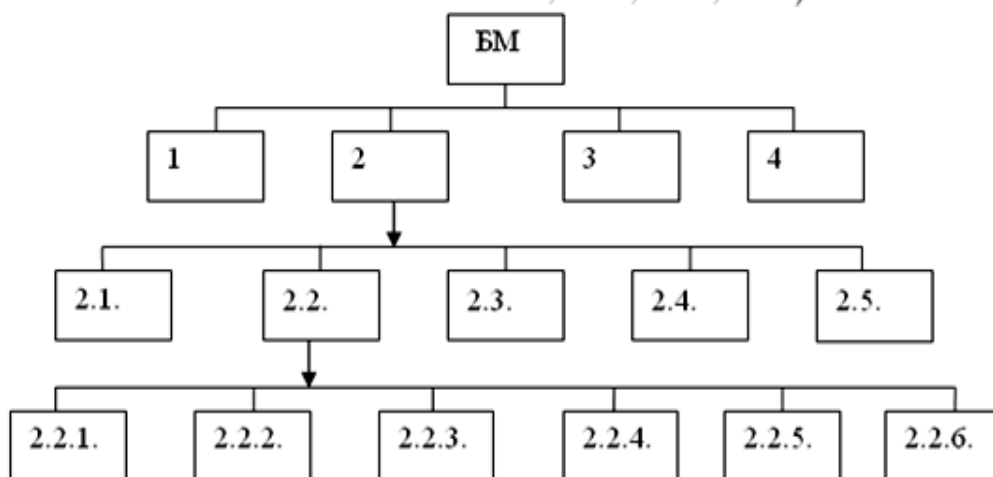
2.2.6. Давлат мол-мулкини кимосди савдоси орқали сотиш. Бунда ҳам фақат маълум тоифадаги кишиларгина янги мулк соҳибига айланадилар.

Шундай қилиб, мақсаднинг тобе бўлишлик, ёйиб бўлишлик ва занжирлаш мумкинлиги каби сифатлари умумий мақсадни локал, хусусий ва якка мақсадларга ажратишга, уларни устуворлик даражасига қараб тартиблаш имкониятини яратишга ёрдам беради. Қуйидаги чизмада юқоридаги бош мақсадни (БМ) “Мақсадлар шажараси” кўринишида тасвирлаймиз (3-чизма).

3-чизма. Мақсадлар шажараси.



4-чизма. Мақсадлар шажараси.



Янада яққолроқ ва тушунарлироқ бўлиши учун 3–чизмадаги мақсадларнинг ўзаро ҳамкорлигини, бир-бирига боғлиқлиги ва туташлигини дарахт шаклида ифода этамиз (4-чизма).

2.5. Бошқаришда мақсадли ёндошув усули моҳияти

Бошқаришда мақсадли ёндошув усули ёки мақсадли менежмент – бу бошқаришнинг муайян тизими бўлиб, унда иккита унсур бир-бири билан узвий боғланган бўлади:

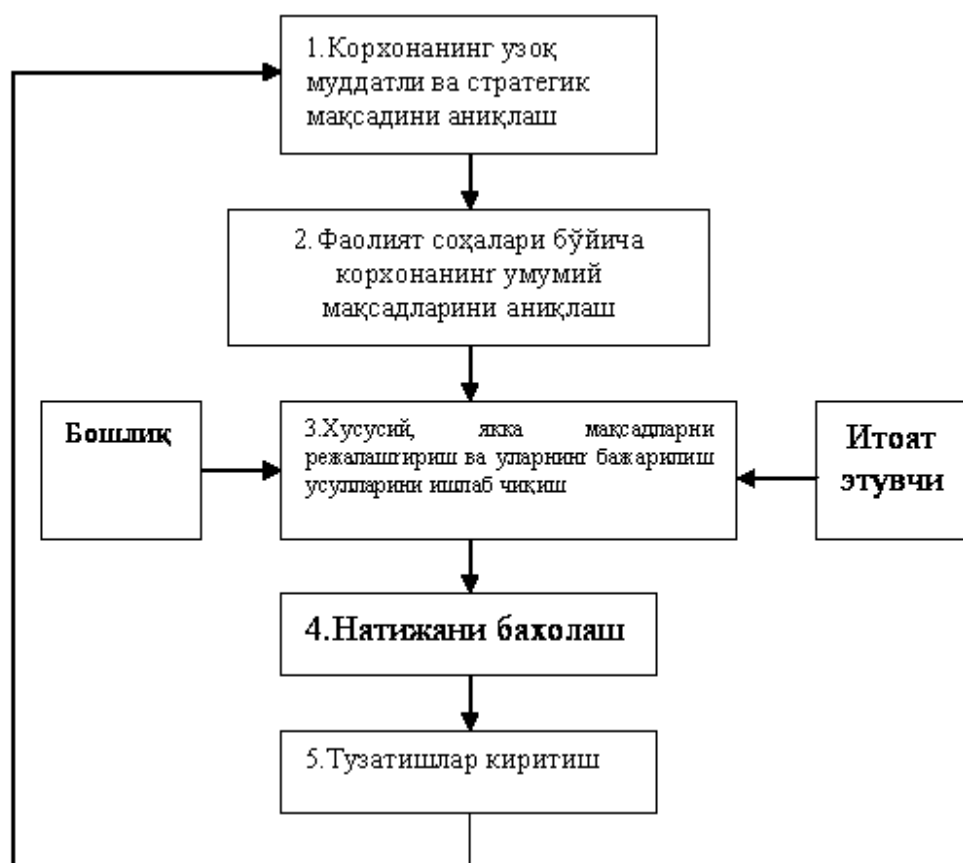
· *Мақсад (тировард натижа);*

· *Назорат.*

Бу усулнинг моҳияти қуйидагича изоҳланади:

Ҳар бир раҳбар юқори поғонадан бошлаб то қуйи поғонагача ўзининг аниқ мақсадига, уни амалга ошириш режасига эга бўлиши шарт.

Мақсадли бошқарув усули беш поғонадан иборат (5-чизма).



5-чизма. Мақсадли бошқарув усули поғоналари.

1-поғона мақсадлари корхонанинг стратегик режалаштиришига тааллуқли. Уларни корхонанинг юқори поғонасидаги менежерлари ишлаб чиқади. Улар корхона истикболини белгилаш, унинг ички қадриятлари ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга маъсул бўлишади ҳамда ўрта бўғин менежерлари ишларини бошқарадилар. Улар Президент, бош ижрочи директор ёки вице-президент деб аталишлари мумкин.

2-поғонадаги мақсадлар олий ва ўрта даража менежерлари томонидан белгиланади. Улар нисбатан узок муддатли бўлмаган, аниқ даврга мўлжалланган мақсадлардир. Одатда, бу мақсадлар

корхонанинг аниқ фаолият соҳалари миқёсида бўлади. Булар туркумига:

· *ишлаб чиқариш;*

· *молиявий;*

· *меҳнатни бошқариш;*

· *маркетинг;*

· *рентабеллик* каби соҳалар мақсадлари киритилади.

Бу соҳалар мақсадлари ўз аксини одатда миқдорий кўсаткичларда топади. Масалан, жорий йилда рентабеллик даражасини ўтган йилга нисбатан 10 фоизга ошириш ёки меҳнат унумдорлигини 18 фоизга ошириш кабилар.

3-поғона мақсадлари мақсадли бошқарувнинг ўзаги ҳисобланади. Унда мақсадни амалга ошириш бўйича амалий тадбирлар ишлаб чиқилади, режалар тузилади. Бу поғона менежерларининг вазифаси - ҳар бир ходим олдидаги мақсадни аниқлаш ва уларни амалга ошириш бўйича аниқ усул ва воситаларни ишлаб чиқишдан иборат.

Бу поғона мақсадларини аниқлаш анча мураккаб жараёнدير. Чунки бу бўғинда ташкилий характерга эга бўлган қатор муаммоларни ечишга тўғри келади. Масалан, мақсадни ким белгилаши лозим:

- *эҳтимол, мақсадни раҳбар белгилагани ўринлидир;*
- *эҳтимол, ҳар бир ходим ўз мақсадини ўзи белгилагани маъқулдир;*
- *эҳтимол, мақсад бошлиқ билан итоат этувчи ҳамкорлигида белгилаш тўғридир;*
- *эҳтимол, мақсадни белгилашга четдан мутахассис таклиф қилингани мақсадга мувофиқдир?*

Биринчи ҳолда, яъни раҳбар итоат этувчининг мақсадини белгиласа, бу бошқариш: “Мен маъқул топдимми, мен талаб қилдимми - шуни бажар. Вассалом” қабилида амалга оширилади, деганидир. Табиийки, бундай ёндошув корхонада ихтилофларнинг келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин, чунки итоат этувчининг хоҳиши, фикри бу ерда инобатга олинмайди. Бундай ёндошув нотўғридир. Ҳамма гап шундаки, ҳеч қандай раҳбар ўз ходимининг салоҳиятини, қобилиятини, истеъдодини тўла-тўқис била олмайди.

Иккинчи ҳолда, аксинча. Бунда итоат этувчига ўз мақсадини ўзи белгилашига тўла эркинлик берилади. Бироқ бунда хавфли вазиятлар вужудга келиши ҳам мумкин. Масалан, ходим корxonанинг умумий мақсадини тўла тушунмай, унга зид мақсадларни ўзининг олдида вазифа қилиб қўйиши мумкин. Бу нарса ходимнинг билим савиясига, ўзининг имкониятларини тўла англай олмаслиги натижасида ҳам содир бўлиши мумкин.

Учинчи ҳол мақсадни аниқлашда энг мақбул усул ҳисобланади. Чунки бу усулда мақсадни белгилашда ҳар иккала томоннинг манфаати билан корхона мақсадининг муштараклиги таъминланади. Бу ишда четдан мутахассис таклиф этиш ҳам фойдадан ҳоли бўлмайди.

4-поғонада корxonанинг эришган натижасига, яъни мақсаднинг қуйи даражада бажарилганлигига баҳо берилади. Бу вазифани корxonанинг юқори поғонадаги раҳбарлари бажаради.

Ниҳоят, мақсадли ёндошув усулининг **сўнгги 5-поғонасида** олдиндан қабул қилинган режаларга айрим тузатишлар киритиш масаласи туради. Бундай тузатишларга, одатда, ҳисобга олинмаган омиллар натижасида айрим мураккаб мақсадларнинг амалга ошмаганлиги сабаб бўлиши мумкин.

2.6. Мақсадли бошқарув усули афзалликлари

Мақсадли бошқарув усули бир қатор афзалликларга эга яхши ташкил этилган мақсадли бошқарув усули:

- Корхона бошқарув тизимини такомиллаштиришда ёрдам беради. Ҳар бир ходим ва бутун корxonанинг юқори натижаларга эришишига имкон туғдиради.
- Ҳар бир ходим режасини барча бўғинлар режалари, шунингдек, корxonанинг стратегик режаси билан узвий боғлиқлигини таъминлайди.
- Раҳбарлардан аниқ ва бажарилиши мумкин бўлган мақсадларни қабул қилишни талаб қилади.
- Эришилган натижага аниқ миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида объектив баҳо бериш имкониятини беради.
- Мажбурият ва ваколатларни ходимларга тақсимлаш йўли билан улардан тўғри ва самарали фойдаланишга ёрдам берилади.
- Ходимларнинг хизмат поғоналари бўйича кўтарилиш имконини беради.
- Тадбиркор, ишбилармон бўлажак раҳбарлар сафини аниқлашга имкон туғдиради.
- Раҳбарлар билан итоат этувчилар, раҳбарлар билан раҳбарлар ўртасида муносабатларнинг уйғунлигини таъминлашга ва бу жараённинг яхшиланиб боришига хисса қўшади.

• Итоат этувчиларнинг мақсадларини белгилаб берувчи раҳбарларни оқилона қарор қабул қилишга ундайди, уларнинг жавобгарлигини оширади, интизомга чорлайди.

• Ходим ва раҳбарларни моддий ва маънавий рағбатлантириш мақсадида уларнинг фаолиятини мақсадга мувофиқ равишда ҳаракатга келтирувчи (мотивлаштирувчи) далиллар, сабаблар, вазлар мажмуини кўпайтиришга хизмат қилади ва ҳоказо.

Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Бошқариш мақсади нима? У қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Бошқариш мақсади қандай турларга бўлинади?
3. Жорий ва истиқболдаги мақсадлар билан узлуксиз ва фурсатли мақсадлар ўртасида қандай фарқ бор?
4. Муаммоли ва инновацион мақсадлар тўғрисида нималар дея оласиз?
5. Якка мақсадлар деганда, нимани тушунасиз?
6. Мақсадга қандай сифатлар хос?
7. “Мақсадлар шажараси” ёки мақсадлар иерархияси деганда, нимани тушунасиз?
8. Бошқаришда мақсадли ёндошув усулининг моҳияти нимада?
9. Мақсадли бошқариш усулининг қандай афзал томонлари бор?

4-БОБ. БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАЛАРИ

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

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

Бошқариш структураси деганда, бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи тушунилади.

Бошқаришнинг у ёки бу вазифаларини ҳал қилиш учун муайян органлар тузилади. Бошқариш органлари тизими, қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунуши ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа бошқариш структураси тушунчасини ташкил қилади. Бундан структура одатда “*бошқарув аппарати структураси*” деб юритилади. У бирор-бир бошқарув органининг (вазирликнинг бошқарув аппарати, корхонанинг бошқарув аппарати ва ҳ.к) бўлимлари таркибини билдиради.

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

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

Шундай қилиб, бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва органлари унинг ташкилий структурасини белгилаб беради.

4.2. Бошқариш бўғини ва босқичлари

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

Бошқариш бўғини - бу бошқаришнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустақил структураси бўлимлари (15-жадвалга қаранг). Бу бўлимлар ўртасидаги боғланиш ва алоқалар горизонтал характерга эга.

Бошқариш босқичи - бу иерархиянинг муайян даражасида амал қиладиган бўғин. Масалан:

Вазирлик → бирлашма → корхона → цех → участка

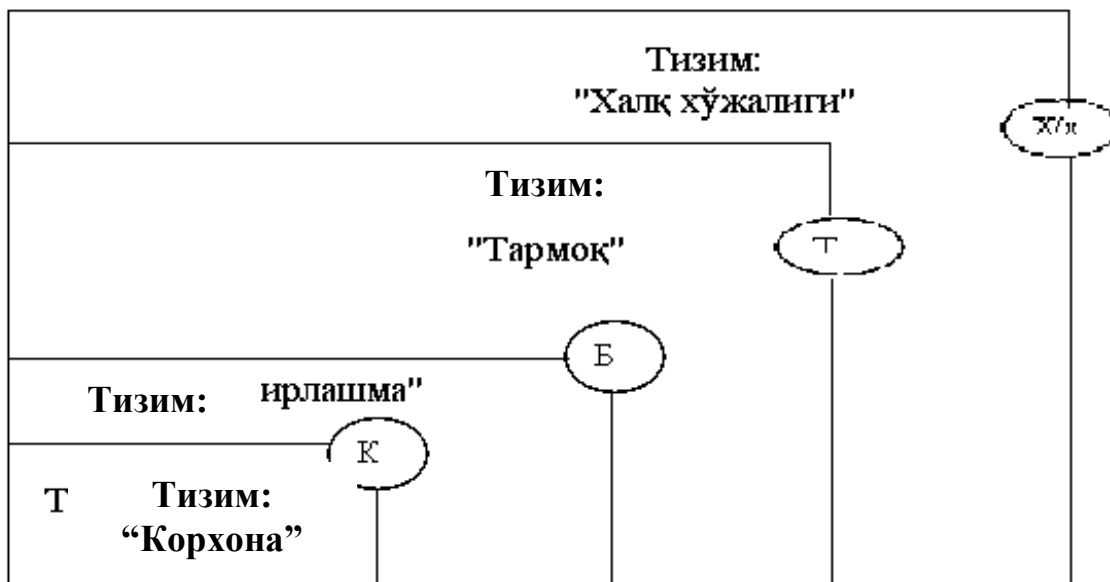
Бошқариш босқичлари бир бошқариш бўғинининг иккинчисига, одатда қуйи бўғиннинг юқори бўғинга изчиллик билан бўйсунушини кўрсатади. Бу вертикал бўйича бўлинишдир.

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

Бошқариш тизими турли миқёсларга эга бўлиши мумкин. Чунончи:

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

Ўз навбатида, бутун халқ хўжалигини бошқариш ҳам уни “тармоқ”, “бирлашма” ва “корхона” даражаларидаги иерархия босқичлар миқёсида амалга оширилади. Буни қуйидаги чизмада ифодалаш мумкин (8-чизма).



8-чизма. Халқ хўжалигини бошқаришнинг структурал чизмаси.

“Халқ хўжалиги тизими” бир неча “тармоқ”лардан иборат кичик тизимга, “тармоқ” эса, ўз навбатида, бир неча “бирлашма”лардан иборат кичик тизимга бўлинади, “бирлашма” ҳам бир неча “корхона”лардан ташкил топади. Бу иерархик тизимда корхона халқ хўжалигининг бирламчи бўғини ҳисобланади.

Миқёс жиҳатдан бу бўғинларни қуйидагича занжирлаш мумкин:

$$X/x > T > B > K$$

$$\begin{aligned}
 X/x &= \sum T \\
 T &= \sum B \\
 B &= \sum K
 \end{aligned}$$

4.3. Бошқарув тузилмаларини аниқловчи белгилар

Бошқариш структурасини гуруҳлаш белгилари воситасида янада яққоллаштириш мумкин. Қуйидаги белгилар бошқариш структурасини аниқловчи белгилар ҳисобланади (16-жадвал).

16-жадвал

Бошқариш структурасини белгиловчи омиллар

№	Белги гуруҳлари	Белгилар ва омиллар
1.	Структурани аниқловчи белгилар	* бошқариш мақсади; * бошқариш функциялари ва вазифалари; * хизмат қилинадиган минтақалар ва истеъмолчилар гуруҳи; * иш вақти тартиби, оралиғи ва бошқалар.
2.	Структурага таъсир қилувчи омиллар	* ташқи муҳит; * технология; * корxonанинг катта-кичиклиги; * бизнес стратегияси; * ходимлар сони; * қабул қилинадиган қарорлар тизими; * шаклланган структура ва бошқалар.
3.	Структурани мақбуллаштирувчи белгилар	* юқори малакали ходимларга эга бўлган, унчалик катта бўлмаган бўлимлар ва бўғинлар; * кўп бўлмаган бошқарув бўғинлари; * ўзгаришларга нисбатан сезгирлик ва ҳозиржавоблик; * юқори даражадаги унумдорлик; * паст даражадаги ҳаражатлар; * иш графигининг бевосита истеъмолчиларга мослашганлиги ва бошқалар.

Кўриниб турибдики, бошқариш мақсади, функциялари ва вазифалари бошқариш структурасини аниқловчи энг дастлабки белгилардан ҳисобланади. Шу ўринда шуни таъкидлаш лозимки, кўпгина ҳолларда янги корхона ёки муассасаларни тузиш пайтида аввал бошқариш бошқичлари ва бўғинларининг таркиби, бошқариш аппарати штатлари белгиланади, сўнгра улар ўртасида функциялар тақсимланади.

Холбуки, бу жараён аксинча бўлиши керак, яъни дастлаб мақсадга биноан функциялар сони аниқланиши, шундан сўнг бошқариш структурасини ташкил этишга киришиш керак. Масалан, агар функция миқёси унча катта бўлмаса, у ҳолда мазкур корхонада бирор-бир бўлинмани ташкил қилишга ёки қўшимча лавозимни киритишга ҳаражат бўлмайди.

Бошқаришнинг ташкилий структураси бошқариш олдида турган вазифаларни муваффақиятли ҳал этишга ёрдам берадиган қилиб тузилиши керак. Шу нуқтаи назардан бу структура қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

1. Бошқариш структурасида бўғин ва бошқичлар сони оптимал бўлиши керак.

Бўғин ва бошқичлар сонининг асосиз кўпайиб кетиши:

- бошқарув аппаратини сақлаш ҳаражатларининг ортиб кетишига;
- ахборотларнинг ўтиш йўли ва вақтининг чўзилиб кетишига;
- бошқаришда параллелизм ва такрорланишларнинг вужудга келишига;
- бошқаришда масъулиятсизлик унсурларининг туғилишига ва пировардда бошқарув самарасининг пасайишига олиб келади.

2. Бошқариш структураси бошқариш аппаратининг оператив ишлашини таъминлаши лозим.

Бу фаолият жорий вазифаларни ўз вақтида ва мохирлик билан тез ҳал этишда намоён бўлади. Бунга ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқариш объектларининг жойлашуви ҳам таъсир кўрсатади.

Шундай қилиб, бошқариш структураси қанчалик мукамал бўлса, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказиш шунчалик самарали амалга оширилади.

4.4. Бошқарув тузилмаларини ташкилий турлари

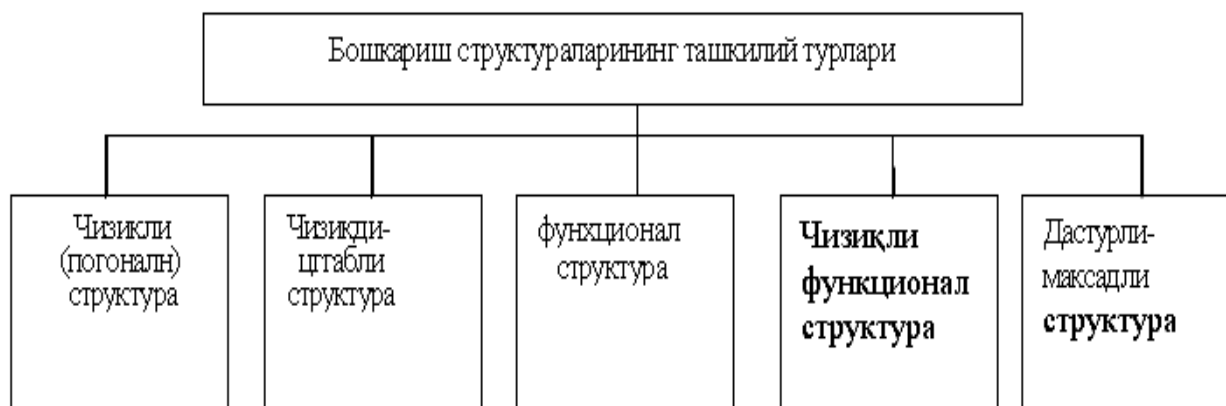
Бошқаришнинг асосий ташкилий структуралари маълум (9-чизма).

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

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

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

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



9-чизма. Бошқариш структураларининг ташкилий турлари.

Бошқарув структурасида асосий ўринни ҳокимиятга таянадиган расмий алоқалар эгаллайди. Лекин норасмий алоқалар ҳам муҳимдир. Баъзан улар ташкилотнинг ишини йўлга қўйишда ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади. Норасмий алоқалар турли кўринишда бўлиши мумкин. Булар жумласига корхонадаги қариндошлик алоқалари, унда таркиб топган умумий манфаатлар, масалан, касблар, қизиқишлар, спорт билан шуғулланиш ёки дўстона муносабатлар, бирга ўқиганлик ва бошқалар киради. Норасмий алоқалар ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак. Чунки:

- *норасмий алоқалар расмий структуранинг барча бўғинлари билан кесишади;*
- *қатор муносабатлар шундан ташқарида пайдо бўлади ва корхонанинг барча ишига таъсир кўрсатади;*
- *норасмий тизим ўзининг қўнғина кўрсаткичлари бўйича корхона фаолиятининг самарали ташкил қилинишига имкон беради.*

Аммо норасмий алоқаларнинг салбий жиҳатлари ҳам йўқ эмас. Эҳтиёткорлик, сезгирлик йўқ бўлган жойда гуруҳбозлик, маҳаллийчилик, қариндош-уруғчилик ва шунга ўхшаш кўринишларнинг содир бўлиши ҳеч гап эмас.

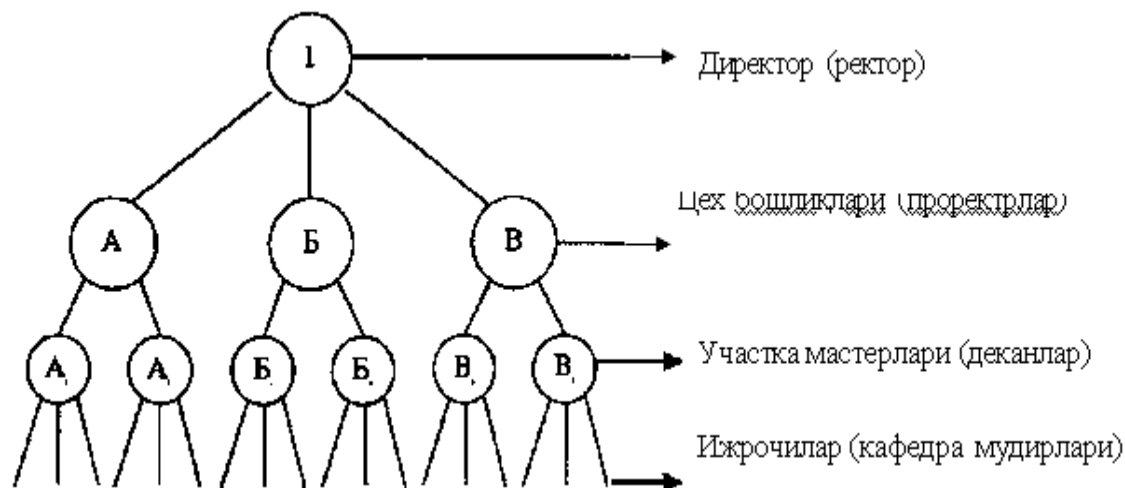
4.4.а. Чизиқли тузилманинг моҳияти

Чизиқли структура бошқариш структурасининг энг содда тури бўлиб, у қуйидаги кўринишга эга

(10-чизма).

Бунда бошқаришнинг ҳамма функциялари корхона раҳбари (1) қўлида тўпланиб, барча қуйи раҳбарлар (А, Б, В) ва ишлаб чиқариш бўғинлари (А₁, А₂; Б₁, Б₂; В₁, В₂) унга буйсунади. Ҳар бир раҳбар ўзига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини яккабошчилик асосида бошқаради ва барча зарур қарорларни мустақил равишда қабул қилади.

Буйсунувчи ходимлар фақат ўзларининг бевосита раҳбарларининг фармойишларини бажарадилар. Юқори турувчи раҳбар ходимларга уларнинг бевосита бошлиғини “четлаб” мурожаат қилмаслиги керак. Масалан, корхона директори цех бошлиғини четлаб мастерга буйруқ бермаслиги керак. Шу тариқа раҳбарликнинг вертикал линияси ва бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишнинг тўғридан-тўғри йўли очилади.



10-чизма. Бошқаришнинг чизиқли структураси.

Чизиқли структуранинг ўзига хос ижобий томонлари ва камчиликлари бор (17-жадвал).

17-жадвал

Чизиқли структуранинг ижобий ва салбий томонлари

Ижобий томонлари	Салбий томонлари
<ul style="list-style-type: none"> • бундай структура бир-бирига зид, чалкаш топшириқлар берилиш ҳолларини камайтиради, яккабошчиликни ва шахсий жавобгарликни мустаҳкамлайди; • бу структура оддий, пухта ва тежамлидир; • босқичлар сони кам бўлганда бошқарилувчи объект ишига кам киши аралашади, вазифалар тезкор ҳал этилади, бутун тизим самарали ишлайди; ходимлар фақат ўз раҳбарига ҳисобот берадилар, натижада ижрочилик ва интизом даражаси анча ошади. 	<ul style="list-style-type: none"> • бундай структура оддий, барқарор масалаларни ечишга мўлжалланганлиги сабабли, унинг доирасида комплекс масалаларни ҳал қилиш анча қийин кечади, бундай шароитда раҳбарлар кўпроқ тезкор ишлар билан банд бўлиб, стратегик комплекс муаммоларни эътибордан четда қолдирадилар; • бундай бошқаришда тенг ҳуқуқли структура бирликлари негизида горизонтал боғланиш бўлмайди; • бундай бошқарув шароитида буйруқбозлик ва расмиятчиликнинг пайдо бўлиш хавфи кучли, чунки структуранинг ҳар бир бўғинида раҳбар ўз лавозими бўйича фармойиш бериш учун барча ҳуқуқларга эга бўлади.

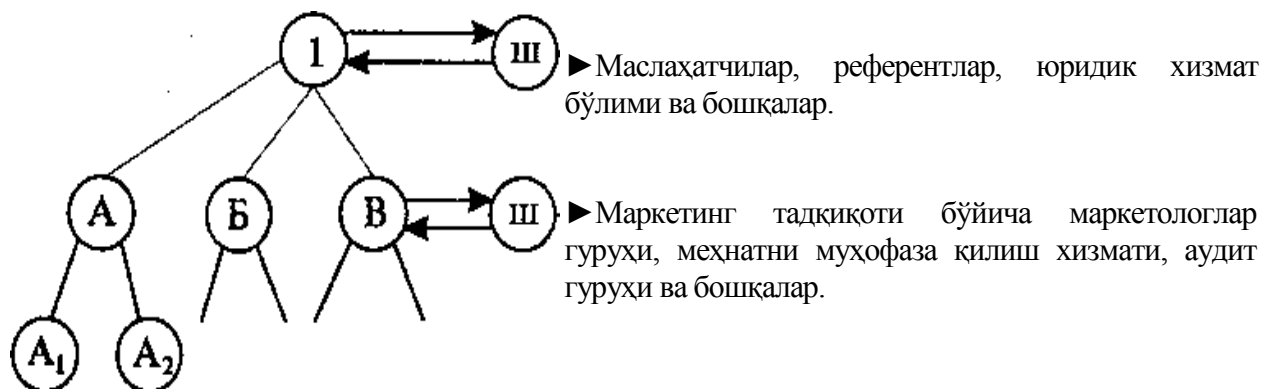
Бошқаришнинг чизиқли структураси унча мураккаб бўлмаган ишлаб чиқариш шароитида, ижрочиларнинг вазифалари оддий, буйруқ, ва ахборотлар ҳажми кам бўлганда ўзини оқлаши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг тобора мураккаблашиб, қўламининг кенгайиб бориши бошқариш функцияларини табақалаштиришни талаб қилади, чизиқли структуранинг ўрнига чизиқли-штабли

структуранинг вужудга келишини тақозо этади.

4.4.б. Чизиқли-штабли тузилма

Чизиқли-штабли структура ҳар бир раҳбар ҳузурида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади (11-чизма).

Штабларнинг вазифаси ҳар хил муаммоларни ўрганиш орқали раҳбарга қарор қабул қилишда ёрдам беришдан иборат. Бундай штабларга эҳтиёжнинг пайдо бўлишига асосий сабаб - бу ташкилотлардаги функцияларнинг мураккаблашуви. Бу ерда меҳнат тақсимоти икки турдаги мақсад ва вазифалар билан белгиланади.



11-чизма. Бошқаришнинг чизиқли-штабли структураси.

Чизиқли раҳбарлар корxonанинг бош мақсадига эришиш йўлидаги бирламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгар бўлсалар, штабдагилар эса бирламчи вазифаларга тобе бўлган иккиламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгардирлар. Улар маслаҳат бериш функциясини бажарадилар. Чизиқли раҳбарларнинг асосий вазифаси тақлиф этилган ижобий ва салбий маслаҳатлар ичидан мақсадга мувофиқларини аниқлаш ва уни узил-кесил қабул қилишдан иборат.

Штабларнинг ташкил қилиниши ва бундай ёрдамчиларга эга бўлгани учун корхона фаолиятини бошқариш бир томондан энгиллашади, бошқа томондан эса берилган маслаҳатлар қарама-қарши бўлганлиги сабабли мураккаблашади.

Шундай ҳолларда ҳар иккала томон ўзиникини маъқуллашга, ўз обрўларини сақлашга ҳаракат қилади. Натижада ўртада низо чиқади.

Штабдаги менежерлар ўзларини мутахассис, ўз соҳаларининг билимдони эканлигини исботламоқчи бўлсалар, чизиқли раҳбарлар эса яқка раҳбар эканликларини пеш қиладилар. Ғарб менежментдаги айрим назариётчилар бу икки турдаги менежерлар корпусини яхлит ташкилот таркибидаги қарама-қарши социал гуруҳ деб аташади. Бу ерда штабдагилар ўзларини элита даражасида ҳис этадилар. Йирик корпорациялардаги штаблар кўп ҳолларда мазкур корxonанинг асосий марказий органларига айланиб қоладилар ва чизиқли органлар фаолиятини мураккаблаштиришга уринадилар. Бундай вазиятдан қутулиш учун корxonалар бошқариш структурасига ўзгартиришлар киритиб, штаблар сонини ёки уларнинг ходимларини қисқартиришга эришадилар. Бу структуранинг афзаллиги шундан иборатки, чизиқли раҳбарлар ўз диққатларини илмий-тадқиқий ишларга эмас, балки асосан, корxonанинг жорий фаолиятига қаратадилар. Камчилиги эса бошқарув тизимида ортиқча бўғинларнинг пайдо бўлиши, бошқариш тезкорлигининг сусайиши, бошқариш харажатларининг ўсишидир.

4.4.в. Функционал тузилма ва унинг ўзига хос хусусиятлари

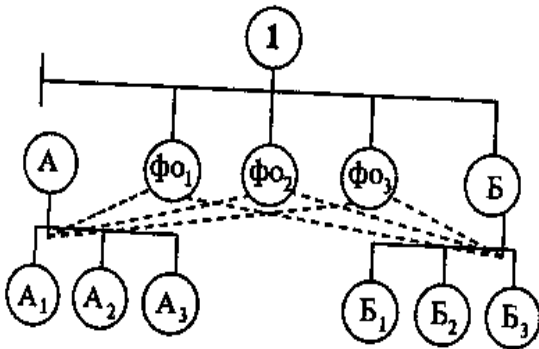
Чизиқли-штабли структурадан фарқли ўларок бошқарувнинг функционал структураси раҳбарлар ва структура бўғинларининг бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилгандир. Бунда ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни, учинчиси эса молияни бошқариш билан шуғулланади

(12-чизма).

Бошқариш аппаратини функционал ихтисослаштириш унинг самарадорлигини анча оширади. Бошқаришнинг барча функцияларини бажариши лозим бўлган универсал раҳбарлар ўрнига ўз соҳасини пухта биладиган, ўз штатига эга бўлган, ўзига топширилган иш участкаси учун жавоб берадиган мутахассислар аппарати пайдо бўлади.

Албатта, функционал хизматлар раҳбарлари ва мутахассислари:

- ўз соҳасини чуқур ва пухта биладиган;
- жараёнлар ва ҳодисаларни таҳлил қилиш ва баҳолаш қобилиятига эга бўлган;
- ўз хулоса ва тавсияларини ҳимоя қила оладиган;
- чизикли структура раҳбарларини шу тавсияларни амалга ошириш мақсадга мувофиқлигига ишонтира оладиган кишилар тўлиши керак.



А, Б - цех бошлиқлари, функционал органлар фо₁ - маркетинг бўйича директор ўринбосари, функционал раҳбар фо₂ - ишлаб чиқариш бўйича директор ўринбосари, функционал раҳбар фо₃ - молия ва режа бўйича директор ўринбосари, функционал раҳбар А₁, А₂, А₃ - ижрочилар, Б₁, Б₂, Б₃ - ижрочилар.

12-чизма. Бошқаришнинг функционал структураси.

Функционал бўлинмалар бевосита барча куйи структура бўлинмаларининг (А₁, А₂, А₃, Б₁, Б₂, Б₃) фаолиятини бошқаради (пунктир чизикларга эътибор беринг). Функционал бошқариш у ёки бу функция ваколатига тааллуқли тор доирадаги масалалар бўйича куйи босқич органлари ва бўлинмалари фаолиятига раҳбарликни таъминлайди. Масалан, корхонанинг режа бўлими цехларнинг режа бюроларига раҳбарлик қилади.

Бунда ҳам функционал бўлимлар раҳбарларининг вертикал бўйича иерархияси ва бўйсунуши мавжуд. Аммо чизикли структурадан фарқли ўлароқ, бундай бўйсунуш маъмурий эмас, балки соф услубий маслаҳатли бўйсунушдир. Масалан, корхона режа бўлимининг бошлиғи цех режа бюроси бошлиғига, ҳатто айнан шу вазифага доир масала бўйича ҳам буйруқ бериш ҳуқуқига эга бўлмайди. Бирор маъмурий буйруқни корхона директори цех бошлиғига бериши мумкин, цех бошлиғи эса цех режа бюроси бошлиғига шундай буйруқ бера олади.

Функционал структура ҳам ўзининг ижобий ва салбий томонларига эга (18-жадвал).

18-жадвал

Функционал структуранинг ижобий ва салбий томонлари

Салбий томонлари	Ижобий томонлари
* бунда бошқарув фаолияти чуқур ихтисослашади. Бу эса бошқарув самарадорлигининг, касб маҳорати	* функционал органлар ўзига топширилган функцияларни

<p>даражасининг ўсишини таъминлайди. Масалан, маркетинг мутахассиси ўз соҳасини бошқа юқори органлар раҳбарларидан кўра яхшироқ, билади ва бу ишни юқори савияда бажаради;</p> <p>* функционал соҳада мувофиқлаштириш ишини яхшилашга эришилади. Хизматчилар бунга яхши ва тез кўникма ҳосил қиладилар;</p> <p>* моддий ҳаражатларни камайтиради ва бошқаришдаги такрорланишларга чек қўяди ва ҳоказо.</p>	<p>сифатли бажаришдан манфаатдор бўлиб, “бегона” функциялар учун ҳам, бутун корхонанинг умумий фаолияти учун ҳам жавоб бермайди. Бунда ҳар бир раҳбар ўз функциялари бўйича фармойиш бериш ҳуқуқига эга бўлади.</p> <p>Бинобарин, бу нарса:</p> <p>* яккабошчилик тамойилларининг бузилишига;</p> <p>* ижрочилар масъулиятининг сусайишига олиб келади, чунки ижрочи бир бошликка эмас, бир неча бошликка бўйсунди, кўпинча улардан бир-бирига зид кўрсатмалар олади.</p>
--	---

Функционал структурадаги қайд қилинган камчиликлар, яъни:

- функционал бўлимлар ишлашларини мувофиқлаштириш даражасининг юқори эмаслиги;
- раҳбарлар вазифалари ва ҳуқуқларининг етарли даражада мувофиқлашмаганлиги;
- ишнинг пировард натижалари учун аниқ ва масъул ходимларнинг йўқлиги;
- функционал бўлимлар ўртасида иш юзасидан низоларнинг мавжудлиги;
- бошқарув аппаратида ишга тўраларча муносабатда бўлиш ҳолларининг мавжудлиги кабиларни бартараф этиш учун чизикли-функционал (аралаш) турдаги бошқарув структураси тузилади.

Чизикли-функционал бошқарув структурасида асосий бошқарув чизикли бошқарув бўлиб ҳисобланади. Барча бошқарув босқичлари ва мустақил участкалар ўз раҳбарига эга бўлади. Раҳбар ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятини яккабошчилик асосида бошқариш ҳуқуқига эга бўлади ва фаолият натижалари учун тўла жавобгар ҳисобланади.

Бошқарувнинг чизикли структура шароитида ишлайдиган раҳбарларга малакали ёрдам кўрсатиш учун функционал ва идоровий ташкилотлар ташкил этилади ва бу ташкилотларнинг вазифаси бошқарув қарорларини тайёрлаш ва раҳбарларга малакали ёрдам беришдан иборат.

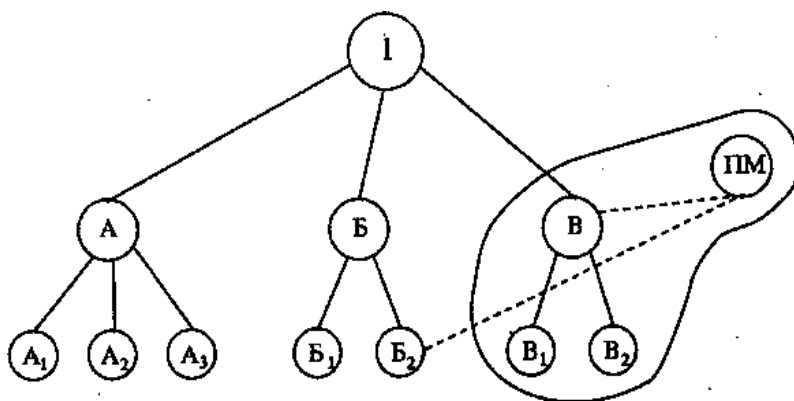
4.4.г. Дастурли-мақсадли тузилма ва унинг турлари

Ҳозирги замон корхоналари фаолиятидаги кўпгина муаммоларни ҳал этиш горизонтал бўйича келишиб олишни ва мувофиқлашни талаб этади. Масалан, корхона янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтадиган бўлса:

- материалларни сарфлашнинг янги нормасини ишлаб чиқиш;
- меҳнат нормаларини қайта кўриб чиқиш;
- турли касблардаги ишчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- янги материалларга эҳтиёжни аниқлаш;
- етказиб берувчилар билан алоқа ўрнатиш;
- янги технология ва техникани жорий этиш ва ҳоказолар талаб қилинади.

Буларни мазмун ва муддатларига кўра келишиб олиш, ишлаб чиқаришнинг кўпгина унсурларини туташтириш ишларини турли хизматлар бажаради. Гоҳо функционал хизматлар ўртасидаги бу горизонтал алоқалар жуда чўзилиб кетади, бахс ва низолар билан амалга оширилади. Чизикли структура раҳбари эса кўп сонли бўлимлар ишини мувофиқлаштиришга жуда қийналади.

Бу муаммоларни янги ташкилий бошқарув структураларини тузиш йўли билан аниқроғи, чизикли-функционал бошқарув структураларига тузатишлар киритиш йўли билан ҳал этилади. Бундай структура дастурли-мақсадли структура деб аталади. У қуйидаги кўринишга эга (13-чизма).



13-чизма. Бошқаришнинг дастурли-мақсадли структураси.

Бундай структура қуйидаги уч кўринишда бўлади:

- лойиҳа бўйича бошқарув;
- маҳсулотга кўра бошқарув;
- матрицавий структура.

Лойиҳа бўйича бошқарувдан янги техника ва технологияни қисқа муддатда жорий қилиш зарурияти туғилган ҳолларда фойдаланилади. Бунда вақтинчалик махсус хизмат бўлими тузилиб, унга ресурслар берилади. Бу бўлим лойиҳа тайёрлайди ва унинг ижро этилишини назорат қилади. Иш битгандан кейин лойиҳалаш гуруҳи тугатилади.

Лойиҳа бўйича бошқариш мунтазам раҳбарликни аниқлаштиради, кичик бўлақларга ажратади ёки тўлдирди. У лойиҳани бажариш учун корхонанинг барча функционал хизматлари ва бўлинмалари фаолиятини мувофиқлаштирувчи орган ҳисобланади.

Бу органга тегишли ҳуқуқлар берилади ва у вазифаларнинг бажарилиши учун тўла жавобгар ҳисобланади.

Лойиҳа бўйича бошқарув кўп номенклатурали ишлаб чиқаришда тузилади. Лойиҳа раҳбари махсус ваколатга эга бўлиб, технологик жараёнларни бўғинлар, ишчилар ўртасида тақсимлайди, унинг бажарилишини назорат қилиб боради. Чизикли раҳбарнинг шу ишларга оид буйруқлари лойиҳа раҳбари билан келишилади (13-чизмага, пунктир чизикларга эътибор беринг). Бунда бажарувчи киши икки ва ундан ортиқ раҳбарга эга бўлиб, расмий жиҳатдан уларга бўйсунди. Масалан, техник тошпирикларни у цех бошлиғидан, жараёнларни бажариш жараёнида эса кўрсатмани мутахассисдан, лойиҳа раҳбаридан олади.

Маҳсулотга кўра, бошқарувнинг афзаллиги ахборотларнинг келиш йўллари ва окимининг қисқаришида, яқкабошчилик тамойилига тўла риоя қилинишида, бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан ҳалос қилишда намоён бўлади. Бундай структура бозорда талабнинг ўзгаришига тезкор муносабат билдиришга қодир.

4.4.д. Матрицали тузилма ва унинг афзалликлари

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

Ушбу структурани “тўр” кўринишида тасаввур этиш мумкин. У икки турдаги структуранинг, яъни:

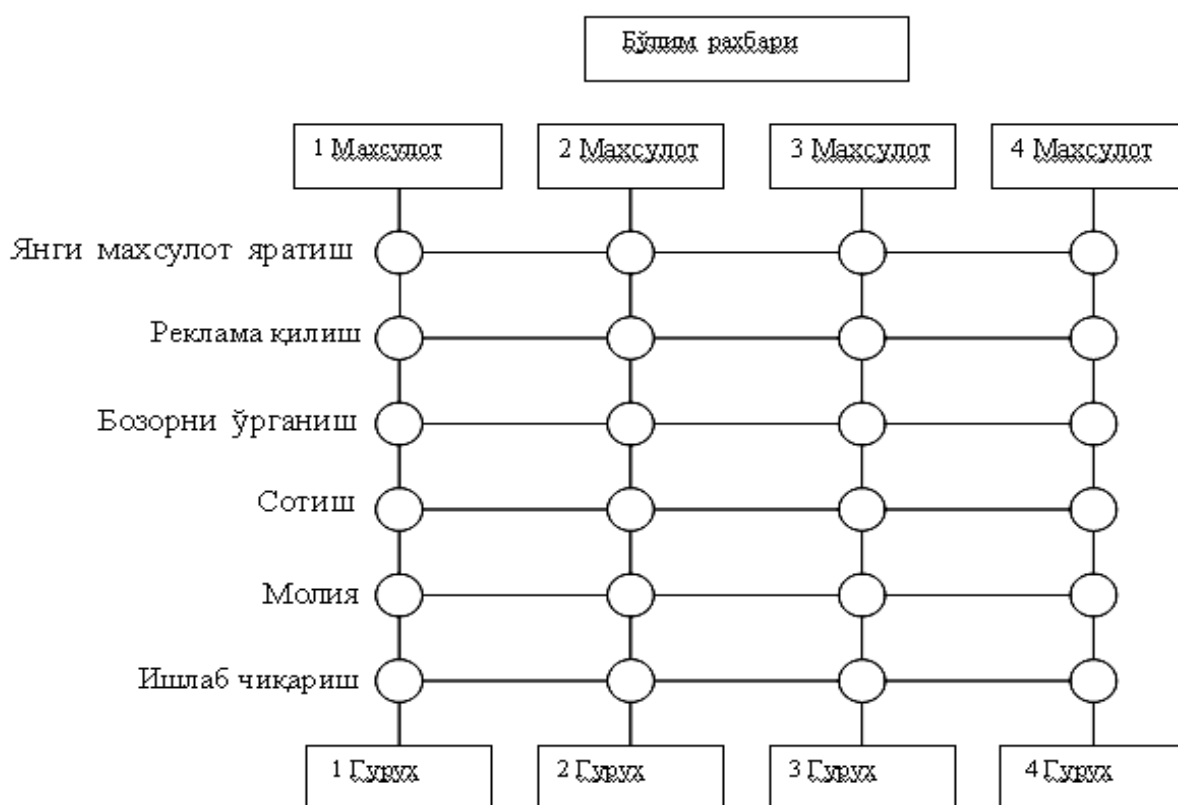
- функционал структура;
- маҳсулот бўйича структуралар комбинациясини ифодалайди (14-чизма).

Кўриб турибмизки, горизонталга функционал вазифалар (ишлаб чиқариш, сотиш, реклама ва ҳоказо), вертикалига эса технология ва бошқарув соҳасида янгиликларни жорий этиш билан шуғулланувчи махсус гуруҳлар жойлашган. Мазкур структурага биноан бир вақтнинг ўзида тўртта янги маҳсулот бўйича лойиҳа тузилади. Ҳар бир лойиҳа учун алоҳида раҳбар жавоб беради.

Гуруҳларнинг тўртгаласи ҳам маҳсулотни лойиҳалашдан то сотишгача бўлган барча жараёнда қатнашади.

Бошқаришнинг матрицавий структурасининг моҳияти шундаки, унда ҳар бир ходим, айти бир вақтнинг ўзида лойиҳа бўйича бошқаришда, , шунингдек,, ўзининг функционал органида хизматда бўлади ҳамда икки ёклама бўйсунади. Бу структуранинг ўзига яраша афзалликлари бор. Булар жумласига қуйидагилар киради:

- бошқариш жараёнидаги горизонтал алоқаларнинг узунлигини кескин қисқартиради ва тартибга солади;
- қарорлар қабул қилишни тезлаштиради ва уларнинг мазмуни ҳамда натижалари учун масъулиятни оширади;
- корхонанинг ички ва ташқи шароитларига таъсир этувчи омилларнинг ўзгаришига тезда кўникма ҳосил қилади ва шунга мувофиқ равишда амал қилади;
- чизиқли бўйсунуш воситасида бўлим ичида бюрократияга бўлган мойилликни бир қадар сўндиради ва ҳоказо.



14-чизма. Бошқаришнинг матрицавий структураси.

Шу билан бир қаторда бу структурага ҳам айрим камчиликлар хос. Бу унинг мураккаблиги ва бошқарув органларининг реал вақолатга эга эмасликларида намоён бўлади. Бундай тушунмовчилик нафақат раҳбарларни, балки уларнинг қўл остидаги кишиларнинг ҳам ноқулай ҳолатга тушиб қолишига сабаб бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, бошқаришнинг дастурли-мақсадли структуралари ишлаб чиқаришнинг ўзгариб турадиган шароитларига мослашувчи динамик шакллар бўлиб, бошқарув жараёнларини, кадрлар билан ишлашни анча енгиллаштиради, белгиланган мақсадларга тезроқ, ва кам харажат қилган ҳолда эришишга ёрдам беради. Бундай структуралар йирик ишлаб чиқариш ва бошқа бирлашмаларда, илмий-тадқиқот институтларида, , шунингдек,, олий ўқув юртлирида катта муваффақият билан қўлланилиши мумкин.

Бошқаришнинг ташкилий структуралари тўғрисида якуний хулоса чиқарар эканмиз, қуйидагиларга алоҳида эътибор берилишини лозим деб ҳисоблаймиз. Бошқаришнинг кўриб

чиқилган ташкилий структураларидан бирортасини ҳам расмий структура деб бўлмайди. Шунинг учун ҳар бир корхона (фирма) ўз олдидаги мақсад ва иқтисодий муҳитнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, ўз талабларини юқори даражада қондирадиган ташкилий структура турини ўзи танлаши керак.

4.5. Бошқариш тузилмаларини такомиллаштириш йўллари

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

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

Структурага ўзгартириш киритиш ва уни алмаштириш - бу жаҳон амалиётидаги доимий жараён бўлиб, ҳар қандай ташкилотда менежер фаолиятини ифодаловчи асосий кўрсаткичлардан ҳисобланади. Бундай ўзгаришларнинг бош омили - бу илмий-техника тараққиёти ва кучли рақобат. АҚШ фирмаларида, Ғарбий Европа ва ривожланган Шарқ давлатларида бошқарув структураси ўртача ҳар 3-5 йилда алмаштирилиб турилади (19-жадвал).

19-жадвал

Бошқарув структурасини қайта ташкил қилиш усуллари шакллари ва йўллари

№	Такомиллаштириш йўллари	Изоҳ
1.	Амалдаги структурани соддалаштириш усули	<ul style="list-style-type: none"> * Бошқарув бўғинлари сонини қисқартириш ва бошқарувнинг куйи бўғинига ҳуқуқ ва ваколатни кўпроқ бериш (демарказлашув). Бундай усул инқилобий усуллар қаторига киради. 20-йилларда бу усул машҳур Женерал Моторс корпорациясида қўлланилган; * Штаблар ёки улардаги ходимлар сонини камайтириш, матрицали структурадан чизиқли-функционал структурага ўтиш; * Бошқарувчилар сонини ҳар 3-7 кишига битта раҳбар эмас, балки 10-12 кишига битта раҳбар тўғри келишига эришиш лозим. Яъни бошқарув нормасига эришишга интилиш керак.
2.	Механик тарзда ташкил этилган структурани кўникма ҳосил қилинган структура билан алмаштириш	<ul style="list-style-type: none"> * Механик тарзда ташкил этилган структурага куйидаги салбий томонлар хос: * горизонтал табақаланишдаги кескинлик; * иерархик алоқалардаги қатъийлик; * меъёрлаштирилган масъулият; * юқори даражадаги расмиятчилик; * қарорлар қабул қилинишидаги ўта марказлашув ва унда кўпчилик бошқарувчиларнинг қатнаша олмаслиги. <p>Бу структурани кўникма ҳосил қилинган, синондан ўтиб ўзини оқлаган структура билан алмаштириш маъқулдир.</p>

3.	Механик тарзда ташкил этилган структура ичида турли шакллардаги узвий структурани ташкил қилиш	<p>Бу деган сўз корхона таркибига:</p> <ul style="list-style-type: none"> * венчур ва инновация, яъни “бизнесга таваккалчилик” бўлимлари; * бизнес-марказлар; * эксперт гуруҳлари; * ишчи, бригадалар гуруҳларини ташкил қилишни билдиради. <p>Венчур ва инновация бўлимларидаги тадбиркорлар янги технология учун ўзларининг капиталини ёки олган қарз маблағларини таваккал қиладилар. “Венчур” ибораси тадбиркор, раҳбар ёки менежернинг таваккалчиликдаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> * уддабуронлиги, эпчиллиги; * серҳаракатлилигини; * қунтли, матонатлилигини; * дадиллиги, жасоратлилигини; * жўшқин, бизнесга берилиб кетишини билдиради.
4.	Конгломерат, модулли ва “атомистик” структурани барпо этиш	<p>“Конгломерат” - бу турли структураларни биргаликда қўшиб олиб борилишини англатади. Бундай структурани йирик корпорацияларда, яъни чизикли-функционал, дастурли-мақсадли структураларнинг биргаликда амал қилишида кўришимиз мумкин.</p> <p>Ахборот инқилоби бюрократияга болга урувчи модулли структуранинг, тўғридан-тўғри маъмурий бўйсунувчанликка чек қўювчи “атомистик” структураларнинг ташкил топишини тақозо этади.</p>

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

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

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

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

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

Корхонага давлат вакили ҳисобланган директор (бошлик, бошқарувчи) раҳбарлик қилади.

Фирма — бу корхонадан фарқли ўларок, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида турли-туман тадбиркорлик фаолиятини билдиради. Бундай номни саноат корхонаси, даволаш муассасаси учун ҳам, қурилиш трести ва воситачилик ташкилоти учун ҳам, савдо ва консуллик фаолияти учун ҳам, ходимлар тайёрлаш ва малакасини ошириш, сайёҳлик ва бошқа ташкилотлар учун ҳам нисбатан ишлатиш мумкин.

Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида бутунлай янги типдаги фирмалар вужудга келади.

Фирмалар турлари:

Лизинг фирмалар - Бунда салоҳияти қудратли хўжалик тизими етарлича молиявий воситалари бўлмаган бошқа бир корхонага машина-ускуналар ва бошқа мулкларни шартнома

асосида муайян муддатга бериб туради. Муддат тугагандан сўнг ижарачи бу мулкни қолдиқ қиймати бўйича сотиб олиш ҳуқуқига эга бўлади.

Инжиниринг фирмалари - улар турли иншоотлар ва тузилмаларни лойиҳалаш, қуриш, фойдаланишга топшириш билан шуғулланади. Экспорт инжиниринг фирмалари бошқа мамлакатларга хизмат кўрсатади, чет элдаги илмий ғоялар ва техник ишланмалар бозорида лицензиялар сотади. Техник янгиликларни хорижда жорий этади, мураккаб ва улкан лойиҳаларни амалга оширади, инжиниринг билан бирга машина ва ускуналарни экспорт қилиб, етказиб туради.

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

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

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

Траст фирмалари - Бу хусусий шахслар ва ташкилотлар учун сир сақланадиган (ишончли) хизматларни бажаради. Улар ишончли вакил сифатида фаолият кўрсатади. Траст фирмалар шартнома шартларига биноан ишончли вакил сифатида куйидаги хизматларни бажаради:

-корхона банкротликка учраган пайтда мулкни сотиш;

-номли акциялардан фойдаланиш ҳуқуқларини бошқа шахсга бериш; молиявий маблағлар, хусусийлаштириш чеклари, қимматли қоғозлар ва ҳоказолардан фойдаланиш.

Қисқа хулосалар

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

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

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

Назорат саволлари

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

Таянч иборалар

Структура. Ишлаб чиқариш структураси. Бошқариш бугини. Бошқарув ташкилий структураси. Чизикли структура. Функционал структура. Чизикли шатабли структура. Чизикли функционал структура. Норасмий алокалар. Корхона. Фирма. Конгломерат. Венчур.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менежмент. Учебник. – М.; 2003 (с. 1-21).
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менежмент. Учебник. – М.: Экономика, 2003 (61-125).
7. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
8. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.-160 б.
9. Иванов А.Е., Иванова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.
10. www.edu.ru
11. www.som.pu.ru
12. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент.

5-БОБ. БОШҚАРИШ УСУЛЛАРИ

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

5.1. Бошқариш усуллари тўғрисида тушунча

Усул - бу тадқиқот қилиш ёки таъсир кўрсатиш усули. Тадқиқот қилиш нуқтаи назаридан услуб деганда, бошқарув объектини ўрганиш жараёнида қўлланиладиган усуллар, яъни:

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

Таъсир кўрсатиш нуқтаи назардан эса усул деганда, бошқариш функцияларини амалга ошириш учун бошқарув объектига таъсир ўтказиш усуллари тушунилади. Бундай усулларга қуйидагилар қиради:

- функционал тизимости объектларини бошқариш усуллари;
- бошқариш функцияларини бажариш усуллари;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари.

Ҳар хил ёндошувлар, йўсинлар, йўллар ёрдамида амалга ошириладиган турли-туман бошқарув

ишларининг мажмуи - бошқарувнинг аниқ ва ўзига хос усуллари деб юритилади. Шундай қилиб:

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

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

5.1.а. Функционал тизимости объектларини бошқариш усули

Функционал тизимости объектларини бошқариш усули бошқариладиган объектнинг тузилиши билан боғлиқ бўлиб, унинг таркибидаги бўлимларни бошқаришда қўлланиладиган ўзига хос усулларни ўз ичига олади. Уларни қуйидаги тизимости бўлимлар мисолида кўриш мумкин (23-жадвал).

23-жадвал

№	Тизимости бўлимлар	• омилли таҳлил; Бошқаришнинг ўзига хос усуллари
1.	“Ишлаб чиқариш” бўлими	<ul style="list-style-type: none"> • функционал таҳлил; • ишчи кучи, ускуна ва материаллардан фойдаланишни назорат қилиш; • ишлаб чиқариш операцияларини ўрганиш; • ишлаб чиқаришни программалаштириш, режалаштириш ва назорат қилиш; • маҳсулотнинг пишиқ (ишончли)лигини таҳлил қилиш; • маҳсулот сифатини назорат қилиш; • харажатларни ҳисоб-китоб қилиш ва бошқалар.
2.	“Маркетинг” бўлими	<ul style="list-style-type: none"> • товарлар бозорида корхонанинг мавқесини диагностика қилиш; • корхонанинг бозорга чиқиш имкониятларини таҳлил қилиш; • янги маҳсулот ва янги бозорларга чиқиш бўйича талаб ва эҳтиёжларни аниқлаш; • маркетинг концепциясини ишлаб чиқиш ва ҳ.к.
3.	“Ходим” бўлими	<ul style="list-style-type: none"> • ишчи кучини режалаштириш; • ходимлар меҳнатини ва иш ҳақини ташкил қилиш; • ходимлар ва уларнинг мартабаларини бошқариш; • ходимларни бошқариш тизимини шакллантириш, таҳлил қилиш ва бошқалар.

Бу усулларни қўллаш ёрдамида бошқариладиган объект таркибидаги бўлимларнинг мақсадлари ва уларнинг ечими бўйича зарур тадбирлар аниқлаб олинади.

5.1.б. Бошқарув функцияларини бажаришда қўлланиладиган усуллар

Бу усуллар бошқариш функцияларини, яъни:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- назорат қилиш;
- мувофиқлаштириш;
- мотивация (важ, исбот келтириш) кабиларни бажариш учун қўлланиладиган усуллардир.

Масалан, режалаштириш функциясини бажаришда мутахассислар:

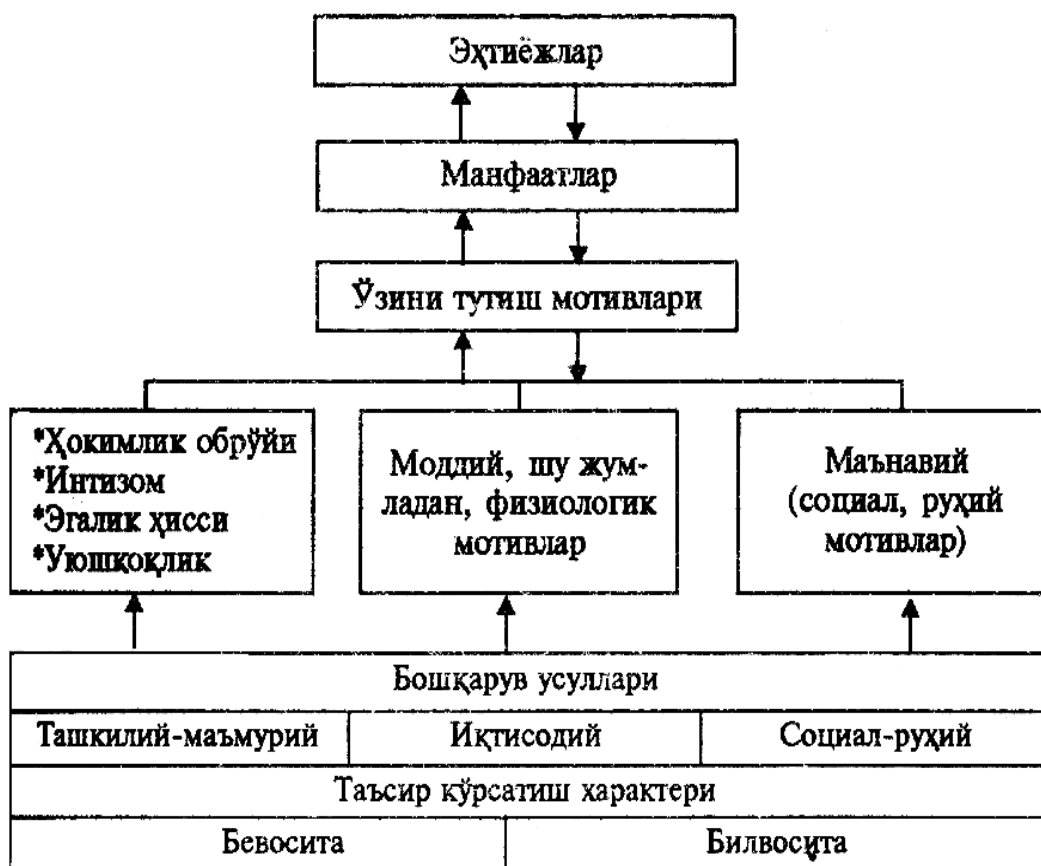
- прогноз (олдиндан айтиш);
- экстраполяция;
- регрессион таҳлил;
- моделлаштириш;
- хужум;
- Дельфа;

- омилли таҳлил;
- мақсадлар шажараси ва уни ечиш каби усулларни қўллайди.

Ташкил қилиш функциясини бажаришда қўлланиладиган бошқарув усуллари ишлаб чиқаришдаги мавжуд муносабатларни ва ходимларнинг фаолият мотивларини ҳисобга олган ҳолда таснифлаш мумкин (21-чизма).

Бошқаришнинг назорат функциясини бажаришда қўлланиладиган усуллар тезкор, бухгалтерия ҳисоби ва статистика ҳолатига боғлиқ ва шуларга асосланади. **Мотивация** усуллари ходимларни меҳатга ундайдиган барча усулларни, яъни:

- иш ҳақи;
- рағбатлантириш тизими;
- фойда тақсимотида қатнашиш;
- маънавий рағбатлар;
- юқори лавозимларга тайинлаш;
- малакани ошириш кабиларни ҳам ичига олади.



21-чизма. Бошқарув усуллари.

5.1.в. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қўлланиладиган усуллар

Бошқарув қарорларини қабул қилиш қуйидаги услубларга асосланган ҳолда амалга оширилади:

- муаммони қўйиш;
- муаммони ҳал қилиш;
- қарорни танлаш;
- қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини таъминлаш.

Муаммони қўйиш босқичида қўлланиладиган услублар муаммони батафсил ёритишга, муаммога таъсир қилувчи ички ва ташқи омилларни аниқлашга, вазиятни баҳолашга ва ташқи асосда муаммоли вазиятни ифодалашга имкон яратади. Бу усуллар таркибига:

- маълумотларни йиғиш, сақлаш, уларни қайта ишлаш ва таҳлил қилиш усуллари;

- муҳим воқеаларни қайд қилиш усуллари;
- киёслаш усуллари;
- декомпозиция ва моделлаштириш усулларига муҳим ўрин берилади.

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

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

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

Қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини таъминлаш бўйича тадбирлар қарор қабул қилиниб, тасдиқлангандан сўнг тузилади. Бу босқичда қарорлар шажараси тузилиб, унда мақсадга эришишнинг барча йўналиш ва йўллари иқир-чикиригача аниқлаб чиқилади.

Дельфа усули аксарият ҳолларда қарор қабул қилиш жараёнида қатнашувчи аъзоларни тўплаш имконияти бўлмаган ҳолларда, яъни бошқарувнинг марказий аппаратида узокда яшайдиган, филиал ва бўлимларда ишлаётган ходимларни йиғиш мақсадга мувофиқ бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Бу усулга биноан ечилиши лозим бўлган муаммо бўйича қарор қабул қилиш жараёнида қатнашувчи гуруҳ аъзоларининг бир-бири билан учрашиш ва фикр алмашишига рухсат этилмайди.

Дельфа усулини қўллаш қуйидаги кетма-кетликда амалга оширилади:

- 1) муаммо юзасидан тузилган саволлар жавоб берилиши учун қатнашчиларга тарқатилади;
- 2) ҳар бир қатнашчи саволларга мустақил ва хуфий тарзда жавоб беради;
- 3) жавоблар марказий аппаратда йиғилади ва улардаги таклифлар асосида умумлашган ҳужжат тайёрланади;
- 4) тайёрланган ҳужжатнинг нусхаси ҳар бир қатнашчига жўнатилади;
- 5) ҳар бир қатнашувчининг умумлашган ҳужжатга нисбатан билдирган фикри яна марказий аппаратда тўпланади. У қўрилаётган муаммо ечимига ўзгартириш киритишга асос бўлиши мумкин. Шу сабабли:

6) бу иш умумий қарорга келинмагунга қадар такрорланаверади.

Бу усулнинг ўзига хос хусусияти шундаки, унда ҳар бир қатнашувчи фикрининг мустақиллиги таъминланади.

5.2. Бошқарувнинг ташкилий - маъмурий усуллари

Ташкилий-маъмурий усуллар бошқариш усуллари тизимида алоҳида ўрин тутади. Бу усулларга:

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

Ташкилий-маъмурий усуллар юқори органлар ҳокимиятига ва қуйи органларнинг бўйсунушига асосланади. Шунинг учун уларни кўпинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юқори маъмурий органлар бошқариш объектининг бажариши мажбурий бўлган тартиб-қоидаларни ишлаб чиқади, шунингдек, бўйсунувчи органларга фармойишлар беради.

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

- ташкилий барқарорлигини;
- интизомлигини;

- мувофиқчилигини;
- узлуксизлигини таъминлайди.

Ташкилий-маъмурий усуллар бошқарув органларининг ўзаро алоқа ишларини, бошқарув муносабатларини акс этириб, бошқарилувчи объектларга маъмурий таъсир кўрсатишнинг бутун механизмини ифодалайди.

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

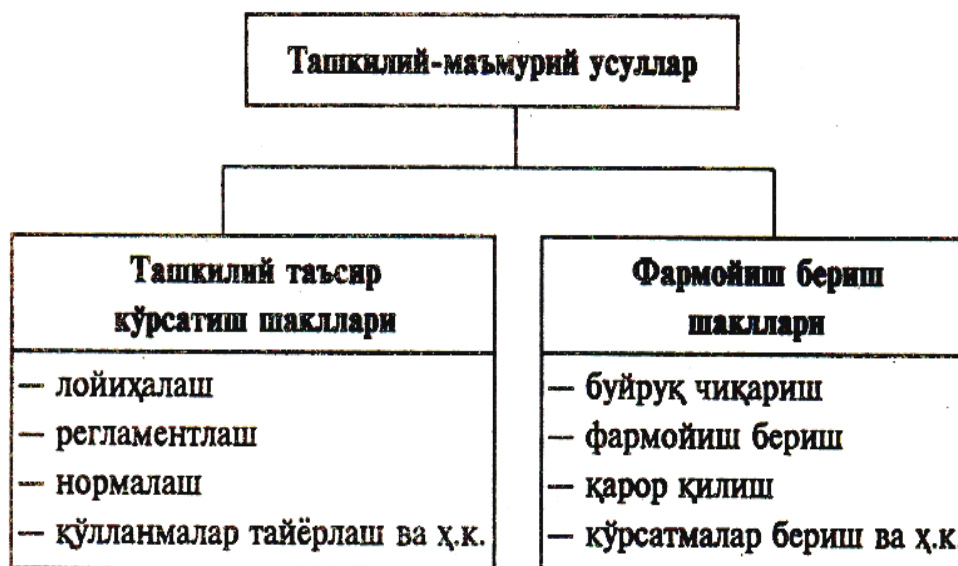
Бироқ ривожланган бозор шароитида ҳам бошқаришнинг маъмурий усуллари ўз аҳамиятини сақлаб қолади ва зарур бўлганда улардан фойдаланилади. Хусусан, бозор иқтисодиёти ривожланган ҳамма мамлакатларда маъмурий усуллар воситасида монополияга қарши сиёсат амалга оширилади. Давлат бозорнинг монополлаштирилишига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

Маъмурий усуллардан:

- истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш;
- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш;
- хавfli технологиялардан фойдаланиш, зарарли ишлаб чиқариш чиқитларини чиқариб ташлашни таъқиқлаш;
- одамлар соғлиғига зарарли маҳсулотни реклама қилишни тақиқлиш каби соҳаларда фаол фойдаланилади.

Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари икки шаклда:

- ташкилий таъсир кўрсатиш усуллари;
- фармойиш бериш усуллари шаклларида намоён бўлади (22-чизма).



22-чизма. Ташкилий маъмурий усуллар шакллари.

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

Ташкилий таъсир кўрсатиш турли ташкилий чораларни, яъни:

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

Фармойиш бериш йўли билан таъсир кўрсатиш барча бошқариш бўлимлари ва органларининг

(уйғун) ишлашни жорий таъминлаб туришдан иборат бўлиб, бунга эълон қилинадиган ёзма ёки оғзаки кўрсатмалар бериш, ёзма шаклда нашр этилган ёки оғзаки буйруқлар воситаси билан эришилади.

Ташкилий таъсир кўрсатиш бошқариладиган объект (корхона)ни лойиҳалаш босқичидан бошланади. Сўнгра регламентлаш, нормалаш ишлари бажарилади (24-жадвал).

24-жадвал

Ташкилий таъсир кўрсатиш шакллари амалга ошириш йўллари

Т/р	Ташкилий таъсир кўрсатиш шакллари	Изоҳ
1.	Лойиҳалаш: · бошқариш структурасини лойиҳалаш; · бошқариш жараёнини лойиҳалаш; · бошқариш аппарати ходимлари меҳнатини уюштиришни лойиҳалаш; · хужжатлаштириш ва хужжат айланишини лойиҳалаш; · бошқариш техникасини жиҳозлашни лойиҳалаш	· бошқариш аппарати структураси; · штатлар жадвали; · бўлимлар тўғрисида низом; · лавозимлар тўғрисида низом; · биноларнинг жойлашуви; · иш ўринларини жиҳозлаш; · иш шароитини яратиш; · назоратни ташкил қилиш; · хужжатларни қайта ишлаш; · нусхалар кўпайтириш; · жойларга етказиш; · хужжатларни сақлаш; · алоқа тизими; · бошқариш ишларини механизациялаш ва компьютерлаштириш.
2.	Регламентлаш	· бу бошқариш органлари фаолиятини йўлга солиб турувчи ва тартиб-қоидаларни белгилаш. Масалан, корхоналар тўғрисида низом, меҳнат тўғрисида қонун, судлар тўғрисида қонун ва ҳ.к. Ташкилий регламентлаш хужжатлари ҳуқуқий нормалар хусусиятини касб этади ва ижрочилар учун мажбурий ҳисобланади.
3.	Нормалаш	· бошқаришда маълум жараёнларнинг амал қилиш чегараларини аниқлаш учун зарур. Масалан, стандартлар, нормалар, чизмалар, шунингдек, технологик нормативлар ишлаб чиқишади; булар маҳсулот тайёрлаш, уларга ишлов бериш усули ва режимларини ҳамда операциялар давомийлигини белгилаб беради; · меҳнатни ташкил этиш учун турли тоифадаги ходимлар нисбатини, тариф разрядлари, рағбатлантириш тизими, меҳнат ва дам олиш режимини белгилайдиган нормативларни талаб этади ва ҳ.к.
4.	Қўлланма тайёрлаш	· қўлланмаларда ишни бажариш йўллари кўрсатилади ва тушунтирилади. Агар регламентлаш нима қилиш мумкин, нимани қилиш мумкин эмаслигини белгилаб берса, қўлланма аниқ бир операция (иш)ни қандай изчилликда бажариш лозимлигини кўрсатади. Қўлланма норматив хужжат кучига эга бўлмайди. Унинг ёрдамида умумий тартиб ва қоидалар белгиланади. Қўлланмалар: · маҳаллий; · тармоқ;

		<ul style="list-style-type: none"> · лавозим; · услубий ва иш қўлланмаларига бўлинади.
--	--	--

Яхши ташкил этилган лойиҳалаш, регламентлаш ва нормалаш тадбирлари бошқаришга жуда катта ёрдам беради. Энг аввало, улар бугун бошқариш жараёрида:

- мунтазамлик ва объективликни таъминлайди;
- асосиз ва тасодифий ҳаракатларга чек қўяди;
- регламентланган тартиб ўрнатади.

Бундан ташқари, нормативлар бошқаришнинг мавжуд шакллари, бўлимлар структурасини ва айрим кишилар, шахслар фаолиятини амалий жиҳатдан тушуниб олишга, нуқсон ва камчиликларни бартараф қилишда ёрдам беради.

Умуман, мазкур корхонадаги регламентлаш ва нормалашнинг ҳолати ва уларнинг мукамаллиги бошқариш маданиятини белгилайди.

Бу шаклда бошқариш буйруқ ва фармойишлар воситасида олиб борилади. Маълумки, ҳар қандай меҳнат жараёни хоҳ у кичик доирада, хоҳ у катта доирада булсин, бошқарувни тақозо қилади. Якка скрипкачи скрипка чалганда ўзини ўзи идора қилган ҳолда, оркестр учун дирижёр зарур бўлганидек, кўпчиликнинг биргаликдаги меҳнати бор бўлган жойда, албатта уни бошқариш, маълум бир йўналишга солиш керак бўлади. Бу фаолият бошқаришнинг фармойишли таъсир кўрсатиш шакли ёрдамида бажарилади.

Фармойишли таъсир кўрсатиш қуйидаги шаклларда амалга оширилади (25-жадвал).

25-жадвал

Т/р	Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари	Изоҳ
1	Директива	<ul style="list-style-type: none"> · Бу усул ҳар бир раҳбарнинг, ижрочининг ва бошқарувчи органнинг бурчлари, ҳуқуқлари ва масъулиятини аниқ белгилашга асосланади. Булар лавозим қўлланмалари турли бошқариш бўғинларининг функциялари ва вазифалари тўғрисидаги низомлар билан қонунлаштирилади. Директивалар ишлаб чиқариш жараёнида қатнашувчиларнинг юқори бошқарув органларининг қарорлари, буйруқлари, фармойишларини бажариш учун шахсан жавобгар бўлимини таъминлайди.
2.	Буйруқ	<ul style="list-style-type: none"> · Бу корхона раҳбари, у бўлмаганда унинг ўринбосари чиқарадиган давлат бошқаруви буйруқ мазкур орган (ташкilot) ваколати доирасида, амалдаги қонунлар, юқори органлар қарор ва фармойишлари асосида шу қарор ва фармойишларни ижро этиш учун чиқарилади. Буйруқ юридик ҳужжат бўлиб, уни ижро этиш мажбурийдир. Агар буйруқ умумий қоидаларни белгиласа, норматив характерда бўлса, унга асосланиб лавозимга тайинланса, ташаккур эълон қилинса, у ҳолда буйруқ индивидуал характерда бўлади.

3.	Кўрсатма	· Бу аниқ ижрочиларга ёки аниқ иш юзасидан бериладиган бошқариш қарорларининг ташкилий ҳуқуқий шаклидир. Кўрсатмаларда шахсга буйруқни амалга ошириш учун қандай иш олиб бориш, қандай натижаларга эришиш зарурлиги тушунтирилади ва маслаҳат берилади. Кўрсатма буйруқнинг ўзида, ҳужжатлардаги резолюцияда, ёзма ҳолатда ёки оғзаки тарзда берилиши мумкин.
4.	Фармойиш	· Бу барча бошқарув органлари маъмурияти томонидан тезкор жорий масалалар бўйича бериладиган бошқарув ҳужжати дур. Фармойишнинг буйруқдан фарқи шундаки, у хусусий масалаларни ҳал этишга қаратилади ва директор, унинг ўринбосарлари, бўлим бошлиғи, мастер, функционал хизматлар бошлиқлари томонидан ўз ваколати доирасида чиқарилади.
5.	Резолюция	· Бу йиғилиш, мажлис, конференция ва ҳоказоларда муҳокама қилинган масалалар юзасидан қабул қилинган қарордир. Ҳужжатга мансабдор шахс томонидан ижро этиш ёки ижро этмаслик тўғрисида ёзилган ёзув ҳам резолюция ҳисобланади ва бошқарувнинг қуйи бўғинлари томонидан бажарилиши мажбурийдир.
6.	Йўл-йўриқ	· Бу норматив ҳуқуқий ҳужжат бўлиб, у ташкилот ва фуқароларга уларнинг функционал вазифаларидан келиб чиқадиган хатти-харакатларини тайинлаб беради.

Шундай қилиб, бошқаришнинг фармойишли таъсир ўтказиш усули яққабошчилик муносабатлари, интизом ва масъулиятга асосланади. Мантқан бу усулни қуйидаги ибора билан изоҳлаш мумкин:

Раҳбар буйруғи унинг қўл остида ишлаётганлар учун қонундир.

Фармойишли таъсир ўтказиш усулидан фойдаланиш маълум талабларга жавоб бериши керак. Буйруқлар, фармойишлар ва бошқа ҳужжатларда, улар хоҳ ёзма, хоҳ оғзаки тарзда берилган бўлсин:

- **биринчидан**, нимага асосланиб чиқарилганлиги аниқ кўрсатилиши шарт;
- **иккинчидан**, қабул қилинган қарор моҳияти қисқа ва равшан баён этилиши лозим;
- **учинчидан**, ижронини назорат қилиш шакли, фармойишнинг кучга кириш ва бажарилиш муддати кўрсатилиши зарур;
- **тўртинчидан**, буйруқ ва фармойишлар қисқа, тушунарли ва аниқ бўлиши керак. Мужмал ва умумий жумлалар, топшириқлар ижрочиларининг буйруқ бандларини тўлиқ ва ўз муддатида бажаришга даъват эта олмайди;
- **бешинчидан**, буйруқ ва фармойишларни энг қулай муддатларга чиқариш ва ижрочиларга етказиш керак. Кечикиш ижрочиларга буйруқ мазмунини тўлиқ англаш, уни бажариш учун зарур бўлган ҳамма ишларни қилиш имконини бермайди. Бундай ҳолда ижронинг сифати пухта бўлмайди. Ва аксинча, буйруқни жуда вақтли чиқариш ҳам мақсадга мувофиқ эмас. Чунки уни бажариш муддати етиб келгунча ижронининг масъулияти, иштиёқи пасайиши мумкин.
- **олтинчидан**, буйруқ ва фармойишлар имкон қадар камроқ бўлиши керак. Буйруқбозлик, бўлар-бўлмасга буйруқ, фармойиш ва кўрсатмалар чиқара бериш ишга наф келтирмайди. Бошқариш сифати буйруқларнинг кўплиги билан белгиланмайди. Яхши ташкил этилган бошқарув жараёнлари ўрнатилган тартиб ва анъаналар туфайли нормал кечади.

Шуни таъкидлаш жоизки, буйруқ ва фармойишлар бажариш учун чиқарилади. Бу эса уларнинг бажарилишини назорат қилишни талаб қилади.

Ижронини текириши бўйича назорат тизими йўлга қўйилмаса, ҳар қандай буйруқларнинг бажарилиши, ҳатто у яхши ижрочилар зиммасига юкланган бўлса ҳам, орзу-истаккина бўлиб қолаверади, бажарилганда ҳам сифатсиз ва кечиктириб бажарилади.

5.2.а. Бошқаришнинг ҳуқуқий воситалари

Бошқаришнинг ҳуқуқий воситалари деганда, ижтимоий муносабатларга юридик, қонуний

таъсир ўтказиш жараёнида қўлланиладиган ҳуқуқий нормалар мажмуи тушунилади.

Ҳуқуқий нормалар давлат (турли ташкилотлар орқали) ёки жамоат ташкилотлари томонидан чиқарилади ва тасдиқланади.

Ҳуқуқий нормалар турли қонуний ҳужжатлар, низомлар, буйруқлар, фармойишлар ва ҳоказолар шаклига эга бўлади. Бошқариш амалиётида тенг ҳуқуқни бошқарув субъектлари ўртасида, масалан, корхоналар, бирлашмалар ўртасида вужудга келадиган муносабатлар бўлади. Бундай ҳолларда ҳуқуқий мувофиқлаштирувчи (координацион) ҳужжатлар ёки келиштирувчи ҳужжатлар нашрдан чиқарилади.

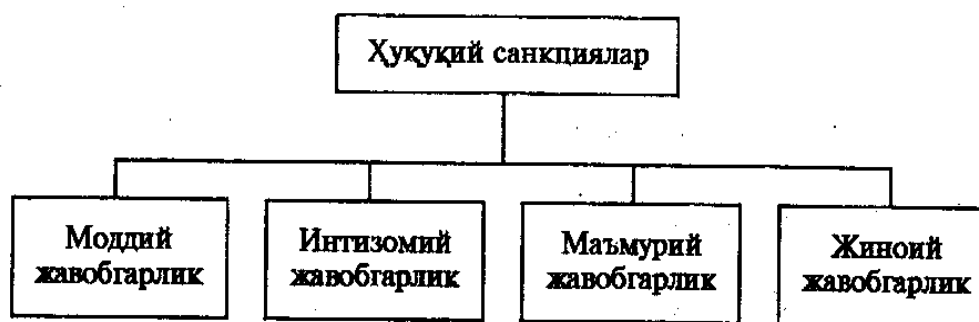
Тенг ҳуқуқли томонларнинг ҳўжалик соҳасидаги ўзаро алоқалари ҳўжалик шартномаларини тузиш йўли билан тартибга солиб турилади.

Ҳуқуқий нормалар муайян санкцияларни назарда тутлади. Қўлланиладиган таъсир чораларининг характериға қараб, улар моддий, интизомий, жиноий-ҳуқуқий санкцияларға бўлинади (23-чизма).

Моддий жавобгарлик - бу корхоналар ва ташкилотларнинг, , шунингдек,, айрим мансабдор шахсларнинг зиммасига ҳўжалик фаолиятининг натижалари учун юклатиладиган масъулият.

Моддий жавобгарлик:

- жарималарда;
- пеняларда;
- неустойкалар ва ҳоказоларда ифодаланади.



23-чизма. Ҳуқуқий нормалар санкциялари.

Интизомий жавобгарлик - бу хизмат бурчларини бузиш, суистеъмол қилиш натижасида келиб чиқади. Бунда жазо қуйидаги кўринишларда бўлади:

- танбех;
- хайфсан;
- муайян муҳлатга маоши пастроқ ишга ўтказиш;
- муайян муҳлатга пастроқ вазифага, лавозимга ўтказиш ва ҳоказолар.

Маъмурий жавобгарлик - бу юридик жавобгарлик тури бўлиб, вакил қилинган орган ёки мансабдор шахснинг қонунбузарлик қилган шахсга нисбатан маъмурий жазо чорасини қўллашда ифодаланади. Бундай жазолар турли-туман санкцияларда - начетлар (қайтариб олиниши лозим бўлган ҳаражат), жарималар ва ҳоказолар кўринишида бўлади.

Жиноий жавобгарлик - бу мансаб билан боғлиқ жиноят содир этилганда суд томонидан қўлланиладиган жазо. Шундай қилиб:

Моддий жавобгарликка - моддий зарар етказиш.

Интизомий жавобгарликка - интизомий ноҳўя ҳаракат.

Маъмурий жавобгарликка - маъмурий ҳуқуқбузарлик.

Жиноий жавобгарликка - жиноят асос бўлади.

5.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари

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

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

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

Масалан, бозор иқтисодиёти шароитида умумжамият манфаатларини руёбга чиқариш мақсадида қуйидаги иқтисодий бошқарув усулларига, яъни:

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

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

Бу усулда кишиларнинг шахсий ва гуруҳий манфаатларини юзага чиқариш орқали уларнинг самарали ишлаши таъминланади. Бу мақсадда кўшимча иш ҳақи тўлаш, мукофотлар бериш, бир йўла катта пул билан тақдирлаш қабилар муҳим аҳамият касб этади. Иқтисодий методлар бошқаришнинг барча методлари ичида етакчи ўринни эгаллайди. Ҳар қандай даражадаги раҳбар бу усулнинг мазмунини яхши билиши ва уларни тўғри қўллаш олиши керак. Бошқарилувчи объектга иқтисодий усуллар орқали кўрсатиладиган таъсир корхоналарни:

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

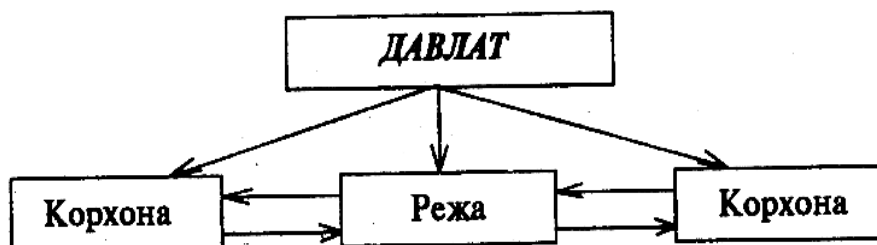
Шу билан бирга иқтисодий методлар шундай танланиши ва қўлланилиши керакки, бунда жамоалар ва ҳар бир ходимнинг манфаатларигагина эмас, балки бутун жамият манфаатларига риоя қилинадиган бўлсин. Бир корхона учун фойдали тадбир давлатга ҳам фойдали бўлсин.

Бошқаришнинг иқтисодий усуллари жумласига:

- кредит ва фоиз ставкаси;
- солиқ ва солиқ юки;
- бож тўловлари;
- субсидия ва санкция;
- лицензия;
- трансферт тўловлари;
- нарх-наво ва ҳоказолар киради.

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

Агар маъмурий бошқариш усуллари ўзини ўзи бошқарадиган бозор механизмларига қаршилик кўрсатса, уларга тўсқинлик қилса, иқтисодий усуллар эса аксинча, улардан фойдаланишга таянади. Хўжалик соҳасига давлатнинг таъсири ҳам тубдан ўзгаради. Бинобарин, маъмурий бошқариш усулида давлат корхоналарга ўз таъсирини қатъи белгиланган режа орқали ўткази (24-чизма).



24-чизма. Маъмурий бошқариш шароитида давлатнинг таъсири.

Бошқаришнинг иқтисодий усуллари ёрдамида эса у корхоналарга бозор орқали таъсир ўтказди (25-чизма).



25-чизма. Бозор шароитида давлатнинг бошқарувдаги таъсири.

Натижада, бозор корхона ва фирмалар фаолиятини, давлат эса бозорнинг ўз қонуниятларидан келиб чиққан ҳолда макроиқтисодиёт бошқаришини амалга оширади. Бу эса давлатнинг бозор ва корхоналар фаолиятига минимум даражада аралашувини ифодалайди.

Давлат кредит тизими орқали иқтисодиётга фаол таъсир этади. Бунда қарзга бериладиган пул миқдорини ўзгартириш учун фоиз ставкасидан фойдаланилади. Бозор қондасига кўра фоиз камайса, қарз пулга талаб ошади. Бинобарин, кредит кўпроқ олинади ва ишлаб чиқаришга кўпроқ инвестиция қилинади.

Кредитнинг иқтисодий усулига алоқадорлигини ҳисобга олган ҳолда, давлат уни арзонлаштириш чораларини кўради. Давлатнинг қўлида катта пул тўпланади, бу пул банкка қўйилади ва ишлатилишига қадар кредит ресурсини ташкил этади. Давлатнинг пули капитал бозорига чиқиб, кредитнинг таклифини кўпайтиради.

Шу тариқа, давлат бўш турган пул таркибини ўзгартириш орқали бозордаги пулга бўлган талаб ва таклифни ўзгартиришга эришади. Бўш пуллар:

- ҳозир қарз бериш учун ажратилган;
- захирадаги кредит резерви сифатида турган пулларга бўлинади.

Захирадаги резерв пулнинг камайиши таклиф этилган пулнинг кўпайишини билдиради ва аксинча, унинг камайиши пул таклифини қисқартираверади. Одатда, кредит ресурсининг 20 фоизи захирада бўлса, 80 фоизи бевосита кредит ишига ажратилади, яъни сотишга қўйилади.

Давлат бош бошқарувчи сифатида шу нисбатни ўзгартиради. У пул резервини қисқиртириш ҳисобидан унинг кредит сифатида таклифини кўпайтиради. Натижада, фоиз пасаяди, бинобарин кредит арзонлигидан уни кўпроқ олиб, инвестиция учун ишлатиш қулай бўлади, иқтисодий ўсишга асос яратилади. Фоизнинг ортиши кредитни қимматлаштириб, унга камроқ ундайди, бинобарин, инвестиция қисқаради, иқтисодий ўсиш сустлашади.

Давлат солиқ тизими орқали иқтисодиётга таъсир ўтказди ва бошқариш жараёнида катнашади. Солиқлар ҳамма мамлакатларда мавжуд бўлиб, мажбурий тўлов шаклида фирмалар, ташкилотлар ва аҳоли томонидан фақат давлатга тўланади. Давлат жамият аъзоларига, улар ким бўлишидан қатъи назар, ижтимоий хизматлар кўрсатади. Бу хизматлар жумласига:

- мудофаа;
- тинчлик ва хотиржамликни, ижтимоий тартибни таъминлаш;
- ободончилик ва санитария-гигиена ишларини бажариш;
- давлатни идора қилиш;
- давлат хавфсизлигини таъминлаш;
- экологик муҳитни асраш;

- табиий бойликларни ҳимоя қилиш;
- оммавий саводхонликни таъминлаш;
- ночорларга ёрдам бериш, уларни социал ҳимоя қилиш каби ишлар киради.

Буларни фақат биргаликда истеъмол этиш мумкин, уларни айрим кишилар сотиб ололмайди. Бу ишларга фақат давлат қодир.

Шундай қилиб, солиқлар давлатнинг ижтимоий хизматлари ҳақи бўлиб, уни фирмалар, компаниялар, жамоат ташкилотлари ва аҳоли тўлайди. Демак, солиқлар текинга берилмайди, улар давлат кўрсатган хизматлар сарф-ҳаражати қоплаш учун тўланади.

Солиқлар бошқариш жараёнига қуйидаги уч вазифани бажариш орқали ўз таъсирини кўрсатади:

- **фискал вазифа**, яъни давлат хазинаси (бюджети)га пул тушириш;
- **иқтисодий фаолликни рағбатлантириш**;
- аҳолининг айрим тоифаларига имтиёз бериб, уларни **социал ҳимоялаш**.

Ундириладиган солиқ суммасининг солиқ объекти суммаси (ҳажми)га нисбатан ҳисобланган миқдори *солиқ юки (ставкаси)* дейилади. Қатъий, прогрессив, регрессив, пропорционал (мутаносиб) солиқ ставкалари мавжуд. Ундириладиган солиқ ставкасининг меъёри бор. Шу сабабли уни чексиз ошириб бўлмайди.

Масалан, оптимал вариантга мувофиқ бўлмаган прогрессив солиққа тортиш:

- юқори даромад олишга қизиқишни;
- юқори суръатда унум билан меҳнат қилишни;
- инвестицияларга бўлган интилишни йўққа чиқаради.

Даромадларни солиқлардан яшириш усуллари излаш йўллари муқаррар суръатда пайдо бўлиб, бундай вазиятда улар жамиятда салбий баҳоланмайди.

Халқаро тажриба шуни кўрсатмоқдаки, иқтисодиёти бозорга йўналтирилган давлатларда даромадлар ҳаддан ташқари юқори прогрессив солиққа тортилиши билан капиталлар чет элга чиқиб кета бошлайди.

Соҳибқирон Амир Темур ўз даврида солиқ ундиришда адолатни талаб қилган, чунки унинг келажакка таъсирини кўра билган. Унинг ёзишича: “Раиятдан мол-хирож йиғишда, уларни оғир аҳволга солишдан ёки мамлакатни қашшоқликка тушириб қўйишдан сақланиш керак. Негаки, раиятни хонавайрон қилиш (давлат) хазинасининг камбағаллашишига олиб келади”.

Ҳаддан ташқари катта солиқ олиш солиқ тўловчини оғир аҳволга солади, натижада у бўлғуси солиқни тўлай олмай қолади. Оқибатда, бюджетга пул тушиши қискиради.

Иқтисодиёт бир меъёردа ривожланиб бориши учун солиқлар фирма топган фойданинг 40 фоизидан ошмаслиги керак. Акс ҳолда, фирма ривожлана олмайди.

Субсидия ва санация давлатнинг иқтисодиётни бошқаришдаги кучли молиявий воситаларидан ҳисобланади.

Субсидия - бу давлат томонида аниқ мақсад йўлида ишлатиш учун қайтариб олмаслик шартли билан ажратиладиган пул маблағи.

Субсидиялар:

- иқтисодиётни диверсификациялаш (таркибан ўзгартириш);
- экспорт-импортни мувозанатлаштириб туриш;
- новация (янгиликни ўзлаштириш) ишларини йўлга қўйиш;
- айрим ҳудудларга ёрдам бериш;
- конверсия (ҳарбий ишлаб чиқаришдан халққа керакли товар ишлаб чиқаришга ўтиш) мақсадида ажратилади.

Қайд қилинган ҳар серҳаражат бўлганидан субсидия ҳаражатларни бутунлай ёки қисман қоплаш учун берилади. Субсидия давлатнинг молиявий ёрдами бўлиб, бюджетга қайтариб берилмайди.

Субсидия:

- жаҳон бозорида миллий манфаатни ҳимоя қилиш;
- дунё бозорида нарх пасайган шароитда товар экспортини тўхтатиб турган фирмаларга мадад бериш;
- зарур иш билан шуғулланувчи, лекин янги, ҳали молиявий заиф фирмаларни қўллаб-қувватлаш;

· давлат дастурлари ва тавсияларига биноан иш юритаётган фирмаларни сийлаш учун берилади.
Хуллас, субсидия иқтисодиётни тартиблашга, бошқаришга хизмат қилувчи кучли иқтисодий усулдир.

Давлат томонидан иқтисодиётни бошқаришнинг, тартиблашнинг яна бир муҳим воситаси - бу молиявий санация (соғломлаштириш).

Санация - иқтисодиёт учун аҳамияти катта корхоналарни танг ҳолатидан чиқариб, уларнинг нормал ишлаб туришини таъминлаш, ҳамда корхоналарни оммавий банкрот бўлишига йўл бермасдан, рақобатчи корхоналар сонини керакли меъёردа саклаб туриш мақсадида амалга оширилади.

Санациялаш қуйидаги йўллар билан амалга оширилади:

- корхона қарзини кечиб юбориш ёки уни ўзгалар ҳисобидан тўлаш;
- қарзни тўлаш муддатини кечиктириш;
- қарз учун бериладиган фоизни камайитириш ёки умуман фоиз олмаслик;
- корхонага солиқдан енгиллик бериш;
- солиқни кредитга айланттириш;
- корхонага буюртма бериб, унинг ҳақини олдиндан тўлаш;
- субсидия ажратиш;
- корхонага экспорт юзасидан имтиёзлар бериш.

Давлатнинг санациядаги иштироки икки шартни ҳисобга олади. Биринчиси - корхонанинг миллий ёки ҳудудий иқтисодиёт учун аҳамияти катта бўлиши керак, иккинчиси - корхонанинг танг аҳволга тушиб қолишига унинг ўзига боғлиқ бўлмаган бошқа объектив сабаблар бўлиши лозим.

Давлатнинг корхонага ёрдами бозор талабига зид келмаган тақдирдагина унга қўл урилади. Ёмон ишлаган, бозор талабига мослаша олмасдан молиявий инқирозга юз тутган корхонага давлат ёрдам бермайди, чунки бу бозор қоидаларига зид келади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даромадларнинг кескин фарқланиши, ҳолининг турмуш даражаси бўйича табақалашуви билан бирга юз беради. Жамиятнинг ҳаддан ташқари бойлар ва ҳаддан ташқари камбағаллардан иборат қутбларга ажратилишига йўл қўймаслик учун давлат даромадларни қайта тақсимлаш вазифасини ўз зиммасига олишга мажбур бўлади.

Бундай тақсимлаш шахсий даромадларни прогрессив солиққа тортиш ва трансферт тўловлар орқали амалга оширилади.

Трансферт тўловлар - бу ўтказма тўловлар, давлат бюджети воситаларини қайта тақсимлаш шаклидир.

Бу тўловлар:

- хусусий тадбиркорларга субсидиялар бериш;
- давлат қарзлари бўйича фоиз тўловлари;
- ижтимоий эҳтиёжларга давлат томонидан тўланадиган пул маблағлари кўринишида бўлиши мумкин.

Ижтимоий эҳтиёжларга ажратилган трансферт тўловлар кам таъминланган аҳоли гуруҳларига, ногиронларга, қариялар ва бировнинг боқувидаги кишиларга, ҳамда ишсизларга нафақа тўлаш кўринишида бўлади.

Трансферт тўловларни тўлашнинг ҳам оптимал чегаралари мавжуд. Гап фақат ушбу мақсадлар йўлида фойдаланиш мумкин бўлган бюджет маблағларининг мавжудлигида эмас.

Агар жамиятда ўрта ҳоллар салмоғи кичик бўлиб, бадавлат кишилар салмоғи катта бўлса, салбий ижтимоий-иқтисодий оқибатлар юз бериши ҳам муқаррардир. Давлат бундай табақаланишга қарши **трансферт** кўриши зарурдир.

Иккинчи томондан, нафақаларнинг аҳолининг кўп сонли тоифаларга катта миқдорда ва хилма-хил шаклларда берилиши бозор иқтисодиётига хос бўлган меҳнат қилишга ундашни барбод этишга, олдинги давлат - текисчилик тақсимотидан қолиб келаётган тайёрга айёрлик психологиясини мустаҳкамлаб, уни янги бозор шароитларига мослаштиришга олиб келиши мумкин.

Шундай қилиб, бу ўринда ҳам трансферт бошқаруви амалга ошириладиган конкрет шароитларни ҳисобга олиб оптимал вариантни излаш зарур.

Бошқаришнинг кўриб чиқилган иқтисодий усуллари ўзаро боғлиқ қисмлар тизимидир. Хўжалик

механизмининг оптимал ишлаши учун бу қисмларнинг бошқарув объектига бўлган таъсирини доимо ошириб бориш ва фаоллаштириш лозим бўлади.

5.4. Бошқарувнинг социал-руҳий усуллари

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

Бошқача қилиб айтганда, социал-руҳий усуллар бу ишлаб чиқариш жамоаларини, улардаги “психологик вазиятни”, ҳар бир ходимнинг шахсий хусусиятларини ўрганишга асосланган усуллардир.

Ўз моҳиятига кўра бошқариш усулларининг бу гуруҳи жамоанинг шаклланиш ва юксалиш жараёнига, кишиларнинг онгига, маънавий манфаатларига жамият манфаатларини ҳисобга олган ҳолда таъсир қилувчи воситаларнинг мажмуидир.

Социал-руҳий усуллар “бошқариш социология”си ва “бошқариш психологияси”га асосланади.

Бошқариш социологияси инсоннинг ишлаб чиқариш омиллари билан ўзаро алоқаси, жамоанинг социал ривожланишини режалаштириш, меҳнат жамоасини таркиб топтириш, ходимларнинг ташаббуси ва ижодий фаоллигини ошириш каби муҳим муаммоларни кўриб чиқади.

Бошқариш психологияси кишиларнинг бошқариш фаолиятлари хусусиятларини ва натижаларини аниқлашга хизмат қиладиган ҳодисаларни ўрганади. У кадрларни танлашда, уларни жой-жойига қўйишда, топшириқларни, функцияларни тақсимлашда, ходимларни рағбатлантиришда, интизомни мустаҳкамлашда ва ҳоказоларда қўлланилади.

Психология инсоннинг руҳиятини ўрганувчи фандир. Инсон руҳиятига эса сезиш, идрок қилиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек, инсон шахсининг руҳий хусусиятлари, чунончи, қизиқиш, қобилият, характер ва мижоз киради.

Социал психология - бу кишилар ва жамоа фаолияти психологик ва социал омилларнинг ўзаро алоқаси қонунларини, турли социал гуруҳар хусусиятларини, жамоа мулоқоти ва ўзаро таъсир кўрсатиш шаклларини ўрганадиган психология фанининг соҳаси.

Бошқаришнинг социал-руҳий усуллари қуйидаги муаммоларни ҳал қилишга қаратилган:

1.	Кишиларнинг социал-руҳий хусусиятлари, чунончи, қобилиятлари, мижозлари, ҳаракатлари ва ҳоказоларни ҳисобга олган ҳолда меҳнат жамоаларини ташкил топтириш. Бунинг натижасида жамоани ривожлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ҳамкорликда ишлаш учун қулай шарт-шароитлар яратилади.
2.	Социал юриш-туриш меъёрларини ўрнатиш ва ривожлантиришга яхши ва намунали анъаналарни қўллаб-қувватлаш ва миллий урф-одатларни жорий этиш, ҳамда жамоа онгини ўстиришга ёрдам беради.
3.	Социал ривожлантиришни ва кишиларнинг интилишини, ташаббусини рағбатлантириш, умумий таълим даражасини ошириш, маданий, маънавий ва маърифий ўсиш, малака ошириш, эстетик раванқ ва меҳнатга ижодий муносабатни таъминлайди.
4.	Кишиларнинг маданий ва социал-маиший эҳтиёжларини қондириш, чунончи, уй-жойлар, болалар боғчалари, клублар, профилакторийлар, спорт иншоотлари ва ҳоказоларни қуришга шароит туғдиради.
5.	Меҳнат жамоаларида талабчанлик, ўзаро ёрдам, интизомни бузувчиларга муросасизликдан иборат соғлом социал-психологик муҳитни вужудга келтириш ва уни қўллаб-қувватлашга шароит туғдиради.
6.	Одамларнинг ўз меҳнатидан, танлаган мутахассислиги ва касбидан қониқишлари учун, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва иш сифатини ошириш учун шарт-шароитларини вужудга келтиради.

Бу муаммоларнинг ечими бошқаришнинг янада уюшқоқ, самарали бўлишини талаб қилади.

Амалий бошқаришда социал-руҳий методлардан самарали фойдаланиш учун бошқариш

объектиниинг ҳолати тўғрисида кенг ахборотга эга бўлиш керак. Бундай ахборот олиш учун жамоада бевосита социологик тадқиқотлар ўтказиш лозим.

Социал тадқиқотлар жуда хилма-хил ахборотлар олиш имконини беради, чунончи:

- *жамоа аъзоларининг меҳнатга ва раҳбарларга муносабати;
- *бошқариш усулларининг бир-бири билан ўзаро муносабати;
- *жамоанинг эҳтиёжлари ва қизиқишлари;
- *ходимлар шахсияти;
- *ходимлар кўнимсизлиги сабаблари;
- *ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги фаоллиги;
- *жамоа аъзоларининг маънавий ва жисмоний равнақи;
- *эҳтиёжларнинг қондирилиш даражаси ва ҳоказо тўғрисидаги ахборотлар.

Бу ахборотлар жамоаларда ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга ва хилма-хил эҳтиёжларни қондиришга қаратилган тадбирлар ишлаб чиқиш учун муҳим восита бўлиб хизмат қилади.

Социологик тадқиқотлар олиб боришга корхонанинг ўз социологик хизматлари, шунингдек, хўжалик шартномаси асосида илмий муассасалар ва ўқув юртларининг ходимлари жалб қилиниши мумкин.

Социологик ахборотларни махсус тадқиқотлар ўтказиш йўли билан олиш мумкин. Булардан энг муҳимлари қуйидагилардир (26-жадвал).

26-жадвал

Социологик тадқиқотларни уюштириш усуллари

Т/р	Усуллар	Изоҳ
1.	Хужжатли усул	* Бунда зарур маълумотлар статистик тўпламлардан, бошланғич ҳисобга олиш хужжатларидан олинади.
2.	Шахсий характердаги хужжатлардан фойдаланиш усули	* Турли масалалар юзасидан кишиларнинг ўз қўллари билан ёзилган нарсалар: ариза, шикоят, қариндош-уруғ ва танишларга ёзилган хатлар, таржимаи хол, тушунтириш хатлари ва ҳоказолар; Турли гуруҳдаги кишиларнинг ҳаётий мақсади, юриш-туриш сабаблари, талаблари, эҳтиёжлари, ташвишлари тўғрисида фикр юритиш имкониятини берувчи муҳим социологик ахборот бўлиши мумкин.
3.	Илмий конференциялар ўтказиш усули	* Бундай конференцияларни тайёрлаш ва уни ўтказишда, одатда, айрим масалалар юзасидан материал тўпловчи, амалий тавсияномалар ишлаб чиқарувчи бир қанча ходимлар иштирок этади. Бу методнинг ижобий томони шундаки, муаммоларни ўрганишга кенг жамоатчилик жалб этилади ва жамоа фикридан фойдаланилади.
4.	Анкетали усул	* Олдиндан тайёрланган дастур бўйича ёзма равишда саволлар берилади ва ёзма жавоблар олинади.
5.	Интервью олиш усули	* Бунда муаммони ўрганиш учун ходим билан бевосита суҳбат ўтказилади. Раҳбар ёки тадқиқотчи суҳбат давомида масалаларни аниқлашлари, чуқурлаштиришлари ва шу йўл билан ишончли ва мукамал маълумотлар олишлари мумкин.
6.	Кузатиш усули	* Жамоа фаолиятини шахсан кузатиш, одамлар билан учрашиш ва мулоқотда бўлиб, объектив ва батафсил ахборот йиғиш, шунингдек, ҳар бир жамоа ролини баҳолаш имконини беради.
7.	Социал эксперимент ўтказиш усули	* Бу усулда сунъий равишда социал вазиятни вужудга келтириш йўли билан социал ҳодисалар тўғрисидаги илмий хулосалар ва мавжуд билимлар текшириб кўрилади. Бунинг учун махсус гуруҳ, уюштирилиб, шу гуруҳ фаолияти умумлаштирилади ва амалий хулосалар чиқарилади.

Қайд қилинган социологик тадқиқотларнинг ҳам ижобий жиҳатлари, ҳам камчиликлари бор. Шунини ҳисобга олган ҳолда, у ёки бу усулни воқеаликни реал акс эттириши ва кўпроқ самара беришига қараб танлаш лозим. Таҷрибалар эса бу усулларни муҳим даражада бирга қўшиб қўлланиши мақсадга мувофиқ эканлигини кўрсатади.

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

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

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

Меҳнат жамоалари орасида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши эҳтимолдан узоқ эмас. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига, ўзларининг ўринсиз эътирозларини гапириб ҳам ўзларини, ҳам бошқаларни ишдан чалғитиб, ишлашга ҳалақит беради.

Бундай носоғлом вазият жамоа аъзоларининг кайфиятига салбий таъсир қилади, уларни асабийлаштиради, натижада социал-руҳий вазият ёмонлашади. Бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

Назорат саволлари

1. Метод нима? Бошқарув методларичи?
2. Функционал тизимости объектларини бошқариш усули деганда нимани тушунаси?
3. Бошқариш фунцияларини бажаришда қандай усуллар қўлланилади?
4. Дельфа усули тўғрисида нима дея оласиз?
5. Ташкилий-маъмурий методнинг моҳияти нимада?
6. Ташкилий маъмурий методнинг қандай шакллари биласиз?
7. Иқтисодий методларнинг моҳияти нимада?
8. Бошқаришнинг социал руҳий методлари қандай муаммоларни ечишга қаратилган?

Таянч иборалар

Усул. Бошқарув усуллари. Дельфа усули. Ташкилий-маъмурий усул. Ташкилий таъсир кўрсатиш. Фармойиш бериш. Иқтисодий усул. Социал-руҳий усул. Низо. Социал тадқиқотлар.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услугий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услугий таълим технологияси. Услугий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менежмент. Учебник. – М.; 2003 (с. 189-212).
6. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
7. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.-160 б.
8. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро и макроуровень: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2007. - 440 б.
9. www.edu.ru
10. www.som.pu.ru

6-БОБ. МЕНЕЖЕРНИ РАҲБАРЛИК УСЛУБИ ВА БОШҚАРИШДАГИ ЎРНИ

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

6.1. Менежер ва раҳбарлик услуби тушунчаси

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

Компания, фирма, корхона, банк, молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятга эга бўлган бошқарувчи, директор, раҳбар, мудир, маъмурий бошқарувчилари **менежерлар** деб юритилади.

Менежерлар бошқарув поғонасига биноан уч тоифага бўлинади:

- Юқори поғона менежерлари.
- Ўрта поғона менежерлари.
- Қуйи поғона менежерлари.

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

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

Қуйи поғона менежерлари қуйи бўғинда, масалан, цех, бўлим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, ҳафталик, ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

Тўғри, корхонани бошқариш бевосита мулк эгасининг вазифаси дейишимиз мумкин. Аммо бошқариш учун мулк эгаси бўлиш шарт эмас. Шу хусусдан оркестрни бошқарувчи дирижёр мусиқа асбобларининг эгаси бўлмаса ҳам, ўз ишини қилаверишини эслаш ўринли. Бошқариш вазифасини корхона эгасининг ўзи ёки ёлланган, аммо мулкдор номидан иш қилувчи менежер бажаради.

Иқтисодий алоқалар мураккаблашган сари менежер хизматига талаб ошади, ўз ишининг устаси бўлган махсус ижтимоий тоифа - менежерлар тоифаси пайдо бўлдики, унинг алоҳида ижтимоий мақоми бор. Менежер ғоят мураккаб, ўта масъулиятли иш билан шуғулланиши, фирманинг ҳаёт-мамотига жавобгар бўлганлиги учун ҳам ёлланиб ишловчилар орасида энг катта хизмат ҳақи олади.

Бошқарув функцияларини бажаришда ва жамоат ишлаб чиқаришида замонавий менежер:

- раҳбар- бошқарувчи;
- раҳбар - дипломат;
- раҳбар - мураббий, тарбиячи;
- раҳбар- инсон;
- раҳбар - тадбиркор;
- раҳбар - инноватор сифатида майдонга чиқади.

Ҳар бир менежер ўзига хос бошқарув услубига эга. Услуб - бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йўл, усул маъносини англатади. Шу нуқтаи назардан қуйидаги тушунчаларни ажрата билиш лозим:

- бошқарув услуби;
- иш услуби;
- раҳбарнинг иш услуби.

Бошқарув услуби - бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуи.

Иш услуби - бу бошқарув функцияларини самарали бажариш масқадида бирор-бир органнинг ёки раҳбарнинг бўйсунувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир кўрсатиш усули ва йўллари мажмуи. Масалан:

- мамлакат бошқарув органларининг иш услуби;
- вазирлик, қўмита, ҳокимларнинг иш услуби;
- суд, прокуратуранинг иш услуби;
- корхона, цехларнинг иш услуби;

○ айрим раҳбарларнинг иш услуби ва ҳоказолар. Бошқарувнинг турли поғона ва босқичларида турган бошқарув органлари ва раҳбарларнинг иш услублари ҳар хилдир. Шу нуқтаи назардан иш услуби ғоят кўп қиррали тушунчадир.

Раҳбарнинг иш услуби - бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндошиши. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги

кишилар ишини назорат қилганда у ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

Бироқ ҳар бир раҳбар бунда ўзига хос равишда, бошқарув жараёнида ўзи учун мос бўлган, ўз раҳбарлик услубини белгилайдиган усуллар билан ҳаракат қилади. Мутлақо бир хил икки киши бўлмаганидек, раҳбарликда ҳам мутлақо бир хил услуб йўқ. Раҳбарлик услуби раҳбарларнинг ўз кўл остидагилари билан алоқасида, уларнинг ўзаро муносабатларида таркиб топади.

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

6.2. Раҳбарлик услуби. Раҳбарлик услубига қараб раҳбарларнинг турларга ажратилиши

Раҳбарлик услуби бошқариш методлари билан муайян ўзаро алоқада бўлади.

Бошқариш методи ҳам бошқариш фаолиятини амалга ошириш усуллари ва йўллари мажмуидан, бошқариш тизимига самарали, мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатишидан, яъни бошқариш функцияларини амалга ошириш механизмидан иборатдир.

Лекин шуни эътиборга олиш лозимки, метод - бу тамомила объектив, раҳбарга боғлиқ бўлмаган ва мустақил тушунча. Услуб, гарчи у ҳам таъсир ўтказиш усуллари мажмуидан иборат бўлса-да, методдан фарқ қилади, у ёки бу раҳбарнинг субъектив, индивидуал хусусиятлари билан белгиланади.

Қиёслаш учун шуни айтиш мумкинки, мусиқа нотаси ҳамма учун бир хил бўлса-да, лекин мусикачиларнинг ижро этиш услуб (манера)лари ҳар хилдир.

Буни қуйидаги мисолларда кўришимиз мумкин. Барча раҳбарлар ходимларни рағбатлантириш мақсадида **бошқаришнинг иқтисодий методи**дан фойдаланишлари керак. Лекин баъзи раҳбарлар индивидуал рағбатлантиришга, бошқа бир раҳбарлар эса жамоани рағбатлантиришга кўпроқ маблағ ажратишга ҳаракат қилади. Баъзи раҳбарлар йил чораги натижаларига, иккинчи бир раҳбарлар эса йиллик иш натижаларига қараб мукофотлашни афзал кўради.

Буйруқ ва фармойишлар чиқариш каби **бошқаришнинг ташкилий-маъмурий методлари**дан ҳам раҳбарлар турлича фойдаланади. Булар бўлмаса ҳам буйруқ чиқариш ва аксинча, бошқариш функцияларини буйруксиз ҳам муваффақиятли бажариш мумкин. Буйруқ чиқариб, уни назоратсиз қолдириш ҳам, унинг бажарилиши устидан аниқ ва амалий назорат ўрнатиш ҳам мумкин.

Шундай қилиб, муайян методларни амалга оширишга ҳар хил раҳбарлар ўз индивидуал услуби билан ёндошади.

Шу билан бирга, раҳбарлик услуби бутунлай индивидуал асосга эга деб қараш нотўғри бўлар эди. Раҳбарлик услубига бошқариш қонунлари ва тамойиллари, раҳбарларга бўлган ягона талаблар, жамоадаги социал-руҳий муҳит, юқори раҳбарларнинг бошқаришда қўлланиладиган усуллари каби кўпгина объектив омиллар таъсир кўрсатади. Демак, ҳар бир раҳбарнинг фаолиятида раҳбарлик услубининг субъектив ва объектив унсурлари аралашиб кетади. **Субъектив унсурлар** раҳбарнинг:

- ишчанлик ва шахсий сифатлари;
- миждоз, қобилияти ва қизиқиши;
- билими, кўникмаси ва маҳорати;
- тадбиркорлиги ва ташаббускорлиги каби фазилатларида намоён бўлади.

Раҳбарларнинг ишчанлик ва маънавий-маданий ҳислатларини баҳолаш амалиёти шуни кўрсатадики, бунда биринчи ўринда эътиқодлилиқ, топширилган иш учун шахсан жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилиқ, кишиларга нисбатан меҳрибонлик ва эътибор билан муносабатда бўлиш туради. Асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қилиш қобилияти, шахсан интизомли бўлиш, меҳнатсеварлик, ташкилотчилиқ, жамоада интизомни йўлга қўйиш ва сақлай билиш қобилияти жуда юксак баҳоланади.

Раҳбарлик услуби, белгиси ва бўйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча раҳбарларни қуйидаги уч турга ажратиш мумкин (27-жадвал).

27-жадвал

Раҳбарлик услубига қараб раҳбарларнинг турларга ажратилиши

№	Раҳбарлик турлари	Изоҳ
1.	Автократик раҳбарлар	<p><i>*Бундай турдаги раҳбар:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ буйруқ чиқариши, қарор қабул қилиши, ходимларга жазо бериши ёки рағбатлантиришида жамоа фикрини ҳисобга олмайди; ○ ўзини жамоадан узоқ тутади, жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди; ○ ўзининг ноўрин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди; ○ ўзига бўйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танқид қилишни яхши кўради; ○ муттасил буйруқ беришига, ҳаммани ўз истақларига сўзсиз бўйсундиришига интилади; ○ кўп гапиришни ёқтирмайди, лекин бўйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг раҳбарлик гурури баландлиги, ўзини катта тутуши сезилиб туради; ○ ўзига бўйсунувчилари олдида қовоғи солинган кайфиятда бўлади. <p><i>Хуллас, автократик раҳбар ўзига бино қўйган, димоғдор, ўз қобилияти ва имкониятларига ортиқча ишонадиган, ҳукмини ўтказишига интиладиган кишилардан етишиб чиқади.</i></p> <p><i>Бундай раҳбар назоратдан четда қолса, ўша ерда дағаллик, такаббурлик, тазйиқ ўтказиши, мажбур қилиши каби ўта салбий ҳолатлар авж олади.</i></p> <p><i>Бироқ автократик бошқарув усулини ҳар жиҳатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бўйсунувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи настлиги сабабли автократик услубни танлаб олиши ҳам иш бериб қолиши мумкин.</i></p>
2.	Либерал раҳбар	<p><i>* Бундай турдаги раҳбар:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ иродасиз, ташаббуссиз бўлади; ○ ўз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди; ○ ишни ўз ҳолига ташлаб қўяди; ○ идорага нисбатан қатъи бўлишдан ҳайиқади; ○ ўзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади; ○ бирор ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди; ○ талабчан эмас, суҳт назорат қилади; ○ суистеъмолларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка солади. <p><i>Бундай раҳбар ташқаридан кўрсатиладиган таъсирга мойиллиги билан кўзга ташланиб туради.</i></p>
3.	Демократик раҳбар	<p><i>*Бундай турдаги раҳбар:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ бошқариши функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади; ○ ишлаб чиқаришини бошқаришига ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий тамонларини инобатга олади; ○ барча билан баробар ва самимий муносабатда бўлади, устунлигини билдирмайди; ○ буйруқ бериши йўли билан эмас, балки ишонтириши услубида иш тутади; ○ бўйсунувчиларнинг шахсий ташаббуси, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади.

Қайд этилган раҳбарлик услублари соф ҳолда учрамайди. Ҳаётда ҳар бир раҳбарнинг иш услуби ҳар хил бўлади, лекин юқоридаги уч услубдан бири яққолроқ сезилиб туради. Турли хил ишлаб чиқариш вазиятларида ҳар хил ходимга нисбатан раҳбарликнинг ижобий томонларидан

фойдаланиш керак. Раҳбар ҳақиқий аҳволга қараб иш тутиши ва бўйсунувчиларнинг ўзига хос шахсий ҳислатларини ҳисобга олиб муомала қилиши керак.

Ҳар бир бошқарув услубнинг самарадорлигини баҳолаш учун америкалик олим Л.Лайкерт қуйидаги коэффициентни ҳисоблашни таклиф қилган:

$$K_{\text{лак}} = \frac{\Sigma ИУ}{\Sigma МКУ}$$

бу ерда, $K_{\text{лак}}$ - автократик-либераллик коэффициенти;

$\Sigma ИУ$ - раҳбарлик услубдаги ишонтириш унсурлари йиғиндиси;

$\Sigma МКУ$ - раҳбарлик услубидаги мажбур қилиш унсурлари йиғиндиси.

Р. Лайкертнинг фикрича, бу нисбат 1,9 ни ташкил қилиши лозим. Бошқача қилиб айтганда, раҳбарлик услубида раҳбар ишонтириш унсурларини мажбур қилиш унсурларидан тахминан икки баравар кўпроқ қўллангандагина унинг раҳбарлик услуби оптимал, мақсадга мувофиқ, самарали бўлган ҳисобланади.

Умуман олганда, ҳар учала турдаги раҳбарликнинг бошқариш функцияларини бажаришдаги ва ижтимоий муносабатлардаги ўзига хос хусусиятларни қуйидаги жадвалда умумлаштириб кўрсатиш мумкин (28-жадвал).

28-жадвал

Раҳбарлик турларининг ўзига хос хусусиятлари

№	Белгилар	Раҳбарлик турлари		
		<i>Автократик раҳбар</i>	<i>Демократик раҳбар</i>	<i>Либерал раҳбар</i>
1.	Қарор қабул қилишда	Яккабош, жамоа фикри билан ҳисоблашмайди	Жамоа фикри билан ҳисоблашади	Кўрсатмага биноан иш тутади
2.	Қарор ечимларини бўйсунувчиларга етказишда	Ўзма ва оғзаки буйруқ, кўрсатма орқали	Таклиф орқали	Илтимос қилиш, ялиниш орқали
3.	Масъулиятни тақсимлаш	Тўла-тўқис раҳбар қўлида	Ваколатига биноан	Тўла-тўқис ижрочиларнинг фикрига биноан
4.	Бўйсунувчиларнинг ташаббускорлигига	Йўл қўяди	Рағбатлантиради ва фойдаланади	Тўла-тўқис таянади
5.	Кадрларни танлашда	Кучли рақобатдошлардан қутулиш тарафдори	Ишчан, билимдон ходимларга мўлжал олади ва уларнинг ўсишига ёрдам беради	Бепарво
6.	Билимга бўлган муносабатда	Ҳамма нарсани ўзим биламан деб ҳисоблайди	Муттасил ўқийди ва қўл остидаги бўйсунувчилардан ҳам шуни талаб қилади	Эътиборсиз, барибир, бепарво
7.	Муомалада	Салбий, масофа саклайди	Ижобий, мулоқотда киришимли ва фаол	Ташаббус кўрсатмайди

8.	Бўйсунувчиларга нисбатан	Кайфиятига қараб муомала қилади, асабли	Ҳар хил, талабчан, хайрихоҳ, андишали	Талабчан эмас, мулойим
9.	Интизомга нисбатан	Қаттиқ, расмий, юзаки	Мақсадга мувофиқ талаб қилади	Юмшоқ, юзаки
10.	Рағбатлантиришга нисбатан	Онда-сонда рағбатлантириб, тез-тез жазолаш тарафдори	Онда-сонда жазолаб, тез-тез рағбатлантириш тарафдори	Аниқ мўлжали йўқ

Ҳар учала раҳбарлик тури ўртасида мутаносиблик мавжуд бўлиб, аниқ шароитларда бирининг салмоғи ошиши билан бошқасининг салмоғи камаяди.

6.3. Раҳбар фазилатлари

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

Қадимги тиббиётнинг йирик намояндаси Гиппократнинг инсон баданида қон асосий ўринни ишғол этса, бундай одам ҳаракатчан, енгил бўлади, таассуротларнинг алмашилишига тез кўникиб кета қолади, ўз атрофида содир бўлаётган воқеаларга дарҳол ва иштиёқ билан аралашади, деган фикри бежиз эмас.

Мана шу хил кишиларни Гиппократ **сангвиниклар** (хушчакчак кишилар) деб атаган. Бу лотинча “сангвинис”, яъни “қон” деган сўздан келиб чиққан.

Сангвиниклар туйғу (жўшқин) хусусиятлари билан ажралиб туради.

Улар:

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

Сангвиниклар иш жараёнида кечган кўнгилсиз ҳодисаларни тезда унутадилар. Улар ўз кучи ҳамда қобилиятларига ортикча баҳо бериш хусусиятига эга бўладилар.

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

Сангвиниклар юқори лавозимга интиладиган кишилар бўлади.

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

Флегматиклар:

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

гаплашадилар.

Флегматиклар чидамлиги, матонати, ўзини тута билиши билан ажралиб туради.

Гиппократнинг фикрича, агар кишида заъфарон сафро устун турса, бундай киши тезкор, қатъи, ҳаракатчан бўлади. Бу тоифа кишиларни Гиппократ холериклар (қони қизик кишилар) деб атаган. Қадимги юнонлар сафрони “холей” дейишган.

Холериклар - кўтаринки руҳда ишлай оладиган, қаршиликларни енга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи кайфиятининг бузилиши биланоқ тез ўзгариши мумкин. Улар сержаҳл, ўзини яхши кўрадиган, тез гапирадиган одамлар бўлиб, бошқалардан гапининг оҳанги ўзгарувчанлиги билан ажралиб туради. Холерикларнинг вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек бўлади. Раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан ўзини тўғри тутади.

Ниҳоят, Гиппократ яна бир тур кишиларни ажратадики, бундайларнинг аҳволи, руҳияти бир хилда турмайди. Улар ёмон кайфиятга кўпроқ мойил бўладилар, арзир-арзимас нарсалардан қаттиқ қунонаверадилар. Бундай кишиларни улуғ шифокор **меланхоликлар** деб атаган. Қадимги юнонларда “меланхолик” сўзи “қора сафро” деган маънони билдирган.

Меланхоликлар:

- ўта таъсирланувчи хусусиятга эга;
- тез толиқадиган ва ўзига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- ниҳоятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчок, камғайрат;
- арзимаган сабабларга кўзларидан ёш оқиб кетаверадиган;
- янги ходимлар билан қийинчилик билан тил топишадиган кишилардир.

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

6.4. Раҳбарга қўйиладиган талаблар

Раҳбар бир қатор талабларга жавоб бериши керак. “Раҳбарлик қилиш” деган сўзга изоҳли луғатларда *бошқариши, маслаҳат бериши, қузатиши, йўналтириши, кўрсатма бериши* деган турли маълумотлар берилган. Бундан кўриниб турибдики, ҳозирги даврда менежер (раҳбар)лар қондириши зарур бўлган талаблар жуда кўпдир. Уларни қуйидаги бешта йирик гуруҳга бўлиш мумкин (29-жадвал).

29-жадвал

Раҳбарга қўйиладиган талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1.	Маънавий етуклик	<ul style="list-style-type: none">▪ сиёсий етуклик▪ ҳуқуқий етуклик▪ ахлоқий етуклик▪ юқори савия ва онг▪ маърифатчилик▪ маданиятлилик▪ ходимларни ватанпарварлик руҳида тарбиялашга қодирлик▪ топширилган иш учун шахсий жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилик▪ бўйсундиришга қодирлик, кишиларга нисбатан меҳрибон ва эътиборли бўлиш▪ ташаббус ва илғорликни қўллаб-қувватлаш қобилияти▪ принципиаллик▪ танқидга чидамли бўлиш, ўз-ўзини танқид қила билиш.

2.	Интизом ва меҳнатга бўлган муносабат	<ul style="list-style-type: none"> ■ меҳнатсеварлик ■ жамоа ўртасида интизомни йўлга қўя билиш ■ атрофдагиларда меҳнатсеварликни тарбиялай билиш. <p>Бир ношуд раҳбарнинг беғамлиги юзлаб, минглаб кишилар тақдирининг бедахл қирраларига таъсир этиши мумкин. Боқибегам бу тоифа раҳбарларнинг иш услуби билан муроса қилиб бўлмайди.</p>
3.	Билим даражаси	<ul style="list-style-type: none"> ■ иқтисодиётни билиш ■ техника ва технологияни билиш ■ бошқариш илмини, функциялари ва структурасини билиш ■ истиқболни билишга қодирлиги ва ҳ.к. <p>Раҳбар аниқ, чуқур ва кенг билимга эга бўлиши, уни доимо тўлдириб ва янгилаб бориши керак. Акс ҳолда у обрў қозона олмайди, ходимларнинг ишончига сазовор бўла олмайди</p>
4.	Ташкилотчилик қобилияти	<ul style="list-style-type: none"> ■ ходимларни танлай билиш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлай олиш ■ қўл остидагиларни меҳнатга ўргатиш ва тарбиялашни билиш ■ жипслашган жамоани вужудга келтира олиш ■ мақсад сари интилувчанлик ■ қутилмаган вазиятларда бошқариш қобилиятини йўқотмаслик
		<p>“Ёмон корхона ёки ташкилот йўқ, лекин ёмон раҳбарлар бор”. Бу ибора шуни билдирадики, ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қўйилса, у корхонани тезда яхши корхона сафига қўшади. Агар яхши ишлаб турган корхонага тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар келиб қолса, аксинча, у корхона аста-секин таназзулга юз тутади.</p>
5.	Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиш	<ul style="list-style-type: none"> ■ бошқаришни коллегиял тарзда ташкил қила олиш қобилияти ■ иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш қобилияти ■ ишга оид хат, буйруқ, фармойишлар ёза билиш ■ турли манбалардан иш учун зарур ахборотларни олиш қобилияти ■ раҳбарларни ва қўл остидагиларни тинглай билиш ■ қобилияти асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш ■ қобилияти режаларни бажаришдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш ■ қобилияти бошқарув органи қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш ■ бошқариш структурасини такомиллаштириб бориш қобилияти ва ҳ.к.

6.4.а. Раҳбарнинг сифат ҳислатларини белгиловчи мезонлар

Раҳбарнинг сифат ҳислатларини белгиловчи мезонлар кўп. Бироқ қуйидаги ижобий ҳислатлар улар орасида алоҳида мавқега эга:

Довйорақлик - бундай раҳбарда мардонаворлик, ботирлик, дадиллик мавжуд бўлади. Улар омадсизликдан қўрқмайди. Қўрқув уларни жасоратга чорлайди ва зафарларга олиб келади. Ҳар бир янги ҳаракатни тараққиётга ва ҳаётини тажрибаларга эриштиради.

Сабрлилик - бундай раҳбар муваффақиятга бирданга эришиш мумкин эмаслигини яхши тушунади. Унга фақат бардош ва сабр-тоқатли бўлиб, сабот-матонат билан қийинчиликларни енгиш орқали эришиш мумкинлигини билади. Чидам, сабр тўғрисида Абдулло Авлоний шундай деган эди:

Сабр шундай бир кучли нарсадирки,

- **газабни шижоатга,**
- **катгаликни тавозега (камгапликка)**
- **ёмонликни яхшиликка айлантирмакка қуввати етар.**

Бир ҳакимдан сўрадилар: “Одамларни ўзингдан узоклаштирмасликнинг чораси нима?” У деди: “Чидам ва мулойимлик”. Яна ундан: “Мушкул нарсаларни қандай ҳал қилса бўлади?”, - деб сўрадилар. У яна “Чидам ва мулойимлик билан!”, - деб жавоб берди.

Яхши ниятлик - бундай раҳбар хайрихоҳ ва илтифотли бўлади, кишиларга нисбатан доимо яхши ниятда бўлади. Ўзидаги қаноатсизликни ғирром рақобатчилик йўли билан эмас, балки хайрихоҳлик йўли билан бартараф қилишга ҳаракат қилади. Унинг ҳаётидаги шиори ҳасад эмас, балки:

“Бирни кўриб шукур қил, бирни кўриб фикр қил” — деган шиор.

Шу ўринда қуйидаги ҳикматли сўзларни таъкидлаш ўринлидир. Уч дардга даво йўқдир:

- * дангасалиқдан келган камбағалликка;
- * ҳасаддан туғилган душманликка;
- * хўжайинликдан келиб чиққан касалликка.

Соғлом шубҳалилик - бундай раҳбар кўпинча “ҳар нарсада шубҳада бўл” деган шиорга амал қилса-да, бироқ носоғлом шубҳа - бу хоин, у кишиларни уриниб кўришдан кўрқитиб, эришишлари мумкин бўлган яхши нарсалардан маҳрум этилишини яхши билади. Шу билан бир қаторда, улар ўз кучига ишониш, унга соғлом шубҳа билан қараш ишчан масъулиятли қарорларни қабул қилишга чорлашини, уларни бажариш йўлида киши кучига куч қўишини яхши тушунишади.

Камтаринлилик - бундай раҳбар камтарликнинг деярли ҳар доим истеъдодга тўғри мутаносиб эканлигини, камтарликни етишмаслиги эса нодонликнинг даракчиси эканлигини яхши тушунади. Улар:

- “**Камтарлик — жасорат тожи**”.
- “**Камтарга камол, манманга — завол**”.
- “**Камтарлик кўкка кўтарар, манманлик ерга киритар**”.
- “**Камтар керилмайди, мол-дунёга берилмайди**”.
- “**Камтарлик аълодир, мағрурлик балодир**”.

каби халқ мақолларига риоя қилишади. Улар камтарин раҳбарнинг:

- ўзини бошқалардан устун қўймаслигини;
- илму фан ёки меҳнат соҳасидаги ютуғи билан мағрурланмаслигини;
- катта-кичикни бирдек ҳурмат қилишини;
- одамлар оғирини енгил қилишини;
- хушмуомала бўлишини;
- қандай даврада бўлмасин доимо ўзини оддий тутишини;
- шону шуҳратга учмаслигини яхши англашади.

Самимий хушмуомалалилик - бундай раҳбар софдил, очиқ кўнгил бўлади, чин юракдан гапиради. Қўл остидагиларга садоқат билан ихлос қўйиб хизмат қилади. Улар самимийликни оғир ва жуда нозик масала, у ақл ва чуқур маънавий одобни талаб этишини, , шунингдек, кимки ўзгалар билан носамимий муносабатда бўлишга одатланган экан, у пировард натижада ўз-ўзига ҳам самимий бўлолмай қолишини яхши тушунишади.

Доноларнинг айтишларича, хушмуомалаликнинг ўнга белгиси бор. Улар қуйидагилар: инсоф, ақл, илм, ҳилм (мулойим), олижаноблик, кўркама феъл, яхшилик, сабр ва мулойимлик.

Раҳмдиллик - бундай раҳбар барчага раҳм-шафқатли бўлади. Улар бошқаларни кўп нарсада кечиришади, аммо ўзларини ҳеч нарсада кечиришмайди. Улар раҳм-шавқат инсонларнинг энг олий фазилатларидан бири эканлигини, раҳм-шавқатли киши доимо одамларга ёрдам қўлини чўзишини, ожиз ва нотавон кишилардан хабар олиб туриш лозимлигини яхши тушунадилар.

Хушхулқлилик - бундай раҳбар инсон гўзаллигининг асоси унинг чиройли хулқида эканлигини, айнан хушхулқлик инсонни улуғликка олиб боришини, ёқимли хулқ эгасидан барча катта-кичик хурсанд бўлишини, бундай хулқ эгаси бошқаларни хурсанд қилишдан ташқари, ўзи ҳам доимо хурсанд юришини, бошқалардан эса ўзига муҳаббат ва мулойимлик қайтишини яхши тушунади.

Доноларнинг фикрича, хушхулқликнинг ўнта нишониси бор:

1. Яхши ишларда одамлар билан ҳамиша бирга бўлиш.

2. Нафс кўйига кирмаслик.

3. Ўзгалар айбини қидирмаслик.

4. Бировда бирор айб содир бўлса, уни яхшиликка йўйиш.

5. Айбдор узр сўраса, айбни кечириш. “Кечира олишлик - мардлик, кечира билмаслик номардлик саналади” (Амир Темур ўғитларидан).

6. Муҳтожлар ҳожатини чиқариш.

7. Ўзи ҳақида ўйлайвермай, бошқалар ҳақида ҳам қайғуриш.

8. Ўз айбига иқрор бўлиш.

9. Очик юзли бўлиш.

10. Хушмуомала бўлиш.

Қаноатлилиқ - бундай раҳбар қаноатсизликдан келадиган офатларни, яъни нафс балоси, ҳасад, худбинлик, бахиллик, тамагирилик кабиларни яхши англайди. Улар нафс балоси одамни ҳар кўйга солишини, нафсини тийган ҳурмат-иззат топишини ва беҳавотир яшашини, қаноатни эса иззатнинг асоси, ўлмайдиган боқий хазина, қуримайдиган дарахт, завол топмайдиган мулк эканлигини яхши тушунишади.

Бу ўринда қуйидаги ҳикматни келтириш ўринлидир:

Ҳар кимнинг нафси ақлига хизмат қилса, ундай кишига бахт ва давлат юзланади. Ҳар кимнинг ақли нафсига хизмат қилса, бахту иқбол ундай кишидан юз ўгиради.

Тамагарлик ҳам қаноатсизликдан келиб чиқади. Тамагир раҳбар ўз орзуларини рўёбга чиқариш учун турли қабихликлардан қайтмайди, ҳеч қандай гуноҳдан кўрқмайди, ёлғон гапирмай юрмайди, ёлғон сўзни исботлаш учун ёлғон қасамлар ичади. Тамаси кўпнинг инсофи оз, очкўз бўлур.

Бир киши ўғлига деди:

- Нафсингни шундай машқ қилдирки, токи у амрингга қулоқ соладиган бўлсин.

Ўғил сўради:

- Мен қайси пайтда ақлли бўлишим мумкин?

- Нафсингга ҳоким бўлганингда, - деди.

6.4.6. Раҳбар обрўсига путур етказувчи унсурлар

Инсонларга хос юқорида қайд қилинган ижобий ҳислатларнинг ҳаммасини бир киши тўла-тўқис эгаллаб олиши жуда қийин, албатта. Лекин шундай фазилатларга эга бўлишга барча раҳбарлар интилиши керак. Аммо обрўли бўлиш фазилати ҳар қандай раҳбар учун шак-шубҳасиз зарурдир.

Обрў - бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига орттирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқон. Айни пайтда ҳар бир раҳбар ўзидан юқори турувчи раҳбарлар олдида ҳам, ўзига бўйсунувчи ходимлар олдида ҳам, ўзи билан ҳуқуқи тенг бошқа раҳбарлар олдида ҳам обрўга эга бўлиши лозим.

Обрў ҳалол меҳнат, ташаббускорлик ва ўз вазифасига масъулият билан муносабатда бўлиш, жамоа аъзоларига талабчанлик ва ғамхўр бўлиш, ўз ишини чуқур билиш билан орттирилади.

Шуни эсда тутиш лозимки, хизмат мавқеси ўз-ўзидан обрў келтиравермайди. Раҳбар хизмат мавқесига фақат муайян неъматлардан фойдаланиш усули деб қарамаслиги зарур. У шуни ёддан чиқармаслиги керакки, раҳбарлик мансабига сайлаб кўйилган ёки тайинланган экан, энди фақат битта афзалликка эга бўлади, у ҳам бўлса:

Ўз жамоаси, умуман халқ манфаати учун бор кучи билан ишлаши, элим деб, юртим деб ёниб яшаш керак.

Раҳбар шу талабларга риоя қилмас экан, у ўз раҳбарлик усулида қуйидаги салбий ходисаларга йўл қўйиши, пировардида эса ўз обрўини кеткизиши ва эл назаридан қолишига сабаб бўлиши мумкин (30-жадвал).

30-жадвал

Раҳбар обрўсига путур етказувчи унсурлар

Т/р	Салбий унсурлар	Изоҳ
1.	Бюрократизм	<p>Бюрократ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ишлаб чиқилган қоида, қўлланмалар доирасидан чиқмайди, уни ўзининг бирдан-бир мақсади деб билади; - одамларга тўраларча муносабатда бўлади; - қоғозбозликни авж олдиради; - бошқаришга қотиб қолган, эски усуллар билан ёндошади; - иш моҳиятини расмиятчилик билан кўмиб ташлайди; - масалани ҳал этишдан, шахсий жавобгарликдан ўзини четга олади.
		<p>Бюрократизм:</p> <ul style="list-style-type: none"> - жамоанинг ва шахснинг ташаббускорлигини, дадил фикрларини бўғади; - ўз мезонига мос кадрларни атрофига тўплайди, ақлли, қобилиятли кадрлардан қутулишга ҳаракат қилади.
2.	Маҳаллийчилик	<p>Бундай “дардга” мубтало бўлган раҳбарлар:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ишга тор тармоқ, тор функционал нуқтаи назардан ёндошадилар; - уларда сиёсий, маънавий етуклик етишмайди; - узокни кўра олмайдилар; - бошқалар ҳисобидан фойдаланиб қолишга интиладилар; - уруғчилик, таниш-билишлик, ошна-оғайнигарчиликка йўл кўядилар.
3.	Ҳадиксирашлик	<p>Бундай раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • унча мураккаб бўлмаган масалаларни ҳам мустақил ҳал эта олмайди, юқори турувчи раҳбарлик билан келишиб олишга интилади; <ul style="list-style-type: none"> • ҳар ишда сусткашлик қилади; • кабинетда ўралашиб, қоғозбозлик билан банд бўлади.
4.	Баландпарвозлик	<p>Бундай раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ўзининг кичкина, кўзга илғамас муваффақиятини бўрттириб кўрсатади, шов-шув кўтариб ноғора қилади; <ul style="list-style-type: none"> • юқори органлардан мақтов эшитишни ёқтиради; • тилга тушишни, матбуотда ёзишларини, телевизордан кўринишни истайди; • сохта ташаббуслар атрофида шов-шув кўтаришга, ижодий изланиш ўрнига ишни хўжакўрсинга ташкил этишга интилади; • ишчанлик ўрнига кўзбўямачилик ва кўшиб ёзиш билан шуғулланади. <p>Бундай тоифадаги раҳбарлар учун камчилик ва муаммоларни хаспўшлаш, ўз хизматларини бўрттириб кўрсатиш ва ўз-ўзини мақташ характерлидир.</p>

5.	Бошқа салбий қусурлар	<p>Раҳбарлик услубидаги гарчи кам бўлса-да, ҳар ҳолда учраб турадиган ва умумий ишга зарар келтирадиган бошқа салбий томонлар ҳам борки, булар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • худбинлик; • такаббурлик; • мақтанчоқлик; • тамагирлик; • ёвузлик, золимлик; • ҳушомадгўйлик; • димоғдорлик; • хасислик, ғаразгуйлик; • айёрлик; • жиззакилик; • боқибегамлик; • баднафслик; • субутсизлик; • бахиллик; • мансабпарастлик ва ҳ.к. <p>Бундай салбий қусурлар мавжудлигини англасак, кўрсак ҳам лекин кўпинча уларни йўқотиш қийин кечади.</p>
		<p>Чунки ҳар қандай кишига, хусусан раҳбарга унинг мазкур фазилати ёки унинг иш услубидаги нотўғрилиқ айтилса, табиий у норози бўлади.</p> <p>Шу сабабли бундай нуқсонларни бартараф қилиш учун кураш жуда ҳам осон ва силлиқ ўтмайди. Бунинг учун кундалиқ меҳнат, изчиллик ва сабот-матонат талаб қилинади.</p>

6.4.в. Раҳбарлик услубидаги салбий қусурларни бартараф этиш йўллари

Ҳа, раҳбарлик услубидаги салбий қусурларни бартараф этиш лозим. Бунинг учун бошқаришнинг барча унсурларига эътиборни кучайтириш керак бўлади. Энг аввало, раҳбар юқоридаги нуқсонлардан ҳоли бўлиши ва иш услубини қуйидаги ижобий фазилатлар замирида ташкил қилиши лозим:

- Раҳбар ўз ҳуқуқ ва ваколатидан умумдавлат манфаатларини жамоа ва ходимларнинг шахсий манфаатлари билан уйғун олиб боришда моҳирона фойдаланиш зарур. Аммо давлат манфаатларига путур етказмасдан, шахсий манфаатлар умумманфаатларига бўйсунуши лозим.

- Ишлаб чиқаришни фақат жамоада обрў-эътиборга эга бўлган раҳбаргина яхши бошқара олади. Айни пайтда шуни унутмаслик керакки, обрў фақат хизмат мавқеси билан эмас, балки аввало, билим, тажриба, ишга ва ходимларга муносабат билан орттирилади.

- Раҳбар вазмин, ҳар қандай вазиятда ҳам ўзини тута биладиган, одобли ва хушмуомала бўлиши зурур. Ўз хатти-ҳаракатини назорат қила оладиган, кайфияти ва сезгаларини тия биладиган, юриш-туришида бўйсунувчиларга ўрнатқўрсатадиган бўлишга мажбурдир.

- Буйруқ ҳаммага ҳам ёқавермайди. Шу сабабли бўйсунувчи ходимларга бериладиган фармойиш фақат бевосита буйруқ шаклида бўлмасдан, балки топшириқ ва вазифа, маслаҳат тарзида ҳам бўлиши керак. Бу ўринда қуйидаги ибратли иш услубини билиш фойдадан ҳоли эмас.

Оуэн Янг дурустгина лавозимни эгаллаб турган бўлишига қарамай, қўл остидаги ходимларнинг ҳеч бирига, ҳеч қачон буйруқ оҳангида иш буюрмаган. У буйруқ беришдан кўра, маслаҳат солишни афзал билган. Бундай юмшоқ муомала биринчидан, Оуэннинг ўзига катта иззат-обрў келтирган бўлса, иккинчидан идора ишининг ҳар доим бир маромда муваффақиятли кечишини таъминлаган.

Янг ҳеч қачон “Мана бу ишни ундай ёки бундай қилинг” ёки “Бундай ё ундай қилманг” демаган. Бунинг ўрнига “Шу масалада бир ўйлаб кўрсангиз” ёки “Шундай қилинса, яхши натижа беради деб ўйлайсизми” қабилида муомала қилишга одатланган.

• Раҳбар бўйсунувчи ходимларнинг фикр ва маслаҳатларини диққат ва ҳурмат билан тинглаши, хатто шу таклифларга шахсан қўшилмаган тақдирда ҳам уларга осойишта қулоқ солиши ва муҳокама қилиши лозим.

Янғ бирор ташкилотга хат йўллаш зурурати туғилиб қолган ҳолда мактуб матнини бошидан охиригача айтиб туриб ёздирди-да, пировардида ходимига шундай савол билан мурожаат қиларди: “Сизнинг хат матни хусусидаги фикрингиз қандай?” Агар хат матнини бирор ходими тайёрлаган бўлса, уни ўқиб чиққач, мабодо камчилиги учраса ёки ёқмаса, буни ходимнинг юзига солиш ўрнига маслаҳат йўсинида фикрлашади: “Балки хат матнини бироз бошқачароқ қилиб ёзганимиз маъқулми, сиз нима дейсиз?”

Янғ ўз ходимларига нима қилиш кераклиги ҳақида ҳеч қачон кўрсатмалар бермайди, зиммаларидаги вазифаларини мустақил бажаришлари учун имкон яратади. Мустақил ҳаракат қилишга, ўз хатоларидан тегишли ҳулоса чиқариш ва бошқа такрорламасликни одат қилишга ундайди.

Ҳақиқатан ҳам бундай муносабат ходимларни мустақилликка ўргатади, хатоларни тез тузатиш ва ишни охиригача пишиқ, пухта бажаришга одатлантиради. Қолаверса, бундай усул ишчи хизматчиларнинг иззат-нафсини ҳеч қачон камситмайди ва айниқса, уларда ўз имкониятлари ва маҳоратларига қатъи ишонч, меҳнатта иштиёқ туғдиради.

Демак, агар раҳбар инсонларда ўзига нисбатан илиқлик, иззат-ҳурмат ҳиссини уйғотмоқчи бўлса, у салбий ҳислатлардан, яъни буюриш, кўрсатма бериш оҳангларидан воз кечиб, маслаҳат солиши, улардан фикр олиши керак. Шунда унинг умумий ишга кўпроқ нафи тегади.

• Раҳбар интизом ва тартибга риоя қилишни қатъий талаб қилиши ва бўйсунувчиларнинг бирон ноҳўя ҳаракатини эътибордан четда қолдирмаслиги керак. Талабчанлик тарбиянинг асоси ва онгли интизомнинг энг мустаҳкам заминидир.

Хуллас, раҳбардаги одамларни бошқариш қобилияти, одамлар ҳақида ғамхўрлиги, ташаббускорлик, қатъиятлик, мустақиллик, талабчанлик, бўйсунувчи ходимлар билан маслаҳатлаша билиш, ўз сўзини устидан чиқиш каби ижобий фазилатлар ундаги салбий қусурлардан қутулишга ёрдам беради.

Раҳбар салбий қусурлар домига тортилмасликка интилиши керак.

У эгаллаб турган лавозимидан маҳрум бўлмаслиги учун қуйидаги ўнта қоидага риоя қилмоғи лозим:

1. Иложи борича қулоғингизгача ишга кўмилинг. Ўз компаниянгиз миждозларини кўпайтириш учун барча имкониятларингизни ишга солинг.

2. Компьютерни ўрганинг.

3. Чет тилини ўрганинг.

4. Ўз архивингизни ташкил қилинг. Зарур ташкилотлар ва кишилар адреслари, телефонларини ёзиб боринг. Улар фавқулодда ҳолларда керак бўлиб қолади.

5. Ҳар доим “ҳа” денг. Ҳамма нарсани бажаришга урининг. Ҳаттоки имкониятингиз, қобилиятингиз етарли бўлмаса ҳам олдин бажармаган ишингизни бажаришга ҳаракат қилинг. Ишдан маҳрум бўлиб қолишнинг энг қисқа йўли: “Бу менинг ишим эмас” деб жавоб бериш. Бундай сўзни айтишдан ўзингизни тийинг.

6. Чиройли имо-ишора қилишни билинг. Фирма инқирозга учраган вақтда ҳам уни бундай ҳолатдан чиқариш учун вақтингизни аямаслигингизга тайёр эканлигингизни билдиринг.

7. Малакангизни муттасил ошириб боринг.

8. Кишилар билан бўладиган муомалада хушфёъл ва илтифотли бўлинг. Ноёб, назокатли, дўстона кайфият жамоадаги муҳитни яхшилайдди, ўзаро ишончни мустаҳкамлайди, кишиларни ҳамжихатликка чорлайди.

9. Бошқалар билмайдиган ва бажара олмайдиган у ёки бу ишни билиш ва бажара олишга урининг. Бу нур устига аъло нур бўлади.

10. Иш вақти фақат, масалан: 8⁰⁰ дан 17⁰⁰ гача бўлмасин. Агар сиз эрталаб иш вақтидан олдин ёки иш вақти тугагандан сўнг иш жойида бўлсангиз, билингки бу ҳам эътиборсиз қолмайди.

Булардан ташқари, лавозимдан маҳрум бўлмаслик учун раҳбар қуйидаги қайд этилган кишилар билан ўзаро маслаҳатлашмаслиги керак.

Улар:

- Нодон - сизни йўлдан адаштиради.
- Душман - сизнинг зарар топишингизни ўйлайди.
- Хасадчи - фақат хато қилиб қўйишингизни пойлайди. Улар баданнинг соғ жойи қолиб, нуқул ярага қўнишни мўлжаллайдиган пашшаларга ўхшайди.
- Қўрқоқ - сизни дадилликдан қайтаради.
- Бахил - бойлик тўплашга хирсманд бўлади ва ундан бировга фойда етмайди.
- Нафсига берилиш - хою-ҳаваснинг асири бўлиб, нафс тўридан қутулишга кучи етмайди.
- Ёлғончн - фикрингизни бузиб кўрсатади.

Инсон шахсининг энг муҳим томонларидан бири унинг индивидуаллигидир. Бу индивидуаллик шахсдаги темпераментда, ҳиссиётда, қобилиятда, феъл-атвор, ирода, хотира ва бошқаларда намоён бўлади. Ана шулар таъсири остида раҳбар инжиқ, жанжалкаш, курашчан, билағон ва ҳоказолар бўлиши мумкин. Шунга қараб ходимлар ва раҳбарлар ўртасида муносабат шаклланади (31-жадвал).

31-жадвал

Мураккаб раҳбар билан “чиқиш” йўллари

Т/р	Раҳбар феъл-атвори	Раҳбарга хос жиҳатлар	Ходимларнинг ўзини тутиши, муносабати
1.	Жанжалкаш, уришқоқ	<ul style="list-style-type: none"> •пўписачи; •букилмайдиган; •унинг энг севган нарсаси бошқаларни назорат қилиш; •хаёт у учун туганмас кураш майдони. Аммо у ўзининг мукамал эмаслигидан қўрқувда юради. 	<ul style="list-style-type: none"> •муомала қилишда ўзингизни астойдил ва тўғри тутинг; •иккиланмасдан гапиринг; •ҳаёжонланаётганингизни ҳеч ҳам айтманг ва сездирманг.
2.	Курашчан	<ul style="list-style-type: none"> •бу юрадиган бомба; •жуда кўп бақиради; •доимо ҳужум қилади; •нишонга олмасдан тез-тез гап “отиб туриш” унга ёқади; •унинг бош мақсади адолатни тиклаш ва қасос олиш. 	<ul style="list-style-type: none"> •унга хушмуомалик, конструктив йўл билан ёндошиб тушунтиришга ҳаракат қилинг; •шахсий учрашувга рухсат сўранг; •салга жаҳл чиқиб ўзини назорат қила олмайдиган киши билан ишлаш жуда қийинлигини айтинг.
3.	Ғийбатчи	<ul style="list-style-type: none"> •доимо кулиб туради; •ҳазиллашади; •дўстона муомаласини намоёиш этади; •у найранг ишлатишга устаси фаранг; •у тўғридан-тўғри гаплашишдан қўрқади; •кўллаб-қувватланишга муҳтож. 	<ul style="list-style-type: none"> •реал бўлмаган мажбуриятларни қабул қилишга йўл қўйманг; •ҳазилларига мувофиқ кулинг; •гапларидан мириқинг, ором олинг.

4.	Умидсиз	<ul style="list-style-type: none"> •хаётда бахтсиз; •ўзидан ҳам, бошқалардан ҳам мамнун эмас; •у хар доим нолийди, кишиларни айбдор қилади; •ўзини эъзозлайди; •навбатдаги умидсизликка аминлик мавжуд. 	<ul style="list-style-type: none"> •у билан баҳслашиш ўринсиз; •унинг қарашларини қўллаб-қувватлаб бўлмайди.
5.	Билағон	<ul style="list-style-type: none"> •кўп нарсани билади; •жуда ҳам сабрсиз; •эшитиш, қулоқ солишни билмайди; •омадсизлик ҳолларида бошқаларга айбини тўнкайди; гуруҳда ишлашни кўра олмайди. 	<ul style="list-style-type: none"> •у билан курашманг; • унинг муҳолифи бўлишни хаёлингизга ҳам келтирманг, муаммо ечимига уни жуда усталик билан жалб қилинг, сўранг, қулоқ солинг ва миннатдорчилигингизни изҳор қилинг, муқобил ечимни дўстона, илтифот билан таклиф қилинг.

4-устундагиларга риоя қилган тақдирдагина сиз раҳбарингиз билан “чиқишишингиз” ва фаолиятингизни давом эттиришингиз мумкин. Акс ҳолда эгаллаган лавозимингиз билан хайрлашасиз.

6.5. Раҳбар маданияти

Раҳбар маданияти деганда, раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланиш тушунилади. Бу боғланиш қуйидаги фазилятлар мажмуида ўз аксини топади:

Раҳбар маданияти = одоб+иймон+инсоф+адолат+иқтидор.

Одоб - ақлнинг суянчиғи, барча фазилятларнинг мезони. Беҳудага халқимизда “Ақл билан одоб – эгизак” дейишмайди. Одоб - яхшилик билан ёмонликнинг фарқини билиш, фойда билан зарар орасидаги тафовутни англаш. Одоб воситасида киши ўз жонини ёмон ҳислатлардан даволайди, ёқимсиз айблардан поклайди, чиройли фазилятлардан безайди.

Одоб раҳбарни энг чиройли хулқ билан қуроллантиради. Натижада, ақл эгалари бундай раҳбардан хар ишда рози бўладилар. Одобли раҳбар эса кундан-кунга обрў топади, нуфузи ошади, ишлари равнақ топади.

Баъзи ҳақимлар одобни энг масъум ва кўркам феълга эга бўлиш десалар, баъзилари нафсни барча қабих одатлардан тозалаш дейдилар. Демак, раҳбардаги одобнинг мавжудлиги, бу ноёб неъматнинг мавжудлигидир.

Умуман, одоб икки хил бўлади:

- ҳикмат одоби;
- хизмат одоби.

Ҳикмат одоби поклик ва тўғри йўлга етаклайди. **Хизмат одоби** эса бадавлатлик ва обрўга етказди. Ҳар иккиси ҳам улўф фазилят бўлиб, бири азиз қилса, иккинчиси қудратли қилади.

Одоб раҳбарни ақл ва ахлоқ эгаси бўлишга, виждонли, ор-номусли, соф кўнгилли, субутли бўлишга даъват этади.

Иймон арабча сўз бўлиб, луғавий маъноси - ишонч. Иймонли кишини, хусусан раҳбарни қисқача шундай тавсифлаш мумкин:

- **эътиқодли**, яъни ўз фикр ва қарашларига маҳкам, собитқадамлик билан ишониш ва ўзгаларни ҳам ўзидек ҳисоблаб, уларнинг лафзига самимият билан ишонишдир. Эътиқод журъатни, мардликни, фидойиликни тақозо қилади;

- **маслакли**, яъни ўзига хос ақидалари билан бошқалардан ажралиб турувчи ижтимоий, сиёсий, илмий, ғоявий ва диний йўл сохиби;

- **такводор**, яъни бировнинг ҳақиқага хиёнат қилмайдиган;

- **шарм-хаёли**, яъни ҳар қандай ножўя хатти-ҳаракатлардан ўзини тия оладиган;
- **ориятли**, яъни ўзига номуносиб ёки эп кўрилмаган ишдан, нарсдан хижолат тортадиган;
- **андишали**, яъни оқибатини ўйлаб иш қиладиган, юз-хотирни биладиган, фаросатли;
- **виждонли**, яъни ноҳақ, адолатсиз ишлардан ғазабга келадиган, буларга қаршилик билдирадиган, ўз фаолиятининг яхши томонларидан қаноатланиб, хурсанд бўладиган, ёмон томонларидан норози бўлиб, руҳан эзиладиган, яъни виждон азобига тушадиган.

Содда қилиб айтганда:

Иймон уч нарсанинг бутунлигидан ҳосил бўлади: эътиқод, иқрор ва амал. Эътиқод - бу ишонч. Иқрор - сўзда буни тан олиш. Амал - яхши ишлар билан уни исботлаш.

Инсоф - бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси ва қобилияти, ишда, кишиларга муносабатда ҳалоллик, тўғрилиқ, баробарлик, софдиллик ва ҳақиқатгўйлик. Ўзгани ўз ўрнига ва , шунингдек, ўз ўрнига ўзгани хаёлан қўйиб кўриш ҳам инсофга олиб келади. Тўқ очни, бой камбағални, бахтли бахтсизни, толеи баланд толеи забунни, омадли омадсизни, соғлом беморни ўз ўрнига қўйиб кўрилса ва аксинча ҳам худди шундай бўлса, олам гулистон - инсофлилар сафи кўпаяверади.

Инсоф - ҳар қандай кишининг, хусусан раҳбарнинг жамият олдида, теварак-атрофидаги кишилар олдида ўз хатти-ҳаракати билан маънавий масъулиятини ҳис этишининг ифодаси.

Адолат - бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилат. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлокий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади. Улуғ аллома Носириддин Тусий ижтимоий адолатнинг учта асосий талаби мавжудлигини ва жамият тараққиётини белгиловчи муҳим омил эканини алоҳида уқтирган эди:

Адолатнинг биринчи талаби:

- аҳоли турли табақаларининг ўзаро уйғун бўлишини таъминлашдир.

Адолатнинг иккинчи талаби:

- эл-улусининг ҳақ-ҳуқуқи тенг таъминланган ҳолда, кишиларни хизматга тайинлашда шахснинг салоҳияти ва имкониятларидан келиб чиқиш.

Адолатнинг учинчи талаби:

- барчанинг тенг фаровонлигини химоя қилиш билан бирга, бу фаровонликни юзага келтиришдаги хизмати ва ҳуқуқига қараб ҳар бир инсон ўз улушини олишга имкон яратишдан иборат.

Бу каби давр ва ҳаёт тажрибасида тасдиқланган фикрлар орадан саккиз аср чамаси ўтиб, Президент Ислон Каримовнинг раҳбарлик фаолиятида ўзига хос тарзда ифода топмоқда. Бунга ишонч ҳосил қилмоқ учун юртбошимизнинг маърузаларидан биридаги ушбу таъкидга диққат қилайлик:

“Давлат жамиятнинг кескин табақаланишига - ошиб-тошиб кетган бойлару камбағал, қашшоқларга бўлиниб кетишга йўл қўймаслиги керак”.

Бундан шу хулоса келиб чиқадики, ҳар турли қинғир йўллар билан ҳаддан ташқари катта бойлик орттириб ўзини қўярга жой тополмай, “тўқликка шўхлик” қиладиган кимсаларнинг жиловини тортиб қўйиш билан бирга, ҳалол меҳнат кишиларига имконият яратиш бериш, уларни қўллаб-қувватлаш, зурур бўлса, рағбатлантириб бориш давлат сиёсатининг муҳим йўналишларига айланиши керак. Адолатнинг иккинчи талаби сифатида Президент жамият тараққиёти ва унинг сиёсий муҳитини белгилашда раҳбар кадрларни танлаш ва уларни жой-жойига қўйишга катта аҳамият беради ва бу масалага ҳал қилувчи маънавий-сиёсий омил, туб ислохотларнинг таянчи ва бош йўналтирувчи кучи, деб қарайди:

“Халқнинг дардига бефарқ қарайдиган, ўз манфаатидан бошқа нарсани ўйламайдиган, худбин ва тамагир раҳбарлар мамлакатимиз равнақиға, халқимиз фаровонлиғига тўсиқ бўлмоқда. Энди улар билан мураса қилиб бўлмайди. Бизга шундай раҳбарлар керакки, токи улар элим деб, юртим деб куйиб-ёниб, ўз ҳаловатларидан кечиш меҳнат қилсинлар!”

Барча бўғинларда инсофли, диёнатли, билимдон, тажрибали раҳбарлар бошчилик қилмас экан, мустақил мамлакатимизнинг обрўси, унинг манфаати учун мардлик, жонкуярлик билан ишламас экан ишларимиз кўнгилдагидек бўлмайди”.

Адолатли жамиятда халқнинг эрганги кунга ишончи ва бунёдкорлик ишига рағбати кучли бўлади. Шунинг учун ҳам Президентимиз:

“Биз шунчаки демократик давлат эмас, балки адолатпарвар демократик давлат қуришга интиляпмиз. Адолатга интилиш - халқимиз маънавий-руҳий дунёсига хос энг муҳим хусусият. Адолатпарварлик ғояси бутун иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар тизимига сингиб кетиши, ижтимоий кўмаклашув механизмида ўз аксини топиши керак”

деган масалани долзарб вазифа қилиб қўйди.

Иқтидорли деганда, бирор соҳа бўйича лаёқатини онгли равишда сезган, ўзидаги қобилиятни тўла намоён қилиш учун қатъият кўрсата оладиган кишилар тушунилади. Иқтидорли одамлар куч-қувватини аямайди ва кутиладиган натижасига - мақсадига етади.

Улар ишда мардлик, чидамлик, ўз-ўзини бошқара олиш, ташаббускорлик каби ҳислат ва фазилатларга эга бўлишади, ўз хатти-ҳаракатларига ҳамиша танқидий кўз билан қарайдилар, доимо олға қараб интиладилар, эришган самаралари билан ҳеч қачон чекланиб қолмайдилар. Иқтидорли инсонлар ўз фаолиятлари билан ҳатто баъзи бир камҳаракат катта истеъдод эгаларига қараганда ҳам кўпроқ жамиятга фойда етказадилар.

Қайд қилинган фазилатлар мужассамланмаган раҳбар раҳбарлик лавозимида ёки таниш-билиш, ёки қариндош-уруғчилик, ёинки пора бериб эришган. Бу нафақат давлатнинг, балки бутун халқнииг турган-битган шўридир.

6.5.а. Раҳбар маданиятига баҳо беришда қўлланиладиган кўрсаткичлар

Амалиётда раҳбар маданияти аниқ кўрсаткичларда ўз ифодасини топади. Уларни қуйидаги уч гуруҳга бўлиш мумкин (32-жадвал).

Ҳар қандай ҳолатда ҳам раҳбар қайси бўғинда раҳбар бўлишидан қатъий назар, ўзининг асосий мажбурияти, яъни қўл остидагиларни ўзининг мисолида тарбиялашни унутмаслиги керак. Чунки раҳбарлик бу нафақат лавозим эгаси, у ўз навбатида ҳам тарбиячи, ҳам социолог, ҳам психологдир, содда қилиб айтганда, раҳбар - бу кишилар ўртасидаги мураккаб муносабатларни созловчи, уйғунлаштирувчи “муҳандис”. Бугунги кундаги жамиятимиз ана шундай раҳбарларга ўта муҳтождир.

32-жадвал

Раҳбар маданиятига баҳо бериш учун қўлланиладиган кўрсаткичлар

№	Объект	Кўрсаткичлар тизими
1.	Раҳбарнинг ўзига нисбатан маданиятлиги	<ul style="list-style-type: none"> Сўз билан ишнинг бирлиги: <ul style="list-style-type: none"> Сўз бердингми, ваъда қилдингми, белгиладингми - аниқ мўлжалланган муддатда бажар ўз касбий маҳоратини, иқтидори-маънавий комиллигини ўстириш устида қайғуриш

		<ul style="list-style-type: none"> • оқилона турмуш тарзи, жисмонан соғломлигини сақлаш • ўз-ўзини танқид асосида ўз камчиликларини бўйнига олмоқ • ўзини интизомга бўйсундириш • ўз малакасини оширишга бўлган интилиш ва унинг уддасидан чиқа олиш • ҳаракатнинг мақсадга қаратилганлиги ва қатъийлиги • ўзига ва меҳнат фаолиятига бўлган талабчанлик; <p>ахлоқнинг қуйидаги алифболарига қатъий риоя қилиш:</p> <ul style="list-style-type: none"> • камтаринлик • ҳақгўйлик • ҳалоллик • ўзини тута билишлик • оддийлик • тўғрилиқ, виждонлилик.
2.	Раҳбарнинг жамоага нисбатан маданиятлиги	<p>Халқпарварлиги, яъни:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кишиларга эътибор ва ҳурмат • кишиларга хайрихоҳ ва илтифотли бўлиш • олижаноблик ва беғаразлик, холислик • кишиларнинг кадр-қимматига етиш кабилар. • Фуқаролик ва касбий бурчини бажариш:
		<ul style="list-style-type: none"> • одамларга ишонч, кишиларнинг ўз кучига қобилиятига бўлган ишончини қўллаб-қувватлай олиш, уни шахсий камчиликларини бартараф қилишга йўналтира билиш • юқори нутқ маданиятига эга бўлиш ва ташқи кўринишдаги озодалиги • салбий фазилатларга эга бўлган, қонун-қоидаларга риоя қилмайдиган, одобсиз кишиларга, шу жумладан, қон-қариндош ва яқин таниш-билишларга нисбатан тоқати йўқ ўзаро муносабатдаги қуйидаги оддий этикет қоидаларига риоя қилиш: • ҳушмуомалалик • сиполик • камсуқумлик • андишаллик • вазминлик. <p>меҳнат ва дўстликдаги шерикчиликда:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ўзаро ёрдам ва қувватлаш • ҳозиржавоблик ва мажбурийлик, сўзсиз бажаришлик • принципиаллик ва ишонч • талабчанлик.

3.	Раҳбарнинг жамиятга нисбатан маданиятлиги	<ul style="list-style-type: none"> • Юқори даражадаги фуқаролик, ватанпарварлик ва байналминаллик • Жамият бахт-саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиш, жамият бойлигини кўпайтириш ҳақида ғамхўрлик қилиш • Қонунларга, ҳуқуқий акт ва битимларга, давлат интизомига қатъи риоя қилиш • Ижтимоий бурчни юксак даражада англаш, жамият манфаатларини бузилишларига нисбатан шафқатсиз бўлиш • Ҳуқуқий, моддий ва маънавий жавобгарликни тан олиш ва риоя қилиш • Кўпфирликка очикқўнгиллик бўлиш ва уни ҳурмат қилиш.
----	---	--

6.5.6. Ходимларни қабул қилиш маданияти

Раҳбар ходимларни қабул қилиш маданиятига эга бўлиши лозим. Чунки ходимларни қабул қилиш, уларнинг ташвишларига қулоқ солиш, оғирликларини енгил қилиш ҳар бир раҳбарнинг бурчи ва вазифаси ҳисобланади. Шунинг учун ҳам қабул маданиятига риоя қилиш учун раҳбар куйидагиларга эътибор бермоғи лозим:

- суҳбатдошингизни қанча вақтингиз борлиги тўғрисида огоҳлантиринг;
- фақат суҳбатдошингиз гапларига мўлжал олиб вазиятни кўз олдингизга келтиринг;
- тўхтатиб бўлмайдиган, узил-кесил мунозарадан ўзингизни тийинг;
- ўз фикрингизни ишончли ва батафсил айтинг;
- ўз ғоянгизни изчиллик билан баён этинг;
- овозингизни баланд қилмасдан гапиринг, сўзларингиз дона-дона ва равон бўлсин;
- қарши танбеҳ ҳолларда ўзингизга нисбатан танқидий ёндошинг;
- шунчаки фикрлаш ёки ҳақиқатан ҳам шунақама – булар ўртасидаги фарқни билинг;
- саволларни шундай тузингки, уларни тушуниш бир хилда бўлсин;
- муаммо муҳокамасини аниқ ечим билан тугатинг;
- ишни қалаштирманг. Зудлик билан кўрсатма беринг;
- суҳбатдошингизнинг юмуши ўзи учун ўта муҳим эканлигини унутманг.

Қабулингизда бўлган кишининг муаммосини ечиш имкониятингиз бўлмаса ҳам, сиз у кишини самимий, илтифот билан кузатинг ва хайрхоҳлик билан ишининг ўнгланиб кетишига умид бахшида этинг. Умуман, хизмат юзасидан қабул чоғингизда куйидаги қоидага риоя қилсангиз нур устига аъло нур бўлар эди:

Учрашув чоғида - хушфееьлик.
Қулоқ солиш чоғида - эътибор, рағбат.
Баҳслашув чоғида - кўп нарсани билишга қизиқувчанлик.
Танқид чоғида - ўзини тута билишлик.

Ташкилотда раҳбарлардан қайси бири, қандай масала юзасидан кишиларни қабул қилиши аниқ белгилаб кўйилиши зарур. Бўйсунувчиларни илтимосига кўра, қабул қилганда раҳбар уларга илтимос ва таклифларини қисқа баён қилишни ўргатиши лозим. Агар раҳбар ўзи таклиф қилиб қабул этса, бўйсунувчи бу ҳақда олдиндан хабардор қилиниши керак. Суҳбат чоғида ишонч муҳитини вужудга келтириш лозим, суҳбатдошни мажбур қилиш, шаънини пастга уриш мумкин эмас.

Ҳар қандай муаммони муҳокама қилиш чоғида ўзаро тўғри муносабат ўрнатиш учун раҳбар ҳамма вақт ўзида муайян фазилатлар ва раҳбарлик услубини ҳосил қилишга интилиши керак. Кишилар билан очик ва тўғри муомалада бўлиш, дўстона муносабат ўрнатиш, доим бир хил муомала қилиш, майда ишлар юзасидан тортишмаслик, ўз хатоларини тан ола билиш ва ҳоказолар шундай фазилатлар жумласига киради.

Айтайлик, сиз бирор-бир муаммони муҳокама қилияпсиз. Шу жараёнда:

- Муҳокама қилинаётган муаммони ва шу муҳокамага қатнашувчиларнинг сонини чегараланг.

- Дикқатни нуқтаи назарга эмас, балки манфаатга қаратинг.
- Ечимдан олдин унинг имкониятларини ажратинг.
- Натижани объектив ҳолдан келтириб чиқаринг.
- Муҳокама қатнашчилари - бу инсонлар эканлигини унутманг.

Сизнинг муқаддас бурчингиз:

- Онда-сонда ўзингизни бошқалар ўрнига қўйиб кўриш.
- Хавфсирашингиздан келиб чиқиб хулосалар қилмаслик.
- Сизнинг муаммоингиз бошқаларнинг айби туфайли эмас.
- Натижага мўлжал олиш.
- Ўзингизнинг ва уларнинг ҳиссиётини ҳис этиш.
- Эшитаётганингизни билдириш ва кўрсатиш.

Муҳокама давомида:

- муаммонинг муҳимлигини кўрсатинг;
- манфаатдорликни муаммонинг бир қисми сифатида ажратинг;
- объектив мезонларга таянинг;
- мақсаддан четланманг;
- муаммонинг аҳамиятини камситманг;
- нуқтаи назардаги турличаликка унча эътиборингизни қаратманг;
- мураккаб, оғир ҳолатларда ўзингизни йўқотманг;
- ўз манфаатингизни шараф билан намоён қилинг;
- фаол бўлинг;
- муҳим жиҳатлардан бошланг;
- муҳолиф нуқтаи назарига ҳужум қилманг, унга зимдан мўраланг;
- танқиддан қочманг, аксинча, ундан ишингиз омади йўлида фойдаланинг;
- ўзингизга қаратилган ҳужумни муаммога нисбатан ҳужумга йўналтирманг;
- тасдиқлаш эмас, балки кўпроқ саволдан фойдаланинг;
- асоссиз ҳужумнинг кушандаси - бу сукут. Шундан фойдаланинг.

Ҳар бир раҳбар муҳокама қилиниши лозим бўлган ёки тасодифан юзага келиб қолган муаммони, энг аввало, ўзи обдон тушуниб етган ёки ҳеч бўлмаса ўша муаммонинг ечим бўйича ўзининг мустақил фикрига эга бўлиши лозим. Шундагина у муаммо ечими бўйича таклиф қилинган мутахассислар билан тенгма-тенг мунозара, баҳс юрита олиши мумкин.

6.5.в. Кенгаш ва мажлисларни олиб бориш маданияти

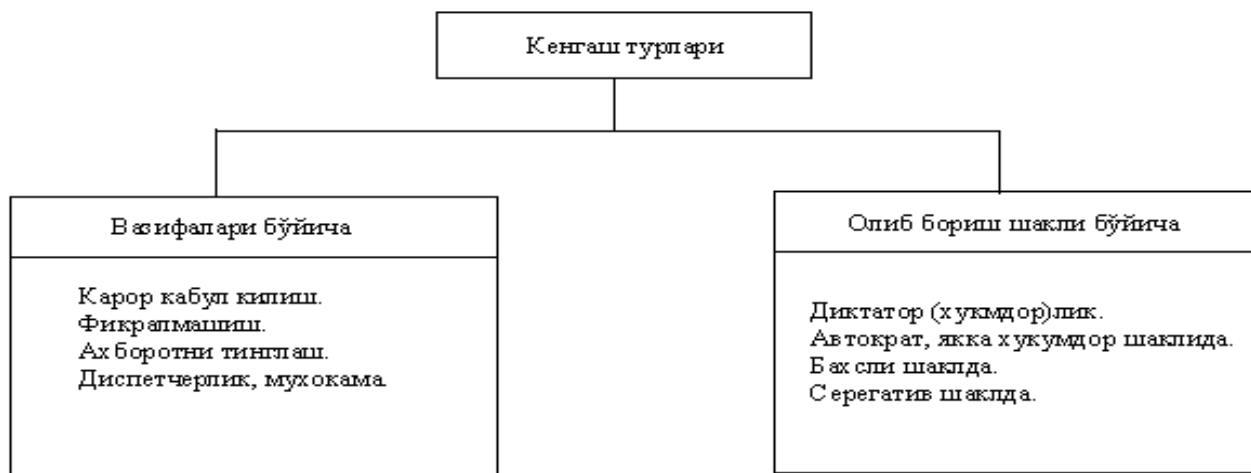
Раҳбар кенгаш ва мажлисларни олиб бориш маданиятига ҳам эга бўлиши керак. Кенгаш - бу жамоа фикри, ақл-заковатини муайян масалани муҳокама қилиш ва оқилона қарор қабул қилиш мақсадида уюштириладиган мажлис. Соҳибқирон Амир Темур Кенгаш тўғрисида шундай дейди:³

Кенгаш икки турли бўлур. Бири - тил учида айтилгани, иккинчиси - дилдан чиққани. Тил учида айтилганини (шунчаки) эшитардим. Дилдан айтилган маслаҳатни эса қалбим қулоғига қуярдим. Ва дилимга жойлардим.

Агар (ғаним устига) лашкар тортмоқчи бўлсам, уруш-ярашдан ўртага сўз ташлаб, амирларим кўнгилларининг бу икковидан қай бирига мойиллигини билишга интилардим. Агар ярашдан сўз очсалар, бунинг фойдасини уруш зиёнига солиштириб кўрардим. Агар урушга мойил бўлсалар, унинг наф ва фойдасини яраш зиёнига таққослаб кўрардим; қайси бири фойдалироқ бўлса, шуни ихтиёр қилардим.

Кенгашнинг олдига қўйиладиган вазифа ва олиб борилиш шаклига кўра турлича бўлади (26-чизма).

³ Қаранг: Темур тузуклари. Ғ.Фуллом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996, 26-бет.



26-чизма. Кенгаш турлари.

Кенгашига:

- Кенгаш режасини тузиб, унга тайёргарлик кўринг.
- Кенгашда кўриладиган масалалар юзасидан тайёрланган материалларни кенгаш қатнашувчиларига олдиндан жўнатиш.
- Кенгашга фикрлари ўта муҳим бўлган кишиларни таклиф қилинг.
- Кенгашни зарурат туғилган ҳоллардагина чақиринг.

Кенгаш вақтида:

- Кенгашни белгиланган вақтда бошланг.
- Кенгашни ўтказишнинг ягона тартибини белгиланг.
- Ортиқча хуруж, шахсий қарши чиқиш ҳолларига йўл қўйманг.
- Кенгаш мақсадини ҳар бир қатнашувчи эътиборига етказинг.

Кенгаш унсурлари:

- Кун тартибини муҳокама қилиш.
- Кенгашни ўтказиш тартибини муҳокама қилиш.
- Муаммоларни аниқлаш.
- Муаммоларни таҳлил қилиш.
- Муқобил вариантларни излаш.
- Муқобил вариантларни баҳолаш.
- Қарор қабул қилиш.

Кенгашдан сўнг:

- Кенгаш қарорини тайёрлаш.
- Кўрсатмаларни тайёрлаш.
- Ахборотларни жўнатиш.

Шуни унутмангки, кенгаш ўтказувчи раислар ва тингловчилар турли тоифадаги кишилар, яъни:

Раис:	Тингловчи:
Бугувчи Вахимаши Чалгитувчи Лол қолдирувчи	Индамастар Тажовузқорлар Гийбатчилар Билагонлар Хаддан ташқари ишчанлар Сунгги оёқлар

бўлишлари мумкин.

Раҳбар маданияти унинг минбарга чиқиб сўзлаган чоғида, у ерда ўзини тутишида, нутқида ҳам ўз аксини топади. Айтайлик,

Сиз минбардасиз:

- Нутқингиз жуда ҳам тушунарли ва осон қабул қилинмоғи лозим.
- Ўзни намоён қилиш - энг самарали услуб.
- Нутқни дарров бошламанг. “Сизга эътибор беришга” имкон беринг.
- Маълумот, рақамларни ўқиб беринг.
- Микрофон борлигини унутманг.

Айрим тавсиялар:

- Нутқ маъноли, бурро, дона-дона, таъсирчан бўлишлигини унутманг.
- Нутқ чоғида хатога йўл қўйманг.
- Нутқингизда кўча сўзларини қўлланманг.
- Тингловчилар диққатини қозонинг.
- Мухим фикрларни такрорланг, уларга урғу беринг ва имо-ишора билан тушунтиринг.
- Нутқингизда ҳаддан ташқари рақамларни кўп ишлатманг.
- Тингловчига вақт-вақти билан танаффус беринг.
- Психологик танаффус - бу энг оддий ва тажрибада синалган услуб.

Нутқингиз услубини танлар экансиз, қуйидагиларни эсда тутинг:

- Ҳаддан ташқари баланд овозда нутқ қилиш, тингловчиларга ўз ҳукмини ўтказаяпти, деган таассуротни қолдиради.
- Ҳаддан ташқари паст овоздаги нутқ қабул қилувчанликни пасайтиради ва акс саволларни бўлишини талаб қилади.
- Ҳаддан ташқари имиллаб нутқ қилиш, вақтни чўзаяпти, деган фикрни туғдиради.
- Ҳаддан ташқари тез нутқ қилиш эса, сизнинг аудиторияга бўлган ҳурматсизлигингиз, деган таассуротни қолдиради.

Шуни эсда тутингки, тингловчи қуйидагиларга қараб сизга баҳо беради:

- Минбарда сиз ўзингизни қандай тутаяпсиз?
- Сиз қандай гапираяпсиз?
- Сиз қандай кийингансиз?
- Гапираётганингизни сиз қанчалик даражада биласиз?

Раҳбар музокараларда ҳам ўзини қандай тутишни билмоғи лозим. Музокара - бу шарт-шароит, томонларнинг талаблари ҳақида фикр алмашишни англатади. Музокара - бу махсус фаолият тури бўлиб, ўзининг қонун-қоидалари ва қонуниятларига эга. Бу жараёнда бир-бирини ўзаро бойитиш, тараққий эттириш, ҳамкорликда муаммоларни таҳлил қилиш кабиларга эришилади.

Музокараларни ўтказишдан мақсад, ўзаро манфаатли ечимларни топиш, кескин кўринишдаги ихтилофлардан қочишдир.

Шуни эсда тутингки:

- музокарадаги ютуқ, энг аввало, мунозаранинг мантиқийлиги эвазига эришилади;
- шеригингиз ёки суҳбатдошингиз сўзларидаги мантиққа эътибор беринг. Билингки, у ҳам махсус тайёрланиб келган;
- шеригингизнинг ўз мунозараси жараёнида йўл қўйган камчиликларини ахтариб топинг. Мунозараларнинг мантиқий кетма-кетлигини ёритишдаги узилишни аниқланг;
- ўзингизнинг мавқенгизни кучайтирувчи далилларни топинг;
- музокараларни ишончли даражада олиб боринг. Аммо ўз фикрингизни зўрлаб ўтказманг. Шеригингизнинг “шохини синдириш” умидида ҳаракат қилинг, фикрингизни аниқ ва қисқа баён этинг;
- фаол бўлинг. Аммо “қудуқни сув пайдо бўлгунча қовлаш лозимлигини” унутманг;
- музокара жараёнида турли ҳолатлар, яъни диққатбозлик, таранглик, қовушмаслик, тўсқинликлар бўлиши мумкин. Бундай ҳолларда реалист, мавжуд шарт-шароит, ҳолатни тўғри ҳисобга олиб иш кўринг. Ўзингизни йўқотманг, муваффақият қозониш йўлини астойдил изланг;

- шеригингиз мавқесини кучайтирувчи далилларни алоҳида ажратманг. Муҳим бўлмаган, арзимаган келишмовчиликларга диққат билан ёндошманг;
- товардан кўра ғоя қимматлироқ эканини унутманг.

Билингки:

- музокара муваффақиятига олдиндан тайёрланилади;
- шеригингизни олдиндан ўрганинг. Унинг кучли ва кучсиз томонларини аниқланг.
- Бу ҳақда соҳибқирон Амир Темури “Темури тузуклари”да ўз фикри-мулоҳазаларини баён қилган.

Ҳар кимдан сўз олиб, кенгаши сўрар эдим. Лекин айтилган ҳар бир маслаҳатнинг яхши ва ёмон тарафлари ҳақида ўйлаб кўргач, тўғри ва савоблироғини танлаб олардим.

Чунончи, Чингизхон авлодидан бўлмиш Туғлуқ Темурхон Мовароуннаҳр мулкини босиб олиш касбидида кўшин тортиб, Хўжанд сувидан кечиб ўтгач, менга амир Хожи Барлос ва амир Боязид жалойир номига ёрлиғ жўнатиб, унинг ҳузурига боришимизни талаб қилган эди. Улар мен билан кенгашидилар: “Ўз эл-улусимиз билан Хуросонга кетайликми ёки Туғлуқ Темурхон қошига бораёликми?” Мен уларга бундай йўл кўрсатдим: “Туғлуқ Темурхоннинг ҳузурига борсангиз икки фойда, бир зиён бордир. Хуросон томонга ўтиб кетишнинг (эса) икки зиёни, бир фойдаси бордир”.

- мақсадингизни амалга ошириш йўлини белгиланг. Майда-чуйдалардан воз кечиб, мақсадни ҳимоя қилинг;

- муваффақият йўналишларини белгилаб олинг;
- танаффусларни назарда тутинг;
- музокара олиб боришга тайёргарлик кўринг;
- музокара олиб бориш режасини тузинг. Ишни кун тартибининг муҳим жиҳатларидан бошланг.

Дастлаб қаршилик чиқмайдиган масалаларни муҳокама қилинг. Асосий мақсадингиздан четланманг.

Раҳбар телефонда гаплашиш маданиятини ҳам билиши керак. Телефон - бу бошқарув алоқаси воситаларидан бўлиб ҳисобланади. Ундан тўғри фойдаланиш раҳбар меҳнатини осонлаштиради ва яқинлаштиради. Телефонда сўзлашиш маданиятига эришмоқ учун қуйидагиларга амал қилмоғингиз зарур:

Сўзлашувгача:

- Шу сўзлашув зарурми? Дастлаб шуни аниқланг.
- Кўнғироқ қилишдан мақсад нима? Муҳим сўзлашув режасини тузиб олинг.
- Қўлингизда дафтар, қалам ва тақвим бўлсин.
- Алоқадошингизнинг иш тартибини унутманг.

Сўзлашув вақтида:

- Ўзингизни таништиринг.
- Телефон трубкасига гапиринг.
- Дона-дона гапиринг.
- Эркин сўзланг.
- Кўча сўзларини ишлатманг.
- Сухбатдошингизни бўлманг.
- Паққосдан рад жавобини берманг.
- Диққат балан эшитинг.
- Зарур маълумотларни эслаб қолинг ва ёзинг.

Сўзлашув таркиби:

Дастлабки босқич	-ўзаро муносабат муҳитини яратиш, сухбатдошнинг вазиятини аниқлаш.
Асосий босқич	-муаммони ва илтимосни қисқача ифодалаш.
Тайёрлов босқичи	-муаммони, илтимос ва шартларни муҳокама қилиш.
Яқуний босқич	-сўзлашувчи яқунини, келишув муддати ва вақтини белгилаб олиш.
Тугаллаш	-миннатдорчилик билдириш ва хайрлашиш.

Сўзлашувдан сўнг:

- Сўзлашув яқунини ёзиб олинг.

- Нимани ваъда қилганингизни ҳам ёзинг.
- Натижани баҳоланг.

Шуни унутмангки:

• Агар сиз сўзлашув чоғида ёмон эшитаётган бўлсангиз, бу шеригингиз ҳам ёмон эшитапти, деган гап эмас.

- Шеригингизга ҳамма ҳам фақат арзимаган нарсалар билан қўнғироқ қилади, деб ўйламанг.
- Телефонда гаплашиш ҳаражати фақат компания ёки ташкилот ҳаражати, деб ўйламанг.

Ташкилотчиликнинг хусусан, раҳбарликнинг қоидаси - бу ишни бошқаларга топшириш, раҳбарнинг ўзи эса шу топшириқнинг бажарилиши устидан назорат қилиш. Агар раҳбар ҳар хил майда-чуйда ишлар билан ўралашиб қолиб, уларга ўз вақтини сарфласа, бу жуда хунук иш бўлади.

Раҳбар ўз қўли остидаги ходимига топшириқ бераркан, у қуйидагиларга эътибор бермоғи лозим:

- топшириқ объектив зарур бўлмоғи лозим;
- шу топшириқнинг бажарилишига тўлиқ ишонч бўлмоғи керак;
- топшириқни беришдан олдин у тўғрида бажарувчи билан маслаҳатлашинг;
- ўзингизга боғлиқ бўлган шароитларни яратиб беринг;
- бўйсунувчининг имконияти ва шароитини ҳисобга олинг;
- топшириқни илтимос шаклида ифодаланг;
- топшириқни очиқ қўнғиллик билан, оҳиста ифодаланг ва беринг;
- топшириқ бериш жараёнида ҳушмуомалалик ва самимий бўлишни унутманг;
- қўл остингизда ишлайдиган ходимларни ўқитиш учун вақт топиш зарурлигини эсдан

чиқарманг;

- топшириқнинг ўта муҳимлигини бўйсунувчига тушунтиринг ва уни қизиқтиринг;
- битта бўйсунувчига бир неча топшириқ берманг;
- топшириқни бажариш муддати ва унинг натижаларини тақдим этиш шаклини аниқ кўрсатинг;
- бўйсунувчи бажарадиган ишни бажарманг;
- топшириқнинг бажарилишини талаб қилинг;
- руҳсат этилмаган топшириқни беришдан сақланг.

Раҳбар шу нарсани тушуниб олиши керакки, у ҳамма ишларни миридан-сиригача билиб олиши шарт эмас, бунга ҳожат ҳам йўқ. У қуйи бошқариш бўғинларига ҳуқуқлар бериш, масъулият ва вазифалар юклаш усулини эгаллаб олмоғи керак. Ҳуқуқлар бериш, масъулиятни юклаш ва мақсадли топшириқлар бериш бошқаришда меҳнат тақсимотининг муҳим шакли, унинг самарадорлигини оширишда қимматли имкон ҳисобланади.

Шуни эсда тутингки:

Раҳбар айтиши мумкин	Раҳбар айтиши мумкин эмас
• Мен ўз фикримни аниқ ва тўла айта олмадим.	• Сиз мени тушунолмайсиз.
• Мен хатога йўл қўйдим ва уни тузатаман.	• Бу менинг айбим эмас.
• Бунга бошқача тушунтиришга ҳаракат қиламан.	• Юз марталаб сизга такрорляпман.
• Асрлаб яшайсану, асрлаб ўрганар экансан.	• Менинг иш тажрибам шу.
• Эҳтимол, бунга биз турлича ёндашар эканмиз.	• Сиз ноҳақсиз, мен ўз фикримда қоламан.

6.5.г. Низо ва ихтилофларни бартараф этиш маданияти

Раҳбар низо ва ихтилофлар ҳолатида ўзини тута билиши зарур. **Низо ва ихтилофлар** - бу меҳнат жамоаларидаги энг нохуш ҳолатлардан бўлиб ҳисобланади. Ташкилотда раҳбарият ва ходимлар ўртасида юзага келувчи низо “бутун жамоага” эмас, балки “танланган” одамларгагина ёмон таъсир этиши мумкин. Адолатли ва оқил раҳбар бундай низоли ихтилофларни, низоли бартараф этиш учун нима қилиши керак?

Албатта, буни бир йўла, кенг миқёсда уддалаш, бартараф этиш мумкин эмас. Балки бу низоли бартараф этишда раҳбар ўз хулқ, маданиятига таяниб қуйидагича ҳаракат қилмоғи даркор.

Даставвал:

- Низонинг таъсир қилиш доирасини ажратинг.
- Низонинг келиб чиқишидаги сабаб ва баҳонани аниқланг.
- Низонинг келиб чиқишида ходимларнинг субъектив баҳоларини ажратинг.
- Низонинг қандай оқибатларга олиб келишини баҳоланг.
- Низонинг ривожланиш динамикасига баҳо беринг.

Низоли бартараф қилиш жарёнидаги хатти-ҳаракатлар:

- Мавзудан четлашиш. Диққатни бошқа йўналишга қаратиш.
- Муросага келиш. Ҳеч бўлмаса жорий келишувга эришиш.
- Низони музлатиш, сақлаб қолиш.
- Ишонтириш. Ҳокимлик позициясида эмас, балки тенг ҳуқуқлик асосида ечимни топиш.

Эсда тутинг:

- Низо доирасини кенгайторманг.
- Муросага келувчи позитив қарорларни таклиф қилинг.
- Чўрт кесар, қатъилик шаклларни қўлламанг.
- Шикоятлар сонини камайтиринг.
- Иккинчи даражали томонларга эътибор берманг.
- Томонлар гапларини бўлманг, уларнинг бир-бирини тан олишларига эришинг.
- Мавзуга умумий қарашларни ҳосил қилишга ҳаракат қилинг.

Низоли ҳолатларнинг олдини олиш ва ундан муваффақиятли чиқишнинг энг ишончли воситаси - бу ҳар бир касбга хос хулқни, муомала маданиятини шаклланиб, сайқалланиб маҳорат даражасига етказилгани.

Низоли ҳолатдан муваффақиятли чиқишнинг биринчи шарти - бу муросага кела олишлик. Иккинчи шарти - бу низоли ҳолатни аниқ идрок этиш. Яъни, ўз иззат-нафсини енгиб ўтиб, суҳбатдоши (“рақиби”)дан кечирим сўрашдир.

Низонинг келиб чиқиши ва унинг асосий сабаблари:

1. Қўполлик, андишасизлик - 24%.
2. Мажбурият ва натижаларга тақсимлаш - 30%.
3. Кўра олмаслик ва бахиллик - 12%.
4. Эҳтиёткорсизлик, интизомсизлик, жиззакилик, чиқиша олмаслик, шўртумшуклик - 34%.

Салоҳиятли, билимли раҳбар лавозим пиллапояларига кўтарилиб боради. **Лавозим** - бу корхона, муассаса, идора ва ташкилотларда бирор расмий хизмат бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа. У мансаб ёки амал деб ҳам юритилади. Сизни раҳбарингиз янги лавозимга ўтказиш учун чақирди. Бундай ҳолатда сиз қуйидагиларга риоя қилмоғингиз даркор.

Суҳбатгача:

- Мумкин бўлган саволларни ўйланг ва уларга аниқ жавоблар тайёрланг.
- Суҳбатдошингиз учун мумкин бўлган шундай саволларни ўйлангки, у саволларга бериладиган жавоблар умуммаълум бўлмаган жавоблар бўлсин.
 - Ўзингиз ҳақида маълумотни тайёрланг.
 - Учрашувга 5-10 дақиқа вақтли келинг.
 - Суҳбатдошингизнинг исми-шарифи, фамилиясини аниқ билиб олинг ва уни эсда тутинг.
 - Ўта замонавий эмас, балки консерватив кийининг.

Суҳбат чоғида:

• Сухбатдошингиз ўзини қай тартибда таниттирган бўлса, шу тартибда сиз ҳам ўзингизни таниттиринг.

- Вазмин ва оптимизм руҳида бўлинг.
- Ўзингизни бемалол, эркин тутинг.
- Албатта сухбатдошингиз кўзига қаранг, аниқ ва равон гапиринг.
- Таклиф қилинган тақдирда ҳам чекманг.
- Саволларга жавоб беришдан қочманг.
- Сухбатдошингизнинг ташаббус кўрсатишига имкон беринг.
- Сухбатни муҳим бўлган мавзу томонга буринг.
- Мураккаб жавобдан ўзингизни олиб қочманг, аммо кўп сўзли ҳам бўлманг.

Сухбатдан сўнг:

- Эътибор учун сухбатдошингизга миннатдорчилик билдириңг.
- Таклиф қилган жойи, лавозимнинг ижобий ва салбий томонларини объектив баҳоланг.
- Берадиган саволингиз ва жавобингизни ҳам объектив баҳоланг.

Шуни эсда тутингки:

Сизнинг қуйидаги фазилатларингизга баҳо беришади	Сизни қуйидагилар қизиқтириши лозим
• ишга бўлган манфаатдорлигингизга	• лавозимнинг нуфузи
• етуклигингизга	• лавозимдаги ўсиш
• малакангизга	• фирма обрўйи
• мунозарангиздаги мантиққа	• иш ҳақи
• иштиёқингиз ва ташаббусингизга	• лавозимдаги муаммолар
• тиришқоқлигингизга	• жамоадаги муҳит
• киришимлилигингизга	• лавозимдаги мажбуриятлар

Умуман, бирор лавозимга номзод танлашда, энг муҳим номзоднинг шахсий фазилатлари ва қобилиятини аниқлаш мезони - бу билим. Бунинг учун раҳбар қуйидаги саволларга жавоб топишга ҳаракат қилиши керак:

1. Жамият ишига садоқати, етарли маънавий-маърифий, сиёсий тайёргарлиги борми ва ўз жамоасида тарбиявий ишлар олиб бора оладими?
2. Ўзи тайинланаётган лавозим учун етарли назарий тайёргарлиги борми, иқтисодий, ҳуқуқий, техникавий билими, умумий маълумоти мос келадими?
3. Шу соҳада ишлаб, етарли тажриба орттирганми, қайси лавозимларда қанча муддат ишлаган, ўз вазифасини муваффақиятли бажарганми?
4. Меҳнатсеварми, ўз ишига виждонан муносабатда бўладими, бурч ва масъулиятни чуқур ҳис этадими?
5. Одамларга таъсир қила оладими, аҳил ва жипслашган жамоани вужудга келтирадиган қандай қобилиятлари бор?
6. Одамлар билан ишлаб кета оладими?
7. Одамларни тушуна оладими, ишга ва бир-бирига мос келадиган ходимларни танлашга кодирми?
8. Серғайратли, иродаси мустаҳкам, дадиллиги, саботи ва осойишталиги қандай?
9. Янгиликка қизиқадими, ишлаб чиқаришдаги имкониятларини қидириб топа оладими, ундан фойдаланишда ташаббус кўрсата оладими?
10. Ўзи билан бўйсунувчи ходимлар ўртасида функция ва масъулиятни тўғри тақсимлаш қобилиятига эгами?
11. Ўзи интизомлими, ўзига бўйсунувчи ходимларнинг интизомини сақлашга кодирми?
12. Ҳалоллик, оддийлик, ҳақиқаттўйлик, камтарлик, жасурлик каби ахлоқий фазилатлари етарлими?
13. Лаганбардорликка, амалпарастликка мойиллик кўрсатадими?

14. Адолатлими, одамларга ғамхўрлик қилишга қобилиятлими ёки кўпроқ ўзи хақида ўйлайдими?

15. У билан муносабатда бўлган кишиларда қандай таассурот қолдиради, ўзининг хулқи ва хушмуомалалиги, меҳрибонлиги, сабр-тоқати ва ўзини тута билиши билан одамларнинг хайрихоҳлиги ва ишончини қозона оладими ёки ортиқча маҳмадоналиги, қўрслиги, дағаллиги билан одамларнинг жаҳлини чиқарадими?

16. Ўз ишини ташкил қилишга, келгуси истиқболли масалаларга вақт ажрата оладими ёки фақат кундалик ишлар билан банд бўлиб қоладими?

17. Ўз малакасини ошириш устида қанчалик сабот билан ишлайди?

18. Соғлиғи, жисмоний чиниқиш, иш қобилияти қандай?

Бу талаблар жуда кенг ва қаттиқ, албатта, уларга тўлиқ жавоб берадиган одам кам топилса керак. Лекин мазкур номзод ўзига юклатиладиган вазифаларни муваффақиятли бажариш учун етарли фазилатларга эга бўлмаса, яхшиси уни шу лавозимга тайинламаслик ва унинг ўрнига бошқа мос келадиган номзод топишдир.

Қисқа хулосалар

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

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

Раҳбарнинг иш услуби бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндошишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилганда ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

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

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

Назорат саволлари

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

Таянч иборалар

Менежер. Замонавий менежер. Юкори менежер. Ўрта менежер. Қуйи менежер. Бошқарув услуби. Иш услуби. Раҳбар иш услуби. Фазилат. Сингвиник. Флегматик. Холерик. Меланхолик. Раҳбар хислатлари.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004
5. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.

6. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.-160 б.
7. Иваньков А.Е., Иванькова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.
- 8 Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.
- 9 www.morozov.ru – Россия Менеджмент ва бозор академиясининг расмий сайти.
10. www.edu.ru

7-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

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

1.Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар

Қарор - бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олиш. Бошқача қилиб айтганда, қарор - бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга ёки муайян бир фикрга келиш. Бундай қарорларни ҳар биримиз бир кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз. Масалан, кийим жовонидаги қайси бир кийимни танлаб кийиш, таомномадан қайси овқатни, манзилга етиб олишда транспорт турини, касбни танлаш ва ҳ.к. Бундай мисолларни кўплаб келтиришимиз мумкин.

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

Қарор қабул қилиш имкониятининг муқобил йўллари бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбулини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантини топиш учун раҳбар “етти ўлчаб бир кес” мақолига риоя қилиши даркор. Пухта ўйлаб иш олиб бормаслик қанчалик қимматга тушишини қуйидаги мисолдан кўриш мумкин.

Масалан, Тошкент-Жиззах катта йўлининг маълум қисмини қайта созлаш тўғрисида бир неча марта ношудларча қабул қилинган қарорлар натижасида давлатнинг қанчадан-қанча маблағи беҳуда сарфланган. Дастлаб йўлни иккига ажратиш турадиган *бардюрли полоса* бўлган. Бир раҳбарнинг қарори билан улар олиб ташланиб, ўрнига асфальт ётқизилган. Маълум вақт ўтгач, бошқа раҳбар қарори асосида улар тикланиб, йўл иккига ажратилган. Бир йил ўтгач, улар олиб ташланиб, ўрнига баландлиги бир метрлик бетон тўсик қўйиб чиқилган. Шундай қилиб, асосланмаган бу қарорлар халқ хўжалигига миллионлаб зарар келтирган.

Қабул қилинган қарор режа, топшириқ, буйруқ, фармон ва фармойишлар орқали юридик кучга киритилади ва амалга оширилади. Шу нуқтаи назардан, қарорни бошқарув биносининг пойдевори дейиши мумкин.

Қарор қабул қилиш менежернинг фикри-зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир. Менежер жуда хилма-хил масалалар юзасидан - ишлаб чиқариш ва кадрларга оид, ташкилий ва хўжалик масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади. Менежер қарорни яқка бошчилик асосида, ёрдамчиларни ва жамоатчиликни жалб қилиб қабул қилиши мумкин. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Шундай қилиб:

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

Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар қабул қиладиган қарорнинг аҳамияти ортиб боради. Иқтисодчиларнинг фикрича цех (бўлим)нинг бошлиғи қабул қиладиган битта қарор шу цех

(бўлим)нинг беш-олти ойлик ишига таъсир қилар экан. Қбул қилинадиган қарорнинг оқиллиги бир неча омилларга боғлиқ. Улардан асосийлари куйидагилардир:

- қарор қабул қилиш жараёнида ахборотнинг тўлаллиги ва сифати;
- қарор қабул қилувчи раҳбарнинг шахсий сифати;
- қарор қабул қилишда ташкилий масалаларнинг оқилона ечилиш даражаси (масалан, қарор қабул қилишда мутахассисларни жалб этиш, қарор қабул қилиш тизимининг такомиллик даражаси, қарорни ижрочиларга етказиш, назорат қилиш ва бажарилиш даражаси ва ҳоказо).

Тўғри қарорни тўғри танлашда муайян тамойилларга таяниш ва қарорга бўлган талабларни ҳисобга олиш, қабул қилинадиган мақсадни хўжалик мақсадига мувофиқлаштириш, меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатларига мувофиқли аниқлаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва социал ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Қайд қилинганларни умумлаштириб айтганда, бошқарув қарорлари куйидаги талабларга жавоб бериши керак (33-жадвал).

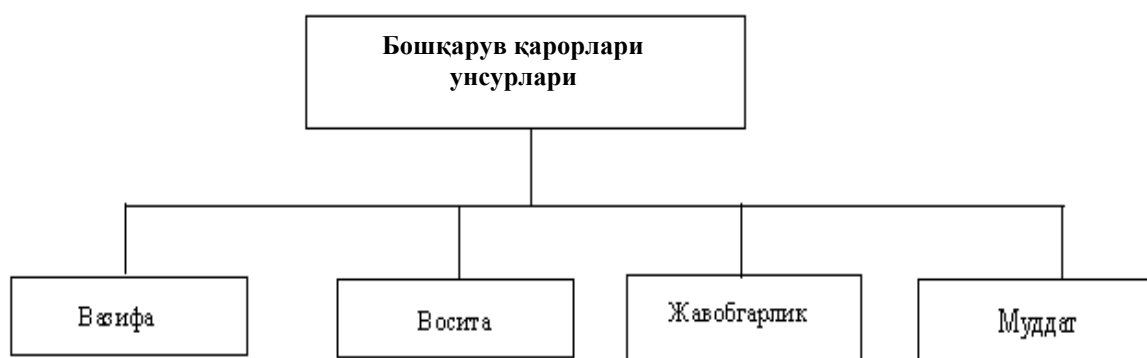
33-жадвал

Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

Т/р	Талаблар	Изоҳ
1.	Илмий асосланган бўлиши лозим.	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа социал қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизида қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим.
2.	Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак.	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган кўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. , шунингдек,, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.
3.	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим.	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами нисбати тўғрисида бораяпти. Ҳуқуқлар қатта, масъулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар оз-у, масъулият қатта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4.	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак.	Ҳар қандай қарор аниқ ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.
5.	Вақт бўйича қисқа бўлиши керак.	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.

6.	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим.	Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда, унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлмайди.
7.	Тезкор бўлиши керак.	Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошқалоқлик билан қабул қилинган қарорнинг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
8.	Самарали бўлиши лозим.	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда,, кўйилган мақсадга энг кам ҳаражат билан эришиш тушунилади.

Бошқарув қарорлари куйидаги унсурлардан ташкил топади (27-чизма):



27-чизма. Бошқарув қарорлари унсурлари.

Маълумки, қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд амалдаги ҳолатнинг муаммони ҳал этиш учун талаб этиладиган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Ана шу ернинг ўзида муаммо келиб чиқади. Бу муаммонинг ечими куйидаги саволларга жавоб беришни талаб қилади:

- Нима қилиш керак (масалан, истеъмолчиларнинг яна қандай янги талабларини қондириш керак ёки маҳсулотнинг қандай сифат кўрсаткичларини яхшилаш лозим)?
- Қайси воситаларни (қандай технологияни) қўллаш лозим?
- Ишлаб чиқариш ҳаражатлари қай даражада, қандай миқдорда бўлиши керак?
- Ким жавобгар бўлиши керак?
- Кимга ва қайси баҳода сотиш лозим?
- Бу ишлаб чиқариш ёки хизмат инвесторга ва жамиятга нима беради?
- Қайси муддатларда бажарилиши керак?

Қарор қабул қилишда раҳбарнинг ваколати ва жавобгарлиги муҳим аҳамиятга эга. Маълумки, ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарорнинг доираси ҳар хил бўлади. Масалан, уста (мастер) асосан тезкор тусдаги кундалик масалаларга доир, цех бошлиғи худди шу тезкор масалалар юзасидан цех ва иш участкаларининг ишини мувофиқлаштиришга, ўзаро мослаштиришга доир қарорлар қабул қилади. Директор (раис) асосан истиқболдаги масалалар бўйича қарор қабул қилади.

Турли раҳбарлар қарор қабул қилишга турлича ёндошадилар. Масалан, улардан баъзилари қарорни мустақил қабул қилади, унинг натижасини талаб этилгандагина юқори турган раҳбарларга маълум қилади, бошқалари юқори турган раҳбар билан келишмай туриб ҳеч қандай қарор қабул қилмайди. Учинчи турдаги раҳбарлар мустақил қарор қабул қилишдан чўчиди, ўз раҳбари кўрсатмасини кутиб ўтираверади.

Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчларини, масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинмаган ёки кечиктириб қабул қилинган қарор учун жавобгар бўлишини аниқ

тасаввур қилиши керак. Раҳбар зиммасига юкланган вазифалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоғи лозим. Ҳар қандай майда-чуйда нарсалар юзасидан юқори турган раҳбарларга мурожаат қилавериш, биринчидан, уларни ишдан чалғитса, иккинчидан, бу раҳбарнинг билим доираси торлигидан, ўз соҳасини яхши билмаслигидан, ўз вазифасини уддалай олмаётганлигидан далолат беради. Ҳар қандай раҳбар ҳам, қолаверса оддий ходим ҳам ўз зиммасига юклатилган вазифаларни тезкорлик билан ҳал қилишни ўзининг бурчи эканлигини яхши билиши керак.

Кўндаланг турган масалалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоқ керак. Бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўз ишини бажариши керак, юқори органларга ҳадеб мурожаат қилинаверса, улар йирик муаммолар билан шуғулланишга етарли вақт топа олмай қолишлари мумкин. Қўйи органлар ўз ҳуқуқлари доирасидаги масалаларни тезкор ҳал қилишлари мумкин.

7.2. Бошқарув қарорлари таснифи

Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади. Уларни қўйидаги белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин (34-жадвал).

34-жадвал.

Бошқарув қарорларининг таснифи

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Бошқарув қарорлари турлари
1.	Амал қилиш даврига кўра	<ul style="list-style-type: none"> • стратегик қарорлар • тактик қарорлар
2.	Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра	<ul style="list-style-type: none"> • социал-иқтисодий қарорлар • техникавий қарорлар • стереотип қарорлар • ташаббусли қарорлар
3.	Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра	<ul style="list-style-type: none"> • анъанавий қарорлар • тавсияли қарорлар
4.	Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра	<ul style="list-style-type: none"> • аниқ қарорлар • ноаниқ қарорлар
5.	Амал қилиш хусусиятига кўра	<ul style="list-style-type: none"> • вақтинчалик қарорлар • оператив (тезкор) қарорлар • мунтазам қарорлар • вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар
6.	Қарорни қабул қилиш шаклига кўра	<ul style="list-style-type: none"> • яккабошчилик принципи асосида қабул қилинган қарорлар • коллегиялик (кўпчилик фикри) асосида қабул қилинган қарорлар • якдиллик принципи асосида қабул қилинган қарорлар • консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар • “Ринги” усули асосида қабул қилинган қарорлар

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

-Хусусийлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш.

-Рақобат муҳитини шакллантириш.

-Чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш.

-Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

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

-Корхона, фирманинг жорий режаларини тузиш ва жорий қилиш.

-Кадрлар масаласини ҳал қилиш ва ҳ.к.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўғин раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

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

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

Стереотип қарорлар одатда қатъи йўриқномалар, меъерий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга тааллуқли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

Ташаббусли қарорлар ўз тавсифига кўра новаторлик, мазмунига кўра эса истикболни назарда тутадиган қарорлардир. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус кузатув материалларига асосланишни, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади.

Ташаббусли қарорлар эркин ҳаракатга асосланиб қабул қилинади.

Анъанавий қарорлар - бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлар. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга корхона ёки фирманинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилишга оид қарорлар мисол бўла олади.

Тавсияли қарорлар ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

Аниқ қарорлар тўла-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги бирга яқин бўлади.

Ноаниқ қарорлар - бу таваккал билан тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қабул қилинадиган қарорлар. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кутиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Масалан, Мудофаа Вазирлигининг энг янги, мураккаб қуролни яратиш тўғрисидаги лойиҳани тасдиқлаш бўйича қабул қилинган қарори, одатда ноаниқ қарор шаклида бўлади. Чунки ишлаб чиқарилган қуролнинг қанчалик самарали ёки самарасизлиги, унинг, қанчалик пухта яратилганлиги, нечоғлик мўлжални оқлаганлиги билан исботланади. Эҳтимол, таваккал қилиб ишлаб чиқарилган янги қуролга эҳтиёж умуман бўлмаслиги мумкин.

Ана шундай ва шунга ўхшаш ҳолларда қабул қилинган қарорлар, одатда ноаниқ ёки таваккал қилиб қабул қилинган қарорлар ҳисобланади.

7.2.а. Амал қилиш характериға кўра бошқарув қарорларининг турлари

Амал қилиш характериға қараб бошқарув қарорлари қуйидаги турларга бўлинади:

* вақтинчалик қарорлар;

* тезкор (оператив) қарорлар;

* мунтазам қарорлар;

* вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар.

Вақтинчалик қарорнинг амал қилиши маълум муддат билан чекланади ёки доимий қарор қабул қилингунча амал қилади. Масалан, бирор-бир байрам муносабати билан корхонада навбатчиларнинг тайинланиши бўйича чиқарилган буйруқ шундай қарорларга мисол бўла олади.

Тезкор (оператив) қарор кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни бартараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумига киради.

Мунтазам қарорлар белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (декада, ой, йил чораги, ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

Вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар ҳар замонда бирор сабабга кўра қабул қилинади. Масалан, шаҳар транспорти хизматининг самарадорлигини аниқлаш мақсадида бирор-бир автобус маршрутидаги ҳаракатни кузатиш бўйича қабул қилинадиган қарор шундай қарорлар туркумига киради.

7.2.б. Яккабошчилик ва яқдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар

Қабул қилинадиган қарорлар таркибида яккабошчилик ва яқдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар ҳам бўлади. Аммо яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80—90 фоизи буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи билан бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончининг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муқаррардир.

Яккабошчилик тамойилидан фарқли ўлароқ, яқдиллик тамойили асосида ҳам қарорлар қабул қилинади. Бу тамойил моҳиятига кўра илгари сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб-қувватлашдан иборат. Бундай бўлиши жуда кам учрайдиган ҳодисадир, чунки қарорларни қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлсада, одатда бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрига эга бўлади.

Яқдиллик кўпинча фавқулодда рўй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек, қаршилик кўрсатувчи гуруҳларда “Коалициялар” бўлмаган ҳолларда юзага келади. Бизнинг шароитда яқдиллик “маъқуллаймиз” деган ғалати шаклни эгаллайдики, бу иқтисодиётгагина эмас, балки бутун жамиятга ҳам зарар етказиши мумкин. Шундай бўлсада, биздаги кўпгина бошқарувчилар ва Парламент вакиллари шу тамойилга амал қилишга мойилдир.

7.2.в. Қарор қабул қилишда Коллегиал ва Консенсус тамойиллари

Коллегиаллик (кўпчилик) тамойили “коалициялар”, яъни турли иттифоқ ёки бирлашмалар рўйрост маълум бўлиб турган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал қилади. Шу сабабли қарор қабул қилишда овоз бериш йўлига ўтилади. Бундай ҳолларда қабул қилиш учун кўпчиликнинг овозига таянилади. Кўпчилик ҳолларда ярмидан кўп овоз гоҳида принципиал масалалар юзасидан меъёр 2/3 деб тасдиқланади.

Консенсус тамойили хурфикрлик, яъни фикрлар плюралиزمни кучайган ҳамда ахборот оқими тобора кучайиб борган ҳолларда қўлланилади. Ўз моҳияти билан:

Консенсус - бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келиши.

Консенсусга ўзаро фикр алмашиш ва маслаҳат, шунингдек, илгари сурилаётган муқобил масалаларни мақсадга мувофиқлаштиришнинг ҳар хил усулларини қўллаш ёрдамида эришилади.

7.2.г. Қарор қабул қилишда “Ринги” усулининг моҳияти

“Ринги” усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усулдир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас,

балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади (35-жадвал).

35-жадвал

“Ринги” усулини қўллаш босқичлари

Т/р	Босқичлар	Изоҳ
1.	Биринчи босқич	• Бу босқичда фирма раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришга) доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди.
2.	Иккинчи босқич	• Муаммо “пастга”, яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади.
3.	Учинчи босқич	• Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи назарларни бартараф этиш босқичидир.
4.	Тўртинчи босқич	• Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади.
5.	Бешинчи босқич	• Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат фирма раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

Японияда “Ринги” усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одаг тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида унинг шаънига айтилган танқидни учратиш мумкин бўлса-да, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

7.2.д. Бошқарувчининг шахсий фазилатлари таъсирида қабул қилинадиган қарорлар

Қарор шахс томонидан қабул қилинар экан, унда бу шахс фазилатлари у ёки бу даражада акс этмай қолмайди. Шу нуқтаи назардан, қуйидаги кўринишдаги қарорларнинг мавжудлиги эътироф этилади:

- мўътадил, мувозанатлашган қарорлар;
- туртки берувчи (импульсли) қарорлар;
- тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар;
- таваккалли қарорлар;
- эҳтиёткорона қарорлар;
- оқилона қарорлар.

Мувозанатлашган қарорларни, одатда мазкур муаммони обдон билган, ҳар бир ҳаракатини “етти ўлчаб бир кес” қабилида иш тутадиган, ўзининг хатти-ҳаракатларига танқидий нуқтаи назардан ёндошадиган менежерлар қабул қилади. Бундай бошқарувчилар қарорни қабул қилишдан олдинроқ у тўғрисида ўзининг таянч фикрига эга бўлган бўлади.

Туртки берувчи (импульсли) қарорларни қабул қилувчи раҳбар ранг-баранг фикр, ғояларни осонлик билан ўйлаб топадиган, аммо уларни аниқлаш, баҳолаш, текширишга имконият топа

олмайдиган раҳбардир. Шу сабабли бундай қарорлар бирданига қабул қилиниб, етарли даражада асосланмаган ва ишончсизроқ бўлади.

Тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар чуқур изланишлар натижасида қабул қилинади. Бунда қарор тезкор ғоянинг пайдо бўлишдан кўра кўпроқ аниқлик киритиш, назорат қилиш асосида қабул қилинади. Шу сабабли бундай қарорларда новаторлик, оригиналлик ва жуда созлик аломатлари ўз аксини топмайди.

Таваккалли (рискли) қарорларнинг импульсли қарорлардан фарқи шундаки, уни қабул қилувчи бошқарувчилар ўз тахминларини асослашга уринмайдилар. Улар ўзларига ишонган ҳолда ҳеч қандай хавфдан қўрқмайдилар.

Эҳтиёткорона қарорлар ўз ишига ниҳоят пухта ёндошадиган, унга танқидий нуқтаи назардан қарайдиган, турли вариантларни баҳолаб иш тутадиган менежерлар томонидан қабул қилинади. Бу қарорларда оригиналлик ва янгилик аломатлари ўз аксини топмайди.

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

7.3. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдида қўйилган мақсаднинг оқилона ечимини топишдан иборат. Шу сабабли қарорни ишлаб чиқиш жараёни, айрим унсурлар мазмуни хилма-хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (28-чизма).

Келтирилган чизма тахминий бўлиб, вазиятга ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг хусусиятларига кўра ўзгариши мумкин. Умуман қарорни ишлаб чиқиш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб топиш лозим бўлади:

- Нима қилиш керак (объект миқдори ва сифати)?
- Қандай харажат (ресурслар) эвазига?
- Қандай тарзда (технологияда) бажариш керак?
- Ким учун бажариш керак?
- Қандай муддатда бажариш лозим?
- Ким томонидан бажарилиши керак?
- Қайси жойда бажариш лозим?
- Қандай (иқтисодий, социал, техникавий, экологик) самара беради?



28-чизма. Қарор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар.

Агар шу саволларга миқдор нуқтаи назардан тўғри жавоб топиб, уларни макон ва замонда,

шунингдек, ресурс ва бажарувчилар билан боғлай олмасангаз, билингки сиз қарорни ишлаб чиқиш технологиясини тўлиқ уддалай олмаган бўласиз.

Қарорни ишлаб чиқиш жараёни вазиятни таҳлил қилиш ва вазифани аниқлаб олишдан бошланади. Вазиятни таҳлил қилиш қуйидагиларни амалга оширишни талаб қилади:

- таҳлил қилинаётган объект ҳолатини, унинг сифат жиҳатларини, ресурслар билан таъминланганлигани таҳлил қилиш;
- мазкур объект самарадорлигини энг юқори самарага эга бўлган ўхшаш объект билан таққослаш;
- таққосланаётган объектлар кўрсаткичлари ўртасидаги тафовутлар сабабини аниқлаш;
- адабиётлар манбаини, илмий-тадқиқот ишлари бўйича ҳисоботларни, патент фонди, истеъмолчилар имкониятлари ва шу кабиларни таҳлил қилиш;
- ишлаб чиқарувчи ва рақобатчилардаги ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техник даражасини таҳлил қилиш;
- мазкур объектнинг таракқиёт йўналишларини шакллантириш ва ҳ.к.

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

Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил қилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангач, турли йўллар билан эришиладиган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга татбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш вазиятни ва муаммонинг келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда, муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади (29-чизма).

Мазкур муаммо	
	Қандай характерга эга?
	Нима учун ва қаерда вужудга келди?
	Қачон вужудга келади, қанча вақт бўлди, тез - тезтакрорланиб турадимиз?
	Нимаси билан ташвишли?
	Ечимни учун кўпроқ ким манфаатдор?
	Истиқболдаги ривожланиши қанақа?

29-чизма. Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлаш жараёни.

Муаммо куйидагича тушунча ва таснифга эга (30-чизма).

Муаммо - бу мураккаб назарий масала ёки амалий вазият ечимини топиш зарурияти.

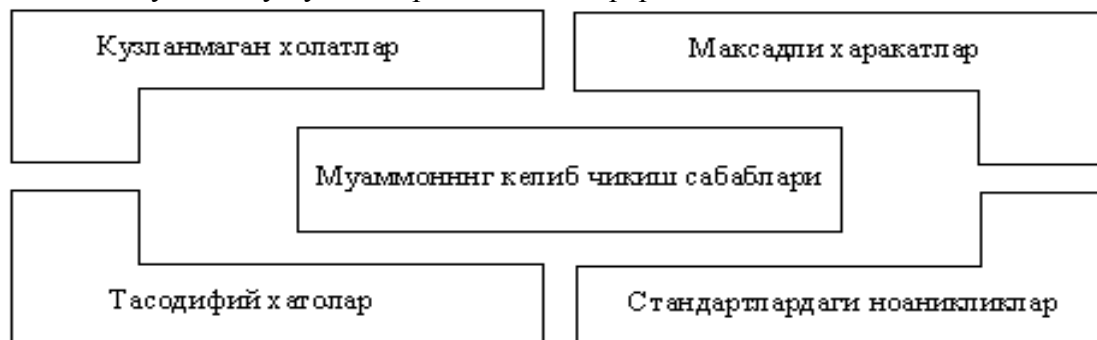
Миқёси	Ташкилот учун оқибат
Муҳимлиги	Сўров қилинадиган шахслар сони, йўқотишлар кўлами
Тезкорлиги	Ўз вақтида ҳал қилишдаги зарурлик даражаси
Ечиш имконияти	Умуман олганда ечимга эга эмас - мазкур шароитда ечиб бўлмайди - ечиш мумкин.
Таркибий тузилиши	Таркибан аниқ, бўлаклаб-майдалаб ўрганиш имконияти бор. — Таркибан ўртача аниқликда, фақат асосий қисмларини ўзаро боғланишда ўрганиш имконияти бор. — Таркибан бўш ва фақат сифат нуқтаи назаридан ўрганиш мумкин.

30-чизма. Муаммо тушунчаси ва унинг таснифи.

Муаммо асосан:

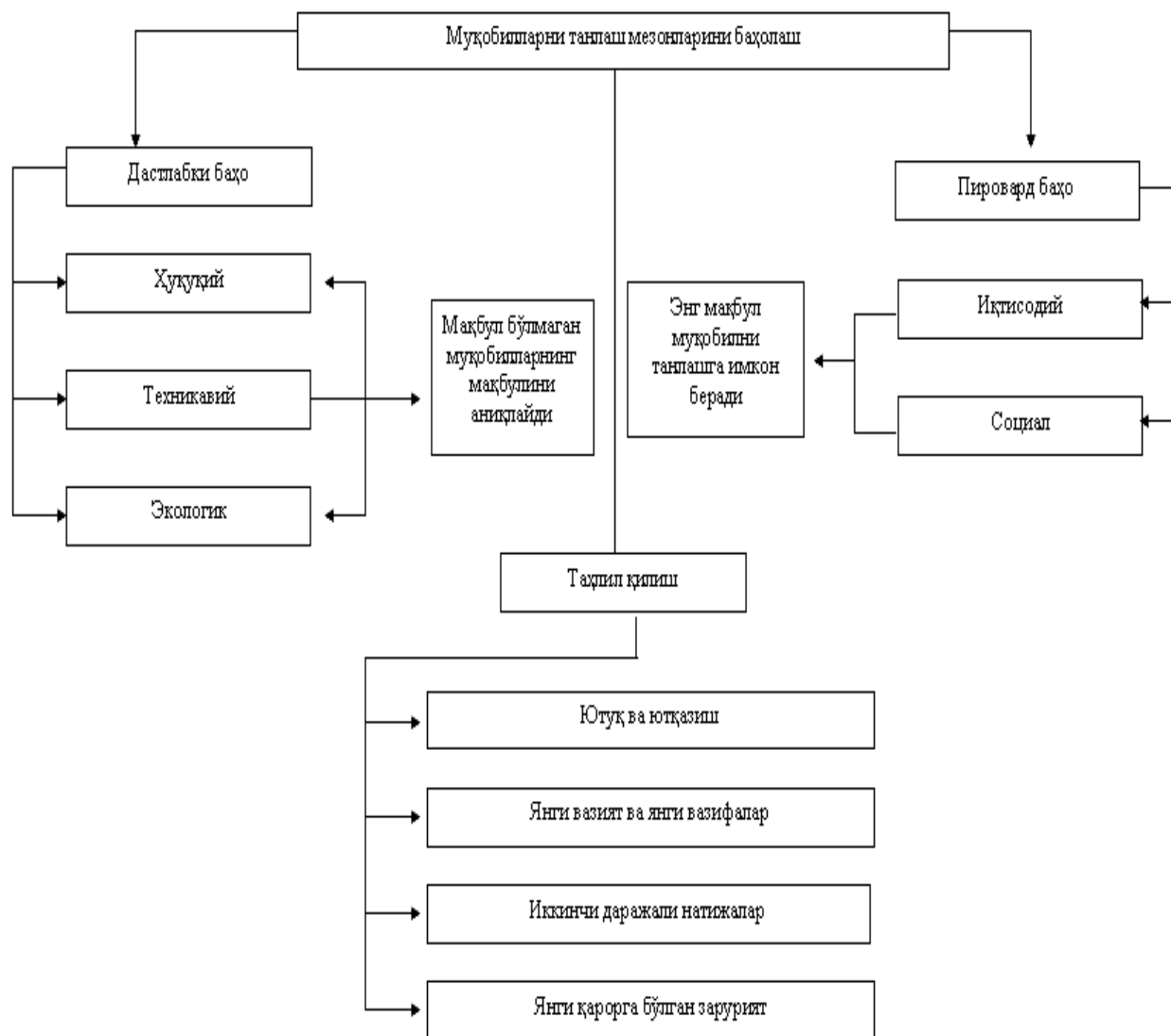
- мавжуд бўлган ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолатга мос тушмаслик;
- ноаниқлик;
- сабаб ва оқибатнинг аниқ бўлмаслиги;
- бир неча муқобилнинг мавжудлик ҳолларида юзага келади (31-чизма).

Чизмадан кўришиб турибдики, муаммолар турли сабаблар, яъни кўзланмаган ҳолатлар, олдимизга қўйилган мақсаднинг ечими бўйича бўладиган ҳаракатлар, айрим стандартларда мавжуд мезонларнинг ноаниқликлари ва ниҳоят, йўл қўйилиши мумкин бўлган тасодифий хатолар туфайли вужудга келиши мумкин. Бу муаммоларнинг ечими қарор моделини ишлаб чиқиш билан боғлиқ.



31-чизма. Муаммонинг келиб чиқиш сабаблари.

Қарор моделини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантни ажратиб олиш эса мезонларни танлаш билан бевосита боғлиқ. Мезонларни танлаш вазифаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлашдан бошланади. Бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вариантларни таҳлил қилишда математик, график, мантикий ва бошқа усуллар қўлланилади. Танлаб олинган вариантнинг мақсадга мувофиқлиги ва афзаллиги иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, техник ва бошқа мезонлар бўйича умумий тарзда баҳоланади (32-чизма).



32-чизма. Муқобилларни танлаш мезонларини баҳолаш.

Энг мақбул қарорни ишлаб чиқиш кўп жиҳатдан омиликор кишиларнинг ва айниқса, келгусида шу қарорни бажарувчиларнинг фикри нақадар тўла ҳисобга олинганлигига боғлиқ.

Мезонлар танлаб бўлингач, аниқ омиллар ва шароитларни танлашга ўтилади. Зеро, ишлаб чиқариш натижалари ва мақсаднинг амалга ошуви шуларга боғлиқ бўлади. Буларга яна ресурслар (моддий, молиявий, меҳнат), техника ва технология, топшириқни бажаришга кетадиган вақт, хом ашё етказиб берувчилар, ўзаро алоқалар ва ҳоказо киради.

Шундан сўнг, қарор тайёрлашнинг навбатдаги босқичига ўтилади. Бу босқичда қўйилган вазифани бажариш модели ишлаб чиқилади.

Модел — бу бошқарув олдида турган вазифани ҳал этиш чизмаси.

Модел оддий ёки дастурлашни талаб қилувчи, мураккаб бўлиши ҳам мумкин. Мураккаб қарорларни қабул қилишда математик ёки статистик моделлардан фойдаланилади. Бу моделлар муаммоларни миқдор жиҳатдан тавсифлайди ва оптимал вариантли бошқариш қарорини қабул қилиш учун асос хизматини ўтайди.

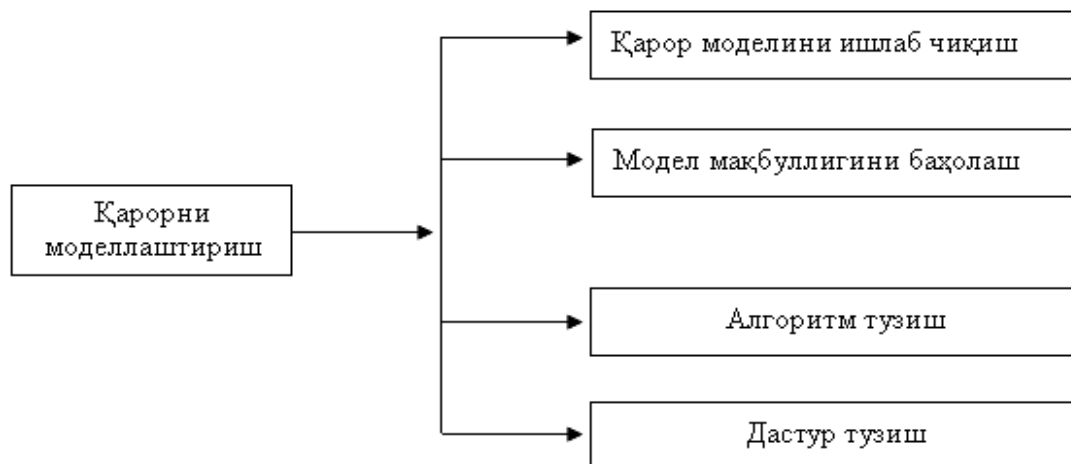
Моделлаштириш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- таҳлил қилинадиган муаммолар таркибий қисмларга бўлинади, омиллар аниқланади;
- танлаб олинган омилларнинг ўзаро алоқаси аниқланади ва ўзаро таъсири баҳоланади, вазифани ҳал этиш модели белгиланади;
- тадбирлар мажмуи ишлаб чиқилади;
- қарорлар вариантларининг самарадорлиги, уларни ошириш йўллари аниқланади.

Буларни куйидагича ифодалаш мумкин:

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

- танланган қарор варианты тегишли ташкилотлар билан келишиб олинади;
- қарор узил-кесил қабул қилинади ва ҳужжат (буйруқ, фармойиш бериш, режани тасдиқлаш ва хоказолар) билан расмийлаштирилади;
- қарор ижро этувчи шахсларга етказилади (33-чизма).



33-чизма. Якуний қарорни қабул қилиш босқичи.

Ҳар қандай қарорни қабул қилишда раҳбар куйидаги 10 та тамойилга амал қилса, фойдадан холи бўлмас эди.

- Тафсилотларни билиб олишдан олдин муаммони тўлалигича ҳал қил.
- Эҳтимол тугилган ҳамма вариантларни кўриб чиқмагунга қадар қарор қабул қилма.
- Ҳатто ҳамма тан олган ҳақиқатларга ҳам шубҳа билан қара, уларни рад этишдан кўрқма.
- Муваффақият жуда оз бўлиб кўринганда ҳам олдинда турган муаммога турли хил нуқтаи назарлардан қарашга инти.
- Ҳал қилинган муаммонинг моҳиятини яхшироқ тушуниб олишга ёрдам берадиган модел ёки ўхшашликни изла.
- Ҳақиқатга яқинлашиш учун имкони борича кўпроқ саволлар бер.
- Хаёлингга келган биринчи қарор билан қаноатланиб қолма.
- Узил-кесил қарор қабул қилишдан олдин ўз муаммоларинг ҳақида бирор бир киши билан гаплашиб кўр.
- Ўз сезги ва ҳиссиётингга эътибор билан қара.
- Ҳар бир киши ҳаётга ва ҳар куни пайдо бўлиб турадиган муаммоларга ўз нуқтаи назаридан қарашини унутма.

Имкони борича камроқ фармойиш бериш керак. Тажриба шуни кўрсатадики, фармойиш қанчалик кўп бўлса, уни бажариш ва ижросини назорат қилиш шунчалик қийин бўлади. Бир вақтда бир неча фармойиш бериш тавсия этилмайди. Топшириқларни ҳар хил вақтда, бажарилиш изчиллигига қараб бериш мақсадга мувофиқдир.

7.4. Қарорларни ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш

Қарорларни бажариш - бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек, шу режалар асосида куйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демак. Қарор энг аввало, буйруқ ёки фармойиш тарзида

расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳоказолар кўрсатилган бўлади.

Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш - бу фирма, корхона, цех, участка, бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнида раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демак.

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

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

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умумманфаатлари билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникаси билангина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

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

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

Қарорни муваффақиятли амалга ошириш учун кўргазмали чизма жадвал тузиш лозим. Унда ижрочилар, бажариш муддатлари, тақсимланган иш ҳажми, объектларга бўлиниш, сарфланадиган ўртача вақт, моддий ва маънавий ресурсларга бўлган эҳтиёж қайд қилинади.

Ташкилий режа ижрочиларга етказилади, тушунтирилади, зарур бўлган тақдирда йўл-йўриқ, услубий кўрсатмалар берилади.

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

Бундай Низомнинг тахминий тархи қуйидагича бўлиши мумкин:

Корхона ва унинг бўлинмаларини бошқаришга оид

НИЗОМ

I. Умумий қисм

1. Бўлинма йўналиши (ихтисоси) _____
2. Бўлим номи _____
3. Бўлим раҳбари _____
(раҳбар)

II. Бўлим штатлари

4. Раҳбар _____

(фамилияси, исми, отасининг исми)

5. Раҳбар ўринбосари _____

(фамилияси, исми, отасининг исми)

6. Ишчилар _____

7. Хизматчилар _____

8. Муҳандис-техник ходимлар _____

9. Кичик хизмат кўрсатувчи ходимлар _____

10. Шогирдлар _____

11. Бошқа ходимлар _____

Ш. Бўлимнинг асосий вазифаси

12. _____

IV. Бўлим функциялари

13. _____

V. Бошқа бўлимлар билан ўзаро алоқа

Маълумотлар ва материалларни (кимдан ва қандай материалларни олади)	Муддати	Маълумотлар ва материалларни (кимга ва қандай материалларни беради)	Муддати
1	2	3	4
Кимдан: 1. 2. 3. 4. ва ҳ.к.	Узоғи билан	Кимга: 1. 2. 3. 4. ва ҳ.к.	Узоғи билан

Шундай қилиб, ҳар бир бошқарув бўлими яхлит уюштирилган бўлиб, уни битта раҳбар бошқаради. Ходимлар ўртасида мажбуриятлар ва жавобгарлик улар учун мустақиллик ва ташаббус кўрсатишнинг энг кўп имкониятларини таъминлайдиган қилиб тақсимланади.

Ҳар бир бўлимда барча ходимларнинг вазифалари, жавобгарлиги ва ҳуқуқи:

“Ҳуқуқ вазифасиз, вазифа ҳуқуқсиз бўлмайди”

деган тамойилга амал қилинган ҳолда аниқ белгиланади. Шунга биноан, ҳар бир ходимга мажбурият, ҳуқуқ ва жавобгарлик ёзма тарзда аниқлаштирилади. Бу эса ходимларни бир-бирларининг ишига аралаштиришдан холи қилади.

Низомга биноан одатдаги шароитларда раҳбар фақат бевосита бўйсунувчиларгагина фармойиш

беради. Бошқа бўйсунувчиларга фармойиш фақат уларнинг бевосита раҳбарлари орқали берилади. Масалан, цех бошлиғи формал жиҳатдан хизмат бўйича ўзидан паст турган барча ходимларга буйруқ бериш ҳуқуқига эга. Бирок у бевосита раҳбарларни четлаб буйруқ берганда, бу ҳол:

- ташкилий парокандаликка олиб келади;
- интизомга салбий таъсир кўрсатади;
- кўнгилсиз социал оқибатларни келтириб чиқаради.

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

Бошқариш жараёнидаги охириги босқич — бу қабул қилинган қарорлар ижросини назорат қилиш.

Назорат - бу қайта (жавоб) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва белгиланган режаларнинг жойларда бажарилиш даражаси тўғрисидаги маълумотни аниқлаш усули.

Ҳақиқий ҳолатни билмасдан ва далилларни текширмасдан туриб, тўғри ва оқилона раҳбарлик қилиб бўлмайди. Қуйи бўғинларни бошқаришда асосан ҳисобга олишнинг тезкор ва бухгалтерия ҳисоби турларидан фойдаланилади.

Яхши йўлга қўйилган ҳисобга олиш самарали қарорлар ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини кузатиб бориш имконини беради. Ҳисобга олишдаги чалкашлик, одатда ишлаб чиқаришни бошқариш аҳволнинг ёмонлигидан ва катта камчиликлар мавжудлигидан далолат беради.

Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлганлиги сабабли, у шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришга эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказиши, яъни уларнинг ишида кечикишлар, узилишлар пайдо бўлишига сабабчи бўлиши мумкин.

Ўз қарорининг ижросини текширмаган раҳбар, интизомсиз, ижрочиларни нотўғри тарбиялаган раҳбар ҳисобланади.

Яхши йўлга қўйилган назорат ишончли қайтма (жавоб) алоқадир. Бундай алоқа бўлмаса, бошқариш тизими нормал ишлай олмайди, бошқариш қарорларининг амалга оширилишига зарур бўлган ҳолларда тузатишлар киритиб бўлмайди.

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

Қисқа хулосалар

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

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

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

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

Назорат саволлари

1. Бошқарув қарорлари қандай талабларга жавоб бериши керак?
2. Стратегик ва тактик қарорлар умумий ва махсус қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
4. Стреотип ва ташаббусли қарорлар қандай ҳолларда қабул қилинади?

5. Анъанавий ва тавсияли қарорлар аниқ ва ноаниқ қарорлардан нимаси билан фарк қилади?
6. Амал қилиш хусусиятига кўра бошқарув қарорлари қандай турларга бўлинади?
7. Қарор қабул қилишнинг коллегиял ва консенсус тамойиллари тўғрисида нималар дея оласиз?
8. Қарор қабул қилишда “Ринги” усулининг моҳияти нимада?
9. Қарорни ишлаб чиқиш қандай босқичларни ўз ичига олади?
10. Қарорнинг бажарилиши қандай назорат қилинади?

Таянч иборалар

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

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “ Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “ Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менеджмент. Учебник. – М.; 2003 (с. 92-119).
6. Галкович Р.С., Набоков А.М. Менеджмент. Учебник. – Пермь, 2000.
7. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001, 705 б.
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
9. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.- 160 б.
10. Иванов А.Е., Иванова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.
11. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро и макроуровень: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2007. - 440 б.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.
13. www.mogozov.ru – Россия Менежмент ва бозор академиясининг расмий сайти.
14. www.edu.ru
15. www.som.pu.ru
16. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент.
17. www.salesmanagement.ru – Управление продажами.

8-БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ

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

8.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш мазмуни ва моҳияти

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

- *жонсиз табиатни бошқариш;*

- *жонли табиатни бошқариши.*

Бошқаришнинг бу турларидан ҳар бири, ўз навбатида, бир неча хилларга бўлинади. Масалан, **жонли табиатни бошқариш:**

- *жамиятни бошқариши;*
- *жамоат ташкилотларини бошқариши;*
- *ишлаб чиқаришни бошқариши;*
- *ходимларни бошқариши* кабиларга бўлинади.

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

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

- **ижтимоий-иқтисодий;**

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

Ижтимоий меҳнат тақсимотига кўра *бошқарув: саноат ишлаб чиқаришини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини, транспортни, савдони* ва ҳоказоларни бошқаришга бўлинади. Худудий бошқариш даражасига кўра бошқарув: *туман, вилоят, мамлакат миқёсидаги ишлаб чиқаришни бошқариши* турларига бўлинади.

Бошқаришга корхона нуқтаи назаридан куйидагича таъриф бериш мумкин.

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

9.2. Ишлаб чиқаришни бошқаришда объект ва субъект тушунчаси

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

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

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

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

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

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

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

Иш жойларида ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа кўринишда амалга оширилади. Бундай

бошқариш меҳнат воситаларини, яъни буюмни бошқариш дейилади (38-жадвал).

38-жадвал

Ишлаб чиқаришни бошқаришда “объект” ва “субъект” тушунчалари

Ишлаб чиқариш бўғинлари	Бошқарилувчи тизим (объект)	Бошқарувчи тизим (субъект)
Корхонада	• Цехлар, участкалар	• Директор ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати
Цехда	• Участкалар	• Цех бошлиғи ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати
Участкада	• Ишчиларнинг иш жойлари	• Участка бошлиғи ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати
Иш жойларида	• Меҳнат воситалари	• Ишчилар, хизматчилар ва бошқа хо димлар

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

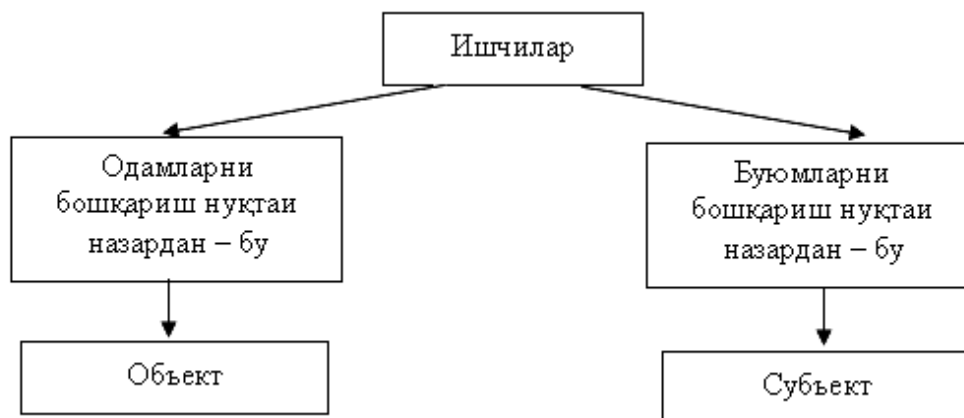
Масалан, бошқарилувчи тизимнинг қўлами қанчалик катта бўлса, бошқарув органлари тизими шунчалик катта бўлади. Бошқарилувчи тизим қанчалик яхши уюштирилган ва унинг механизми йўлга қўйилган бўлса, бошқарувчи тизим ҳам шунчалик кичик бўлади.

Ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришни ташкил қилади:

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

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

- бошқарувчи тизимда бошқаришнинг объекти (одамларни бошқариши);
- бошқариладиган тизимда бошқаришнинг субъекти (буюмни бошқариши) сифатида иштирок этадилар (42-чизма).



42-чизма. Бошқарув объекти ва субъекти.

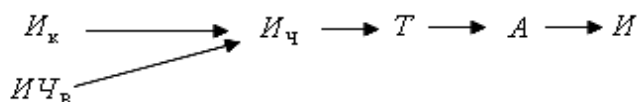
Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш - ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз

навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Одамларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир кўрсатишдир.

Масалан, ҳар бир корхона цехлараро асосий ва ёрдамчи цехлар ўртасида, ҳар бир цехда эса участкалараро; ўз навбатида ҳар қайси участка ёки бригадаларнинг ишчилари ўртасида ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари мавжуд бўлади. Бу муносабатлар кооперация ва меҳнатни, ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш даражасига боғлиқ.

9.3. Ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнлари

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



Бу ерда, I_k - ишчи кучи (шахсий инсоний омил).

$IЧ_v$ - ишлаб чиқариш воситалари (меҳнат предметлари, яъни хом ашё, материаллар ва меҳнат куроллари, яъни машина, асбоб-ускуналар, ўлчаш, ҳисоблаш асбоблари ва ҳ.к.).

$I_ч$ - ишлаб чиқариш жараёни.

T - тақсимот.

A - айирбошлаш.

I - истеъмол.

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

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

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

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

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

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

9.3.а. Маҳсулот сифатини бошқариш

Маҳсулот сифатини бошқариш деганда, буюмларни истеъмолчилар талабларига бутунлай мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи мақсадга қаратилган фаолият тушунилади.

Маҳсулот сифатини баҳолаш ва уни бошқариш зарурияти:

- *режалаштириш ва истиқболни белгилашда;*

- янги маҳсулот яратиши варианттини танлашида;
- норматив (меъёрий) ҳужжатлар ишлаб чиқишида;
- маҳсулот сифатини назорат қилишида;
- маҳсулот сифатини оширгани учун ходимларни рағбатлантиришида;
- сифат тўғрисида ахборот йиғишини ташиқил этишида ва ҳоказо ҳолларда вужудга келади.

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

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

Хом ашё сифатини оширишдан олинадиган иқтисодий самара:

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

Машиналар сифатини оширишнинг самарадорлиги:

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

Маҳсулот сифатига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

- ишлаб чиқариш воситалари сифати;
- хом ашё, материаллар сифати;
- ишловчиларнинг малакаси, иш қобилияти, уюшқоқлиги, ташаббускорлиги, изланувчанлиги ва ижодий ёндошуви;
- ишлаб чиқаришини ташиқил қилиш ва бошқариш санъати.

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

- ишлаб чиқаришигача - конструкциялаш, самарали технологияни, стандартларни ишлаб чиқиш ва ҳоказо.
- ишлаб чиқариш жараёнида - бу ерда яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқаришга йўл қўймастик;
- ишлаб чиқаришдан кейинги босқич - сақлаш, сотиш, ташиш, хизмат кўрсатиш ва бошқа жиҳатлар устидан қаттиқ назоратни ўрнатиш.

Сифатни назорат қилиш ҳам уч босқичдан иборат:

- келатган хом ашё, материаллар, ярим фабрикатлар ва бутловчи қисмларни текширишдан иборат бўлган **кириш назорати**;
- ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулотлар параметрларни текширишдан иборат **эҳтиёт ёки жорий назорат**;
- тайёр маҳсулотни текширишга қаратилган **қабул қилиш назоратлари**га бўлинади.

Сифатни назорат қилиш - маҳсулот сифати кўрсаткичларининг белгиланган талабларга мувофиқлигини текшириш.

9.4. Ходимларни бошқариш тушунчаси ва тизими

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

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

- инсон ресурсларини бошқариш;
- ходимларни бошқариш.

“**Инсон ресурларини бошқариш**” - тушунчаси бошқаришнинг стратегик жиҳатларини, шунингдек, социал ривожланиш масалаларини ўз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. “**Ходимларни бошқариш**” тушунчаси эса кўпроқ кадрлар билан **тезкор** ишлашни англатади. Агар биринчи ёндошув давлат миқёсида бандлик ва уни мувофиқлаштириш вазифаларидан келиб чиқса, иккинчи ёндошув бевосита корхона даражасидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади (39-жадвал).

Ибораларнинг турлича маъно касб этиши фаолият турлари ва йўналиши билан боғлиқ. Чунончи, “ходим” ибораси кўп ҳолларда кичик (100 кишидан кам банд бўлган) корхоналарга, “инсон ресурслари” ибораси эса 2,5 минг кишидан ортиқ банд бўлган йирик корхоналарга нисбатан қўлланилади.

Ходимларни бошқариш деганда, корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (мўътадил) фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва социал тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади. **Функционал бошқарув** деганда, бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш хақи ва ҳ.к. тушунилади.

39-жадвал

Инсон ресурларини бошқаришдаги фаолият турлари

Фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Кандай функциялар бажарилади	Бажарилиши тўғрисида кимга маълумот берилади
Инсон ресурларини бошқариш (стратегик ёндошув)	<ul style="list-style-type: none"> • Мутлоқ янги вазифаларни ечишга • Глобал, узоқ муддатли вазифаларни ечишга 	<ul style="list-style-type: none"> • Инсон ресурларини режалаштириш • Шахсий қобилият ва малакани ошириш • Корхонанинг ходимларга сарфланадиган ҳаражат доирасида ходимлар учун ҳаражатларни режалаштириш 	Корпорация Президентига
Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	<ul style="list-style-type: none"> • Маъмурий аралашувга зарурий тўғиладиган кундалик муаммоларни ечишга 	<ul style="list-style-type: none"> • Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш • Меҳнат мотивациясини бошқариш • Техника хавфсизлигини назорат қилиш • Низоларни ҳал қилиш 	Корпорация вице-президентига

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

Бошқарув тизими тўғрисида икки оғиз сўз. **Ходимларни бошқариш** тизими деганда, корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган иқтисодий-ташкилий ва социал тадбирлар тизими тушунилади. Таркибан бу тизим қуйидагиларни ўз ичига олади (40-жадвал).

40-жадвал

Ходимларни бошқариш тизими

№	Тизимости тизимлари	Бошқариш объектлари
---	---------------------	---------------------

1.	Иш шароити	<ul style="list-style-type: none"> • меҳнатнинг руҳий-физиологик талабларига риоя қилиш; • меҳнат эргономикаси талабаларига риоя қилиш; • меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлигини таъминлаш; • табиатни муҳофаза қилиш ва ҳ.к.
2.	Меҳнат муносабатлари	<ul style="list-style-type: none"> • шахсий ва гуруҳлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; • раҳбарлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; • ишлаб чиқаришдаги ихтилофлар, низолар, асаббузарликларни бошқариш; • касаба уюшмалари билан ўзаро муносабатларни бошқариш ва ҳ.к.
3.	Кадрларни ҳисобга олиш ва расмийлаштириш	<ul style="list-style-type: none"> • ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, бир жойдан иккинчи жойга ўтишларини расмийлаштириш; • кадрлар бошқарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш; • касбий йўналишларни аниқлаш; • бандликни таъминлаш.
4.	Ходимларни режалаштириш ва ходимлар маркетинги	<ul style="list-style-type: none"> • ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш; • кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш; • меҳнат бозорини ўрганиш, ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш, рекламани уюштириш; • корxonани кадрлар билан таъминловчи ташқи манбалар билан алоқасини ўрнатиш; • вақант (бўш) жойларга номзодларни аниқлаш ва баҳолаш; • кадрларни жорий баҳолаб бориш.
5.	Кадрларни ривожлантириш	<ul style="list-style-type: none"> • кадрларга иқтисодий ва техникавий билимлар бериш; • қайта тайёрлаш ва малака ошириш; • заҳирадаги кадрлар билан ишлаш; • амал ва мартабани назорат қилиш ва режалаштириш; • янги ходимларнинг касбий ва социал-психологик кўникмаларини таъминлаш.
6.	Меҳнатни рағбатлантириш воситаларини такомиллаштириш	<ul style="list-style-type: none"> • меҳнат жараёнларини нормалаштириш ва тарификациялаш; • иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш; • маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш; • фойда ва капиталга қатнашиш ҳиссасини ишлаб чиқиш; • мотивация ва уни бошқариш.
7.	Ҳуқуқий хизмат	<ul style="list-style-type: none"> • меҳнат муносабатларидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш; • ходимларни бошқаришга тааллуқли, фармойишли ҳужжатларни келиштириш; • хўжалик фаолиятидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш.
8.	Ижтимоий тузилмани ривожлантириш	<ul style="list-style-type: none"> • умумовқатланиш муассасаларини бошқариш; • коммунал хўжалик соҳасини бошқариш; • жисмоний тарбия ва маданиятни ривожлантириш; • соғлиқни муҳофаза қилиш ва хордиқ чиқаришни таъминлаш; • болалар муассасалари билан таъминлаш; • ижтимоий низоларни бошқариш; • халқ истеъмол моллари ва озик-овқат маҳсулотларининг сотилишини таъминлаш.

9.	Бошқаришнинг ташкилий таркибини ишлаб чиқиш тизими	<ul style="list-style-type: none"> • бошқаришнинг шаклланган ташкилий таркибини таҳлил қилиш; • бошқаришнинг ташкилий таркибини лойиҳалаштириш; • штатлар рўйхатини ишлаб чиқиш; • бошқаришнинг янги ташкилий таркибини тузиш.
----	--	--

9.4.а. Ходимларни бошқариш тамойиллари

Ходимларни бошқариш икки гуруҳдан иборат тамойилларга асосланади.

Ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг у ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади. Масалан, **илғорлик тамойили** корхона доирасидаги бошқарув тизимининг чет эл ёки маҳаллий илғор корхоналар бошқарув тизимига мос келадими, замон талабига жавоб берадими ёки йўқми деган саволга жавоб берса, **мувозийлик тамойили** эса ходимлар бошқарувидаги тезкорликни оширади ва ҳоказо (41-жадвал).

41-жадвал

Ходимларни бошқариш тамойиллари

Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойиллари	Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари
1.	Самарадорлик	1.	Концентрация
2.	Илғорлик	2.	Ихтисослаштириш
3.	Истиқболлилик	3.	Мувозийлик (параллельность)
4.	Комплекслик	4.	Ихчамлик (адаптивность)
5.	Тезкорлик	5.	Изчиллик
6.	Оптималлилик	6.	Узлуксизлик
7.	Оддийлик	7.	Бир меъёрлилик
8.	Илмийлилик	8.	Технологик бирлик
9.	Кўп бўғинлилик	9.	Бадастирлик (комфортность)
10.	Автономлилик	10.	Бошқаришда коллегиаллилик
11.	Барқарорлик		
12.	Кўп қирралилик		
13.	Режалилик		
14.	Рағбатлантирувчи		
15.	Танлаш ва жой-жойига қўйиш		
16.	Самарали бандлилик		

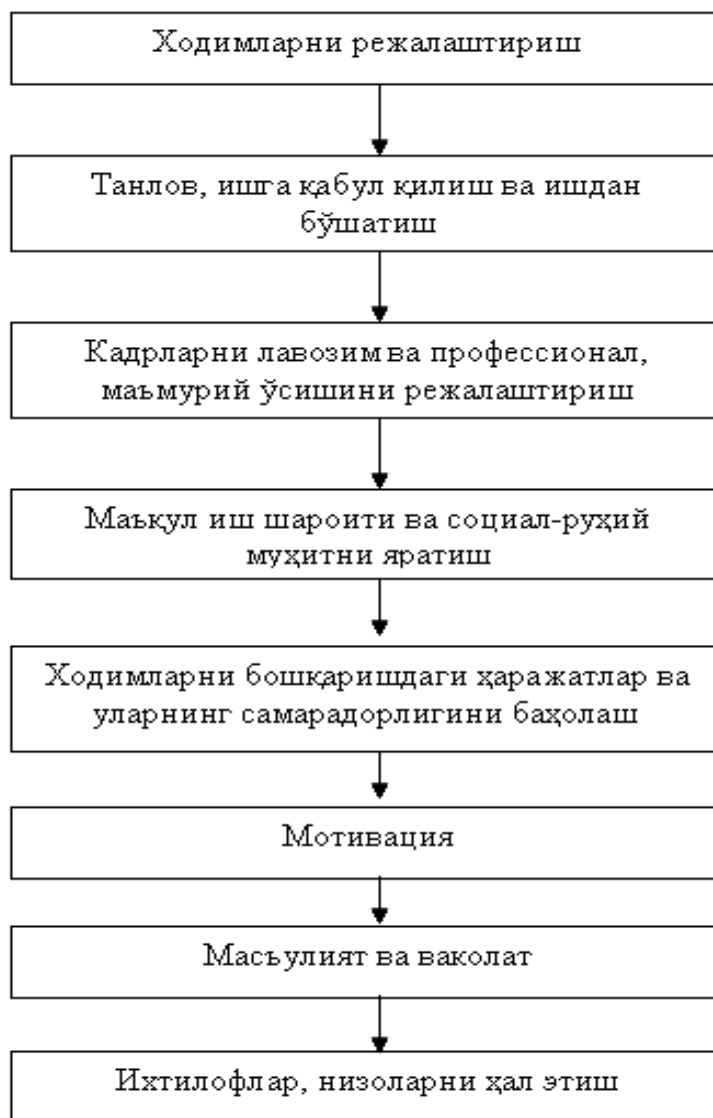
Корхонада банд бўлган барча ходимлар икки тоифадан иборат:

- *ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар;*

- *бошқарувчилар (раҳбарлар, мутахассис-менежерлар).*

Ходимларни, яъни инсон омилини бошқариш қуйидаги жиҳатларни бошқаришни ўз ичига олади (43-чизма).

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



43-чизма. Меҳнат ресурсларини бошқариш чизмаси.

Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг асосий мақсади ишчилар ва ходимларнинг қобилиятларини янада жадал ва унумли меҳнат қилишга қўзғатишдир.

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

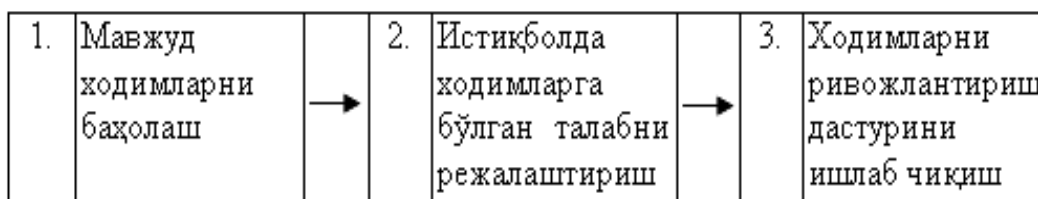
9.4.6. Ходимларни режалаштириш жараёни босқичлари

Ходимларни режалаштириш - бу инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашдир. Бу жараён уч боқичдан иборат (44-чизма).

Мавжуд ходимларни баҳолашда, энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи

омилларга, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни қаратмоқ лозим. Зеро, меҳнат бозоридага ҳолат кўп жиҳатдан қуйидагиларга боғлиқ:

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



44-чизма. Ходимларни режалаштириш.

Ички омилларни баҳолаш учун қуйидаги маълумотлар таҳлилини бажармоқ зарур:

- доимий банд бўлган ходимлар сони, фамилияси, яшаш жойи, ишга қабул қилинган вақти ва ҳоказо;
- ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ногиронлар салмоғи, ишчи ва хизматчилар, ИТХ салмоғи ва ҳоказо);
- ходимлар қўнимсизлиги;
- иш кунининг давомлилиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси сменада ишлаши, таътилнинг давомлилиги ва ҳоказо);
- иш ҳақи, унинг таркиби, қўшимча иш ҳақи, тариф ёки тарифдан юқори тўлов ва ҳоказо;
- давлат ёки ҳуқуқий ташиқлотлар томонидан кўрсатиладиган социал-маиший хизмат (социал эҳтиёжларга ажратиладиган маблағ)лар.

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

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

- мавжуд ва режалаштирилаётган иш жойлари;
- ташиқлий ва техник тадбирлар режаси;
- ишталар рўйхати ва бўш лавозимларни тўлдирishi режаси.

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

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Бу ерда: T_i - i гуруҳдаги ходимга бўлган талаб нормаси (касби, малака даражаси).

q_i - бир йилда i маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси.

H_i - i маҳсулотнинг бир бирлигига мазкур гуруҳ ходимининг сарфлайдиган иш вақти нормаси.

B_i - мазкур гуруҳдаги битта ходимга тўғри келган йиллик вақт фонди.

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

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

$$\boxed{\text{талаб} > \text{таклиф}}$$

бўлса, у ҳолда корхонага ишчи кучининг қўшимча манбаларидан қўшимча таклиф режалаштирилади. Бундай манба бўлиб - меҳнат нафақаси олувчилар, талабалар ва ўқувчилар

ҳисобланади. Бундай вазиятда меҳнат биржаларининг фаолиятлари кучайтирилади ва такомиллаштирилади, бошқа ҳудудлардан қўшимча ишчи кучининг оқиб келиши рағбатлантирилади, ҳар бир ишсизнинг шахсий ҳисоби юритилади ва ҳоказо.

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

талаб > таклиф

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

Агар ишчи кучига бўлган талаб таклиф билан тенг, яъни:

талаб = таклиф

мувозанатда бўлса, у ҳолда корхонада:

- *ишлаб чиқариши воситаларини замонавийлаштириши ва қайта тиклаши;*
- *иш вақтини йўқотишини камайтириши;*
- *ишчиларнинг малакасини ошириши;*
- *меҳнатни рағбатлантириши ва иш ҳақини самарали ташкил этиши каби тадбирлар режалаштирилади.*

9.4.в. Бозор иқтисодиёти шароитида ишга қабул қилиш чоғида ходимларга қўйиладиган талаблар

Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув вазифаларининг мураккаблашуви корхона раҳбарларига ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш ишларига жуда катта масъулият билан ёндошишни талаб қилади. Бу ерда сўз, энг аввало, иш тавсифи ва ишга қабул қилинадиган ходимга нисбатан талабларни белгилаш тўғрисида бораётми.

Шуни эсда тутингки:

- Кўшимча ходимни ишга қабул қилиш ёки бир ходимни бошқаси билан алмаштиришнинг дастлабки босқичларидан бири иш тавсифини тайёрлашдир.
- Сўнгра мазкур ишни бажаришга таклиф этиладиган киши қандай бўлиши ва у корхонадаги ишчи кучи “таркибига” қандай сингиб кетиши устида ўйламоқ лозим.
- Янги ўринга тайинлаш иш бўйича кўтарилиш бўлса, у ҳолда корхонада ишлаётган одамлардан бирортасини афзал кўриш маъқулдир.

Ишни ёки бошқача айтганда, **лавозим йўриғини** тавсифлашда:

- *янги ходимнинг кимга бўйсунishi;*
- *унинг иш тури;*
- *у бажарадиган асосий ишлар;*
- *масъулиятлари ва ваколатлари даражалари;*
- *маошининг миқдори;*
- *иш кунини ёки ҳафтасининг давомийлиги;*
- *байрамлар ва таътиллар;*
- *уй-жой бериш шартлари;*
- *нафақага чиқиш тартиби ва бошқа тегишли тафсилотлар аниқ кўрсатилиши керак.*

Ишга қабул қилинаётган шахсни тафсифлашда ёки бошқача айтганда **анкета** тўлдиришда:

- *унинг меҳнат стажини;*
- *орттирган касбий ҳозирлиги;*
- *малакаси ва фазилати;*
- *оиласининг бор-йўқлиги;*
- *ҳар қандай қизиқишлари ёки қобилиятлари;*
- *ёши;*

▪ *соғлигининг ҳолати, , шунингдек, мазкур лавозимга тааллуқли бошқа жиҳатлари кўрсатилиши лозим. Агар касбий қайта тайёрланиш зарур бўлса, бу албатта кўрсатилиши керак.*

Лавозим йўриғи ҳам, анкета ҳам, ундан кейинчалик ҳам фойдаланиш мумкин бўладиган қилиб тўлдирилиши керак. Уларга корхона ва у ўрнашган жойнинг қисқача тавсифи қўшилиши керак, токи шу барча маълумотни янги жойга даъвогарларга тарқатиш мумкин бўлсин.

9.5. Ходимларни бошқариш самарадорлиги

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

▪ *Даъвогарларни, айниқса, ўзи тўғрисида қисқача маълумотларни тақдим этганларни билиб олиш учун иложли бўлган барча тадбирларни кўрмоқ керак.*

▪ *Очиқ берилган тавсияларга ортиқча ишонавермай, ўзингиз, шахсан суриштириб билганингиз дуруст. Анча очиқ фикр олиш учун номзоднинг собиқ иш берувчисига қўнғироқ қилиши ёки у билан шахсан учрашиши лозим. Ўша раҳбарнинг мазкур ходимдан ажралаётганига қандай қараётганини эътибор билан кузатиши керак.*

▪ *Ҳар бир даъвогарнинг оилавий хотиржамлигини суриштириб кўриши лозим.*

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

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

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

- *унинг топширилаётган ишни бажара олишига;*
- *зарур бўлиб қолганда касбий маълумотини ошира билишига;*
- *техникага нисбатан эътиборига;*
- *фезъл-атвориға;*
- *ҳалоллиги, мулоҳазалилиги, турмушида ҳозир-нозирлиги ва тўғрилигиға;*
- *ташаббускорлиги, ҳаётга талабчанлигиға;*
- *ишга ҳамда иш кунининг давомийлигиға;*
- *оғир шароитда ўзини тутишиға;*
- *саломатлиги, ташиқи кўриниши, вақтни тақсимлай билишиға;*
- *ҳунари ва бўи вақтлардаги машғулотларига диққат қилиш лозим.*

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

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

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

9.5.а. Ходимларни танлаш ва уларга баҳо бериш усуллари

Ходимларни танлаш ва уларга адолатли баҳо бериш бошқаришнинг энг мураккаб қирраларидан ҳисобланади. Шу сабабли уларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйишда зарур масъулият билан ёндошилмаса, иш яқунлари кутилган самарани бермаслиги аниқ. Ходимларни танлаш услуби

қанчалық пухта ишлаб чиқилган бўлса, шунчалық корхонанинг меҳнат фаолиятида қутилмаган самарадорликка эришиш амалиётда ишбат этилган.

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

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

Баҳолаш мезонлари ва қайси бир усуллар самаралироқ ёки анъанавий усул эканлигини тасвирловчи кўрсаткичларни келтирамиз (42-жадвал).

Изоҳ: (++) - мазкур сифатни баҳолаш учун самаралироқ усул;

(+) - кенг ва тез-тез қўлланиладиган анъанавий усул.

Кўриниб турибдики, ходимнинг идроклилиги (интеллект)ни баҳолашда руҳий тестларни ва амалий иш ўйинларини ўтказиш усули кўпроқ самара берар экан. Суҳбат ўтказиш эса мазкур сифатни аниқлашда одатий усул бўлиб ҳисобланади. Аммо бу усул 5, 6, 7, 8 ва 9 сифатларни аниқлашда самарали усуллар қаторига киради.

Бу усуллар раҳбар ходимларнинг ҳам қуйидаги ҳислатларини аниқлаш имконини беради.

Ижтимоий-фуқаролик етуклиги, яъни:

- *ижтимоий манфаатни шахсий манфаатидан юқори қўя олиши;*
- *танқидни қабул қила олиши ва ўз-ўзини танқидга мойиллик даражаси;*
- *жамоа ишларига фаол қатнашиши;*
- *сиёсий, маънавий етуклиги.*

42-жадвал

Ходимларни танлаш ва уларга баҳо бериш усуллари

№	Баҳоланувчи сифатлар	Анкета маълумотларини таҳлили	Руҳий Тестларни ўтказиш	Амалий иш ўйинлари	Малакавий тестлар ўтказиш	Тақризларни текшириш	Суҳбат ўтказиш
1.	Идроклилиги (интеллект)		++	++			+
2.	Билимдонлиги (умумий, иқтисодий ва ҳуқуқий)	+			++	+	+
3.	Касбий билими ва тажрибаси	+		+	++	+	+
4.	Ташкилотчилик қобилияти ва тажрибаси	+		++	+	+	+
5.	Киришимлилиги ва тажрибаси		+	++			++
6.	Шахсий ҳислатлари ва қобилияти		++	+		+	++

7.	Соғлиғи ва иш қобилияти	+		+		+	+
8.	Ташқи кўриниши ва ўзини тута билиши			+			++
9.	Мотивация						++

Меҳнатга бўлган муносабати, яъни:

- берилган топшириққа бўлган масъулликни сезиш даражаси;
- кишиларга бўлган эътиборлилиги;
- ўзининг ва бошқаларнинг интизомига бўлган талаби;
- ишидаги эстетик (бадий) даража.

Билим даражаси ва иш тажрибаси, яъни:

- эгаллаётган лавозимига ихтисослигининг мос тушиши;
- ишлаб чиқаришни бошқаришнинг объектив асосларини билиши;
- бошқаришнинг илгор усулларини билиши;
- мазкур корхонадаги иш стажси;
- омилкорлиги;
- янгиликни ҳис қила олиш тўғриси ва ҳ.к.

Ташкилотчилик қобилияти, яъни:

- бошқарув тизимини ташиқил қила олиши;
- ўз меҳнатини ташиқил қила билиши;
- ишчан мажлисларни олиб бора олиши;
- ўз имкониятларини ва меҳнатини баҳолай олиши;
- бошқалар имконияти ва меҳнатини баҳолай олиши.

Одамлар билан ишлай олиши, яъни:

- қўл остидагилар билан тил топа билиши;
- турли корхоналар раҳбарлари билан ишлай олиши;
- жамоани жипслаштира олиш қобилияти;
- кадрларни танлаш, жой-жойига қўя олиш қобилияти.

Ҳужжатлар ва ахборотлар билан ишлай олиши, яъни:

- мақсадни аниқ ва қисқа қўя билиши;
- фармойиш, буйруқ ва амалий хатларни туза билиши;
- ҳужжатларни ўқий олиш қобилияти;
- топшириқларни аниқ бера олиши;
- замонавий бошқарув техника имкониятларини билиши ва уларни ўз ишида қўллай олиши.

Қарорларни ўз вақтида қабул қила олиши ва уларни амалга ошира олиши, яъни:

- қарорни ўз вақтида тўғри қабул қила олиши;
- қарор ижросини назорат қилишни таъминлай олиш қобилияти;
- мураккаб вазиятга тезкор мослаша олиши;
- низо ҳолатларини ҳал қила олиши;
- ўзига ишонили ва бошқара олиши.

Янгиликни кўра билиши ва уни қўллаб-қувватлашга мойиллиги, яъни:

- янгиликни кўра олиши;
- ихтирочилар, янгилик киритувчилар ва ташиббускор, ишжоатчиларни кўра билиши ва уларни қўллаб-қувватлай олиши;
- умидсиз, ҳар нарсага шубҳа билан қаровчи, тараққиёт душман (консерватор)ларини кўра олиши ва уларни бартараф қила олиши;
- янгиликни жорий қилишидаги собитқадамлилиги;
- таваккалга бориши, зарур бўлса бутун масъулиятни ўз зиммасига олиши.

Социал-этник ҳислатлари, яъни:

- ҳалол, виждонли, тўғри;

- *инсофли, мурувватли;*
- *хушмуомалали, огир, вазмин;*
- *чидамли, саботли;*
- *камтар, содда;*
- *соғлом.*

Ҳар бир аниқ ҳолатда қайд қилинган ҳислатлар экспертлар томонидан (мазкур ишга қабул қилинаётган ходимга мосини) танлаб олинади ва аксинча, унга мос келувчи бошқа ҳислатлар бу таркибда бўлмаса, у ҳолда қўшимча махсус фазилатлар баҳолаш мезонларига киритилади.

Баҳолашнинг белгилаб қўйилган тартиби **“аттестация”** деб аталади. У мутахассисларнинг лавозимга лаёқатини, малакасини, билим даражаси ва хулқ-атворини аниқлашга ва шу асосда ишга тайинлаш ёки унвон беришга, шунингдек, ишдан четлатишга хизмат қилади.

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

- *бажараётган лавозимига лойиқ;*
- *ходим кўрсатилган нуқсонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса, бажараётган лавозимига лойиқ;*
- *эғаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.*

“Рейтинг” сўзи инглиз тилида **“баҳо”** маъносини англатади. Уни қўллаш замирида ходимларни уларнинг малакаси, билим даражаси, иш тажрибаси, хулқ-атвори ва бошқа ҳислатлари даражаларига қараб рейтинг балларини аниқлаш ва уларга баҳо бериш ғояси туради. 43-жадвалда рейтинг усулини қўллаш тартибини келтирамиз.

43-жадвал

Бўлим бошлиғининг социограммаси

Сифатлар	Сифат рақамлари	Баллар				
		1	2	3	4	5
• принципиаллиги	1					
• бурчини билиши	2					
• ишга принципиал ёндошуви	3					
• уддабуронлиги	4					
• иродаси	5					
• матонати	6					
• ишни қиёмига етказиш қобилияти	7					
• ўзига нисбатан талабчанлиги	8					
• қўл остидагиларга нисбатан талабчанлиги	9					
• масъулиятни сезиш даражаси	10					
• меҳнат унумдорлиги	11					
• меҳнат сифати	12					
• дадиллик, қатъилик даражаси	13					
• ғайратлиги	14					
• меҳнатсеварлиги	15					
• жамоани жипслаштириш қобилияти	16					
• виждонлиги	17					
• интизомлиги	18					
• жамоада юқори даражадаги интизомни сақлай олиш қобилияти	19					

	• қарор қабул қилишдаги мустақиллиги	20						
	• кишилар ташвиши ҳақида ўйлаши	21						
	• ташаббускорлиги	22						
	• новаторлиги	23						
	• иш тажрибаси	24						
	• техника ва технология соҳасини билиш даражаси	25						
	• иқтисодиёт соҳасини билиш даражаси	26						
	• бошқариш соҳасини билиш даражаси	27						
	• психологияни билиш даражаси	28						
	• социологияни билиш даражаси	29						
	• педагогикани билиш даражаси	30						
	• бажараётган иши соҳасидаги билимларни билиш даражаси	31						
	• умумий маълумоти	32						
	• маданиятлиги	33						
	• ўз маҳоратини оширишга бўлган интилиши	34						
	• қўл остидаги ходимлар малакасини оширишга муносабати	35						
	• соғлиғи	36						
	• иш қобилияти	37						
	• ўз қадрини билиши	38						
	• адолатлиги	39						
	• ҳалоллиги	40						
	• ўзини тута билиши, сабрлиги	41						
	• мураккаб, оғир вазиятдан чиқа олиш қобилияти	42						
	• киришимлиги	43						
	• ахлоқий барқарорлиги	44						
	• камтаринлиги	45						
	• ҳазилкашлиги	46						
	• мутахассис сифатида	47						
	• раҳбар сифатида	48						
	• тарбиячи сифатида	49						
	• инсон сифатида	50						

1 балл - жуда бўш раҳбар доираси.

2 балл - бўш раҳбар доираси.

3 балл - ўртача раҳбар доираси.

4 балл - яхши раҳбар доираси.

5 балл - жуда ҳам яхши раҳбар доираси.

Мазкур раҳбарнинг рейтинги ўртача 4,6 баллга тенг, яъни:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n} = \frac{102 + 57,5 + 48,0 + 20,0}{23 + 12 + 11 + 4} = \frac{227,5}{50} = 4,6 \text{ балл.}$$

Демак, бўлим бошлиғининг раҳбарлик маҳорати яхши раҳбар зонасидан юқорироқ чизикқа тўғри келади.

Юқори малакали ходимларга эга бўлган корхоналар ишда анча ютуққа эришадилар, айнан улар

касбий ўқитиш зарурлигини белгилайдилар. **Ходимларни ўқитиш** зарурияти қуйидаги ҳолларда туғилади:

- янги қабул қилинган ходимни ўқитиши;
- лавозими ўзгарган ходимни ўқитиши;
- малакасини, билим даражасини ошириши мақсадида ўқитиши;
- корхонадаги руҳий муҳитни ўзгартириши мақсадида ўқитиши;
- ишлаб чиқариши жараёнини ўзгартириши мақсадида ўқитиши;
- маҳсулот таркибини ўзгартириши мақсадида ўқитиши ва ҳ.к.

Ишчи ходимлар шогирд сифатида махсус академик коллежларда, мутахассис ходимлар эса олий ўқув юртларида тайёрланади. **Ўқитиш:**

- икки ҳафтали ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда;
- икки йиллик ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда;
- махсус тайёрланган комплекс дастур асосида;
- раҳбарлар кучи билан;
- махсус топириқлар билан;
- турли корхоналарга стажировкага жўнатиши йўли билан;
- чет элларга ўқитишига юбориши йўли билан;
- семинар ва конференцияларга жалб қилиши йўли билан амалга оширилади.

Ходимлар малакасини ошириш қуйидаги вазифаларнинг бажаралишини назарда тутади:

- қисман унутилиши мумкин бўлган билимларни тиклаш;
- фан-техника тараққиёти, ишлаб чиқариши, меҳнат ва боиқаришини ташиқил этиши тизимидаги ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган янги муаммоларни, янги иш услубларини ўрганиши;
- боиқарувни қайта ташиқил этиши ва қайта қуриши, меҳнатнинг жамоа турларини ташиқил этишининг тутани касбларини эгаллашни талаб этувчи ҳар хил шаклларининг ривожланиши муносабати билан ходимларни боиқа малакага тайёрлаш.

Бугунги кунда республикамиз мустақиллиги шароитида ходимларни ўқитиш жаҳоннинг энг ривожланган мамлакатларида ҳам олиб борилмоқда. Бу турдаги ўқитиш ҳам иккита мақсадни кўзлайди:

- республика учун зарур бўлган мутахассисликлар бўйича жаҳон талабларига жавоб берадиган ходимларни тайёрлаш;
- мутахассис ходимларни, илгор хорижий давлатлар олий ўқув юртларида замонавий билимларни эгаллаш.

Бу каби мутахассис ходимлар Мустақил Ўзбекистонимизнинг иқтисодиётини, фан ва техникасини, ишлаб чиқаришини жаҳон талабларига жавоб берадиган қилиб тараққий эттириш учун жуда ҳам зарур.

9.5.6. Ходимларни қисқартириш жараёнларини боиқариш

Ходимларни қисқартириш қуйидаги жараёнларни боиқариш орқали амалга оширилади:

- асосий вазифаларни аниқлаб олиши;
- ишдан бўшаш сабабларини аниқлаш;
- ходимларни қисқартириши усулларини танлаш.

Ходимларни қисқартиришдан олдин дастлаб:

- кадрлар қисқартирилишининг истиқболдаги режаси тузилади, яъни прогноз қилинади;
- қисқартириладиган номзодлар аниқланади;
- ишдан бўшатиши оқибатлари баҳоланади.

Сўнгра ишдан бўшаш сабаблари аниқланади, яъни ишдан бўшаш:

- ишлаб чиқариши билан боғлиқми;
- иқтисодий қийинчиликлар билан боғлиқми;
- меҳнат интизомини бузганлиги учунми;
- мавсумийлик билан боғлиқми;
- оилавий сабаблар биланми;
- ихтилофлар, низолар, изволар билан боғлиқми;
- корхонадаги муҳитнинг ёмонлиги билан боғлиқми ва ҳоказо.

Сабаблар аниқлаб бўлингач, шуларга мос равишда қисқартириш усуллари танланади ва қарорлар қабул қилинади. Шундай усулларнинг айримларини келтирамиз:

- қўшимча ёлланадиганларни тўхтатиш;
- ўз хоҳиши билан ишдан бўшайдиганларга рухсат бериш;
- муддатдан олдин нафақага чиқадиганларга имтиёзлар бериш;
- **“қўрқитиш тактикаси”**ни қўллаш. Ходимлар рейтингини эълон қилиш ва бу рейтинг

натижаларини ишдан бўшатиш шартлари билан боғлаш;

▪ ишдан бўшатишини иш якуни билан боғлаш. Агар ходим зиммасидаги мажбуриятни бажармаган бўлса, у ҳолда у ишдан бўшатилади.

Айтиш мумкинки, ишдан бўшатиш айрим ҳоллардаги салбий ахлоқу чунончи, ўғирлик ва ичкиликбозлик содир этилганда ҳам тўғри ҳисобланади, бундай ҳолда корхона ходимини огоҳлантириши мақсадга мувофиқдир. Ишни эплашга ноқобиллик (хизматга чала мувофиқлик) беҳабарлик ёки соғлиғи ёмонлиги учун ишдан бўшатиш асосли деб топилиши мумкин, аммо бунда муайян шартларга, албатта риоя қилиш, ходимнинг сўнгги уриниш тарзида ўз вазларини айтиш ҳуқуқига қулоқ солиш зарур.

9.5.в. Ходимларни бошқаришда сарфланадиган харажатларни аниқлаш

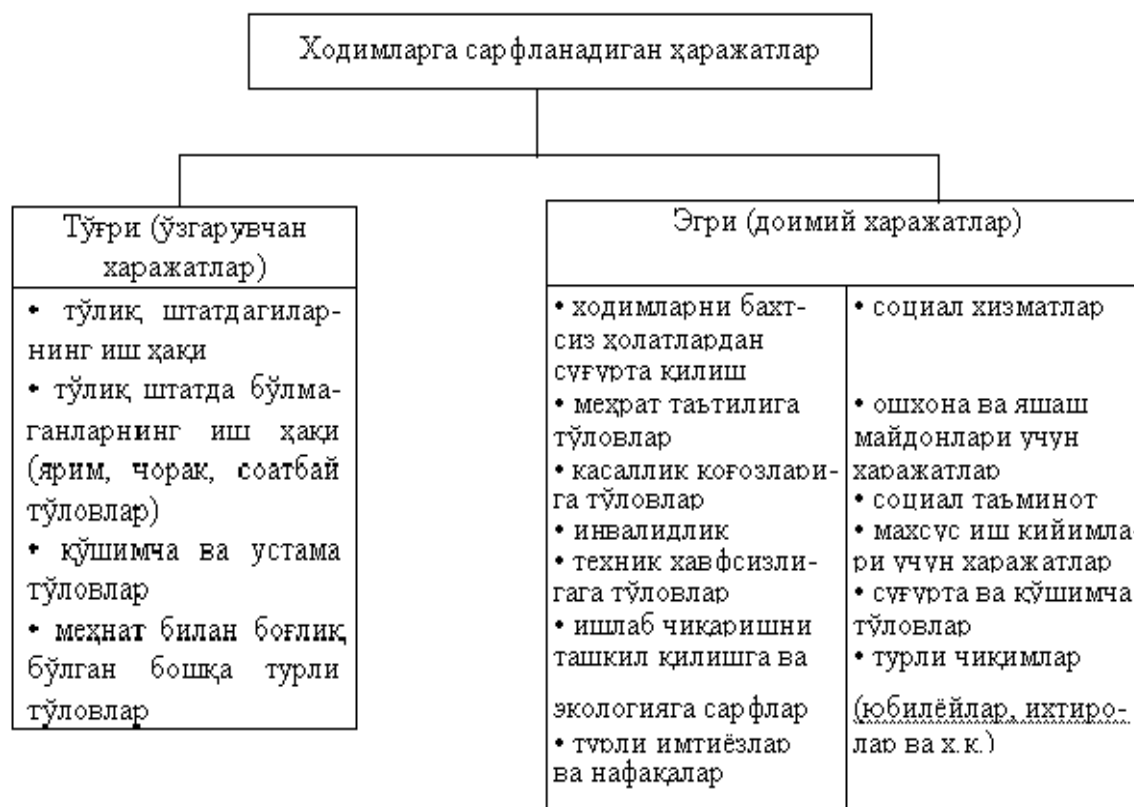
Кадрлар сиёсатида ишчи кучини ёллашга талаб қилинадиган харажатларни аниқлаш энг муҳим вазифалардан биридир. Ишчи кучини ёллашга сарфланадиган харажатлар тўғри ва эгри харажатлардан ташкил топади (45-чизма).

Бошқариш учун у ёки бу турдаги харажатларнинг аниқ йўналишини билиш ўта зарурдир. Шу нуқтаи назардан ходимларни бошқаришда сарфланадиган харажатларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин.

1. Иш ҳақига сарфланадиган харажатлар:

тўловлар:

- асосий иш ҳақи;
- мукофотлар;
- иш вақтидан ташқари ишланган вақт учун тўловлар;
- кўрсатилган хизматлар учун тўловлар ва ҳоказо.



45-чизма. Ходимларга сарфланадиган харажатларнинг тахминий таркиби.

тўғри қўшимча имтиёзлар:

- нафақалар;
- ҳаётни суғурта қилиш;
- таътил учун тўловлар;
- текин овқатланиш ва транспорт харажатлари;
- дивидент учун ажратмалар ва ҳоказо.

қонун билан ўрнатилган харажатлар:

- миллий суғурта ва нафақа фонди учун сарфлар;
- умумий таълим учун ажратмалар (стипендиялар кўринишида);
- ишга ёлловчи жавобгарлигини суғурталаш ва ҳоказо.

2. Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилиш учун харажатлар:

- эълон учун харажатлар;
- реклама учун тўловлар;
- турли кузатиш ва сўровлар учун сарфлар;
- тиббий текширишлар учун харажатлар ва ҳоказо.

3. Ўқиш учун харажатлар:

- ўқувчи ва устозлар учун сарфлар, уларнинг иш ҳақи;
- ўқитиш дастурларини қўллаб-қувватлашдаги сарфлар;
- ўқув дастгоҳлари, материаллари ва хоналари учун тўловлар ва бошқалар.

4. Яшаш жойини ўзгартиришда зарур бўлган харажатларни қоплаш:

- ётоқхона учун тўловлар;
- бир жойдан иккинчи жойга кўчиш учун кетган харажатлар;
- уй қурилиши учун ёрдам харажатлари ва ҳоказо.

5. Ишдан бўшатиш учун талаб қилинадиган харажатлар:

- итатларни қисқартириш учун ҳукумат томонидан ўрнатилган тўловлар;
- бошқа тўловлар.

6. Маъмурий бошқарув харажатлари.

9.5.г. Ходимларни бошқариш самарадорлигига эришиш усулари

Ходимларни бошқаришдан мақсад уларнинг фаолиятини корхона фойдасини оширишга йўналтиришдир. Бу вазифа раҳбарнинг ходимларга қайси усуллар билан таъсир кўрсатишига боғлиқ. Ана шу усулларнинг айримларини, уларнинг қай тартибда жорий қилинишини ва шу туфайли қандай натижаларга эришиш мумкинлигини қуйидаги жадвалда келтирамиз (44-жадвал).

44-жадвал

Ходимларни бошқаришда таъсир қилиш усуллари корхона даромадига бўлган таъсири

№	Таъсир қилиш усуллари	Жорий қилиш воситалари	Натижалар, самара ва самарадорлик
1.	Меҳнат интизомини мустаҳкамлаш	<ul style="list-style-type: none">• Меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва назорат қилиш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш• Меҳнат интизомини бузганлар учун жазолаш тизимини жорий қилиш	<ul style="list-style-type: none">• Сабабсиз ишга чиқмайдиганлар сони қисқаради• Ишга кечикишлар барҳам топади• Шахсий манфаати учун иш вақтидан фойдаланиш ҳолатларга чек қўйилади

2.	Унумсиз иш вақтини йўқотиш	<ul style="list-style-type: none"> • Иш жойлари ва иш жараёнини таҳлил қилиш • Иш жойларини илмий лойиҳалаштириш 	<ul style="list-style-type: none"> • Ҳар бир иш жойида меҳнат унумдорлиги ошади
3.	Ходимлар қўнимсизлигини минималлаштириш	<ul style="list-style-type: none"> • Жамоада қулай, маъқул руҳий муҳитни яратиш • Соғлом инсоний муносабатларни амалиётга жорий қилиш 	<ul style="list-style-type: none"> • Ишга қабул қилиш ва ўқитиш билан боғлиқ ҳаражатлар камаяди • Ишчан атмосфера яратилади ва ишидан қониқиш кучаяди
4.	Ходимлар иш ҳақини рақобатбардош даражада ушлаш, социал дастурлар пакетини сақлаш	<ul style="list-style-type: none"> • Мутахассислар меҳнат бозорини таҳлил қилиш • Уларнинг иш ҳақи даражаларини таҳлил қилиш • Рақобатдошларнинг социал дастурларини таҳлил қилиш • Тегишли социал дастурларни ишлаб чиқиш ва уни раҳбариятга тақдим этиш. Уни жорий қилиш ва назорат қилиш 	<ul style="list-style-type: none"> • Қўнимсизлик даражаси пасаяди • Корхонада жамоа манфаати руҳи шаклланади • Ходимлар томонидан корхона фаолиятига баҳо бериш кучаяди • Ишга “ёпишиш” зўраяди • Меҳнат унумдорлиги ошади • Хизмат кўрсатиш сифати ошади
5.	Ходимларни ўқитиш ва қайта ўқитишни тўғри ташкил этиш	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимларни мунтазам аттестациядан ўтказиш, уларни иш фаолиятларига баҳо бериш • Ўқув юртларидаги ўқув дастурларини ва ўқитиш савиясини таҳлил қилиш • Ўқитиш учун шартномалар тузиш • Режалаштириш ва назорат • Ўқиш учун шароит яратиш 	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимлар олдида корxonанинг обрўси ошади • Меҳнат унумдорлиги ошади • Мижозларга хизмат кўрсатиш маданияти ошади • Хато учун тўланадиган жарималар камаяди • Хужжатларни расмийлаштиришда йўл қўйиладиган хатолар камаяди
6.	Ходимларни соғлиғи ва уларнинг меҳнат қилиши учун хавфсиз шароитни яратиш	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимларни мунтазам равишда даволанишларини таъминлаш • Соғломлаштириш муассасаларига бепул юбориш • Ходимлар саломатлигини яхшилаб бориш дастурларини ишлаб чиқиш • Уларни жорий ва назорат қилиш 	<ul style="list-style-type: none"> • Ишга вақтинчалик қобилиятсизлик сабаби билан таътил олишлар сони қисқаради • Ходимларни касал бўлиш ҳоллари камаяди • Корхонада ҳамжихатлик кучаяди • Корxonанинг обрўси ходимларнинг қўз олдида ошади • Меҳнатга қобилиятлилик даражаси ошади

7.	Ишга фақат лойиқ ходимларни қабул қилиш	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимлар фаолиятини таҳлил қилиш • Аттестация қилиш • Бўлимлар, лавозимлар низомини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш • Лавозимга бўлган аниқ физиологик, руҳий ва малакавий талабларни ишлаб чиқиш • Ишга қабул қилинадиган номзодларни чуқур таҳлил қилиш 	<ul style="list-style-type: none"> • Ҳар бир иш жойида меҳнат унумдорлиги ошади • Мижозларга хизмат кўрсатиш савияси ошади • Хужжатларни расмийлаштиришда йўл қўйиладиган хатолар камаяди • Унумли ишлаш учун жамоада қулай руҳий муҳит яратилади
8.	Ходимларни рағбатлантириш ва уларни қўллаб-қувватлаш	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимларнинг ғоя, тақлифларини, уларнинг қайси бирини жорий қилинишини, қайси бирини рағбатлантириш лозимлигини таҳлил қилиш • Юқори малакали мутахассислар иштирокида жамоа кенгашини ўтказиш 	<ul style="list-style-type: none"> • Меҳнат унумдорлиги кескин ошади • Рақобат шароитида корхонанинг мавқеи мустаҳкамланади • Янги мижозлар сони кўпаяди • Корхонанинг обрўси ходимларнинг кўз олдида ошади

Назорат саволлари

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

Таянч иборалар

Ишлаб чиқаришни бошқариш. Корхонани бошқариш. Бошқарилувчи. Бошқарувчи. Маҳсулот сифатини бошқариш. Сифатли товар. Сифат менежменти. Сифатни назорат қилиш.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менеджмент. Учебник. – М.; 2003 (с. 1-21).
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менежмент. Учебник. – М.: Экономика, 2003
7. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001, 705 б.
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
9. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.-160 б.
10. Иваньков А.Е., Иванькова М.А. Менеджмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.
11. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро и макроуровень: Учеб. пособ. -

М.: Дело, 2007. - 440 б.

12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.

13. www.morozov.ru – Россия Менежмент ва бозор академиясининг расмий сайти.

14. www.edu.ru

15. www.som.pu.ru

16. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент.

9-БОБ. МЕХНАТ ЖАМОАЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРИШ

9.1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси

9.2. Ходимларни бошқариш тизими

9.3. Ходимларни бошқариш тамойиллари

9.4. Ходимларни режалаштириш

9.5. Ходимларни бошқариш самарадорлиги

9.1. Меҳнат жамоаларини бошқариш тушунчаси

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

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

-инсон ресурсларини бошқариш;

-ходимларни бошқариш.

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

13-Жадвал. Инсон ресурсларини бошқаришдаги фаолият турлари

Фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Қандай функциялар бажарилади	Бажарилиши тўғрисида қимга маълумот берилади
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик ёндошув)	-Мутлоқ янги вазифаларни ечишга -Глобал, узок муддатли вазифаларни ечишга	-Инсон ресурсларини режалаштириш -Шахсий қобилият ва малакани ошириш -Корхонанинг ходимларга сарфланадиган ҳаражат доирасида ходимлар учун ҳаражатларни режалаштириш	Корпорация Президентига
Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	-Маъмурий аралашувга зарурият туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга	-Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш -Меҳнат мотивациясини бошқариш -Техника хавфсизлигини назорат қилиш -Низоларни ҳал қилиш	Корпорация вице-президентига

Ходимларни бошқариш деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (мўътадил) фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий

тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

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

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

9.2. Ходимларни бошқариш тизими

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

14-Жадвал. Ходимларни бошқариш тизими

Т/р	Тизим ости тизимлари	Бошқариш объектлари
1.	Иш шароити	-мехнатнинг руҳий-физиологик талабларига риоя қилиш; -мехнат эргономикаси талабларига риоя қилиш; -мехнат муҳофазаси ва техника хавфсизлигини таъминлаш; -табиатни муҳофаза қилиш ва ҳқ.
2.	Мехнат муносабатлари	-шахсий ва гуруҳлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш; -раҳбарлар муносабатларини таҳлили қилиш ва мувофиқлаштириш; -ишлаб чиқаришдаги ихтилофлар, низолар, асаббузарликларни бошқариш; -касаба уюшмалари билан ўзаро муносабатларни бошқариш ва ҳқ.
3.	Кадрларни ҳисобга олиш ва расмийлаштириш	-ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, бир жойдан иккинчи жойга ўтишларини расмийлаштириш; -кадрлар бошқарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш; -касбий йўналишларни аниқлаш; -бандликни таъминлаш.
4.	Ходимларни режалаштириш ва ходимлар маркетинги	-ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш; -кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш; -мехнат бозорини ўрганиш, ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш, рекламани уюштириш; -корxonани кадрлар билан таъминловчи ташқи манбаалар билан алоқасини ўрнатиш; -вакант (бўш) жойларга номзодларни аниқлаш ва баҳолаш; -кадрларни жорий баҳолаб бориш.
5.	Кадрларни ривожлантириш	-кадрларга иқтисодий ва техникавий билимлар бериш; -қайта тайёрлаш ва малака ошириш; -заҳирадаги кадрлар билан ишлаш; -амал ва мартабани назорат қилиш ва режалаштириш; -янги ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик кўникмаларини таъминлаш
6.	Мехнатни рағбатлантириш воситаларини такомиллаштириш	-мехнат жараёнларини меъёрлаштириш ва тарификациялаш; -иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш; -маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш; -фойда ва капиталга қатнашиш ҳиссасини ишлаб чиқиш; -мотивация ва уни бошқариш
7.	Ҳуқуқий хизмат	-мехнат муносабатларидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш; -ходимларни бошқаришга тааллуқли, фармойишли ҳужжатларни келиштириш; -хўжалик фаолиятидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш;
8.	Ижтимоий тузилмани ривожлантириш	-умумовқатланиш муассасаларини бошқариш; -коммунал хўжалик соҳасини бошқариш;

		-жисмоний тарбия ва маданиятни ривожлантириш; -соғлиқни муҳофаза қилиш ва ҳордиқ чиқаришни таъминлаш; -болалар муассасалари билан таъминлаш; -ижтимоий низоларни бошқариш; -халқ истеъмол моллари ва озиқ-овқат маҳсулотларининг сотилишини таъминлаш
9.	Бошқаришнинг ташкилий таркибини ишлаб чиқиш тизими	-бошқаришнинг шаклланган ташкилий таркибини таҳлил қилиш ва лойиҳалаштириш; -штатлар рўйхатини ишлаб чиқиш; -бошқаришнинг янги ташкилий таркибини тузиш.

9.3. Ходимларни бошқариш тамойиллари

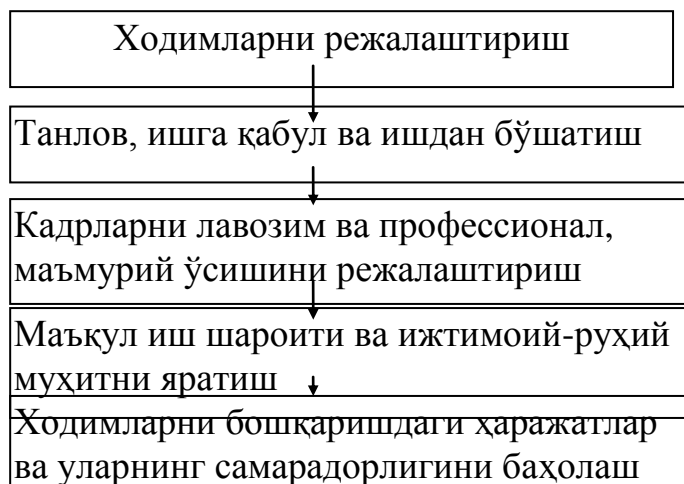
Ходимларни бошқариш икки гуруҳдан иборат тамойилларга асосланади.

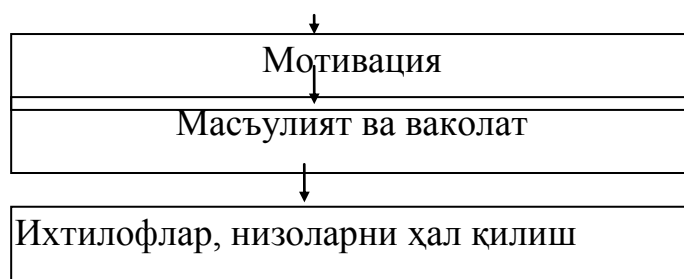
Ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг у ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади. Масалан, илғорлик тамойили корхона доирасидаги бошқарув тизимининг чет эл ёки маҳаллий илғор корхоналар бошқарув тизимига мос келадими, замон талабига жавоб берадими ёки йўқми деган саволга жавоб берса, мувозийлик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

15-жадвал. Ходимларни бошқариш тамойиллари

Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойиллари	Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари
1.	Самарадорлик	1.	Концентрация
2.	Илғорлик	2.	Ихтисослаштириш
3.	Истиқболлилик	3.	Мувозийлик (параллелность)
4.	Комплекслилик	4.	Ихчамлик (адаптивность)
5.	Тезкорлик	5.	Изчиллик (преественность)
6.	Оптималлик	6.	Узлуксизлик
7.	Оддийлик	7.	Бир меъёрлилик
8.	Илмийлилик	8.	Технологик бирлик
9.	Кўп бўғинлилик	9.	Бадастирлик (комфортность)
10.	Автономлик	10.	Бошқаришда коллегиялик
11.	Барқарорлик		
12.	Кўп қирралилик		
13.	Режалилик		
14.	Рағбатлантирувчи		
15.	Танлаш ва жой-жойига қўйиш		
16.	Самарали бандлик		

Корхонада банд бўлган барча ходимлар икки тоифадан иборат: ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар ва бошқарувчилар (раҳбарлар, мутахассис-менежерлар). Ходимларни, яъни инсон омилини бошқариш қуйидаги жиҳатларни бошқаришни ўз ичига олади (6-чизма).





6-Чизма. Меҳнат ресурсларини бошқариш чизмаси

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

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

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

9.4. Ходимларни режалаштириш

Ходимларни режалаштириш - бу инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашдир. Бу жарараён уч босқичдан иборат (7-чизма).

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

7-Чизма. Ходимларни режалаштириш

Мавжуд ходимларни баҳолашда, энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи омилларга, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни нқаратмоқ лозим. Зеро, меҳнат бозоридаги ҳолат кўп жиҳатдан қуйидагиларга боғлиқ:

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

Ички омилларни баҳолаш учун қуйидаги маълумотлар таҳлилини бажармоқ зарур:

-доимий банд бўлган ходимлар сони, фамилияси, яшаш жойи, ишга қабул қилинган вақти ва ҳк.;

-ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ногиронлар, салмоғи, ишчи ва хизматчилар, ИТХ ва ҳк.);

-ходимлар қўнимсизилиги;

-иш кунининг давомлилиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси сменада ишлаши, таътилнинг давомлилиги ва ҳк.);

-иш ҳақи, унинг таркиби, қўшимча иш ҳақи, таъриф ёки таърифдан юқори тўлова ва ҳк.;

-давлат ёки ҳукуқий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган ижтимоий-маиший хизмат (ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган маблағ)лар.

Қайд қилинган ташқи ва ички омилларнинг таъсирида меҳнат бозоридаги вазият ўзгариб

туради ва шунга мос равишда меҳнат ресурсларига бўлган талаб ва таклиф кўлами аниқланади.

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

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

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

$$T_i = \sum q_i * H_i / \sum B_i$$

Бу ерда: T_i - i гуруҳидаги ходимларга бўлган талаб нормаси (касби, малака даражаси);

q_i - бир йилда i маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси;

H_i - i маҳсулотнинг бир бирлигига мазкур гуруҳ ходимининг сарфлайдиган иш вақти нормаси;

B_i - мазкур гуруҳдаги битта ходимга тўғри келган йиллик вақт фонди.

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

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

талаб > таклиф

бўлса, у ҳолда корхонага ишчи кучининг қўшимча манбааларидан қўшимча таклиф режалаштирилади. Бундай манбаа бўлиб - меҳнат нафақаси олувчилар, талабалар ва ўқувчилар ҳисобланади. Бундай вазиятда меҳнат биржаларининг фаолиятлари кучайтирилади ва такомиллаштирилади, бошқа ҳудудлардан қўшимча ишчи кучининг оқиб келиши рағбатлантирилади, ҳар бир ишсизнинг шахсий ҳисоби юритилади ва ҳк.

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

талаб < таклиф

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

Агар ишчи кучига бўлган талаб таклиф билан тенг, яъни

талаб = таклиф

мувозанатда бўлса, у ҳолда корхонада:

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

режалаштирилади.

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

9.5. Ходимларни бошқариш самарадорлиги

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

- Даъвогарларни, айниқса, ўзи тўғрисида қисқача маълумотларни тақдим этганларни билиб олиш учун иложи бўлган барча тадбирларни кўрмоқ керак.
- Очиқ берилган тавсияларга ортиқча ишонавермай, ўзингиз шахсан, суриштириб

билганингиз дуруст. Анча очик фикр олиш учун номзоднинг собик иш берувчисига кўнғироқ қилиш ёки у билан шахсан учрашиш лозим. Ўша раҳбарнинг мазкур ходимдан ажралаётганига қандай қараётганини эътибор билан кузатиш керак.

- Ҳар бир даъвогарнинг оилавий хотиржамлигини суриштириб кўриш лозим.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Аттестация жараёнида ходимларни малакасига, унинг бажараётган ишига ёки лавозимига лойиқлигига ҳолисона баҳо берилиши керак. Аттестация қилинаётган ходимнинг ишига баҳо беришда унинг режа топшириқларини бажаришдаги шахсий хизмати, меҳнат интизоми, ўз вазифасини сидқи дилдан бажариши кабилар инобатга олиниши зарур. ана шулар асосида

аттестация ўтказувчилар очик овоз бериш йўли билан қуйидаги баҳоларни бериши мумкин:

-бажараётган лавозимига лойиқ;

-ходим кўрсатилган нуқсонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса, бажараётган лавозимига лойиқ;

-эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

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

Қисқа хулосалар

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

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

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

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

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

Назорат саволлари

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

Таянч иборалар

Ходим. Инсон ресурсларини бошқариш. Ходимларни бошқариш. Функционал бошқарув. Ташкилий бошқарув. Ходимларни бошқариш тизими. Ходимларни бошқариш тамойиллари. Меҳнат ресурсларини бошқариш. Ходимларни режалаштириш. Ходимларни бошқариш самарадорлиги.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001, 705 б.
5. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
6. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.- 160 б.
7. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.

10-БОБ. МЕНЕЖМЕНТДА МОТИВЛАШТИРИШ

10.1. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти

10.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегияси

10.3. Мотивлаштириш назариялари

10.1. Мотивлаштириш тушунчаси мазмуни ва моҳияти

Русча-ўзбекча луғатда мотивация тушунчаси бирор иш ёки ҳаракатнинг юзага келишига сабабчи бўлган мотивлар, далиллар, исботлар, баҳоналар, важлар ёки сабаблар маъносида талқин этилади.⁴ Бу тушунча бевосита инсон омили билан чамбарчас боғлиқдир. Шу нуқтаи назардан:

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

Бошқача қилиб айтганда, мотивлаштириш - бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтириш. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади.

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

Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан бирга социал-ижтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, буларга билим олиш, маданий савияни ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узок умр кўриш киради. Айтилган эҳтиёжлар моддий шаклга эга бўлмаган ҳар хил хизматлар кўрсатиш орқали қондирилади. Умуман:

Эҳтиёж одамларни ҳаракатга интиштирувчи, қўзғатувчи мотивдир.

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

Масалан, мактаб ўқувчиси билан олимнинг, ёш йигит билан пенсионер чолнинг, деҳқон билан шахтёрнинг эҳтиёжи бир хил эмас. Ҳатто кишиларнинг жисмоний тузилиши ҳам эҳтиёжларда фарқларни ҳосил қилади. Айтайлик, гавдаси йирик, девқомат кишининг эҳтиёжи билан жуссаси кичик кишининг эҳтиёжи бир хил эмас.

Энг муҳими хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун хилма-хил фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади. Эҳтиёж орқали кишиларни мотивлаштириш жараёнини қуйидаги чизмада ифодалаш мумкин (46-чизма).



46-чизма. Эҳтиёж ва у орқали кишиларни мотивлаштиришни ифодаловчи модел.

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

Эҳтиёж чексиз ва турли-тумандир. Уни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳлаш мумкин (45-жадвал).

⁴ Русча-ўзбекча луғат. Т., “ЎзФА нашриёти”, 1953, 111-бет.

Эҳтиёжлар ва уларнинг турлари

T/p	Эҳтиёжни белгилари	гуруҳлаш	Эҳтиёжлар турлари
1.	Аҳамиятига қараб		<p>а) бирламчи (қуйи) эҳтиёжлар → физиологик эҳтиёжлар, яъни:</p> <ul style="list-style-type: none"> • озиқ-овқат • кийим-кечак • уй-жойларга бўлган эҳтиёжлар • хавфсизликка ва социал ҳимояга бўлган эҳтиёжлар <p>б) юкори даражадаги эҳтиёжлар → социал эҳтиёжлар, яъни:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ҳурматга • муҳаббатга • эътиқодга ва ҳоказоларга бўлган эҳтиёжлар → маърифат ва маънавиятга бўлган эҳтиёжлар → ўзликни англашга бўлган эҳтиёжлар
2.	Табақаланишига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • миллати • тарихи • географик жойланиши • жинси ва ёши • социал мавқеси бўйича эҳтиёжлар
3.	Тарихийлигига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • ўткинчи • ҳозирга • бўлғуси эҳтиёжлар
4.	Қониқиш даражасига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • тўла қониқтирган • қисман қониқтирган • умуман қониқтирмаган эҳтиёжлар
5.	Тарқалиш даражасига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • географик: умумий, регионал • социал: даромад бўйича табақаланиш, умумий, социал гуруҳ
6	Шаклланишига		<ul style="list-style-type: none"> • асосий • иккиламчи • *эгри, билвосита эҳтиёжлар
7.	Қайталанишига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • бир марталик бўлган • вақт-вақти билан, даврий, такрорланиб турадиган • доимий бўлган эҳтиёжлар
8.	Қўлланилишига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • фақат бир соҳа • бир неча соҳа • барча соҳага зарур бўлган эҳтиёжлар
9.	Жамиятнинг муносабатига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • салбий • нейтрал, турғун • ижобий эҳтиёжлар
10.	Истеъмол қилиш усулига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • яқка • гуруҳ • ижтимоий истеъмолга мўлжалланган эҳтиёжлар
11.	Ёши ва даромад даражасига қараб		<ul style="list-style-type: none"> • эластиклиги бўш бўлган эҳтиёжлар • эластиклиги юкори бўлган эҳтиёжлар (юкори даражадаги эҳтиёжлар)

Алоҳида шахс ва жамият нуқтаи назаридан эҳтиёжларни қуйидагича гуруҳлаш мумкин (45 а-жадвал).

45 а-жадвал

Эҳтиёжлар рўйхати

Т/р	Шахс учун	Т/р	Жамият учун
1.	Асосий эҳтиёжлар: • озиқ-овқат, кийим-кечак ва уй-жойга • дам олиш ва соғлиққа	1.	Асосий эҳтиёжлар: • меҳнатга • хавфсизликка • қўшимча маҳсулотга • бошқаришга
2.	Ижтимоий эҳтиёжлар: • ижодий меҳнатга • оила ва муҳаббатга • билим ва ахборотга • тоат-ибодатга, жасоратга • зурриётни давом эттиришга • тартиб ва барқарорликка • бўш вақт ва дам олишга • ўзликни англашга	2.	Ижтимоий эҳтиёжлар: • барқарорликка • ишончга • мустақил тараққиётга
3.	Рағбат ва талаблар: • моддий • социал • эстетик	3.	Рағбат ва талаблар: • замонавий ишлаб чиқаришга • маънавий-маърифий тараққиётга • раҳм-шафқатга

Жаҳон амалиётида мотивация воситасида унумли меҳнатга чорлашнинг турли назариялари мавжуд. Булар жумласига:

- “Х” (икс) ва “У” (игрик) назарияси;
- қутиши назарияси;
- боисий (гигиеник) тозаланиши назарияси;
- адолатлилик (ҳаққонийлик) назарияси;
- эҳтиёжлар устунлиги назарияси.

Эҳтиёжлар устунлиги назарияси негизида кишилар эҳтиёжларида кизиқишлари орқали уларнинг меҳнатларини мотивлаштириш ётади. Буни қуйидаги чизмадан кўриш мумкин (47-чизма).



47-чизма. Мотивлаштириш воситасида бошқариш усули.

Бу ерда,

1 - раҳбар бўйсунувчиларга эҳтиёж ва қизиқишларни четлаб таъсир кўрсатади (бу ерда



қарорларнинг бажарилиши ҳеч кимни қизиқтирмайди);

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

3 - бошқариш ўзаро таъсир остида амалга оширилади. Бу ерда қарорнинг бажарилишига ҳар иккала томон манфаатдор;

4 - таъсир қилиш фақат бўйсунувчиларнинг эҳтиёжи ва қизиқишига асосланади.

1, 2 ва 4-ёндашувлар раҳбар билан ходимлар ўртасида **қарши ҳаракат**га олиб келади. Натижада, раҳбар ва жамоа, раҳбар ва айрим ходимлар эҳтиёжлари ўртасида номувофикликнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади. Шу сабабли раҳбар мотивлаштиришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар ёрдамида амалга ошириши лозим.

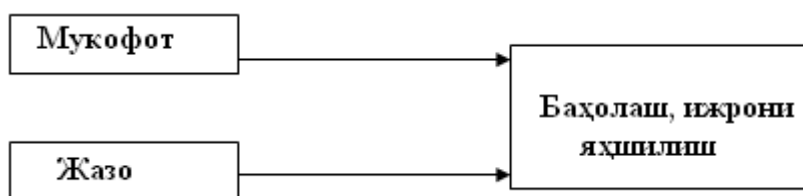
Эҳтиёжлар устунлиги назарияси ҳам раҳбарлардан бошқаришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар воситасида, яъни 3-ёндашув орқали амалга оширишни талаб қилади. Чунки бошқа (1, 2 ва 4) ёндашувлар қарши ҳаракат бўлиб, ходимлар ва жамоа билан раҳбарият ўртасида ихтилофларга олиб келиши мумкин.

10.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегиялари

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

- *оқилона (рационал) модел;*
- *инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели;*
- *комплекс мотивлаштириш модели.*

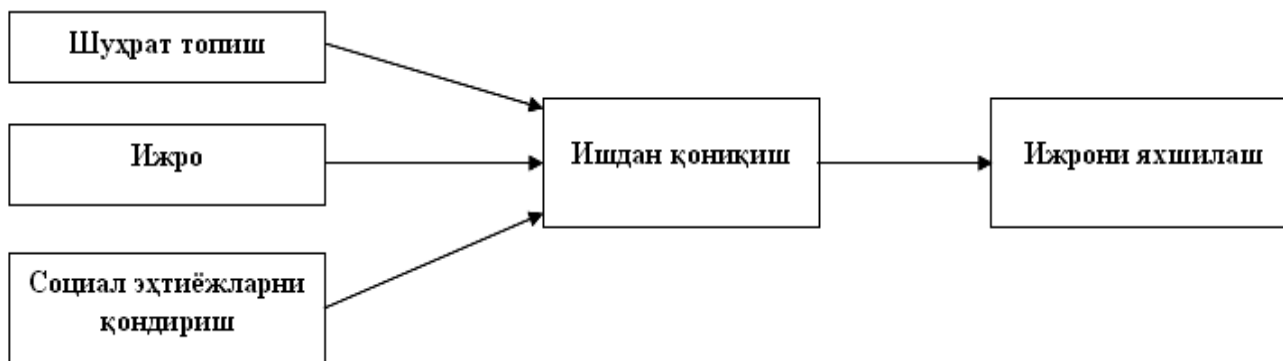
Оқилона (рационал) модел қуйидаги чизмага эга (47 а-чизма).



47 а-чизма. Мотивлаштиришнинг оқилона модели.

Бу ерда кишиларни мотивлаштириш учун молиявий дастак мукофот ва жазо қўлланилади. Бу “ширин қулча” ва “қамчи” тактикасидир. Баъзи ҳолларда бундай ёндашиш тўғри бўлар, аммо унинг самараси жуда қисқа бўлади. Бошқа ҳолларда эса у кишилар ўртасидаги муносабатга путур етказиб узоқ муддатга зарар етказиши мумкин.

Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели қуйидаги чизмага эга (48-чизма).

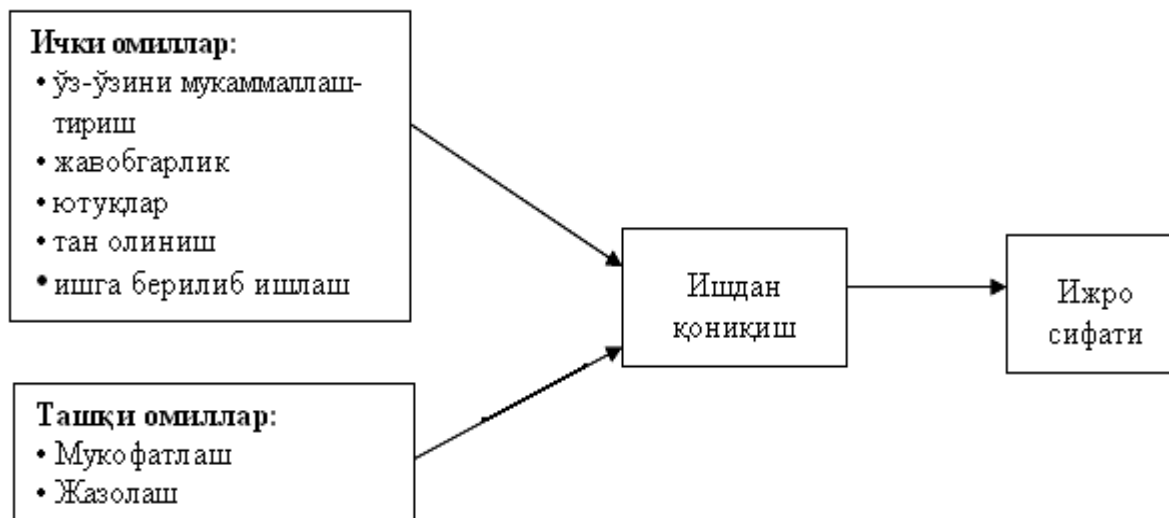


48-чизма. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели.

Бу моделнинг муаллифи америкалик руҳшунос Эмирсон Майо бўлиб, унинг негизида қуйидаги ғоя ётади.

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

Ўз-ўзини мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели қуйидаги чизмага эга (49-чизма).



49-чизма. Ўз-ўзини мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели.

Бу модел **Маслоу** ва **Хейберг** ёндошувларига асосланган бўлиб, узок муддатли мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафақат ички омиллар, , шунингдек, ташқи омиллар ҳам муҳим деб қаралади.

Мотивлаштириш стратегиясини танлашда учта ёндошув мавжуд:

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

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

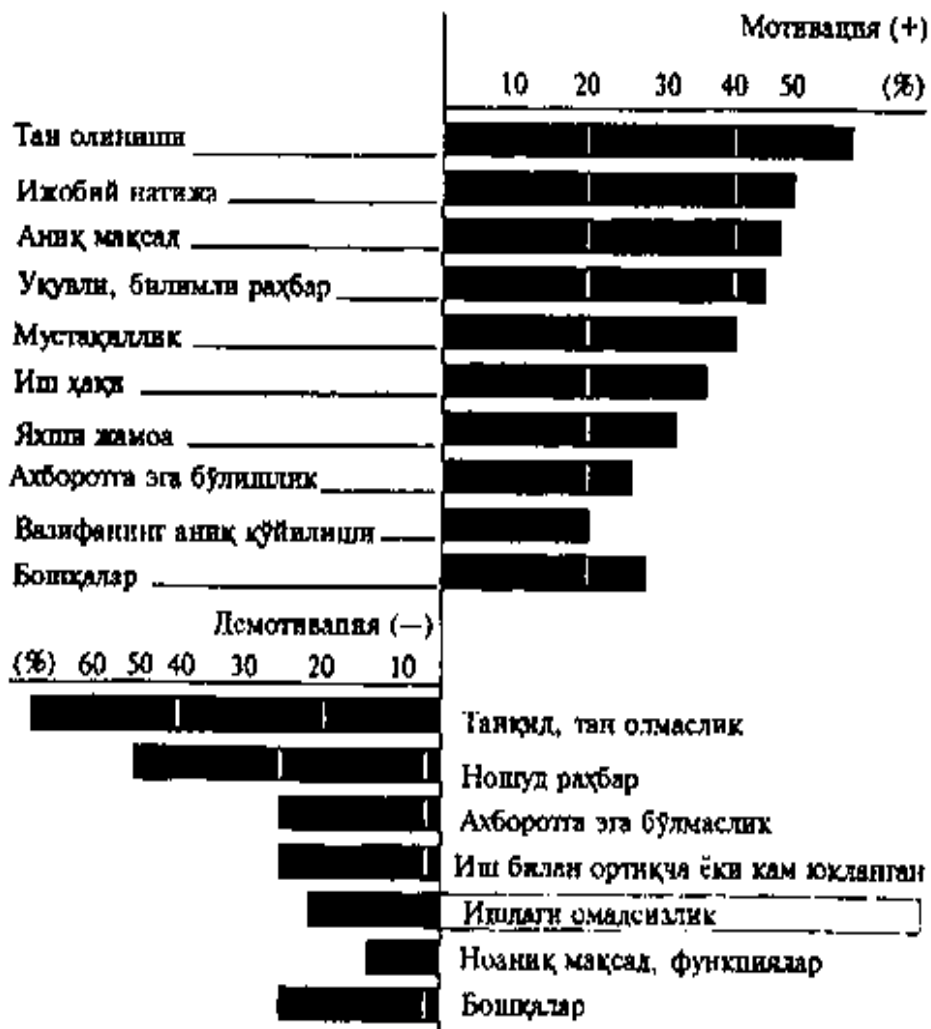
2. Иш орқали мотивлаштириш: ходимга уни қониқтирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юқори бўлади.

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

Мотивлаштиришнинг қуйидаги усуллари қўлланилади:

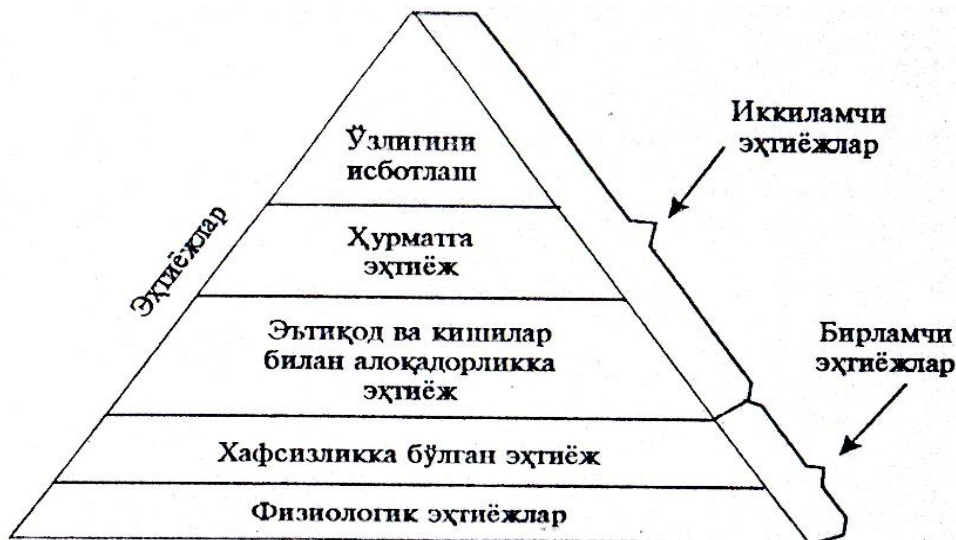
- *•пулни рағбатлантириши ва мукофотлаш сифатида ишлатиши;*
- *•жазолаш;*
- *•рақобатни кучайтириши;*
- *иш орқали мотивлаштириши;*
- *ютуқни тан олиши ва тақдирлаш;*
- *ходимларни ўқитиши ва юксалтириши;*
- *салбий таъсирни чеклаш ва меъёрлаш;*
- *гуруҳ меҳнатини мукофатлаш ва рағбатлантириши;*
- *ходимларни бошқариш ишларига жалб этиши ва ҳ.к.*

Қайд қилинган усуллар моҳияти турличадир. Буни қуйидаги 50-чизмадан кўришимиз мумкин.



50-чизма. Мотивация ва демотивация унсурларининг салмоғи.
10.3. Мотивлаштириш назариялари

Америкалик руҳшунос Абрахам Маслоу XX асрнинг 40-йилларида ўзининг эҳтиёжлар устунлиги назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишнинг 5 турига таянадилар деди. Унинг эҳтиёжлар иерархияси куйидаги кўринишга эга (51-чизма).



51-чизма. Мотивация босқичлари (А. Маслоу бўйича).

Биринчи ўриндаги эҳтиёжлар - бу базис эҳтиёжлар, яъни яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А. Маслоунинг фикрича, инсон, энг аввало ана шу базис эҳтиёжларини қондириш учун ишлайди. Базис эҳтиёжлар, яъни озиқ-овқатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйқуга бўлган эҳтиёж қондирилса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчлик, тартиб, ҳимояга бўлган эҳтиёж ҳам бирламчи босқичдаги эҳтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришиш эҳтиёжи иерархиянинг учинчи бўғинига киради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни социал эҳтиёжлар деб ҳам юритилади.

Хурматга бўлган эҳтиёж эҳтиёжлар пирамидасининг тўртинчи бўғинини ташкил қилади. Бу эҳтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олиншига бўлган эҳтиёж, яъни мавқе, нуфуз, шон-шуҳрат, муваффақият, диққат-эътибор. Ўзлигини исботлаш эҳтиёжи, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юқори даража яширин имкониятларнинг ҳақиқатга айланиши, нимага эришиш мумкин бўлса, шунга эришиш. Бу эҳтиёжлар шахснинг ўсишида ўз аксини топади.

А. Маслоу, одамлар - бу қонмаган эҳтиёжларини қондиришга интилувчи “очкўз махлук”лар, деган эди.

Бирламчи эҳтиёжлар қондирилгач, бошқа заруриятлар кишиларни юқори даражадаги эҳтиёжларга қараб ҳаракат қилишга мажбур қилади. Хўш, бу эҳтиёжларни қондириш учун раҳбар қандай усул ва ёндошувларни қўллаши керак. Шуларнинг айримларини қуйидаги жадвалда келтирамиз (46-жадвал).

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

Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси боисий тозаланиш (мотивационная гигиена) деб юритилиб, унинг асосида қониқиш келтирувчи меҳнат руҳий соғлом бўлишга ҳам ҳамкорлик кўрсатади, деган фикр ётади. У қуйидаги икки гуруҳ омилларга эътиборни қаратади (47-жадвал).

46-жадвал

Юқори даражадаги эҳтиёжларни қондириш усуллари

Т/р	Эҳтиёжлар	Эҳтиёжларни қондириш усуллари
1.	Ижтимоий эҳтиёжлар	<ul style="list-style-type: none"> • ходимларга шундай иш берингки, улар бир-бири билан алоқада бўлиш имкони бўлсин; • иш жойларида бирдамлик руҳи, муштарақлик туйғусини яратинг; • қўл остидагилар билан даврий кенгашларни ўтказиб турунг; • ноформал гуруҳларни “тинчиттиш”га ҳаракат қилманг, (агар унинг корхона мавқесига таъсири бўлмаса); • ходимларга корхона доирасидан ташқарида ҳам социал фаоллик қилишга имкон беринг.
2.	Хурматга бўлган эҳтиёж	<ul style="list-style-type: none"> • қўл остидагиларга мазмунлироқ ишни таклиф қилинг; • ходимларнинг эришган ютуқлари билан акс алоқани таъминланг; • ходимлар ютуқларини юқори баҳоланг ва рағбатлантиринг; • ходимларни мақсадни аниқлашга ва қарор қабул қилишга таклиф қилинг; • қўл остидагиларга ваколат ва ҳуқуқ беринг; • қўл остидагиларни амал пиллапоаялари сари кўтаринг.
3.	Ўзлигини исботлашга бўлган эҳтиёжлар	<ul style="list-style-type: none"> • қўл остидагиларнинг ўз имкониятларидан тўлиқ фойдаланиши учун уларнинг ўқишига шароит яратиб беринг; • қўл остидагиларга мураккаб ва муҳим иш беринг, токи улар бутун вужудини бериб ишласин; • қўл остидагиларнинг ташаббусини ривожлантиринг ва рағбатлантиринг.

Ишдан қониқиш омиллари

Т/р	Боисий омиллар (қониқмаслик манбалари)	Т/р	Мотивация (юқори қониқтириш манбалари)
1.	Корхона ва маъмурият сиёсати	1.	Ютуқларга эришиш
2.	Меҳнат шароити	2.	Хизмат пиллапоялари бўйича кўтарилиш
3.	Иш ҳақи	3.	Юқори масъулият
4.	Ишчилар билан ўзаро муносабат	4.	Натижани тан олиш ва қўллаб-қувватлаш
5.	Меҳнат хавфсизлиги	5.	Ижодий ва хизмат доирасида ўсиш имконияти
6.	Меҳнат интизомини назорат қилиш даражаси		

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

Герцберг назарияси Маслоу назариясига зид эмас, билъақс уни тўлдиради.

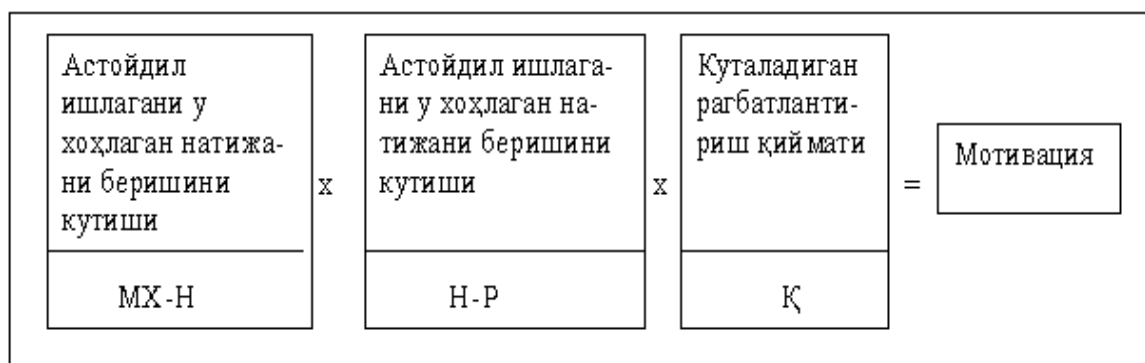
Кутиш назарияси америкалик руҳшунос **В. Врум** томонидан 1964 йилда ишлаб чиқилган. Унинг моҳияти шундаки, мотивация нафақат эҳтиёжни қондиришга, шунингдек, мақсадга эришиш учун танланган хоҳишга ҳам боғлиқ. Кутиш назариясида 3 та муҳим омилнинг ўзаро муносабати асосий ўринни тутади:

- меҳнат ҳаражатлари (МХ) билан натижа (Н) ўртасидаги фарқни кутиш (МХ-Н);
- натижа (Н) билан рағбатлантириш (Р) ўртасидаги фарқни кутиш (Н-Р);
- рағбатлантириш қиймати (Қ), яъни қониқишнинг ёки қониқмасликнинг нисбий кўрсаткичи.

Ҳар учала омил ўртасидаги боғланишни қуйидагича ифодалаш мумкин:

Мотивация (М) = (МХ-Н)(Н-Р)Қ

Бу боғланишни қуйидаги чизмада тасвирлаш мумкин (51 а-чизма).



51 а-чизма. Врумнинг мотивация модели.

Кутилган нарса қанчалик қониқишга олиб келса, шунчалик мотивация кучли бўлади. Бу деган сўз - эҳтиёж тушунчасидан ташқари раҳбар мураккаб, қийин ишга, астойдил ишлаганга яхши ҳақ

тўланадиган ва рағбатлангирдиган вазиятларни яратиши керак. **Кутиш назариясининг** моҳияти ҳам шуни тақозо этади.

Адолатлилиқ назариясига биноан кишилар ўзлари эришган рағбат даражасини шу тизимда банд бўлган бошқа кишилар эришган рағбат даражаси билан қиёсий таққослайди, яъни:

Индивидуал даромад	Бошқа шахс даромади
Индивидуал харажат	Бошқа шахс харажати

Дж. Адамс фикрича, харажат таркибида нафақат ходимнинг мазкур ишни бажаришга сарфлаган меҳнати, шу билан бирга унинг шу корхонада ишлаган иш стажи, малака даражаси, ёши, социал мавқеси кабилар ҳам инобатга олинади.

Агар барча баҳолашлар ва таққослашлар натижасида адолатсизликка йўл қўйилмаганлиги маълум бўлса, у ҳолда мотивация омиллари ижобий томонга ишлайди. Ўзгаларга қандай ёндошилган бўлса, унга ҳам худди шундай ёндошилса, бу ҳолда ходим кучига куч қўшиб, меҳнат қилади ва аксинча. Яъни агар ходим бу ерда адолатсизликка йўл қўйилганини сезса, рағбатлантиришда тенгсизлик бўлган бўлса, у ҳолда корхонада асаббузарлик ҳолати вужудга келиб, ихтилофларнинг содир бўлишига сабаб бўлади. Адолат тарозиси бузилган бўлади.

Кимки кўлидан келадиганидан ортиқчасига интилса, у адолатдан маҳрумдир.

Токи кишилар меҳнатига, қобилиятига, билим-заковатига яраша тақдирланмас эканлар, улар унумдорликни, интензивликни оширишга ҳаракат қилмайдилар. Корхонада ҳамжиҳатлик муҳити қарор топмайди.

Мотивлаштиришда **X (икс)** ва **У (игрик)** назариялари ҳам алоҳида ўринни тутаяди. Бу назарияларнинг муаллифи америкалик руҳшунос **Д. Мак Грегор** бўлиб, у бошқарувчи ва ходимларнинг меҳнатга бўлган муносабатини ифодалайди.

X (икс) назарияси бўйича ишчилар ишлашни хоҳламайди, жавобгарликдан қочади, улар табиатан ялқов, ишқекмас бўладилар. Шу боис уларни доимо туртиб, мажбурлаб, назорат қилиб, жазо билан қўрқитиб туриш керак. Шундагина улар корхона учун яхши ишлайдилар.

У (игрик) назариясида кишиларга ишониб, қобилиятларини ривожлантириб, улар ўзларининг фойдалилиги ва муҳимликларини ҳис қилишса, ишдан қониқиш ҳосил қилишса, шундагина корхонага катта фойда келтириш мумкин дейилади. Бу назария ходимнинг ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилишига ҳамкорлик кўрсатувчи:

- *хизматларнинг тан олинishi;*
- *хизматдаги ўсиishi;*
- *малакасининг ошиishi;*
- *масъулиятнинг юқорилиги* каби омилларни мотивацияга даъват этувчи омиллар деб талқин қилади.

Бу назарияга биноан, бошқарувчи кўрсатма берибгина қолмай, ҳар бир кишининг қобилиятини ишга йўналтиради. Ишнинг кўзини билган раҳбар ўз кўл остидагиларига ваколатлар ва қабул қилинган қарорларни бажаришда эркинлик беради.

Умуман раҳбар олдида қуйидаги икки мақсад туриши керак:

- *мотивация воситаларини яхшилаши йўли билан кўл остидагиларнинг норозилиқ даражасини пасайтириб бориши;*
- *ходимларнинг ташаббусиши уйғотадиган мотивациянинг кучли воситаларини қўллаб, уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондириши.*

Мотивациянинг ана шундай восита (регулятор)ларини қуйидаги жадвалда келтирамиз (48-жадвал).

48-жадвал

Мотивация регуляторлари

Т/р	Мотивация регуляторлари	Мотивация омиллари
-----	-------------------------	--------------------

1.	Ишчи кучи	<ul style="list-style-type: none"> • ихчам иш жойи • шовқиннинг паст бўлиши • эргономика, дизайн ҳолати • тоза, озодалик даражаси • ошхонанинг мавжудлиги ва ҳ.к.
2.	Рағбатлантириш	<ul style="list-style-type: none"> • яхши иш ҳақи • меҳнатига яраша адолатли рағбатлантириш • мукофот, дивидендларни бериб туриш • социал шароитларни яратиш (уй-жой, боғча, тиббий хизмат, текин овқатланиш, спорт ва маданий ҳордик).
3.	Хавфсизлик	<ul style="list-style-type: none"> • корхонага зарурлигини ҳис этиш • ҳурмат, касбдошлар ва раҳбарлар томонидан тан олинishi • жамоага бўлган яхши муносабат.
4.	Шахсий ўсиш, юксалиш	<ul style="list-style-type: none"> • ўқиш учун имконият • амалга кўтарилиш имконияти • масъуллиқ ва таъсир кучининг ўсиши • ташаббус, ўзини кўрсатиш ва синаш имконияти.
5.	Дахлдорлик хисси	<ul style="list-style-type: none"> • ишининг фойдалилигини ҳис этиш • корхона фаолияти, режалари ва истиқболи ҳақида ахборотларга эгаллигини • раҳбарият томонидан ходимлар фикрини ҳисобга олинishi.
6.	Қизиқиш ва ундаш	<ul style="list-style-type: none"> • мароқли, қизиқ, завқли иш • маҳоратни ўстиришни талаб қилувчи мураккаб иш • юксалувчи масъулият • рақобатга чорловчи самара • мароқли ва мураккаб мақсад.

Муваффақиятга интилувчи раҳбар ана шу регулятор ва омилларга асосланиб, ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган миқозларни ғалабага ишонтиради атрофига истиқболли ходимларни йиғиб, уларнинг ҳурматини қозонади, қўл остидагиларни севади, уларнинг муаммосини ўзининг муаммоси деб тушунади, ишни юқори даражада бажаришга тадбиркорлик билан киришади.

10.4. Мотивациянинг иқтисодий ва ноиқтисодий омиллари

Умуман меҳнат натижаларини рағбатлантиришда мотивациянинг қуйидаги иқтисодий ва ноиқтисодий усуллари қўлланилади (49-жадвал).

49-жадвал

Мотивациянинг иқтисодий ва ноиқтисодий омиллари

Иқтисодий омиллар	Ноиқтисодий (ташкилий ва маънавий) омиллар		
	Мақсадли омиллар	Меҳнатни бойитиш омиллари	Дахлдорликни ошириш омиллари

<ul style="list-style-type: none"> • иш ҳақи • тадбиркорлик фойдаси • турли имтиёз ва мукофотлар бериш, ёки: • жарима • мукофотдан махрум этиш ва ҳ.к. 	<ul style="list-style-type: none"> • ходимлар олдига улар фаолиятини юксалтирувчи аниқ ва равшан мақсадларни кўйиш 	<ul style="list-style-type: none"> • ходимларнинг иш фаолияти доирасини кенгайтириш • ходимлар меҳнатини бойитиш • мураккаб иш бериш • янада юқорирок босқичдаги иш бериш ва ҳ.к. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ижтимоий масалаларни ечишда ходимларга ҳал қилувчи овоз бериш • қарорларни қабул қилишда ходимларни жалб қилиш • ходимларга масъулият юклаш, ваколат бериш ва ҳ.к.
---	---	---	--

Мотивация - бу фақат мукофотларни тарқатиш эмас. Ўз хизмат вазифаларини бажара олмаган ёки меҳнат интизомини бузган ходимларни адолатли жазолаш ҳам уларни ўз фаолиятларини яхшилашга ундайди.

Қуйида немис олимлари **В. Зигерт** ва **Л. Ланглар**нинг меҳнатни ташкил қилиш ва уни мотивлаштириш бўйича таклифларини келтирамиз:

<ul style="list-style-type: none"> • ҳар бир ҳаракат, айниқса мазкур ҳаракатни бажарилишини талаб қилувчининг ҳаракати обдон ўйланган бўлиши керак; • кишилар ўз меҳнатидан завқ олиши керак, иши учун жавоб бериши лозим, натижа учун бирга курашиши даркор; • ҳар бир киши ўз иш жойида ўзини нимага қодир эканлигини кўрсатгиси келади; • кишиларнинг ўз ишларини такомиллаштириш тўғрисидаги фикрларини билиш лозим; • кишиларни ўзлигини англашга имкон бериш керак; • мақсадга эришишга ўз дахлдорлигини ҳис этган ходим янада кўпроқ куч билан ишлашга, ўзини кўрсатишга ҳаракат қилади; • яхши ишлайдиган кишилар ҳам моддий, ҳам маънавий томондан тан олинисига ҳақлидирлар;
<ul style="list-style-type: none"> • ҳар бир ходимга барча ахборотларга қира олиш ҳуқуқи бўлиши керак, бунинг устига тез бўлиши муҳимдир; • ходимларнинг иш фаолияти йўналишини ўзгартириш тўғрисидаги қарор уларнинг иштирокида, уларнинг тажрибаси, билимига асосланган ҳолда қабул қилиниши керак; • ўз-ўзини устидан назорат бўлиши керак; • иш жараёнида ходимлар янги билимларни ола билиши лозим; • ходимларнинг сувини сиқиб чиқариш эмас, балки уларнинг ташаббусларини қўллаб-қувватлаш даркор; • ходимлар ўз меҳнатларининг сифати тўғрисида ахборотга эга бўлишлари лозим; • ҳар бир ходим ўз-ўзига имконият борича хўжайин, бошлиқ бўлиши керак; • ҳар бир киши муваффақиятга интилади.

Қисқа хулосалар

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

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

Мотивация жараёни қандайдир (билиб ёки билмай орзу қилинаётган) эҳтиёжга бўлган етишмовчиликдан ёки қониқишнинг етарли, ёхуд умуман йўқлигидан бошланади. Сўнгра шу қониқишга эришиш учун мақсад сари ҳаракат қилинади. Эҳтиёжнинг қондирилиши даражаси

кишини келажак сари интилишини белгилаб беради. Агар у муайян нарсдан коникиш ҳосил қилса, у ҳолда кейинги мотив уни бошқа юқориқроқ эҳтиёжга рағбатлантиради.

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

Назорат саволлари

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

Таянч иборалар

Мотивлаштириш. Эҳтиёж. Мотивлаштиришнинг оқилона модели. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш. Комплекс мотивлаштириш. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси. Иш орқали мотивлаштириш. Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш. Мотивация босқичлари.

Асосий адабиётлар:

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б
4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менежмент. Учебник. – М.; 2003 (с. 437).
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.
7. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001, 705 б.
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
9. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.- 160 б.
10. Иванов А.Е., Иванова М.А. Менежмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.
11. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро и макроуровень: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2007. - 440 б.
12. www.morozov.ru – Россия Менежмент ва бозор академиясининг расмий сайти.
13. www.edu.ru
14. www.som.pu.ru

11-БОБ. БОШҚАРИШДА АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

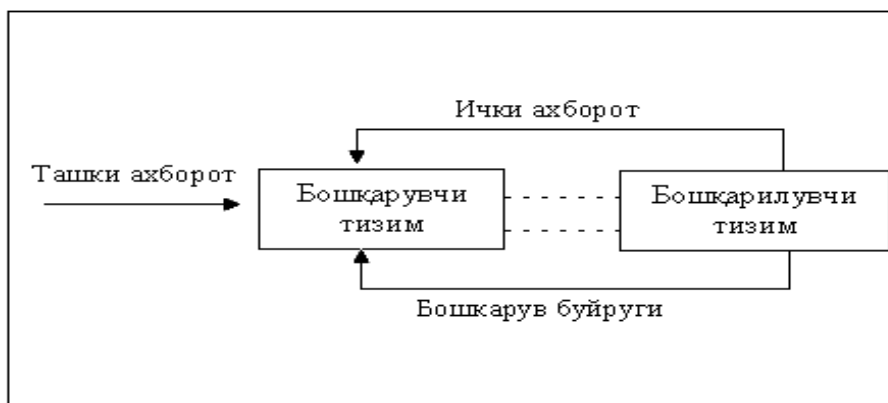
- 11.1. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли
- 11.2. Бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларга қўйилладиган талаблар
- 11.3. Бошқарув ахборотларини туркумланиши
- 11.4. Коммуникация ва коммуникацион жараён
- 11.5. Ахборот алмашув жараёнидаги муаммолар

11.1. Ахборот тизими тушунчаси ва уни бошқаришдаги роли

Ахборот бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни

амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади (70-чизма).



70-чизма. Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари.

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

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

- *иш ўринларига хом ашёнинг келиб тушиши;*
- *станок, усқуналарнинг ишлаши;*
- *ишчиларнинг ишлаб чиқариши нормаларини бажариши;*
- *тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;*
- *маҳсулотларни сотиши ҳақидаги ахборотлар.*

Ташқи ахборотлар, яъни:

- *юқори ташкилотлардан олинadиган фармойиши, қарор ва топшириқлар;*
- *маҳсулот истеъмолчилари талаблари;*
- *бошқа корхоналарнинг илгор тажрибалари;*
- *рақобатдошларнинг хатти-ҳаракатлари;*
- *бозорлардаги ҳолат, улардаги мувозанат;*
- *инфляция ва ишсизлик даражаси;*
- *бюджетга тўловлар ва ҳоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига киради. Булар ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.*

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

14.2. Бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларга қўйиладиган талаблар

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қуйидаги талаблар қўйилади:

- *ишончлилик;*
- *тушунарли, бир маънолилик;*
- *тезкорлик;*
- *тўлиқлик;*
- *тежамлилик.*

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, тезкорлик билан иш олиб бориши, вазият ўзгаришни ўз вақтида пайқаб олиш, ресурслар билан манёвр қила

олиши, ҳар бир конкрет шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар **ишончли ва мазмунли** ахборот олиб туриши лозим. Ортиқча, бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, ортиқча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

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

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

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Кеч берилган ахборотлар ўз қимматини йўқотади.

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

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

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

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

Ишлаб чиқаришни ва давлат бошқарувининг барча даражаларида мустаҳкам тесқари алоқа мавжудлиги характерлидир. Оддий бир мисол. Мамлакатимизнинг иқтисодий ва социал ривожланиши бўйича ишлаб чиқиладиган барча қонунлар, албатта умумхалқ муҳокамасига қўйилади, уларга меҳнаткашларнинг мулоҳаза ва истақлари ҳисобга олиниб, қўшимчалар ва ўзгартиришлар киритилади.

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

Тесқари алоқа - бу эшитганга, ўқиганга ёки кўрганга нисбатан акс таъсир ёки таъсирланиш таянчи. Бунда мазкур ахборотни олган шахс шу ахборотга бўлган муносабатини, тушунганлиги ёки тўлиқ тушунмаганлигини, қўллаб-қувватлаши ёки инкор этишини шу ахборотни юборган шахсга билдиради. Бундай алоқа ҳар иккала томоннинг бир-бирини қанчалик тушунганини билиш учун зарур.

Раҳбар берилган топширик ёки айтилган сўз ҳар доим бўйсунувчилар томонидан бирдек қабул қилинади, деб ўйламаслиги керак. Бундай хато фикрга борувчи раҳбар ўзини реал воқелиқдан узоқлаштиради. Тесқари алоқани самарали ўрнатмаган раҳбарнинг бошқарув фаолияти заифлашади ва инқирозга юз туғади.

Шов-шув ахборот алмашув жараёнида салбий таъсир курсатувчи унсурлардан ҳисобланади. Ахборотларни узатиш назарияси тили билан айтганда шов-шув — бу ғояни бузиб талқин қилишда намоён бўлади. Айтилган сўздан тортаб, то уни қабул қилингунгача бўлган масофадаги турли

тўсиқдар, шов-шувлар ахборотни кодлашқриш ва декодлаштириш, , шунингдек, раҳбар билан бўйсунувчи ўртасидаги алоқа жараёнига катта таъсир ўтказиши мумкин.

Шу сабабли шов-шувни ҳам эътиборсиз қолдириш мумкин эмас.

14.3. Ҳозирги даврда халқ хўжалигини бошқаришда ахборотнинг аҳамияти

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

Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлганлиги туфайли мазкур бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ахборотларни ўзига хос белгиларига қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликни бартараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради.

Туркумланганда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, , шунингдек,, уни тўплаш, узатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади. Барча ахборотларни куйидаги белгилар бўйича туркумлаш мумкин (56-жадвал).

56-жадвал

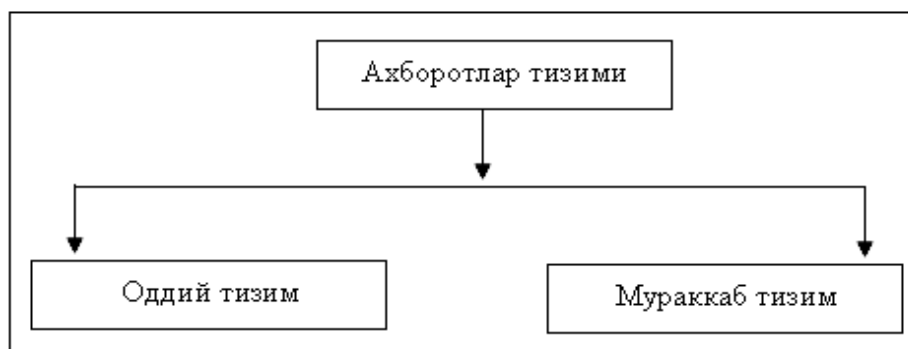
Ахборотлар турлари

Т/р	Туркумлаш белгилари	Гуруҳлар
1.	Мазмунига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • иқтисодий • ҳуқуқий • социал • техникавий • ташкилий
2.	Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • ички ахборот • ташқи ахборот
3.	Кимга мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • корхона учун • бўлим учун • цех учун • участка учун
4.	Барқарорлик характерига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • оддий ахборот • шартли-доимий ахборот • ўзгариб турувчи ахборот
5.	Фойдаланиш учун тайёрлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • дастлабки ахборот • оралик ахборот • якуний ахборот
6.	Даврийлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • сменали ахборот • суткалик ахборот • кварталлик ва ҳ.к. ахборот
7.	Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • директив ахборот • ҳисобот кўринишидаги ахборот • ҳисобга олиш бўйича ахборот • назорат қилиш бўйича ахборот
8.	Воқеаларнинг келиб чиқишини ақс эттириш вақтига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • тарихий ахборот • жорий ахборотлар • перспектив ахборотлар

9.	Мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • бир мақсадли ахборотлар • кўп мақсадли ахборотлар, яъни кўп муаммоларни ечишга мўлжалланган ахборотлар
10.	Мустақамлаш ва сақлаш имкониятига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • оғзаки ахборотлар • ёзма ахборотлар • овозли ахборотлар • тасвирли ахборотлар ва ҳ.к.
11.	Муҳимлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • ўта муҳим ахборот (қўрсатма, қўлланма) • муҳим бўлмаган ахборотлар ва ҳ.к.
12.	Тўлиқлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • тўлиқ, комплекс ахборотлар • тўлиқ бўлмаган ахборотлар
13.	Характерига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуал ахборотлар • функционал ахборотлар • универсал ахборотлар
14.	Ишончилигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> • ишончли ахборотлар • эҳтимолли ахборотлар

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

Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкин (71-чизма).



71-чизма. Ахборотлар тизими.

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

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

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада механизациялаш ва автоматлаштириш турлари кўйидагилардан иборат:

▪ **Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври.**

Бунда ахборот оддий механизмлардан фойдаланилган ҳолда бутунлай қайта ишланади.

▪ **Аралаш ахборот тизими.**

Бунда ахборотни механизациялашган ва автоматлашган қурилмалари ёрдамида ўзгартиришларга эришилади. Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

▪ **Ахборот-маълумот тизими.**

Бунда кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

▪ **Кузатув ахборот тизими.**

Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди. Кейинги иккала тизим асосан технологик жараёнлар тўғрисидаги ахборотларни қайта ишлаш учун қўлланилади.

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

Ҳар бир раҳбарнинг услуги кўп жиҳатдан қарор қабул қилиш учун зарур ва етарли ахборотни олиш ва ундан фойдаланишда унинг шахсий ишлаш услуги билан белгиланади.

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

Раҳбар суҳбатдошини шундай тинглай билиши лозимки, суҳбат натижасида иш ҳақида энг кўп даражада фойдали ахборот олиши керак. Бунга эса бошқаришнинг, айниқса ўз қўли остидагиларнинг фикрларига, сўзларига, таклиф ва танқидларига эътибор билан муносабатда бўлгандагина эришиш мумкин. Бўйсунувчи киши маълум ишини бевосита бажаради ва бу ишни бошқалардан кўра яхшироқ билади.

Шунинг учун раҳбар ўз қўл остидагилар билан суҳбат қилганида ўзи учун айниқса қимматли бўлган ахборотни олишни мўлжаллаши керак. Бунинг учун очиқ гаплашиш шартини яратиши лозим. Бегоналар бўлмаслиги лозим, телефон кўнғироқларини чеклаш ва ҳоказолар талаб қилинади.

Раҳбарнинг ёзишни билиши - бу фақат саводли ёза билиши эмас, балки фикрни қисқа ва раван, давлат тилида бадиий, содда баён қилиш демак. Раҳбарликда бу ўз қарорини бўйсунувчига етказиш услубидир. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ёзиш мумкин бўлган ҳамма нарсани ёзиб қўйиши керак, деган қоида амал қилади. Бу бўйсунувчига ёзилганларга қараб ўз хатти-ҳаракатини аниқ текшириб бориш, раҳбарга эса қарорнинг бажарилишини назорат қилиб туриш имкониятини беради.

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

14.4. Коммуникация

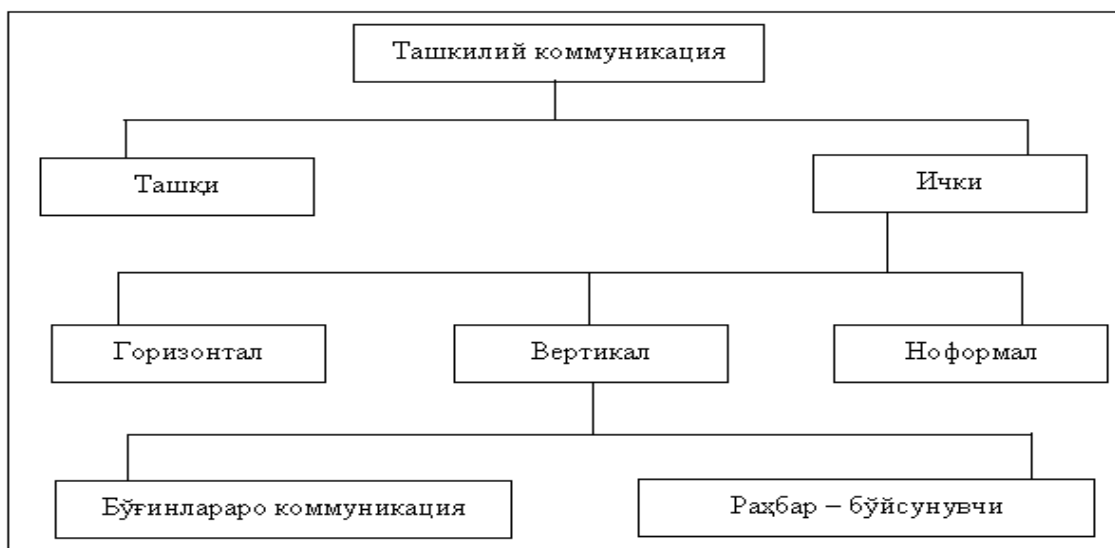
Коммуникация - бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашуви. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73 фоиз америкалик, 85 фоиз япон, 63 фоиз англиялик раҳбарлар коммуникация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

Умуман, ҳар бир раҳбар 50 дан 90 фоизгача вақтини коммуникацияга сарфлайди.⁵ Шу сабабли шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлигига, яъни:

- *кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;*
- *телефонда сўзлашув қобилияти;*
- *расмий ҳужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;*
- *мажлисларда қатнашиш маданияти* кабиларга боғлиқ.

Корхона (ташкilot) коммуникацияси - бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкilot ичидаги, шунингдек, унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам олади (72-чизма).

⁵ Мескон М.Х., Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1995, стр. 166.



72-чизма. Ташкилий коммуникациянинг таснифий схемаси.

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

Ташқи коммуникация - бу ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашуви. Ташқаридан келадиган ахборотлар, жумладан юқори бошқарув органлари, ҳокимият, вазирлик, кўмиталар, Вазирлар Маҳкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

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

Раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация - бу ташкилотда энг кўп учрайдиган ахборот алмашуви. Масалан, цех бошлиғи ёки мастернинг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада раҳбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, бўйсунувчиларга таъсир кўрсатиши, уларда қарорни яхшироқ бажариш учун ташаббус ва хоҳиш уйғотиши мумкин. Кўполлик билан бақариш, “сўкиниш”га ва ҳоказоларга асло йўл қўймаслик керак. Раҳбарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришига, қандай сўзлашига боғлиқ.

Ноформал коммуникация - бу раҳбар атрофидаги шов-шувлар, раҳбарнинг хизматга доир бўлмаган шахсий алоқалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви чегара доирасида бўлиши керак.

Коммуникацион жараён - бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

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

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

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

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

2. Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш. Бу ерда ахборотни жўнатувчи ўзининг ғоясини график ва чизмаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.

3. Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборот (хабар)ни узатиш. Кодлаштириш билан бир

қаторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофиқ равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шахобчаси ва бошқалар киради.

4. Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш. Декодлаштириш деганда, узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади. Агар бир томон ахборотни таклиф этса, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиқсиз сабабли, ахборот етказилгунча йўл-йўлакай турли шов-шувларга дуч келиб асл моҳиятини йўқотиш мумкин. Шу сабабли тесқари алоқа ҳам мавжуд.

5. Ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш. Бу босқичда ахборот узатувчи билан ахборотни қабул қилувчи ўз ўринлари билан алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобни шакллантиради.

6. Жавобни узатиш. Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди. Ҳозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида компьютерлар хизмат кўрсатмоқда. Улар ёрдамида ахборот тўпланади, дастурлар тузилади, маълумотлар банки ҳосил қилинади. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳалари учун ўта зарур.

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

- *идрок қилишидаги руҳий фарқ;*
- *маънавий (семантик) тўсиқ;*
- *новербал имо-ишоралар;*
- *филтрлаш;*
- *алоқа каналларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши;*
- *номақбул ташкилий структура (таркиб).*

Маълумки, кишилар бир хил маълумотни ўзларининг билим даражалари, ҳаётий тажрибалари, кизиқиш доиралари, эҳтиёжлари, **ҳиссий туйғуларининг** турличалигидан ўзларича турлича талқин қиладилар ва қабул қиладилар. Бу ўринда раҳбар билан бўйсунувчи ўртасидаги муносабат ҳам муҳим рол ўйнайди. Бир-бирига ишонч ва ўзаро бир-бирини англаш бор жойда ахборот кўлами кенгайди, уларнинг аниқлиги ошади, жавобгарлик ҳам бир хилда бўлади.

Маънавий (семантик) тўсиқ узатилаётган ахборотни кодлаштиришда қўлланилган белги (символ)ларнинг ахборотни қабул қилувчилар дидларига (уларнинг лавозимлари, мавқелари, менталитет, миллий урф-одатлари нуқтаи назардан) мос тушмаганлигида намоён бўлади.

Символ (белги)лардан ташқари ахборотлар билан алмашув чоғида **новербал**, яъни оғзаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чехра, савлат, важоҳат, товушнинг ўзгариб туриши кабилар ҳам бажарувчига айтиладиган сўз моҳиятини тубдан ўзгартирилган ҳолда етказилишига сабаб бўлиши мумкин. Руҳшуносларнинг фикрича, сўз билан айтиладиган ахборотнинг 90 фоизигача қисми сўз орқали эмас, балки нOVERBAL йўл билан қабул қилинар экан.

Филтрлаш - ахборотнинг истеъмолчига тез етиб бориши жараёнида уни ихчамлаштириш, нохуш “маълумотлар”дан тозалаш мақсадида ахборот соддалаштирилади, қайта ишланади, тегишли хулосалар чиқарилади. Бундан ташқари, қуйи бўғиндаги раҳбарлар, ўзлари хоҳламаган, аммо юқори бўғиндаги раҳбарлар билиши шарт бўлмаган ахборотларни юбормайдилар. Шу тариқа ахборотлар филтрланади.

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

Номақбул ташкилий структура ҳам коммуникацион жараёнда муаммо туғдирувчи омиллардан бири ҳисобланади. Қанчалик бошқарув бўғинлари кўп бўлиб, функциялар, вазифалар ва ваколатлар бир-бирини кўп такрорласа, шунчалик ахборотнинг манзилга етиб бориши секинлашади. Натижада, шу давр ичида ҳар бир бўғинда ўзига мақбул бўлган “тузатишлар” киритилади. Бу жараёнда бўлимлар ва бўғинларда содир бўладиган ихтилофлар ахборотлар алмашувига ва қарорларни қабул қилишга жиддий тўсиқларни яратади.

Ахборотни узатиш ва қабул қилиш кўп жиҳатдан самарали қулоқ солиш санъатига эга бўлиш

даражасига боғлиқ. Америкалик олим профессор **Кит Дэвис** самарали кулоқ солиш санъатининг 10 та қоидабини келтиради. Қоидаларни навбатма-навбат ўқиб, бир зум ўзингизни ҳоли тутинг. Юзма-юз гаплашаётган аниқ кишини кўз олдингизга келтиринг ва ушбу қоидаларга нечоғлиқ риоя қилганингизга баҳо беринг (57-жадвал).

Табиат одамга иккита кулоқ, аммо фақат битта тил ато этган. Оҳистагина айтмоқчи бўлсак, бу деган сўз - гапиришдан кўра кўпроқ эшитиш керак. Эшитиш учун иккита кулоқ зарур: бири - сўз моҳиятини қабул қилиш, иккинчиси - сўзловчи ҳиссиётини илиб олиш учун керак.

57-жадвал

Самарали кулоқ солишининг 10 қоидаси

Т/р	Қоидалар	Изоҳ
1.	Сўзлашдан тўхтанг	Гапира туриб кулоқ солиш мумкин эмас. Ҳар бир кишига шивирлаб, аммо, “ҳеч кимга овоза қилма” деган нақл бор.
2.	Сўзловчига ўзини эркин тутишига ёрдамлашинг	Гапирувчи кишига ўзини эркин тутиши учун шароит яратинг. Кўпинча бунини ҳал қилувчи муҳитни яратувчи деб аташади.
3.	Ўзингизни сўзловчига кулоқ солаётганингизни кўрсатинг	Ўзингизни манфаатдор эканлигингизни кўрсатинг ва шунга мос равишда ҳаракат қилинг. Сўзлашув жараёнида газета, журнал ўқиманг. Эшита туриб унга рад қилиш баҳоналарини изламасдан, балки уни тушунишга ҳаракат қилинг.
4.	Ғашга тегадиган ҳолатларни бартараф қилинг	Расм чизиб турманг, столга урманг, қоғозларни бир жойдан иккинчи жойга қўзғатаверманг, эҳтимол эшик ёпиб қўйилса, хонада сокинлик бўлади.
5.	Бардошли бўлинг	Вақтни аяманг. Сўзлагувчини бўлманг. Чиқишга зўр берманг, эшик томон қадам босманг.
6.	Сўзловчига ҳамдард бўлинг	Сўзловчини ўзингизнинг ўрнингизга қўйиб кўринг.
7.	Характерингизни сақлай билинг	Ғазабланган киши суҳбат мазмунига ноаниқлик киритиш пайида бўлади.
8.	Баҳсга ва танқидга йўл қўйманг	Бундай ҳол сўзловчини ҳимояга ўтишга мажбур қилади. У жим бўлиб қолиши ёки жаҳли чиқиши мумкин. Айнан баҳсда ғолиб чиқиб, бу билан ютқазган бўласиз.
9.	Саволлар беринг	Бу сўзловчини илҳомлантиради, у сизнинг уни кулоқ солаётганингизга яна бир бор иқроп бўлади. Бу олдинга жилишга ёрдам беради.
10.	Сўзлашдан тўхтанг	Биринчи маслаҳат ҳам шундан бошланган. Охири ҳам шу билан тугайди. Зеро, қайд қилинганларнинг барчаси шунга боғлиқ. Сиз гапиришдан тўхтамас экансиз, демак, самарали кулоқ солишни ҳам билмайсиз.

Қулоқ солишни истамайдиганлар асосли қарорлар қабул қилиш учун етарли ахборотни олишга муваффақ бўлмайдилар. Ўзингизнинг қулоқ солиш қобилиятингизни ўстириш ниятида бўлсангиз сўзлашувдан сўнг ўзингизга ўзингиз баҳо беришга ҳаракат қилинг. Бунинг учун шу жараёнда қайд қилинган 10 қоидага биноан қандай самарали иш қилганингизни ўзингиздан сўранг. Шундан сўнг қайси қоидалар устида ишлашингиз ва ўзингизни такомиллаштиришингиз аён бўлиб қолади.

14.5. Хужжатлар ва уларни юритишни ташкил қилиш

Хужжат - бу бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеалар, ҳодисалар, жараёнлар, фактлар тўғрисидаги ахборотларни махсус материалларда турли усуллар билан мустаҳкамлаш воситаси. Бошқача қилиб айтганда, хужжат - бу нарсанинг нималигини, миқдори, сифати ва шу қабиларни кўрсатувчи расмийлаштирилган иш қоғози ёки кимнинг кимлигини, машғулотини, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қоғози (паспорт, гувоҳнома, рейтинг дафтарчаси ва ҳ.к.).

Хужжатлаштириш деганда, бирор кимса ёки нарса ҳақидаги фикрни ёзиб, хужжат ҳолига келтириш, расмийлаштириш тушунилади.

Иш юритиш - бу корхоналарнинг ўз функция ва вазифаларини бажариш давомида хужжатлар устида олиб борадиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуаси. Бу жараён хужжатлаштириш, улар устида ишлаш усуллари ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларнинг энг муҳим шакли - бу ёзма ахборот, яъни хужжат. Хужжатли ахборот ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча жараёнларига сингиб кетади. Хужжатларсиз бошқаришнинг бирорта ҳам функцияси муваффақиятли амалга ошмайди. Барча бошқариш ходимлари у ёки бу тарзда хужжатли ахборотни қайта ишлашда банд бўладилар. Мутахассисларнинг анчагина қисми (бизнес режани тузувчилар, иқтисодчилар, бухгалтерлар, статистлар, конструктор-инженерлар, котибалар ва ҳоказолар) учун эса бу иш улар меҳнатининг асосий мазмунини ташкил этади.

Хужжатлаштириш ва иш юритишнинг аҳамияти иккита омил билан белгиланади.

Биринчидан, бошқарув меҳнатининг умумий ҳажмида иш юритиш операцияларининг салмоғи катта бўлиб, 30-60 фоизгача етади. Йирик ва ўрта корхоналарни бошқариш жараёнида минглаб хилма-хил хужжатлардан фойдаланилади. Ишлаб чиқаришга оид операцияларнинг аксарияти хужжатлаштириш ёрдамида бошланади, амалга оширилади, назорат қилинади, тартибга солинади ва ниҳоясига етказилади.

Иккинчидан, иш юритишнинг аҳамияти корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига, тезкорликка, бошқарув ходимининг меҳнатига, маданиятига, тежамкорлигига ва ҳоказоларга унинг бевосита таъсир ўтказиши билан белгиланади.

Иш юритиш ижрони таъсирчан назорат қилишда муҳим рол ўйнайди. Хужжатлар юридик аҳамиятга ҳам эга. Хужжатлаштириш ва иш юритишни яхши йўлга қўймай туриб, корхонани режали бошқариб бўлмайди.

Корхоналарда хилма-хил ва турли-туман хужжатлардан фойдаланилади. Уларни қуйидагича туркумлаш мумкин (58-жадвал).

58-жадвал

Хужжатларнинг турлари

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Хужжат турлари	
		Умумий	Махсус
1.	Объектига қараб	* Хизматга оид хужжатлар: • Лавозимли шахс имзолайди. • Объект-корхона.	* Шахсий хужжатлар: • ариза, хат, таржимаи ҳол. • объект – ходим. У ўз номидан ёзади ва имзолайди.
2.	Фойдаланиш жойига қараб	* Ички хужжатлар: • буйруқлар • актлар	* Ташқи хужжатлар: • хатлар • илтимосномалар

		<ul style="list-style-type: none"> • қўлланмалар • низомлар • ҳисоб ҳужжатлари ва ҳ.к. <p>Булар корхонанинг ички фаолияти учун қўлланилади.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • жавоблар • рекламациялар. <p>Бошқа корхоналар ва юқори органлар билан ёзишмалар.</p>
3.	Реквизитлар сонига қараб	<ul style="list-style-type: none"> * Оддий ҳужжатлар: • маълумотнома • илова хатлари <p>Битта кўрсаткич ёки саволлардан иборат бўлади.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Мураккаб ҳужжатлар: • буйруқлар • режалар • ҳисоботлар <p>Жуда кўп реквизитлар ёки саволлардан иборат бўлади.</p>
4.	Юридик мавқесига қараб	<ul style="list-style-type: none"> * Стандарт бўлмаган ҳужжатлар: • хатлар • қарорлар • актлар • буйруқлар <p>Булар яқка тартибда тайёрланади ва эркин характерда бўлади.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Стандарт ҳужжатлар: • счётлар • тўлов талабномалари • накладнойлар <p>Булар юқори ташкилотлар томонидан тасдиқланган расмий ҳужжатлардир.</p>
5.	Ижро этиш муддатига қараб	<ul style="list-style-type: none"> * Шошилич ҳужжатлар: • телеграммалар • телефонограммалар • факс ва ҳ.к. <p>Маълум муддат ичида ижро этишни талаб қилади.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Шошилич бўлмаган ҳужжатлар: <p>Бу ҳужжатларнинг ижро этиш муддати белгиланмайди.</p>
6.	Аслигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> * Асл нусхадан кўчирма ҳужжатлар: <p>Асл ҳужжатларнинг кўпайтирилган ҳамда лавозимли шахслар (котиба, иш юригувчи) томонидан имзоланган нусхалари.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Асл нусхадаги (оригинал) ҳужжат: <p>Дастлабки, тегишли тарзда расмийлаштирилган ва имзоланган ҳужжат. Архивда сақланадиган ҳужжат тариқасида далолатларда сақланади.</p>
7.	Бошқарув функциясига қараб	<ul style="list-style-type: none"> * Умуммаъмурий ҳужжатлар: <p>1. Хизмат-ахборот ҳужжатлари:</p> <ul style="list-style-type: none"> • хатлар • телеграммалар • маълумотлар • актлар <p>2. Фармойиш ҳужжатлари:</p> <ul style="list-style-type: none"> • буйруқлар • қўлланмалар • қарорлар • циркулярлар <p>3. Шахсий таркибга оид ҳужжатлар:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ходимлар ҳисоби • гувоҳномалар • тавсияномалар • хизмат сафари қоғозлари 	<ul style="list-style-type: none"> * Махсус ҳужжатлар. Бу ҳужжатларда функционал хизматлар фаолияти акс эттирилади. <p>Жумладан:</p> <ul style="list-style-type: none"> • фан-техника • технология • иқтисодиёт • ҳисоб-китоб • молияга оид • юридик • режа • статистикага оид ҳужжатлар.

		Умумий маъмурий ҳужжатларда ташкилий жараёнлар акс эттирилади.	
8.	Конфидициаллигига қараб	* Ошқор ҳужжатлар, яъни ҳамма ўқийдиган ва босиб чиқаришга рухсат этилган ҳужжатлар. * Ошқор қилиш таъқиқланган ҳужжатлар.	* Ёпиқ ҳужжатлар, (махфий, мутлақо махфий). Буларни рухсатномаси бўлган кишиларгина ўқий оладилар. Босишга рухсат этилмайди.
9.	Бажарилишига қараб	* Қўлда ёзилган ҳужжатлар, яъни қўлда сиёҳ ёки қаламда ёзилган ҳужжатлар.	* Босма қилинган, яъни машинка ёки компьютерда терилган ҳужжатлар.

Демак, ҳужжатлар икки гуруҳга ажратилар экан. Биринчи гуруҳга корхоналарнинг фармойиш бериш ва ижро этиш жараёнида тузиладиган ҳужжатлари киради. Булар ташкилий фармойишли ҳужжатлаштириш бўлиб, унга ташкилий ҳужжатлар (низом, қоида, қўлланма), фармойишлар (қарор, буйруқ, ечимлар), маълумот - ахборотлар (хат, акт, ҳисобот ва ҳоказо) киради.

Иккинчи гуруҳдаги ҳужжатлар бошқаришнинг ҳар бир махсус функциясига хос ҳужжатлар (молия, бухгалтерия ҳужжатлари ва ҳоказо), , шунингдек,, транспорт, алоқа, статистика, юриспруденция ҳужжатлари ва ҳоказодан иборат бўлади.

Иш юритиш ҳужжатларни қайд қилиш, кўпайтириш, ҳужжатларни таҳлил қилиш, маълумотнома ахборот хизмати кўрсатиш, ҳужжатларни сақлаш, ижрони назорат қилиш, ташиш, архивда сақлашга тайёрлашдан иборат бўлади. Иш юритишнинг асосини қуйидаги тамойиллар ташкил қилмоғи лозим:

- *корхонанинг барча бўлинмаларида ҳужжатлар қабул қилишининг бир хил усуллари, ҳужжат шакллари, ижрони назорат қилиш каби усуллар қўлланилиши лозим;*
- *корреспонденциялар бир жойда қабул қилиб олинishi ва қайд қилинishi лозим;*
- *ҳужжатлар бир марта қайд қилинishi керак, қайд қилиш тизими ҳужжатларни ижро этишини назорат қилиш тизими билан ўзаро ва боғланган бўлиши керак;*
- *ҳужжатлар ижро этилиши босқичларида шундай сақланиши керакки, токи зарур маълумотномаларни тузиш учун керакли ҳужжатни тез топиш мумкин бўлсин;*
- *ҳужжатлар тезкорлик билан ҳамда энг оз меҳнат сақланган ҳолда доиравий айланиши лозим.*

Ҳужжатни баён қилиш услуби равон, аниқ ва қисқа бўлиши ҳамда айна вақтда мазмун тизимни тўла акс эттирилиши лозим. Ишга оид ёзувларни иложи борича қисқартирмаслик, балки қисқартма сўзларнинг фақат қабул қилинган шаклларида фойлананиш зарур.

Ҳужжатларни баён қилишнинг изчиллиги, яъни учта мантиқий унсур:

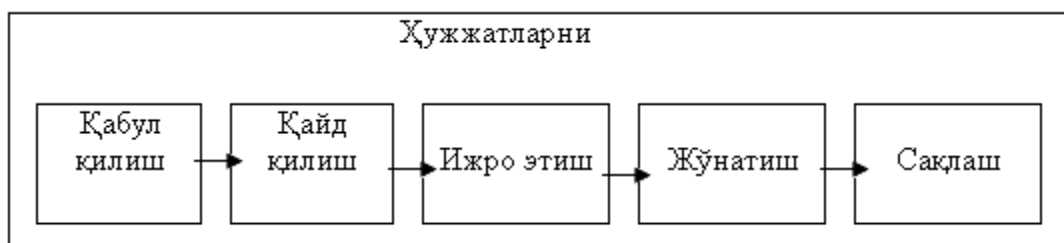
- *кириш;*
- *таҳлил;*

▪ *хулосанинг уйғушатирилиши* муҳим аҳамиятга эга. Киришда - ҳужжат тузиш сабаби кўрсатилади. Таҳлилда - масалалар баённинг мазмуни, исботи акс эттирилади. Хулосада эса ҳужжатнинг асосий мазмуни берилди. Оддий ҳужжатларда, албатта бу учта унсурнинг ҳам бўлиши шарт эмас.

Давлат стандартларида баён этилган ҳужжатларни тузиш қоидалари қоғоз ўлчами (формати), реквизитлар состави, ҳужжатларда уларнинг тартиби ва жойлаштириш ўрни, ҳужжат бланкаларини ва реквизитларини расмийлаштириш тартиби, акт, қарор, телеграмма, билдиришнома (рапорт), хат, буйруқ, хизмат юзасидан хат, қарор, фармойиш каби ҳужжатларни тузиш тартиби ва услубини кўзда тутади.

Ҳужжатлар билан олиб бориладиган бутун иш бир қанча босқичлардан иборат (73-чизма).

Корхонага келган ҳужжатлар **кириш корреспонденцияси** деб аталади. Қабул қилинган корреспонденциянинг адрес бўйича келганлиги текширилиши ва конвертлар, ҳужжатларга зарар етказилмаган ҳолда очилиши керак. Бирор шахсга аталган конвертларни очиш тавсия этилмайди.



73-чизма. Ҳужжатлар билан ишлаш жараёни.

Корреспонденцияни қайд қилишда журнал ва карточка тизими қўлланилади. **Журналда** ҳужжатлар келиши тартиби бўйича китобчада қайд қилинади. Бундай усулни ҳужжат обороти унча катта бўлмаган (бир кунда 10-15 та хат олинадиган) корхоналарда қўлланиш тавсия этилади.

Карточка усули энг замонавий бўлиб, энг кам меҳнат сарфлаган ҳолда учётга олиш, назорат қилиш ва ахборот-маълумотнома қидирув ишларининг пухта тизимини ташкил қилиш, ҳужжатлар обороти вақтини қисқартириш имконини беради.

Иш корреспонденцияси **ижро этилиш** хусусиятига кўра икки қисмга бўлинади. Биринчи қисми корхона раҳбарига берилади. У ҳар бир ҳужжат бўйича ижро этиш тартиби, муддатлари ва ижрочилар ҳақида кўрсатма беради. Қолган корреспонденцияси таркибий бўлинмалар раҳбарларига юборилади. Бу ерда ижрочилар ҳақидаги масала ҳал этилади. Ҳужжатларнинг ижро этилишини назорат қилишни яхши уюштириш муҳим аҳамиятга эга. Шу мақсадда махсус назорат картотекаларини қўллаш фоят қулайдир.

Корхонада жўнатиладиган ҳужжатлар **чиқиш корреспонденцияси** дейилади. Ҳар бир ҳужжатда индекс бўлиши шарт. Бу нарса бошқа муассасалар билан ёзишмаларда уларни кўрсатиш ҳамда делоларда ва архивда уларни қидириб топиш имконини беради.

Ижро этилган ҳужжатлар маълум бир тизимда **сақланади**. Делоларни гуруҳларга ажратишнинг энг тарқалган белгилари қуйидагилар ҳисобланади.

Қайд қилинган гуруҳлаш белгилари бир-бирига мувофиқ бўлиши, яъни бир хил ҳужжатлар хронологик белгига, бошқалари эса номинал белгига кўра делоларда жойлаштирилиши лозим. Бундан ташқари, ҳар бир бўлинмада архивга топширилмасдан доимий сақланиши талаб қилинадиган ҳужжатлар учун ҳужжатлар жилди ажратиш керак.

Ҳужжатлар муайян оқимда ҳаракат қилади. **Ҳужжатлар оқими** дейилганда, ҳужжатларнинг белгиланган изчилликда тайёрланган пайтдан бошлаб корхонадан жўнатишгунга қадар ёки архивга топширилгунга қадар ҳаракати тушунилади.

***Номинал белги** - бунда ҳужжатлар вазифасига ёки номига кўра (ҳисоботлар, актлар, қарорлар, буйруқлар ва ҳ.к.) бирлаштирилади.

***Хронологик белги** - бунда ҳужжатлар календар даврлари бўйича гуруҳланади (ойлар, йиллар бўйича ҳисоботлар).

***Корреспонденциялар белгиси** - бунда ҳужжатлар келиш манбаларига (вазирликлар, кўмиталар, бирлашмалар, концернлар ва ҳ.к.) кўра бирлаштирилади.

***Йўналишлар бўйича** - бунда ҳужжатлар йўналишлар (фан-техника кенгашининг, махсус илмий кенгаш қарори ва ҳ.к.) бўйича бирлаштирилади.

***Географик белги** - бунда ҳужжатлар бир шаҳар ёки туманда бўлган корхона, ташкилотлар бўйича гуруҳланади.

Ҳужжат оборотини тартибга солиш учун ахборот оқимини, унинг барқарорлигини, пайдо бўлиши ва вазифасини ўрганиш лозим. Бу ҳол турли усуллар (оғзаки сўраш, анкеталаш, тадқиқ қилишнинг махсус карталари) ёрдамида бажарилади.

Ҳужжат оборотини ўрганишда ҳужжат қаердан келишини, қаерда қайд қилинишини, қаерга берилишини, бу ҳужжат асосида қандай ҳужжатлар ишлаб чиқилишини, ҳужжат тайёрлаш даврийлигини, нусхаси ва ҳ.к.ларни аниқлаш талаб қилинади. Бунинг натижасида ҳужжат обороти маршрути тузилади.

Шундан сўнг ҳужжат обороти тизими лойиҳаланади, бунда ҳужжат шаклларини яхшилаш, уларнинг оборот вақтини қисқартириш, ҳужжат билан ишлашни мақсадга мувофиқлаштириш ҳамда ижронини назорат қилишнинг турли йўллари топилади.

Ҳужжат обороти тизимида корреспонденцияларнинг экспедициядан корхонанинг таркибий бўлинмаларига маълум тартибда етказиб берилиши муҳимдир. Ҳужжатлар ҳажми катта ва корхона ҳудуди анча тарқоқ ёки кўп жойни эгаллаган бўлса, транспорт воситаларидан фойдаланиш, ҳалқа маршрутини ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

Ҳужжат оборотини такомиллаштириш кўп жиҳатдан корхонанинг ўзига, унинг ҳужжат устида ишлаш маданиятини кўтариш учун кунт билан иш олиб бориши ва ташаббус кўтаришига ҳамда қоғозларни расмийлаштириш ва улар ҳаракати тўғрисидаги эскича қарашларга кескин барҳам беришга боғлиқдир.

Гап шундаки, иш юритиш ягона давлат тизими, бу қўлланма эмас, у корхона ва ташкилотларда ҳужжатлаштириш ишларини ташкил этишни кўрсатиб бермайди. Унда принципиал қоидалар, меъёрий талаблар ва тавсиялар бор, холос. Улардан ҳар бир идора, унинг муассаса ва корхоналарида иш юритиш бўйича аниқ йўл-йўриқлар ишлаб чиқиш учун фойдаланиш лозим. Ҳужжат оборотида ҳужжат устида ишлаш операцияларини камайтириш ёки умуман такрорий операцияларга йўл қўймаслик лозим.

Қисқа хулосалар

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

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

Коммуникация - бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди.

Назорат саволлари

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

Таянч иборалар

Ахборот. Ички ахборотлар. Ташқи ахборотлар. Тескари алоқа. Оддий тизим. Мураккаб тизим. Аралаш ахборот тизими. Коммуникация. Ташқи коммуникация. Ички коммуникация. Ноформал коммуникация. Коммуникацион жараёнлар.

Асосий адабиётлар

1. Йўлдошев Н.Қ., Умаржонов А.М. Иқтисодиёт ва менежмент. - Т.: ТДИУ, 2005
2. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “ Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б
3. Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “ Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б

4. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2004.
5. Герчикова В.И. Менежмент. Учебник. – М.; 2003 (с. 437).
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512б.
7. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. –Т.: Ўқитувчи, 2001, 705 б.
8. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. - 400 б.
9. Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: “Окей – книга”, 2007.-160 б.
10. Иванов А.Е., Иванова М.А. Менежмент: учебный минимум. –М.: “Юриспруденция”, 2008. -32 б.
11. Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро и макроуровень: Учеб. пособ. - М.: Дело, 2007. - 440 б.
12. www.mogozov.ru – Россия Менежмент ва бозор академиясининг расмий сайти.
13. www.edu.ru
14. www.som.pu.ru

12-БОБ. МАРКЕТИНГНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

- 12.1. Маркетинг тушунчаси ва унинг моҳияти
- 12.2. Маркетингнинг мақсад ва вазифалари
- 12.3. Маркетинг концепциялари ва уларнинг эволюцияси
- 12.4. Маркетингнинг функциялари ва тамойиллари
- 12.5. Маркетинг турлари

12.1. Маркетинг тушунчаси ва унинг моҳияти

Маркетинг - бу бозорда самарали фаолият кўрсатишнинг мужассамлашишидир. Бу атама дастлаб 1902 йилда АҚШда пайдо бўлган, 20 йилдан кейин эса бу атамадан жаҳоннинг кўпгина мамлакатлари фойдалана бошладилар. Маркетинг (“marketing”) – “бозор билан боғлиқ фаолият” маъносини англатади. Лекин бу тушунчанинг маъноси жуда кенгдир.

Маркетинг - айирбошлаш йўли билан эҳтиёж ва талабларни қондиришга йўналтирилган инсон фаолиятининг тури, бозордаги барча қатнашчиларнинг ўзаро манфаатларига асосланган ҳаракатларини, талабни шакллантириш ва қондириш учун бирлаштиришдир.

Дунё амалиётида маркетинг бирданига пайдо бўлган эмас. Бу – ишлаб чиқариш ва сотишнинг мақсади, вазифалари ва ривожланиш услубларига менежерларнинг кўп йиллик эволюцион қарашлари натижасидир.

Маркетинг - мураккаб, динамик, кўп қиррали тушунчадир, бу эса маркетингга тамоман универсал тавсиф бериш мумкин эмаслигидан далолатдир. Сўнгги йилларда чоп этилган маркетингга доир адабиётларда маркетингнинг жуда кўп таърифлари берилган. Улардан баъзи бирларини келтиришни лозим топдик.

Таниқли Америка олими - маркетинг Ф.Котлер маркетингнинг таърифини қуйидагича ифодалайди: “Маркетинг - товарларни яратиш, тақлиф этиш ва айрабошлаш асосида айрим олинган киши ва гуруҳларнинг талаб ва эҳтиёжларини қондиришга қаратилган иқтисодий ва бошқарув жараёнидир”.

Бошқарув муаммолари бўйича етакчи назариётчи олимлардан бири Петер Друкернинг таърифи эса қуйидагича: “Маркетингнинг мақсади сотишга қаратилган ҳаракатларни йўқ қилишдан иборатдир. Унинг мақсади харидорларни шундай ўрганиш ва тушунишдан иборатки, товар ва хизматлар унинг талабига айнан мос тушиб, пировардида ўзини-ўзи сотади”.

Француз маркетинг мактабида қўлланиладиган таъриф ҳам Петер Друкер таърифига жуда яқин туради. Унга кўра: “Маркетинг -бу сотишни таъминлаш ва сотувга товарлар ва хизматларни истемолчиларнинг талабига мос ҳолда чиқариш орқали уларнинг талабини қондириш мақсадида ўтказиладиган чора-тадбирлар мажмуидир”.

Америка Маркетинг Ассоциациясининг 1985 йилда маркетингга берган таърифи эса қуйидагича: “Маркетингнинг моҳияти инсонлар ва ташкилотлар талабини қондириш мақсадида

товар ва хизматлар ишлаб чиқаришни режалаштириш ва уни амалга ошириш, нарх белгилаш, товарлар ҳаракати ва сотилишини уюштиришдир”.

Келтирилган таърифлардан кўриниб турибдики маркетинг -серқирра жараёндир. Шу билан бир қаторда маркетинг бозор муносабатлари субъектларининг бизнес фалсафаси, фикрлаш стратегияси ва тактикаси фаолияти экан десак хато қилмаган бўламиз. Демак, маркетинг бир вақтнинг ўзида “ҳам мушоҳада ва ҳам ҳаракат жараёни” экан. Ҳозирги бозор иқтисодиёти юқори даражага кўтарилган мамлакатларда маркетинг тамойиллари оддий товар ишлаб чиқаришдан бошлаб то мураккаб технологияларгача бўлган жараёнларда яққол кўринмоқда. Бугунги бозор иқтисодиёти тобора чуқурлашиб бораётган шароитда фирмалар, корхоналар ва бошқа бозор субъектларининг рақобатга бардош бериб, самарали фаолият кўрсатишининг бирдан-бир йўли маркетинг имкониятларидан кенг фойдаланиш эканлиги ҳеч кимга шубҳа туғдирмайди.

Машҳур иқтисодчи Адам Смит XVIII асрнинг иккинчи яримидаёқ ўзининг “Жамият бойлиги” номли китобида ишлаб чиқарувчининг истеъмолчининг талабини қондиришдан бошқа қайғуси йўқдир - деб ёзган эди.

“Маркетинг” атамаси Америка Қўшма Штатларида XIX асрнинг бошларида вужудга келди ва 50-йиллардан бошлаб бошқарувнинг етакчи омили сифатида қўлланила бошлади.

Маркетинг XIX асрнинг охири ва XX аср бошларида харидор талабини қондиришга мўлжалланган, корхоналарнинг ишлаб чиқариш-сотиш, савдо фаолиятларини ташкил қилиш ва бошқариш тизими сифатида пайдо бўлган. Ишлаб чиқариш ва умуман хўжалик юритишга маркетинг нуқтаи назаридан ёндашиш харидорга таъсир қилишнинг кенг жабҳаларини ўз ичига олади. Бу бозор учун бўлган рақобат курашининг ўзига хос хусусиятларини аниқлашга олиб келади. Бозор доирасида сабаб-натига алоқаларини таҳлил қилишнинг махсус усулларини қўллаб, харидорлар талаби, эҳтиёжи, диди ва таъби тўғрисида ахборотлар топиб, корхона ва ташкилотлар, маркетинг концепцияси у ёки бу товарга ва хизматга харид қизиқишини шакллантириш учун иқтисодий, ташкилий, техник ва ижтимоий йўналишларни ташкил қилади. Улар талабни мумкин бўлган ривожланиш истикболини аниқлайдилар, уни мақсадли йўналишини шакллантириш учун қарорлар қабул қиладилар ва кўрилган тадбирлар самарадорлигини албатта назорат қиладилар. Харид масалага маркетингли ёндашишдаги ҳар томонлама таҳлилнинг ўзига хослиги, бозордаги юз берадиган жараёнларни ҳисобга олишгина эмас, балки ишлаб чиқариш корхоналари, товарларни етказиб берувчи воситачилар, улгуржи ва чакана савдо корхоналари ва улар билан боғлиқ бошқа барча ташкилотларнинг бозор бўғинлари тизимидаги оператив ва узоқ вақтга мўлжалланган аниқ мақсадларини ўзгаришини таҳлил қилишдир. Маркетинг хўжаликнинг маълум бир тармоғига, масалан ишлаб чиқаришга ёки савдога таълуқли деб ўйлаш нотўғри бўлур эди. У бозорга хизмат кўрсатувчи барча хўжалик субъектларини ўз ичига олади ва улардан биргаликда ва яхлит фойдаланилганда, биргаликдаги фаолиятнинг сўнгги натижаси учун умумий стратегик йўналиши мавжуд бўлган ҳолдагина унинг восита ва усуллари самарали натижа беради.

Бизнинг иқтисодиётимиз шароитларидан келиб чиққан ҳолда, бундай натижалар қуйидагилар бўлиши мумкин: бозор ва миллий иқтисодиёт манфаатларидан келиб чиққан ҳолда истеъмол товарлари ишлаб чиқариш ва хизматларни ташкил қилиш, товар айланиши миқдори ва таркибини шакллантириш, бозор талаблари нуқтаи назаридан миллий иқтисодиётни истикболини аниқлаш ва ҳоказолар. Маркетингли ёндашиш, марказдан туриб бошқариш ва режалаштиришдан нима билан фарқ қилади? Бунда корхона ва ташкилотларнинг иш амалиётида бозор талаби умуман ҳисобга олинмас эди. Маркетинг эса сотиш учун таклиф қилинаётган товарнинг ҳам, унга алмашинадиган ва аҳолининг турлича бўлган табақаларининг даромадларига асосланган пул оқимининг ҳам аниқ манзилли бўлишини талаб қилади.

Маркетингли қарорлар қабул қилиш корхоналардан бозорга мумкин қадар мослашишни ва давлат иқтисодий сиёсатида тўлиқ жавоб бериш билан бирга, ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ва фойдалилигини ошириш, меҳнат натижаларидан моддий манфаатдорликни оширишга асосланган, ўзининг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий қилишни ҳар вақт талаб қилади. Нима учун бундай қол содир бўлади? Гап шундаки, маркетингли ёндашувда қиймат қонуни ва товар ишлаб чиқаришнинг бошқа иқтисодий қонунлари қатъий амал қилади. Ана шу асосида фақат бозоргина товар-пул алмашинувини таъминлайди. Ишлаб чиқилган моддий бойликлар пул

эквивалентига алмаштирилмас экан, ижтимоий такрор ишлаб чиқариш тугалланган ва тўлик бўлмайди ва янги ишлаб чиқариш даври цикли бошланиши ўз-ўзидан мумкин эмас. Энг кам хом-ашё, материаллар, меҳнат ва молия ресурслари сарфи билан талабни кўпроқ, тўлароқ қондиришга имкон берадиган маркетинг стратегиясининг маъноси ҳам ана шунда.

Шундай қилиб, маркетинг усулларида фойдаланиш корхона манфаатлари ва мақсадларини, жамият мақсадлари ва манфаатлари билан бирлаштирилади, иқтисодиёт тараққиётига микро ва макроиқтисодий ёндашув бирлигини таъминлайди.

Республикамиз ўзининг ижтимоий мақсадлари ва иқтисодий дастурларини фақат бозор механизми орқалигина амалга ошириши мумкин. Бунга бизни кейинги вақтдаги товар-пул муносабатлари ва бозор иқтисодиётининг ривожига ҳам ишонтирмоқда.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари амал қилган шароитда миллий иқтисодиётнинг асосий бўғини бўлмиш корхона ва бирлашмаларнинг ҳуқуқ ва масъулиятлари кенгайди, уларнинг товар ишлаб чиқарувчилар сифатидаги роли ошади.

Маркетинг талабни қондиришга қаратилган фаолият бўлибгина қолмай, балки талабга таъсир ҳам қилишдир. Хўш, бу таъсир қандай бўлиши керак, бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ўтиш ва янги талабни вужудга келтириш керакми? Маркетинг фаолиятининг бу аниқ мақсадларини - бозорда мавжуд бўлган вазиятни ҳисобга олиш билан, харидорлар қизиқиш даражаси билан, корхонанинг ўз иқтисодий ва социал вазифалари билан, у ёки бу бозорга кириши билан аниқланади. Шундай қилиб, талаб маркетинг мақсадини, шу билан бирга керакли маркетинг стратегиясини танлашга имкон беради.

12.2. Маркетингнинг мақсад ва вазифалари

Маркетинг соҳасидаги адабиётларда асосан маркетингнинг тўртта мақсади келтирилади. Булар қуйидагилар ҳисобланади:

1. Мумкин бўлган максимал юқори истеъмолга эришиш.
2. Истеъмолчиларнинг талабининг максимал қондирилишига эришиш.
3. Истеъмолчиларга кенг ассортиментдаги товарларни танлашга имконият яратиш.
4. Аҳоли турмуш даражаси сифатини ошириш.

Мумкин бўлган максимал юқори истеъмолга эришиш. Кўпчилик раҳбарлар маркетингнинг мақсади - ишлаб чиқаришнинг максимал ўсиши ва корхонанинг бойишида асосий омил юқори истеъмолга эришишни рағбатлантиришда деб биладилар. Бу фикрни бошқача ифодаласак, одамлар қанча кўп сотиб олса ва қанча кўп истеъмол қилишса, шунча бахтли бўладилар деган маънони англатади. Лекин, баъзи бир кишилар моддий бойликлар массасининг ортиши катта бахтга эришишдан далолатдир деган фикрга шубҳа билан қарайдилар. Демак, маркетингнинг мақсади фақат мумкин бўлган максимал истеъмолга эришишдангина иборат эмас экан.

Истеъмолчиларнинг талабининг максимал қондирилишига эришиш. Бу нуқтаи назарга мувофиқ маркетинг тизимининг асосий мақсади мумкин бўлган максимал юқори истеъмолга эришиш эмас, балки истеъмолчиларнинг талабини максимал қондиришдан иборатдир. Бу дегани товар массаси истеъмоли кўп бўлсада, у бирон-бир аҳамиятга эга бўлмаслиги мумкин. Уларнинг аҳамиятлилиги, товар массасининг кўплиги билан эмас, балки бу товар массаларининг қанчалик даражада истеъмолчиларнинг талабини қондира олиши билан ўлчанади. Афсуски, истеъмолчиларнинг талабининг қондирилиш даражасини ўрганиш то ҳозирги кунгача муаммолигича қолмоқда.

Истеъмолчиларга кенг ассортиментдаги товарларни танлашга имконият яратиш. Баъзи бир бозор мутахассислари маркетинг тизимининг асосий мақсади товарлар хилма-хиллигини максимал таъминлаш ва истеъмолчиларнинг кенг ассортиментдаги товарларни танлашга имконият яратишдан иборатдир деб ҳисоблайдилар. Тизимнинг мақсади истеъмолчининг талабига тўлиқ мос келадиган товарни топишига ёрдам беришдан иборат бўлиши керак.

Аҳоли турмуш даражаси сифатини ошириш. Кўпчилик мутахассислар маркетинг тизимининг асосий мақсади аҳоли “турмуш даражасининг сифати”ни яхшилашдан иборат деб биладилар. Бу тушунча қуйидагиларни ўз ичига олади:

- 1) товарнинг сифати, миқдори, ассортименти, нархи;

- 2) меҳнатга ҳақ тўлаш даражаси;
- 3) маданий муҳитнинг сифати ва бошқалар.

Маркетингнинг асосий мақсади, унинг вужудга келиш, шаклланиш ва ривожланишининг объектив сабаблари, зарурати билан белгиланади. Юқорида қайд қилинганидек, маркетинг энг аввало товарлар тўпланиб, сотилмай қолган ва иқтисодий инқирози кучайган шароитда, уни шу инқироздан чиқариш қуроли сифатида ихтиро қилинган, яратилган экан. Унинг мақсади ниҳоятда кенг ва мураккаб масалаларни ҳал қилишга қаратилгандир. У ишлаб чиқаришни харидор эҳтиёжига мослаштириб, талаб ва таклифни мувозанатига эришган ҳолда, уни ташкил этган корхона, ташкилотларга юқори фойда келтиришдир. Бунга эришиш учун маркетинг кўйидаги муҳим вазифаларни ҳал этмоғи лозим:

- харидорлар (истемолчилар) эҳтиёжини ўрганиш ва аниқлаш;
- товарларга бўлган ички ва ташқи талабларни ўрганиш;
- корхонанинг фаолиятини харидорлар эҳтиёжига мослаштириш;
- аввало талаб ва таклиф тўғрисида олинган маълумотлар асосида бозорни ўрганиш;
- товарлар рекламасини ташкил этиш, харидорларни товарларни сотиб олишга кизиқишини ортириш;
- товар яратувчи ёки уни сотувчи корхона тадқиқотларини амалга ошириш учун маълумотлар тўплаш ва таҳлил қилиш;
- товарни бозорга чиқаришдаги барча хизматлар тўғрисида маълумотлар олиш;
- тўлдирувчи товарлар ва ўрнини босувчи товарлар тўғрисида ахборотлар йиғиш;
- товарларга бўлган талабни истикболлаш, уларни амалга оширишни назорат қилишдан иборатдир.

Маркетинг ахборотларини тизимли таҳлил қилиш, талаб ва таклифнинг тахминий ҳисобини ишлаб чиқишга имкон беради. Бусиз эса сотишнинг мақбул даражасини белгилаш мумкин эмас. Бундай даражада одатда, минимум, максимум оралиғида ҳисоблаб чиқилади. Маркетинг мақсадига эришишда реклама ҳам муҳимдир. Рекламанинг вазифаси - мавжуд бозор сегментини мустақкамлаш, янги харидорларни жалб қилиш, янги бозорлар ташкил қилишдир. Маркетинг тизимида рекламанинг асосий хусусияти - узлуксиз таъсир ва доимий янгиланишдир. Шу билан бирга харидор психологияси товар ва фирма маркасига боғланиб қолиш хусусияти (имидж) га ҳам эгадир.

Сотишни рағбатлантириш - маркетингнинг вазифаларидан бири бўлиб, бозорга чиқарилган товарни режалаштирилган сотиш даражасини таъминлашга имкон беради. Бу ишлаб чиқариш харажатларини коплаш ва фойда олиш демакдир. Сотишни рағбатлантиришнинг қўйидаги фаол шакллари мавжуд - кўргазма-савдо, ярмаркалар, махсус савдо агентлари хизматидан фойдаланиш ва арзон баҳолар.

Маркетинг тизимида сотиш сиёсати - бу товар даврий ҳаракатини ташкил этиш жараёнидир. У товар массасининг ишлаб чиқарувчидан то истеъмолчигача бўлган ҳаракатининг ҳар бир босқичида қабул қилинадиган қарорларга таъсир қилишнинг аниқ таҳлилини талаб қилади. Бу ҳолда сотиш деганда ишлаб чиқариш билан савдо орасидаги барча алоқалар тушунилади. У улгуржи ва чакана савдони, ташиш ва сақлашни ўз ичига олади. Бизнинг иқтисодий шароитимизда маркетингнинг товар сиёсати каби вазифаси ҳам муҳим аҳамиятга эга. Ҳар томонлама ўйлаб юритилган товар сиёсати ресурслардан самарали фойдаланиш имконини беради. Товар сиёсати ҳар бир ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг аниқ истеъмолчилар гуруҳига мўлжалланган бўлишини таъминлайди. Яъни, ҳар қандай товар аниқ истеъмол манзилига эга бўлиши керак. Бизнинг ички бозоримиз, унга чиқарилган товар ассортиментининг, амалда мавжуд бўлмаган «ўртача» деб аталувчи истеъмолчига мўлжалланганидан жуда ҳам ютқзади. Чунки харидор кизиқиши ва дидига қараб тақсимланган товарлар танлаш имконини бермайди. Маркетингли ёндашувда бундай вазиятлар юз беришидан мустасно.

Юқорида санаб ўтилган маркетинг ҳаракатларининг барчасидан бир вақтда фойдаланиш лозим. Мана шундагина маркетингли фаолият истеъмолчидан саноат корхоналарига ва савдога, улардан эса қарама-қарши йўналишдаги узлуксиз ахборот оқимини таъминлайди. Бу эса ўз вақтида ишлаб чиқаришда, товар ассортиментига, сотиш шартларига, хизмат кўрсатиш соҳасига

Ўзгартиришлар киритишга имкон беради. Маркетингнинг санаб ўтилган мақсадлари ва вазифалари бозор фаолиятини ташкил қилиш тўғрисида тўлиқ тушунча бера олмайди. Чунки бозор муаммоларини тўлиқ ҳал қилиш учун тайёр рецептнинг ўзи бўлиши мумкин эмас. Маркетингни қўллашдан олдин авваламбор шароитни, энг асосий ижтимоий-иқтисодий тараққиёт даражасини ҳисобга олиш лозим. Чунки маркетинг - мураккаб, ҳаракат ва сабр-тоқат талаб қилувчи, шу билан бирга тез самара берувчи ишдир. У бир томондан аҳолининг етарли даражада юқори бўлган эҳтиёжи ва талабига, унинг харид қобилиятига, иккинчи тарафдан товар ва хизматларни танлашдаги эркинликка жавоб бериши керак. Бозор ҳаракатининг катта радиусини таъминлаш учун товар ассортиментини тез ўзгартириш, уни оммавий равишда ўзлаштиришга жавоб берадиган бўлиши лозим. Буларнинг барчаси талаб ва таклифни мувозанатлаштиришга имкон беради. Бундан ташқари, маркетингли фаолият юритиш учун, корхонани бошқариш ва режалаштириш тизимидан, тақсимот, ички бозордаги ва ташқи савдодаги алоқалар, юқори даражада жиқозланган бозор каналлари орқали реализация қилишдан иборат ташкилий масалаларни ҳал қилиш зарур.

Бугунги кунда барча товар ишлаб чиқарувчилар, истеъмолчилар ва шу билан бирга бошқа соҳа ходимлари ҳам маркетинг нуқтайи назаридан фикрлай олишлари ва ундан самарали фойдаланишлари лозим.

12.3. Маркетинг концепциялари ва уларнинг эволюцияси

Маркетинг концепциялари тадбиркорлик фаолияти ривожланишининг ҳар хил босқичларида унинг йўналишини белгилайдиган қарашлар тизимидан иборатдир. Шу билан бирга маркетинг концепцияси деганда корхонанинг, ташкилотнинг ёки кишининг истеъмолчиларга мўлжалланган, интеграцияланган мақсадли фалсафаси тушунилади.

Маркетинг эволюциясининг биринчи йирик босқичини XX асрнинг бошидан 30-йилларнинг ўртасигача деб ҳисоблаш қабул қилинган. Бунда маркетинг ташкилотлар, корхоналар ва шахслар ўртасидаги товар ва хизматлар ҳаракатининг назарияси ёки маҳсулотни сотиш бўйича корхонанинг функцияси деб тушуниларди. Шу вақтда кетма-кет иккита концепция пайдо бўлди: ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва товарни такомиллаштириш.

Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш концепцияси ўз ҳаракатини маҳсулот ишлаб чиқариш самарадорлигага, маҳсулот бирлигининг таннархини пасайтириш мақсадида ишлаб чиқариштехнологик жараёнларнинг оптималлашувига қаратади. Бошқа сўз билан айтганда, кенг тарқалган ва нарх жиҳатидан қулай бўлган товарларга нисбатан марҳаматли бўладилар. Шунга кўра бу концепция эътиборининг асосий объекти қилиб ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва тақсимот тизимининг самарадорлигани танлади. Мақсадга эришишнинг етакчи воситалари сифатида ишлаб чиқариш миқёсларини кенгайтириш ва маҳсулот таннархини камайтириш тавсия этиларди.

Товарни такомиллаштириш концепцияси маҳсулотнинг истеъмолчилик хусусиятларини оширишга алоҳида аҳамият беради. Бунда асосий тезис сифатида истеъмолчилар энг юқори сифатли, энг яхши эксплуатацион хусусиятларга эга бўлган товарга нисбатан хайрихоҳ бўладилар, деган тушунчани илгари сурадилар. Асосий диққатэтибор товарга қаратилади, шунинг учун ҳам маркетинг ҳаракатлари товар сифатига, аниқроғи унинг модернизациясига қаратилди.

30-йилларнинг ўрталаридан 80-йилларнинг ўрталаригача маркетинг ривожланишининг иккинчи босқичи даври бўлди. Бу даврда эътибор сотишга, сўнгра эса истеъмолчига қаратилади (тижорат ҳаракатларини жадаллаштириш концепцияси, маркетингнинг умумий концепцияси, маркетинг-микс).

Тижорат ҳаракатларини жадаллаштириш концепцияси сотиш ва сотилишларни рағбатлантириш соҳасида етарли ҳаракатларни амалга оширмаса, истеъмолчилар фирманинг товарларини керакли миқдорда сотиб олмайдилар, деб ҳисоблайди. Фирманинг асосий мақсади — сотилишлар ҳажмининг ўсиши ҳисобига фойда олиш. Эътиборининг асосий мақсади — сотиш ва хизмат кўрсатиш технологияси ва сотишни рағбатлантириш бўйича тижорат жараёнларини жадаллаштириш.

Вақт ўтиши билан маркетинг моҳияти товар ва нарх сиёсати, тақсимлаш, силжитиш ва сотиш жараёнларининг мажмуи сифатида тобора кўпроқ тушунилиб борапти. “Маркетинг

аралашмаси” деб таржима қилинган махсус “маркетинг-микс” атамаси киритилляпти. Кейинги **умумий маркетинг концепциясида маркетинг-микс концепциясига** айланади, асосий эътибор истеъмолчилар эҳтиёжларига ва уларнинг самарали қондирилишига қаратилади. Энди якуний натижага эришиш, яъни фойда олиш, товар ва бошқа бир қатор омиллар ва маркетинг ҳаракатлари воситасида (маркетинг-микс) истеъмолчилар эҳтиёжларини қондиришга узвий боғланиб қолди.

Маркетинг ривожланишининг учинчи энг сифатли босқичи тахминан 80-йилларнинг ўрталарида бошланди ва ҳозирги вақтда ҳам давом этмоқда. Бу ерда стратегик, ижтимоий йўналтирилган, индивидуал маркетинг, маркетинг муносабатлари, катта ижтимоий гуруҳлар маркетинги — мезо — ва мега-маркетинглар концепциялари ҳукмронлик қилади. Истеъмолчилар дунёнинг ягона маркази бўлмай қолади. Бунда учта омилнинг мувозанати вужудга келади: фирманинг фойдаси, харидорларнинг эҳтиёжлари ва жамият манфаатлари.

Стратегик маркетинг концепцияси асосида истеъмолчилар ва рақобатчиларга йўналтирилганлик ётади. Стратегик маркетинг мазмуни истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш ва бир вақтнинг ўзида яхшироқ истеъмол хусусиятларига эга бўлган товарни яратиш ёки пастроқ нарх қўйиш орқали рақобатчиларга нисбатан устунликка эришишдан иборат. Рақобатчиларга йўналтирилганлик истеъмолчиларга йўналтирилганликка зид бўлмайди. Аксинча, уни кучайтиради, чунки корхоналар шундай шароитга қўйилганки, бозор эҳтиёжларини қондириш ишлаб чиқариш, харажатлар ва бошқа соҳалардаги ҳамма нютукларни максимал ҳисобга олишни талаб қилади.

Ҳозирги вақтда жамият томонидан ҳал этилаётган йирик иқтисодий, хом ашёвий, энергетик ва бошқа муаммолар жамият эҳтиёжларини ва иқтисодий ресурсларга йўналтирилганликни кучайтириб, маркетингнинг истеъмолчилик концепциясини анча ўзгартириб юборди.

Ижтимоий-ахлоқий маркетинг концепцияси шаклланиб бормоқда. У нафақат битта шахснинг, балки бутун жамият эҳтиёжларини қондиришга қаратилган. Корхона фойдаси, харидор эҳтиёжлари ва жамият манфаатларининг ўзига хос мувофиқлашуви ва ўзаро боғланиши содир бўлади.

Ижтимоий-иқтисодий маркетинг билан боғлиқ бўлган, катта ижтимоий жамоаларнинг, давлат сиёсатининг муаммоларига диққатини қаратувчи **мега-маркетинг** пайдо бўлди.

Жамият ҳаётини ахборотлаштириш кучайган шароитда корхонанинг харидор билан бевосита муносабатда бўлиши имконияти вужудга келади. Оммавий маркетингдан алоҳидалашган маркетингга ўтиш кузатилади. Шундай йўналишлардан бири — **муносабатлар маркетинги** (макси-маркетинг) замонавий телекоммуникациявий воситалардан фойдаланган ҳолда истеъмолчилар билан индивидуал муносабатларни иложи борица мустақамлашга йўналтирилади. Бу ерда узлуксиз равишда интерактив коммуникациялар ёрдамида олинган индивидуал истеъмолчи ҳақидаги билимларни амалда тадбиқ этиш жараёни боради. Бу билимлар узлуксиз ва узоқ муддатли ўзаро манфаатли алоқаларни таъминлаш мақсадида маҳсулотлар ва хизматларни яратиш ва силжитишга ёрдам беради. Бундай муносабатларнинг харидор учун афзалликлари — алоқаларнинг самарадорлиги, ишлаб чиқарувчи учун — фойда, иккаласи учун — тинчлик, келажакка ишонч. Қайд қилиш керакки, индивидуал маркетинг меҳмонхонада люксхизмат кўрсатишда, банк ишида тобора кўпроқ ривожланмоқда, аниқроғи, ҳар қандай алоҳидалашган товар бозорларида қўлланилиши мумкин.

Замонавий маркетинг концепцияларини чизма кўринишида қуйидагича тасвирлаш мумкин:

Бошланғич нуқтаси	Воситалар	Бозордаги фаолиятнинг мақсадлари
Харидорларнинг, мақсадли гуруҳларнинг эҳтиёжлари, афзал кўрган нарсалари	Маркетинг соҳасидаги тадқиқотлар (маркетинг-микс)	Харидорлар эҳтиёжларини барқарор қондириш эвазига фойда олиш

18-Чизма. Замонавий маркетинг концепцияси

Кўйилган мақсадларга эришишда фирма дастлаб ўзининг ресурс потенциалининг бозор имкониятларидан келиб чиқиши керак, яъни ишлаб чиқариш, технологиялар даражаси, молия, сотиш каби ҳал қилувчи соҳаларда ўзининг кучли ва кучсиз томонларини ҳисобга олиши керак.

Охирги пайтларда маркетинг ёрдамида ечиладиган мдсалаларнинг мураккаблашуви шароитида унинг байналмилаллашуви билан боғлиқ бўлган *глобал маркетинг* ҳақида тобора кўпроқ гапира бошладилар. Бу жараён, айниқса, трансмиллий компаниялар учун хосдир. Улар томондан бозор алоҳида сегментлар каби эмас, кўпроқ эҳтиёжларнинг гомогенизацияси жараёни ва истеъмолчиларнинг машҳур ва танилган товар маркаларини олишга жуда иштиёқмандлигига кўра ягона бозор сифатида қаралади. Шунини таъкидлаш жоизки, глобал маркетинг асосида инновацион товарни эҳтиёжларни қондиришнинг стандартлашган ва истеъмолчиларнинг кенг сегментлари учун қулай ва арзон бўлган усулига айлантириш ғояси ётади.

Бозорнинг глобаллашуви мамлакатлар ва айрим худудларнинг ўз чегараларидан ташқарида фаолият кўрсатишга интилишига айтилади. Бу ҳақда савдонинг либераллашуви, инвестицион тўсиқларнинг олиб ташланиши, эркин тадбиркорликнинг пайдо бўлиши ва бошқалар далолат беради. Йирик корхоналар доирасида эса глобаллашув ички бозор чегараларидан чиқиш ва жаҳон бозорини ўзлаштиришга умумий ёндашувнинг шаклланишини билдиради. Буларнинг ҳаммаси шундай хулосага олиб келадикки, замонавий маркетинг йўналишлари ва тенденциялари корхона даражасида муваффақиятли амалга ошириш уни бошқариш концепцияси сифатида қабул қилиш, функциялараро координациянинг ривожланиши ва қарорларни қабул қилиш, корпоратив маданиятни такомиллаштириш бўйича функциялараро гуруҳларнинг яратилишини талаб қилади.

Ишончимиз комилки, маркетинг келажаги айнан ана шу концепция билан боғлиқ. Баъзи бозорларда эса у аллақачон устунлик қилмоқда. Дорилар, ўйинчоқлар, озиқ-овқат маҳсулотлари, спорт жиҳозлари, компьютерлар ва бошқаларни ишлаб чиқаришни мисол сифатида келтиришимиз мумкин.

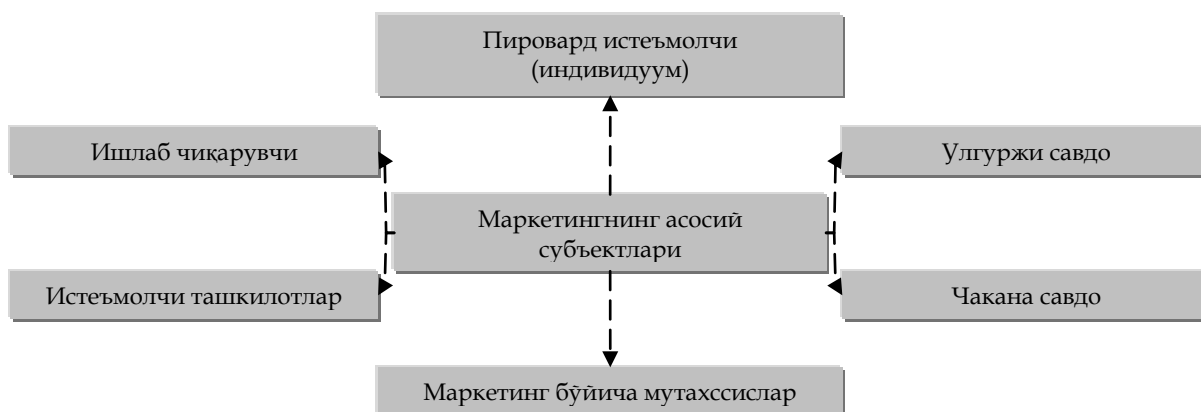
Бундан буён истеъмолчилар бозорда уюшган куч тарзида намоён бўладилар. Бу эса товар ишлаб чиқарувчилар фаолиятида анча қийинчиликларга олиб келади. *Консьюмеризм*, қисқача қилиб айтганда, истеъмолчиларнинг ўз ҳуқуқларини химоя қилиши йўлидаги ҳаракати деб тушунтирилади. Бунда истеъмолчиларнинг ҳаракати иқтисодий эволюциянинг маҳсули сифатида, ишлаб чиқарувчилар иқтисодиётидан истеъмолчилар иқтисодиётига, сотувчилар бозоридан харидорлар бозорига ўтиш сифатида қаралади. Консьюмеризм маркетинг концепциясига ишончсизлик билдирмайди, балки унинг амалиётда реал тадбиқ этилишини талаб қилади.

Табиий ресурсларнинг чекланганлигани англаб олиш ва истеъмол ва маркетингнинг атроф-муҳитга таъсирдан ташвишланишни ифодаловчи *энвайронменталистик* ҳаракат ривожланиб бормоқда. Шу билан бирга экологик муаммоларга эътибор кучаймоқда. Экология фирма ташқи муҳитининг омили сифатида қаралмоқда. *“Яшил маркетинг”* ҳаракати ривожланмоқда, бу эса экологик жиҳатдан тоза бўлган маҳсулотни ишлаб чиқаришни кенгайтиришга кўмаклашади.

12.4. Маркетингнинг функциялари ва тамойиллари

Маркетинг моҳиятини англашда унинг энг характерли томонларини тушуниб олиш керак: унинг асосий субъектлари, маркетинг муносабатларининг иштирокчилари ким, маркетинг нималар билан ишлайди, унинг объектлари қандай, у қандай вазифаларни ҳал қилади ва унинг функциялари ва тамойиллари нималардан иборат?

Маркетингнинг асосий *субъектлари* — ишлаб чиқарувчилар, маркетинг бўйича мутахассислар, воситачилар ва хилма-хил маҳсулот ва хизматларнинг истеъмолчилари ҳисобланади (19-чизма).



19-Чизма. Маркетинг субъектлари

Маркетинг **объектларига** моддий товар, хизматлар, ғоялар, ташкилотлар, ҳудудлар ва шахслар киради. Маркетинг объектларини, одатда, «товарлар» тушунчасига бирлаштирадилар.

Моддий товарлар шахсий истеъмол товарларига, ишлаб чиқаришга ва давлат ижтимоий мақсадлари учун мўлжалланган товарларга бўлинади.

Хизматлар (уй-рўзгор, ишлаб чиқариш, молиявий, транспорт ва алоқа, ижтимоий, интеллектуал) — маркетинг фаолиятининг энг яхши ривожланаётган сектори. Уларнинг сифати ўзгарувчан, чунки аниқ бажарувчига боғлиқ ва уларни стандартлаш қийин.

Ғоялар ривожланиш ва прогноз сценарийлари, лойиҳалар, технологиялар, патентлар, ноу-хаулар, ижтимоий меъёрлар ва анъаналар, эҳтиёжлар ва уларнинг иерархиясини ўз ичига олади. Ғоялар маркетинги муаллифлик биринчиликларини ҳуқуқий таъминотининг ривожланишига узвий боғлиқдир.

Ташкилот маркетингнинг объекти сифатида ташкилий структура ва моделлар жиҳатидан ҳам, ҳуқуқлар, имтиёзлар ва ҳоказо жиҳатидан ҳам қаралиши мумкин. Бизнес муҳитида ва умуман жамият назарида ташкилотнинг обрўиззати ҳақида алоҳида айтиш керак. Ташкилотнинг имижини, одатда, фирманинг, товарнинг белгиси ёки фирманинг хизмат кўрсатиш белгиси билан тавсифланади.

Ҳудудларга маркетинг объектлари сифатида уйжой, дам олиш жойлари, хўжалик қурилишлари, инвестиция объекти сифатида ер ҳам киради. Анча кенгрок маънода ҳудудлар маркетинги ҳақида гапирганда кўчманчилар, туристлар, бизнесменлар категориясини умумий ҳолда белгилаш, молиявий ва бошқа ресурсларни жалб этишни тушуниш мумкин.

Шахс ҳақида гапирганда, аввало, меҳнат ресурслари ва иш жойлари бозорини, шунингдек, маданият, санъат, сиёсат, фан, таълим, тиббиёт, спорт ва бошқа соҳалардаги буюк шахслар бозорини назарда тутадилар.

Маркетинг **мақсадларини** узоқ муддатли ва қисқа муддатли турларга бўлиш мумкин. Улар иқтисодий кўрсаткичлар ва фирманинг ўхшаш маҳсулотни ишлаб чиқарувчилар орасидаги мавқеи билан белгиланади. Маркетингнинг асосий тасдиқланган мақсади бўлиб инсон эҳтиёжларини қондиришдан иборат эканлигини ҳисобга олган ҳолда, “Маркетинг тизимининг ҳақиқий мақсади нима?” деган саволга умумлашган тарзда тўртта муқобил жавоб мавжуд:

1. Максимал юқори истеъмолга эришиш.
2. Истеъмолчиларнинг максимал қондирилишига эришиш.
3. Максимал кенг танлаш имкониятини таъминлаш.
4. Ҳаёт сифатини максимал кўтариш.

Ҳаёт сифати мураккаб тушунча ва у қуйидаги таркибий қисмлардан иборат: соғлиқни сақлаш, таълимнинг аҳволи, ҳаёт давомийлиги, аҳоли бандлиги, товарларнинг миқдори, ассортиментини, арзонлиги, аҳолининг харид қобилияти, маданий ва жисмоний муҳитнинг сифати.

Маркетинг мақсадлари фирма мақсадларига эришиш қуроли бўлиб ҳисобланади. Маркетингни қўллайдиган фирманинг асосий умумлашган мақсади ва вазифасини Филипп Котлер қуйидагича таърифлайди:

“Компания иши = миждоз кутадиган натижалар”

Умумлаштиришнинг пастроқ даражасида фирманинг аниқроқ миқдорий ва сифатий мақсадлари ҳақида гапириш мумкин. Фирманинг сифатий мақсадлари, одатда, фирманинг обрў-эътиборини оширишга йўналтирилган, унинг ижтимоий муҳимлигини кучайтиради. Улар қуйидагилардан иборатдир:

1. Машҳурликни ошириш.
 2. Юқори имижга эришиш.
 3. Бандликка, меҳнат бозорига ижобий таъсир кўрсатиш.
 4. Таълим, спорт, маданий ва бошқа тадбирларни қўллаб-қувватлаш.
- Миқдорий мақсадларга қуйидагиларни киритиш мумкин:
5. Фойданинг ҳажми.
 6. Сотилишлар ҳажми.
 7. Бозор улушининг ошиши.
 8. Барқарорликни таъминлаш.
 9. Харажатларни камайтириш.
 10. Меҳнат унумдорлиги.

Миқдорий мақсадларнинг танланиши ва тартибга солинишини соддалаштириб, бизнес соҳасида қуйидаги ҳикмат пайдо бўлди: “Фирманинг мақсадини танлаш — бугун юқори фойда олиш ёки эртага юқори бозор улушига эга бўлиш орасида танлашдан иборат”.

Бу ифода мантиққа ва иқтисодий маънога эга бўлса ҳам, у муаммони ҳаддан ташқари осонлаштириб юборади.

Шундай қилиб, фирманинг мақсади — у пировард натижада нимага эришмоқчи, вазифалари — қўйилган мақсадга эришиш учун нима қилиши керак. Амалда маркетинг қуйидаги асосий вазифаларни ҳал қилишга мўлжалланган:

1. Мавжуд ёки потенциал талабни аниқлаш йўли билан у ёки бу маҳсулот (товар, хизмат)ни ишлаб чиқариш заруриятини асослаш.

2. Харидорлар талабига жавоб берувчи маҳсулот моделларининг нусхаларини яратиш бўйича илмий тадқиқот (ИТ) ва тажрибавийконструкторлик ишлари (ТКИ)ини ташкил этиш.

3. Корхонанинг ишлаб чиқариш, сотиш ва молиявий фаолиятини тартиблаштириш ва режалаштириш.

4. Товарларни сотиш усулларини такомиллаштириш.

5. Ишлаб чиқариш ва сотиш соҳасида фирманинг бош мақсадларига эришиш учун унинг бутун фаолиятини, шу жумладан, транспортировка, ўраш, сотиш, реклама, техник ва сервис хизмат кўрсатишнинг оператив бошқарилишини тартиблаштириш ва йўналтириш.

Маркетинг функциялари унинг амалдаги моҳиятини ифодалайди. Улар товар сиёсати, нархнинг ҳосил бўлиши, коммуникациялар ва сотиш орқали намоён бўлади. Бунда қуйидаги саволларни ечиш биринчи галги вазифа ҳисобланади:

Нимани ишлаб чиқариш керак? Бозорнинг ҳолати ва корхонанинг керакли маҳсулотни ишлаб чиқариш бўйича потенциал имкониятлари ҳисобга олинади.

Кимга сотиш керак? Корхонанинг мақсадли бозори ва унинг талаблари ўрганилади.

Қандай сотиш керак? Маркетинг ҳаракатларининг комплекси ишлаб чиқилади (ассортимент, нарх, ўраш, сотиш, реклама ва ҳоказо).

Маркетингнинг умумий функциясини тўртта йўналишга бўлиш мумкин: аналитик, ишлаб чиқариш, сотиш, бошқариш ва назорат.

Аналитик функция бозорни, истеъмолчиларни, фирма ва товар структурасини ўрганиш, шунингдек, корхонанинг ички муҳитини таҳлил қилишдан иборат.

Ишлаб чиқариш функцияси янги товарларни ишлаб чиқаришни ташкил этиш, янги технологияларни ишлаб чиқиш, моддий-техника таъминотини ташкил қилиш ва товарнинг сифати ва рақобатбардошлигини бошқаришга йўналтирилишини таъминлайди.

Сотиш функцияси товар ҳаракати тизимини ташкил қилиш, сервис, ТАШСОР тизими, мақсадли товар ва нарх сиёсатини олиб бориш билан боғлиқ бўлган масалаларни ҳал қилади.

Бошқариш ва назорат функцияси стратегик ва оператив режалаштириш, маркетингни бошқаришнинг ахборот таъминоти, корхонада коммуникациялар тизимини ташкил қилиш ва

маркетинг назоратини ўтказиш билан боғлиқ бўлган жараёнларни ўз ичига олади.

Маркетинг тамойиллари унинг ғоявий йўналишини ва корхонанинг бошқариш тизимидаги маркетинг ёндашувларини белгилайди. Ҳозирги шароитда маркетингнинг асосий, бирламчи тамойили муайян истеъмолчиларнинг муаммоларини самарали ҳал қилишга қаратилган. Бозорда товарнинг муваффақият қозониши у ёки бу товар миқдор олдидан турган муаммони қанчалик самарали ҳал қила олишига боғлиқ. Бу ёндашув ўз навбатида қуйидаги тамойилларда аниқлашади ва ривожлантирилади:

- истеъмолчига йўналтирилганлик;
- талабни прогнозлаш ва шакллантириш;
- қарорларнинг комплекслилиги ва кўп вариантлилиги;
- қарорларнинг марказлаштирилмаганлигига урғу бериш ва ҳолатларни бошқариш;
- истиқболга йўналтирилганлик;
- дастурли мақсадли ёндашув.

Айнан ана шу тамойиллар маркетингнинг янги, энг ҳарактерли белгиларини очиб беради. Келтириладиган белгилар тўплами кенгайиши ёки торайиши мумкин, лекин асосий тамойил — тўлиқ истеъмолчига йўналтирилиш — албатта мавжуд бўлади. Пировард натижада бу тамойил бошқа ҳамма тамойилларнинг пайдо бўлиши ва шаклланишини белгилаб беради.

12.5. Маркетинг турлари

Маркетингнинг аниқ шакллари ва мазмуни корхона фаолияти хусусиятларидан, унинг ички имкониятлари ва ташқи шартшароитларидан келиб чиқади. Бу ерда маркетинг ва бошқа ҳамма оралиқ фаолият турларининг қўйилган мақсадларга эришиш учун ягона йўналтириладиган жараёнга бирлашиши содир бўлади, бу эса ўз навбатида турли хил маркетинг турларининг ҳаракатланишини белгилаб беради.

Етакчи муаллифларнинг ишларини ўрганиб чиқиб, россиялик тадқиқотчи Р.А.Фатхутдинов маркетинг турларини фаолият соҳаси ва тури, бозорнинг ривожланиш даражаси ва бошқа омилларга боғлиқ ҳодда таснифлаш зарур деган фикрга келади (19-жадвал).

19-жадвал. Маркетинг турларининг таснифланиши

Таснифлаш белгиси	Маркетинг тури	Маркетинг мазмуни
1. Амал даври	1.1. Стратегик маркетинг	Бозорни стратегик сегментлаш асосида фирма стратегиясини шакллантириш, товарлар сифатини ошириш, ишлаб чиқаришни ривожлантириш ва рақобатбардошлик меъёрлари стратегиясини прогнозлаш бўйича ишларнинг комплекси.
	1.2. Тактик маркетинг	Бозорни тактик (қисқа муддатли) сегментлаш, реклама ва товарлар сотилишини рағбатлантириш бўйича ишлар комплекси

2. Амал қилиш соҳаси	<p>2.1. Жамоатчилик хусусиятига эга бўлган жойлар маркетинги</p> <p>2.2. Жойлар маркетинги</p> <p>2.3. Ички маркетинг</p> <p>2.4. Ташкилотлар маркетинги</p> <p>2.5. Халқаро (глобал) маркетинг</p>	<p>Мақсадли гуруҳ (ёки мақсадли гуруҳлар) томонидан ижтимоий ғоя, ҳаракат ёки амалиётни қабул қилишларига эришиш мақсадида амалга ошириладиган дастурларни ишлаб чиқиш, ҳаётга тадбиқ этиш ва бажарилишини назорат қилиш</p> <p>Алоҳида жойлар, объектларнинг жойлашишига нисбатан мижозларнинг муносабатини пайдо қилиш, сақлаб туриш ёки ўзгартириш бўйича фаолият</p> <p>Фирма ичида мижозлар билан ишлайдиган ходимларни ўқитиш ва мотивлаштириш бўйича амалга ошириладиган маркетинг</p> <p>Мазкур фирмани қизиқтирадиган ҳамма шахслар ва ташкилотларнинг муносабатини ва хатти-ҳаракатларини пайдо қилиш, сақлаб туриш ёки ўзгартиришга йўналтирилган фаолият</p> <p>Фирманинг халқаро миқёсдаги фаолияти</p>
3. Хатти-ҳаракатлар соҳаси	<p>3.1. Истеъмол маркетинги</p> <p>3.2. Индустрия лашган маркетинг</p> <p>3.3. Ижтимоий маркетинг</p>	<p>Фирмалар ва пировард истеъмолчилар, жисмоний шахслар ёки оилалар ўртасидаги маркетинг.</p> <p>Иккита фирма (ҳуқуқий шахслар) ўртасидаги маркетинг</p> <p>Фойда олишни ўз олдига мақсад қилиб қўймайдиган бюджет (давлат) ташкилотлари томонидан инсонларнинг ижтимоий эҳтиёжларини қондириш бўйича маркетинг</p>
4. Фаолият тури	<p>4.1. Молиявий маркетинг</p> <p>4.2. Инновацион маркетинг</p> <p>4.3. Саноат маркетинги</p> <p>4.4. Хизматлар соҳасидаги маркетинг</p>	<p>Молиявий фаолият соҳасидаги маркетинг</p> <p>Инновациялар, илмий-техника тараққиётининг ютуқлари, ноу-хауларни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш соҳасидаги маркетинг</p> <p>Саноат маҳсулотига бўлган эҳтиёжни қондириш ва ишлаб чиқариш соҳасидаги маркетинг</p> <p>Хизмат кўрсатиш доирасидаги эҳтиёжларни қондириш маркетинги</p>

5. Таъсир этиш усули	5.1. Тўғри маркетинг 5.2. Телевизион маркетинг 5.3. Почта орқали маркетинг 5.4. Каталог бўйича маркетинг	Воситачисиз маркетинг Телевизион кўрсатувларни қўллашга асосланган маркетинг Почта-алоқа воситаларидан фойдаланадиган маркетинг Каталоглардан фойдаланган ҳолда товар ва хизматларни танлаш ва реклама маркетинги
6. Бозорнинг ривожланиш даражаси	6.1. Пассив маркетинг 6.2. Ташкилий маркетинг 6.3. Фаол маркетинг	Талаб таклифдан ошган шароитда, истеъмолчига эмас, ишлаб чиқаришга йўналтирилган маркетинг Сотилишлар концепцияси, бозорларни топиш ва ташкил қилишга йўналтирилган маркетинг Таклиф талабдан ошган шароитда, рақобат қонунининг фаол амал қилиши шароитидаги маркетинг
7. Маркетингнинг ривожланиш даражаси	7.1. Тақсимловчи маркетинг 7.2. Функционал маркетинг 7.3. Бошқарувчилик маркетинги	Ишлаб чиқариш товарларини тақсимлаш бўйича маркетинг Товарларни ишлаб чиқариш ва тақсимлаш маркетинги Товарларни яратиш, ишлаб чиқариш ва тақсимлаш бўйича маркетинг

Маркетинг турлари ўртасида муайян боғлиқлик мавжуд. У маркетинг жараёнларини ҳар томонлама ва аниқ вазиятда кўриб чиқишга имкон беради. Шунинг ҳисобга олиш керакки, вазифаларни ечишда маркетинглар битта эмас, балки турли хил маркетинг турларига дуч келишлари мумкин. Талаб ҳолатига қараб саккизта вазиятни ажратиш кўрсатиш ўринлидир. Улардан ҳар бирига маркетингни бошқариш бўйича аниқ вазифа мос келади. Маркетинг типлари бозор талабига ва унинг орқасида турадиган истеъмолчига таъсир этиш омилли сифатида 20-чизмада келтирилган. Улар талабга таъсир этишнинг ҳамма асосий йўналишларини — талабни яратишдан тортиб объектлари истеъмол қилиш пайтида инсон организмига таъсир кўрсатадиган иррационал талабга қаршилик қилишгача — деярли очиб берадилар.



20-чизма. Талабнинг ҳар хил ҳолатларида қўлланадиган маркетинг типлари

Ўзгартирувчи (конверсион) маркетинг — салбий талабнинг мавжудлигига боғлиқ, бунда бозорнинг катта қисми мазкур товар ёки хизматни инкор қилади. Шунинг учун мазкур ҳолда ўзгартирувчи маркетингнинг вазифаси бўлиб қандайдир маҳсулотга нисбатан истеъмолчиларнинг салбий муносабатини ижобий муносабатга йўналтириш, нархни пасайтириш ва уни самаралироқ силжитиш йўли билан ўзгартириш ҳисобланади. Хорижий амалиётда ўзгартирувчи маркетингни тамаки фирмалари қўллайдилар, бунда давлатнинг соғлиқни сақлаш, ижтимоий суғурта идоралари ва жамоатчиликнинг фаол хатти-ҳаракатлари натижасида чекувчиларнинг сони кескин камаймоқда. Мазкур ҳолда маркетингнинг вазифаси бўлиб талабнинг пайдо бўлиши ва уни маҳсулот таклифи даражасигача кўтаришга ёрдам берадиган режани ишлаб чиқиш ҳисобланади. Тамаки фирмаларига келганда эса, улар йўқотган вазиятларини тиклаш мақсадида таркибида канцероген -моддалар кам бўлган сигареталарнинг махсус маркаларини ишлаб чиқиш ва чиқариш, бир вақтнинг ўзида силжитиш тизимини кучайтириш бўйича ишларни олиб борадилар.

Рағбатлантирувчи маркетинг муайян товар ва хизматларга талабнинг йўқлиги кузатилиши билан тавсифланади. Бу ерда истеъмолчиларнинг ушбу товарга нисбатан бефарқлиги ёки қизиқиши йўқлиги ҳақида гап боради. Маркетинг вазифаси бўлиб истеъмолчиларнинг маҳсулотга нисбатан бефарқлигини ўзгартириш учун маҳсулотга хос бўлган фойдали томонларини истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари ва манфаатлари билан боғлаш усулларини ахтариб топиш ҳисобланади. Рағбатлантирувчи маркетинг қуйидаги вазиятлар сабабларининг олдини олишга мўлжалланган: истеъмолчилар маҳсулотнинг имкониятларини умуман билмаслиги, тўсиқларни йўқотиш ва ҳоказо. Рағбатлантирувчи маркетингнинг асосий қуроли: рекламани кучайтириш, нархларни кескин пасайтириш, силжитишнинг бошқа усулларини қўллаш.

Ривожлантирувчи маркетинг харидорларнинг кўпчилиги мавжуд маҳсулотлардан қониқмаган, лекин яширин талаб шаклидаги эҳтиёж мавжуд бўлган пайтда бўлиши мумкин (масалан, зарарсиз сигареталар, тежамлироқ автомобилларга талаб). Мазкур ҳолда аниқ товар ёки хизмат шаклида мавжуд бўлмаган товарга потенциал талаб мавжуд бўлади. Шунинг учун маркетинг вазифаси бўлиб потенциал бозорнинг ўлчамларини баҳолаш ва потенциал талабни ҳақиқий талабга айлантира оладиган самарали маҳсулотларни ишлаб чиқариш ҳисобланади. Маркетолог потенциал талабни аниқлашни ва бозорни ривожлантириш учун керакли йўналишда ҳамма маркетинг воситаларини мувофиқлаштиришни билиши керак. Маркетингнинг таъсирчан қуроли сифатида юзага келадиган янги эҳтиёжларга жавоб берадиган маҳсулотларни ишлаб чиқариш, уларни

кондиришнинг сифат жиҳатдан янги босқичига ўтиш, рекламадан фойдаланиш ва аниқ истеъмолчилар гуруҳларига мўлжалланган, ўзига хос маҳсулот имижини яратиш.

Ремаркетинг — бу пасайиб борувчи талаб шароитида илгариги маркетинг комплексини қайтадан англаш асосида уни тиклаш мақсадида қўлланадиган маркетинг тури. Маркетингнинг асосий вазифаси талабни жонлантиришнинг янги имкониятларини ахтаришдан иборат, яъни: товарга янги хусусиятларни бериш орқали товарнинг ҳаётий даврини узайтириш, янги бозорларга кириб бориш ва ҳоказо. Умуман олганда, талабнинг пасайиши вазиятлари ҳамма товар ва хизматлар учун, ҳар қандай даврлар учун хос. Шунинг учун маркетинглар шуни назарда тутишлари керакки, талаб пасайиш тенденциясига эга бўлганда, келажакда бозорни бошқа томонга йўналтириш бўйича чора-тадбирлар бўлмаганда, у янада пасайиши мумкин ва шу орқали юзага келган вазиятдан чиқиш йўллари чеклаб қуйиши мумкин.

Синхромаркетинг — бу бозорнинг шундай вазиятики, унда талаб вақт жиҳатидан товарларни таклиф қилиш тузилмасига мос келмайдиган мавсумий ёки бошқа тебранишлар билан характерланади. Бунда талаб корхонанинг ишлаб чиқариш имкониятларидан анча ортиқ бўлиши мумкин ёки, аксинча, мазкур товарни ишлаб чиқариш ҳажми бозор сегментининг талабларидан кўпроқ бўлиши мумкин. Масалан, музейларнинг иш кунларида камроқ миқдорларга эга бўлиши ёки шаҳар транспорти хизматларига талаб ҳатто кун давомида ўзгариб туриши мумкин. Курорт ҳудудлари аниқ фойдаланган мавсумий тебранишларга эга. Синхромаркетингда талаб тебранишларини силликлантириш (номунтазам талаб) эгилувчан нархлар, силжитиш усуллари ва маркетингнинг бошқа қуроллари ёрдамида амалга оширилиши мумкин.

Қўллаб-қувватловчи маркетинг тўлиқ талабнинг мавжудлигини характерлайди, яъни бунда товар ва хизматларга талабнинг даражаси ва таркиби таклифнинг даражаси ва таркиби тўла мос келади. Бундай маркетинг турининг вазифаси бўлиб, одатда, тўлақонли талаб шароитида унинг даражасини истеъмолчиларнинг истаклари тизими ва рақобатнинг кучайишини ҳисобга олган ҳолда сақлаб туриш ҳисобланади. Бу ерда маркетинг биринчи навбатда саводли нарх сиёсатини ўтказиши, сотишнинг зарурий ҳажмини сақлаб туриши, сотиш фаолиятини рағбатлантириш ва ўзгарувчан харажатлар устидан назоратни амалга ошириш билан боғлиқ бўлган бир қатор тактик тадбирларга эътибор бериши керак. Тўлақонли маркетингга энг яхши мисол “Дженерал моторс” компаниясининг фаолияти билан боғлиқ. 20-йиллар ўрталарида компания “Форд” компаниясини орқада қолдиришга муваффақ бўлди. Ушбу компания ўрта америкалик учун нархлари паст бўлган, бир хил қора ранга бўялган “Т” форд моделига ўзининг замонавий, кенг ранг гаммасида ишлаб чиқилган автомобил моделини қарама-қарши қўйди.

Демаркетинг ҳаддан ташқари катта талаб шароитида, яъни товар ёки хизматга бўлган талаб таклифдан анча катта бўлган ҳолда қўлланади. Унинг вазифаси бўлиб салбий бозор ходисалари, масалан, чайковчиликни йўқотиш мақсадида талабни вақтинчалик ёки доимий пасайтириш усуллари топиш ҳисобланади. Ҳаддан ташқари талабни пасайтириш товар ёки хизматлар нархларини ошириш, реклама кампаниясини ва сотилишларни рағбатлантиришни тўхтатиш орқали ҳал қилиниши мумкин.

Қарши (акс) таъсир кўрсатувчи маркетинг соғлиқ учун зарарли бўлган ёки жамоатчилик нуқтаи назаридан норационал бўлган у ёки бу маҳсулотлар (сигареталар, наркотик моддалар, порнография)га иррационал (акдан ташқари) талаб мавжуд бўлганда амал қилади. Агар демаркетинг яхши сифатли товарга талабни қисқартириш билан боғлиқ бўлса, қарши (акс) таъсир кўрсатувчи маркетинг товарни зарарли, ёмон қилиб кўрсатади. Мазкур ҳолда инсонларни зарарли маҳсулотларни истеъмол қилишдан воз кечишларига ундаш энг мақсадга мувофиқ бўлиб ҳисобланади. Бунда маркетингнинг нарх қуроллари бўлиб нархларни кескин кўтариш, бу товарларга ҳаммага йўл очиклигини чеклаш бўлиши мумкин.

Қисқа хулосалар

Маркетинг - айирбошлаш йўли билан эҳтиёж ва талабларни қондиришга йўналтирилган инсон фаолиятининг тури, бозордаги барча қатнашчиларнинг ўзаро манфаатларига асосланган ҳаракатларини, талабни шакллантириш ва қондириш учун бирлаштиришдир.

Сотишни рағбатлантириш - маркетингнинг вазифаларидан бири бўлиб, бозорга чиқарилган товарни режалаштирилган сотиш даражасини таъминлашга имкон беради. Бу ишлаб чиқариш

ҳаражатларини қоплаш ва фойда олиш демакдир. Маркетинг мақсадлари корхона мақсадларига эришиш кууроли бўлиб ҳисобланади.

Назорат саволлари

1. Маркетинг тушунчаси ва унинг моқияти нимадан иборат?
2. Маркетингнинг мақсади ва вазифалари
3. Қандай талаб турларини биласиз?
4. Маркетинг турларини изоҳлаб беринг?
5. Ремаркетинг нима ва унга мисоллар келтиринг.
6. Демаркетинг нима ва унга мисоллар келтиринг.
7. Маркетингнинг асосий мақсадларини айтинг.
8. Маркетинг типларининг асосий фарқли белгилари нималардан иборат?
9. Келтирилган концепциялардан қайси бири, фикрингазча, узоқ муддатли муваффақиятни таъминлаши мумкин?
10. Янги шароитларда яшаб қолиш ва муваффақиятга эришиш учун корхоналар қандай чора-тадбирларни қўллаши керак?

Таянч иборалар

Маркетинг, бозор, айирбошлаш, эҳтиёж, истемолчилар, товар, талаб, нарх белгилаш, товарлар ҳаракати, бизнес фалсафаси, ишлаб чиқариш, савдо фаолиятлари, товарлар рекламаси, хизматлар, маркетинг концепциялари, маркетинг эволюцияси, маркетинг субъектлари, объектлари, маркетинг турлари.

Асосий адабиётлар

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2006.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. Для студентов, обучающихся по специальности “Маркетинг” /А.П. Панкрухин; Гильдия маркетингологов. -4-е изд., стер.-М.: Омега-Л, 2006.
3. Романов А.Н. Маркетинг, учебник. М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Қосимова М.С., Эргашўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. Ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, 2004.

13-БОБ. МАРКЕТИНГ ТИЗИМИДА АХБОРОТ ТАЪМИНОТИ

- 13.1. Маркетингда ахборотларнинг аҳамияти
- 13.2. Маркетинг ахборотлари турлари
- 13.3. Маркетинг ахбороти манбалари

13.1. Маркетингда ахборотларнинг аҳамияти

Мамлакатда иқтисодиётни ривожланиши, бошқариш тизимини мукамаллаштириш ахборотларсиз амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар миллий иқтисодиётнинг барча тармоқлари, соҳалари, бўлинмалари (иш жойидан тортиб вазирликларгача) ўртасида ва ушбу корхона билан ўхшаш корхоналар ва ташкилотлар ўртасида узлуксиз ахборот алмашишдан иборат. Фан-техника тараққиёти ўсиши билан бирга чиқарилаётган товарларнинг номенклатураси ҳам ортади, тез янгиланади, ишлаб чиқаришнинг техника базаси замонавий ва мураккаб машиналар системаси билан бойийди, технологик жараёнлар интенсивлашади ва мураккаблашади, ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш кенгайди ва қоказо. Шунинг учун корхонада фойдаланадиган ахборотларнинг миқдори кескин ортади. Шуни айтиш кифояки, ҳозирги замон машинасозлик корхонасида бошқариш эҳтиёжи учун ҳар соатда 100 мингдан кўпроқ ёки кунига бир миллионгача ахборот белгиларини ишлаб чиқариш талаб қилинади. Ахборотлар етишмаса, ёки улардан тўла фойдаланилмаса, бошқаришда хатоликларга йўл қўйилиши мумкин. Чунки бундай ҳолда раҳбар ишлаб чиқаришнинг аҳволи ҳақида тўла маълумотга эга бўлмайди. Бозор имкониятларини яхшироқ билиш ва маркетинг муаммоларини ечиш учун ҳар қандай ташкилот, корхона ёки фирмага тўлиқ ва

хаққоний ахборот зарур. Улар ўз харидорларини, рақобатчиларини, воситачиларини сотиш ва баҳолар тўғрисидаги маълумотларга эга бўлмасдан туриб, ҳар томонлама таҳлил, ривожлантириш ва назорат қилишни амалга ошира олмайдилар. Машҳур америкалик маркетинглоглардан бири шундай деган эди: “Бизнесни бошқариш - бу унинг келажагини бошқариш, келажагини бошқариш - ахборотга эгалик қилишдир”. Ҳақиқатдан ҳам, ахборот молиявий, хом-ашё, асбоб-ускуналар ва ишчи кучи каби муҳим бошқариш ресурси ва объекти бўлиб қолмоқда. Шу билан бир вақтда, хорижлик тадқиқотчилар таъкидлаганидек, бозор тўғрисидаги ахборотлардан тўлиқ қоникқан корхонани топиш жуда мушкул. Айримлар аниқ маълумотларнинг етишмаслигидан нолисалар, бошқалари ноаниқ ахборотнинг кўплигидан нолийдилар. Бундан ташқари, ахборотнинг қанчалик ҳаққонийлигини аниқлаш ҳам муаммодир. Шунинг учун, қатто хорижда ҳам харидор бозори шароитида жуда камдан-кам фирмаларгина ривожланган маркетинг ахбороти тизимига эга эканликлари билан мақтана оладилар. Уларнинг кўпчилиги маркетинг тадқиқот бўлимларига эга эмаслар, бошқалари ўз таркибларида, сотишни истиқболлаш ва таҳлил қилиш билан шуғулланувчи кичик бўлимларга эгадирлар. Энди биздаги аҳволга келсак, бозорнинг аҳволи ҳақида ахборот тўплаш ҳали ўз ривожининг илк босқичидадир. Лекин янгидан-янги талабларнинг шиддат билан ривожланиши, маркетингнинг байналминаллашуви, рақобатнинг кескинлашиши самарали ахборотларга эгалик қилишни кун тартибига қўймоқда. Бунга янги техникаларнинг, янги компьютерлар, нусха кўчирувчи машиналар, видеомагнитофонлар ва бошқаларнинг кенг қўламда ишлатилиши кенг имкониятлар яратмоқда.

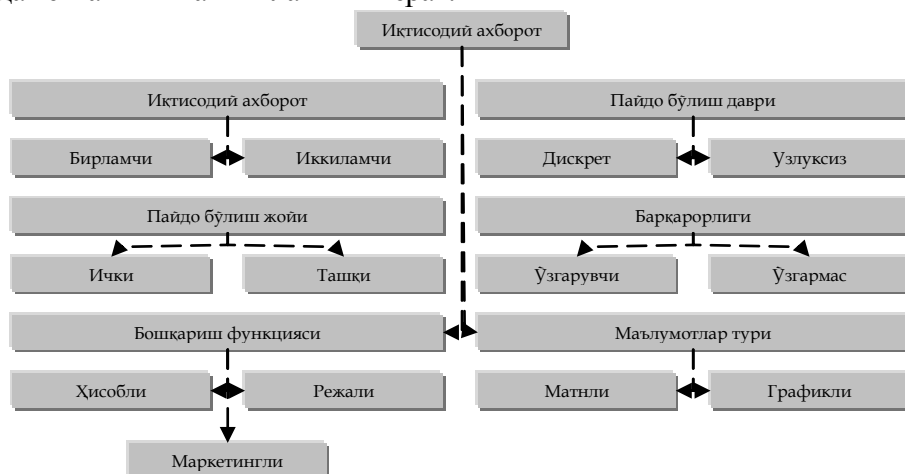
13.2. Маркетинг ахборотлари турлари

Маълумки, маркетинг ахбороти маркетинг фаолиятида қарор қабул қилиш учун асос ҳисобланади, шунингдек, қарор қабул қилгандан кейин олинган натижаларни таҳлил қилиш учун ҳам керакдир. Кўпгина маркетинглогларнинг таъкидлашича, ахборот билан боғлиқ фаолият бутун маркетинг фаолияти ҳажмининг учдан бир қисмидан тортиб ярмигачасини ташкил қилади.

Иқтисодий амалиётда қўлланиладиган маркетинг ахбороти қуйидаги мезонлар бўйича таснифланиши мумкин (21-чизма).

Маркетинг мақсадларига мўлжалланган ахборотни бир нечта гуруҳларга бўлиш мумкин. Хусусан, бозор ва унинг конъюнктураси ҳақидаги ахборот, сотиш (савдо)нинг услублари ва шакллари ҳақидаги ахборот ва, ниҳоят, ўз корхонаси ҳақидаги ахборот.

Корхонада шаклланаётган ахборотлар массиви бир мартали маркетинг тадқиқотларини ўтказиш ҳисобига ва маркетинг ахборотини тўплаш, ишлов бериш ва таҳлил қилиш натижасида даврий равишда кенгайтиши ва янгиланиши керак.



21-

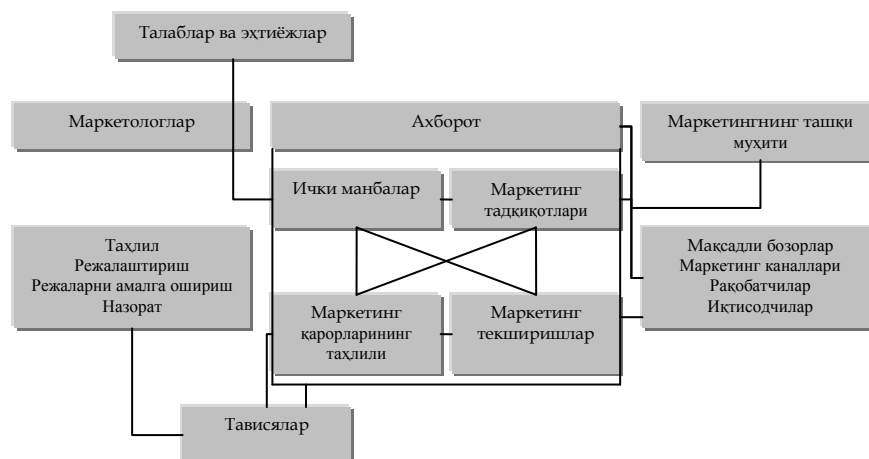
чизма.

Иқтисодий ахборотнинг таснифланиши

Маркетинг ахборот тизими (МАТ) корхонанинг маркетинг фаолиятини амалга ошириш учун зарур бўлган маълумотларни тўплаш, жамлаш ва ишлов беришнинг усуллари, услублари, ташкилий тадбирлари ва техник воситаларининг йиғиндиси, деб таърифланади. МАТ корхонани бошқаришдаги ахборот тизимининг энг муҳим таркибий қисмидир.

МАТнинг ўзига хос томони шундан иборатки, у ахборотнинг ички ва ташқи манбаларидан

фойдаланиб бозор билан алоқаларнинг ривожланишини таъминлайди. Маркетинг ахборот тизимининг тахминий модели 22-чизмада келтирилган.



22-чизма. Маркетинг ахборот тизимининг модели

Таҷрибалар шуни кўрсатадики, корхонадаги ахборот тизимлари турли хил ривожланиш босқичида бўлиши мумкин, шу жумладан:

- маълумотларни ҳисобга олишининг оддий модели;
- маркетинг ҳисоботлари тизими;
- турли ҳисоб-китоб моделларини қўллашга мўлжалланган тизимлар;
- маркетингни прогнослаш тизими ва ҳоказо.

Замонавий маркетингнинг ахборот тизими куйидаги элементларни ўз ичига олади:

1. *Маркетинг фаолиятини шакллантиришида корxonанинг ички имкониятларидан самарали фойдаланиши.*
2. *Корxonанинг бозордаги маркетинг фаолиятининг стратегик ва оператив қарорларини ишлаб чиқиши учун ташқи шароитларнинг ривожланиши ҳақидаги ахборот.*
3. *Ўзига хос ҳарактердаги қўшимча маълумотларни олиш мақсадида корxonада ўтказиладиган махсус маркетинг тадқиқотлари натижалари ҳақидаги ахборот.*
4. *Маркетинг ахборотига ишлов бериши тизими (маълумотларни йиғиши, уларни таҳлил қилиши ва прогнослаш учун замонавий ахборот технологияларидан фойдаланган ҳолда).*

МАТнинг асосий вазифаси маркетинг қарорларини қабул қилишда ноаниқликни камайтириш учун зарур бўлган маълумотларни доимо тўплаб боришдан иборат.

Ташқи манбалардан маълумотлар асосан маркетинг разведкаси ва маркетинг тадқиқотлари асосида олинади.

Маркетинг разведкаси — бу, биринчи навбатда, маркетинг режаларини ишлаб чиқиш ва уларни тўғрилаш учун зарур бўлган маркетинг ташқи муҳитининг ўзгариши тўғрисидаги жорий ахборотни тўплаш бўйича тизимли фаолиятдир. Ички ахборот олинган натижаларга қаратилса, маркетинг разведкаси ташқи муҳитда рўй бериши мумкин бўлган ҳодисаларни ўрганишга мўлжалланади. Маркетинг разведкаси маълумотларини компания хизматчилари (маъмурият, муҳандислар, харидлар бўйича агентлар, сотувчилар), шунингдек, таъминотчилар, воситачилар ва харидорлар етказиб беришлари мумкин. Разведка маълумотларини махсус тадқиқотчи фирмалардан ҳам олиш мумкин.

Ички ахборот асосан корxonанинг ички аҳволи ва имкониятларини очиб беради. Унга, даставвал, корxonанинг ишлаб чиқариш, молия, сотиш, меҳнат ва бошқа ресурслари киради. Қабул қилинган қарорларнинг самарадорлиги чекланган ресурсларни товар ассортиментни ва маркетинг дастурларига оптимал жойлаштириш шarti билан амалга оширилади. Бу ердан асосий вазифа келиб чиқади: фойданинг ўсиши учун махсулот таннархини даврий равишда камайтириб бориш зарур, бошқача қилиб айтганда харажатлар ҳажми ва таркибининг шаклланиши устидан қатъий назорат сиёсатини олиб бориш зарур. Шу билан боғлиқ ҳолда маркетолог ўз ишида маркетинг қарорларида куйидаги кўрсаткичларни ҳисоблаш ва фойдаланишни билиши керак:

- маҳсулотнинг меъёрий ва ҳақиқий таннархи;
- тўғри ва эгри харажатлар;
- чегараланган фойда;
- фойдалилик нуқтаси;
- нарх чегирмалари.

Ташиқи шароитларнинг ривожланишини тавсифлайдиган материаллар, аввало, шу билан қимматлики, улар бозор ҳолати, унинг инфраструктураси, харидорлар ва воситачиларнинг хатти-ҳаракатлари, таъминотчилар, рақобатчилар, шунингдек, давлат томонидан тартиблаштириш чора-тадбирлари ва ҳоказолар ҳақидаги ахборотларни беради. Бу ерда қуйидаги ҳарактердаги йўналишлар кузатилади:

- *ташиқи муҳит мониторинги (конъюнктура, жараёнлар ва тенденцияларни ўрганиши);*
- *муҳитдан нусха олиши (мавжуд ахборотларни олиши);*
- *муҳитни прогнозлаши (ривожланиши истиқболларини баҳолаши).*

Мониторинг деб аниқ белгиланган, тор доирадаги маълумотларни доимий тўплаш, излаш тизимига айтилади. Мониторинг оммавий ахборот воситаларини ўрганишда энг кўп тарқалган. Кўпинча мониторинг объекти бўлиб реклама ва, биринчи навбатда, унинг радио ва, айниқса, телевидение каби воситалари ҳисобланади.

Қуйида батафсил ёритиладиган маркетинг тадқиқотлари бозор ривожланишининг тенденциялари ва жараёнлари, унинг сиғими, сотилишлар динамикаси, рақобатчиларнинг хатти-ҳаракатлари, шунингдек, истеъмолчилар хатти-ҳаракатларининг сабаблари, маҳсулотнинг рақобатбардошлиги, рағбатлантириш ва рекламанинг самарадорлиги, тақсимлаш каналлари ва бошқаларга нисбатан қўлланади.

Йиғилган маркетинг ахборотига ишлов бериш мақсадида тегишли дастур асосида аналитик маркетинг тизими яратилади. У маълумотлар банки ва моделлар банкини ўз ичига олади. Прогнозлаш жараёнларининг таҳлилини ўтказишда ўртача миқдорлар, гуруҳлашлар, трендлар, регрессион ва корреляцион усуллар, омилли ва кластерли таҳлил, қарорларни қабул қилиш назарияси усуллари, жараёнларни ўрганиш усуллари, эвристик усуллар ва шу каби бошқа иқтисодийстатистик ва иқтисодийматематик усуллар қўлланади.

Ҳосил бўлиш босқичларига қараб маркетинг ахборотини қуйидаги икки турга бўладилар:

бирламчи ахборот — аниқ маркетинг муаммосини ечилиш учун махсус дала (бозор) тадқиқотлари ва моделлаш асосида ҳозиргина олинган маълумотлар массиви;

иккиламчи ахборот — қачонлардир корхонада тадқиқ қилинаётган аниқ муаммо ечимини билан боғлиқ бўлмаган қандайдир мақсадлар учун кимдир томонидан тўпланган маълумотлар тўплами.

Ахборотнинг иккала тури ҳам ўзига хос афзалликлар ва камчиликларга эга. Масалан, иккиламчи ахборот арзонроқ тушади, уни олиш ва ишлатиш осон, шунингдек, у нисбатан ҳаққонийдир. Бироқ Ўзбекистон шароитида, аниқроғи унинг ахборот маконида ҳозирча малакали маркетинг маълумотлари жуда кам, -расмий, шу жумладан, қайдномали ва регионал статистика эса тарқоқ, камдан-кам ҳолда тизимли кўринишда берилган ва шунинг учун ҳамма вақт ҳам кузда тутилаётган маркетинг фаолиятининг мақсадларини акс эттирмайди. Бундай ҳолатда тадқиқотчилар оддига қўйиладиган вазифаларнинг аниқ мақсадларига кўра тўпланадиган, ҳар доим энг янги ва ишончли бўлган бирламчи маркетинг ахборотларига кўпроқ таянишга тўғри келади.

Ахборотни, айниқса, ташқи муҳит ҳақидаги ахборотни излаш ва шакллантиришда компьютер ахборот тармоқлари муҳим роль ўйнайди. Ҳозирги вақтда икки турдаги тармоқлар каналлари мавжуд. **Интернет** — 45 мингдан кўпроқ кичик локал тармоқлардан иборат бўлган глобал компьютер тармоғидир. У бутун ер кўрраси бўйича узлуксиз ва марказлашган ахборот алмашишга имкон беради. Ҳозирги вақтда ундан жаҳоннинг 150 мамлакатида 56 миллиондан кўпроқ кишилар фойдаланадилар. Фойдаланувчилар электрон почтани юборишлари, харид қилишлари, тадбиркорлик ахборотини олишлари мумкин. **Тижорат каналлари** — таъсисчи компанияларнинг абонент тўловлари асосида ишлайдиган ахборот ва маркетинг хизматларидир. Мижозларга ахборот олиш (янгиликлар, кутубхоналар, маълумотлар ва бошқалар), харид қилиш, ҳордиқ чиқариш ва мулоқот қилиш (электрон тахталар, ўйинлар, форумлар), электрон почтадан

фойдаланиш имкониятлари берилади.

13.3. Маркетинг ахбороти манбалари

Бирламчи маркетинг ахбороти, одатда, махсус тадқиқотларнинг маҳсули ҳисобланади. Иккиламчи ахборотни олганда эса массивнинг асосий қисмини фирмалар ҳақидаги маълумотлар ташкил қилади. Улар биринчи навбатда қуйидаги вазифаларни ечиш учун керак:

- *энг рақобатбардош товарни ёки хизматни аниқлаш;*
- *рақобатчи фирмалар, уларнинг стратегияларини аниқлаш;*
- *нейтрал фирмаларни аниқлаш;*
- *оптимал стратегияни ишлаб чиқиш.*

Иккиламчи ахборотнинг доимий манбалари қуйидагилар:

- *статистика идораларининг ахборот материаллари;*
- *давлат бошқаруви органларининг ахборот материаллари;*
- *савдо палаталари, ассоциация, бирлашмаларнинг ахборотлари;*
- *халқаро ташкилотлар, банкларнинг нашрлари;*
- *махсус китоб ва журналлар;*
- *даврий матбуот маълумотлари;*
- *маълумот берувчи адабиётлар;*
- *йирик фирмаларнинг нашрлари;*
- *компьютер тармоқларининг ресурслари.*

Харидор талаби ва савдо конъюктурасининг ривожланиши ҳақидаги статистик ахборотларнинг энг муҳим манбаларидан бири амалдаги статистика ва бухгалтерия ҳисоби ва ҳисоботларининг маълумотлари ҳисобланади. Талабни ўрганадиган хизматларнинг ташкилий бўйсунуши ва фаолияти соҳасига боғлиқ ҳолда таҳлил учун бирламчи ҳисоб ва ҳисобот маълумотлари ёки давлат статистика органлари ва бошқа вазирликлар ва муассасалар томонидан ишлаб чиқилган йиғма статистик кўрсаткичлар ишлатилиши мумкин.

Аҳолининг даромадлари ва харажатлари, халқ истеъмолининг баъзи товарларини ишлаб чиқариш, чакана савдога товарларнинг келиб тушиши, товар айланувининг умумий ҳажми ва товар таркиби, савдодаги товар захиралари, чакана нархларнинг ўзгаришини тавсифлайдиган кўрсаткичлар тизими кенг миқёсда ишлатилиши мумкин.

Кўрсаткичлар тизими ичида энг муҳими товар айлануви ва товар захиралари ҳақидаги маълумотлардир. Бу маълумотлар таҳлили талабнинг ва савдо конъюктурасининг ривожланишидаги асосий тенденцияларни аниқлаш имконини беради. Улар асосида, одатда, товар гуруҳлари бўйича амалга оширилган талабнинг миқдори ва ички гуруҳий таркибини ўрганадилар. Чакана товар айлануви таркиби бўйича материаллар жуда юқори қимматга эга ва маълум давр ичида унинг таркиби ўзгаришини ўрганишда таянч бўлиб ҳисобланади. Улар, шунингдек, ассортимент жиҳатидан сотилишлар ҳажмини таҳлил қилишда асосий роль ўйнайди. Товар айлануви таркибининг таҳлили истеъмолчилар талабининг қондирилишини ва товарлар ассортименти қай даражада кенгайишини аниқлашга ёрдам беради. Статистик ҳисобот маълумотларига кўра талабнинг ривожланишидаги тенденциялар, алоҳида гуруҳлар бўйича унинг таркибидаги силжишлар, мавсумий тебранишлар ва ҳоказолар ҳақида фикр юритиш мумкин.

Талабни ўрганиш учун аҳолининг сони ва таркиби, ёш, жинс ва ижтимоий структурасидаги ўзгаришларни тавсифлайдиган демографик статистикадан фойдаланиш мумкин. Талаб ҳақидаги ахборотнинг муҳим манбаи оилалар бюджети статистикаси маълумотлари ҳисобланади. Бюджет таҳлилларининг материаллари турли хил ижтимоий гуруҳлар ва даромадлилиги ҳар хил бўлган гуруҳлардаги оилаларнинг харидорлар ва истеъмолнинг структураси ҳақида фикр юритиш имконини беради.

Талабнинг ривожланиш истиқболларини баҳолаш ва унинг товар таклифи билан мувозанатини таҳлил қилиш учун халқ истеъмоли товарларини ишлаб чиқариш материаллари ва рационал истеъмолнинг илмий асосланган меъёрларидан фойдаланадилар.

Бухгалтерия ҳисоботи талабни ўрганишда ахборот сифатида тўлалигича ишлатилмайди. Инвентаризация материаллари реализация қилинган ва шаклланаётган талабни таҳлил қилишда,

товар захиралари меъёрларида, товарларни олиб келиш бўйича шартномаларни тўғрилашда муваффақиятли қўлланилиши мумкин.

Даврий матбуот, иқтисодий ва ишбилармонлик йўналишдаги журнал ва газеталар ёрдамида фирмалар ва тармоқлар фаолияти ҳақида кўпгина маълумотларни бериши мумкин. Масалан, халқаро мезонлар нуқтаи назаридан энг жиддий маълумотлар ҳар -йили Американинг «Fortune» журналида йиғма жадваллар кўринишида 500 та америкалик ва 500 та ноамерикалик фирмалар бўйича чоп этилади. Фирмалар сотилишлар ҳажми бўйича қайси мамлакат ва соҳага тегишли эканлигини кўрсатган ҳолда териб чиқилади (ранжирлаш). Шу ернинг ўзида оборотлар, активлар, фойда, ходимлар сони ҳақидаги маълумотлар келтирилади.

Қатор газеталар иқтисодий муаммоларга бағишланган рубрикаларда фирмаларнинг -йиллик ҳисоботлари билан бир қаторда алоҳида маҳсулотлар турларининг чиқарилиши ҳақида материаллар, экспорт битимлари, акцияларни сотиб олиш, фирмаларнинг қўшилиши ва тугатилиши ҳақидаги материалларни нашр этадилар. Алоҳида нашрлар ёки иқтисодий журналлар ва газеталарга иловалар кўринишида чоп этиладиган ахборотлар муҳим роль ўйнайди.

Ўзбекистонда чиқариладиган даврий нашрлар ичида “Пул, бозор, кредит”, “Ўзбекистоннинг иқтисодий ахборотномаси” журналлари, “Солиқ ва божхона хабарлари”, “Банк ахборотномаси” газеталарини, шунингдек, “Престиж”, “Оптовик” каби иловаларни ажратиб кўрсатишимиз мумкин.

Телекоммуникациявий, шу жумладан, тармоқли хизматлар ахборот манбаларининг алоҳида гуруҳига киради. Фирмалар ҳақидаги ахборот ихтисослашган маълумотлар банки кўринишида тақдим этилади. Жаҳоннинг кўпгина мамлакатларида анча вақтдан бери тижорат мақсадларида дастурли маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга ихтисослашган маслаҳат берувчи, нашриётчилик фирмалари томонидан яратиладиган маълумотлар банклари (базалари) фаолият кўрсатяпти.

Фойдаланувчи ахборотни маълумотлар базасидан уни модем орқали узатиш йўли билан, шунингдек, компактдискларда, факс орқали, ахборот конференциялари ва форумларда қатнашиш йўли билан олиши мумкин.

Иқтисодиёт, бизнес ва маркетинг соҳасида ахборотларни тўплаш, ишлов бериш ва тақдим этишга ихтисослашган америкалик «Dun & Dradstreet» корпорацияси дунёдаги энг катта маълумотлар базасига эга. Маълумотлар базасининг асосий мавзулари: АҚШ компаниялари, уларнинг манзили, соҳа коди, баланс актив ва пассив моддаларининг талқини ҳақидаги ахборот ва маълумотлар, мазкур соҳанинг ўртачаларига нисбатан молиявий кўрсаткичлари, ҳар бир соҳанинг етакчи компаниялари бўйича халқаро электрон маълумотнома (90 та мамлакат бўйича 200 мингдан зиёд маълумотлар), Американинг 60% дан кўпроқ компанияларининг товарлари ва хизматлари ҳақида 8,5 млн. дан кўпроқ маълумотлар.

Россиянинг ахборот базаларини ишлаб чиқарувчилар ўртасида Ишбилармонлик ахбороти агентлиги (ИАА) кўзга ташланади. У МДХ ва Балтика мамлакатлари бўйича етакчи ҳисобланади. У ҳар йили 10 дан зиёд геоинформацион базаларни янгилайди ва аниқлайди, тўрт тилда 350 номли ишбилармонлик маълумотномаларини чиқаради, ахборот кўриклар-маълумотномаларини ва маркетинг тадқиқотларини ўтказди. ИАА га тегишли бўлган “Бизнес-карта” маълумотлар базаси собиқ СССР республикаларининг 110 мингта корхона, ташкилот ва фирма бўйича ахборотга эга.

Товар бозорларини ҳар томонлама тартиблаштириш бўйича халқаро ташкилотлар. Улар фаолиятининг асосий мақсадлари қуйидагилар:

➤ *халқаро савдо, шунингдек, конкрет товарнинг ишлаб чиқарилиши ва истеъмолчи билан боғлиқ муаммоларнинг қўйилиши ва таҳлил;*

➤ *мазкур товар бозорининг жаҳон конъюнктурасини ўрганиш, бозордаги аҳвол ҳақида унинг қатнашчиларини мунтазам хабардор қилиб туриш;*

➤ *статистика маълумотларини тўплаш, чоп этиш ва бозорнинг иқтисодий обзорини тайёрлаш;*

➤ *мазкур товар билан савдо қилиш муаммолари бўйича кўп томонлама маслаҳатлар берилишини ташиқил қилиш;*

➤ *хом ашёни ишлаб чиқарувчи мамлакатларда ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва экспорт*

имкониятларини мустаҳкамлаш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш, уларга мос келадиган инфраструктуранинг ривожлантириш, хом ашёни қайта ишлаш, маркетинги ва тақсимланишида ишлаб чиқарувчи мамлакатларнинг қатнашишининг кенгайтилишига кўмаклашиш, атроф-муҳитни муҳофазалашни яхшилаш, аниқ хом ашё товарининг иқтисодиётини ривожлантириш лойиҳаларининг таҳлили ва хом ашёни ишлаб чиқарувчи мамлакатлар ҳукумати томонидан тавсияларни ишлаб чиқиш.

Пахта бўйича Халқаро маслаҳат берувчи Қўмита (ПХМҚ, International Cotton Advisory Committee, ICAC) — бу пахтани ишлаб чиқариш, халқаро савдо ва истеъмол соҳасида ҳамкорликда манфаатдор бўлган мамлакатларни бирлаштирувчи ҳукуматлараро ташкилот. ПХМҚ 1939 йилда АҚШ ташаббуси билан пахта бўйича халқаро конференцияда ташкил этилган эди.

ПХМҚнинг асосий функциялари қуйидагилар:

➤ *жаҳон пахта бозори ҳолатини назорат қилиш ва унинг ривожланишига таъсир этувчи омилларни ўрганиш;*

➤ *пахтанинг жаҳон бўйича ишлаб чиқарилиши, халқаро савдоси, истеъмоли, захиралари ва нархлари ҳақида статистик ва бошқа ахборотни тўплаш ва тарқатиш, шунингдек, бошқа текстиль тўқималар ва матолар бўйича ахборотлар, чунки улар пахта бозорининг ривожланишига таъсир кўрсатади;*

➤ *жаҳон пахта бозорида халқаро ҳамкорликни ривожлантиришига йўналтирилган аниқ тадбирларни ўтказиш бўйича ПХМҚга аъзо бўлган мамлакатларга тавсиялар бериш;*

➤ *доимий қўмита ва унинг ҳар йиллик сессияларида пахтанинг нархлари масалалари бўйича муҳокамаларни ташкил этиш ва ўтказиш.*

Ғарбий маркетинг амалиётидан маълумки, баъзи ҳолларда фирмалар “саноат шпионажи” усулларига мурожаат қиладилар. Бунда тижорат кимматликка эга бўлган ахборотни унинг эгалари — фирмалар, жамоат ташкилотлари, давлат муассасаларига билдирмасдан, яширин ва улар хошишига зид ҳолда оладилар. Кўпинча манфаатдор фирмаларнинг диққат-эътибори технологиялар: чизмалар, формулалар, нусхалар, дастурлар, ғояларга қаратилади; камдан-кам ҳолда — молиявий хужжатлар: сўтлар, смета, шартномалар, режаларга эътибор берилди.

Қисқа хулосалар

Бозор имкониятларини яхшироқ билиш ва маркетинг муаммоларини ечиш учун ҳар қандай ташкилот, корхона ёки фирмага тўлиқ ва ҳаққоний ахборот зарур. маркетинг ахбороти маркетинг фаолиятида қарор қабул қилиш учун асос ҳисобланади, шунингдек, қарор қабул қилгандан кейин олинган натижаларни таҳлил қилиш учун ҳам керакдир. Маркетинг ахборот тизими корхонани бошқаришдаги ахборот тизимининг энг муҳим таркибий қисмидир.

Назорат саволлари

1. Маркетинг ахбороти нима?
2. Бирламчи ахборот нимаси билан иккиламчи ахборотдан фарқ қилади?
3. Маркетинг ахборот тизимига таъриф беринг.
4. Корхоналар учун ахборот қандай аҳамиятга эга?

Таянч иборалар

Ахборот, маълумот, ахборот турлари, ички ва ташқи ахборотлар, маркетинг ахборот тизими, ахборот манбалари, маркетинг разведкаси, маълумотлар банки, моделлар банки, бирламчи ва иккиламчи ахборотлар, интернет, тижорат каналлари.

Асосий адабиётлар

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2006.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. Для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» /А.П. Панкрухин; Гильдия маркетингологов. -4-е изд., стер.- М.: Омега-Л, 2006.
3. Романов А.Н. Маркетинг, учебник. М.: ЮНИТИ, 2005.

4. Қосимова М.С., Эргашўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. Ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, 2004.

14-БОБ. МАРКЕТИНГ МУҲИТИ

14.1. Маркетинг муҳити тушунчаси ва моҳияти

14.2. Корхона микро-муҳити

14.3. Корхона макро-муҳити

14.1. Маркетинг муҳити тушунчаси ва моҳияти

Маркетинг муҳити деганда корхона маркетинг хизмати ходимларининг мижозлар билан яхши ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш ва бу муносабатларнинг сақланишига бевосита таъсир кўрсатувчи субъектлар ва кучларнинг мажмуи тушунилади. Муҳит доимий ўзгаришда, яъни у ёки бу салбий ё ижобий таъсир кўрсатиши мумкинлиги сабабли, уни тизимли ўрганиш, алоҳида жараёнларни ва уларнинг ўзаро алоқасини кузатиш зарурияти маркетинг тадқиқотлари жараёнида жуда муҳим тадбир бўлиб ҳисобланади. Ҳатто муҳитнинг арзимас ўзгаришига эътибор бермаслик ёки назоратни сусайтириш корxonанинг ва бозорнинг бошқа субъектлари ишида жуда оғир оқибатларга олиб келиши мумкин.

Одатда муҳитлар **микромуҳит ва макромуҳит**ларга ажратилади.

Макро-муҳит ёки ташқи шароитлар омиллари асосан тизимли, умумий бозор доирасидаги омиллардан иборат. Бу ерга турли хил иқтисодий, ҳуқуқий, сиёсий, демографик, географик, миллий, илмий-техникавий, технологик, ижтимоий-маданий ва бошқа характердаги таъсирларнинг кенг спектри киради.

Микро-муҳит ёки ички шароитлар омиллари корxonанинг фаолияти ва унинг имкониятларига бевосита тегишли. Микро-муҳитнинг асосий қисми фирма бошқарувининг назорати остида бўлади (фаолият соҳасини аниқлаш, кадрларни танлаш, ходимлар малакасининг умумий даражаси ва маркетинг маданияти, мақсадли бозорлар (сегментлар)ни, товарлар ҳаракатининг йўлларини танлаш, рақобат курашида стратегияларни ишлаб чиқиш, маркетинг вазифаларини ечиш.

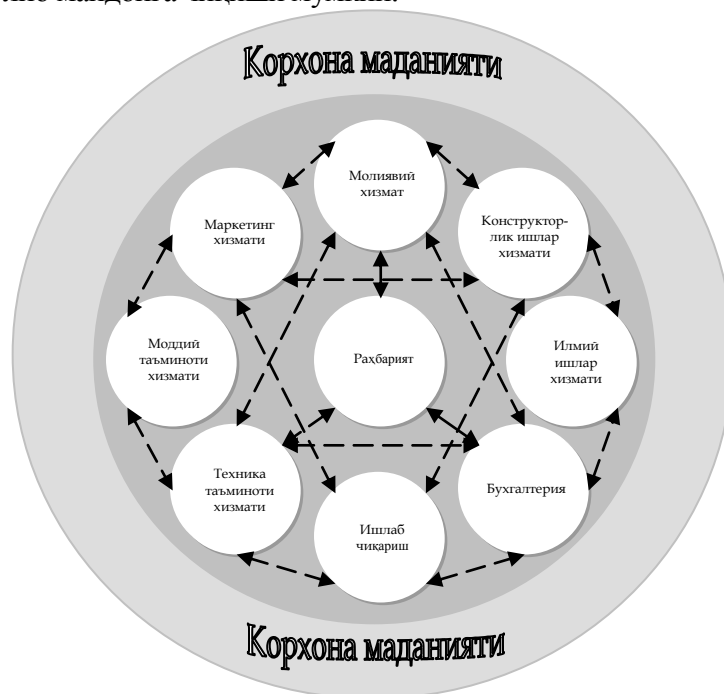
Шундай қилиб, микро-муҳитни ўрганиш бозорнинг аниқ субъектига нисбатан қўлланилган ҳолда амалга оширилади, ундан фарқли равишда макро-муҳит эса маркетинг ва бозор субъектлари, мамлакат ва халқ истеъмолчи товарлари соҳалари учун умумий кўринишда намоён бўлади.

14.2. Корхона микро-муҳити

Корxonанинг микро-муҳити таркибига таъминотчилар, воситачилар, рақобатчилар, мижозлар (истеъмолчилар) ва алоқалар ўрнатилувчи аудиториялар киради. Бироқ маркетинг фаолиятини уюштириш жараёнида корхона қарамоғида бўлган қисмларнинг манфаати ҳам ҳисобга олиниши зарур, шу жумладан, юқори раҳбарият, молиявий хизмат, моддий-техника таъминоти хизмати, ишлаб чиқариш, бухгалтерия, илмий ва конструкторлик ишлари хизмати (23-чизма). Корxonанинг умумий мақсад ва вазифалари, стратегия ва сиёсати юқори раҳбарият томонидан аниқланади.

Таъминотчилар — бу келишилган шартномаларга кўра фирмани хом ашё материаллари, жиҳозлар ва техник воситалар, комплектловчи маҳсулотлар, озиқ-овқат маҳсулотлари ва ҳоказолар билан таъминлаб турувчи корxonалар. Улар уч турга бўлинади: эксклюзив, қонунқоидага риоя қиладиган ва четки. Биринчилари — фақат мазкур фирма билан ҳамкорлик қиладилар, иккинчилари — фирмага ҳам, унинг рақибларига ҳам хизмат кўрсатадилар, учинчилари — фақат рақобатчилар билан ишлайдилар. Табиийки, эксклюзив таъминотчиларга етарлича катта ҳажмдаги фаолият соҳасига эга бўлган, бундай таъминотчига барқарор ишни таъминлай олган фирма эга бўлиши мумкин. Қонунқоидага риоя қиладиган таъминотчиларга келганда эса, улар билан яқин муносабатларни сақлаб туриш керак, чунки улар фирма ҳақида ҳам, унинг рақиблари ҳақида ҳам

бой ахборот манбаи бўлиб майдонга чиқиши мумкин.



23-чизма. Корхонанинг ички муҳити (микро-муҳит)

Таъминот тизимининг ташкил этилиши жиддий равишда маркетинг жараёнларига таъсир кўрсатади ва ресурсларнинг камчилига, товар жўнатишдаги узилишлар, албатта, сотиш ҳажмига ва пировард корхонанинг иззатобруйига зиён келтириши мумкин.

Воситачилар — маҳсулотларни сотиш ва силжитишда фирмаларга ёрдам берувчи бозор (компания) субъектлари. Шу билан бир қаторда улар фирма ҳақида ва ўзлари ҳақида маълумот тарқатиш билан шуғулланадилар. Воситачилар савдо ва транспорт ташкилотлари, реклама ва маркетинг агентликлари, сотиш билан шуғулланувчи фирмалар ва молия ташкилотлари бўлиши мумкин.

Савдо корхоналари, биринчидан, тақсимот каналларини аниқлашда ва, иккинчидан, мижозларни шакллантиришда кўмаклашадилар. Молия воситачилари сифатида банклар, кредит ва суғурта компаниялари ва бошқа молия битимларини таваккалчиликдан суғурталаш ишларини олиб боровчи ташкилотлар бўлиши мумкин. Мижозлар билан хушмуомала муносабатда бўлиш учун корхона замонавий ишлаб чиқариш технологиясини қўллашдан ташқари яна маркетинг воситачилари билан самарали ҳамкорликда бўлиши шарт.

Рақиблар мазкур фирма фаолият юритаётган бозорларда худди шундай маҳсулотни ишлаб чиқариб қатнашадиган корхоналар (компаниялар)дан иборат. Кураш ҳаққоний ёки фирром рақобат шартлари асосида амалга оширилади. Биринчи ҳолда таннархнинг пасайиши, маҳсулот сифатининг ошиши, фирманинг обрўиззатини кўтариш, кўшимча хизматлар секторини кенгайтириш ва замонавий маркетингнинг бошқа усуллари қўлланади, иккинчисида — демпинг, коррупция, шантаж, хом ашёдан, иш кучидан, таъминотчилардан маҳрум қилиш ва ҳоказо Ривожланган мамлакатларнинг кўпчилигида рақобатчиликни фирром усуллар билан олиб бориш қонун томонидан ман этилган.

Истеъмолчилар — мазкур фирма маҳсулотининг харидорлари ҳисобланадиган жисмоний ва ҳуқуқий шахслар (фуқаролар, оилалар, фирмалар, жамоат ташкилотлари ва давлат муассасалари). Истеъмолчилар ўртасидаги катта фарққа қарамай, уларда умумий хусусиятлар бор. Улар маркетинг мақсадларига боғлиқ ҳолда мақсадли гуруҳларга бирлаштирилиши мумкин бўлган жинс, ёш, малака, эҳтиёжлар таркиби, даромадларни белгилайди. Умуман, бозордаги хатти-ҳаракатлари стратегияси жиҳатидан бир-биридан анча фарқ қиладиган истеъмолчиларнинг беш тури фарқланади. Булар яқка истеъмолчилар, оилалар ёки уй хўжаликлари, воситачилар, таъминотчилар, давлат ва жамоат ташкилотларининг масъул шахслари ёки ходимларидир.

Салмоқли қисмини **якка истеъмолчилар** ташкил этади, яъни аҳолининг товар ва хизматларни фақат ўзининг шахсий фойдаланиши учун сотиб оладиган қисми. **Оилалар ёки уй хўжаликлари** асосан озиқ-овқат ва ноозиқ-овқат маҳсулотларини харид қиладилар. Миқёсларига ва харидларининг ҳажмига кўра улар ҳам истеъмолчиларнинг асосий турига киради. **Воситачилар** анча профессионал харидорлардир, зеро, улар товарларни асосан қайта сотиш мақсадларида сотиб оладилар. Шу билан боғлиқ ҳолда улар товар нархига, унинг ўрамига, сакланиш муддатлари каби омилларга кўпроқ эътибор берадилар. Фирмаларнинг ходимлари бўлган **таъминотчилар** моддий-техника таъминоти учун товарларни сотиб оладилар, бунда улар эътиборининг марказида товарнинг нарх ва миқдорий тавсифи, транспорт харажатлари, ишлаб чиқарувчининг обрўи, миждоз истагига реакциянинг тезлиги, тўловни кечиктириш имконияти каби кўрсаткичлар туради. **Давлат ва жамоат муассасаларининг мансабдор ёки жавобгар шахслари** ўзлариникини эмас, балки жамоат маблағларини сарфлайдилар. Ишлаб чиқарувчини танлашда улар, энг аввало, ишончлилик, қонунга риоя қилишлик, шунингдек, шахсий алоқалари шароитларидан келиб чиқиб йўл тутадилар.

Алоқалар ўрнатилувчи аудитория — моҳиятан бу қўйилган мақсадларга эришиш ниятини билдирган шахсларнинг муайян гуруҳи. Улар қуйидаги типларга бўлинадилар (24-чизма).



24-чизма. Алоқалар ўрнатилувчи аудиториянинг турлари

- *ички (меҳнат жамоаси, касба уюшмалари, акционерлар, менежерлар, директорлар кенгаши);*
- *маҳаллий (атрофда яшовчи аҳоли, маҳалла қўмиталари, фахрийлар кенгаши, «Нуроний» жамғармаси);*
- *давлат муассасалари (давлат идораларининг мансабдор шахслари, солиқ ва статистика идораларининг, ижтимоий жамғармалар, ёнгин инспекциялари, санитарэпидемиологик назорат идораларининг ходимлари ва ҳоказо);*
- *молиявий доиралар (банк ходимлари, аудиторлар, молиячилар, молиявий ва инвестицион маслаҳатчилар);*
- *оммавий ахборот воситалари (мухбирлар, реклама, иқтисодиёт, бизнес бўлимларининг, газеталар, журналлар, телевидение ва радио, ахборот ва таҳлилий агентликлар ходимлари);*
- *фуқаролик гуруҳ ҳаракатлари (экологик ҳаракатнинг истеъмолчилар ассоциациялари, соғлом ҳаёт тарзи ҳаракатининг фаоллари ва юристлари);*
- *кенг жамоатчилик (экспертлар, сиёсатчилар, спортсменлар, артистлар, рассомлар, муסיқачилар).*

14.3. Корхона макро-муҳити

Корхона тўхтовсиз ташқи куч ва омиллар таъсироти остида ўз фаолиятини олиб боради. Баъзи ҳолларда улар мақбул имкониятларни, бошқа ҳолларда эса хавф-хатарни содир қиладилар.



25-чизма. Корхонанинг ташқи муҳити (макро-муҳит)

Шу боис айтиш мумкинки, корхона пешқадамлигининг истиқболи товар ва хизматнинг тегишли маркетинг муҳитига мослиги билан ифодаланади. 25-чизмада корхона макро-муҳитининг асосий омиллари келтирилган.

Мамлакатдаги **сиёсий муҳит** асосан давлатнинг мустақиллиги ва бевосита сиёсий ёндашувлар ва йўналишларни мустаҳкамлаш билан боғлиқ тенденциялар, бошқа томондан эса бозор муносабатларига ўтиш ва ўзаро манфаатли алоқаларни ўрнатиш билан тавсифланади. Сиёсий муҳитга ижро этувчи давлат ҳокимиятининг омиллари билан бир қатор муҳим омиллар ҳам киради. Улар ичида мулкчилик, тадбиркорлик, истеъмолчилар ҳуқуқларини муҳофаза қилиш ва реклама муносабатларини тартибга солувчи қонунчилик ва қонунларни кўрсатиш мумкин. Ҳуқуқий тартибга солишнинг самарали йўналишларини излаш давом этмоқда.

Жамият **иқтисодий муҳитининг** аҳоли асосан корхоналар даромадларининг даражаси ва аҳолининг харид қобилияти каби кўрсаткичлар билан, шунингдек, инфляция, кредит ставкалари, солиқ солиш ставкалари, аҳолининг жорий даромадлари, жамғармаларининг даражалари, истеъмол саватининг қиймати билан аниқланади. Бу кўрсаткичларнинг ўзгариши талабда нафақат миқдорий, балки таркибий силжишларга ҳам олиб келади.

Табиий муҳит жамики ландшафт (манзара) ва атроф-муҳитнинг ифлосланиши қуйидаги ҳолатларга боғлиқ:

- *хом ашёни рационал ишлатиши даражаси;*
- *қайта ишлаб чиқаришига имконсиз табиий ресурслардан фойдаланиши миқдори;*
- *бутунлай йўқ бўлиш олдидан турган ҳайвонлар сони;*
- *озон қатламнинг камайиши ва натижада «иссиқхона таассуроти» вужудга келиши.*

Йўналишларнинг ҳар бир муайян кўрсаткичлари орқали атроф-муҳитнинг у ёки бу томонини таснифлаш мумкин. Шу билан бирга булар маркетинг кучларининг таъсиротига ҳам эга.

Умумий ёндошув жиҳатдан табиий муҳитнинг ўзгариши қуйидаги омиллар атрофида рўй беради: хом ашёнинг танқислиги (дефицит), энергиянинг қимматлашиши, атроф-муҳитнинг ифлосланиши ва табиий ресурсларнинг давлат томонидан мувофиқлаштирилиши.

Маркетинг нуқтаи назаридан ҳозирги шароитда сув, озиқ-овқат, ёғоч, нефть, кўмир ҳамда айрим минерал турларини ишлатишда оқилона ёндошув қўлланиши катта аҳамиятга эга. Энергиянинг қимматлашиши, аввало, нефть қазииш ишлари билан боғлиқ. Маълумки, уларнинг захиралари чекланган ва кейинги қазииш жараёнлари йилдан-йилга йирик инвестицияларни талаб этмоқда. Бошқа (альтернатив) энергия турларини топиш борасида муҳим изланиш ва тадқиқотлар олиб борилмоқда. Гап куёш, ядро, шамол ва бошқа энергия манбалари тўғрисида бораётир.

Иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда экология қонунчилиги доимо такомиллаштириш ва ўта талабчанлик тенденциясига эга. Демак, бу шароитда атроф-муҳитни ҳимоя қилувчи стандартларга риоя қилган фирмалар муаммоларни ечиш мақсадида кам куч ва восита сарфланганидан йўл ва имкониятларни амалиётга жалб этишлари муқаррар.

Бозор конъюнктураси кўп томондан **демографик тавсифлар** ва аҳоли шаклланишининг асосий тенденциялари билан белгиланади. Бунда шахсий истеъмол товарларига бўлган талабнинг

ривожланиши ва ишлаб чиқаришга мўлжалланган товарлар бозоридаги ўзгаришлар ўртасида тўғридан-тўғри алоқа кузатилади.

Илмий-техникавий муҳит бевосита илмий техника тараққиёти (ИТТ) таъсирида шаклланади ва шунинг учун талаб ва унинг ривожланиш йўналишларини белгилайдиган энг муҳим омил бўлиб ҳисобланади. Бошқа томондан эса ИТТ таъсири маркетинг муҳитининг бошқа соҳалари, жумладан, демографик, сиёсий ва ҳоказолар таъсиридан кучли бўлади. Иқтисодиёти ривожланган давлатларда ИТТни белгилайдиган соҳаларга асосий эътибор берилади, жумладан:

- *информатика ва ҳисоблаш техникаси;*
- *кўп марта ишлатиладиган фазовий техника;*
- *биотехнология;*
- *қаттиқ жисмли электроника;*
- *робототехника;*
- *материалиунослик;*
- *ноанъанавий энергия манбалари билан ишлаш технологияси;*
- *экология;*
- *туғилишини тартибга солишнинг самарали усуллари ва ҳоказо.*

ИТТ, маданий ва этник муҳитнинг муаммолари бир-бирининг ичига сингиб кетган ва янги муаммоларни вужудга келтиради. Улар ўз навбатида жамоатчилик эътиборининг янги объектларига айланади, талабни тартибга солади.

Ўзбекистоннинг яқин йиллардаги ривожланиш хусусиятлари ўтиш даври билан, яъни тизимли ўзгаришлар даври билан боғлиқ (маънавийахлоқий, сиёсий, ҳуқуқий, иқтисодий соҳаларда). Иқтисодий жиҳатдан, хусусан, куйидагича ўзгаришлар қилиниши зарур:

Иқтисодий муносабатларни йўл-йўриқ кўрсатувчи тизим орқали тартиблаштиришдан (нарх, иш ҳақи, товар оқимларини тақсимлаш)	Нархлаштиришни реал талаб ва товар, хизматларга мос таклифнинг шаклланиши асосида эркинлашувига, нарх ва даромадга фискал, молиявий-ҳуқуқий усуллар билан таъсир этиш
Иқтисодиётни ресурсларни лимитлаш, фондлаштириш ва квоталаш орқали бошқариш, зарар билан ишлайдиган корхоналарга кўмаклашиш мақсадида молияни қайта тақсимлашдан	Очиқ банклар, зарарли ва норентабел корхоналар банкротлиги ва санацияси орқали, шунингдек, миллий иқтисодиётда эркинлашув ва протекционизм сиёсати орқали ресурсларга етишишга
Табиий ресурслардан фойдаланиш эвазига ривожланишининг экстенсив йўлидан	Юқори технологиялар, илғор бошқарувчилик қарорлари асосида иқтисодиётнинг интенсив ривожланишига
Корхоналарнинг давлат томонидан доимий сақлаб турилишидан, маблағлар ва моддий воситаларнинг меъёрдан ортиқ сарфланиши, маҳсулот таннархини оширишдан	Режалаштирилмаган харажатларни қатъий чеклаш, маҳсулот таннархини реал харажатларни ҳисобга олиш орқали тартиблаштиришга

Ижтимоий-маданий, маънавийахлоқий муҳит анча мураккаб ҳодиса бўлса ҳам, кўп жиҳатдан жамиятнинг иқтисодий ва сиёсий ривожланишининг омили бўлиб ҳисобланади. Ўзбекистондаги маданий ривожланишнинг устувор йўналишлари фуқаролар, ҳокимият тузилмаларининг умуминсоний кадриятлар, инсон ҳуқуқлари ва демократияни ўзлаштиришлари билан белгиланади. Бу йўналишлар охириги йилларда жадал равишда Шарқ ва ислом фалсафаси ва маданияти, аҳолининг яшаш тарзи ва менталитетининг анъанавий кадриятлари билан ўзаро алоқада бўлмоқда.

Миллий ўз-ўзини англаш, маънавият ва маданиятнинг тикланиши, аҳолининг тобора кенг қатламлари томонидан қабул қилинаётган тарзда, ўзини этник идеаллаштириш ва яққаланишни билдирмайди. Юқори даражада ривожланган мамлакатларнинг прогрессив андозаларига етишишга йўналтирилганлик тобора барқарорлашмоқда. Жаҳоннинг маданий, ахборот ва демократик маконига қўшилиш эҳтиёжи, шунингдек, Ғарб ва Шарқ цивилизацияларининг уйғунлашуви,

ижтимоий гуруҳлар ва қатламларнинг мутлоқ кўпчилигига ёйилмоқда. Ҳамма даражаларда — шахс, оила, қўшничилик жамоаси — маҳалла, шаҳар ва қишлоқ, ижтимоий ва миллий гуруҳлар ва умуман, жамият миқёсида маданиятнинг устувор аҳамиятини англаш ўсиб бормоқда.

Шундай қилиб, бозор иқтисодиётининг қарор топиши — бу корхона ва фирмаларнинг ички ва ташқи муҳитлари ўртасида муайян мувофиқликни ёки боғланишни таъминлашдир. Маркетинг тизими бу боғлиқликни ўрнатиши керак. Бир томондан, ташқи муҳитнинг бошқариладиган омиллари (истеъмолчилар, таъминотчилар, воситачилар, рақобатчилар)га таъсир этиш орқали, иккинчи томондан эса ички муҳитни такомиллаштириш (бошқариш ва ишлаб чиқариш тизими, маркетинг-микс элементлари: нарх, товар, сиёсий, тақсимлаш).

Бироқ ташқи муҳитнинг иқтисодий, демографик, илмий-техника ва сиёсий, ҳуқуқий атроф-муҳит каби таркибий қисмлари корхона томонидан деярли бошқариб бўлмайдиган омилларга киради. Бунда ички ва ташқи муҳитларнинг анча даражада номувофиқлиги корхонани банкротликка олиб келади ва ҳамма вақт ҳам унинг маркетинг фаолиятини такомиллаштириш орқали тузатишмайди. Бозор муносабатларининг муваффақиятли қарор топиши учун ташқи муҳит ички муҳитга қараганда тезроқ ривожланиши керак. Бу эса давлатнинг иқтисодий ва ҳуқуқий соҳалардаги самарали сиёсатидан келиб чиқади.

Қисқа хулосалар

Маркетинг муҳити деганда корхона маркетинг хизмати ходимларининг миқозлар билан яхши ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш ва бу муносабатларнинг сақланишига бевосита таъсир кўрсатувчи субъектлар ва кучларнинг мажмуи тушунилади. Корхонанинг микро-муҳити таркибига таъминотчилар, воситачилар, рақобатчилар, миқозлар (истеъмолчилар) ва алоқалар ўрнатишувчи аудиториялар киради. Корхонанинг ташқи муҳитига иқтисодий, демографик, илмий-техника ва сиёсий, ҳуқуқий атроф-муҳит каби таркибий қисмлари корхона томонидан деярли бошқариб бўлмайдиган омиллар киради. Истеъмолчиларнинг талабини тўлароқ қондириш учун аввало, мавжуд эҳтиёжларни чуқур таҳлил қилиш, ўсиш қонуниятларини ўрганиш ва янги эҳтиёжларнинг шаклланиши борасида маълумотларга эга бўлиш талаб этилади.

Назорат саволлари

1. Маркетинг муҳити нима?
2. Корхонанинг макромуҳитини тавсифланг?
3. Корхонанинг микромуҳитини тавсифланг?
4. Маданий муҳит деганда нимани тушунаси?
5. Сиёсий муҳитни қандай тушунаси?
6. Илмий-техникавий муҳитни қандай тушунаси?
7. Иқтисодий муҳитни қандай тушунаси?
8. Маркетинг муҳитида бўлаётган демографик ва иқтисодий ўзгаришлар маркетинг қарорларига қай даражада таъсир кўрсатиши мумкин?

Таянч иборалар

Маркетинг муҳити, микромуҳит, макромуҳит, корхонанинг микро ва макромуҳити, рақобатчилар, таъминотчилар, воситачилар, истеъмолчилар, сиёсий муҳит, иқтисодий муҳит, табиий муҳит, илмий-техникавий муҳит.

Асосий адабиётлар

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2006.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. Для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» /А.П. Панкрухин; Гильдия маркетингологов.-4-е изд., стер.-М.: Омега-Л, 2006.
3. Романов А.Н. Маркетинг, учебник. М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Қосимова М.С., Эргашхўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. Ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, 2004.

15 – БОБ. БОЗОРНИ ВА ИСТЕЪМОЛЧИЛАРНИ ЎРГАНИШ

15.1. Товар бозори тушунчаси ва товар бозори турлари

15.2. Бозор конъюнктураси ва унга таъсир қилувчи омиллар

15.3. Бозорни сегментлаш ва унинг моҳияти

15.4. Истеъмолчиларнинг гуруҳланиши ва уларнинг хулқ-атвориға таъсир қилувчи омиллар

15.1. Товар бозори тушунчаси ва товар бозори турлари

Бозор (market) - кенг маънода муомала соҳаси бўлиб, товар айирбошлаш муносабатлари ва жараёнлари мажмуидир. Бунда товар билан олди-сотди муносабатлари товар ишлаб чиқариш, товар айирбошлаш ва пул муомаласи қонунлари асосида амалға ошади. Кўпинча, маркетингда бозор деганда маълум тармоқ товарларига эҳтиёж сезувчи ва уни қондириш имкониятиға эға бўлган потенциал истеъмолчиларнинг мажмуи тушунилади.

Бозор маълум бир қийматға эға бўлган турли хил объектлар бўйича ташкил этилиши мумкин. Масалан, истеъмол товарлари бозори, қимматли қоғозлар бозори, меҳнат бозори, капитал бозори ва бошқалар шулар жумласидандир. Истеъмолчиларнинг туриға қараб бозорлар истеъмол бозори ва корхоналар (ташкилотлар) бозориға бўлинади.

Истеъмол бозори - бу товарларни ва хизматларни ўзининг шахсий эҳтиёжи учун сотиб оладиган якка шахслар ва оилалар мажмуидан иборат бўлиб, оммавий истеъмолчиларға эғалиги, рақобатнинг хилма-хиллиги ва марказлашмаган структураға эға эканлиги билан характерланади.

Корхоналар (ташкилотлар) бозори эса ўз навбатида ишлаб чиқариш - техник мақсадларда фойдаланиладиган маҳсулотлар бозори ва давлат ташкилотлари бозориға бўлинади.

Ишлаб чиқариш - техник мақсадларда фойдаланиладиган маҳсулотлар бозори деганда бошқа товарлар ишлаб чиқаришда қўлланиладиган товарлар ва хизматларни сотиб олувчи корхоналар ва шахсларнинг мажмуи тушунилади.

Давлат ташкилотлари бозори деганда эса ўз фаолиятларини юритиш учун товарлар ва хизматларни сотиб олувчи ёки ижараға олувчи ҳамма бўғиндаги давлат ташкилотлари тушунилади.

Ишлаб чиқариш - техник мақсадларда фойдаланиладиган маҳсулотлар бозори кам сонли харидорларға эғалиги, лекин товарларнинг катта миқдорда сотилиши билан характерланади.

Бозорда ким етакчилик қилишиға қараб бозорлар “сотувчи бозори” ва “харидор бозори”ға бўлинади.

“Сотувчи бозори” - унда товарға бўлган талаб таклифдан ошиб кетади. Бундай бозорда сотувчи ҳукмронлик қилади, харидорнинг эса фаол иштирокчи бўлишиға тўғри келади. Бундай ҳолатда “пул товар орқасидан югуради”.

“Харидор бозори” - бундай бозорда таклиф талабдан кўп, шунинг учун харидорлар (истеъмолчилар) таклиф этилаётган товарлар ва хизматлар орасидан ҳоҳлаганини танлаш имкониятиға эға. Бундай бозорда харидорлар устунликка эға бўлиб, ишлаб чиқарувчи ва сотувчилар бозорнинг энг фаол иштирокчиларига айланадилар. Бундай ҳолатда “товар пул орқасидан югуради”.

Талаб ва таклифнинг миқдори ва таркиби жиҳатидан бир-бириға мувофиқ келишини “мувозанатли бозор” деб юритилади. Мувозанатли бозорни таъминлашнинг асосий йўллари қуйидагилар ҳисобланади: ишлаб чиқаришни талаб даражасига етказиш орқали бозорни тўйинтириш; етарли даражада маҳсулотлар захирасини барпо этиш; харидоргир маҳсулотлар нархини ошириш ва аксинча, талаб унча мавжуд бўлмаган маҳсулотлар нархини пасайтириш ва бошқалар.

15.2. Бозор конъюнктураси ва унга таъсир қилувчи омиллар

Маркетинг фаолиятида бозорни ўрганишнинг асосий элементларидан бири бозор конъюнктурасини ўрганиш билан боғлиқ бўлади.

Конъюнктура деганда маълум омилларнинг таъсири натижасида вужудға келадиган қисқа муддатли шарт-шароитлар тушунилади. Омилларнинг ўзгариши конъюнктуранинг ўзгаришиға олиб келади.

Маркетингда эса бозор конъюктураси деганда белгиланган вақтда мақсадли бозорда вужудга келадиган иқтисодий шарт-шароитлар мажмуаси тушунилади. Бозор конъюктурасини ўрганиш зарурати қуйидагиларга боғлиқ бўлади:

а) одатда бозорнинг сигими, сегментланиши ва талаб қайишқоқлиги ўзгариб боради, шу сабабли уларнинг мониторингини амалга ошириш лозим;

б) бозордаги омиллар комплекс равишда таъсир ўтказиши сабабли уларни алоҳида ўрганиш тегишли самара бермайди;

с) бозор тўғрисидаги маълумотлар одатда ретроспектив характерга эга, шу сабабли режалаштириш учун махсус усуллар талаб қилинади.

Бозор конъюктурасини ўрганиш мазмуни ва тартиби фирма томонидан кўзланган мақсадга боғлиқ бўлади ва уч турга бўлинади: конъюнктура ахборотномаси, конъюнктура таҳлили ва конъюнктура прогнози.

Конъюнктура ахборотномаси – бу бозор конъюктурасининг ҳозирги ҳолати ва унинг асосий хусусиятларини акс эттирувчи ҳужжатдир. Бу конъюктурани ўрганишнинг энг содда шакли бўлиб, одатда савдо ассортиментининг мақбуллигини баҳолаш учун фойдаланилади.

Конъюнктура таҳлили – конъюктурани мавжуд ҳолатга келтирган омилларнинг таҳлилини ўз ичига оладиган ҳужжат ҳисобланади. Амалда таҳлил бозор конъюктурасининг махсус изланишларини акс эттиради ва омилларнинг таъсир доирасини аниқлашга хизмат қилади.

Конъюнктура прогнози бозордаги ҳолатни маълум давр ичида олдиндан кўриш ва унинг асосий параметрларини аниқлашни ўз ичига олади. Бунда конъюнктурага таъсир ўтказувчи омилларнинг яқин келажакдаги хусусиятларини аниқлашга эътибор қаратилади.

Шуни эътиборга олиш лозимки конъюнктура таҳлили ва прогнозида унинг ўзига эмас, балки конъюнктурага таъсир қилувчи омилларга кўпроқ аҳамият берилади. Шу сабабли, бозор конъюктурасига таъсир қилувчи омилларни ажратиш мақсадга мувофиқ бўлади. Ҳар қандай бозор конъюктурасини белгилаб берувчи омилларни икки гуруҳга бўлиш мумкин:

- макроиқтисодий омиллар;

- микроиқтисодий омиллар, яъни мазкур бозордаги талаб, таклиф, нарх ва рақобат омиллари.

Ҳеч қандай алоҳида товар бозори мамлакат иқтисодиётидан ажралган ҳолда ривожлана олмайди. Шу сабабли, иқтисодиёт қандай ҳолатда, унинг жаҳон бозорида тутган ўрни қандай, миллий бойликлар қай даражада қўлланилмоқда деган саволларга жавоб топиш лозим бўлади.

Конъюктурани ўрганишнинг биринчи босқичи иқтисодиётнинг ҳолатини таҳлил қилишдан бошланади. Ялпи миллий маҳсулот, миллий даромад, экспорт ҳажми, инвестициялар ва истеъмол даражаси ва бошқа кўрсаткичлар ички бозорнинг ривожланганлик даражасини аниқлашга ёрдам беради.

Бозор конъюктурасининг ҳозирги ҳолати иқтисодий сиёсатнинг бир-икки йил олдин бажарилган ҳаракатларнинг маҳсули бўлганлиги сабабли, макроиқтисодий таҳлил камида икки йиллик муддатни қамраб олиши мақсадга мувофиқ.

Кейинги босқичи бозорни шакллантирувчи соҳанинг таҳлилига бағишланади. Бунда қуйидаги саволларга жавоб топиш лозим бўлади:

- соҳанинг иқтисодиётдаги ўрни қандай?

- соҳа технологик жиҳатдан ҳаётий циклнинг қайси босқичида?

- соҳанинг ривожланиш суръатлари қандай?

- соҳада қандай муаммолар мавжуд?

Бундай изланиш натижасида таклифнинг умумиқтисодий имкониятлари маълум бўлади. Шуниси эътиборлики, макроиқтисодий омилларнинг таҳлили комплекс равишда олиб борилиши ва олинган маълумотлар кенг доирадаги конъюнктура таҳлилларда қўлланилиши мумкин. Шу сабабли кўпчилик давлатлардаги, шу жумладан Ўзбекистонда бундай ахборотларни давлатнинг махсус органлари ва халқаро ташкилотларни ваколатли органлари тайёрлаб берадилар. Масалан, БМТ нинг инсон тараққиёти ҳисоботлари, ТАСИС дастурининг иқтисодий ривожланиш ахборотномалари, Ўзбекистон Республикаси статистика қўмитаси таҳлилий ахборотлари ва ҳ.к.

Юқорида санаб ўтилганидек, микроиқтисодий омилларга ушбу бозордаги талаб, таклиф, нарх ва рақобат киради.

Бозор конъюктураси таҳлилида талабнинг барча жиҳатларини ўрганишга алоҳида эътибор берилади. Жумладан: талабнинг географик тақсимланиши, ассортиментнинг кенглиги ва чуқурлиги бўйича тақсимланиши, истеъмол интенсивлиги, ҳажми ва бошқа хусусиятларни ўрганиш зарур бўлади. Талабни ўрганишда аввало қондирилган талаб, сўнг қондирилмаган талабга диққат жалб қилинади. Товар айланиш таркибини товар гуруҳлари ва алоҳида турлари бўйича таҳлил қилиш орқали қондирилган талаб ўрганилади, қондирилмаган талаб эса сотувчилар ва харидорларнинг фикрини ўрганиш усуллари ёрдамида аниқланади.

Конъюнктурага таъсир қилувчи иккинчи омил – бу товар таклифидир. Таклифни ўрганишда аввало товар манбаларига, сотишга таклиф этиладиган товар ҳажми ва таркибига, товар захираларига эътибор берилади. Товар манбаларини таҳлил қилиш савдо тизимида маҳсулот етказиб берувчи корхоналар рўйхатини тузиш ва уларнинг имкониятларини ўрганишдан иборат бўлади.

Ишлаб чиқарувчилар товарларининг ассортименти ва етказиб бериш муддатлари таклифнинг таркибини аниқлашга ёрдам беради. Шундан сўнг бозор иштирокчиларидаги товар захиралари таҳлил қилинади. Заҳиранинг ҳажми ва таркиби, қачон вужудга келганлиги, заҳиранинг алмашиб бориш динамикаси ва бошқа кўрсаткичлар таклифнинг талабга нисбатини аниқлашга хизмат қилади. Савдо ташкилотларида юритиладиган ҳисоб тизимининг маълумотлари, инвентаризация натижалари ва махсус изланишлар товар захираларини комплекс ўрганишга асос бўлади.

Нархларнинг бозор конъюктурасидаги ўрни ва уларнинг шаклланиш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда нарх таҳлиliga катта эътибор берилади. Нархларни ўрганишда қуйидагилар таҳлил объекти сифатида олинади: нархларнинг барқарорлиги, товар ассортименти доирасида нархларнинг ўзгариш даражаси, сотувчи томонидан нархлар бўйича ўзгарувчан тизимларни қўллаш, мувсурий нархларнинг қўлланиши ва бошқалар. Нарх бозор конъюктурасига таъсир қилувчи энг мураккаб омил ҳисобланади. Унинг ўзига ҳам бир қанча омиллар таъсир кўрсатади. Шу сабабли нарх таҳлилида нафақат ҳужжатларни текшириш усули, балки махсус усуллар ҳам кенг қўлланилади.

Микроиқтисодий омилардан яна бири шу бозордаги рақобатдир. Товар бозорларидаги рақобатни таҳлил қилишда аввало корхоналар рақобати, сўнг товарлар ва эҳтиёжлар рақобати ўрганилади. Корхоналар рақобатининг таҳлили сотувчилар сони, ихтисослашуви, маҳсулот ассортименти, ишлаб чиқариш ҳажми, йўналтирилган мақсадли сегменти ва бошқаларни ўз ичига олади.

Товарлар ва эҳтиёжлар рақобатининг таҳлили асосан конъюнктура прогнозида амалга оширилади ҳамда рақобатчи товарлар, ўрнини босувчи товарлар ва тўлдирувчи товарларнинг ўзаро мувозанатини аниқлашга қаратилади. Бундай рақобатни баҳолаш учун маркетингнинг бозорни ўрганиш усулларида кенг фойдаланилади.

Бозор конъюктурасини ўрганишнинг сотувчи ва ишлаб чиқарувчилар учун зарурлиги келажакда ишлаб чиқариш қувватларини қайси йўналишда ривожлантириш ва қандай сотиш сиёсатини қўллаш бўйича аниқ ва ишончли ахборотга эга бўлишда намоён бўлади.

15.3. Бозорни сегментлаш ва унинг моҳияти

Бозорни сегментлаш атамасини Уэнделл Смит 1950 - йилларда АҚШ да кенг тарқалган ишлаб чиқариш стратегияси билан боғлиқ ҳолда биринчи бор қўлади. Бу стратегия потенциал истеъмолчилар гуруҳлари орасида аниқланган талабларга кўра ишлаб чиқарувчилар ўз товарларининг сифат тавсифларини модификациялашдан иборат. Шунинг учун истеъмолчилар ва уларнинг истаклари, афзал кўрадиган нарсаларини яхшироқ тушуниш мақсадида уларни аниқ гуруҳларга бўлиш керак. Бу гуруҳларнинг вакиллари умумий ижтимоий белгиларни: жинс, ёш, даромад, маълумот, эътиқод ва ҳоказоларни ўзида ташувчилар ҳисобланади ва бозор қўзғатувчиларига (товар, баҳо, дизайн, ўрам, реклама ва бошқалар) бир хил таъсиротда бўладилар. Ижтимоий умумий белгиларни ўзида ташувчи истеъмолчилар бозорнинг муайян сегментини

ташқил қилади. Бунда бозорни турли хил белгилар бўйича алоҳида бўғин (сегментлар)га бўлиш жараёни сегментация деган номни олди. Бундай белгилар сифатида истеъмолчи ва товарларнинг тавсифлари, истеъмолга ундовчи сабаблар, тақсимлаш каналлари ва бошқалар ишлатилади. Амалиётда белгаларнинг ҳар хил бирикмалари қўлланилади. Бозор сегментлари истеъмолчилар талабининг хусусиятлари ва корхонанинг маркетинг ҳаракатларига таъсир жавобини бериш уларнинг реакциялари бўйича ўзаро фарқланади.

Бозор харидорлардан ташқил топган бўлиб, харидорлар эса ўз навбатида бир-биридан ҳар хил параметрлари билан фарқ қилади. Шу сабабли, маълум бир хусусиятларга эга бўлган аниқ товарни ишлаб чиқарувчи учун потенциал харидорларнинг шу товарнинг хусусиятларига бўлган муносабатларини билиш ҳаётий зарурияти ҳисобланади.

Бу ерда Вольфредо Парето (1848-1923 й.) қонунини эслаш мақсадга мувофиқдир. Бу қонунга биноан 20 фоиз истеъмолчилар маълум маркали товарларнинг 80 фоизини харид қилади ва булар потенциал харидорлардир. Харидорларнинг қолган 80 фоизи эса товарларнинг қолган 20 фоизини харид қиладилар. Кўпчилик ҳолларда бу товарлар ўйламасдан харид қилинади. Бундан шундай хулоса қилиш мумкинки, ишлаб чиқарувчилар ўз товарларини ва маркетинг фаолиятини бозорга қаратмасдан, балки айнан ана шу 20 фоиз потенциал истеъмолчиларга қаратади. Бозор фаолиятининг бундай стратегияси юқори самарадорликни таъминлайди.

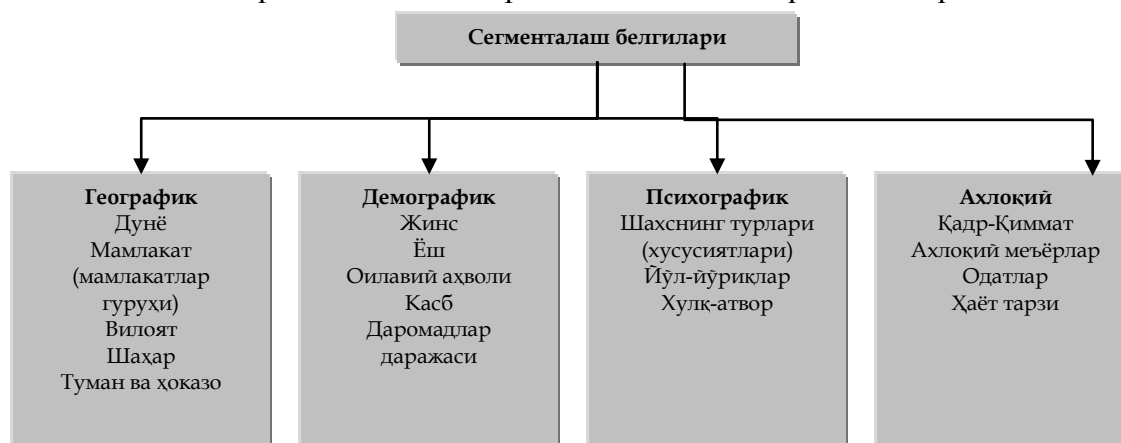
Бозор сегменти – бу бошқа гуруҳлардан фарқ қилувчи, ўхшаш белгиларига эга бўлган истеъмолчиларнинг кичик гуруҳидир. Бунда бозорни турли хил белгилари бўйича алоҳида бўғин (сегментлар)га бўлиш жараёни сегментлаш деб аталади.

Бозорни бўғинлашдан асосий мақсад қуйидагилар ҳисобланади:

1. Истеъмолчиларнинг нимага эҳтиёжи борлиги ҳақида кенгрок маълумот тўплаш мумкин бўлади.
2. Аниқ бозорда рақобат кураши табиатини яхшироқ билиш имконияти туғилади. Натижада рақобат курашида енгиб чиқиши учун товар қандай хусусиятларга эга бўлиши кераклиги аниқланади.
3. Чегараланган ресурслардан ва имкониятлардан қайси йўналишларда фойдаланиш кераклиги аниқланади.
4. Маркетинг ва товар сотиш хизмати ходимларининг энергияси энг истиқболли истеъмолчиларга қаратилади.
5. Маркетинг фаолияти режасини тузганда ҳар бир бозор сегментининг ўзига хос хусусиятларини эътиборга олиш имконияти туғилади ва бошқалар.

Умуман олганда, бозорни сегментлаш талабни ойдинлаштириш, дифференциаллаш, пировард натижада эса маркетинг стратегияси ва тактикасининг энг оптимал вариантини танлаш имкониятини беради.

Одатда сегментлаш жараёни икки босқичда амалга оширилади. Макросегментлаш деб номланадиган биринчи босқичда “товар бозори” аниқланади. Микросегментлаш деб номланадиган иккинчи босқичда эса илгари аниқланган бозор ичида истеъмолчилар сегментлари аниқланади.



26-чизма. Бозор сегментлаш белгилари

Бозор сегментини аниқлашнинг учта усули мавжуд. Биринчи – товарнинг афзаллигига

қараб сегментлаш. Бунда истеъмолчилар қандай товарни хоҳлаётганлигига қараб сегментни аниқлаш тушунилади. Иккинчи усул – истеъмолчиларнинг хулқ-атворини ҳисобга олган ҳолда сегментлаш. Учинчи усул – истеъмолчилар характериға қараб сегментлаш ҳисобланади.

Товарнинг афзаллигига қараб сегментлаш. Фирмалар янги товарларға бўлган талабни ўрганиш мақсадида товарнинг афзаллиги, муҳимлигига қараб сегментлашдан ҳам фойдаланади. Шу йўсинда, талаб қондирилмаган сегментлар учун янги товарлар таклиф этилади. Бунга қуйидаги мисолни келтириш мумкин. Масалан, қаҳва кўп тарқалган ичимликлардан ҳисобланади. Унинг таркибида кофеин моддаси мавжуд. Бугунги кунда шундай истеъмолчилар ҳам мавжудки, улар кофеинсиз қаҳвани хоҳлайдилар. Демак, бозорнинг ана шу сегменти истеъмолчилари учун ҳам кофеинсиз қаҳва ишлаб чиқиш зарурияти туғилади. Ёки товарнинг афзаллигига қараб сегментлашга телевизор орқали таркибида спирт бўлмаган пиво ҳақида бериладиган рекламани ҳам киритиш мумкин.

Истеъмолчиларнинг хулқ-атворига қараб сегментлашнинг яна бир тури харидорларни қандай товар маркасини халрид қилганлигига қараб идентификациялаш эмас, балки қандай товар номенклатурасини харид қилганлигига қараб идентификациялаш ҳисобланади. Истеъмолчиларни товар номенклатурасига қараб аниқлашда рақобатчилар товарлари ҳақида ҳам маълумот тўплаш мумкин бўлади. Мана шу олинган маълумотлар асосида корхона истеъмолчиларнинг кенгрок гуруҳини қамраб олиш стратегиясини ишлаб чиқади. Шунингдек, товар номенклатурасига қараб бозорни сегментлашнинг мақсадларидан яна бири товарларнинг фаол истеъмолчиларини топишдан иборатдир. Фаол истеъмолчилар эса, уларнинг товарни харид қилиш давриға қараб аниқланади.

Истеъмолчилар тавсифига қараб сегментлаш. Юқорида қайд қилиб ўтганимиздек, бозорни сегментлашнинг учинчи усули – бу истеъмолчиларни тавсифи бўйича гуруҳлаш ҳисобланади. Бу ерда асосий белги бўлиб истеъмолчиларнинг демографик, географик тавсифлари ва уларнинг ҳаёт тарзи ҳисобланади.

Демографик сегментлаш деганда истеъмолчиларни даромадлар даражаси, ёши, жинси, миллати, касби-кори, оилавий аҳволлари каби белгилари бўйича гуруҳларға ажратиш тушунилади.

Географик сегментлаш – географик картани қўллашға асосланган энг оддий усул ҳисобланади. Бу усулни аҳолининг маданий урф-одатларида ва улар яшаётган ҳудудларнинг иклимида фарқ бўлганда қўллаш мақсадға мувофиқдир. Географик белги бўйича сегментлаш бозорнинг хар хил географик зоналарига бўлинишини назарда тутати.

Ҳаёт тарзи бўйича сегментлашда истеъмолчилар қарашлари, қизиқишлари бўйича гуруҳларға ажратилади. Бунга истеъмолчиларни жамият манфаати йўлида қайғурадиганлар, ўз соғлигини севувчилар, оиласи учун қайғурадиганлар гуруҳларига ажратиш мисол бўла олади.

Корхонанинг рақобат курашида ғолиб чиқиши бозор сегментлари қанчалик тўғри танланганлигига ҳам боғлиқ бўлади. Бунда бозор сегментлашсининг меъзонларини билиш зарур. Қуйида бозор сегментининг асосий меъзонлари ва уларнинг тавсифи келтирилади:

1. Сегментнинг миқдорий ўлчамлари. Сегмент миқдорининг ўлчами деганда бозор сиғими, қанча потенциал истеъмолчилар борлиги ва улар қандай майдонларда яшашлари тушунилади. Булар асосида корхона қандай ишлаб чиқариш қувватиға эға бўлишлари ва сотиш тармоғининг ҳажмини белгилаб оладилар.

2. Сегментнинг очиклиги. Сегментнинг очиклиги деганда корхона маҳсулотини сотиш учун қанча миқдорда сотиш каналларига эға бўлишлиги, уларнинг қуввати, ташиш ва сақлаш бўйича аниқ маълумотларнинг мавжудлиги тушунилади.

3. Сегментнинг муҳимлиги. Сегментнинг муҳимлиги деганда у ёки бу истеъмолчилар гуруҳининг бозор сегментида қандай ўрин эгаллаб турганлиги тушунилади. Корхона ана шу сегментнинг ўрниға қараб ўз фаолиятини ташкил этади.

4. Сегментнинг фойдалилиги. Сегментнинг фойдалилиги деганда корхонанинг маълум бир сегментда ишлаши унинг қандай рентабеллик даражасини таъминлаши тушунилади. Корхона у ёки бу бозор сегментининг фойдалилигини баҳолашда фойда меъёри, қўйилган капитал ҳажмида даромаднинг ҳиссаси, акция дивидентларининг миқдори ва бошқа иқтисодий кўрсаткичлардан фойдаланади.

5. Сегментнинг самарадорлиги. Сегментнинг самарадорлиги корхонанинг мазкур

танланган бозор сегментида ишлаш тажрибаси, мазкур сегментда ишловчи ходимларнинг маҳсулотни силжитишга қанчалик тайёр эканлиги каби кўрсаткичлар билан баҳоланади.

Умуман олганда, бозорни сегментлаш корхонанинг муайян бозорда самарали фаолият кўрсатишининг муҳим омилларидан бири ҳисобланади.

15.4. Истеъмолчиларнинг гуруҳланиши ва уларнинг хулқ-атвориға таъсир қилувчи омиллар

Истеъмолчиларни ўрганишдан асосий мақсад уларнинг эҳтиёжини тўлароқ қондириш мақсадида талабини аниқлашдан иборатдир.

Истеъмолчиларнинг талабини тўлароқ қондириш учун аввало, мавжуд эҳтиёжларни чуқур таҳлил қилиш, ўсиш қонуниятларини ўрганиш ва янги эҳтиёжларнинг шаклланиши борасида маълумотларға эға бўлиш талаб этилади. Истеъмолчиларнинг эҳтиёжини ўрганиш натижасида қуйидаги вазифаларни бажариш мумкин бўлади:

- 1) эҳтиёжнинг иерархик структурасини тузиш;
- 2) айрим эҳтиёжларнинг миқдорий кўрсаткичини ва динамикасини аниқлаш;
- 3) истеъмолчиларнинг биринчи навбатда қайси эҳтиёжини қондиришға мойиллигини билиш;
- 4) товарлар ва хизматларнинг истеъмол хусусиятларини ўлчаш ва гуруҳлаш;
- 5) қондирилган ва қондирилмаган талаб структурасини аниқлаш ва бошқалар.

Умуман айтганда, фирма ёки крхона бошқарувчилари улар томонидан қўлланилаётган таъсир этувчи маркетинг услубларига нисбатан истеъмолчилар қандай муносабат билдираётганлигини яққол тасаввур қила билишлари керак. Бозорда истеъмолчиларнинг хулқ-атвориға, харид қилинган товарнинг қандайлигига харидорнинг шахс, маданияти, иқтисодий аҳволи ва психологик омиллар катта таъсир кўрсатади.

Шахсий омиллар. Истеъмолчиларнинг бозордаги хулқ-атвори шахсий тартибдаги омиллар асосида ҳам шаклланади. Шахсий омилларға харидорнинг ёши, оилавий ҳаёт тарзи, нима иш билан шуғулланиши, иқтисодий аҳволи (оила даромади ёки бир оила аъзосига тўғри келадиган даромад миқдори), ҳаёт тарзи, шахс тури каби сифатлар киради. Масалан, шахснинг оилавий ҳаёт тарзи деганда унинг уйланганлиги ёки уйланмаганлиги, уйланган бўлса оиласида неча нафар фарзанди борлиги, ота-онаси билан яшайдими ёки алоҳида яшайдими, ота-оналарининг ёши ва ҳоказо каби кўрсаткичлар тушунилади. Бу кўрсаткичларнинг ҳар бири эса ўз навбатида харид қилинаётган товар ва талаб қилинаётган хизматға маълум даражада таъсир кўрсатади.

Ижтимоий омиллар. Ижтимоий омилларға кичик гуруҳлар, назорат гуруҳлари, оила ва якка шахснинг жамиятдаги ўрни киради.

Истеъмолчиларнинг аҳлоқи ва хулқ-атвориға оиланинг таъсири кучли ва турғун ҳисобланади. Оила якка шахсда энг кичик ёшдан бошлаб унинг дунёқарашининг шаклланишида муҳим роль ўйнайди. Якка шахс ота-оналар ва бошқа оила аъзоларидан дин, сиёсат, иқтисод, ўзгаларни ва ўзини-ўзи ҳурмат қилиш, шухратпарастлик, муҳаббат ва бошқа хислатлар тўғрисида атрофлича маълумотларни олади. Минг афсуски, кейинги пайтларда ота-оналар ва катта ёшдаги оила аъзоларининг ниҳоятда иш билан банд бўлаётганлиги сабабли, улар ўз болалари таълим тарбиясида фаол иштирок эта олмаётирлар. Бу эса болаларнинг ижтимоий эҳтиёжларини қондиришни оила ташқарисидан излашни келтириб чиқармоқда.

Худди шунингдек, бу борада шухснинг жамиятдаги ўрни ҳам муҳим ҳисобланади. Масалан, шахс директор лавозимида ишлаётган бўлса ёки оилада ота бўлса, унинг харидорлик хулқ-атвориға ана шу статус ҳам катта таъсир кўрсатади.

Психологик омиллар. Психологик омиллар таркибига товар сотиб олишни асослаш, қабул қилиш, ўзлаштириш, ишонтириш ва муносабат киради. Бу омиллар истеъмолчининг хулқ атвориға катта таъсир кўрсатади. Асослаш – шундай заруриятки, натижада инсон заруриятни қондириш йўллари ва услубларини излайди. Инсонлар турли эҳтиёж ва хоҳишға эға. Агар хоҳиш етарли даражада кучли бўлса, инсон маълум ҳаракатни амалға оширади, яъни харид қилади.

Инсон ўз хоҳишини асослагандан сўнгра, у ҳаракатни амалға ошириши мумкин. Лекин, унинг ҳаракатининг характери мазкур ҳолатни қандай қабул қилишиға кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади.

Масалан, икки хил харидор мавжуд объектив ҳолатни икки хил баҳолаши натижасида бир-бирига ўхшамаган икки хил ҳаракатни амалга ошириши мумкин.

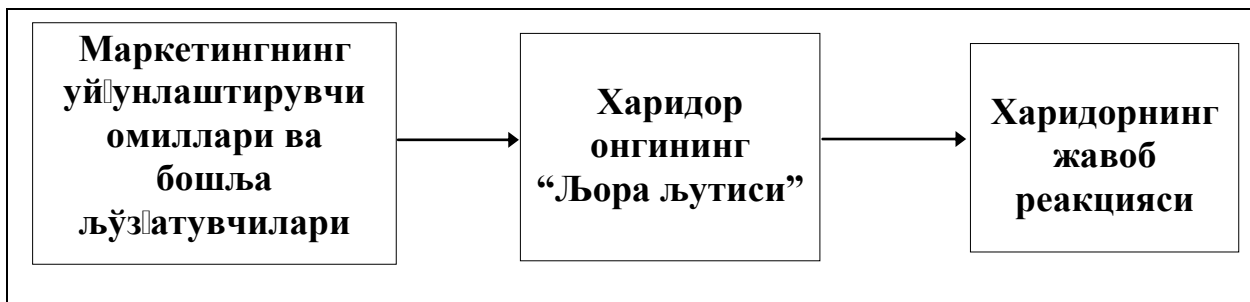
Ўзлаштириш - бу шахснинг кўп вақтлар давомида йиғилган тажрибалари асосида хулқ-атворида бўладиган ўзгаришлардир.

Истеъмолчиларнинг хулқ-атвorigа ишонганлик, яъни маълум даражада товар ҳақида тасаввурга эга бўлиш ҳам таъсир кўсатади. Ишончлилиқ аниқ билимга, фикрга, эътиқодга асосланади. Шу сабабли маркетингларнинг истеъмолчиларнинг сотилаётган товар ҳақида қандай тасаввурга эга эканлигини билишлари ҳам фойдадан холи эмас. Маълумки, ишонмаслик маълум товарни харид қилишда тўсқинликни вужудга келтиради.

Инсонларнинг кийим-кечакка, озиқ-овқат маҳсулотларига, мусиқага, сиёсатга, динга ва бошқа кўпгина нарсаларга маълум бир муносабати шаклланади.

Муносабат - бу маълум бир предмет ва гоъларга нисбатан турғун ҳолдаги яхши ва ёмон баҳо, фикр, ҳис-туйғуларнинг шаклланиши бўлиб, у харидорларнинг хулқ-атвorigа кучли таъсир кўрсатади. Муносабатни ўзгартириш қийин, лекин маркетинг сиёсатини шакллантиришда бу муносабатни маълум бир муносабатга максимал даражада мослаштириб ҳисобга олиш талаб этилади.

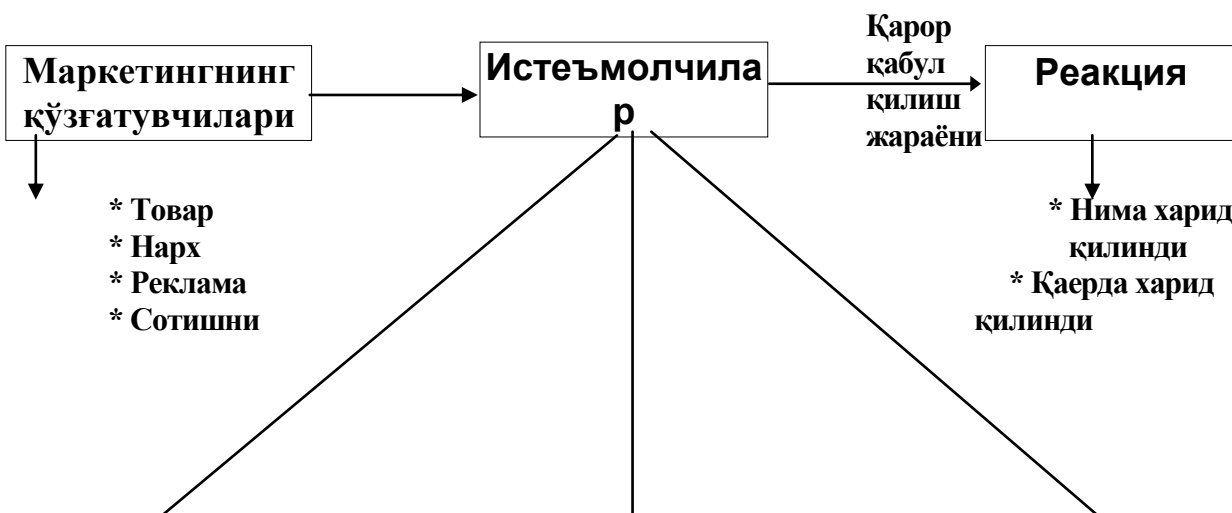
Истеъмолчиларнинг хулқ-атвори деганда товар харид қилувчиларнинг товарни танлаш ва сотиб олиш жараёнида тушиниб етган ҳагги-ҳаракатларининг мажмуи тушунилади. Корхонанинг ёки фирманинг бозорда самарали фаолият кўрсатишида ҳам кўп ҳолларда истеъмолчиларнинг хулқ-атворини ўрганиш муҳим ҳисобланади. Айнан, истеъмолчиларнинг товарнинг ҳар хил хусусиятларига, баҳо ўзгаришига, рекламага бўлган муносабатини яхши тушуниб етган фирма рақобатчи фирмага қаранганда бир мунча қулайликларга эга бўлади. Шу сабабли ҳам фирма ва унинг илмий ходимлари маркетингнинг қўзғатувчи омиллари ва харидорларнинг жавоб реакциялари ўртасидаги боғлиқликни тадқиқ қилишга кўп вақтларини сарф қиладилар. Бу ҳаракатларнинг таянч нуқтаси бўлиб эса харидорлар хулқ-атворининг оддий модели ҳисобланади. Харидорлар хулқ-атворининг оддий моделини қуйидаги 27-чизма ёрдамида изоҳлаш мумкин.



27-чизма. Харидорлар хулқ-атворининг оддий модели

Чизмада кўрсатилганидек, маркетингнинг уйғунлаштирувчи омиллари ва бошқа қўзғатувчилари харидор онгининг “Қора қутиси”га кириб боради ва маълум бир жавоб реакциясини вужудга келтиради.

Қуйидаги 28-чизмада эса ўша оддий моделнинг бирмунча кенгайтирилган шакли келтирилган.





28-чизма. Харидорлар хулқ-атворининг кенгайтирилган модели

Келтирилган 28-чизма маълумотларидан кўриниб турибдики, маркетингнинг кўзгатувчи омиллари ўз ичига товар, нарх, реклама ва сотишни рағбатлантириш каби асосий тўртта элементни ўз ичига олади. Бундан ташқари, қўшимча кўзгатувчи омиллар ҳам истеъмолчиларнинг хулқ-атвориغا таъсир кўрсатади. Буларга иқтисодий, илмий-техникавий, сиёсий ва маданий муҳитларни келтириш мумкин. Бу ҳамма кўзгатувчилар харидорлар онгининг “Қора кути”сидан ўтиб кузатиш мумкин бўлган харидор реакциясини вужудга келтиради. Бу реакция ўз навбатида нима харид қилинганлиги каби жараёнларда ўз ифодасини топади.

Бозорда фаолият юритувчи маркетингнинг вазифаси эса харидор онгининг “Қора кути”сида нима рўй бераётганлигини аниқлашдан иборатдир. “Қора кути”нинг ўзи эса икки қисмдан ташкил топгандир. Биринчи қисми - кўзгатувчиларни қандай қабул қилиши ва унга муносабатига асосий таъсир кўрсатувчи харидорлар тавсифи бўлса, иккинчиси эса харидорнинг қарор қабул қилиш жараёни ҳисобланади.

Маркетинг коммуникацияларида мотивация. Мотив билан эҳтиёж бир-бирига яқин турсада, уларни албатта бир-биридан фарқлаш зарур. Мотив деганда шундай эҳтиёж тушуниладики, бунда бу эҳтиёжни қондириш инсон учун қатъий ҳисобланади. Мотивлар – бу асосан эҳтиёжлардан келиб чиқадиган истеъмолчиларнинг муносабатларига ва уларнинг реал шароитларда муайян тарзда ҳаракат қилишга доимий мойиллигидан келиб чиқадиган ўзаро боғлиқ сабаблардир.

Истеъмолчиларнинг хулқ-атвори мотивини таҳлил қилишда мотивацион таҳлил усулидан фойдаланилади. Истеъмолчиларнинг мотивациясини ўрганиш уларнинг ҳатти-ҳаракатларини тартиблаштирувчи мотивларни тушуниш ва англаш, уларнинг амал қилиш механизмларини аниқлаш ва маркетинг коммуникациялари асосида мазкур ҳатти-ҳаракатларга у ёки бу таъсирни ўтказишни ўз олдига мақсад қилиб қўяди.

Маркетингда харидорларнинг хулқ-атворини таҳлил қилишда кўпинча Фрейд ва Маслоунинг мотивацион назариясидан фойдаланилади.

Фрейднинг психоаналитик модели асосида харидорларнинг товарни сотиб олиш бўйича қарор қабул қилиши жараёнлари ўрганилади. Бу назария бўйича истеъмолчиларнинг муҳим харид мотивлари тўла англаб етилмаган характерга эга бўлиб, улар у ёки бу товар ҳақида маълум бир фикрга келишда ўзи танлаган товарининг нима учун танланганлигини аниқ асослай олмайдилар.

Фрейднинг мотивация назарияси бўйича инсон туғилган кунидан бошлаб кўпгина хоши-истаклар таъсирида бўлиб, у бу хоши-истакларни охиригача тушуниб етмайди ва улар назорат ҳам қилинмайди.

Маслоунинг мотивацион назарияси эса нима учун инсонлар маълум вақт давомида ўз хулқ-атворининг мотиви сифатида маълум бир эҳтиёжга эга бўлишларини тушунтиришга қаратилгандир. Маслоу эҳтиёжнинг иерархик структурасини ишлаб чиқди. Бу назария бўйича эҳтиёжлар муҳимлигига қараб қуйидаги турларга бўлинади: физиологик (озик-овқатларга, кийим-кечак, яшаш жойларга бўлган эҳтиёжлар), ўз-ўзини сақлаш (хавфсизлик ва ҳимоя қилинганлик),

социал (маълум социал гуруҳларга мансублик), ҳурмат (ўз-ўзини ҳурмат, хизматини тан олиш, ташкилотда маълум статусни эгаллаш), ўз-ўзини тасдиқлаш (ўзининг қобилиятини тўлиқ очиш имконияти, ўз-ўзини кўз-кўз қилиш). Инсон биринчи навбатда энг муҳим эҳтиёжини қондиришга ҳаракат қилади. Бирламчи эҳтиёжлар қондирилгандан сўнгра эса, инсон муҳимлигига қараб навбатдаги эҳтиёжини қондиришга ҳаракат қилади. Масалан, очлиқдан азиат чекаётган киши санъат дунёсида рўй бераётган ўзгаришлар билан қизиқмайди, балки уни кун кечириши учун зарур бўлган озиқ-овқат маҳсулотлари қизиқтиради.

Умуман, мотивацияни ўрганиш асосида харид қилиш сабабларини, харидорларнинг хатти-ҳаракатларини, сотиш тармоғига бўлган муносабати, ахборот олиш ва қарор қабул қилиш жараёни, истеъмолчиларнинг турли гуруҳларининг урф-одатлари ва ҳоказолар ҳақида коммуникациялар жараёни учун зарур бўладиган маълумотлар танлаш мумкин бўлади.

Қисқа хулосалар

Маркетингда бозор деганда маълум тармоқ товарларига эҳтиёж сезувчи ва уни қондириш имкониятига эга бўлган потенциал истеъмолчиларнинг мажмуи тушунилади.

Конъюнктура деганда маълум омилларнинг таъсири натижасида вужудга келадиган қисқа муддатли шарт-шароитлар тушунилади. Омилларнинг ўзгариши конъюнктуранинг ўзгаришига олиб келади. Конъюнктурани ўрганишнинг биринчи босқичи иқтисодий ҳолатини таҳлил қилишдан бошланади. Бозор конъюктурасининг ҳозирги ҳолати иқтисодий сиёсатнинг бир-икки йил олдин бажарилган ҳаракатларнинг маҳсули бўлганлиги сабабли, макроиқтисодий таҳлил камида икки йиллик муддатни қамраб олиши мақсадга мувофиқ.

Бозор конъюктурасини ўрганишнинг сотувчи ва ишлаб чиқарувчилар учун зарурлиги келажакда ишлаб чиқариш қувватларини қайси йўналишда ривожлантириш ва қандай сотиш сиёсатини қўллаш бўйича аниқ ва ишончли ахборотга эга бўлишда намоён бўлади.

Назорат саволлари

1. Товар бозори турларини тушунтириб беринг?
2. Бозор конъюктурасини қандай тушунаси?
3. “Сотувчи бозори” деганда нимани тушунаси?
4. “Харидор бозори” деганда нимани тушунаси?
5. Бозор сегменти нима?
6. Бозорни сегментлаш деганда нимани тушунаси?
7. Бозорни сегментлашдан кўзда тутиладиган асосий мақсад нима?
8. Бозор сегменти турлари ва кўрсаткичларини тушунтириб беринг.
9. Бозор сегментининг асосий мезонлари нимада?
10. Бозорда истеъмолчиларнинг хулқ-атворига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
11. Харидорлар хулқ-атворининг оддий ва кенгайтирилган моделларини тушунтиринг.

Таянч иборалар

Товар, товар ишлаб чиқариш, товар айирбошлаш, истеъмол товарлари бозори, қимматли қоғозлар бозори, меҳнат бозори, капитал бозори, сотувчи бозори, харидор бозори, бозор конъюктураси, бозор сиғими, талаб қайишқоқлиги, конъюнктура ахборотномаси, конъюнктура таҳлили, конъюнктура прогнози, макроиқтисодий омиллар, микроиқтисодий омиллар, товар таклифи, сегментлаш, макросегментлаш, микросегментлаш, истеъмолчиларнинг хулқ-атвори, мотивация назарияси.

Тавсия этиладиган адабиётлар:

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2006.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. Для студентов, обучающихся по специальности “Маркетинг” /А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов.-4-е изд., стер.-М.: Омега-Л, 2006.
3. Романов А.Н. Маркетинг, учебник. М.: ЮНИТИ, 2005.

4. Қосимова М.С., Эргашхўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. Ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, 2004.

16- БОБ. МАРКЕТИНГ ТИЗИМИДА ТОВАР СИЁСАТИ

16.1. Маркетинг тизимида товар тушунчаси, товар сиёсати ва унинг ўрни

16.2. Товарнинг ҳаётий даври ва босқичлари

16.3. Янги товар ишлаб чиқариш стратегияси

16.1. Маркетинг тизимида товар тушунчаси ва унинг ўрни.

Товар эҳтиёжларни қондириш учун яратилган ва эътиборни жалб қилиш, сотиб олиш, фойдаланиш ёки истеъмол қилиш мақсадида бозорда таклиф этиладиган маҳсулдир. Булар турли хил жисмоний объектлар, хизматлар, шахслар, жойлар, ташкилотлар ва ғоялар бўлиши мумкин. Маркетинг тизимида у истеъмолчилар мақсадли гуруҳининг эҳтиёжларини тўлиқроқ таъминлайдиган фойдали хусусиятлар йиғиндиси, бозорда маҳсулотга талабнинг мавжудлиги ва сотилиш кунининг (муайян нарх билан биргаликда) белгиланганлиги сифатида қаралади. Демак, ҳақиқий товарнинг учта асосий ташкил этувчилари мавжуд:

- *фойдалилик;*
- *бозордаги обрў-эътибор;*
- *тўғри келадиган нарх.*

Товарнинг истеъмолчи учун амалий жихатдан фойдалилиги қатор атрибут, яъни **аломатлар** (мазкур предметнинг муҳим ажралмас хусусиятлари) доирасида аниқланади. Маркетинг чегарасида товарнинг мульти-атрибутив модели эса уни ривожлантириш ва такомиллаштириш бўйича қарор қабул қилиш учун асос бўлиб ҳисобланади. Ф. Котлернинг таснифига кўра товар уч гуруҳ аломатлар (ўлчамлар)га эга:

1. *Товарни яратиш ғоядан*, яъни истеъмолчи оладиган асосий манфаатни аниқлашдан бошланади. *Ғоя, албатта, бирор таянч эҳтиёжга қаратилиши керак.*

2. *Товарнинг техник таснифи, дизайни (гўзаллиги), нархи, ўрами, маркировкаси, услуги ва сифати ҳақидаги саволларни, яъни реал баъжарилишини ҳар томонлама ўйлаб кўриши керак.*

3. *Товарни сотиш, етказиб бериш ва ўрнатиш, сотишдан кейинги хизмат кўрсатиш, кафолатлар, кредитлаш ва рағбатлантириш, яъни ёрдамчи куч (қувватланган товар) ҳақида олдиндан ўйлаш керак (29-чизма қаранг).*

Ж. Ламбен (машхур француз маркетинголог) таснифига кўра кўрсатилган ўлчамлар **ядро** (функционал фойдалилиги), **периферия** (товарнинг асосий функцияси: тежамкорлик, қулайлик, хизмат кўрсатиш ва ҳоказолар билан боғлиқ бўлган) ва **қўшилган хизматлар** (асосий функция билан боғлиқ бўлмаган, лекин истеъмолни қондириш имкониятларини, мисол учун, янги товарни сотиб олаётганда топширилаётган ишлатилган маҳсулотнинг нархи ҳисобига кенгайтириладиган) деб кўрсатилади.



29-чизма. Товарнинг уч даражаси

Товарга баҳо беришда унинг сифати асосий ўринда туради. Бу тушунча қуйидагиларни ўз ичига олади:

- *техники-қўйсодий тавсифлар;*
- *тайёрлаш технологияси;*
- *ишончлилик ва узоқ вақт давомида ишлатилиши;*
- *мўлжалланадиган мақсадга мос келиши;*
- *экологик хусусиятлари (атроф-муҳитни ҳимоя қилиш талабларига мос келиши);*
- *эргономик хусусиятлари (инсон организмнинг тузилиши ва хусусиятларини ҳисобга олиши);*
- *эстетик хусусиятлари (ташқи шакли ва кўриниши, жозибалиги, ифодаланиши).*

Товарнинг кўзда тутилаётган хусусиятларининг таҳлилини тизимли равишда амалга ошириш зарур (30-чизмага қаранг).



30-чизма. Товарнинг сифати

Сотиладиган товарларга қўйиладиган талаблар қуйидагича таърифланиши мумкин:

- *талабнинг мавжудлиги ва сотишининг қулай шароитлари;*
- *харидорларнинг эҳтиёжларини қондириши ва ўхшаши товарларга нисбатан қўшимча ижобий хусусиятларга эга бўлиши, яъни рақобатбардош бўлиши;*
- *хавфсизлик, ишончлилик, сифатлилик;*
- *реклама, товар ва уни ишлаб чиқарувчилар ҳақидаги ахборот, савдо маркаси, маркетинг тайёргарлигининг мавжудлиги;*
- *бозор учун янгилиги;*
- *истеъмолчига тўғри келадиган нарх (нархнинг пастлиги; харидор товардан олмоқчи бўлган натижа; тўланадиган нарх эвазига оладиган сифат даражаси);*
- *моделнинг машҳурлиги ва товар ишлаб чиқарувчиларнинг обрўси;*

- *гирром рақобатдан ва келишилмаган такрор ишлаб чиқаришдан ҳимояланганлиги;*
- *савдо (сотиши) тармогининг мавжудлиги, очиқлиги;*
- *сервис хизмат кўрсатиши ва кафолатлар, алмаштиришининг осонлиги.*

Бу асосий талабларга риоя қилиш бозорга чиқариладиган товарнинг узоқ вақт давомида талаб билан таъминланиши учун шароит яратади.

Товар ассортименти — бу иккита асосий кўрсаткич: кенглик ва чуқурлик билан тавсифланиши мумкин бўлган корхонанинг товар маҳсулоти йиғиндисидир. Ассортимент кенглиги ҳар хил товарлар ёки улар гуруҳларининг сони билан, чуқурлиги эса — модификациялар, битта гуруҳ доирасида бу товарларнинг вариантлари, яъни эҳтиёжларни қондиришнинг ҳар хил даражаларига мўлжалланган товарларнинг сони билан аниқланади.

Товар ассортиментининг ривожланиши корхона маркетингининг энг муҳим функцияси ҳисобланади. У ишлаб чиқарувчининг анъанавий ёки яширин техникавий ва моддий имкониятларини муайян истеъмол қийматига эга бўлган, харидорни қондирадиган ва корхонага фойда келтирадиган маҳсулот ва хизматларга тадбиқ этишда намоён бўлади.

Бозордаги товар таклифининг хилма-хиллигига фақатгина ассортиментни кенгайтириш йўли билан эришилмайди. Агар таклиф этиладиган товарлар тўплами сифати, ассортименти ва нархлари бўйича бир-бирига яқин бўлса, биринчи ўринга уларнинг **сервиси** чиқади. Сервис энг кўп яққаланган ва бозорга таклиф этилган товарларнинг рақобатбардошлигини кўшимча равишда ошириш, мустақкамлашнинг энг муҳим воситаси сифатида намоён бўлади. Фирманинг истеъмолчилар орасидаги имижини ҳам сервис аниқроқ белгилайди.

Қатор белгиларига қараб товарларни қуйидагиларга бўлиш (таснифлаш) мумкин:

➤ *бевосита инсонларнинг шахсий эҳтиёжларини қондиришига мўлжалланган товарлар, яъни истеъмол товарлари;*

➤ *бошиқа товарларни ишлаб чиқаришини давом эттириши учун ишлатиладиган товарлар ёки ишлаб чиқаришига мўлжалланган товарлар (ишлаб чиқариши воситалари).*

Истеъмол товарлари учун маркетингда таснифлашнинг икки шакли мавжуд. Биринчиси истеъмол хусусиятига асосланади. Бунда товарларнинг уч категориясини кўрсатадилар:

1. *Қисқа муддат, бир ёки бир неча марта ишлатиладиган товарлар.*
2. *Узоқ муддат ишлатиладиган товарлар. Улар кўп мартаба ишлатилади.*
3. *Хизматлар — инсонга фойдали натижа ва қониқиши берадиган хатти-ҳаракатлар.*

Хизматлар сотиши объекти бўлиб ҳисобланади (кийим тикиши, соатларни тузатиши ва ҳоказо).

Истеъмол товарларини таснифлашнинг иккинчи шакли истеъмолчининг хатти-ҳаракатлари, унинг истеъмол жараёнидаги одатларига асосланади. Унда ҳам товарларнинг уч категорияси кўрсатилади:

1. *Кундалик эҳтиёж товарлари — бу кўп ўйламасдан, ўзаро таққослашга ҳаракат қилмасдан, тез-тез харид қилинадиган товарлар (сугурт, хўжалик майда-чуйдалари, ёзув қуроллари).*

2. *Жиддий танлов товарлари — бу сотиб олиш вақтида сифати, нархи, ташиқи кўриниши ўхшаши товарлар билан солиштириладиган товарлар (кийим, мебель, электр товарлари). Истеъмолчи ўзига керакли товарларни топиши учун маълум куч сарф қилади.*

3. *Обрў-эътиборли товарлар — ҳақиқатан ҳам фақат ўзига хос хусусиятларга эга бўлган ёки машҳур ишлаб чиқарувчи фирманинг номи билан боғлиқ бўлган товарлар.*

Маркали маҳсулот. Улар маҳсулотнинг қимматини кучайтиради, уни ўхшаш товарлар ичидан ажратади, истеъмолчилар учун фойдалилигини кўрсатади, муваффақиятли сотилишини таъминлайди ва ҳоказо. Товарга марка номини бериш реал устунликларга эга бўлиш имкониятлари ва уларга эришиш харажатларини баҳолаш билан боғлиқ. Бу шартларнинг бажарилишини таъминловчи асосий компонентлар қуйидагилар:

1. *Товарнинг доимий сифати. Унинг энг юқори бўлиши шарт эмас, лекин у етарли даражада яхши ва асосийси — ишлаб чиқарилиши ва сотиши жойи вақтидан қатъи назар барқарор бўлиши керак.*

2. *Транспортировка, сотиши ва сервис шартлари ўзгармаганда товарнинг доимий нархи сақлаб қолиниши.*

3. Товарни ҳамма жойда (бозорнинг белгиланган сегментлари чегарасида) осонгина ва қўшимча талабларсиз сотиб олиш имконияти.

4. Реклама ёки бошқа ахборот асосида сотиб олишга олдиндан келиши имконияти (почта, телефон буюртмаси ва ҳоказо орқали харид қилиш).

Маркали товар товарларнинг умумий массаси орасида яққол кўринади, истеъмолчилар онгида у ижобий тасаввурга эга. Унинг белгиси — фирма товар белгиси. Марка сиёсатини амалга ошириш марка номини танлаш, марканинг бозор кучини аниқлаш, ва ниҳоят, марка стратегиясини ишлаб чиқиш билан боғлиқ. Марканинг номи, даставвал, товарнинг хусусияти, асосий сифатини акс эттириши ва бошқача белгиланишга тўғри келмаслиги керак. Шу билан бирга қуйидаги талабларга жавоб бериши керак: қисқа, айтилиши осон ва эсда қоладиган бўлиши керак. Маркетинг вазифаси корхонанинг товар маркасига нисбатан истеъмолчиларнинг холислигини шакллантиришдан иборат. Бу жараён жаҳон амалиётида «**брендинг**» деган номни олди. Бозорда номи ва сурати пайдо бўлса — бу марка, истеъмолчиларда маҳсулот, ном, суратга нисбатан муносабат шаклланса — бу бренд дейилади.

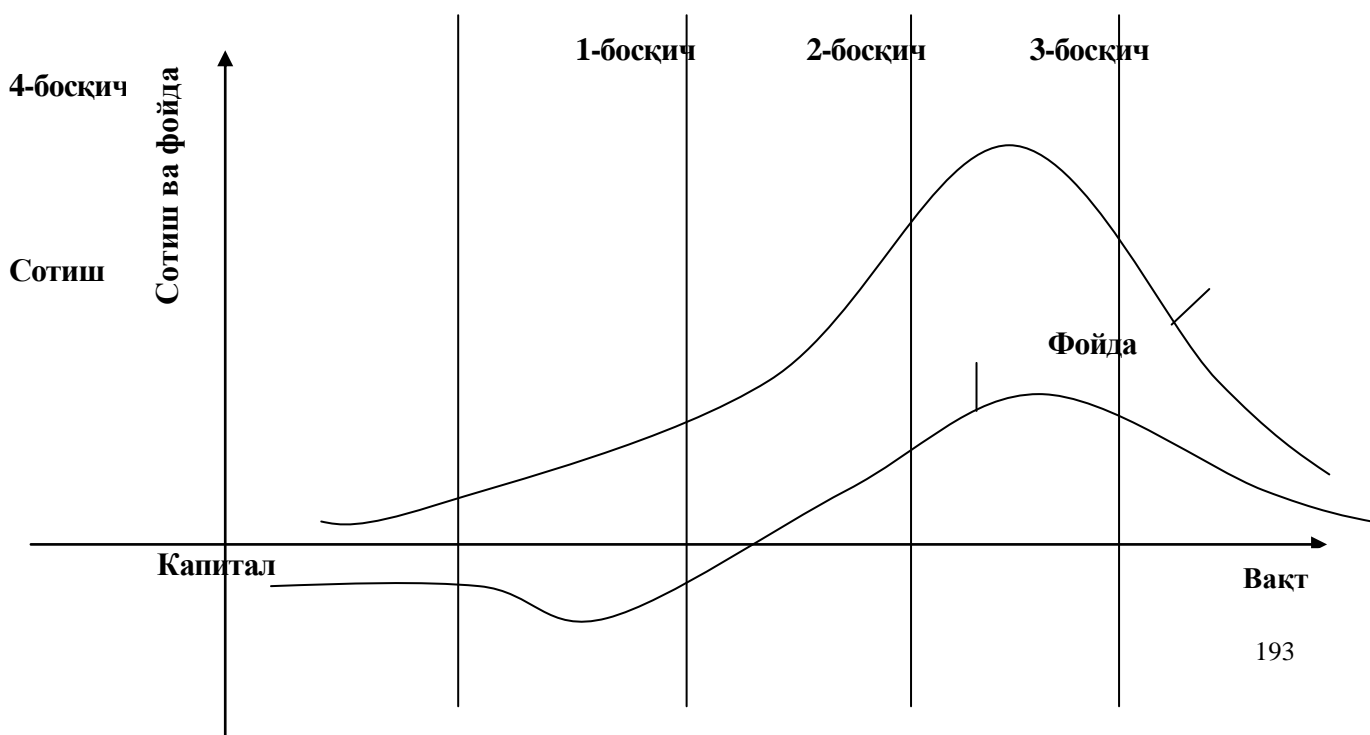
Товарни яратиш, ишлаб чиқариш, такомиллаштириш, сотиш, сотилгандан кейинги хизмат кўрсатиш, реклама тадбирларини ишлаб чиқиш, шубҳасиз, товар ишлаб чиқарувчининг бутун фаолиятида марказий ўринни эгаллайди. Мана шу комплекс тадбирлар товар сиёсати деб аталади.

16.2. Товарнинг ҳаётий даври ва босқичлари

Товарнинг ҳаётий даври – товарнинг бозорда пайдо бўлган даврдан бошлаб, то унинг сотилмай қолишигача бўлган вақт оралиғидир. Товарнинг ҳаётий даври концепцияси ҳар қандай товар қанчалик даражада мукамал бўлмасин, бу товар бозордан эртами-кеч ундан ҳам мукамалроқ товар томонидан сиқиб чиқарилишига асосланади. Амалий фаолиятда товар ҳаётий даврining диапазони анча кенг бўлиб, у бир кунлик товардан бозорда ўз ўрнини узоқ вақт давомида сақлаб қолувчи товаргача бўлиши мумкин.

Товарнинг ҳаётий даври концепцияси илк бор америкалик маркетинглог Т.Левитт томонидан 1965 йилда тарифланган эди. Ушбу назариянинг моҳияти шундан иборатки, товар ўзига хос тирик организм каби ҳаётий даврини ўтайди. Маълумки, тирик организм ривожланиш, кейин туғилиш, сўнгра етуклик, қарилик босқичларини ўтиб, ўлим билан ўз яшаш даврини тугатади. Шунга ўхшаш қиёсласак, товар ҳаётий даври жараёнида ишлаб чиқариш, бозорга чиқиш, ўсиш, етуклик ва чиқиш каби босқичларни ўтайди.

Товарнинг типик ҳаётий даврини қуйидаги 3-чизмада эгри чизиқлар билан тасвирлаш мумкин.



	куйилмалар	Тадқиқотлар	Бозорга	Ўсиш	Етуклик
Чиқиш	ва зарарлар	ва товарни иш	чиқиш	босқичи	ва
босқичи		лаш босқичи	босқичи		тўйиниш
					босқичи

31-чизма. Товарнинг ҳаётӣ даври мобайнида товарнинг сотилиши ва фойданинг тавсифи

Энди эса 31-чизмада кўрсатилганидек, товарнинг ҳаётӣ даври босқичларини тўларок тушунтиришга ҳаракат қиламиз.

Тадқиқотлар ва товарни ишлаш босқичи. Товарнинг ҳаёти унинг маҳсулот сифатида шаклланишидан анча олдин – ғоялар, ишланмалар кўринишида бошланади. Юқорида келтирилган чизмада бу босқичга тартиб рақами қўйилмаган, чунки ҳали товарнинг ўзи мавжуд эмас. Бу босқичда тадқиқотчилар маркетинг ёрдамида истеъмолчининг мазкур маҳсулотга муҳтожлигини, потенциал истеъмолчилар кимлар бўлишини ва ғояни амалга оширишда қандай бозорни мўлжаллаш мумкинлигини агрофлича ўрганадилар. Корхона учун товарни яратишнинг мазкур босқичи – бу фақат харажат ва келажакда кутиладиган даромадлардир. Бу ерда маркетингнинг вазифаси потенциал истеъмолчиларга янги ғоя асосида яратилажак товар улар учун қандай фойда келтиришини тушунтириб беришдан иборатдир.

Бозорга чиқиш босқичи. Бу босқич товарни тарқатиш ва унинг бозорга келиб тушиши билан бошланади. Бу босқичда сотишнинг аста-секин ўсиши кузатилсада, товарни тарқатиш харажатлари кўплиги туфайли фойда ҳали ҳосил бўлмайди. Бу ерда маркетингнинг мақсади аниқ, яъни янги товар учун бозорни яратишдан иборатдир (айниқса, агар бу мутлоқ янги товар ва унга эҳтиёж ҳали бозорда намоён бўлмаса). Бу босқичда рақобатчилар деярлик йўқ ёки улар жуда кам сонни ташкил этади. Бу босқичда истеъмолчилар деярлик новаторлар бўлганлиги учун, дастлаб реклама айнан шуларга мўлжалланган бўлиши керак. Бу босқичда маркетингнинг асосий вазифаси бирламчи талабни тез шакллантириш ва потенциал харидорларни ҳақиқий харидорларга айлантиришдан иборатдир. Шунингдек, бу босқичда сотишни рағбатлантириш, рекламани ташкил этиш ва товарни тақсимлашнинг ишончли каналларини шакллантириш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Ўсиш босқичи. Агар янги товар бозорнинг талабини қониқтирса, у ҳолда товарни сотиш катта даражада ортади. Чунки, янги товарларни такроран харид қилаётган фаол харидорларга кўп сонли бошқа харидорлар қўшилади. Бу босқичда товар ишлаб чиқариш технологиясини такомиллаштириш ҳисобига товар сифатининг барқарорлигига эришилади. Бу босқичда корхона анча фойда олишга киришади, бу фойда ўсиб боради ва ушбу босқичнинг охирига келиб энг юқори кўрсаткичга етади. Корхона бу босқичнинг узокроқ давом этишидан манфаатдор, шунинг учун ҳам у бутун ҳаракатларини сотиш ҳажмининг ўсишига қаратиши керак бўлади. Бу ерда маркетингнинг асосий вазифаси товар сифатини ошириш, бозорнинг янги сегментларини ўзлаштириш, мазкур товарни сотишнинг қамраб олинмаган каналларини топиш, истеъмолчиларни товарлар хусусиятларининг афзаллиги ҳақида ишонарли реклама ишларини ташкил этиш каби тадбирларни амалга оширишдан иборат ҳисобланади.

Етуклик босқичи. Бу босқичда товар йирик партияларда такомиллашган технологиялар бўйича юқори сифат билан ишлаб чиқарилади.

Бу босқичда кўпгина ишлаб чиқарувчиларда сотилмай қолган товарларнинг заҳиралари тўпланиб қолади, оқибатда товарларнинг сотилиши камаяди. Натижада рақобат кескинлашади. Рақобатчилар кўпроқ паст нархларда сотишга ҳаракат қилади. Реклама кучайтирилиб, товарларнинг яхшиланган вариантларини ишлаб чиқаришга маблағлар сарфланади. Буларнинг ҳаммаси фойданинг камайишини келтириб чиқаради. Энг кучсиз рақобатчилар курашдан четга чиқа бошлайдилар. Тармоқда фақат мустаҳкам ўрин эгаллаган рақобатчиларгина қолади.

Маркетинг хизмати товарнинг ҳаётӣ даврини узайтириш, сотиш ҳамда фойданинг камайишига йўл қўймаслик учун товар, бозор ва маркетинг комплексини модификациялаш усулларини излаши керак бўлади.

Чиқиш босқичи. Қандай ҳолат юз бермасин барибир маълум вақтдан сўнгра товарнинг

сотилиши пасая боради. Товар сотилишининг пасайиши баъзан тезлик билан борса, баъзи ҳолларда секинлик билан бир-текис боради.

Товар сотишнинг пасайиб кетиши товар ишлаб чиқариш технологиясидаги ютуқлар, истеъмолчилар талабининг ўзгариши ҳамда маҳаллий ва хорижий рақиблар томонидан рақобатнинг кескинлашувининг вужудга келиши каби сабаблар билан изоҳланади. Сотилгани ва фойданинг камайиши натижасида бир қанча фирмалар ва корхоналар бозордан чиқишга мажбур бўладилар. Қолганлари эса таклиф этилаётган товарлар ассортиментини қисқартиришга, самараси юқори бўлмаган савдо каналлари ва бозорнинг кичик сегментларидан воз кечишга, рағбатлантириш учун сарфланаётган маблағларни камайитиришга ва нархни тушуришга мажбур бўладилар.

Баъзан товар ҳаётининг даврининг чиқиш босқичида ҳам товарни тирилтириш ва унинг ҳаётининг давом эттиришга ҳаракат қилиб кўриш мумкин. Бунинг учун фирманинг маркетинг хизмати рекламани фаоллаштириши, нархни ўзгартириши, товарларнинг ўраб-жойланишини такомиллаштириши, сотиш тизимини қайтадан ташкил этишни, энг асосийси эса янги бозорларга кириш ва уларни ўзлаштириш каби ишларни амалга ошириши керак бўлади. Агар бу чора тадбирлар ҳам ижобий натижа бермаса, у ҳолда товар ишлаб чиқаришни тўхтатишга ўтиш тўғри йўл ҳисобланади. Бундай ҳолат юз берадиган бўлса истеъмолчилар ва сотиш каналлари муайян товарни ишлаб чиқаришнинг тўхтатилиш вақти, кафолат мажбуриятларига риоя этилиши, кафолатлар тугагандан кейин таъмирлашни амалга ошириш тартиблари, ишлаб чиқаришдан олинган товарнинг қанча вақт давомида ёрдамчи қисмлар билан таъминлаши ҳақида олдиндан огоҳлантирилиши мақсадга мувофиқдир. Бундай ҳаракат фирмага бўлган ишонч йўқолмаслигининг ва истеъмолчилар фирманинг янги товарларини ижобий қабул қилишларига мустаҳкам замин яратади.

Фирманинг самарали фаолият кўрсатишида маркетинг тактикасини қўллаш муҳим аҳамият касб этади. Лекин, бу маркетинг тактикаси товарнинг ҳар хил ҳаётининг даври босқичларида ўзига хос хусусиятга эга бўлади. Қуйидаги 3-жадвал маълумотларида товарнинг ҳар хил ҳаётининг даври фазасида фирманинг маркетинг тактикаси қандай бўлиши бўйича маълумотлар келтирилди.

Бу жадвал маълумотларини умумлаштириб шундай хулосага келиш мумкинки, фирма ёки корхона товарнинг ҳар хил ҳаётининг даври босқичида маълум бир мақсадни кўзлаган ҳолда маркетинг тактикасининг у ёки бу шаклидан фойдаланади.

3-жадвал. Товарнинг ҳар хил ҳаётининг даври фазасида маркетинг тактикаси

	Бозорга чиқиш босқичи	Ўсиш босқичи	Етуқлик босқичи	Чиқиш босқичи
Товар	Асосий	Номенклатура-расини кенгайтириш	Янги товарларни бозорга киритиш	Бозордан чиқиш
Баҳо	Паст, аксинча юқори	Нарх олдинги фазадагига нисбатан баланд, ёинки унинг юқори даражасига мос келади	Чегирма ва нархга нисбатан техник ҳаракатлар	Талаб ҳолатига мос келади
Сотиш	Товар тарқатиш чегараланган, бир сегментда концентрацияланган	Сотишни тез кенгайтириш, янги сегментларни топиш	Интенсив сотиш	Товарни танлаб тарқатиш
Товарни бозорга силжитиш	Анча ҳаракат талаб этилади	Мумкин қадар максимал ҳаракат	Фойдага мос равишда ҳаракатнинг кучсизланиши	Товарни бозордан чиқариш
Сервис	Назорат, мумкин қадар марказлашти-	Назорат, мумкин қадар марказлаштирилмаган назорат	Сервис маркази томонидан олиб боладиган	Товарни сотиш учун янги имкониятлар

	рилган назорат		назорат	яратиш мақсадида сервисдан фойдаланиш
--	-----------------------	--	----------------	--

16.4. Янги товар ишлаб чиқариш стратегияси

Корхонанинг рақобатчилари, технология жараёнлари ва истеъмолчиларнинг дидада бўладиган ўзгаришлар фақат мавжуд товарлар билангина фаолият юритиш етарли эмаслигидан далолатдир. Истеъмолчилар янги ва такомиллашган маҳсулотларни хоҳлайдилар ва кутадилар. Ўз навбатида рақобатчилар ҳам харидорларни шундай янги товарлар билан таъминлашга жон-жаҳди билан ҳаракат қиладилар. Шу сабабли ҳам, ҳар қандай фирма ёки корхонанинг янги товарлар яратиш бўйича ўз дастури бўлмоғи керак.

Корхона янгиликни икки хил усул билан қўлга киритиши мумкин. Биринчидан, янги корхонани бутунлай ёки бегона корхонанинг товарини ишлаб чиқаришга рухсат берадиган патент ва лицензияларни, ноу-хауларни сотиб олиш йўли билан. Иккинчидан, ўз корхонасида тадқиқот ва ишлаб чиқариш бўлимларини ташкил этиб, шулар орқали ишлаб чиқаришни амалга ошириш йўли билан.



32-чизма. Маҳсулот янгилиги даражалари

Янги товар – маҳсулот, ғоя ва хизматларнинг маълум бир потенциал истеъмолчилар томонидан «янги» деб қабул қилинишидир. Маҳсулот янгилигининг бир неча босқичларини кўрсатиш мумкин (4-чизма).

Янги товар ишлаб чиқариш – оригинал товар яратиш, товарнинг хусусиятини яхшилаш ва уни модернизация қилиш, корхонанинг ўз илмий-тадқиқот ва лойиҳалаш бўлинмаларини ташкил этиб, улар орқали товарнинг янги маркасини ишлаб чиқаришдан иборатдир. Янги товар ишлаб чиқариш жараёни қуйидаги саккиз босқични ўз ичига олади: ғояни излаш, ғояни танлаш, янги товар концепциясини ишлаб чиқиш ва уни текшириш, маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш, бизнес таҳлили, товарни ишлаб чиқариш, товарни бозорга чиқариш ва тижорат учун ишлаб чиқариш.

Ғояни излаш. Янги товарни ишлаб чиқариш ғояни излашдан бошланади. Ғояни излаш систематик равишда олиб борилиши керак. Янги ғояни излаш асосан корхонанинг ички манбалари (янги техника бўлими, тадқиқот лабораторияси, маркетинг бўлими), истеъмолчиларнинг, рақобатчиларнинг, ишлаб чиқарувчиларнинг, дистрибьюторларнинг хоҳиш-истакларини ўрганиш, оммавий ахборот воситалари маълумотлари асосида, ғояларни генерация қилишнинг махсус услубларидан фойдаланиб олиб борилади.

Янги ғояларни генерация қилиш услубларидан бири “мия хужумлари” услуби хисобланади. Бу услубнинг асл моҳияти шундаки, ғояни муҳокама этишда иштирок этувчиларнинг ҳар бирига ўз фикрларини бемалол баён этишлари учун имконият яратилади ва ҳар қандай фикр қанчалик ғайри оддий бўлишидан қатъи назар танқид қилинмайди.

Ғояни танлаш. Ғояни шакллантириш бўйича фаолиятдан мақсад мумкин қадар кўпроқ ғояга эга бўлишдан иборатдир. Кейинги босқичдаги мақсад эса уларнинг сонини қисқартиришдан иборатдир. Демак, ғояни танлаш деганда янги товар ҳақида илгари сурилган ғояларнинг ҳаммасини таҳлил қилиб, шулар орасидан унча аҳамиятга эга бўлмаган ғояларни қолдириб, илғор ғояларни ажратиш тушунилади. Бунинг натижасида корхона бозорга таклиф этилиши мумкин бўлган товар бўйича янги ғояни танлаш имкониятига эга бўлади.

Янги товар концепциясини ишлаб чиқиш ва уни текшириш. Ғоя танлангандан кейин уни товар концепциясига айлантириш керак. Бу концепция потенциал истеъмолчиларда синаб кўрилади. Унда қуйидаги саволларга жавоб қутилади: Ғояни тушуниш осонми? Мазкур маҳсулотнинг бозордаги мавжуд товарларга нисбатан афзалликларини кўраётирсизми? Бу товарни сотиб оласизми? У реал эҳтиёжни қондирадими? Сиз уни тез-тез харид қиласизми? Сизнинг фикрингизча унинг нархи қандай бўлиши керак? Бу саволларга жавоб олиш учун бозорни теслаш ва фокус-гурӯҳлар ўтказиш талаб этилади.

Маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш. Маркетинг стратегияси – бу дастлаб янги маҳсулотни бозорга чиқариш стратегиясини аниқлашдан иборатдир. Бу ерда қуйидаги саволлар кўриб чиқилади. Энг аввало, мақсадли бозорнинг ҳажми, структураси ва характери аниқланади. Сўнгра, сотиш ҳажми, нархи, келадиган фойда баҳоланади ва сотиш каналлари танланади. Табиийки, бу прогнозлаш йўли билан баҳолаш аниқ бўлмасда, маълум бир мўлжални кўзлаган бўлади.

Бизнес таҳлили – бу корхонанинг мақсадидан келиб чиққан ҳолда янги маҳсулотнинг келгусида қанча миқдорда сотилиши, харажатлари ва фойдасини баҳолашдан иборатдир.

Товарни ишлаб чиқариш. Бу босқичда товар ғояси физик шаклда мужассам қилинади ва маҳсулотни лойиҳалаш, ўраш, маркани ишлаб чиқиш, маҳсулот ва вазиятни аниқлаш, истеъмолчининг муносабатини ва фойдаланишини текшириш йўли билан маркетинг стратегияси белгиланади. Тайёр маҳсулотни одатда тест орқали синайдилар. Тест натижаларига қараб товардаги баъзи камчиликлар ва нуқсонлар тузатилади. Умуман, олганда янги товар истеъмолчилар талабига тўлиқ жавоб бериши керак.

Товарни бозорга чиқариш. Янги товар яратишнинг охириги босқичи уни бозорда синаб кўришдан иборатдир. Бозорда синаб кўришдан асосий мақсад маҳсулотни ва бу маҳсулотнинг маркетинг дастурини (нарх, реклама, марка, ўраб-жойлаш, сервис хизмати ва бошқалар) баҳолашдан иборатдир. Бу ерда истеъмолчилар ва воситачиларнинг товарга бўлган муносабати муҳим аҳамият касб этади. Натижалар эса сотиладиган маҳсулот ва олинадиган фойда ҳажминини белгилашга асос бўлиб хизмат қилади. Халқ истеъмол товарларининг маркетинг синовида бозорни стандарт теслаш, бозорни назорат теслаш ва бозорни имитацион теслаш услубларидан фойдаланилади. Баъзи фирмалар синаб сотишни фақатгина истеъмолчилар эътирофига эга бўлиш, бошқалари эса маҳсулотда ва маркетинг режасида амалга ошириш керак бўлган ўзгаришларни аниқлаш учун, учинчилари эса маҳсулот тақдирини ҳал қилиш учун қўллайдилар.

Тижорат учун ишлаб чиқариш. Бу охириги босқичда маҳсулот танланган бозорга катта ҳажмда чиқарилади ва сотилади. Янги маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бу босқичида ишлаб чиқарувчи бозорга чиқиш вақтини, тартибинини ва ҳар бир бозордаги фаолият ҳажминини, товар тарқатиш ва силжитишнинг энг самарали усулларини тўғри танлай билиши ва маркетинг фаолиятининг батафсил битилган режасини ишлаб чиқиши керак.

Амалиёт шуни кўрсатадики, ҳар қандай ғоя ҳам реал тижорат маҳсулотга айлана бермайди. Кўпчилик ҳолларда 10-15 та ғоялардан биттаси реал маҳсулотга айланар экан.

Янги маҳсулотнинг бозордаги тақдирини истеъмолчининг бу маҳсулотни қабул қилишга тайёр ва тайёр эмаслигига ҳам боғлиқдир.

Янги маҳсулотни қабул қилиш – мушоҳада қилиш жараёни бўлиб, бу жараён янги маҳсулот тўғрисида биринчи ахборотга эга бўлишдан бошлаб, то маҳсулотнинг доимий истеъмолчисига айлангунгача бўлган жараённи ўз ичига олади.

Истеъмолчилар янги маҳсулотни синаб кўришга тайёрлик даражасига қараб ҳам бир-биридан кескин фарқ қилади. Баъзилари янги маҳсулотни тезда қабул қилишса, баъзилари эса секинлик билан қабул

килади.

Истеъмолчилар янгиликни қандай қабул қилишга тайёр эканлиги даражасига қараб уларни суперноватор, новатор, оддий истеъмолчилар, консерватор, суперконсерватор деб гуруҳларга ажратилади.

Суперноваторлар – бу истеъмолчиларнинг шундай гуруҳи, улар ноъмалум маҳсулотни синаб кўришга ҳар доим тайёр турадилар. Новаторлар эса истеъмолчиларнинг шундай гуруҳи, улар янги маҳсулотни сотиб олгандан кейин унинг тақдирини чуқур ўйлаб, товарни биринчилар қаторида сотиб оладилар. Оддий истеъмолчилар – булар новаторлар гуруҳига кирувчи истеъмолчилардан кейинги ўринда туриб, янги товарларни оддий товарлар каби қабул қиладилар.

Консерваторлар – скептиклар, бошқа истеъмолчи гуруҳлари сингари, янги маҳсулотларни улардан фойдаланиш тажрибасига эга бўлганлари учунгина сотиб оладилар.

Суперконсерваторлар – бу истеъмолчиларнинг шундай гуруҳи, улар ҳар қандай ўзгаришларга шубҳа билан қарайдилар, улар янги товарларни фақатгина ўзларининг анъаналарига ва одатларига мос келгандагина сотиб оладилар.

Юқорида келтирилган маълумотлардан кўриниб турибдики, янги товарларни ишлаб чиқарувчилар биринчи навбатда суперноватор ва новаторларнинг иқтисодий, психологик, демографик ва бошқа тавсифларини ўрганишлари керак.

Қисқа хулосалар

Товарни яратиш, ишлаб чиқариш, такомиллаштириш, сотиш, сотилгандан кейинги хизмат кўрсатиш, реклама тадбирларини ишлаб чиқиш, шубҳасиз, товар ишлаб чиқарувчининг бутун фаолиятида марказий ўринни эгаллайди. Мана шу комплекс тадбирлар товар сиёсати деб аталади.

Товарнинг ҳаётий даври – товарнинг бозорда пайдо бўлган давридан бошлаб, то унинг сотилмай қолишигача бўлган вақт оралиғидир. Маркетинг хизмати товарнинг ҳаётий даврини узайтириш, сотиш ҳамда фойданинг камайишига йўл қўймаслик учун товар, бозор ва маркетинг комплексини модификациялаш усулларини излаши керак бўлади.

Корхона товарнинг ҳар хил ҳаётий даври босқичида маълум бир мақсадни кўзлаган ҳолда маркетинг тактикасининг у ёки бу шаклидан фойдаланади.

Назорат саволлари

1. Маркетинг тизимида товар тушунчасини изохлаб беринг.
2. Товарнинг сифати деганда нимани тушунасиз?
3. Товарлар қандай гуруҳланади?
4. Товарнинг “ҳаётий даври” тушунчасини изохлаб беринг?
5. Янги товар яратиш жараёни қандай босқичларни ўз ичига олади?
6. “Товар модификацияси” нима? Товар ҳаётий давридаги ролини тушунтириб беринг.
7. Товарнинг ҳар хил ҳаётий даври фазасида маркетинг тактикаси қандай бўлиши керак?
8. Товарнинг рақобатбардошлигини қандай тушунасиз?
9. Товарнинг рақобатбардошлигини таъминловчи кўрсаткичларни тушунтириб беринг.
10. Истеъмолчилар янгиликни қабул қилиш даражасига қараб қандай гуруҳланади?

Таянч иборалар

Товар, товар ассортименти, сервис, истеъмол товарлар, ишлаб чиқаришга мўлжалланган товарлар, товарнинг ҳаётий даври, сотишни рағбатлантириш, рекламани ташкил этиш, товарни тақсимлаш, янги товар, ноу-хау, янги дизайн, янги марка, маркетинг стратегияси.

Асосий адабиётлар

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2006.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. Для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» /А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов.-4-е изд., стер.-М.: Омега-Л, 2006.
3. Романов А.Н. Маркетинг, учебник. М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Қосимова М.С., Эргашхўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. Ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, 2004.

17-БОБ. МАРКЕТИНГ ТИЗИМИДА НАРХ СИЁСАТИ

- 17.1. Маркетинг тизимида нарх тушунчаси ва нархнинг шаклланиши
- 17.2. Нарх шаклланиш услубларини танлаш

17.3. Нарх стратегиялар

17.1. Маркетинг тизимида нарх тушунчаси ва нархнинг шаклланиши

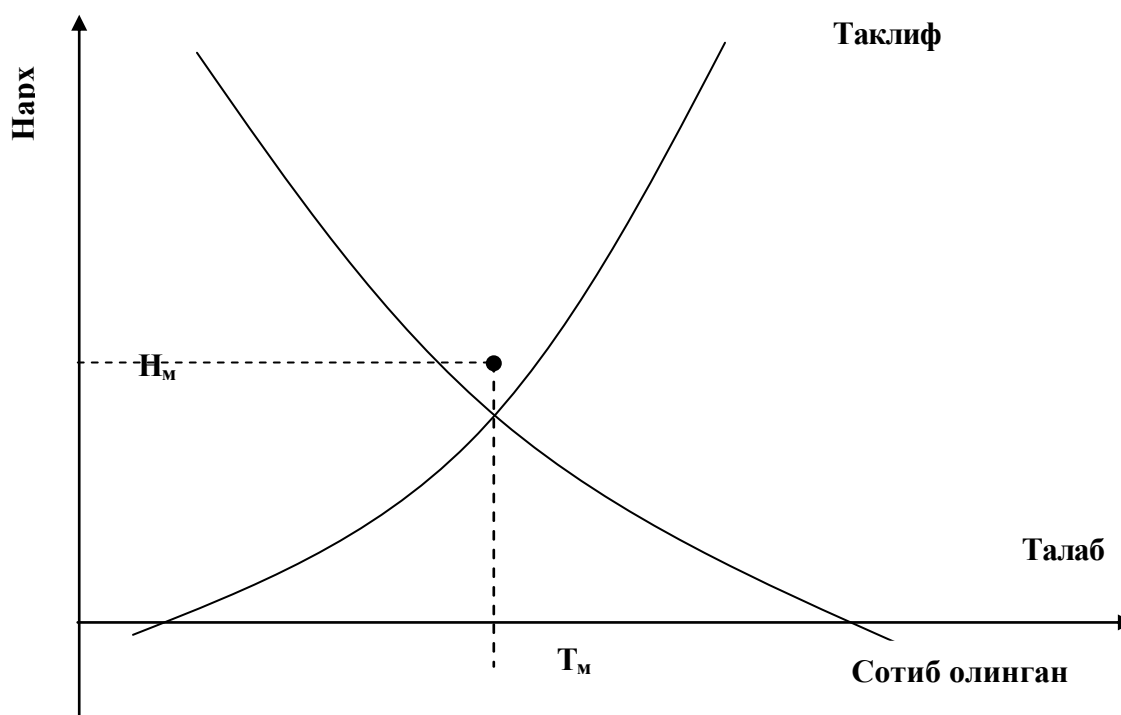
Маркетинг комплексида нарх иккинчи элемент бўлиб, даромадни белгилайдиган асосий кўрсаткичдир. Нарх деганда махсулот, хизматлар учун ва уни сотиб олиш учун истеъмолчи сарф қиладиган пул миқдорини тушунамиз. Лекин, нарх ҳамма вақт ҳам пул шаклида ифодаланмайди. Масалан, бартер натурал алмашишининг қадимий шакли ҳисобланади.

Макроиқтисодий назария бундан 150 йил илгари ҳам, товарни сотишга фақат нарх ёрдамида таъсир кўрсатиши мумкин деб уқтириб ўтган. Бу вазиятни юқори баҳолашнинг асосий сабаби шундан иборатки, Адам Смит ва Давид Рикардолар даврида фақат бир хил хом-ашё ва бир хил истеъмол товарлари ишлаб чиқарилиб, истеъмолчилар диқатини товарнинг маркаси, ўрами ва рекламаси ёрдамида жалб қилиш имконияти деярлик мавжуд бўлмаган. Иккинчидан, махсулот нархига асосий эътибор қаратилганлиги, пулни миқдор жиҳатидан осон ўлчаш мумкинлиги ва нархни сифатга нисбатан талаб ва таклифда осон қўллаш мумкинлиги билан тушунтирилади.

Қуйидаги 33-чизмада талаб ва таклифнинг классик модели кўрсатилган. Бу 33-чизма маълумотидан кўриниб турибдики, талаб нархнинг ўсиши билан камаяди, аксинча таклиф ортади. Ишлаб чиқарувчи нарх орқали унинг махсулоти қанчалик даражада кераклиги ҳақида ахборотга эга бўлади.

Эркин рақобат мавжуд бўлган бозорнинг ўзига хос-хусусиятлари шундан иборатки, таклиф этилган махсулотнинг маълум даражасида бозор ўз-ўзидан мувозанатга ҳаракат қилади. Масалан, ишлаб чиқарувчи ўз товарини мувозанат нархдан (H_m) баланд нархда таклиф этди деяйлик. Унда харидорлар бундай баҳони жуда юқори деб билади ва натижада маълум бир миқдордаги товар харидорини топа олмайди. Бундай ҳолатда таклиф талабдан юқори бўлади. Натижада, бозор бу товар билан тўйинади, оқибатда товар эгаси товар нархини пасайтиришга мажбур бўлади. Сотувчи товарга янги нарх белгилаганда талаб ошади ва бу ҳолда нарх талаб эгри чизиғи бўйича юқорига кўтарилади. Бу жараён то талаб ва таклиф мувозанатигача давом этади. Албатта, нарх шаклланишининг бу модели соф рақобатга асосланган бозорлар учун ишлаб чиқилган бўлиб, бу моделда кўпгина омиллар ҳисобга олинмайди. Шу сабабли ҳам бу модел нарх шаклланишида умумий ориентир бўлиб хизмат қилади.

Нарх маркетинг комплексининг асосий элементларидан бири ҳисобланиб, корхонанинг маркетинг сиёсатини ишлаб чиқишда кенг қўлланилади. Агар бу ерда товар сиёсатини, товарни сотиш ва силжитиш фаолиятини режалаштириш, товар ҳаракати каналларининг янгисини топиш узоқ вақт талаб қилса, нархни эса ташқи ва ички омилларнинг ўзгариши билан оқ тезда ўзгартириш мумкин бўлади.



33-чизма. Талаб ва таклиф модели

Бу ерда: H_m – товарнинг мувозанат нархи;

T_m – мувозанат нархга мос келадиган товар.

Маркетингда нархнинг асосий роль ўйнашининг сабабларидан яна бири шундан иборатки, у корхонанинг иқтисодий кўрсаткичларига тўғридан тўғри таъсир кўрсатади.

Масалан, фойда (Ф) куйидагича аниқланади.

$$Ф = (Н \cdot V) - С,$$

Бу ерда Н- товар нархи;

V- сотилган маҳсулот ҳажми;

С- жами харажатлар.

Фойдадан ташқари нарх товарнинг сотилиш ҳажмига, молиявий кўрсаткичларига, бозор улушига катта таъсир кўрсатади. Кўп ҳолларда, корхона товарни энг юқори нархда сотиб, дарҳол фойда олишни кўзламасдан, эгилувчан нарх сиёсатини юритиши керак.

Рақобатчилар ўз фаолиятларида ҳам нархга катта эътибор берадилар. Товар бозорда нарх асосида ва нархсиз ҳам рақобат қила олиши мумкин.

Нарх рақобати деганда товарнинг нархини ўзгартириш йўли билан рақобат курашига бориш тушунилади. Бунда, кўпчилик ҳолларда нархни пасайтиришга ҳаракат қилинади. Албатта, нархни пасайтираётган фирма ёки корхона рақобатчига нисбатан кам харажатларга эга бўлиши керак. Корхона “нарх уруши”ни эълон қилишдан олдин ўзининг ва рақобатчининг иқтисодий барқарорлигини обдон ўрганиши талаб этилади. Акс ҳолда “нарх уруши”ни эълон қилиб, мағлубиятга ҳам учраш мумкин. Агар, рақобатчилар бир хил шароитда бўлсалар, у ҳолда “нарх уруши” ўз аҳамиятини йўқотади.

Нархсиз рақобатда эса нархнинг роли камайтирилмайди, балки биринчи ўринда товарнинг хусусияти, маркасининг обрў-эътиборига, сервис даражаси ва товар билан боғлиқ бошқа омилларга эътибор қаратилади.

Нархнинг катта-кичиклигига ички ва ташқи омиллар таъсир кўрсатади.

Ички омилларга корхонанинг мақсади, маркетинги, маркетинг комплексининг айрим элементларига нисбатан қўлланиладиган стратегия, харажатлар ва бошқалар киради.

Корхона асосий мақсадини ўзининг ривожланишида деб билса бир нарх, мавжуд фаолиятини узоқ муддат сақлаб қолишга қаратса бошқа нарх белгилаши мумкин. Масалан, рақобат кучайса, истеъмолчиларнинг эҳтиёжи ўзгарса, мамлакатдаги иқтисодий аҳвол ёмонлашса корхона ишлаб чиқариш қувватининг маълум бир қисмидангина фойдаланишга ҳаракат қилади. Корхона ўзининг фаолиятининг тўхтаб қолмаслиги, товарларига бўлган талабни ошириш мақсадида уларни паст нархларда ҳам сотишга мажбур бўлади. Акс ҳолда, у ўз товарларига юқори нарх белгилайди.

Маркетинг фаолияти нуктаи назаридан нархнинг шаклланишига куйидагича ёндашувларни кўриб чиқиш мумкин:

- фойдани узоқ муддат давомида максимал даражага кўтариш;

- фойдани қисқа муддат давомида максимал даражага кўтариш;

- тармоқда нарх

лидери статусини сақлаб қолиш;

- янги рақобатчилар пайдо бўлишига тўсқинлик қилиш;

- савдо воситачилари томонидан бефарқликни сақлаб қолиш;

- корхонанинг обрўсини сақлаб қолиш;

- “кучсиз маҳсулотлар”ни сотишни яхшилаш;

- “нарх

уруши”нинг олдини олиш.

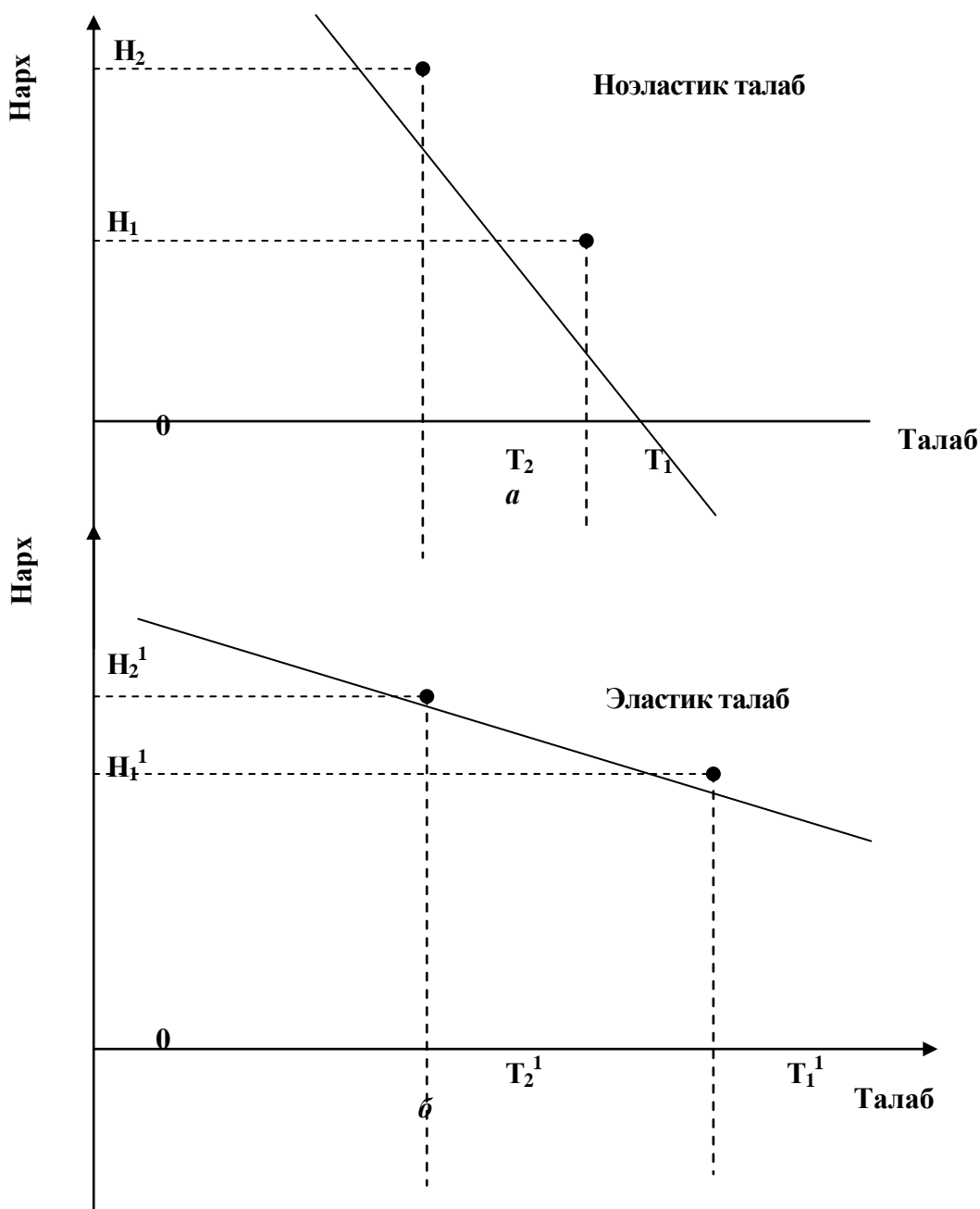
Нарх маркетинг комплекси элементларидан бири ҳисобланиб, унинг шаклланиши маркетинг комплексининг бошқа элементлари билан чамбарчас боғлиқдир. Масалан, нархнинг сифатга, товар ҳаракатини ташкил этишга, товарнинг ҳаётий даврига боғлиқлиги шулар жумласидандир.

Нарх ишлаб чиқариш, товар ҳаракатини ташкил этиш ва сотиш харажатлари ва бошқа харажатларни қошлаб, фойда келтириши керак. Маълумки, умумий харажатларда энг муҳим ўринни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг таннархи эгаллайди. Шу сабабли, маҳсулот таннархини пасайтириш муҳим вазифа ҳисобланади.

Корхонада нархнинг шаклланиш жараёнини ташкил этиш нархни белгиловчи шахсларни ва корхона ичидаги бўлинмаларни аниқлашни ўз ичига олади. Табиийки, ҳар хил шахслар нархни

белгилашга турлича ёндашадилар. Масалан, корхонанинг иқтисод хизмати ходимлари юқори нарх белгилашга мойиллик билдирсалар, маркетинг хизмати ходимлари нарх белгилашда эса кўпроқ бозор конъюнктурасига ва истеъмолчиларнинг фикр-мулоҳазаларига амал қилишни мақсадга мувофиқ ҳисоблайдилар.

Нархга таъсир кўрсатувчи ташқи омилларга эса бозорнинг тури, товарнинг нархи ва қийматининг нисбатини истеъмолчилар томонидан баҳолаш, иқтисодий муҳит, давлат бошқаруви ва бошқалар киради. Шунини ҳам қайд этиш лозимки, ҳар қандай ҳолатда ҳам нархнинг тўғри ёки нотўғри эканлигини харидор ҳал қилади. Нархнинг талабга боғлиқлиги нарх қайишқоқлиги эгри чизиғи билан тушунтирилади.



34-чизма. Нарх қайишқоқлиги

Нарх қайишқоқлиги маълум бир бозорда белгиланган вақт давомида нархнинг ҳар хил даражасида қанча маҳсулот сотилишини кўрсатади. Кўпчилик ҳолларда нарх ортиши билан талаб пасаяди.

Нарх ва унинг ўзгариши натижасида вужудга келган талаб даражаси ўртасидаги боғлиқ

талаб эгри чизиғи билан тавсифланади. Қуйидаги 34-чизмада иккита талаб эгри чизиклари келтирилди. Бу келтирилган 34а, 34б чизмалар маълумотларидан кўриниб турибдики, талаб ва нарх ўртасида тескари пропорционал боғлиқлик мавжуд, яъни нарх қанча юқори бўлса, талаб шунча паст бўлади ва аксинча нарх қанчалик паст бўлса, талаб шунча юқори бўлади.

Келтирилган 34а-чизмада кўрсатилганидек, нархни N_1 дан N_2 га кўтарсак, у ҳолда талаб T_1 дан T_2 га ўзгаради. Бунда нархнинг ўзгариши талабнинг кўп даражада пасайишини вужудга келтирмайди. Шу сабабли бундай талабни ноэластик талаб деб юритилади. Аксинча, 6б-чизма маълумотларида кўрсатилганидек нархнинг N_1^1 дан N_2^1 га кўтарилиши, талабнинг T_1^1 дан T_2^1 га пасайишини келтириб чиқаради. Бунда нархнинг ўша даражадаги ўзгариши талабнинг кескин пасайишини келтириб чиқарганлиги учун талаб эластик ҳисобланади. Шундай қилиб, талабнинг нарх эластиклиги нарх ўзгаришига харидорнинг сезгирлигини товарлар ҳажми нуктаи назаридан аниқлайди. Талабнинг нархга боғлиқ ҳолдаги эластиклиги – бу товарнинг нархи бир фоиз ўзгариши натижасида уларнинг сотиш ҳажми ўзгаришининг фоизларда ифодаланишидир ва у қуйидагича аниқланади:

$$\text{Талаб эластиклиги} = \frac{\text{Сотишлар ҳажмининг ўзгариш фоизи}}{\text{Нархнинг ўзгариш фоизи}}$$

Агар бозор бир хил эҳтиёжларни қондириш қобилиятига эга бўлган кўп сонли товар ва хизматлар билан тўйинган бўлса, талабнинг нарх эластиклиги бирдан катта бўлади. Талаб эластиклигини аниқлаш асосида сотиш ҳажмини ошириш учун нархларга қандай йўналишда таъсир этишни, рақобатчи сотаётган товар маркаларидан қайси бири кўпроқ бозор кучига эга эканлигини билиб олиш мумкин бўлади.

17.2. Нарх шаклланиши услубларини танлаш

Корхона товарга бўлган талабни, товар ишлаб чиқариш учун сарф бўлган ялпи харажатларни ҳисоблаб чиқиб ва рақобатчилар нархини ўрганиб, ўзининг товарига нарх шаклланиш услубларини белгилайди. Одатда, товарнинг нархи жуда паст ва жуда юқори ҳам бўлмасдан, балки шу икки кўрсаткич оралиғида бўлиши мақсадга мувофиқдир. Бунинг сабаби шундаки, паст нарх фойдани таъминламайди, юқори нарх эса талабни шакллантирмайди.

Қуйидаги 35-чизмада корхона раҳбарининг уч мулоҳаза асосида ўз товарига нарх белгилаши келтирилган.

Жуда паст нарх Бу нархда фойда олиш мумкин эмас	Мумкин бўлган нарх	Жуда юқори нарх Бу нархда талаб шаклланмайди
	Маҳсулот таннарни хусусиятлари Рақобатчилар нархи Товарнинг тенги йўқ	

35-чизма. Нарх белгилашдаги асосий мулоҳазалар

Келтирилган 36-чизма маълумотларида кўрсатилганидек, товарнинг мумкин бўлган минимал нархи маҳсулот таннарни асосида аниқланса, мумкин бўлган максимал нархи эса товарнинг бошқа товарлардан фарқ қилувчи қандайдир тенги йўқ хусусиятлари асосида аниқланади.

Корхона нарх шаклланиши муаммосини ечар экан, у юқорида келтирилган мулоҳазалардан бирини танлаб иш кўради. Бунда корхона танланган услуб товарнинг аниқ нархини ҳисоблашда тўғри эканлигига ишониб фаолият юритади. Қуйидаги 36-чизмада нарх белгилашнинг 3 хил усули кўрсатилган.



36-чизма. Нарх белгилаш услублари

Нарх белгилашнинг харажатларни ҳисоблашга асосланган усули. Бу усул энг оддий ҳисобланиб, маҳсулот таннархига шу маҳсулотни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчигача етказиб беришгача бўлган жараёнда вужудга келадиган харажатларни ва корxonанинг оладиган фойдасини кўшишга асосланади. Бунни мисолларда тушунтиришга ҳаракат қиламиз. Мисол учун қандайдир бир маҳсулотни ишлаб чиқариш куйидаги кўрсаткичлар билан тавсифланади:

Ўзгарувчан харажатлар – 100 сўм

Доимий харажатлар – 2000000 сўм

Сотиш ҳажми режаси (V) – 2000 дон

Шу кўрсаткичлар асосида маҳсулот таннархини (T) ҳисоблаймиз.

$$T = \text{Ўзгарувчан харажатлар} + \frac{\text{Доимий харажатлар}}{V} = 100 + \frac{2000000}{2000} = 100 + 1000 = 1100 \text{ сўм.}$$

Маҳсулот таннархи 1100 сўмни ташкил этар экан.

Энди, дейлик ишлаб чиқарувчи улгуржи воситачига сотиладиган маҳсулот ҳажмидан 20 фоиз фойда кўрмоқчи. У ҳолда сотиш нархи (H) куйидагича топилади:

$$H = \frac{T}{1 - \text{устама}} = \frac{1100}{1 - 0,2} = \frac{1100}{0,8} = 1375 \text{ сўм.}$$

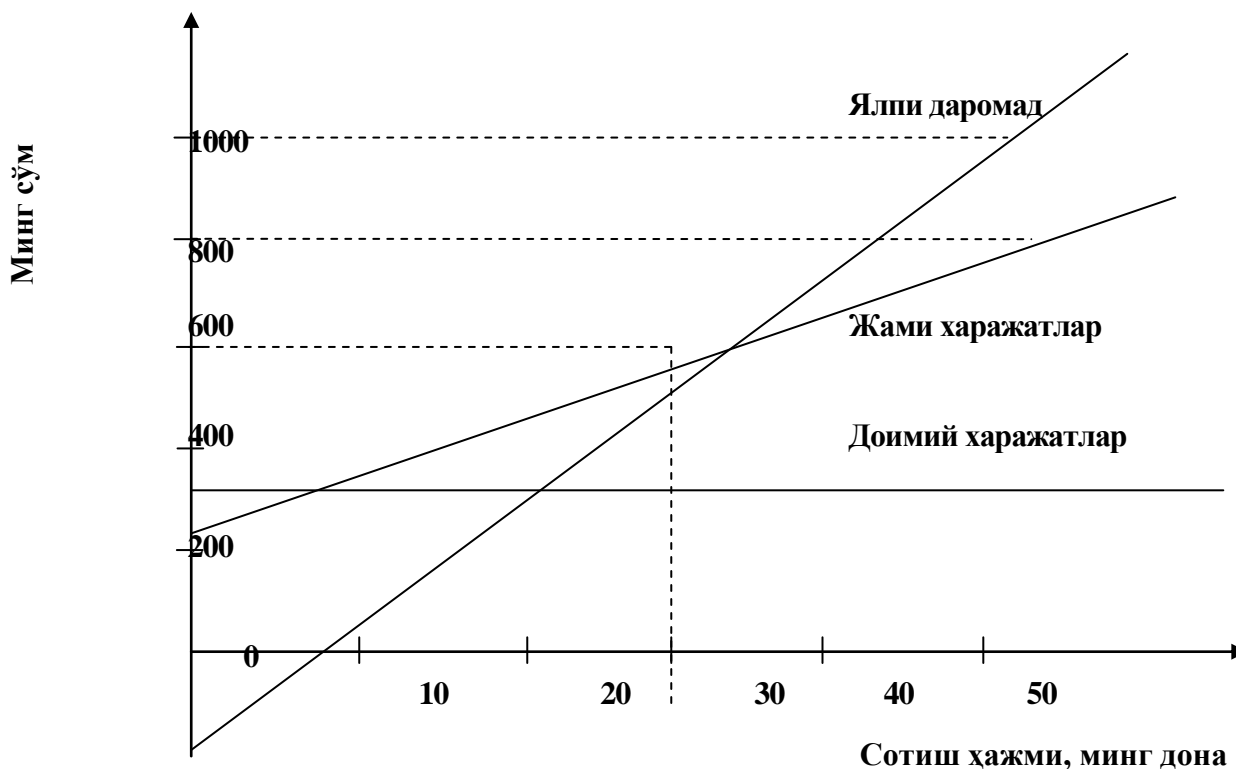
Демак, ишлаб чиқарувчининг фойдаси $1375 - 1100 = 275$ сўмни ташкил этади.

Улгуржи савдо қилувчи, ўз навбатида, сотилган маҳсулот ҳажмидан 20 фоиз миқдорида фойда кўришни хоҳласа у ҳолда маҳсулотнинг сотилиш нархи куйидагича топилади:

$$1375 + 1375 \text{ сўмдан } 20 \text{ фоиз} = 1375 + 275 = 1650 \text{ сўм.}$$

Хар хил товарлар учун савдо устамалари бир-биридан фарқ қилади. Нархни аниқлашга бундай ёндашувда бозор талаби ва рақобатчилар нархи ҳисобга олинмайди. Бундан ташқари, сотиладиган маҳсулотнинг ҳажмини аниқлаш қийин бўлганлиги сабабли, ишлаб чиқариш харажатларининг ҳажмини аниқлашда ҳам қийинчилик туғилади. Шунга қарамадан, баҳони аниқлашнинг бу усули тез-тез қўлланилади, чунки бу усул оддий ва тушунарлидир. Нарх белгилашнинг харажатларни ҳисоблашга асосланган услубларидан яна бири зарарсизлик ва мақсадли фойдани таъминлашнинг таҳлили асосида олиб бориладиган усул ҳисобланади.

Зарарсизлик ва мақсадли фойдани таъминлашнинг таҳлили асосида нарх белгилаш усули. Маълумки, ҳар бир корхона маълум бир фойдани кўзлаб нарх қўйишга интилади. Нархлаштиришнинг бу усули зарарсизлик графигига асосланади. Зарарсизликнинг гипотетик графиги 37-чизмада кўрсатилган.



37-чизма. Зарарсизлик ва мақсадли фойда таҳлили усули бўйича нархни аниқлаш

Бу графикда ялпи даромад, фойда ва жами харажатларнинг сотиладиган маҳсулот ҳажмига боғлиқлиги кўрсатилган. Келтирилган 17-чизма маълумоти шундан далолат берадики, доимий харажатлар 300000 сўмга тенг бўлиб, сотиладиган маҳсулот ҳажмига боғлиқ эмас. Ўзгарувчан харажатлар доимий харажатларга қўшилиб жами харажатларни ташкил қилади ва унинг миқдори сотиладиган маҳсулот ҳажмига қараб ўзгариб туради. Ялпи даромад эгри чизиғининг тиккалиги товар нархига боғлиқ бўлади. Бизнинг мисолимизда товар бирлигининг нархи 20 сўмга тенг.

Бундай нархда зарарсизликни таъминлаш учун корхона энг камида 30000 товар бирлигини сотиши керак. Шунча миқдордаги товар бирлигининг ҳар бирини 20 сўмдан сотиб, корхона 600000 сўм тушумга эга бўлади. Ана шу кўрсаткич зарарсизлик нуқтасига мос келади. Мақсад қилиб қўйилган фойдага эришиш учун корхона сотиш ҳажмини ошириши зарур. Бизнинг мисолимиз бўйича корхона 200 минг сўм фойда олиши учун энг камида 50 минг товар бирлигини сотишга эришиши керак бўлади.

Талабга асосланган усул. Кўпчилик ҳолларда корхоналар нархлаштиришнинг асосий омили харажатлар эмас, балки товарнинг истеъмолчилар томонидан харидор сифатида қабул қилиниши, яъни товарнинг харидор хоҳлайдиган фойдалилигидадир деб биладилар. Демак, нарх бу ҳолда товарнинг қиймат жихатидан муҳимлигига мувофиқ келиши керак. Аслида ҳам ҳар бир харидор у ёки бу товарни харид қилар экан, у хаёлан харид қилинган товарнинг нархини унинг фойдалилиги билан таққослаб кўради.

Товарнинг фойдалилиги асосида нархлаштириш усулидан фойдаланадиган корхона истеъмолчилар онгида шу корхонанинг товарига рақобат қилаётган товарлар ҳақида ҳам қандай тасаввур мавжудлигини билишлари талаб этилади. Бу ерда истеъмолчиларнинг битта товар учун ҳар хил шароитларда қанча пул тўлашга тайёр эканликларини билиш ҳам муҳим ҳисобланади.

Агар сотувчи товарга нархни унинг фойдалилигидан кўпроқ белгиласа, сотиш ҳажми белгилангандан камроқ бўлиши мумкин. Кўпгина компаниялар ўз товарларининг нархларини жуда юқори белгилайдилар ва натижада товар бозорда ёмон сотилади. Баъзи компаниялар эса ўз товарларига ҳаддан ташқари паст нарх белгилайдилар. Бу ҳолда товарлар бозорда яхши сотилсада, корхонага кам даромад келтиради. Истеъмолчиларнинг нарх даражасига муносабатларини билиш учун махсус маркетинг тадқиқотлари ўтказилади. Масалан, истеъмолчилар орасида сўровлар ўтказиш ва бозорни тестлаштириш шулар жумласига киради.

Истеъмолчининг товарни харид қилишига узоқ муддат давомида мавжуд бўлиб келаётган ва харидор одатланиб қолган нархлар ҳам катта таъсир кўрсатади. Бундай ҳолатда товар нархининг озгина ошиши ҳам товар харидининг кескин камайиб кетишига олиб келиши мумкин. Бунда истеъмолчининг одатланиб қолган нархларга нисбатан фикрини товарнинг сифатини, ўраб-жойланишини ва дизайнини жуда яхшилаш ҳисобига ўзгартириш лозим.

Истеъмолчилар талаби асосида нарх белгилашнинг вариантларидан бири ким-ошди савдоси ўтказишдир. Агар товар истеъмолчи учун жуда аҳамиятли, катта қийматга эга бўлса, у ҳолда ким-ошди савдосининг бошланғич нархини жуда юқори белгилаш мумкин бўлади.

Нарх белгилашнинг рақобатчилар нархига асосланган усули. Корхонанинг нарх сиёсатига рақобатчиларнинг нархлари ва бозорда нарх ўзгаришига рақобатчиларнинг муносабати катта таъсир кўрсатади. Демак, рақобатчилар нархини ўрганиш – нарх шаклланиши соҳасида муҳим элементлардан бири ҳисобланади. Даставвал корхонанинг нарх сиёсати бозор типига боғлиқ эканлигини қайд этиши лозим.

Агар бозор соф рақобатчилар бозори бўлса, унда сотувчи бозордагидан юқори нархни талаб қилиши мумкин эмас, чунки харидорлар ушбу бозор нархи бўйича товарнинг хоҳлаган миқдорини очиқ сотиб олишлари мумкин. Демак, бу ерда нархлар талаб ва таклиф асосида белгиланади. Бунда нархлар қатъий ва уларга алоҳида корхона томонидан таъсир кўрсатиш деярлик мумкин эмас.

Бозор типларидан яна бири монополистик рақобат бозори ҳисобланади. Бундай бозор кўп сонли харидорлар ва сотувчилардан иборат. Улар ўзларининг битимларини ягона нарх бўйича эмас, нархларнинг кенг диапазони бўйича амалга оширадилар. Бундай шароитда корхона нархни ўзгартириши учун кенг имкониятларга эга.

Нарх белгилашнинг рақобатчилар нархига асосланган усулига корхонанинг бозорда мустаҳкам ўрин эгаллаб турган етакчи корхона белгиланган нархига қараб нарх белгилашини ҳам киритиш мумкин. Бундай ҳолда корхона ўз товарига бозор етакчиси белгилаган нархдан кўра пастроқ нарх белгилайди.

17.3. Нарх стратегиялари

Нарх стратегияси деганда нархлаштириш соҳасидаги қарорлар ва тадбирларнинг комплекси тушунилади. Маълумки, бозор шароитида ишлайдиган ҳар бир корхона, даставвал, нархларни аниқлашнинг стратегияси ва тамойилларини ишлаб чиқиш талаб этилади. Ана шуларга амал қилсагина корхона ўз олдига қўйилган вазифаларни муваффақиятли ҳал этиши мумкин бўлади. Қуйидаги нарх белгилаш соҳасида қўлланилиши мумкин бўлган стратегияларнинг баъзи бирлари билан танишамиз.

Бозорда барқарор вазиятни сақлаш стратегияси. Бу стратегияни корхона фаолиятининг рентабеллиги ва бошқа иқтисодий кўрсаткичлари барқарор бўлган ҳоллардагина қўллаш мумкин бўлади. Кўпчилик ҳолларда рентабеллик (фондларга нисбатан) 10-15 фоизни ташкил этса, бу корхона қониқарли фаолият кўрсатаётган корхона деб ҳисобланади.

Фойдани максималлаштириш, рентабеллик даражасини ошириш стратегияси. Нарх белгилашнинг бу стратегиясидан мақсад даромадларни ошириш ва корхонанинг такрор ишлаб чиқариш, шунингдек, инвестицион имкониятларини ҳам кенгайтиришдан иборатдир.

Етакчи орқасидан юриш стратегияси. Нархларнинг бозор даражаси бозорда ҳаракат қилаётган йирик корхоналарнинг сони ва уларнинг нарх стратегиясига ҳам боғлиқ бўлади. Бундай шароитда кичик корхоналар нарх жиҳатидан етакчи бўлган корхоналарнинг таъсирида бўлади. Демак, бу ерда корхона нархлаштиришнинг етакчи орқасидан юриш стратегиясини қўллаши фойдадан ҳоли эмас. Албатта, етакчи вазиятни эгаллаб турган корхона мақсадга мувофиқ нарх белгилашга ҳаракат қилади.

“Қаймоғини олиш” стратегияси. Агар корхона маркетинг имкониятларидан самарали фойдаланиб, янги товарининг ноёб, ягона хусусиятларга эга эканлигини ажратиб кўрсата олса, шунингдек, товар сотишнинг ва ишлатишнинг яхшироқ сериясини таъминласа, унда бу корхона рақобатчиларга нисбатан нарх белгилашда маълум эркинликларга эга бўлади. Натижада, корхона ўз товарларига юқори даражадаги нархни белгилайди. Бу стратегия, кўпчилик ҳолда, корхона янги товар ишлаб чиқариш ва бу товарни бозорга киритиш билан боғлиқ бўлган харажатларини иложи борида тезроқ қоплаш зарур бўлган ҳолларда қўлланилади.

“Ёриб ўтиш” стратегияси. Бу стратегия кўпинча ишлаб чиқариш технологияси жуда оддий ва оммабоп истеъмолга мўлжалланган янги маҳсулотни бозорга киритишда қўлланилади. Бунда товар бозорга жуда паст нархда чиқарилади, бозорни эгаллаши билан нормал даражага қайтади. Айниқса, бу стратегияни корхона рақобатчиларга нисбатан катта ҳажмдаги маҳсулотни бозорга киритиши мумкин бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

“Қириб бориш” стратегияси. Бу стратегия паст нархлар орқали янги бозорга тез кириб бориш учун ишлатилади. Мазкур стратегия талабнинг юқори эластиклиги вазиятида юқори самара беради.

“Батамом фойдаланиш” стратегияси. Бу стратегиянинг асл моҳияти, янги товарларни бозорга киритиш босқичида, сотиладиган товарларнинг ҳажми кам бўлганда уларга жуда юқори нарх белгилашдан иборатдир. Сўнгра бу нарх бозорнинг ва рақобатчиларнинг ўсиши билан камайиб боради.

“Қорхонанинг экспорт имкониятларини кенгайтиришга йўналтирилган нарх” стратегияси. Корхона нархлаштиришда бу стратегияни қўллаш учун мамлакатнинг ички ва ташқи бозорида нархлаштиришнинг хусусиятларини ҳисобга олиши керак. Шуларни ўрганиб аниқ бозор шароитларига боғлиқ ҳолда ўзига хос нарх сиёсатини танлаши мумкин бўлади.

Умуман олганда, корхона ўз имкониятларидан ва мақсадларидан келиб чиқиб юқорида келтирилган нарх стратегияларидан фойдаланади.

Қисқа хулосалар

Нарх маркетинг комплексининг асосий элементларидан бири ҳисобланиб, қорхонанинг маркетинг сиёсатини ишлаб чиқишда кенг қўлланилади. Маркетингда нархнинг асосий роль ўйнашининг сабабларидан яна бири шундан иборатки, у қорхонанинг иқтисодий кўрсаткичларига тўғридан тўғри таъсир кўрсатади. Нарх маркетинг комплекси элементларидан бири ҳисобланиб, унинг шаклланиши маркетинг комплексининг бошқа элементлари билан чамбарчас боғлиқдир. Нарх стратегияси деганда нархлаштириш соҳасидаги қарорлар ва тадбирларнинг комплекси тушунилади.

Назорат саволлари

1. Нархни шакллантиришдан мақсад нима?
2. Нархнинг шаклланишига талаб ва таклифнинг таъсирини чизма орқали кўрсатинг.
3. Маркетингда нархнинг шаклланишига қандай ёндашувлар мавжуд?
4. Нарх рақобати ва нархсиз рақобатни қандай тушунасиз?
5. Нарх шаклланишига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
6. Нарх қайишқоқлигини қандай тушунасиз ва нархга қандай таъсир кўрсатади?
7. Нархнинг турларини айтиб беринг.
8. “Улгуржи нарх” ва “чакана нарх” тушунчаларини изоҳланг.
9. Нарх белгилаш услубларини тушунтириб беринг.
10. Нарх стратегиясини тушунтириб беринг.

11. “Нарх психологияси” тушунчасини изоҳланг.

Таянч иборалар

Нарх, таклиф, талаб, талаб ва таклиф мувозанати, нарх шаклланиши, фойда, товар нархи, харажатлар, нарх рақобати, нархсиз рақобат, махсулот таннархи, нарх қайишқоқлиги, ялпи харажатлар, нарх белгилаш, ялпи даромад, Нарх стратегияси, рентабеллик, нарх сиёсати.

Асосий адабиётлар

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2006.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. Для студентов, обучающихся по специальности “Маркетинг” /А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов.-4-е изд., стер.- М.: Омега-Л, 2006.
3. Романов А.Н. Маркетинг, учебник. М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Қосимова М.С., Эргашхўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. Ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, 2004.

18-БОБ. МАРКЕТИНГДА КОММУНИКАЦИОН СИЁСАТ

18.1.Жамоатчилик билан алоқалар (паблик рилейшнз) ва унинг моҳияти

18.2. Реклама ва реклама воситалари

18.3. Маркетингда сотишни рағбатлантириш

18.1. Жамоатчилик билан алоқалар (паблик рилейшнз) ва унинг моҳияти

Коммуникацион сиёсат деганда бозорга товар силжитиш услубларининг мажмуи тушунилади. Буларга паблик рилейшнз (жамоатчилик билан алоқалар), реклама, сотишни рағбатлантириш ва шахсий сотиш киради. Кенгайтирилган маънода силжитиш – бу товарлар сотилишини тезлаштириш ва бозорда ижобий тасаввурни шакллантириш мақсадида ахборот олиш, харидорни ишонтириш ва ўз фаолияти ҳақида маълумот бериш учун корхонанинг бозор билан доимий алоқаларини ўрнатиш ва сақлаб туришдир.

Жамоатчилик билан алоқалар (паблик рилейшнз). Жамоатчилик билан алоқалар – корхонанинг ва шу корхона товарларининг ижобий обрў-эътиборини (имиджи) шакллантириш ва улар ҳақидаги салбий фикрларни юмшатиш орқали кенг жамоатчилик билан корхона ўртасидаги соғлом муносабатлардир. Жамоатчилик деганда ҳар хил ташкилотлар, аҳоли гуруҳлари, молия идоралари, давлат идоралари, аҳоли қатламлари, маҳаллий ҳокимият субъектлари тушунилади.

Ишлаб чиқариш корхоналари, маъмурий, тижорат, илмий ташкилотларнинг ютуқлари уларнинг кенг жамоатчилик ва истеъмолчилар билан алоқаларининг қай даражада ташкил этилганлигига кўп жихатдан боғлиқ бўлади. Кейинги пайтда паблик рилейшнз кескин ривожланмоқда ва маркетинг тизимида салобатли фирмаларнинг мураккаб, самарали куроли сифатида баҳоланмоқда. У истеъмол товарларини ишлаб чиқарадаган саноат фирмалари ва компаниялари томонидан потенциал харидорлар доирасини кенгайтириш , товарлар ҳақида атрофлича ахборотга эга бўлиш мақсадида ишлатилади.

Паблик рилейшнзнинг бош тамойиллари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- 1) ахборотларнинг тўла ва ҳақиқий бўлишига эришиш;
- 2) маълумотларнинг оддий ва тушунарли бўлишини таъминлаш;
- 3) муносабатларнинг иккала томон учун ҳам қизиқарли бўлишига эришиш;
- 4) муносабатларда ўзига бино қўймаслик, баҳосини кўтармасликни таъминлаш;
- 5) жамоатчилик фикрини билиш учун вақтни аямаслик;
- 6) муносабатларнинг ҳар бир босқичида ишончлилиқка эришиш ва бошқалар.

Паблик рилейшнзда истеъмолчиларга ахборотларни етказиш учун турли хил ахборот воситалари ва каналларидан фойдаланилади. Қуйидаги 38-чизмада уларнинг асосийлари кўрсатилган.

Паблик рилейшнз

Брифинглар, пресс-конференциялар ташкил қилиш
Презентациялар ўтказиш
Хар хил юбилейларни ўтказиш
Оммавий ахборот воситаларидан фойдаланиш
Айрим шахс ва ташкилотларнинг фойдасини кўзлаб меҳр ва мурувват тадбирларини ўтказиш
Фирмаларнинг рекламага алоқаси бўлмаган журнал ва бюллетенларини чоп этиш
Кўнгилочар тадбирлар уюштириш
Вақтли матбуотда корхоналарнинг тижорат фаолиятини ёритиш
Рақобатчи корхоналар билан танишиш

38-чизма. Жамоатчилик билан бўладиган алоқаларнинг асосий йўналишлари

Кўпчилик ташкилотларда жамоатчилик билан алоқаларни ташкил этиш учун масъул шахс тайинланади. Ана шу масъул шахс омма билан алоқалар дастурини ишлаб чиқади.

18.2. Реклама ва реклама воситалари

Юқорида келтириб ўтганимиздек, реклама товарларни силжитишнинг муҳим элементларидан бири ҳисобланади. “Реклама” сўзи латин тилидан олинган бўлиб (“reklamare” - кичқирмоқ), кимдир ёки нимадир ҳақида маълумотни тарқатиш, бирор нарсага истеъмолчи ва харидорларнинг фикрини жалб қилиш мақсадида амалга ошириладиган тадбирларни англатади. Маълумки, фирмаларнинг бозорда муваффақият билан фаолият кўрсатиши учун фақатгина сифатли товарларни ишлаб чиқариш етарли эмас. Балки, бу борада истеъмолчиларни шу товарларнинг истеъмол хоссалари ҳақида ҳар томонлама хабардор қилиб, ўз товарларининг истеъмолчилар онгида аниқ мавқени эгаллашига эришиш муҳим аҳамият касб этади. Бунинг учун, биринчи навбатда, корхоналар реклама воситаларидан унумли фойдалана билишлари лозим.

Ўзбекистон Республикасининг 1998 йил декабр ойида қабул қилинган “Реклама тўғрисида”ги Қонунида қайд этилишича “Реклама – ҳақиқий ва жисмоний шахслар ёки маҳсулот ҳақидаги бевосита ёки билвосита фойда олиш мақсадида тарқатиладиган махсус ахборотдир”. Бу Қонунда кўрсатилганидек, реклама аниқ, ҳақиқий ва қонунларга зид бўлмаслиги керак. Шунингдек, фойдаланилаётган реклама шакл ва воситалари истеъмолчиларга маънавий ва моддий зарар келтирмаслиги талаб этилади.

Демак, “Реклама тўғрисида”ги Қонун рекламани ишлаб чиқиш ва тарқатиш билан боғлиқ бўлган муносабатларнинг ҳуқуқий асосини яратиб берди. Унинг асосий мақсади товарларнинг сифати, истеъмол хусусиятлари ва бошқа тавсифлари ҳақида ноаниқ, ҳақиқий бўлмаган маълумотларни тарқатишнинг олдини олиш асосида ҳуқуқий ва жисмоний шахсларнинг, шунингдек истеъмолчиларнинг ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоя қилишдан иборатдир.

Халқаро савдо палатаси томонидан 1987 йилда қабул қилинган Халқаро реклама Кодексида ҳам ҳар қандай реклама мурожаати одоб-ахлоқ нормаларига мос, ҳаққоний ва ишончли бўлиши кўрсатиб ўтилган.

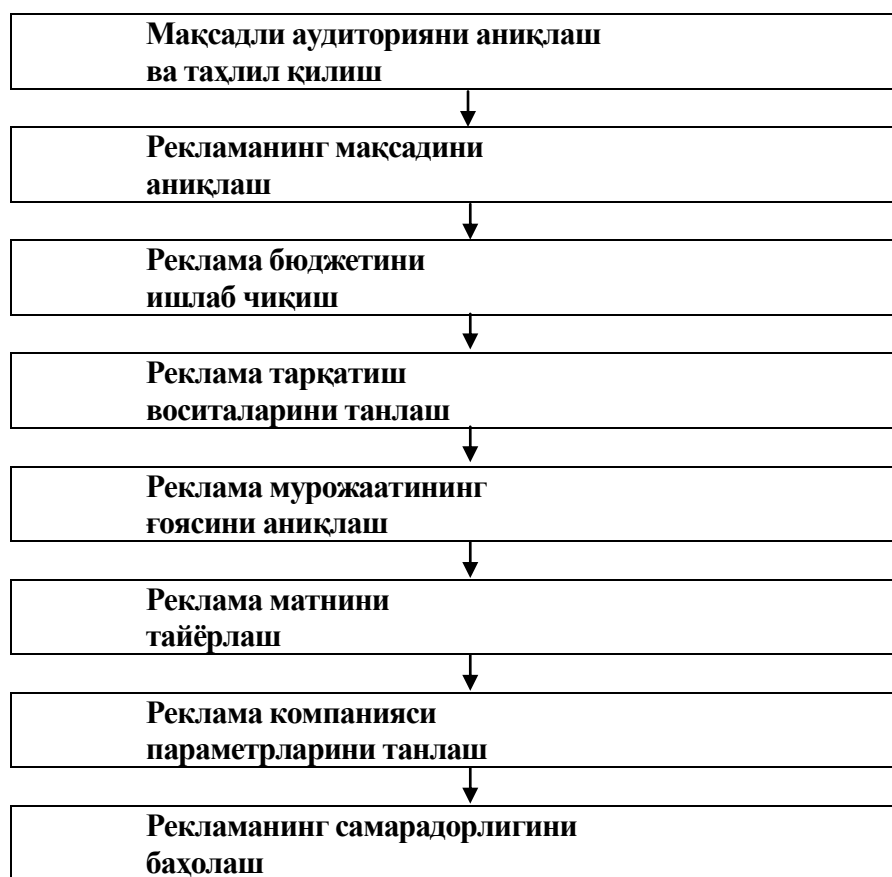
Кўпинча реклама товарни сотади деган унча тўғри бўлмаган хулосага келинади. Чунки, реклама товарни сотмайди, балки потенциал харидорларни топиб, талабни рағбатлантиради. Масалан, харидор магазинга кириб ахтарган товарни топди, лекин товарнинг сифати, ассортиментини ёки баҳосини уни қониктирмаганлиги сабабли товарни сотиб олмасдан магазиндан чиқиб кетди. Бу

ерда харидорга реклама таъсир кўрсатадими? - деган савол туғилади. Бу саволга ҳа, - деб ижобий жавоб бериш мумкин. Реклама учун энг асосий вазифа - бу потенциал харидорни товар сотилаётган жойга келтиришдан иборатдир. Харидорнинг магазинга келиб, товар сотиб олмасдан чиқиб кетмаслиги учун реклама товар силжитишнинг бошқа услублари билан бирга қўлланилиши мақсадга мувофиқдир. Энг асосийси эса товар сифати ва эстетик хусусиятлари бўйича харидор дидига мос бўлиши керак. Шу сабабли рекламанинг самарадорлигини сотилган товарлар ҳажми билан эмас, балки потенциал харидорларнинг неча марта ташрифи ва неча марта телефон орқали мурожаат қилганлиги каби кўрсаткичлар асосида баҳолаш тўғри ҳисобланади.

Рекламанинг вазифаси – хабар бериш, ишонтариш ва эслатишдан иборатдир. Шунинг ўзи рекламанинг товар сотилишига таъсир кўрсатишидан далолатдир.

Рекламани ишлаб чиқиш ва ташкил этиш корхона бутун фаолиятининг бир қисми ҳисобланади. Шу сабабли реклама ишларини ташкил этиш маълум тартиб ва қоидага бўйсунди.

Қуйидаги 39-чизмада рекламани ишлаб чиқиш тартиби келтирилди.



39-чизма. Рекламани жорий этиш босқичлари

Бу 39-чизма маълумотларидан кўришиб турибдики, реклама ишлари реклама кимга қаратилганлигини, яъни мақсадли аудиторияни аниқлаш ва таҳлил қилиш билан бошланади. Сўнгра рекламанинг мақсади аниқланади. Ҳар бир реклама тури учун унинг ўзига хос мақсадлари белгиланади. Масалан, янги товар реклама қилинаётган бўлса, унда рекламанинг мақсади янги товар тўғрисида бирламчи маълумотни беришга қаратилиши, кейинги босқичи эса янги товарнинг жозибадор хусусиятлари бўйича кўшимча ахборотлар беришдан иборат бўлмоғи керак ва ҳоказо.

Рекламани ташкил этишдаги асосий жараёнлардан бири реклама бюджетини ишлаб чиқиш ҳисобланади. Реклама бюджетини ишлаб чиқиш реклама компаниясининг мақсадлари, корхонанинг молиявий имкониятлари, рақобатчиларнинг реклама харажатлари, тармоқдаги умумий харажатлар ва ҳоказоларни ҳисобга олишга асосланган турли хил ёндашувларни қўллаш билан амалга оширилади. Реклама бюджетини ҳисоблаб чиқишнинг бир неча хил усуллари мавжуд. Булар асосан қуйидагилар ҳисобланади: “мавжуд маблағлардан бир қисм ажратиш”, “сотилган товарлар суммасидан фоизлар ажратиш”, рақобатли

паритет, мақсад ва вазифалардан келиб чиққан ҳолда ҳисоб-китоб қилиш усули.

Шуни қайд этиш лозимки, реклама харажатлари қайси усул билан ҳисоблаб чиқилганлигига қарамадан, бу харажатлар истеъмолчи томонидан товарга тўлаётган нархда ўз аксини топади.

Ҳар бир ташкилот бир вақтнинг ўзида ҳар хил ташқи муҳит шароитида фаолият кўрсатади. Шу сабабли реклама харажатларини ҳисоб-китоб қилганда корхона фаолият кўрсатаётган иқтисодий, сиёсий, ижтимоий ва бошқа шароитлар ҳисобга олинishi керак.

Реклама ишларини ташкил этишдаги кейинги қадам-бу реклама тарқатиш воситаларини танлашдан иборатдир. Табиийки, реклама тарқатиш воситаларини танлагандан сўнггина, реклама хабарларининг мазмунини ва турларини аниқлашга ҳаракат қилинади.

Сўнгра рекламани ишлаб чиқиш жараёнида реклама мурожаатининг ғояси ишлаб чиқилади. Яхши танланган ғоя реклама мурожаатига қўшимча мазмун беради. Бу эса рекламани тезда эслаб қолиш ва унга қизиқиш имкониятини туғдиради.

Бундан кейин эса реклама мурожаати ишлаб чиқилади, яъни реклама матни тайёрланади. Реклама хабарлари, авваломбор, истеъмолчининг диққатини тортиши ва қизиқтира оладиган бўлиши керак. Агар рекламанинг мазмуни истеъмолчининг қарашларига, ҳаётий тажрибасига, тўлов имкониятларига мос келсагина рекламага қизиқиш ва ишониш кучаяди.

Реклама ишларини ташкил этишнинг кейинги босқичи реклама компанияси параметрларини танлашдан иборатдир. Бу ерда реклама мақсадли бозорда қанча сонли потенциал харидорларнинг эътиборига ҳавола этилиши ва реклама маълумотлари суткада неча марта эфирга узатилиши каби масалалар аниқланади.

Рекламани режалаштиришнинг сўнгги босқичи рекламанинг самарадорлигини баҳолашдан иборатдир.

Реклама бир қанча белгилари бўйича гуруҳланади.

Реклама қандай ҳудудни камраб олганлигига яъни, географик белгисига қараб хорижий, умуммиллий, регионал ва маҳаллий рекламаларга бўлинади.

Қўлланилаётган техник воситаларига қараб реклама қуйидаги турларга ажратилади: витрина – кўрғазмали, матбуотдаги реклама, босма реклама, аудиовизуал, радио ва телереклама.

Мақсадига қараб реклама харидорларнинг бутун тўпламига ва аҳолининг муайян гуруҳларига қаратилган бўлиши ҳам мумкин. Агар реклама фойда олишга қаратилган бўлса, бундай реклама тижорат рекламаси деб, агар фода олишга қаратилмаган, балки жамоатчиликка қаратилган бўлса, тижорат бўлмаган реклама деб юритилади.

Рекламалар мақсадли аудиторияга қандай таъсир кўрсатишига қараб шартли равишда ахборат берувчи, қўзғатувчи ва эслатувчи рекламалар деб ҳам гуруҳларга ажратилиши мумкин.

Маълумки, бугунги кунда ҳар қандай корхонанинг ривож топишини компьютерлаштиришсиз тасаввур қилиш қийин. Шу сабабли бугунги кунда компьютерлаштирилган реклама ҳам реклама воситалари сифатида қўлланилмоқда дейиш мумкин. Хорижий экспертларнинг фикрига кўра, яқин келажакда компьютерлаштирилган рекламанинг бошқа рекламалардан ўзиб кетиши кузатилади. Бу рекламанинг асл моҳияти шундан иборатки, реклама берувчи корхона муайян тўлов эвазига компьютерлаштирилган реклама ахборотининг манбаларига, яъни ихтисослаштирилган компьютер тизимларининг маълумотлар базасига ўз корхоналари ва товарлари тўғрисидаги маълумотларни киритадилар.

Хулоса қилиб айтганда, республикамизда бозор муносабатларининг шаклланиши ва ривожланиши шароитида реклама соҳасидаги тажрибаларни синчковлик билан ўрганиб, ижодий ёндашиб, улардан оқилона фойдаланиш ҳар бир корхонанинг барқарорлигини таъминлашда муҳим восита ҳисобланади.

18.3. Маркетингда сотишни рағбатлантириш

Сотишни рағбатлантириш. Маркетингда коммуникацион сиёсатнинг муҳим элементларидан бири сотишни рағбатлантириш ҳисобланади. Сотишни рағбатлантириш деганда маҳсулотнинг сотилишига ундовчи қисқа муддатли тадбирлар тушунилади. Агар рекламанинг қақриғи: “Бизнинг маҳсулотни сотиб олинг” бўлса, сотишни рағбатлантиришнинг қақриғи эса: “Уни ҳозирок сотиб олинг”дан иборатдир.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, агар маркетинг харажатларида реклама харажатлари биринчи ўринда турса, иккинчи ўринда сотишни рағбатлантириш билан боғлиқ харажатлар туради. Кейинги йилларда эса сотишни рағбатлантириш билан боғлиқ харажатларнинг тобора ортиб бориши кузатилмоқда.

Сотишни рағбатлантиришни чуқурроқ ўрганилса, у ўз ичига харидорларни, сотувчиларни ва воситачиларни рағбатлантиришларни ўз ичига олади.

Харидорларни рағбатлантириш асосан харидорларнинг кўпроқ миқдордаги товар сотиб олишларига қаратилади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, чакана савдо корхоналарида истеъмолчиларга сотилаётган товарларнинг 50-75 фоизи режалаштирилмаган ҳолда харид қилинар экан. Шу сабабли, рағбатлантиришнинг у ёки бу усулидан фойдаланиб, сотиб олинаётган маҳсулот ҳажмига таъсир этиш мумкин.

Харидорларни рағбатлантириш усуллари жуда хилма-хил ва улар тобора кенгайиб бормоқда. Кўпчилик ҳолларда харидорларни рағбатлантиришнинг қуйидаги усуллари қўлланилади: купонлардан фойдаланиш; пасайтирилган нарх билан сотиш; товар нархининг маълум бир қисмини қайтариб бериш; мукофотлар бериш; лотерея, конкурс ва ўйинлар ўтказиш; товар намуналарини бепул бериш; товар намуналарини бепул синаб кўриш ва бошқалар.

Сотувчиларни рағбатлантириш деганда улгуржи ва чакана савдо билан шуғулланувчиларга товарлар нархини пасайтириб сотиш (чегирма бериш); маълум бир миқдордаги товарларни бепул бериш (агар улар харид қилаётган товар маълум бир меъёрдан ошса), мукофотлар бериш ва бошқалар тушунилади.

Демак, коммуникацион сиёсатни юритиш бозорда ҳар бир корхонанинг рақобатга бардош бериб, самарали фаолият кўрсатишнинг муҳим омили ҳисобланар экан.

Қисқа хулосалар

Коммуникацион сиёсат деганда бозорга товар силжитиш услубларининг мажмуи тушунилади. Буларга паблик рилейшнз (жамоатчилик билан алоқалар), реклама, сотишни рағбатлантириш ва шахсий сотиш киради. Кенгайтирилган маънода силжитиш – бу товарлар сотилишини тезлаштириш ва бозорда ижобий тасаввурни шакллантириш мақсадида ахборот олиш, харидорни ишонтириш ва ўз фаолияти ҳақида маълумот бериш учун корхонанинг бозор билан доимий алоқаларини ўрнатиш ва сақлаб туришдир.

Корхоналарнинг бозорда муваффақият билан фаолият кўрсатиши учун фақатгина сифатли товарларни ишлаб чиқариш етарли эмас, балки бу борада истеъмолчиларни шу товарларнинг истеъмол хоссалари ҳақида ҳар томонлама хабардор қилиб, ўз товарларининг истеъмолчилар онгида аниқ мавқени эгаллашига эришиш муҳим аҳамият касб этади. Бунинг учун, биринчи навбатда, корхоналар реклама воситаларидан унумли фойдалана билишлари лозим. Рекламанинг вазифаси – хабар бериш, ишонтириш ва эслатишдан иборатдир. Шунинг ўзи рекламанинг товар сотилишига таъсир кўрсатишидан далолатдир.

Назорат саволлари

1. Маркетингда коммуникацион сиёсатни қандай тушунасиш?
2. “Паблик рилейшнз” нима?
3. Рекламанинг аҳамиятини тушунтириб беринг?
4. Рекламанинг қандай турларини биласиз?
5. Ўзбекистонда “Реклама тўғрисида”ги қонун қачон қабул қилинган?
6. Реклама воситаларига нималар киради?
7. Рекламага қандай талаблар қўйилади?
8. Рекламани ишлаб чиқариш тартибини тушунтириб беринг.
9. Реклама харажатларини қандай тушунасиш?
10. Маркетингда сотишни рағбатлантиришга нималар киради?

Таянч иборалар

Коммуникацион сиёсат, паблик рилейшнз, имидж, реклама, реклама воситалари, потенциал харидор, рекламанинг самарадорлиги, рекламанинг мақсади, реклама харажатлари, реклама турлари, сотишни рағбатлантириш.

Асосий адабиётлар

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. /Под общ.ред. Г.Л. Багиева – СПб.: Питер, 2006.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. Для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» /А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов.-4-е изд., стер.-М.: Омега-Л, 2006.
3. Романов А.Н. Маркетинг, учебник. М.: ЮНИТИ, 2005.
4. Қосимова М.С., Эргашхўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. Ўқув қўлланма. –Т.: Ўқитувчи, 2004.

ГЛОССАРИЙ

Аттестация –бу мутахассисларнинг лавозимига лаёқатини, малакасини, билим даражаси ва хулқ-атворини аниқлашга ва шу асосда ишга тайинлаш ёки унвон беришга, шунингдек ишдан четлатишга хизмат қилади.

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

Ассоциация – бу корхоналарнинг пайчилик асосида кўнгилли бирлашмасидир.

Адолат – бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади.

Анъанавий маркетинг тизими — товар тарқатиш иштирокчиларининг тўла

мустақиллигига асосланган канал.

Асл истеъмолчи — аҳоли, шахс, оила, бюджет муассасалари.

Баҳо — бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир.

Бизнес–режа — корxonанинг иш жараёнини тасвирлаб, корхона раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай эришишларини, биринчи навбатда ишнинг даромад келтиришни қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради.

Баҳо — бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир.

Бизнес–режа — корxonанинг иш жараёнини тасвирлаб, корхона раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай эришишларини, биринчи навбатда ишнинг даромад келтиришни қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради.

Бирламчи талаб — янги товарга пайдо бўладиган ва шаклланадиган дастлабки талаб.

Бозор — кенг маънода муомала соҳаси бўлиб, товар айирбошлаш муносабатлари ва жараёнлари мажмуи.

Бозор бўғини — талабистаклари, бозордаги хатти-ҳаракатлари, маркетинг воситалари таъсирига жавоблари бир хил ўхшаш бўлган истеъмолчилар гуруҳи.

Бозор бўшлиғи — қандайдир талаблари (эҳтиёжлари) қондирилмай қолган истеъмолчилар гуруҳи.

Бозор диверсификацияси — мавжуд бозорни кенгайтириш, янги бозорларга чиқишга мўлжалланган маркетинг стратегияси.

Бозор етакчиси нархи — аниқ товар сотишда ҳиссаси катта бўлган корхона товарига белгиланадиган нарх бўлиб, бошқаларнинг нархларидан пастроқ ёки юқорироқ бўлиши мумкин.

Бозор инфраструктураси — бозор муносабатлари ва жараёнларини амалга оширишга, уларнинг иштирокчиларига турли хизматлар кўрсатувчи ташкилотлар, корxonалар, шахслар тўплами.

Бозор конъюнктураси — бозорнинг талаб ва таклиф муносабати билан келиб чиқадиган маълум пайтдаги (даврдаги) ҳаракатчан ҳолати.

Бозор механизми — бозор объектив қонунларининг ўзаро таъсир ва боғлиқликда амал қилиш шакли.

Бозор мувозанати — бозорда талаб билан таклифнинг ўзаро тўла муносабат бўлган вазият.

Бозор муносабатлари — товар айирбошлаш бўйича ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар, сотувчилар ва харидорлар ўртасида содир бўладиган мулоқотлар, музокаралар, келишувлар мажмуи.

Бозор нархи — бозорда аниқ товарлар бўйича талаб ва таклифнинг тўла муносабат бўлиши ҳамда рақобат таъсири натижасида шаклланадиган нарх.

Бозор потенциали — истеъмолчилар харид қобилияти билан белгиладиган товар сотиш имкониятлари.

Бозор сизими — маълум бозорда ва пайтда аниқ товарни сотиш мумкин бўлган энг катта миқдори; у шу товарга бўлган талаб билан белгиланади.

Бозор структураси — бозорнинг алоҳида бўғинлари, бўлаклари, қисмлари, қатламлари, катаклари тўпламидан иборат ўзаро боғлиқ ички тузилиши.

Бозор улуши — корxonанинг бир хил ёки ўхшаш товарлар сотишдаги ҳиссаси.

Бозор янгилиги — бирор бозорда биринчи марта таклиф этиладиган товар, унинг янги тури, варианты, ўрами ва ҳоказолар.

Бозорга кириш нархи — янги товарнинг бозорга кириш ёки мавжуд товарнинг янги бозорга кириш босқичида белгиланган ва амал қиладиган нарх.

Бозорга кириш стратегияси — янги товарни бирор бозорга киритиш учун маркетинг комплексини қўллаш тартиби.

Бозорга чуқурроқ сингиш стратегияси — мавжуд товарни мавжуд бозорда сотишга қаратилган маркетинг стратегияси.

Бозорни эгаллаш стратегияси — аниқ бозорда кўзда тутилган ўрин ва мавқега эришиш

учун маркетинг комплексини қўллаш тартиби.

Бозорнинг «қаймоғини териш» стратегияси — бозорда тамоман (принципиал) янги товарни юқори нархда сотиб, ўртачадан кўпроқ фойда олишга мўлжалланган маркетинг стратегияси.

Бошланғич нарх — товарлар, хизматлар ишлаб чиқарилганда биринчи марта белгиланадиган дастлабни нарх.

Ваколат – вакиллик ҳуқуқи бўлса, маъсулият бирор иш, хатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир.

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

Вазирлик – бу ўзига тегишли тармоқнинг хўжалик тизимида бошқаришининг энг олий бўғинидир.

Вертикал маркетинг тизими — бир канал иштирокчиларининг уларнинг бири раҳбарлиги ёки назорати остида бирлашиши натижасида ҳосил бўлган товар тарқатиш тизими.

Горизонтал диверсификация — илгари ишлаб чиқарилган маҳсулот хилига технологик алоқаси бўлмаган янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш.

Горизонтал маркетинг тизими — каналнинг бир поғонасида (бўғинда) фаолият кўрсатадиган корхоналарнинг бирлашиши натижасида ҳосил бўлган товар тарқатиш тизими.

Даврий талаб — ҳар замонҳар замонда пайдо бўлиб, қондириладиган ва такрорланиб турадиган талаб.

«Дала» тадқиқотлари — бозорни ўз жойида ўрганиш ва бевосита яқинликда бозорнинг талаблари, савдо жараёнлари қоидалари, маҳсулот, нарх ва бошқа шартлари билан ҳар томонлама танишиш.

Даромадларни индексациялаш — баҳоларнинг ошиши билан боғлиқ аҳолининг кўшимча харажатларини вақтивакти билан иш ҳақи, пенсия, стипендия ва ҳоказоларни ошириш орқали қоплаш.

Дастлабки (бирламчи) ахборотлар — муайян маркетинг тадқиқоти ўтказилиши учун мўлжалланган янгитдан йиғиб олинган маълумотлар.

Демаркетинг — хизмат ва товарлар ишлаб чиқариш имкониятлари ёки товар ресурсларига нисбатан талаб даражасининг кескин ошиб кетиши олдини олувчи тадбирлар.

Демонополизация — иқтисодиётдаги танҳо ҳукмронликдан (монополиядан) эркин, рақобатга асосланган соҳибкорлик фаолиятига қайта ўтиш.

Демпинг — рақобатчиларни хонавайрон қилмоқ учун ички ва ташқи паст баҳода кўп мол чиқариш.

Демпинг нарх — товар таннархидан паст нарх.

Депозит — корхона, ташкилот ва аҳолининг банкда сақланаётган пули.

«Директ — мейл» — истеъмолчиларга босма реклама, товар намуналарини ва бошқа материалларни тўғридан-тўғри почта орқали жўнатиш; аниқ адресли реклама.

Доимий (стандарт) нарх — аниқ товарларга белгиланган ва нисбатан узоқ вақт амал қиладиган барқарор нарх.

Дотация — зарарга ишловчи корхоналарнинг даромадларидан ортиқча харажатларини қоплаш учун давлат томонидан бериладиган пул маблағлари.

Етакчи товар нархи — бирор ассортимент гуруҳида энг катта талабга эга бўлган товар бўлиб, истеъмолчиларни бутун ассортиментга кўпроқ жалб этиш мақсадида унга нисбатан пастроқ нарх белгиланиши.

Жамланма (концентрик) диверсификация — фирма техникавий ёки бозор нуқтаи назаридан корхонанинг илгариги товарларига ўхшаш янги маҳсулотни ишлаб чиқариш.

Жорий нарх — аниқ товарга шаклланиб, амал қилиб келаётган нарх.

Зарурий таклиф — мавжуд талабни тўла қондириш учун керак бўладиган товарлар, уларнинг турлари ва ҳажми.

Ижтимоий-ахлоқий маркетинг концепцияси — фирманинг вазифасига яқка

шахсларнинг талабини ўрганиш, таҳлил қилиш, бу талабларни самарали қондириш, умуман олганда, жамият бутунлигини сақлаш ва мустаҳкамлаш жараёнлари.

Иккиламчи ахборот — фирманинг қўл остидаги ўрганилиши лозим бўлган маълумотлар (ички ҳисоботлар, статистик маълумотномалари, босма нашрлар, телеграф агентликлари ахборотномалари ва ҳоказо).

Имиж — фирма, товар, хизматлар қиёфаси, овозаси, сиймоси; фирманинг бозордаги ва истеъмолчилар ўртасидаги обрўси, хариддорнинг фирмага хайрихоҳлиги.

Имитация — бозор ҳодиса ва жараёнини нусхасида тиклаб ўрганиш усули.

Имтиёзли нарх — айрим истеъмолчилар ёки айрим пайтда қўлланиладиган одатдагидан пастроқ нарх.

Инвестиция — бирорта корхона, тармоққа узоқ муддатга пул сарф қилиш.

Инвестициячи — инвестицияни амалга оширувчи маблағ эгаси.

Институцион реклама — фирманинг обрўсини яхшилашга қаратилган тадбир.

Инсоф — бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси, ишда, кишиларга муносабатда ҳалоллик тўғрилиқ, баробарлик, софдиллик ва ҳақиқатгўйликдир.

Интизомий жавобгарлик — бу хизмат бурчларини бузиш, суъистемол қилиш натижасида келиб чиқади.

Инфляция — қоғоз пулларнинг қадрсизланиши, талабга нисбатан пул бирликларини ортиқча чиқариб юбориш ёки муомаладаги пул миқдори ўзгармаган ҳолда товарларни ишлаб чиқариш қисқариши натижаси.

Истеъмол даражаси — маълум пайтда ҳақиқий истеъмолнинг исталган, мўлжалланган ёки рационал истеъмолга нисбатан эришган даражаси.

Истеъмол — маҳсулотдан фойдаланиш, уни ишлатиш жараёни.

Истеъмол меъёри — маҳсулотлар истеъмоли рационал даражасининг кўрсаткичлари.

Истеъмол структураси — истеъмол йўналишлари ва истеъмол қилинадиган маҳсулотлар турлари.

Истеъмол товарнинг хизмат муддати — маҳсулотнинг ўз истеъмол хоссаларини йўқотмай сақлаб туриш даври.

Истеъмолчи — ўз эҳтиёжини қондириш учун маҳсулот, товар, хизматлардан фойдаланадиган шахс, оила, жамоа, корхона, ташкилот, муассаса.

Истеъмолчи жамоа — корхоналар, ташкилотлар, муассасалар ва бошқа жамоалар.

Истеъмолчилар «панели» — кўп марта маркетинг тадқиқотлари учун махсус танлаб олинган, синаладиган кишилар мажмуи.

Истеъмолчилар талаби — маълум пайтда ёки даврда истеъмолчилар эҳтиёжининг тўлов воситаси билан таъминланган қисми; тўлов қобилиятига эга бўлган эҳтиёжи; одамда бирор нарсага талаб пайдо бўлиши учун ўша нарсага эҳтиёжи ва шунга яраша маблағи бўлиши керак; бозор механизмнинг муҳим элементи бўлиб, харидор томонидан бозорга чиқади; эҳтиёжнинг бозорда кўриниши, қондириш шакли.

Истеъмолчилар харид қобилияти — истеъмолчиларнинг ўзларига зарур товарларни (хизматларни) сотиб олиш учун молиявий имкониятлари бўлиб, харид фондларининг товарлар нархларида ифодаланган шакли.

Истеъмолчилар харид фондлари — истеъмолчилар (аҳоли) пул даромадларининг товарлар сотиб олиш учун мўлжалланган ва ажратилган қисми.

Ишлаб чиқариш баҳоси — фирманинг айнан маҳсулотни ишлаб чиқариш ва маркетингга сарфланган харажатларига кутилаётган даромад ҳажмини кўшиш орқали аниқланади.

Ишлаб чиқариш нархи — товарни (хизматни) ишлаб чиқариш билан бевосита ва билвосита боғлиқ бўлган харажатлар қиймати.

Кенгаш — бу муайян масалани муҳокама этиш ва оқилона қарор қабул қилиш мақсадида уюштириладиган мажлисдир.

Келишув — бу низоли ҳолатда муваффақиятли чиқишнинг энг муҳим шартининг бу муроасага кела олишликдир.

Концерн — бу ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик,

кўп тармоқли корпорациядир.

Корпорация – бу ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир.

Консенсус – бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишишдир.

Коммуникация – бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир.

Кечиктирилган талаб — бирор сабабга кўра ҳозир қондириш иложи ёки зарур бўлмай, маълум вақтдан сўнг қондириладиган талаб; у қондирилмаган талабнинг бир кўриниши ҳисобланади.

Клиринг — тарифлар ўзаро тўлов мажбуриятларини нақд пул тўламай қоплаш халқаро савдоси.

Коммивояжер — савдо фирмасининг сайёр агенти, намуналар, каталоглар ва бошқалар ёрдамида товарларнинг сотилишини таъмин этувчи мутахассис.

«Кабинет» тадқиқотлари — расмий босма ахборот манбалари асосида умумхўжалик конъюнктураси ҳолатини, айрим бозорлар тараққиётини, айрим мамлакатлар иқтисодийётини ўрганиш ва улар тўғрисида тегишли тасаввурлар бериш.

Конъюнктура — муайян товарларга тўлаш имконияти ва унинг таклифи ўртасидаги нисбат.

Корпорация маданияти — компанияда қабул қилинган асосий фалсафий қоида ва ғоялар ҳамда қадриятлар тизими.

Кузатиш — мавжуд шароитда кишиларнинг хатти-ҳаракатини, хулқини бевосита ҳисобга олиш.

Кундалик истеъмол товарлари — ҳар куни ёки тез-тез сотиб олиннадиган ва истеъмол қилинадиган товарлар.

Кундалик талаб — ҳар куни ёки тез-тез сотиб олиннадиган ва истеъмол қилинадиган товарларга бўлган талаб.

Кўрама диверсификация — фирманинг фаолият жабаҳасини мавжуд технология, товар турлари, маҳсулот сотиб келган бозоридан мутлақо фарқ қиладиган янги соҳаларга кириб бориши билан кенгайтириш жараёни.

Кўп каналли маркетинг тизими — бир корхона товарларини ёки бир хил товарларни истеъмолчиларга бир неча канал орқали етказиб бериш тизими.

Кўп поғонали (бўғинли) канал — товарнинг ишлаб чиқарувчидан истеъмолчигача ҳаракатида бир неча воситачилар иштирок этадиган йўли.

Лавозим – бу корхона, муассаса, идора ва ташкилотларда бирор расмий хизматни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа.

Лизинг — молмулк ҳақини вақтивакти билан тўлаб туриш шарти билан вақтинча фойдаланишга бериш.

Мавсумий нарх — мавсумий товарларга белгиланадиган нарх, ўзгарувчан нархнинг бир кўриниши.

Мавсумий талаб — истеъмол қилиш яққол мавсумий ҳарактерга эга бўлган товарларга талаб.

Макро-маркетинг — мамлакатнинг жами хўжалиги миқёсида маҳсулотларни яратиш ва унинг пировард истеъмолчига томон ҳаракати жараёнида қатнашадиган фаолият ва муассасаларни бирлаштирадиган тизим.

Макро-талаб — талабнинг нисбатан катта миқёсда, йирик ҳажм, кенг кўлам, кўп товарлар бўйича яхлит кўриниши.

Максимал нарх — аниқ товар нархининг энг юқори чегараси.

Мамлакатнинг олтин хазинаси — асосан халқаро ҳисобларни таъминлаш учун мўлжалланган марказий банкда турадиган олтин фонд жамғармаси.

Маркетинг — айирбошлаш йўли билан кишилар талаб ва эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилган фаолият.

Маркетинг бюджети — корхона кўзда тутилган даражада товар сотиш ва фойдасини таъминлайдиган маркетинг харажатлари.

Маркетинг концепцияси — корхона имкониятларини бозор талаблари даражасига мослаштириш.

Маркетинг-микс — унинг асосида товар сифати ва хизматини такомиллаштириш, мосланувчан нарх сиёсати, реклама, савдони кучайтириш, маҳсулот сотиш шартлари, товар харакати йўллари ва ҳоказолар. Амалда «4P» формуласи ёрдамида вужудга келади: 1—нарх (Price); 2—маҳсулот (Product); 3—ўринжой (Place); 4—силжиш (Promotion).

Маркетинг назорати — стратегик ва маркетинг режаларининг бажарилиш натижаларини ўлчаш, таҳлил қилиш ва уларга зарурий ўзгартиришлар киритиш жараёни.

Маркетинг принциплари (гамойиллари) — бозорни билиш, бозорга мослашиш ва бозорга таъсир ўтказиш.

Маркетингни режалаштириш — корхонада маркетинг мақсади, вазифалари, тадбирлари ва уларни амалга ошириш воситалари, йўллари, харажатларини аниқлаш жараёни.

Маркетинг стратегияси — истеъмолчиларни жалб этиш, уларнинг эҳтиёжини қондириш ва ўз мақсадига эришиш учун маркетинг комплексини қўллаш тартиби.

Маркетинг тадқиқотлари — моддий бойликлар ва хизматлар муомаласи соҳасида қарорлар қабул қилиш ва уларни назорат қилиш жараёнларини такомиллаштириш мақсадида мунтазам ҳолда муаммоларни таҳлил этиш, асосий қоидаларни яратиш ва маълумотларни жамғариш.

Маркетинг тактикаси — стратегик мақсадларга эришиш учун маркетингнинг аниқ йўналтирилган амалиёти.

Маркетинг тафтиши — корхонанинг маркетинг доирасини атрофлича, системали, холис ва мунтазам тадқиқ этиш.

Маҳсулотнинг ҳаётий даври — товарнинг бозорга кириб келишидан бошлаб, то унинг бозордан чиқиб кетишига қадар амалга ошириладиган изчил чора-тадбирлар.

Махсус талабли товарлар — махсус истеъмолчиларга мўлжалланган, уларнинг юқори диди ва бой тасаввурига мос ҳислатлар бериб тайёрланган товарлар.

Маънавий эҳтиёж — маънавий бойликлар; ўқиш, билим олиш, санъат, маданий дам олиш ва ҳоказоларга бўлган эҳтиёж.

Мезон —бу таққослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андоза. Масалан, меҳнат — киши кадр-қимматининг мезонидир.

Менежерлик — ишлаб чиқариш фаолиятдан кўпроқ самара олиш мақсадида интеллектуал, молиявий, хом ашё ва моддий қувватларни бошқариш санъати.

Меҳнат биржаси — ишсизларни мунтазам ишга жойлаш, ёшларни касбга йўллаш, иш кучига бўлган талабни олдиндан айтиб бериш, ишсизлик нафақаларини тўлаш ва ҳоказо вазифаларни ўтовчи давлат муассасаси.

Миждоз — корхона, тадбиркор товари ва хизматидан фойдаланиб келаётган барқарор истеъмолчи.

Макро-маркетинг — фирманинг ишлаб чиқаришини шакллантириш, товарлар ва хизматларнинг тайёрловчидан истеъмолчи ёки фойдаланувчига бориш оқимини бошқариш билан боғлиқ бўлган фаолият.

Минимал нарх — аниқ товар нархининг энг қуйи чегараси.

Микро-талаб — талабнинг нисбатан кичик миқёс, товарнинг аниқ тури, маркаси, варианты бўйича кўриниши.

Моделлар банки — маркетинг ечимларини қабул қилиш учун мўлжалланган математик моделлар тўплами.

Моддий эҳтиёж — моддий неъматлар, буюмларга бўлган ва улар ёрдамида қондириладиган эҳтиёж.

Модификация қилинган товар — товарнинг истеъмол хоссаларига ижобий ўзгартиришлар киритиб, ишлаб чиқарилган варианты.

Мослаштирилган товар — товарнинг аниқ истеъмолчилар талабистаклари ва хусусиятлари, конкрет истеъмол шароитларига мослаштирилган варианты.

Мотивлаштириш — бу руҳий омил бўлиб, шахс фаолиятининг манбаи, сабаби, далили ва

хар хил эхтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Муваққат нарх — айрим товарларга маълум вақт оралиғида амал қиладиган нарх.

Муомала харажатлари — молларни сотиш билан вужудга келадиган савдо ташкилотларининг чиқимлари. Соф муомала харажатлари (сотувчилар, кассирлар, бухгалтерхисобчилар, реклама харажатлари) ва янги қиймат ҳосил қилувчи қўшимча муомала харажатлари (ташиш, ишлаш, сақлаш, тортиш, жойлаш).

Мўътадил (оптимал) талаб — қондириш имкониятларига мос, маъқул талаб.

Муҳтожлик — кишининг ўз ҳаёти ва фаолиятида бирор нарса етишмаётгани, зарур бўлаётганини ҳис қилиш; бирор нарсага зарурият.

Мўлжалланган бозор — бирор корхона танлаб олган аниқ истеъмолчилар гуруҳи, корхонанинг мавжуд ва бўлажак истеъмолчилар мажмуи.

Мужассамлаштирилган маркетинг стратегияси — корхона бутун маркетинг кучгайратини бозорнинг бир ёки бир неча бўғинига мужассамлаштиришдан иборат маркетинг тури ёки стратегияси.

Мурожаат тарқатиш — маълумотларни, мурожаатни истеъмолчиларга етказиш йўллари.

Нарх диапазони — аниқ товар нархининг энг юқори ва энг қуйи чегаралари оралиғи.

Нарх кафолати — ишлаб чиқариш ва савдо корхонаси омборида сақланиб, жўнатиладиган товарлар қийматини йўқотмаслиги учун харидор олиб кетадиган пайтда ҳозир амал қиладиган энг қуйи нархдан паст нарх.

Нархлар (нархли) рақобати — нарх воситасида рақобатни амалга ошириб, рақибларнинг бир-бирига нисбатан нархни пасайтириб боришлари.

Нарх-наво — товарлар нархлари, хизматлар тарифлари, тўловлар, кредитлар, суғурта фоизлари (ставкалари) ва нархнинг бошқа кўринишлари ҳамда уларнинг ҳаракати.

Нархнинг қайд қилиниши — рақиб корхоналарнинг ўзаро келишиб, ўхшаш товарларига бир хил нарх белгилаши.

Нархни ўзгартирмай рақобатлашув — ўз товарларини сотиш шартшароитини харидор учун қулайлаштириб, рақибни бозордан суриб чиқариш.

Нарх рақобати — бозор нархини ўзгартириш орқали рақибни бозордан сиқиб чиқариш ва ўз мавқеини мустаҳкамлаш.

Нарх сиёсати — нарх масалаларини корхонанинг мақсади, мўлжалланган бозори, мавқеи, сиймоси, маркетинг комплекси билан мувофиқлаштирилган тизим.

Нархсиз рақобат — нархга тегмай рақобатлашув (махсулот сифати, ўрами, савдо хизмати, рағбатлантиришини ошириш, юқори технологияни ўзлаштириш, савдо тақсмоти ва силжитишни яхшилиш ва бошқалар).

Нарх устамаси — товарнинг ҳисоблаб чиқарилган ҳақиқий нархи устига қўйиладиган қўшимча (ишлаб чиқариш корхонаси) устамаси, савдо устамаси.

Нарх чегирими (ташламаси) — айрим ҳолларда товар нархидан маълум қисми чегариб, олиб ташланиши йўли билан пасайтирилган нарх.

Нарх чизиғи — бир товар нарх диапазони оралиғида унинг турли вариантларига ҳар хил нархлар белгилаш.

Низо — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

Номаъқул талаб — истеъмолчилар ва жамиятга зиён келтирадиган товарларга бўлган талаб (наркотик -моддалар, тамаки маҳсулотлари, куроляроғ ва бошқалар).

Ноу-хау (ишлаб чиқариш сир) — илмий-техникавий, тижорат ташкилотчиликка оид билимлар, тажрибалар ва уларга танҳо эга бўлиш.

Нусхада тиклаш (имитация) — ЭХМ ёрдамида қоғозда қайд этиладиган хилма-хил маркетинг омилларининг қайтадан яратилиши.

Обрў — бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига орттирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир.

Обрўли нарх — қадрқиммати юқори бўлган махсус талабли товарларга белгиланадиган нарх.

Оила эҳтиёжи — бутун оилага керак бўладиган ва хизмат қиладиган нарсаларга бўлган эҳтиёж.

«Паблик-релейшнэ» — жамоатчилик билан алоқа ўрнатиш ва жамоатчилик фикрини уюштириш, корхона ва унинг товарларига яхши муносабат шакллантириш.

Паблисити — миждозлар билан корхона ўртасидаги жамоатчилик иждобий фикрини оммавий аждборот воситаларида шакллантириш, яхши овозалар тарқатиш.

Паст талаб — мўлжалланган даража ва кондириш имкониятларига нисбатан паст бўлган талаб.

Потенциал бозор — корхонанинг товари (хизмати) қизиқтириши, жалб этиш, эҳтиёжини кондириш мумкин бўлган истеъмолчилар гурухи.

Преференция (афзаллик) — шартнома бўйича бериладиган афзаллик, имтиёзли шароит.

Психология — инсоннинг рухиятини ўрганувчи фандир. Инсон рухиятига эса сезиш, идрок этиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек инсон шахсининг рухий хусусиятлари, чунончи, қизиқиш, қобилият, феъл-атвор ва миждоз киради.

Пул — умумий эквивалент вазифасини ўтовчи, яъни бошқа ҳамма товарлар қийматини ифодаловчи махсус товар.

Пул қадри — пулнинг товар ва хизматларни харид этиш, чет эл валюталарига алмаша олиш қобилияти.

Рационал эҳтиёж — эҳтиёжнинг илмий нуқтаи назардан киши ҳаёти ва фаолиятини тўла қаноатлантирадиган турлари ва даражаси.

Рағбатлантирувчи маркетинг — истеъмолчиларнинг эътиборидан қолган товарларга талабни фаоллаштириш.

Рақобат — ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва сотишнинг энг яхши шароитлари учун товар ишлаб чиқарувчилараро рақиблик.

Рақобатбардошлик — товарнинг бозордаги харидоргирлиги ва пулга айирбошланиш қобилияти.

Регионал бозор — маълум худуд доирасида товарларни олди-сотди этиш муносабатлари.

Реклама — аниқ мақсадга йўналтирилган, маълум ва номи аниқ манба томонидан ҳақи тўланган жойда тарқаладиган аждборот.

Реклама матни — газета ёки журналда бериладиган эълонлар, почта жўнатмалари, телевизион ва радиооралиқларнинг сўз қисми.

Ремаркетинг — талабнинг пасайиши шароитида уни жонлантириш жараёнлари.

Рейтинг — баҳо, бирон табақа, синф, типга бўлиш, оммавийлик ва машҳурлик даражаси.

Ривожлантирувчи маркетинг — янги товарларни яратиб уларни истеъмолчиларга таклиф қилган тарзда бўлажак талабни реал талабга айлантириш.

Савдо агенти — бир ёки бир қанча корхоналар товарларни шартнома асосида сотадиган вакил.

Савдо устамаси — савдо корхоналари (воситачилар) ўз харажатларини қоплаб, фойда топиш учун товарни сотиб олган нархи устига қўйиладиган қўшимча.

Салбий талаб — маълум талабни кондириш учун товар мавжуд, унинг сифати ёмон эмас, лекин шунга қарамай истеъмолчилар у товарни рад этадилар.

Санация — иқтисодиёт учун аҳамияти катта корхоналарни танг ҳолатдан чиқариб, уларнинг бир меъёрида ишлаб туришини таъминлаш ҳамда корхоналарни оммавий банкрот бўлишига йўл бермасдан, рақобатчи корхоналар сонини керакли миқдорда сақлаб туриш мақсадларида амалга оширилади.

Саноат сир — ишлаб чиқариш сирлари, ноу-хау, ихтиро ва кашфиётлар.

Саноат товарлари — ишлаб чиқариш эҳтиёжини кондирадиган товарлар.

Селектив талаб — бир хил ёки ўхшаш товарларни қиёсий баҳолаш натижасида товарнинг истеъмолчига энг маъқул келган аниқ тури, варианты, марқасига шаклланган талаб.

Силжитиш воситалари — товар ҳақидаги маълумотларни истеъмолчига етказиш ва сингдириш, истеъмолчилар билан алоқа ўрнатиш воситалари.

Силжитиш мурожаати — истеъмолчиларга етказиладиган маълумотлар шакли.

Силжитиш стратегияси — товар силжитиш воситалари, усуллари, тадбирларини аниқ бозор шароитига мос қўллаш тартиби.

Силжитиш структураси — корхонанинг истеъмолчилар билан алоқа ўрнатиш ва уни таъминлаш дастури бўлиб, реклама, сотишни рағбатлантириш, тарғибот, шахсан сотиш усуллари, воситалари тизими.

Синхромаркетинг — ишлаб чиқаришни талабнинг тебранишига мослаштириш.

Сирғанма нарх — айрим янги товарларга белгиланган нисбатан юқори нарх; бозорнинг тўйиниши билан пасайиб боради.

Сотиш (харид) нархи — товарга харидор тўлайдиган нарх.

Сотувгача ва ундан кейинги хизмат кўрсатиш — харидорларни турли маълумотлар, деталлар, мутахассислар ёрдами, қулайлик ва рангбаранг хизматлар билан таъминлаш.

Спонсор (ҳомий) — маълум тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам кўрсатувчи ҳомий.

Стратегия – грекча “стратегос” иборасидан олинган бўлиб, “генерал санъати” маъносини билдиради.

Стратегик ривожлантириш — корхонанинг мақсади, ресурслари ва маркетинг имкониятларининг ўзаро стратегик мувофиқлигини таъминлаш жараёни.

Стресс – инглизча сўздан олинган бўлиб, асабийлик, кескинлик деган маънони англатади.

Структура – лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Суғурта – бу инсон фаолиятининг турли соҳаларида содир бўладиган табиий офатлар, фавқулудда ходиса ва бошқа воқеалар натижасида етказилган зарар ҳамда талофатларни жисмоний ва ҳуқуқий шахслар тўлаган суғурта бадалларидан ҳосил қилинадиган пул фондлари ҳисобидан тўлиқ ва қисман қоплаш орқали жисмоний ва ҳуқуқий шахслар манфаатлари суғурталашни таъминлашга доир муносабатлар демакдир.

Субсидия – бу давлат томонидан аниқ мақсад йўлида ишлатиш учун қайтариб олмаслик шарти билан ажратиладиган пул маблағидир.

Супермаркет — харидорнинг ўз-ўзига хизмат кўрсатишга асосланган жуда кенг товар ассортиментини билан сотиш жараёнларини уюштирувчи йирик савдо муассасаси.

Суст талабли товарлар — айни пайтда товарга талаб имконият даражасидан анча паст бўлади.

Сўров — кишиларнинг билимлари, эътиқодлари, хоҳишлари ва мамнунликлари тўғрисидаги маълумотлар олиш услуги.

Табақаланган нарх — бир хил ёки ўхшаш товарларга, товарнинг турли вариантлари, турли савдо шартшароитлари фарқига қараб белгиланадиган ҳар хил нарх.

Табақаланган маркетинг стратегияси — бозор бўғинларидан бир нечтаси танланиб, уларнинг ҳар бири учун алоҳида товар таклиф этиш ва махсус маркетинг комплексини қўллашга мўлжалланган маркетинг тури ёки стратегияси.

Табақаланмаган маркетинг стратегияси — оммавий товарни бўғинларга бўлинмаган умумий бозорда сотиш учун маркетинг комплексини қўллаш тартиби.

Тадбиркорлик — пул топиш мақсадида ва масъулиятни зиммага олган ҳолда бирон иқтисодий фаолият билан шуғулланиш.

Таваккалчилик — бирон иш билан шуғулланиш оқибатида зарар кўриб қолишдан қутулиб қолиш имконияти.

Тажриба (эксперимент) ўтказиш — бу шундай тадқиқот ўтказиш услугики, назорат қилинадиган вазиятда бир ёки бир неча омиллар ўзгариши билан қолганлари ўзгартирилмас ҳолатини сақлаб қоладилар.

Таклиф — бозорга чиқарилган мавжуд ёки келтирилиши мумкин бўлган жами товар миқдори ва таркиби.

Таклиф структураси — товар турларининг умумий ҳажмига нисбатан ҳиссаси.

Таклиф ҳажми — мавжуд товарларнинг умумий ёки турлари бўйича миқдори.

Тақчиллик (танглик) — халқ истеъмол товарлари ва хизматларнинг аҳоли талабини қондириш учун етишмаслиги.

Талаб — иқтисодиётнинг аниқ ривожланиши шароитида аҳоли томонидан товар олишга мўлжалланган пул маблағларининг маълум миқдори.

Талаб ва таклиф қонуни — бозорнинг асосий объектив қонуни бўлиб, бозорда талаб билан таклифнинг ҳар томонлама ўзаро мос бўлишини тақозо этади.

Талаб кўрсаткичлари — талабни миқдор ва сифат жиҳатидан ифода этадиган белгалар, воситалар.

Талабни баҳолаш — умуман ёки аниқ товар бўйича талаб ҳажми, даражаси, ўзгаришини унинг кўрсаткичлари ёрдамида ақс эттириш, таққослаш ва хулоса қилиш жараёни.

Талабнинг даражаси — талаб ҳажмининг бирор кўрсаткич, белги, мўлжалга нисбатан қиёсий ифодаси.

Талабнинг таркиби — умумий талабни ташкил этувчи элементлар рўйхати.

Талабнинг структураси — умумий талабни ташкил этувчи элементлар ва уларнинг ҳиссалари.

Талабнинг ривожланиш қонуниятлари — талабнинг зарурий объектив ўзгаришларини ақс эттирувчи жараёнлар.

Талабни прогноз қилиш — талабнинг келгусида бўлажак ҳолати ва ўзгаришларини илмий асосда олдиндан аниқлаш жараёни.

Талабнинг ҳажми — маълум товарга бўлган талабнинг натурал бирлик ёки сўмда ифодаланган умумий миқдори.

Талабни таҳлил қилиш — умумий талабни таркибий қисмларга, элементларга бўлиб, улардан қизиқтирганларини ажратиб олиб ўрганиш жараёни.

Талабни ўрганиш — талаб тўғрисида ахборот тўплаш, уни қайта ишлаш ва таҳлил қилиш жараёни.

Талаб чизиғи — талаб билан нарх ўртасидаги боғлиқликнинг чизма ифодаси.

Талаб қайишқоқлиги — талабнинг унга таъсир этувчи омилнинг ўзгариши натижасида ўзгариш қобиляти бўлиб, қайишқоқлик коэффициентида ўз аксини топади.

Талаб қонуни — талаб билан нарх ўртасидаги барқарор алоқа, боғлиқлик.

Тариф — корхоналар, ташкилотлар, алоҳида кўрсатиладиган турли ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш йўналишидаги хизматлар учун тўланадиган ҳақ.

Тарғибот (паблисити) — истеъмолчиларда корхона ва унинг товари тўғрисида яхшироқ тасаввур шакллантириш мақсадида оммавий ахборот воситалари орқали маълумотлар тарқатиш ва тушунтириш.

Тасодифий талаб — тўсатдан пайдо бўлиб, қондириладиган талаб.

Ташқи савдо — чет мамлакатлар билан савдо-сотик ишларини юритиш.

Тебранувчи талаб — талаб даражасининг дамбадам ўсиб ва пасайиб туриш ҳолати.

Тижорат сири — корхона, ишлаб чиқариш ва савдо-сотикнинг бевосита иштирокчиларигагина маълум бўлган ва бошқаларга эълон қилинмайдиган маълумотлар.

Тирикчилик минимуми — меҳнаткашлар ва уларнинг оиласи тирикчилигини энг паст даражада таъминлаш учун зарур бўлган ҳаёт воситалари (истеъмол моллари ва хизматлар) қийматининг пул шаклидаги ифодаси.

Товар — эҳтиёжни қондира оладиган ҳамда сотиб олиш ва истеъмол қилиш учун бозорда таклиф этиладиган нарса; бозор учун, сотиш учун ишлаб чиқарилган маҳсулот.

Товар ассортименти — аниқ бир белги (бир эҳтиёжни қондириш, бир гуруҳ истеъмолчиларга мўлжалланганлиги, бир типдаги дўконда сотилиши, фойдаланишдаги ўхшашлиги, бир нарх диапазонида эга бўлиши ва ҳоказолар) асосида тўпланган товар гуруҳи.

Товар белгиси — расмий рўйхатдан ўтказилган ва ҳуқуқий ҳимоя қилинган товар маркаси ёки унинг бир қисми.

Товар биржаси — одатда ялпи айирбошланадиган намуна ёки нусха бўйича сотиладиган

товарларни олишсотишни амалга оширадиган воситачи ташкилот.

Товарларни интенсив (жадал) тарқатиш — кундалик истеъмол товарларини мумкин қадар кўпроқ жойларда тезроқ сотиш.

Товар истеъмоли — сотиб олинган маҳсулотдан фойдаланиш, уни ишлатиш жараёни.

Товар кафолати — товарнинг истеъмол жараёнида маълум давр ичида ўз фойдали функционал хоссаларини тўла сақлаб қолиши бўйича олинган жавобгарлик, масъулият.

Товарларни жалб этиб тарқатиш — аввалига истеъмолчиларда янги товарга талаб шакллантириш, сўнг воситачиларни жалб этиш.

Товарларни зўрлаб тарқатиш — ишлаб чиқарувчи томонидан товарни воситачилар норозилигига қарамай ўтказиш.

Товарларни селектив тарқатиш — товарларни тарқатишда иштирок этишни истаган воситачилардан фақат айримлари жалб этилади.

Товарларни шахсий сотиш — товар сотиш мақсадида бир ёки бир неча бўлажак харидор билан суҳбатлашиб, товарни оғзаки тақдим этиш.

Товарларни эксклюзив тарқатиш — маълум ҳудудда айрим товарларни тарқатиш, сотиш ҳуқуқи ягона бир воситачига берилади.

Товар маркази — бир ишлаб чиқарувчи, сотувчи товарларини умумлаштирувчи ва бошқалар товарларидан ажратиб турувчи ном, термин, белги, тасвир, тимсол ёки уларнинг биргаликдаги яхлит шакли.

Товар нархи — айирбошлашда товар учун тўланадиган маблағ, пул миқдори.

Товар номенклатураси — ассортимент гуруҳлар тўплами.

Товарнинг бозор улуши — аниқ товарнинг шу хилдаги ҳамма товарлар сотиш умумий ҳажмидаги ҳиссаси.

Товарнинг мавқеи — товарнинг рақиб товарларга нисбатан истеъмолчилар онги ва кўнглида тутган ўрни.

Товарнинг рақобатбардошлиги — товарнинг рақиб товарлар билан бир хил нархда ва хизмат талаб бўлиб, ўз функциясига биноан эҳтиёжни улардан паст бўлмаган даражада қондириш қобилияти.

Товарнинг техник даражаси — товарнинг фантехника тараққиёти, стандартлар, техник шартлар ва бошқа техник талабларга мос келиши.

Товарнинг ҳаётгий даври — товарнинг яратилишидан бошлаб, унга талаб қолмай бозордан чиқиб кетгунгача бўлган давр.

Товар сиймоси — товарнинг истеъмолчилар онгида шаклланган тасавури.

Товар силжитиш — товар ҳақидаги маълумотларни истеъмолчиларга етказиш ва сингдириш, истеъмолчилар билан алоқа ўрнатиш фаолияти.

Товар сифати — товарни истеъмол қилиш ва ундан фойдаланиш жараёнида аниқ эҳтиёжни қондириш даражаси.

Товар сотишни рағбатлантириш — турли воситалар, усуллар, тадбирлар ёрдамида товар сотувчилар ва олувчиларнинг қизиқишини кучайтириш.

Товар таклифи — бозорда мавжуд бўлган товарлар мажмуи.

Товар тарқатиш — ишлаб чиқарилган товарларни истеъмолчиларга етказиб бериш фаолияти.

Товар тарқатиш канали — товарларни ишлаб чиқарувчилардан истеъмолчиларга бўлган макон ва замонда товар ҳаракатини амалга ошириш ва мулк ҳуқуқини ўз зиммасига оладиган ташкилотлар, корхоналар, шахслар тўплами; ишлаб чиқаришдан истеъмолгача то вар ўтадиган йўл.

Товар таннархи — товарни ишлаб чиқариш учун бевосита, тўғридан-тўғри қилинган харажатлар қиймати.

Товар ўрами — товарни солиш, жойлаш, сақлаш учун хизмат қиладиган идиш.

Товар ҳаётининг босқичлари — товарнинг ҳаётгий даврида унга бўлган талаб характери ва уни сотиш даражаси билан белгиланадиган ҳамда ажралиб турадиган алоҳида пайтлар (босқичлар).

Товар ҳаракати — товарларнинг ишлаб чиқарилган жойдан истеъмол қилинадиган

жойгача жисмоний ҳаракати бўлиб, уларни жойлаштириш, сақлаш, жўнатиш, ташиш, юклаш, тушириш, захираларини шакллантириш жараёнларидан иборат.

Томоман (принципиал) янги товар — биринчи марта яратилган ва ҳаётда ўз ўхшашларига эга бўлмаган товар.

Тушаётган талаб — маълум пайтда эришган юқори даражасидан пасайиб бораётган талаб.

Тўлов қобилиятига эга бўлган эҳтиёж — эҳтиёжнинг маълум пайтда тўлов воситаси (маблағ) билан таъминланган қисми.

Узоқ муддатта хизмат қилинадиган товарлар — нисбатан узоқ давр мобайнида фойдаланиладиган товарлар.

Улгуржи нарх — бу улгуржи савдо қилувчиларнинг чакана савдо қилувчи фирмаларга товар сотишида қўлланиладиган нарх. Ишлаб чиқарувчиларнинг нархига улгуржи савдо қилувчининг ишлаб чиқариш ва маркетинг харажатлари ва даромадини қўшганда маҳсулотнинг улгуржи нархи келиб чиқади.

Улгуржи савдо — товарларни сотиб оладиган, сақлайдиган, уларни чакана савдога ёки бошқа корхоналарга сотадиган муассасалар мажмуи.

Умумий нарх — бир хил ёки ўхшаш товарларга ҳамма харидорлар учун белгиланган бир хил, умумий нарх.

Услуб — бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йўл, усул маъносини англатади.

Ғазилат - бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир.

Ғракчайза (франц. «франшиза», енгиллик) — йирик корпорацияларнинг майда фирмалар ёки алоҳида иш вазифаларни бажариш билан шуғулланувчи компаниялар билан тузилган битимлар.

Ғранчайзер — таъкидланган ҳудудда фаолият кўрсатувчи кичик фирма ёки тадбиркорни ўз товарлари, реклама хизмати, технологиялари билан таъмин этиш вазифасини зиммасига олган йирик компания.

Ғранчайзи — йирик компанияга ўзининг маҳаллий шартшароитлар ҳисобга олинган менежерлик ва маркетинг хизматини тақдим этган кичик фирма.

Ғакторинг — миждозга айланма капитал учун қарз бериш билан биргаликда ўтказиладиган воситачилик ҳаракетларининг бир тури.

Ғикран товар — бирор товар қондирадиган эҳтиёж, унинг ёрдамида ҳал қилинадиган муаммо.

Ғирманинг стратегияси — корхонанинг узоқ муддатли асосий мақсад ва вазифаларини шакллантириш, харажатлар изчиллигини таъминлаш ва бу мақсадларга эришиши учун зарур бўлган ресурсларни тақсимлаш.

Ғовд биржаси — қимматбаҳо қоғозларнинг (акция, облигация ва ҳоказо) савдоси ташкил этилган бозор шаклидаги муассасалари.

Ғалқаро маркетинг — ташкилот жойлашган мамлакат ҳудудидан ташқаридаги товарлар ва хизматлар маркетинги.

Ғалқ истеъмол товарлари — аҳолининг шахсий эҳтиёжини қондирадиган товарлар.

Ғаридор — товар айирбошлашда бевосита иштирок этиб, товарни танлаш, қийматини тўлаш ва ўз ихтиёрига олиш ишларини амалга оширадиган шахс, корхона, ташкилот, муассаса ёки уларнинг вакили.

Ғаридор баҳоси — харидорнинг товар ёки унинг алоҳида хоссасининг ўз истакларига, тасаввурига мос келиш даражаси ифодаси.

Ғаридор диди — харидорнинг товарни тасаввур қилиши ва танлашида намоён бўладиган ўзига хос тақдорланмас таби.

Ғаридор истаклари — харидор сотиб олмоқчи бўлган товарларда кўришни хоҳлаган хоссалар тўплами, яъни у товарнинг қандай бўлишини истайди.

Ғаридор муносабати — харидорнинг товар сифати, ассортименти, безатилиши, сиймоси, мавқеи, нарх ва бошқа истеъмол хоссалари тўғрисидаги маълум тушунчаларда ифодаланган

тасаввури.

Харидор нияти — харидорнинг келажакда нималар олмоқчи эканлиги, келажакда товарлар сотиб олиш бўйича орзухаваслари.

Харидор умиди — харидорнинг сотиб олган товардан кутган наф, қулайликлар, ҳис-туйғулар.

Харидор фикри — харидорнинг товар сифати, ассортименти, безатилиши, мавқеи, нарх ва бошқа истеъмол хоссалари тўғрисидаги маълум тушунчаларда ифодаланган тасаввури.

Хежир — бу баҳо бўйича таваккалчилик суғуртаси, фьючерс шартномаси.

Хежирлаш — йўқотиладиган ҳимояланиш олиниши кутилаётган даромадлар даражасини истеъмолчи ва маҳсулот етказиб берувчи ўртасида олдиндан шартнома тузиш йўли билан суғурта қилиш.

Чакана нарх — бу товарнинг харидорга сотилаётгандаги нарх. У улгуржи нархга чакана савдо фирмасининг барча бошқарув, маркетинг ва ишлаб чиқариш харажатларини ҳамда даромадини қўшиш орқали аниқланади.

Чакана реклама — истеъмолчиларга маълум хизмат ёки товарни қачон ва қаерда сотиб олиш мумкинлиги тўғрисидаги мазкур хабар.

Чакана савдо — истеъмолчиларнинг пул даромадларига айирбошлаш йўли билан товар сотиш ва хизмат кўрсатишдаги охириги бўғин.

Шаклланаётган талаб — бирор нарсага бўлган эҳтиёж конкрет даражага, талабга айлана бориш ва талабнинг ривожланиб бориш босқичи.

Шаклланган талаб — маълум товарга эҳтиёж конкрет, аниқ бўлиб, талабнинг ўсиб барқарор даражага етиши.

Шаклланмаган талаб — бирор нарсага бўлган эҳтиёж ҳали абстракт даражада бўлиб, уни қандай товар ва товар тури билан қондириш аниқ эмас.

Шахсан танлаб олинadиган товарлар — товарнинг турлари, вариантлари кўп бўлиб, ҳар бир харидор диди, истаклари, тасаввурига мос келадиган тури, вариантини танлаб, сотиб олиши мумкин.

Шахсий истеъмол — алоҳида киши, оила шахсий эҳтиёжини қондириш жараёни.

Шахсий талаб — алоҳида одамлар, оилалар талаби.

Шахсий эҳтиёж — алоҳида кишилар шахсий ҳаёти ва фаолияти учун керак бўладиган нарсаларга бўлган эҳтиёж.

Эккаунтинг — бизнеснинг молиявий ахборотларни йиғиш, қайта ишлаш, турларга ажратиш, таҳлил этиш ва расмийлаштириш билан боғлиқ соҳаси.

Эксперт баҳолаш — юқори малакали мутахассислар (экспертлар) томонидан маркетинг омилларини ёки тадбирларини бевосита баҳолаш.

Экспорт маркетинги — ташқи бозорга мўлжалланган маркетинг.

Эҳтиёж — муҳтожликнинг киши шахсий ва маданий даражасига хос кўриниши, уларга мос тарзда рўёбга чиқиш шакли.

Юмшоқ нарх — харидорнинг савдолашиш қобилиятига боғлиқ тарзда узилкесил аниқланадиган нарх.

Янги товар — бирор бозорда биринчи марта таклиф қилинадиган товар.

Ярмарка — белгиланган муддатларга бир жойда мунтазам тўпланадиган бозор; ярмарка иштирокчиларига ўзлари ишлаб чиқарган маҳсулотлар намуналарини кўрсатишга имконият яратиш, савдо битимлари тузиш мақсадларида янги ютуқлар ва техник камолотни намойиш қилиш.

Яхлитланмаган нарх — яхлит рақамлардан сал пасайтириб қўйилadиган нарх.

Яширин талаб — қандайдир конкрет эҳтиёж бор ва талабга айланиши мумкин, лекин уни мавжуд товарлар билан қондириб бўлмайди.

Ўзгарувчан нарх — бозордаги вазиятга қараб ўзгартириб бориладиган нарх.

Ўсаётган талаб — талаб даражасининг дамбадам ўсиб ва пасайиб туриш ҳолати.

Ўхшаш товарлар — бир эҳтиёжни қондиришга мўлжалланган, лекин бир-биридан қандайдир ҳислатлари билан фарқ қиладиган товарлар.

Қарор — бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ йўлини танлаб олишдир.

Қарор қабул қилиш – мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади.

Қарши ҳаракатланувчи маркетинг — илмий-техника прогресси ва атроф-муҳитни муҳофаза қилишга жавоб бермайдиган товар ва ишлаб чиқариш воситаларига акс ҳолда маркетинг чора-тадбирларини ташкиллаштириш.

Қисқа муддатга хизмат қиладиган товарлар — бир зумда ёки жуда қисқа вақт ичида истеъмол қилинадиган товарлар.

Қондирилган талаб — маълум даврда товарлар сотиб олиш учун мўлжалланган маблағни сарф қилиб, керакли товарларнинг сотиб олинishi.

Қондирилмаган талаб — истеъмолчи талабистакларига мос келадиган товар танлаб олиш имконияти бўлмаслиги туфайли олишга мўлжалланган маблағнинг сарф бўлмай қолиши.

Қондирилган эҳтиёж — эҳтиёжнинг маълум пайтда уни қондирадиган нарсалар билан ҳақиқатан таъминланган қисми.

Қувватлантирувчи маркетинг — талабнинг пасайишини тўхтатиш мақсадида қўллаш вазиятларни сақлаб қолиш учун тегишли чораларни амалга ошириш.

Қувватланган товар — реал, аниқ товарни ишлатиш учун зарур бўладиган яна бошқа товарлар, эҳтиёт қисмлар, хизматлар билан биргаликдаги кўриниши.

Ҳаддан ортиқ талаб — мавжуд шароитда бундай талабни тўла қондириш имкониятлари бўлмайди.

Ҳақиқий таклиф — маълум пайтда бозорда ҳақиқатан бор товарлар, уларнинг турлари ва ҳажми.

Ҳақиқий (реал) товар — сифат даражаси, хоссалар тўплами, ўзига хос шакли, безатилиши, номи, ўрамига эга бўлган аниқ товар.

Ҳақиқий эҳтиёж — маълум пайтда яхши анланган, аниқ ва қондириш мумкин бўлган эҳтиёж.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Ўзбекистон Республикаси Қонунлари

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. -Т.: Ўзбекистон, 2003. -35 бет

“Озиқ-овқат маҳсулотларининг сифати ва хавфсизлиги тўғрисида” Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1997 йил 30 август. Ўзбекистоннинг янги қонунлари.17. -Т.: Адолат, 1998, 64-бет.

“Стандартлаштириш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1993 йил 28 декабрь

“Истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. 1996 йил 26 апрел. Ўзбекистоннинг янги қонунлари. 13. -Т.: Адолат, 1996, 50-бет.

“Истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоя қилиш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси қонунига ўзгартиришлар киритиш тўғрисидаги Қонуни. “Халқ сўзи” газетаси, 2008 йил 10 апрел

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармонлари

“Истеъмол товарларининг айрим турларини олиб келиш ва олиб чиқиб кетишни тартибга солишга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1998 йил 25 декабрдаги Фармони. - Халқ сўзи, 1998 йил 26 декабр.

“Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. - Халқ сўзи, 14.06.2005

“Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. - Халқ сўзи, 14.06.2005

“Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш

чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги Фармони.

“Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 20 июндаги Фармони.

“Тадбиркорлик субъектларини текширишни янада қисқартириш ва унинг тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 5 октябрдаги Фармони.

“Мева–сабзавотчилик ва узумчилик соҳасида иқтисодий ислохатларни чуқурлаштириш чора-тадбирлар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. 2006 йил 9 январь.

“Йирик саноат корхоналари билан касаначиликни ривожлантириш асосидаги ишлаб чиқариш ва хизматлар ўртасида кооперацияни кенгайтиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 5 январдаги Фармони.

“Халқ таълим муассасаларини молиялаштириш механизминини такомиллаштириш тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармони 2007 йил 26 февраль Халқ сўзи 2007-№41-27 февраль.

“Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш тизиминини янада такомиллаштириш ва мустаҳкамлашга оид чора тадбирлар тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 19 мартдаги ПФ -386 4-сон фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 №12 105.

“Ишлаб чиқаришни модернизациялаш техник ва технологик қайта жиҳозлашни рағбатлантиришга оид кўшимча чора тадбирлар тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 14 мартдаги Фармони, Халқ сўзи 2007 №52 15 март.

“Иқтисодиётнинг стратегик тармоқлари корхоналаринини хусусийлаштириш жараёнларинини чуқурлаштиришга доир кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007-йил 20-июндаги ПФ – 3897-сон Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами 2007 №29 30-299.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2007-2010 йилларда хусусийлаштириш жараёнларинини янада чуқурлаштириш ва хорижий инвестицияларни фаол жалб қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”, “Ўзбекистон Республикаси ҳуқумати айрим қарорларига ўзгартириш ва кўшимчалар киритиш тўғрисида” 2007 йил 20 июндаги ПҚ 672-сон Фармони. Ўзбекистон Республикаси ҳуқуматининг қарорлари тўплами 2007 №9-52.

III. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси Қарорлари

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Тижорат фаолияти учун мўлжалланган товарларни олиб келувчи жисмоний шахсларни рўйхатдан ўтказишни тартибга солиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2004 йил 12 августдаги 387-сонли Қарори.- Халқ сўзи, 2004 йил 13 август.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Жисмоний шахслар томонидан Ўзбекистон Республикаси ҳудудига товарлар олиб келинишинини тартибга солиш тўғрисида” 2002 йил 6 майдаги 154 -сонли Қарори.- Халқ сўзи, 2002 йил 8 май.

Ўзбекистон транспорт ва транспорт коммуникациялари уюшмаси фаолиятинини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида. 2004 йил 12 октябрь, 470-сонли Қарор. Ўзбекистон Республикаси моливий қонунлари II-3, Т.: 2005.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги Фармонинини амалга ошириш чора-тадбирлари ҳақида. 2005 йил 2 август, 180-сонли Қарор. Ўзбекистон Республикаси моливий қонунлари II -15. Т.: 2005.

IV. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

Каримов И.А. Инсон манфаатлари устуворлигинини таъминлаш – барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир. Халқ сўзи, 2009 йил 9 февраль

Каримов И.А. “Ўзбекистоннинг 16 йиллик тараққиёт йўли.” Президент И.А.Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий мажлиси, Вазирлар Маҳкамаси ва Президент Девонининг Ўзбекистон мустақиллигининг 16 йиллигига бағишланган қўшма мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи, 2007 йил 31 август

Каримов И.А. Эришилган нәтуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим. Тошкент оқшоми, 2008 йил 13 февраль.

Каримов И.А.Ўзбекистонда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамияти асосларини шакллантиришнинг асосий йўналишлари. Халқ сўзи, 2009 йил 30 август

Каримов И.А.Ўзбекистоннинг сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари.-Т.: Ўзбекистон, 2012.

Каримов И.А. Миллий истиқлол ғояси: асосий тушунча ва тамойиллар. -Т.: Янги асп авлоди, 2009.

V. Ўзбекистон Республикаси вазирликлари меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлари

Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг 2008 йил 2 августдаги 70-сонли, Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ кўмитасининг 2005 йил 2 августдаги 2009-46-сонли ва Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг 2009 йил 2 августда 61-сонли "Янги ташкил этилган микрофирма ва кичик корхоналарга ягона солиқ тўловини тўлаш муддатини кечиктириш ҳуқуқини бериш тартиби тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш ҳақида" ги Қарори. Ўзбекистон Республикаси молиявий қонунлари II -15. Т.: 2009.

Ўзбекистон Республикаси Давлат солиқ кўмитасининг 2008 йил 10 июлдаги 2009-42-сонли "Давлат солиқ хизмати органларининг тадбиркорлик субъектларидан молиявий ҳисобот, солиқлар, мажбурий тўловлар ва даромадлар тўғрисидаги декларациялар бўйича ҳисоб-китоблар, ёзма аризалар ва билдиришномалар қабул қилиб олиш ҳамда рўйхатдан ўтказиш тўғрисидаги Низомни тасдиқлаш ҳақида"ги Қарори. Ўзбекистон Республикаси молиявий қонунлари II -15. т.: 2009.

VI. Дарсликлар

Жалолов Ж.Ж. ва бошқалар. Бизнес маркетинги. – Т.: Молия, 2008.

Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Дарслик. - Т.: Фан, 2009.

Иваньков А.Е., Иванькова М.А. Менежмент: учебный минимум. –М.: «Юриспруденция», 2008.-32 с.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб. Питер, 2008.-512 с.

Кане М. М., Иванов Б. В., Корешков В. Н., Схиртладзе А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. 2008. — 560 с.

Дятлов А. Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 400 с.

Загородников С.В. Краткий курс по менеджменту: учеб. пособ. –М.: «Окей - книга», 2008.- 160 с.

Ивашковский С. П. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень: Учеб. пособ. — 3-е изд., испр. — М.: Дело, 2009. — 440

Ильдеменов С.В., Ильдеменов А.С., Лобов С.В. Операционный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 337 с.

Институт менеджмента и маркетинга. Сборник научных трудов. - М.: Изд. «Центр Гармония», 2008. – 212 с.

Лященко В.П. Государственное регулирование деятельности коммерческих организаций. – М.: Новый век, 2009. - 208 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менежмент. Учебник. – М.: Экономика, 2008

Уолкер О. Маркетинговая стратегия – М.: Вершина, 2008. -384 с.

Котлер Ф. Маркетинг менежмент. - Спб.: Питер, 2010. – 497 с.

Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011 – 736 с.

Панкрухин А.П. Маркетинг. Гильдия маркетологов.-4-е изд., – М.: Омега-Л, 2011. - 656 с.

Бланк И.А. Торговый менеджмент. – К.: Эльга, Ника Центр, 2009. – 784 с.

Государственное регулирование в условиях перехода к рынку: Опыт России и Узбекистана. – М.: ИЭРАН, 2010. – 530 с.

Кермалли С. Инструменты эффективного менеджера: 100 ключевых терминов, моделей и концепций современного менеджмента / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2009. – 256 с.

Романов А.Н. Маркетинг. – М.: ЮНИТИ, 2009.

Данченко Л.А. Маркетинг. – М., 2008.

Голубков Е.П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 2010.

Девид Кревенс. Стратегический маркетинг. – М.: Изд. Дом “Вильямс”, 2011.

Герчикова В.И. Менеджмент. Учебник. – М.: 2010.

Завгородняя А.В., Ямпольская Д. Маркетинговое планирование – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.

Галкович Р.С., Набоков А.М. Менеджмент. Учебник. – Пермь, 2009

VII. Ўқув қўлланмалари

Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув-услубий мажмуаси. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 156 б

Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Р.Қодирходжаева. “Менежмент” фани бўйича ўқув услубий таълим технологияси. Услубий қўлланма. “Иқтисодий таълимдаги ўқитиш технологияси” сериясидан. Т.: ТДИУ, 2006, 185 б

Муаллифлар гуруҳи. Ўзбекистонда бизнес кейслар: Ўзбекистон Республикасидаги бизнес таълимотида “Кейс-Стади” услубининг қўлланилиши. – Т.: Академия, 2006. – 645 б.

Йўлдошев Н.Қ. Савдо корхонаси иқтисоди. - Т.: ТДИУ, 2005, 200 б

Расулов М. Бозорни ижтимоий тартиблаштириш. – Т.: ТДИУ, 2005. – 74 б.

Ахунова Г.Н. Маркетинг. – Т., 2005.

Жалолов Ж.Ж. ва бошқалар. Корхона ташқи иқтисодий фаолияти ва маркетинг. – Т.: Билим, 2005.

Қосимова М.С., Эргашхўжаева Ш.Ж., Абдухалилова Л.Т., Мухитдинова У.С., Юлдашев М.М. Стратегик маркетинг. – Т.: Ўқитувчи, 2004.

Умаржонов А. Савдо менежменти назарияси. Ўқув қўлланма. - Т.: ТДИУ, 2012. 74 бет.

Семенов А.С. Организация работы совета директоров акционерного общества. — М.: Советник эмитента, 2010. — 184

Райченко А.В. Административный менеджмент: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 416б.

Смирнов Э.А. Теория организация: Учеб. пособие. – М.: РИОР, 2010. – 143 б.

Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 352 б.

Григорьев, М.Н. Маркетинг: Учебное пособие. для студентов Вузов / М.Н. Григорьев. – М.: Гардарики, 2011. – 366с.

Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 496с.

Калнышова Е.А. Маркетинг. – М., 2011.

Лукина А.В. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 224с. 2 экз.

Морозов В.Ю. Основы маркетинга: Учебное пособие. – 5-е изд., испр. И доп. – М.: Изд. «Дашков и К°», 2011. – 148с.

Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебное пособие. - М.: ИНФРА, 2010. - 383с.

Бабашкина А.М. Государственное регулирование национальной экономики. Учебное пособие. М.: МГУ, 2010. - 480 с.

Беляевский И.К. Маркетинговые исследования. – М.: ФиС, 2011.

VIII. Монографиялар ва илмий мақолалар

Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель

инвестиций. Переработанное издание. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.

Цакаев А. Комплексный риск-менеджмент. Менеджмент в России и зарубежом. №2, 2010.

Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида 1-қисм. Бекмуродов А., Болтабаев М., Ғойибназаров Б., Аманбаев М., Тошхўжаев М. Макроиқтисодий сиёсат ва иқтисодий ислохотлар. – Т.: ТДИУ, 2005.

Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида 2-қисм. Бекмуродов А., Ҳакимов Р., Сафаров Б., Захидов Г. Қишлоқ хўжалигида иқтисодий ислохотлар ва фермерлик ҳаракати. – Т.: ТДИУ, 2005.

Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида 3-қисм. Бекмуродов А.Ш., Сатторов С., Тўраев Ж., Солиев К., Рўзиев С. Кичик бизнес ва тадбиркорлик ривожини – давр талаби. – Т.: ТДИУ, 2005.

Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида 4-қисм Бекмуродов А., Тожиев Р., Курбонов Х., Алимардонов М. Молия ва банк тизимидаги ислохотлар самараси. – Т.: ТДИУ, 2005.

Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида 5-қисм. Бекмуродов А., Таиров Ш., Махмудов Э., Исаков М., Тўраев Н. Ташқи иқтисодий сиёсат: савдо ва инвестициялар оқимлари. – Т.: ТДИУ, 2005.

IX. Докторлик ва номзодлик диссертациялари

Мадияров Г.А. Истеъмол товарлари бозорида маркетинг тизимини ривожланиши. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун тақдим этилган диссертация. –Т.: ТДИУ, 2008.

Сагдуллаев Ж. Т. Формирование производственных систем управления в условиях рыночной экономики. Докторская диссертация. Т.: 2005.

Жалолов А. К. Институционал ўзгаришлар даврида касбий ўзгарувчанлик менежменти. Номзодлик диссертацияси. Т.: 2005.

Пекная Т. Развитие информационного менеджмента в условиях рыночной экономики. Т.: ТГЭУ, 2010.

X. Илмий-амалий анжуманлар маърузалари тўплами

Ахборотлашган жамиятнинг шаклланиб бориш тенденциялари ва истикболлари. – мавзуидаги республика илмий-амалий анжуманининг маърузалар тўплами.- Т.: ТДИУ, 2011. 51-52 бетлар

Иқтисодиётни эркинлаштириш шароитида кучли ижтимоий сиёсат ва инсон омилининг ривожланиши. Республика илмий-амалий конференцияси тезислар тўплами. 16 сентябрь 2011 йил, Т.: 2012.

Азларова М. Миллий истеъмол бозорини ривожлантиришда маркетинг фаолиятининг ўрни.//Ўзбекистонда иқтисодий муносабатларни эркинлаштириш шароитида барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш.- Ёш олимлар ва магистрантларнинг илмий анжумани. 2012 йил 6 май.-Т.: ТДИУ

XI. Газета ва журналлар

Абдувалиев А.А. Ўзбекистон Республикаси “Стандартлаштириш тўғрисида” Қонунининг ҳаётга тадбиқ этилиши.// Ўзстандарт, 2011, № 1, 3-6 б.

Хожирахмедов Ғ. Товарлар сифатини назорат қилиш тарихи ва унинг ҳозирги кунда долзарблиги. Савдогар газетаси, 2010 йил 1 апрель

XII. Статистик маълумотлар тўпламлари

Ўзбекистон Республикасининг 2011 йилдаги ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг асосий кўрсаткичлари. –Т.: 2012.

Социально экономическое положение Республики Узбекистан за 2010 год. –Т.: 2011

Узбекистан в цифрах 2011. Стат.Сборник. – Т.: 2011.

Ўзбекистон иқтисодиёти. Тасис. –Т.: 2010

XIII. Интернет сайтлари

www.academius.ru – Санкт-Петербург Гуманитар таълим академиясининг расмий сайти.

www.morozov.ru – Россия Менежмент ва бозор академиясининг расмий сайти.

www.ami.edu.ru – Россия Инновацион менежмент академиясининг расмий сайти.

www.cfin.ru – Корпоративный менежмент.

www.salesmanagement.ru – Управление продажами.

www.edu.ru

www.som.pu.ru

www.usue.ru

www.rea.ru

XIV. Виртуал кутубхона электрон дарсликлари ва ўқув қўлланмалари

Афонин И. В. Инновационный менежмент. Учебное пособие. – М.: Гардарики, 2012