

**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O`RTA MAXSUS TALIM VAZIRLIGI
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**OLIY TALIMNING
5340200 - “Menejment”(ishlab chiqarish)
yo`nalishi talabalari uchun**

Dilorom Qosimova

“MENEJMENT NAZARIYASI”

fanidan o`quv qo`llanma

TOSHKENT-2010

Qosimova D. S. Menejment nazariyasi: O`quv qo`llanma. – Toshkent: TDIU, 2010. 208 b.

Ushbu o`quv qo`llanmada Menejment nazariyasining metodologik va nazariy Menejmenti ilmini rivojlantirish, menejment nazariyasi qonunlari va tamoyillari, davlat va xududiy menejment, tashkiliy tuzilish va menejer faoliyatini menejment, menejment vazifalari, usullari va texnologiyasi, menejment qarorlari motivasiya, nazorat va boshqa menejmentga oid masalalar yoritilgan.

O`quv qo`llanma namunaviy o`quv dasturi asosida tayyorlangan bo`lib, oliy o`quv yurtlari talabalari, aspirantlari va o`qituvchilari, ilmiy xodimlar, raxbar va mutaxassislar uchun mo`ljallangan.

Taqrizchilar: i.f.d., prof.Bega'lov B.A. i.f.d., prof. Maxkamova M. A.

Kosimova D. S. Teoriya upravleniya: Ucheb. posobie. – Tashkent: TGEU, 2010. 208 s.

V nastoyahem uchebnom posobii rassmotreno' i osvecheno' metodologicheskie i teoreticheskie osnovo' teorii upravleniya, zakono' i prinsipov' teorii upravleniya, razvitie teorii upravleniya, organizatsionnaya struktura upravleniya, deyatelnost menedjera, funktsii i texnologiya upravleniya. Takje izlojeno' funktsii motivatsii, kontrolya, effektivnost upravleniya i drugie voprosy' teorii upravleniya.

Prednaznachenno dlya studentov, aspirantov i преподаvateley vo'sshix uchebno'x zavedeniy, nauchno'x rabotnikov, rukovoditeley i specialistov.

Resenzyent: d.e.n., prof.Bega'lov B.A d.e.n., prof. Maxkamova M. A

Kosimova D. S. Theory management. Textbook. – Tashkent: 2010, 208 p.

There are looked through and developed the methodological and theoretical basis of Theory management, rules and principles of Theory management, the problems of development of management theory, organizational structure of Theory management, an activity of managers, management functions and technology and managing of enterpreniship activity in this textbook. In addition to these, the functions of Theory management such as motivation and controlling, an efficiency of Theory management and many others are described here too.

A textbook is oriented for the studens, post-graduate studens and teachers of the higher educational schools, scientific, managers and specialties.

Resenzens: doctor of economic sciences, prof. Bega'lov B.A.,doctor of economic sciences, prof. Mahkamova M.A.

MUNDARIJA

KIRISH 12

1-BOB. FANNING MAZMUNI, PREDMETI VA VAZIFALARI13

1.1. Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari	13
1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari	14
1.3. Menejment ilmining kelib chiqishi	16
1.4. Menejment ilmining o`ziga xos xususiyatlari	17
1.5. Menejmentning kelajakka yo`naltirilganligi	21
1.6. Kursning mazmuni va vazifalari	22
Xulosa	23
Tayanch iboralar	23
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	23
Nazorat savollari	24

2-BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI. MENEJMENTGA ASOSIY MUNOSABATLAR26

2.1. Qadimgi amaliyot - yangi fan	26
2.2. Menejmentning fan sohasi kabi evolyusiyasi	29
2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar	31
2.4. Axloq fanlarining rivojlanish maktabi	35
2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar	36
2.6. Menejment nazariyasi asoschilari	37
Xulosa	42
Tayanch iboralar	42
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	43
Nazorat savollari	44

3 - BOB. MENEJMENTGA SISTEMALI – VAZIYATLI YONDASHUV..... 45

3.1. Tizimlar to`g`risida tushuncha va ular tasnifi	45
3.2. O`zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida	47
3.3. Menejmentda tizimli yondashuv	48
3.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi	50
Xulosa	51
Tayanch iboralar	52
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	52
Nazorat savollari	53

4 - BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI 54

4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati	54
4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar	55
4.3. Menejmentning asosiy tamoyillari	57
Xulosa	59
Tayanch iboralar	59
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	59
Nazorat savollari	61

5-BOB. MENEJMENT FUNKSIYALARI62

5.1. Menejment jarayoni mazmuni	62
5.2. Menejmentning funksiyalari va ularning tasnifi	63
Xulosa	65
Tayanch iboralar	65
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	66
Nazorat savollari	67

6 – BOB. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILISHI68

6.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha.....	68
6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari.....	70
Xulosa	72
Tayanch iboralar	72
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	73
Nazorat savollari	74
7 - BOB. MENEJMENT USULLARI	75
7.1. Menejmentning iqtisodiy usullari	75
7.2. Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli.....	76
7.3. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari.....	78
Xulosa	80
Tayanch iboralar.....	81
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari.....	81
Nazorat savollari	83
8 – BOB. MENEJMENT TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH	84
8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi	84
8.2. Menejment apparati mehnatini maqbullashtirish	84
8.3. Mehnat unumdorligi	85
Xulosa	87
Tayanch iboralar	87
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari.....	87
Nazorat savollari	89
9 – BOB. MENEJMENTNING AXBOROT BILAN TAMINLANISHI	90
9.1. Menejment jarayonini axborot bilan taminlash.....	90
9.2. Menejment texnikasi tushunchasi va tasnifi	93
Xulosa	94
Tayanch iboralar.....	94
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	94
Nazorat savollari	95
10 - BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI	96
10.1. Madaniyat va Menejment	96
10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari	97
10.3. Rahbar - Menejment uslubi tushunchasi	99
Xulosa	101
Tayanch iboralar	102
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	102
Nazorat savollari	103
11-MAVZU. NIZO VA STRESSLARNI MENEJMENT.....	105
11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari	105
11.2. Nizoli vaziyatni menejment	107
11.3. Stress xolatini (ruhiy zarbani) menejment	109
Xulosa	110
Tayanch iboralar	111
Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari	111
Nazorat savollari	112
12 - BOB. MARKETINGNI MENEJMENT	113
12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi	113
12.2. Bozor imkoniyatlarini o`rganish	116
12.3. Korxona bozori	118
Xulosa	120
Tayanch iboralar	121

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari	121
Nazorat savollari	123
13 - BOB. IJTIMOIIY MENEJMENT	124
13.1. Ijtimoiy Menejment obekti	124
13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi	125
13.3. Inson xulqi omillari tizimi	126
13.4. Guruxlar va ularning ahamiyatlari	127
13.5. Xotirn tajribalari	130
13.6. Menejment nazariyasiga xotirn tajribasi tasiri	132
Xulosa	133
Tayanch iboralar	133
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari	133
Nazorat savollari	135
14 - BOB. MENEJMENT SAMARADORLIGI	136
14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv	136
14.2. Biznes-reja va unumdorlik	137
14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi	138
14.4. Inson omili va unumdorlik	139
Xulosa	139
Tayanch iboralar	140
Nazorat savollari	140
XULOSA	141
ATAMALAR LUG`ATI	142
ADABIYOTLAR RO`YHATI.....	149
TESTLAR	153
ISHBILARMONLIK O`YINLARI	180
ISHLAB CHIQUARISH VAZIYATLARI.....	189

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	12
ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ КУРСА	13
1.1. Сущность, цели и задачи управления	13
1.2. Предмет управления и методы исследования	15
1.3. Возникновение науки об управлении	16
1.4. Особенности науки об управлении	18
1.5. Ориентированность в будущее управления	21
1.6. Содержание и задачи курса	22
Выводы	23
Ключевые слова	24
Термины и тесты по теме	24
Контрольные вопросы	25
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ	26
2.1. Древняя практика – новая наука	26
2.2. Эволюция управления как науки	29
2.3. Классификация различных школ управления	31
2.4. Школа развития наук о поведении	36
2.5. Исследование операций и модели	37
2.6. Основатели теории управления	38
Выводы	44
Ключевые слова	44
Термины и тесты по теме	44
Контрольные вопросы	46
ГЛАВА 3. СИСТЕМНО-СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ.....	47
3.1. Понятие и классификация систем	47
3.2. Экономика Узбекистана как целостная социально-экономическая система	49
3.3. Системный подход в менеджменте.....	50
3.4. Ситуационный подход в менеджменте	53
Выводы	54
Ключевые слова	54
Термины и тесты по теме	54
Контрольные вопросы	56
ГЛАВА 4. ЗАКОНЫ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	57
4.1. Значение познания экономических законов	57
4.2. Всеобщие законы философии и экономики	58
4.3. Основные принципы менеджмента.....	60
Выводы	62
Ключевые слова	63
Термины и тесты по теме	63
Контрольные вопросы	64
ГЛАВА 5. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	66
5.1. Содержание процесса менеджмента	66
5.2. Функции менеджмента и их классификация	67
Выводы	69
Ключевые слова	70
Термины и тесты по теме	70

Контрольные вопросы	71
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА	72
6.1. Понятие организационной структуры менеджмента.....	72
6.2. Виды организационных структур	74
Выводы	76
Ключевые слова	76
Термины и тесты по теме	77
Контрольные вопросы	78
ГЛАВА 7. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	79
7.1. Экономические методы менеджмента	79
7.2. Организационно-распорядительные методы менеджмента	81
7.3. Социально-психологические методы менеджмента.....	83
Выводы	85
Ключевые слова	85
Термины и тесты по теме	86
Контрольные вопросы	87
ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	89
8.1. Механизм организации труда менеджера	89
8.2. Регулирование труда аппарата менеджмента	89
8.3. Производительность труда	90
Выводы	92
Ключевые слова	93
Термины и тесты по теме.....	93
Контрольные вопросы	94
ГЛАВА 9. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА	95
9.1. Информационное обеспечение процессов менеджмента	95
9.2. Понятие и классификация техники менеджмента.....	98
Выводы	99
Ключевые слова	99
Термины и тесты по теме	99
Контрольные вопросы	101
ГЛАВА 10. КУЛЬТУРА И СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА.....	102
10.1. Культура и менеджмента	102
10.2. Основные элементы культуры менеджмента	103
10.3. Понятие стиля руководства	105
Выводы	107
Ключевые слова	108
Термины и тесты по теме	108
Контрольные вопросы	110
ГЛАВА 11. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	111
11.1. Природа, типы и причины конфликта	111
11.2. Управление конфликтной ситуацией	113
11.3. Управление стрессами	115
Выводы	117
Ключевые слова	117
Термины и тесты по теме	117
Контрольные вопросы	119
ГЛАВА 12. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ	120

12.1. Понятие, типы и стратегия маркетинга	120
12.2. Исследование возможностей рынка	123
12.3. Рынок предприятий	126
Выводы	128
Ключевые слова	128
Термины и тесты по теме	128
Контрольные вопросы	130
ГЛАВА 13. СОЦИАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТА	131
13.1. Объект социального менеджмента.....	131
13.2. Социальное развитие коллектива	132
13.3. Система факторов поведения человека	133
13.4. Группы и их значение	134
13.5. Опыты Хоторна	137
13.6. Влияние хоторновских опытов на теорию менеджмента	140
Выводы	141
Ключевые слова	141
Термины и тесты по теме	141
Контрольные вопросы	143
ГЛАВА 14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	144
14.1. Комплексный подход к производительности	144
14.2. Бизнес-план и производительность	145
14.3. Эффективность организации управления	146
14.4. Человеческий фактор и производительность	147
Выводы	148
Ключевые слова	148
Контрольные вопросы	148
ВЫВОДЫ	149
ГЛОССАРИЙ	150
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	158
ТЕСТЫ	162
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	190
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ	199

MAINTENANCE

INTRODUCTION 12

CHAPTER 1. AN ITEM, NATURE AND FUNCTIONS OF THE COURSE 13

- 1.1. Nature and functions of management 13
- 1.2. Content and researching methods of the subject of management 15
- 1.3. Vozniknovenie nauki ob upravlenii 16
- 1.4. Osobennosti nauki ob upravlenii 18
- 1.5. Orientirovannost v buduhee upravleniya 21
- 1.6. Content and functions of the course 22
- Conclusion 23
- Key words 24
- Terms end tess for subject 24
- Control questtions 25

GLAVA 2. DEVELOPMENT OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE. MAIN RELATIONS OF MANAGEMENT.YA 26

- 2.1. The old practice – the new science 26
- 2.2. Evolution of management as a science 29
- 2.3. Classification of different schools of management 31
- 2.4. The school for the advancement of sciences and on the behavior 36
- 2.5. The research of operations and models 37
- 2.6. The founders of the management theory 38
- Conclusion 44
- Key words 44
- Terms end tess for subject 44
- Control questtions 46

CHAPTER 3. SYSTEM-SITUATIONAL APPROACH IN MANAGEMENT 47

- 3.1. Systems, their classification 47
- 3.2. Uzbekistan's economy as total social-economic system 49
- 3.3. System approach in management 50
- 3.4. Situational approach in management 53
- Conclusion 54
- Key words 54
- Terms end tess for subject 54
- Control questtions 56

CHAPTER 4. MANAGEMENT LAWS AND PRINCIPLES 57

- 4.1. A nature of knowing of economic laws 57
- 4.2. General philosophic and economic laws 58
- 4.3. The main principles of management 60
- Conclusion 62
- Key words 63
- Terms end tess for subject 63
- Control questtions 64

CHAPTER 5. FUNCTIONS OF MANAGEMENT 66

- 5.1. A content of management process 66
- 5.2. Management functions and their types 67
- Conclusion 69
- Key words 70
- Terms end tess for subject 70
- Control questtions 71

CHAPTER 6. ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT 72

- 6.1. Organizational structure of management 72

6.2. Types of organizational structures	74
Conclusion	76
Key words	76
Terms end tess for subject	77
Control questions	78
CHAPTER 7. MANAGEMENT METHODS AND THEIR CLASSIFICATION	79
7.1. Management's economic methods	79
7.2. Management's organizational-administrative methods	81
7.3. Management's social-psychological methods	83
Conclusion	85
Key words	85
Terms end tess for subject	86
Control questions	87
CHAPTER 8. ORGANIZATION OF MANAGER'S ACTUVITY IN MANAGEMENT SYSTEM	89
8.1. The mechanisms for organizing the work of the manager	89
8.2. Regulation of the work the administration board	89
8.3. Productivity of the work	90
Conclusion	92
Key words	93
Terms end tess for subject	93
Control questions	94
CHAPTER 9. INFORMATION PROVIDING OF MANAGEMENT	95
9.1. Informational support for the processes of management	95
9.2. The understanding and classification of the administration technique	98
Conclusion	99
Key words	99
Terms end tess for subject	99
Control questions	101
CHAPTER 10. A CULTURE AND METHODOLOGY OF MANAGEMENT	102
10.1. A culture and management	102
10.2. The basic elemens of management's culture	103
10.3. Stills using in management	105
Conclusion	107
Key words	108
Terms end tess for subject	108
Control questions	110
CHAPTER 11. CONFLICT AND STRESS MANAGEMENT	111
11.1. Nature of conflics, types and cases	111
11.2. Management of conflict situation	113
11.3. Management of stress conditions	115
Conclusion	117
Key words	117
Terms end tess for subject	117
Control questions	119
CHAPTER 12. MARKETING MANAGEMENT	120
12.1. Marketing, is types and strategy	120
12.2. Learning of market opportunities	123
12.3. Enterprise's market	126
Conclusion	128
Key words	128
Terms end tess for subject	128

Control questions	130
CHAPTER 13. SOCIAL MANAGEMENT	131
13.1. Social sphere as management object	131
13.2. Social development of collective	132
13.3. Management of collective's social development	133
13.4. Groups and their meanings	134
13.5. Khotorn's expertise	137
13.6. The influence of the Khotorn's tess on the administration theory	140
Conclusion	141
Key words	141
Terms end tess for subject	141
Control questions	143
CHAPTER 14. MANAGEMENT EFFECTIVENESS	144
14.1. The complex aproach to the productivity	144
14.2. The business-plan and productivity	145
14.3. The effectiviness of the administration organization	146
14.4. Human factorand productivity	147
Conclusion	148
Key words	148
Control questions	148
CONCLUSION	149
GLOSSARY	150
LITERATURE	158
TESS	162
BUSINESS CASES	190
THE PRODUCTIVER SITUATIONS	199

KIRISH

Malumki har qanday faoliyat turi Menejment asosida quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishda ko`zlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun shu faoliyatda ishtirok etuvchilar manfaatlarini himoya qilish, rag`batlantirish chora tadbirlari Menejment jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi. Bunda Menejmentga iqtisodiyotda mavjud tizim ham o`z tasirini o`tkazadi. Mustaqilligimizni qo`lga kiritmasimizdan oldingi tizimda, iqtisodiyotda mamuriy–buyruqbozlikka, hamda markaziy rejalashtirishga asoslangan tizim hukmron edi. Faqatgina mulkchilikning davlat mulki va shirkat mulk shakliga ega bo`lgan, markazdan turib belgilangan rejalar asosida ishlab chiqarishni tashkil etish, qattiq nazorat qilish, qolaversa, jamiyatda mulkdorlar sinfini shakllanishiga to`sqinlik qiluvchi iqtisodiy tizim o`zini oqlamaganligi tarixdan malum. O`zbekiston jahon tajribasiga asoslanib, mulkchilikning turli shakllari tengligi taminlangan, ishlab chiqarishning zamonaviy milliy manfaatlariga mos tuzilmasini yaratish ko`zda tutilgan, erkin narx-navo va bozor qonunlari asosida boshqariladigan ijtimoiy yo`naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o`tish yo`lini tanladi va iqtisodiy islohatlarni bosqichma-bosqich amalga oshirmoqda. Iqtisodiy islohatlarni birinchi bosqichidanoq iqtisodiyot Menejment tizimini isloh qilishga a`lohida etibor qaratildi. Olib borilgan iqtisodiy islohatlar institusional o`zgarishlarni amalga oshirishga, iqtisodiyot tarmoqlari va sohalarini menejment borasida ularning xususiyatiga mos keladigan xo`jalik yurituvchi subektlarga iqtisodiy erkinlik berishga yordamlashadigan, tadbirkorlikni rivojlanishini rag`batlantiradigan tashkiliy huquqiy shakllar vujudga kelishiga qaratilgan edi va bu menejmentda yangi bir tizim vujudga kelishiga zamin yaratdi. Bunday bozor munosabatlari sharoitida butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy Menejment ilmini o`rganishda, iqtisodiyotni butun tarmoqlarida, Menejmentni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda “Menejment nazariyasi” fani muhim o`rin tutadi. Zero, rahbar, Menejmentni amalga oshirishda bosh bo`g`in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi ko`p jihatdan rahbar egallagan bilim malaka, tajriba, qolaversa uning muhim hislatlari va Menejment uslubiga bevosita bog`liq bo`ladi. Bu fanning maqsad vazifalari ham shularni o`rganishni nazarda tutadi. Bu fan Menejmentning qonuniyatlari, qonun va tamoyillari, funksiya va vazifalari, shuningdek Menejment tizimida menejer o`rni, madaniyati va uslubi, Menejment samaradorligi va unga tasir qiluvchi Menejment qarorlari mazmuni, mohiyatini ochib berishga qaratilgan.

1-BOB. FANNING MAZMUNI, PREDMETI VA VAZIFALARI

1.1. Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari.

1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari.

1.3. Menejment ilmining kelib chiqishi.

1.4. Menejment ilmining o`ziga xos xususiyatlari

1.5. Menejmentning kelajakka yo`naltirilganligi

1.6. Kursning mazmuni va vazifalari.

1.1. Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari

Menejment tushunchasi tor manoda biror bir tashkilot maqsadini aniqlash va unga erishish uchun zarur bo`lgan rejalashtirish, tashkil etish va nazorat jarayonlarini foyda keltirishi, samara berishi qanchalik faoliyat yo`nalishini to`g`ri tanlay bilish, qarorlar qabul qila olishga hamda uning boshqarilishini nazorat qilishga va bu jarayon borishiga bog`liq bo`ladi. Menejment keng manoli tushuncha sifatida jahondagi Menejment va uni tashkil etishning nazariyotchilaridan biri Piter F. Druker aytganidek, "Menejment a`lohida faoliyat turi bo`lib, tashkil etilmagan betartib ommani, bir maqsadga yo`naltirilgan samarali va unumli guruhga, jamiyatga aylantiradigan, ijtimoiy o`zgarishlarni rag`batlantiruvchi element hisoblanadi". Menejment nafaqat korxona doirasida, qolaversa, butun bir jamiyat, davlatni o`z tanlagan yo`li maqsad va intilishlarigayetaklovchi, iqtisodiyotni kuchli barqaror ishlovchi mexanizmga aylantirishda muhim tasir etuvchi kuch hisoblanadi.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog`lab, shu bilan birga Menejmentning ikki tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o`rganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy Menejment aniq istemol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperasiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy Menejment mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog`liq bo`lib, Menejment maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy Menejment mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iqtisodiy Menejmentning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish, ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni taminlash va aholining kam taminlangan qatlamlarini qo`llab-quvvatlashdan iboratdir.

Menejmentning mohiyati ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlarini rivojlanishini va iqtisodiy a`loqalarini murakkablashuvi bilan kengayib boradi. Menejment ishlab chiqarish jarayonida ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo`lgan sharoitda ishlab chiqaruvchilar o`rtasida raqobatni shakllantirish, foydani maksimallashtirishga qaratilgan bo`lsa, u butun bir iqtisodiy tizimda ishlab chiqarish evaziga jamiyat

ehtiyojini qondira oladigan bozor infratuzilma elementlari va ularni oʻzaro aʼloqasini taminlovchi mexanizmni barqaror ishlashiga, har bir fuqaro, guruh, uyushma, tashkilot va muassasalar manfaatlarini etiborga olgan holda ularni jahon sahnasida oʻz oʻrniga ega boʻlishiga qaratilgan boʻladi.

Menejmentning asosini obektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni oʻrganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon boʻlishini hisobga olgan holda xoʻjalik rahbarlari respublika iqtisodiyotini menejmentning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

1991 yil 31 avgustda Oʻzbekiston Respublikasi davlat mustaqilligi elon qilindi, shunday bir sharoitda respublika davlat va iqtisodiyotni qayta qurishning bosh maqsadi Prezidentimiz I. Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi: “Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yoʻnaltirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega boʻlgan kuchli demokratik huquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iborat”. Uning amalga oshirilishi turli sohalarda olib boriladigan islohatlarga va boshqariladigan vazifalarga nechogʻlik bogʻliq boʻladi.

Ijtimoiy siyosiy sohada:

- mamuriy buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmidan va tuzilmalaridan qutilishi;

- davlat qurilishining demokratik–huquqiy tamoyil va meyorlarga oʻtish;
- fuqarolik jamiyatiga oʻtishning poydevorini qurish va boshqalar.

Ijtimoiy – iqtisodiy sohada:

- iqtisodiy faoliyatga erkinlik berish;
- mulkchilikning xilma – xilligi;
- narx erkinligini taminlash;
- raqobat kurashiga oʻtish;
- koʻp tarmoqli iqtisodiyotga hamda bozor munosabatlariga oʻtish va boshqalar.

Manaviy sohada:

- mustaqil va yangicha fikrlovchi kishilarni tarbiyalash aqidabozlik va oʻta siyosatlashgan mafkura hukmronligidan qutilish.

Xalqaro munosabatlar sohasida:

- butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, oʻzini chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish;
- jahon hamjamiyatiga kirib borish va teng huquqli hamkorlikka yoʻl ochish.

Bozor munosabatlariga oʻtish ishlab chiqarish va bozorning samarali oʻzaro tasirini, davlat Menejmenti va korxonalarning oʻz-oʻzini menejmentning mutanosib nisbatda boʻlishini taminlovchi takomillashgan iqtisodiy mexanizmini yaratishga yoʻnaltirilgandir.

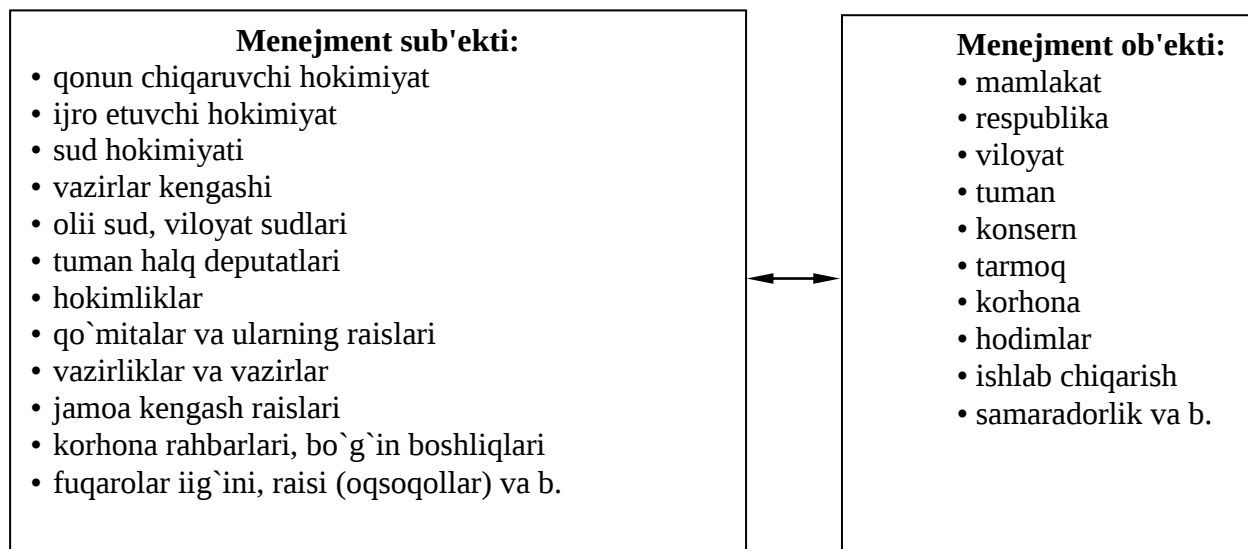
1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari

Har qanday fan oʻz predmeti, nazariyasi va uslublari egadir. Predmet bu

fan bilan shug'ullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada ro'y beradigan jarayon va hodisalarning ro'y berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chiqqan holda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati qanday amalga oshishini ko'rsatib berishi, fanning shu sohasida hodisalarni umumlashtirish va o'rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chiqish lozim.

Menejment predmeti xo'jalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o'rganishdan iboratdir. Menejment munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarining ajralmas qismi bo'lib turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko'rinishlarda bo'ladi. Menejment munosabatlari Menejment qo'l ostidagi xodimlar o'rtasidagi a'loqa va o'zaro tasirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, Menejment bu eng avva'lo kishilarni menejmentdir.



Iqtisodiyotni menejmentda bevosita Menejment obekti mehnat jamoalari va a'lohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, yani mehnat vositalari va predmetlariga tasir etiladi. Menejment obekti mikro voqelikdan (moddiy dunyo, jamiyat) darajasiga bo'lgan manoni o'z ichiga oladi. Menejment ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari Menejment subektlari hisoblanadi.

Menejment usullari kishilarni, jamiyatni obektiv ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanish qonunlari talablarini bajarishga undaydi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo'lini ifodalaydi. Demak, Menejment uslubi – bu ishchi va xodimlarga umuman menejment obektiga qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishni maxsus izlanish usullari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Tizim usuli Menejment muammolariniyechishda ishlatiladi va tizimni

butunligiga asoslanadi. Taraqqiy etgan davlatlarda: tizimli majmuali, tizimli tarkib, tizimli funksional, tizimli kommunikasion va boshqa ko'rinishlari mavjud.

2. Izlanishning majmuili usuli voqealarni va ularni bir-biri bilan bo'lgan a'loqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa bir xil hodisalarni o'rganuvchi fanlar bilan o'rganadi.

3. Izlanishning tarkibiy usuli – bu murakkab hodisalarni bo'laklarga ajratishdan iborat.

4. Vaziyatli yondashish – bu Menejment faoliyatini maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.

5. Integrasion yondashish – bu izlanish usuli boshqa usullar ko'rsatkichlarni hisobga olish asosida menejment hisoblanadi.

6. Modellashtirish boshqariluvchi obektni menejment turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlash yordamida menejment usuli.

7. Matematik yondashuv – optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va kompyuterlar keng miqyosda qo'llanadi.

8. Kuzatish usuli – bu Menejment obekti to'g'risidagi malumotni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli

9. Eksperiment – menejment asosida boshqariluvchi obektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Undan tashqari, Menejmentning eng asosiy bilish uslubi - dialektik uslub bo'lib, u Menejmentga o'rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishga yordam beradi. Menejment usullarini tasir etishning o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra: mamuriy–tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy psixologik va huquqiy shakllarga ajratish mumkin. Menejment mahorati uning barcha uslublarini egallash, ular to'g'ri baholab qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini topish qobiliyatiga ega bo'lishidan iboratdir.

1.3. Menejment ilmining kelib chiqishi

Menejment tarixi bo'yicha malumotimizdan bilib olganimizday, ilmiy tamoyillarni tashkilotning unumdorligini ko'tarish uchun ishlatish imkoniyatlari konsepsiyasi Menejment ilm sifatida hali boshlang'ich holatdaligida paydo bo'lgan. Ilmiy usulning Menejment muammolariga muntazam ravishda qo'llanilishi ilmiy Menejmentning asosi bo'lgan. Ammo Menejment tafakkuri maktabining kelib chiqishi yaqinda bo'lgan.

Menejment ilmi ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar mudofaasi va o't ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimizasiyalash kabi murakkab xarbiy masalalarni yechish topshirig'ini olganda paydo bo'lgan. 50-60 yillarda uslubiyot yangilanib, bir qator o'ziga xos usullarga aylanib sanoatda muammolarni yechishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshladi. Bugungi kunda Menejment ilmining model va usullari

quyidagi masalalarni hal qilishda ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini menejment va aeroportlarda xarakat jadvalini optimizasiyalashda, universitetlarda sinf va auditoriyalar ish jadvallarini tuzishda, supermarket va univermaglarda g`amlangan mollarni menejmentda, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy taminlashni rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob —uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo'yicha oliy liganing o'yin jadvalini tuzishda va x.k.

Menejment ilmining markaziy joyi «tashkilot rahbarlarini tashkilotni bir butun holdagi narsa sifatida uning manfaatlari uchun tashkilot tarkibiy qismlarining o'zaro munosabatlari bilan bog'liq muammolarni hal qilishda ilmiy asos bilan taminlashdan» iborat. Bu hamma tashkilotlar uchun muhimdir, lekin bu tamoyilning yirik tashkilotlarda qo'llash ixtisoslashtirishning yuqori darajasi tufayli qiyin bo'lishi mumkin. Cherchmen, Akoff va Arnofflarning tasdiqlashicha:

«Tashkilotda har bir funksional birlik (bo'linma, bo'limyeki sektor) umumiy ishning bir qismini bajarishga majbur. Shu har bir qism tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarurdir. Biroq, mehnatning bunday taqsimlanishining natijasi har bir funksional bo'linma o'ziga tegishli bo'lgan maqsadlarini ishlab chiqishidan iborat. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi odatda ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish bilan shug'ullanadi. Marketing bo'limi sotish hajmining birligi chiqimlarini minimumga keltirish, va u hajmni maksimumga chiqarishga xarakat qiladi. Moliya bo'limi tashkilotning sarmoya yo'naltirish siyosatini optimizasiya qilishga urinadi. Kadrlar bo'limi yaxshi ishchilarni minimal chiqimlarda yollash va ularni tashkilotda ushlab qolishga bor kuchini sarflaydi. Bu maqsadlar har doim ham moxiyati bo'yicha bir biri bilan kelishmasdan ko'pincha bir biriga zid bo'ladi».

Qaror qabul qilishni modellash va munosib usullar bo'yicha idora xizmatlari mutaxassislari maqsadlar farq qilishi munosabati bilan mumkin bo'lgan muhosalarni baholashga xarakat qilib qarama — qarshi maqsadlarning balansini taminlab beradigan alternativ qarorlarni aniqlamoqdalar. Menejment ilmi nuqtai nazaridan yondashuvni tushunish sizga idora mutaxassislari bilan unumli muomala qilishga va tashkilotning muammolarining unumliyechimini aniq ifoda qilishda ular bilan ishlashga yordam beradi.

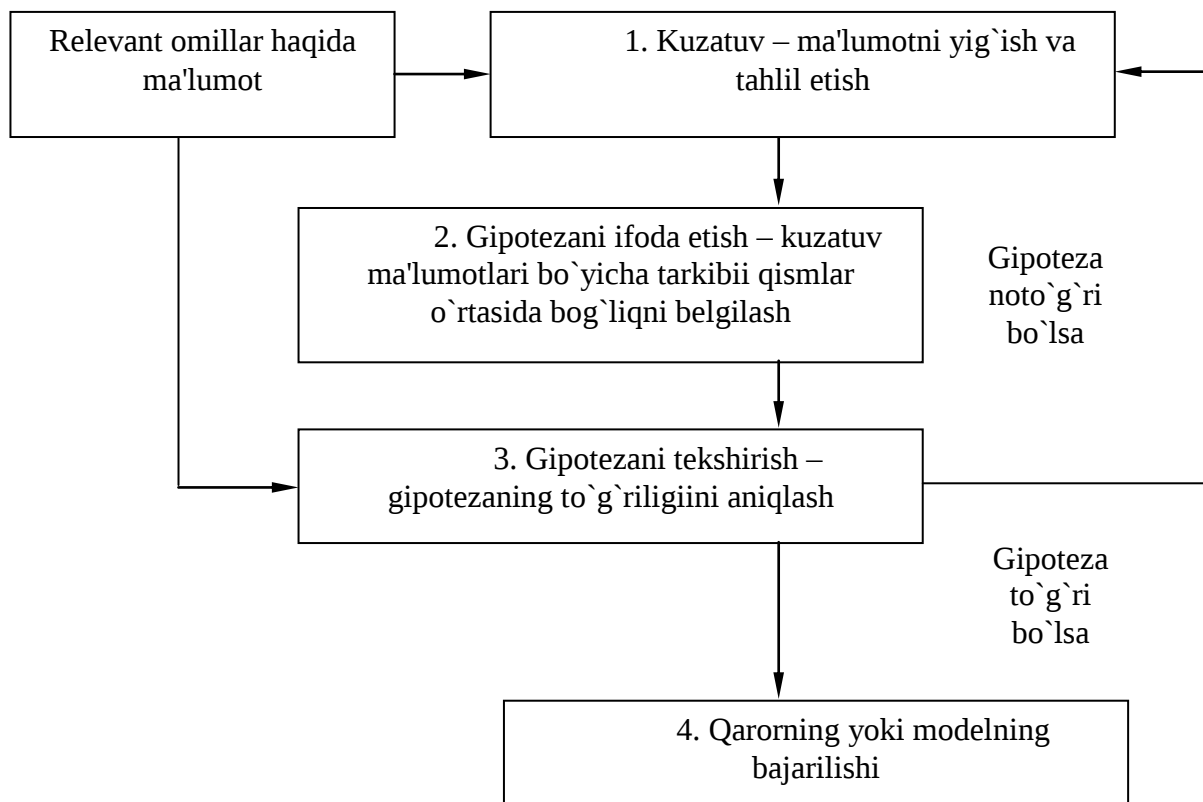
1.4. Menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari

Bugungi kunda «Menejment ilmi», «qabul qilish ilmi», «tizimli tahlil», «tizimlar haqida ilm», lekin ko'proq «operasiyalar tadqiqoti» bir-birini almashtiradigan tushunchalarni uchratish mumkin. Menejment ilmining yondashish sifatida o'ziga xos xususiyatlari quyidagicha:

- ilmiy usulning qullanilishi;

- tizimli yondashish;
- modellar ishlatilishi.

Ilmiy usul Menejment ilmi maktabining amaliyotda birinchi bor ishlatilgan har qanday ilmiy tadqiqotning fundamental tadbiridir. U uch bosqichdan iborat.



1. Kuzatuv. Gap muammo va vaziyat haqida axborotni obektiv tarzda yig'ish va tahlil qilish ustida ketmoqda. Masalan, mahsulotlarga ehtiyoj va zahiralar darajasi o'rtasidagi bog'liqligi ko'rib chiqilayotganda, rahbar zahiralar darajasi ehtiyojga qarab o'zgarilishini baholash kerak. (Bugungi kunda ilmiy taxlilning bu va deyarli hamma boshqa jihatlarini odatda idora bo'linmalari mutaxassislari tomonidan o'tqaziladi).

2. Gipotezaning ifoda qilinishi. Gipotezani ifoda etayotib, tadqiqotchi mavjud imkoniyatlar (alternativlar) — faoliyat (harakat) variantlari — va vaziyat uchun ularning oqibatlarini aniqlaydi, va shuningdek ushbu kuzatuvlar asosida bo'lgan prognozni qiladi. Maqsad — muammoning tarkibiy qismlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni o'rnatish. Masalan, kuzatuv davomida ehtiyoj 10 foizga o'sganda zahiralar kamayishini ko'rsasa, rahbar gipotezaga asoslanishi mumkin, qaysiki zaxiralarning muayyan miqdorga o'sishi ularning bunday vaziyatda qisqarishi oldini oladi.

3. Verifikasiya. Verifikasiyaning yoki gipotezaning to'g'riligini tasdiqlanishining uchinchi bosqichida tadqiqotchi gipotezani qabul qilingan qarorning natijalarini kuzatib tekshiradi. Bizning misolni davom ettirib, rahbar

aslini olganda zahiralar darajasini idora mutaxassisi taklif etgan miqdorga ko'paytirishi mumkin. Agar bunda zahiralar kamaymasa yoki xaddan ziyod ko'paymasa, gipotezani to'g'ri deb tan olish kerak. Agar har xolda ehtiyojning o'sishi bilan mahsulotlarning yetishmasligi paydo bo'lsa yoki zahiralar shunchalar o'ssaki, ularni saqlash chiqimlari haddan ziyod bo'lib qolsa, unda gipotezani noto'g'ri deb tan olish kerak. Bu holda, rahbar birinchi bosqichga qaytib, mavjud axborotga gipotezani tekshirish bosqichida yig'ilgan axborotni va boshqa malumotlarni qo'shgandan keyin, yangi gipotezani ifoda qilishi kerak.

Menejment muammolarini hal etayotganda ilmiy usulni qo'llab turib shuni esda tutish kerakki, tashkilot - bu o'zaro bog'langan qismlardan iborat ochiq tizimdir. Shuning uchun Menejmentga ilmiy yondashishning ikkinchi xususiyati bo'lib tizimli yondashish turadi.

Menejment ilmining uchinchi xususiyati - modellarni ishlatishdir. Modellashirish ko'p hollarda Menejment muammolarining murakkabligi va ilmiy tajribalarni real hayotda o'tkazish qiyinchiligi tufayli zarurdir.

Modellashtirish - bizning muhokamada ko'p etibor berilgan konsepsiyadir. Ilmiy Menejment maktabining eng ko'rinadigan va ehtimol eng yirik hissasi oddiy sabab - oqibatli baholash uchun judda murakkab vaziyatlarda obektiv qaror qabul qilishga imkoniyat beradigan muqobil modellarni ishlab chiqishdadir. Bunday modellarning ko'pi shunchalik murakkabki, har o'rta rahbar mustaqil ravishda ularni ishlatishga qodir emaslar. Biroq, modellar haqida ishonarli tasavvurning yo'qligi rahbarning sinash va hatolar usulini qo'llashga va tekshirilgan usullar qo'llashning o'rniga o'ylanmagan qabul qilishga olib keladi.

Modellashtirish

Model o'zi nima? Menejment ilmi ishlatadigan ayrim modellarni kompyutersiz amalga oshirish murakkab bo'lsa ham, modellashtirish konsepsiyasi oddiy. Shenonning tarifiga binoan: «Model - bu obektni, tizimni yoki g'oyani butunlikning o'zidan farqli malum bir shaklda taqdim etilishi». Masalan, tashkilot sxemasining uzi uning tuzilishini ifoda etadigan modeldir. Ushbu kitobda tavsiflangan hamma Menejment nazariyalari tashkilot yoki uning qandaydir kichik tizimi ishlash modelining mohiyatidir. Siz ko'p o'tmay modellarning ko'p boshqa sizga tanish bo'lgan misollari borligiga ishonch hosil qilasiz.

Model qo'llanilayotgan real hayotiy vaziyatni soddalashtirishni uning asosiy xususiyati deb hisoblasa bo'ladi. Model shakli kamroq murakkab bo'lgani va ishga tegishli bo'lmagan real hayotda muammoni xiralashtiradigan malumotlar yo'q bo'lib ketadigani uchun, model rahbarning uning oldida paydo bo'layotgan muammolarni tushunish va hal etish qobiliyatini oshiradi. Model shuningdek rahbarga o'z tajribasini va mulohaza qilish qobiliyatini ekspertlar tajribasi va mulohaza qilish qobiliyati bilan mujassamlashtirishga yordam

beradi.

Modellashtirish zarurati

Real hayot bilan to'g'ridan - to'g'ri o'zaro munosabatda bo'lish o'rniga model ishlatishni shart qiladigan bir necha sabablar mavjud. Ularga ko'p tashkilot vaziyatlarning tabiiy murakkabligi, real hayotda zarur bo'lganda ham ilmiy tajribalarni o'tkazishning imkoni bo'lmasligi, va rahbariyatning kelajakka qarashi taalluqlidir.

Murakkablik. Hamma Menejment maktablaridek Menejment ilmi ham real olamning tashkilot muammolarini hal etishda foydali bo'lishga intiladi. Insonning model yordamida reallik bilan o'zaro munosabatda bo'lganida qobiliyatlarining oshishi g'alati ko'rinishi mumkin. Ammo bu shunday, chunki tashkilotning real hayoti nihoyatda murakkabdir va muayyan muammoga taalluqli o'zgaruvchan miqdorlarning faktik soni har bir kishining qobiliyatidan ancha ortiq bo'lishidir, va real hayotni modellash — tirish yordamida soddalashtirib uni anglash mumkindir.

Ilmiy tajriba o'tkazish. Muammolarni hal etish alternativ variantlarini sinab ko'rishi va tajribada tekshirishi maqul bo'lgan Menejment vaziyatlar ko'p uchraydi. Albatta, rahbarlar yangi mahsulotga avvaldan uning ko'zlaganday ishlashi va istemolchilar tomonidan qabul qilinishini tajribada aniqlamasdan turib million dollarlarini tikishi noto'g'ri bular edi. Real hayot sharoitida muayyan tajribalar o'tkazilishi mumkin va shartdir. «Boing» firmasi yangi samolyotni, «Nissan» yangi avtomobilni, «Ay Bi Em» yangi kompyuterni loyihalashtirayotganda ular har doim namunani ishlab chiqib, uni real sharoitda tekshirishadi va undan keyingina bugun keng ko'lamli ishlab chiqarishni boshlaydilar. Lekin, bunday ko'rinishdagi to'g'ridan — to'g'ri tajriba o'tkazish qimmat bo'lib vaqt talab qiladi. Tasavvur qilingki, agarda «Djeneral Elektrik» firmasi aslini olganda firma muhandislari tomonidan faqat potensial takomillashtirishlar deb o'ylab topgan mingta qismlarni ishlab chiqarib sinab ko'rganda avtomobil qanday qiymatga ega bo'lar va undagi yangiliklar qancha kam bo'lar edi. Va bunday holatda modellar yordam beradi.

Qaror qabul qilish kerak bo'lgan, lekin real hayotda tajriba o'tkazish mumkin bo'lmagan behisob tang vaziyatlar mavjud. Masalan, «Folksvagen» firmasi AQShda ishlab chiqaruvchi korxona qurishga qapop qilganda, ungayetarli ish kuchi, maqul bo'ladigan soliq solish shartlari mavjud va zarur materiallar qilishda va tayyor avtomobillarni yuklab junatishda iqtisodiy jihatdan qulay joyni tanlashga to'g'ri keldi. Unga keyin, «Rebbit» modelining ko'p minglab qismlarini yig'ish navbatini aniqlash, zavodning o'zi qay bir qismlarni ishlab chiqarishi, qay birini esa sotib olishi mumkinligini bilib olish, har bir qismning zarur zahira darajasini belgilash to'g'ri keldi. Malumki, firma bu muammolarni tajriba sifatida har bir imkoni bor joyda bir necha loyihalar bo'yicha zavod qurib hal qila olmasdi.

1.5. Menejmentning kelajakka yo`naltirilganligi

To`g`ridan - to`g`ri tajriba o`tkazish mumkin bo`lmaganday, mavjud bo`lmagan va hech qachon bo`lmaydigan hodisani kuzatish mumkin emas. Ammo, ko`p rahbarlar faqat real va xis qiladigan narsani ko`rishga, va bu, natijada, ularning qandaydir ko`rib bo`ladigan narsaga qayrilishida ifodalanishi shart. Modellashtirish - bugungi vaqtga kelib kelajakni variantlarini ko`rishning va alternativ qarorlarning potensial oqibatlarini obektiv solishtirishga imkon beradigan aniqlashning yagona tizimlashtirilgan usul. Devid B. Xers takidlashicha:

«Rahbar mavjud eng yaxshi alternativani o`z resurslarini taqsimlash, o`zi va boshqalar uchun harakatlar navbatini belgilashga, yangi odamlar va material resurslarni jalb etish uchun tanlab olishi kerak. Buning uchun u qisqa va uzoq muddatli kelajakda qarorlarning oqibatlari paydo bo`ladigan muhit xususiyatlari va barqarorligi tarifiga ishonishi kerak. U bunday bir paytning o`zida muqarrar va oldindan aytib bo`lmaydigan muhitning butun noaniqligini tasavvur qilishi kerak».

Bopshqaruv ilmining modellari yuqori darajada bu maqsadlarga moslashgan va kuchli tahliliy vosita sifatida murakkab vaziyatlarda qapop qabul qilish bilan bog`liq ko`p muammolarni hal etishga imkon beradi.

Modellar turi. Zamonaviy tashkilotlar tomonidan keng qo`llanilayotgan modellar va ular yordamida hal etilishi kerak bo`lgan vazifalarni ko`rib chiqishdan oldin modellarning uch xilini qisqacha tariflab berish zarur. Gap fizik, ana`log va matematik modellar haqida ketayapti.

Fizik modeli. Fizik model obekt yoki tizimning kattalashtirilgan yoki kichiklashtirilgan tavsifi yordamida o`rganib chiqiladigan narsani ifoda etadi. Shennonning takidlashicha: «Fizik (bazan «portretli» deb ataladigan) modelning o`ziga xos xususiyati shundan iboratki, u malum manoda modellashtirilayotgan butunlik kabi ko`rinadi».

Fizik modellar misollari — zavodning chizmasidan nusxasi, uning faktik kichiklashtirilgan modeli, loyihachining malum bir masshtabda kichiklashtirilgan chizmasi. Bunday fizik model vizual qabul qilishni soddalashtiradi va muayyan bir uskuna uning uchun ajratilgan joyda fizik jihatdan joylasha olishini aniqlashga va bog`liq muammolarni, masalan, odamlar va materiallar harakatini tezlashtiradigan eshiklar joylashishi, hal etishga yordam beradi. Avtomobil va aviasion korxonalar har doim aerodinamik qarshilik kabi malum bir xususiyatlarni tekshirish uchun yangi transport vositalarining kichiklashtirilgan fizik nusxalarini tayyorlashadi. Model, aniq nusxa bo`la turib, o`zini ishlab chiqilayotgan avtomobil yoki samoletga ana`logik holda tutishi kerak, lekin bunda u ancha kam qiymatga ega bo`ladi. Shunday tarzda quruvchi kompaniya har doim ishlab chiqarishyeki mamuriy binoni yoki omborxonani qurilishini boshlashdan avval miniatyura modelini quradi.

1.6. Kursning mazmuni va vazifalari

Menejment kursining mazmunini iqtisodiyotni menejmentning, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va Menejment uslublari, Menejment texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o`rganish tashkil etadi. Menejment, Menejment faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, Menejment tizimiga tasir usullarini shakllantiradi, Menejment apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o`zini tutish hollarini umumlashtiradi. Iqtisodiyotni menejmentning nazariy va amaliy tomonlarini o`rganadi. Menejment nazariyasi Menejment faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko`rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida menejmentning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o`rganadi.

Menejmentning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o`tishga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar manaviy darajalarini o`stirish va boshqalarga qaratilgandir.

Uning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari quyidagilar:

- Menejmentning nazariy asoslarini o`rganish;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida Menejmentning asosiy usullarini o`rganish va amaliyotga tadbiq qilish;
- Menejment faoliyati sohasida kasbiy mahorat bilimlarini egallash;
- Menejment tamoyillarini, funksiyalari haqida tushuncha berish;
- Menejment jarayonida kommunikasiyalar va ulardan foydalanish ko`nikmalarini hosil qilish;
- rahbarlik faoliyati bo`yicha kasbiy mahorat uslub va madaniyati haqida bilim berish;
- O`zbekiston respublikasi iqtisodiyotida Menejment tizimini o`rganish va taxlil qilish;
- xorijiy tajribalarni o`rganish, ularni taqqoslash asosida o`qitish, o`rgatish va b.

Menejment nazariyasi fani o`zining maqsad, vazifa, funksiyalaridan kelib chiqib, boshqa umumiqtisodiy, gumanitar, tabiiy, matematik fanlar bilan uzviy bog`liqlikda rivojlanadi. Fanni uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, menejment, bozor nazariyasi fanlari belgilaydi. Bundan tashqari, sosiologiya, psixologiya, personalni menejment, ekonometrika, tarmoq iqtisodiyoti kabi fanlar bilan a`loqadordir. Chunki Menejment asosan kishilarni, jamiyatni menejment bo`lganligi uchun, mehnatni tashkil etish, ishchi o`rinlarini, shart-sharoitlarini yaratish, belgilangan vazifalar bajarilishi yuzasidan nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholashda samaradorlik ko`rsatkichlarini qo`llash, qolaversa, Menejmentda rahbar psixologiyasi, madaniyati o`ziga xos uslubiga ega bo`lishligini taqozo etish va ularni o`rganish menejment nazariyasi fanini yuqoridagi ko`rsatilgan fanlar bilan bog`liqlikda, birgalikda rivojlanishiga asos bo`ladi.

Xulosa

Menejment insonlarni ongli mehnatga, tadbirkorlikka qiziqtirish, ishga masuliyatligini nazorat qilish, ularni bilim va ko'nikmalarini faoliyatga ijobiy tasir ko'rsatishini taminlash rag'batlantirishni tashkil etishdir. Bu fanni predmeti ham xo'jalik yuritishning barcha bo'g'inlarida menejmentni tashkil etish shakllari, uslublarini ifoda'lovchi nazariy va amaliy tamoyillari majmuidan iborat. Menejmentni usullarini puxta egallagan, qo'llay biladigan rahbar shu faoliyatni samarali menejmentda nafaqat ishlab chiqarishda qolaversa, butun iqtisodiyotni rivojlanishida katta tasir ko'rsatadi. Bugungi kunning eng muhim vazifasi deb takidlaydi Prezidentimiz Islom Karimov "hayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, Menejmentda, respublika miqyosida, viloyat, tuman, qishloq va mahallalarni menejmentda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda masuliyatni o'z zimmasiga oladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, imoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iborat".

Tayanch iboralar

Menejment nazariyasi, Menejment muammolari, bozor iqtisodiyoti, vazifa, tashkiliy-texnikaviy Menejment, ijtimoiy-iqtisodiy Menejment, Menejment mehnati, izlanish usullari, bilish uslubi, Menejment uslublari.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash: A ustundagi xar bir atamaga B ustundagi tarifni tanlang. Natijani birgalashib muxokama qiling.

A	B
Bozor	a) dialektik, aniq, tarixiy, tizimli joylashish, tizimli taxlil va boshqalar
Bozor maqsadi	b) ijtimoiy va tabiiy fanlar
Marketing	v) Menejment qonunlarini, asoslarini va munosabatlarini o'rganish
Menejment	g) faoliyatning maxsus turi, insoniy bilimlar soxasi, Menejment vazifasi
Menejer	d) malum insonlar katlami, Menejment ishlarini amalga oshiruvchi ijtimoiy qatlam
Menejment predmeti	e) a'loxida bozor munosabatlari xamda ishlab chiqarish va istemolchini bog'lovchi axborotlar oqimi majmui
Tovar	j) bozor iqtisodiyotini menejment uchun kerak bo'lgan biror maqsadga yo'naltirilgan xarakatlar-ning asos va nazariyalarini qayta ishlash va shakllantirish
Menejmentning asosiy vazifasi	z) istemolchi talablariga javob beruvchi ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodni yaratish
Fanning usuli	i) tovar xaridorlarining majmui
Menejment va boshqa fanlar	k) zarurat yoki extiyojni qondira oladigan barcha narsalar

Variantlarni tanlash: Berilgan savolga javob variantlarini tanlang, sheriklaringiz bilan muxokama qiling va tanlangan javobingizni asoslang.

1. Menejment moxiyati quyidagilardan iborat:
 - a) qo'yilgan maqsadga erishish;
 - b) bu Menejment haqidagi fan;
 - v) bu vazifa, faoliyat turidir;
 - g) bu inson bilimlari soxasi.
2. Menejer bilan tadbirkor o'rtasida qanday farq bor?
 - a) menejer - bu tadbirkor;
 - b) menejer - bu Menejment faoliyatini amalga oshiruvchi inson;
 - v) menejer - yangi ish tashkilotchisi;
 - g) menejer - tavakkal qila oladigan inson.
3. Menejment predmeti, fan sifatida -
 - a) Menejment munosabatlari va uslublari, jixatlari va qonunlarini o'rganadi;
 - b) odamlarda o'zini-o'zi kamolgayetkazishiga intilishini tarbiyalaydi;
 - v) odamlarni menejmentni o'rgatadi;
 - g) biror maqsadga yo'naltirilgan nazariya va tamoyillarni ifodalaydi.
4. Menejment mazmunini ifoda'lovchi eng muxim bo'limni aniqlang:
 - a) Menejment tizimi va tashkiliy funksiyalarni o'rganadi;
 - b) kommunikasiya va axborot muammolarini o'rganadi;
 - v) Menejment tamoyillarini ishlab chiqadi;
 - g) Menejment qarorini kabul qilish uslubiyatini ishlab chikadi.
5. Menejer qanday yangi bilimlarni egallashi kerak?
 - a) matematik modellashtirish;
 - b) marketingni, tavakkalchilik qonunlari, Menejment, xo'jalik huquqlari, ruxshunoslik;
 - v) iqtisodiyot nazariyasi, statistika;
 - g) mehnat sosiologiyasini.

Nazorat savollari

1. Menejment tushunchasi, uning moxiyati va maqsadi nimalardan iborat?
2. Menejment nazariyasi fanining predmeti, qanday izlanish uslublari mavjud?
3. Menejment subekti va obekti nima?
4. Menejmentning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari nimadan iborat?
5. "Menejment nazariyasi" kursining vazifalari va boshqa iqtisodiy fanlar

bilan birgalikda rivojlanishini asoslang?

2-BOB. MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI. MENEJMENTGA ASOSIY MUNOSABATLAR

- 2.1. Qadimgi amaliyot - yangi fan.**
- 2.2. Menejmentning fan sohasi kabi evolyusiyasi.**
- 2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar.**
- 2.4. Axloq fanlarining rivojlanish maktabi.**
- 2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar.**
- 2.6. Menejment nazariyasi asoschilari.**

2.1. Qadimgi amaliyot - yangi fan

Bu bob, Menejment tafakkuri evolyusiyasining tarifini uz ichiga olgan: Menejment tizimlangan ilm-fan va kasb-hunarga shakllanishidan avval, u kanday rivojlanganligi kursatilgan. Menejmentni samarali kilish uchun, hech qanday universal usullar yoki qat'iy tamoyillar yo`qligini bilish, hali oldimizda turibdi. Ammo, shunday yondashuvlar mavjudki, ular raxbarlarga tashkilot maqsadlarini samarali ravishda amalga oshirish ehtimolini orttirishga yordam berayapti. Keyinchalik bayon kilingan yondashuvlarning har biri bizning boshkaruv va tashkilotni tushunibyetishimizga sezilarli darajada uz hissasini qushgan. Shunday qilib, bu bobni keyinchalik kator masalalarni ancha jiddiy va batafsil ravishda kurib chikishning kirish qismi va shuningdek, boshkaruvga bulgan karashlarning kiskacha tushunchasi deb xisoblash mumkin.

Agar tashkilot muvaffaqiyatga erishmoqchi bo`lsa, Menejment funksiyalari bajarilishi shart. Menejment amaliyoti tashkilotlarga o`xshash eski, bu esa, uning xaqiqatan ham qadimligini anglatadi. Sanasi eramizdan avvalgi uch minginchi yillarni ko`rsatuvchi loydan qilingan taxtachalarda, qadimgi Shumeriyaning savdo-sotikka oid bitimlari va konunlari to`g`risida malumotlar yozilgan, bu esa, uyerda Menejment amaliyoti mavjud bo`lganligining aniq isbotidir. Arxeologik qazilmalarga karab, bundan xam qadimrok tashkilotlar borligini ko`rsa bo`ladi: hatto tarixdan ilgari insonlar tashkillangan guruxlar bo`lib yashaganlar.

Ammo, qadimgi Menejment kabi qadimgi tashkilotlar ham, bizning kitobimizda yoritilganlardan juda ham farqlanadi. Menejment faoliyatning mustakil sohasi deb, faqatgina yigirmanchi asrda tan olingan. Keyinroq, biz qisman bo`lsada, buning sabablarini yoritishga harakat kilamiz. Hozir esa, tashkilotlarning rivojlanishi va ularni menejment tarixida, ular qadimda qanday bo`lganliklarini ko`rsatish uchun, qiskacha to`xtalib o`tamiz.

Qadimda yirik tashkilotlarning ro`yobga kelishi ular Menejment darajalarini ajrata olish mumkin bo`lgan rasmiy tuzilmaga ega bo`lganliklarini aniq ko`rsatadi. Vavilon osma bog`lari, Machu Pikchu ink shahri va Misr piramidalari faqat muvofiqlashtirilgan, tashkillangan tirishishlar natijasidagina olamda paydo bo`lgan. Iso tug`ilishidan ancha oldin yirik siyosiy tashkilotlar

ham mavjud bulgan. Aleksandr Velikiy davridagi Makedoniya, Forsiya va keyinroq Rim Osiyodan Evropagacha yoyilgan. Bu tashkilotlar rahbarlari - qirollar va generallar edi. Albatta, mavjud bo'lgan tashkilotlar faoliyatini taminlashga yordam bergan leytenantlar, g'alla omborlari asrovchilari, podachilar va ish nazoratchilari, xududlar gubernatorlari va g'aznachilar ham bo'lgan.

Yillar o'tdi, bazi bir tashkilotlarni menejment ancha aniq bo'la boshladi va murakkablashdi, tashkilotlarning o'zi esa, borgan sari kuchli va borgan sari barqaror bo'la boshladi. Bunga yuzlab yillar mavjud bo'lgan Rim imperiyasi yaxshi misol bo'ladi. General va ofiserlardan iborat aniq Menejment tuzilmasiga, armiyalarining diviziyalarga bo'linishiga, rejalashtirishga va intizomga ega bo'lgan Rim legionlari, yomon tashkillangan Evropa mamlakatlari, O'rta Sharq davlatlari ustidan g'alaba marshi bilan o'tishdi. Bosib olingan hududlar, Rimga bo'ysingan generallar Menejmentiga berilgan, Rim bilan a'loqani tezlashtirish uchun yo'llar qurilgan. A'loqa, biz buni xali ko'ramiz, - bu tashkilot muvaffaqiyatining eng muhim tarkibiy qismidir. Hozir xam, ayrim joylarda ishlatilayotgan mashhur yo'llar imperator foydasiga soliq va to'lovlar yig'ishga yordam bergan. Va undan ham muhimi, agar maxalliy aholi yoki maxalliy mamuriyat rim Menejmentiga qarshi bosh ko'tarsa, yaxshi yo'llar mamlakat ichida joylashgan legionlarga, chetda joylashgan provinsiyalar bilan tezda bog'lanishga imkon bergan.

Zamonaviy Menejment ko'rinishlarining deyarli hamma turlari shakllarini shug'ullagan yirik qadimgi tashkilotlarda ko'rishimiz mumkin, ammo, umuman olganda, u vaqtdagi Menejment xarakteri va tuzilmasi bugungidan farqlanadi. Masalan, raxbarlar va norahbarlar orasidagi mutanosiblik ancha kamroq bo'lgan, o'rta bo'g'indagi raxbarlar kamroq bo'lgan. Oldingi tashkilotlar muhim qarorlarning deyarli barchasini o'zlari qabul qiladigan yuqori bo'g'indagi rahbarlarning kam sonli guruxlariga ega bulishga intilganlar. Raxbarlik ko'pincha bir odam tomonidan amalga oshirilar edi, bu esa bir aktyor teatriga o'xshar edi. Agar Menejmentning yuqori darajasidagi shaxs (bu esa deyarli har vaqt erkak kishi bo'lgan) Yuliy Sezar yoki Adrian kabi yaxshi lider va xukmdor bo'lsa, unda hamma narsa birmuncha silliq o'tar edi. Hokimiyatga Neronga o'xshash noshud rahbar kelganda, hayot zim-ziyoga aylanishi mumkin edi.

Tarixda bizning vaqtimizda boshqarilayotgan tashkilotlar kabi boshkarilgan tashkilotlarga misollar bo'lgan. Bunga Rim katolik cherkovi yorqin misol bo'ladi. Oddiy tuzilma: papa, kardinal, arxiepiskop, yepiskop va prixodskoy svyashennik. Bu xristianlik asoschilari tomonidan belgilab berilgan tuzilma xozirgi paytda ham muvaffakiyatli ravishda ishlab turibdi va bugun paydo bulgan ko'p tashkilotlar tuzilmasiga Karaganda ancha «zamonaviydir». Balkim bu - ayrim amaliy tashkilotlar xam, butun xalqlar ham paydo bo'lib yo'q bo'layotgan bir paytda Rim katolik cherkovining ko'p asrlar davomida gullaganining muhim sababi bo'lsa kerak. Zamonaviy xarbiy tashkilotlar ham

ko'p tomonlama juda ham qadimgi Rim tashkilotlariga o'xshaydi. Ammo, umuman, kadimdagi Menejment va tashkilotlar sezilarli darajada zamonaviylardan farq qiladi.

Eski va zamonaviy tashkilotlarni taqqoslash

Eski tashkilot	Zamonaviy tashkilot
Yirik tashkilotlarning kam soni, gigant tashkilotlarning yo'qligi	Favqulodda qudratli tashkilotlarning ko'p sonliligi, tijorat va notijorat
Raxbarlarning nisbatan ko'p bo'lmagan soni, o'rta bo'g'inli raxbarlarning amalda yo'kligi	Raxbarlarning ko'p sonliligi, o'rta bo'g'inli rahbarlarning ko'p sonliligi
Boshkaruv ishi noMenejment faoliyatidan ko'pincha ajralmagan va bo'linmagan	Menejment guruhlarini aniq tavsiflangan. Menejment ishi noMenejment ishidan aniq idrok qilinadi va ajratiladi
Tashkilotda rahbar lavozimini egallash va ko'pincha tug'ilish xuquqi bo'yicha yoki kuch ishlatish yo'li bilan	Tashkilot uchun muhim qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega bo'lgan ko'p sonli kishilar
Buyruq va intuisiyaga etibor berish	Jamoa ishiga va oqilonalikka etibor berish

Garchi tashkilotlar dunyo qancha mavjud bo'lsa, deyarli shuncha mavjud bo'lsada, xali hech kim XX asrgacha tashkilotlarni qanday qilib tartibli ravishda menejment ustida o'ylab ko'rmaganga o'xshaydi. Insonlarni tashkilotlarni menejment emas, balki ulardan foydalanib ko'proq mablag' orttirish, kuchli siyosiy xukmronlikka ega bo'lish qiziqtirgan. Xatto tashkilotni samarali menejmentdan kelib chiqadigan pragmatik ko'rinishdagi manfaat ham Menejment usullariga va vositalariga astoydil qiziqish uyg'ota olmagan. XX asr boshlarida Robert Ouen ko'p vaqtini boshqa insonlar yordamida tashkilot maqsadlariga erishish muammolariga bag'ishladi. U ishchilarga durust uy-joy berdi, ishchilarni ochiq-oydin va adolatli baholash tizimini ishlab chiqdi va yaxshi ishi uchun ko'shimcha ish haqi bilan moddiy rag'batlantirishni rivojlantirdi. Bu o'z vaqti uchun nixoyatda zo'r bo'lgan novatorlik islohotlar rahbarlik rolini va voqelikni inson idrok qilishi mohiyatiga noyob ravishda shiddat bilan kirib kelishi bo'ldi. Insonlar «bu ajoyib ijtimoiy tajriba»ni o'z ko'zlari bilan ko'rish uchun uning Shotlandiyaning Nyu Lanark shahridagi fabrikasiga kelishar edi. Ammo, fabrika g'oyat katta daromad keltirishiga qaramay, boshqa ishbilarmonlar Ouenning islohotlarida aqli rasolik ko'rishmagan. Bizning bilishimizcha, o'larning xech biri undan o'mak olmagan.

Boshkarishga tizimlashtirilgan qarash

Menejmentga birinchi qiziqish 1911 yilda kuzatilgan. Xuddi o'sha paytda Frederik U. Teylor o'zining ananaviy ravishda Menejmentni ilm va tadqiqotning mustakil sohasi deb tan olinishining boshlanishi deb hisoblangan «Ilmiy boshkaruvning tamoyillari» degan kitobini nashr etdi. Albatta, tashkilot

maksadlariga unumli ravishda erishish uchun uni tizimlashtirilgan holda boshkarish tushunchasi darxol paydo bulmagan. Bu konsepsiya uzoq muddat mobaynida, XIX asrning urtalaridan boshlab asrimizning 20-yillarigacha rivojlanib kelgan. Menejmentga dastlabki qiziqishning asosiy kuchi bulib Angliyada boshlangan sanoat revolyusiyasi bo`lgan. Ammo, Menejmentning o`zi tashkilotning rivojlanishiga va muvaffakiyatiga jiddiy hissa qo`shadi degan g`oya ilk bor Amerikada paydo bo`ldi.

Bir necha omillar zamonaviy Menejmentning vatani bo`lib nimaga aynan Amerika bo`lganini tushunishga yordam beradi. Xatto XX asr boshida Qo`shma Shtatlar inson o`zining kelib chiqishi, millati bilan bogliq bo`lgan kiyinchiliklarni o`zining omilkorligini namoyon qilibyengib chiqqan amaldagi yagona mamlakat edi. O`z taqdirini yaxshilashga intilgan millionlab yevropaliklar XIX asrda Amerikaga ko`chib kelishdi, bu esa mehnasevar insonlardan iborat bo`lgan g`oyat katta ish kuchi bozorini tashkil etdi. Qo`shma Shtatlar paydo bulganidan boshlab talim olishni xoxlagan barcha insonlar uchun talim g`oyasini jiddiy ravishda qo`llab kelgan. Talim biznesda har xil rollarni, shu jumladan, Menejmentni intellektuallik bilan bajarishga kobiliyatli insonlar sonining usishiga yordam berdi. Qurilishi XIX asr oxirida tugallangan transkontinental temir yullar Amerikani dunyodagi eng yirik yagona bozorga aylantirdi. Qiziq, o`sha paytda biznesda davlat Menejmenti deyarli mavjud emas edi. Aralashmaslik o`z biznesi rivojining boshlarida muvaffakiyatga erishgan tadbirkorlarga monopolistlarga aylanishlariga imkon berar edi. Bu va boshqa omillar yirik tarmoqlar, yirik korxonalarining tashkil topishini vujudga keltirdi, buning xammasi Menejmentning rasmiyatchilik usullarini talab qilardi.

Menejmentning fan, ilmiy tadqiqot sohasi sifatida paydo bo`lishi va shakllanishi, qisman, katta biznes ehtiyojlariga javob, qisman, sanoat revolyusiyasi davrida yaratilgan texnikanint afzalliklaridan foydalanishga urinish, qisman, ishni bajarishning eng samarali usullarini topish ishtiyoqida bo`lgan bir nechtagina qiziquvchan insonlarning yutug`i edi.

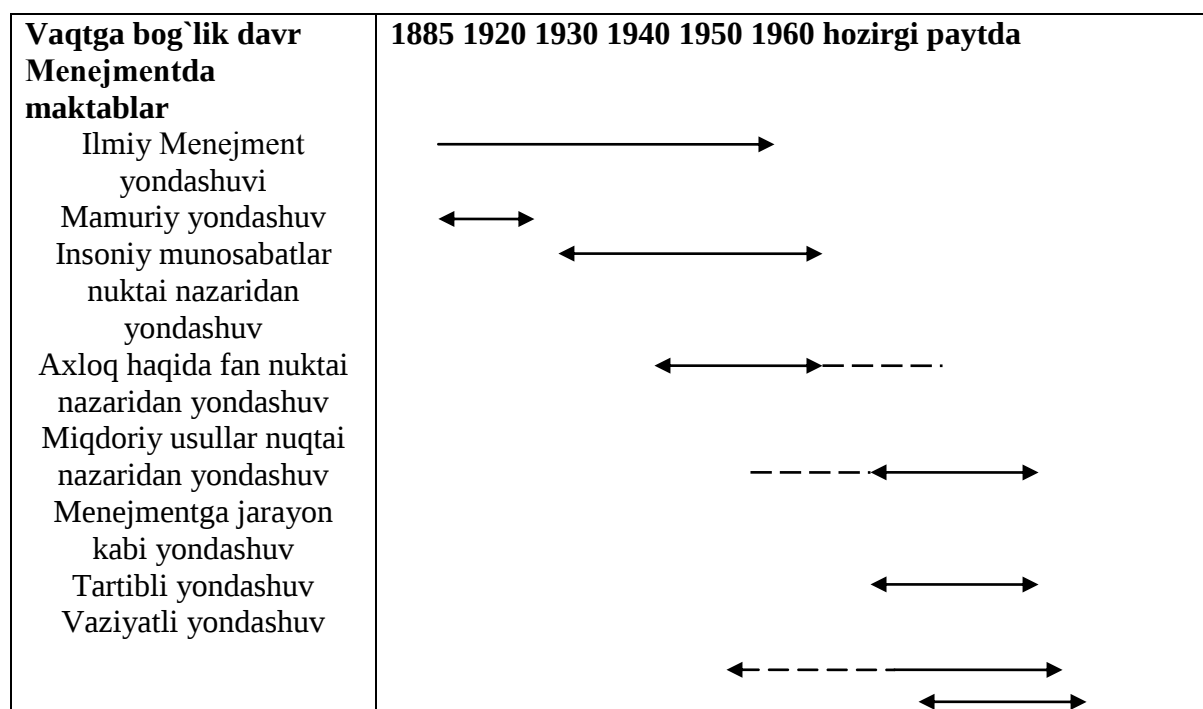
2.2. Menejmentning fan sohasi kabi evolyusiyasi

Menejmentning ilmiy fan kabi rivoji birin-ketin oldinga qo`yilgan qator qadamlardan iborat bo`lmagan. To`g`risi, bu - ko`pincha bir-biriga mos bo`lgan bir necha yondashuvlar edi. Menejment obektlari - bu texnika ham, insonlar ham edi. Demak, Menejment nazariyasidagi muvaffaqiyatlar Menejment bilan bog`lik bo`lgan matematika, muxandislik fanlari, psixologiya, sosiologiya va antropologiya kabi boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog`liq edi. Bu bilim sohalari rivojlanishiga qarab, Menejment sohasidagi tadqiqotchilar, nazariyachilar va amaliyotchilar tashkilotlarning muvaffaqiyatiga tasir qilgan omillar to`g`risida ko`proq bilib borishgan. Mutaxassislariga bu ilmlar nega oldingi nazariyalar amaliyotdagi tekshiruvlarga bardosh bera olmaganligini tushunishga hamda Menejmentga yangicha yondashuvlar topishga yordam

bergan.

Shu bilan bir paytda dunyo tez o'zgarishlar sahnasi bo'lib qolgan. Borgan sari ilmiy-texnik yangiliklar tez-tez va manoli bo'la bordi va hukumatlar biznesga o'z munosabatlarini qat'iyoq aniqdashni boshladilar. Shu va boshqa omillar Menejment tafakkuri vakillarini tashkilotga nisbatan tashqi a'loqalar borligini chuqurroq aniqdashga majbur etdi. Shu maqsad uchun yangi yondashuvlar ishlab chiqildi.

Menejmentga yondashuvlar. Xozirgi paytda Menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga jiddiy hissa qo'shgan to'rtta muhim yondashuv malum.



Menejmentning fan kabi evolyutfsiyasi

Menejmentda xar hil maktablarni ajratish nuqtai nazaridan yondashuv aslida to'rtta har xil qarashlarni o'z ichiga oladi. Buyerda Menejment to'rt xil nuqtai nazardan ko'rib chiqiladi. Bu ilmiy Menejment, mamuriy Menejment, insoniy munosabatlar va ahloq haqidagi fan hamda Menejment ilmi yoki miqdoriy usullar maktablaridir.

Jarayon kabi yondashuv Menejmentni o'zaro bog'liq bo'lgan Menejment funksiyalarining uzluksiz qatori sifatida ko'rib chiqadi.

*Tartibli yondashuv*da raxbarlar tashkilotni o'zgaruvchan tashqi muxit sharoitida har xil maqsadlarga erishishta qaratilgan insonlar, tuzilma, masalalar va texnologiya kabi o'zaro bog'liq bo'lgan elementlar majmui sifatida ko'rib chiqishlari lozimligi takidlanadi.

Vaziyatli yondashuv Menejmentning har xil usullari yaroqliligi vaziyat orqali aniqlanishiga etiborni jalb etadi. Tashkilotning o'zida kabi tashqi muxitda xam xar xil omillarning juda ham mo'lligi sababli tashkilotni menejmentning

yagona « eng yaxshi» usuli mavjud emas. Muayyan vaziyatda eng samarali usul deb ushbu vaziyatga ko`proq muvofiq bo`lgan usul hisoblanadi.

2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar

XX asrning birinchi yarmida to`rtta aniq farqlanadigan Menejment tafakkuri maktablari o`z rivojini topdi.

Turli yunalishlarning hissalari

Ilmiy Menejment maktabi
1. Vazifani bajarishda yaxshiroq usullarni aniqlash uchun ilmiy tahlilning ishlatilishi. 2. Vazifalarni bajarishda eng yahshi mos keladigan ishchilarni tanlab olish va ularning o`qishini taminlash.</li> <li>3. Vazifalarni samaradorli bajarishga zarur resursalar bilan ishchilarni taminlash.</li> <li>4. Unumdorlikni oshirish uchun moddiy rag`batlantirishni sistematik va to`g`ri ishlatilishi. 5. Rejalashtirishni va muloxaza qilishni ishning o`zidan ajratish.
Menejmentning klassik maktabi
1. Menejment tamoyillarini rivojlantirish. 2. Menejment funksiyalarini tariflash. 3. Butun tashkilotning Menejmentiga tizimlashgan yondashuv.
Insoniy munosabatlar maktabi va axloq fanlari maktabi
1. Qoniqqanlik va unumdorlikni oshirish uchun shaxslararo munosabatlar Menejmenti usullarini qo`llash.</li> <li>2. Xar bir ishchi o`z sa`lohiyatiga muvofiq to`la-to`kis ishlatilishi mumkin bo`lgan tarzda insoniy ahloq haqidagi fanlarning tashkilotni menejmentga va shakllantirishga qo`llanilishi.
Menejment fanining maktabi
1. Modellarni ishlab chiqish va qo`llash tufayli Menejmentning murakkab muomalalarini tushunishni chuqurlashtirish. 2. Murakkab vaziyatlarda qapop qabul qilayotgan rahbarlarga yordam sifatida miqdoriy usullarni rivojlantirish.

Xronologik tartibda ular quyidagicha sanab o`tilgan: Ilmiy Menejment maktabi, mamuriy maktab, psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi va Menejment fani maktabi (yoki miqdoriy maktab).

Shu yo`nalishlarning har birining eng qat'iy ishongan tarafdorlari o`z vaqtida tashkilotning maqsadlariga eng samarali ravishda erishishiga kalit topdik deb o`ylaganlar. Keyinroq o`tkazilgan tadqiqotlar va maktablarning nazariy topilmalarini amaliyotda qo`llashga muvaffakiasiz urinishlar Menejment savollariga ko`pgina javoblar ozgina vaziyatlardagina qisman to`g`ri bo`lganligini isbotladi. Shunga qaramay, bu maktablardan har biri ushbu soxaga muhim va sezilarli hissasini qo`shdi. Shu maktablar doirasida vujudga kelgan aniq konsepsiyalar va usullarni hattoki eng progressiv zamonaviy tashkilotlar ham xozirgacha ishlatishadi. Bizning maqsadimiz -Menejment tafakkurining evolyusion xarakterini baholashga yordam berish va ayrim usullar bir aniq vaziyatda muvaffaqiyatli bo`lsa, boshqa vaziyatda esa muvaffaqiasiz bo`lishi mumkinligini tushuntirish. Shuni tushunish kerakki, maktablar nazariya va amaliyot masalalarida kesishib o`tishadi va bir tashkilot doirasida siz shu

xamma munosabatlar elementlarini topa olasiz.

Ilmiy Menejment (1985 - 1920). Ilmiy Menejment F.U. Teylor, Frenk va Liliya Gilbret xamda Genri Gantt ishlari bilan chambarchas bog`liq. Bu ilmiy Menejment maktabining ijodkorlari kuzatish, o`lchashlar, mantiq va taxlil ishlatib ko`p qo`l operasiyalarini mukammallashtirish mumkin deb hisoblashgan, shuningdek, ularni samarali bajarishga erishishga xarakat qilganlar. Ilmiy Menejmentning birinchi uslubiy davri - ish mazmunini taxlil qilish va uning asosiy komponentlarini aniqlashdir. Masalan, Teylor inson turli o`lchovli belkurakda qancha temir ruda yoki ko`mirni ko`tara olishini g`oyat sinchkovlik bilan o`lchagan. Gilbretlar esa mikroxtrometrni ixtiro kilishdi. Ular uni kinokamera bilan birga ishlatib, anik operasiyalarda kandy xarakatlar bajarilishini va buning uchun kancha vaqt sarflanishini aniq bildilar.

Olingan malumotlarga asoslanib ular ortiqcha harakatlarni bartaraf qilish uchun ish operasiyalarini o`zgartirishgan va standart proseduralar va jihozlarni ishlatib ish samaradorligini oshirishga intilishgan. Masalan, Teylor shuni aniqladiki, agar ishchilar 21 funt (8,6 kg atrofida) sig`imli belkurak-kurakchalardan foydalanishsa, temir ruda va ko`mirning maksimal miqdori oshirib tashlanishi mumkin. Oldingi tizimga nisbatan bu fenomenal yutuqni berdi.

Ilmiy Menejment insoniy omili etiborsiz qoldirmasdi. Ishlab chiqarish samaradorligini va ishlab chiqarish xajmini oshirishda ishchilarni qiziqtirish maqsadida rag`batlantirishdan muntazam ravishda foydalanish shu maktabning muxim xissasi buldi. Shuningdek, ishlab chiqarishda qisqacha dam olishlar va muqarrar tanaffuslar imkoniyati ham ko`zda tutilgan edi, shu sababli, belgilangan topshiriqlarni bajarishga ajratilgan vaqt miqdori realistik va adolatli belgilangan edi. Bu raxbariyatga ishlab chiqarishning bajarilishi mumkin bo`lgan meyorlarini belgilashga imkoniyat bergan va kim belgilangan minimumdan oshgan bo`lsa, ularga kushimcha haq to`lanardi. Bu yondashuvda muhim element shuki, kim ko`p ishlab chiqarsa, o`sha ko`p taqdirlanardi. Ilmiy Menejmentga oid ishlar mualliflari xam o`zlari bajarayotgan ishlarga jismoniy va manaviy jihatdan mos keladigan insonlarni tanlashning muhimligini tan olardilar va ular, shuningdek, uqitishning ulkan axamiyatini takidlab o`tganlar.

Ilmiy Menejment, shuningdek, rejalashtirish va chuqur mulohaza qilish funksiyalarini ishlarni xaqiqatan bajarishdan ajratishni himoya qilgan. Teylor va uning zamondoshlari xaqiqatan Menejment bo`yicha ish - bu aniq mutaxassislik va, agar har bir ishchilar guruhi o`zi muvaffaqiyatli qiladigan narsaga etiborini mujassam esa, unda tashkilot umuman yutuqqa erishishini tan olganlar. Bu yondashuv ishchilar o`z ishlarini o`zlari rejalashtiradigan eski tizimga keskin qarama-qarshi edi.

Ilmiy Menejment konsepsiyasi keskin burilish bosqichi bo`lib qoldi, shu tufayli Menejment ilmiy tadqiqotlarning mustaqil sohasi kabi keng tan olindi. Birinchi bor omilkor raxbarlar va olimlar ilm-fan va texnikada foydalaniladigan usullar va yondashuvlar tashkilot maqsadlariga erishish amaliyotida xam

samarali ishlatilishi mumkinligini ko`rdilar.

Menejmentda klassik yoki mamuriy maktab (1920-1950). Ilmiy boshkaruv to`g`risida yozgan mualliflar uz tadqiqotlarini asosan ishlab chiqarish Menejmentiga bag`ishlaganlar. Ular Menejmentdan past darajada samaradorlikni oshirish ustida ishlashgan. Mamuriy maktabning vujudga kelishi bilan mutaxassislar tashkilot Menejmentini umuman mukammallashtirish uchun muntazam ravishda yondashuvlar ishlab chiqa boshlaganlar.

Teylor va Gilbret o`z faoliyatlarini oddiy ishchidan boshlashgan, va bu shubxasiz, ularning tashkilot bilan Menejment to`g`risidagi tasavvurlariga tasir etgan edi. Ulardan farqli ravishda, ko`prok klassik maktabi kabi tanish bo`lgan mamuriy Menejment maktabining mualliflari katta biznesda Menejmentning oliy bo`g`ini raxbarlari sifatida bevosita ish tajribasiga ega edilar. Ismi shu maktabning vujudga kelishi bilan bogliq bo`lgan va bazan menejmentning otasi deb atashadigan Anri Fayol ko`mir qazib oluvchi katta fransuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan.

Urvik Angliyada Menejment masalalari bo`yicha maslahatchi bo`lgan. A.K. Reyli bilan birgalikda ilmiy ishlarni yozgan Djeys D. Muni Alfred P. Sloun boshchiligida «Djeneral Motors» kompaniyasida ishlagan. Ilmiy Menejment nazariyasini yaratuvchilar kabi klassik maktabning tarafdorlari ham Menejmentning ijtimoiy jihatlarini to`g`risida unchalik tashvishlanmaganlar. Undan tashqari, ularning ishlari ilmiy uslubiyotga asoslanmagan holda malum darajada shaxsiy kuzatishlardan kelib chiqadi. «Klassiklar» tashkilotlarga porlok kelajak nuqtai nazaridan qarashga harakat qilardilar, va shuningdek, ular tashkilotlarning umumiy tavsiflarini va qonuniyligini aniklashga urinar edilar. Klassik maktabning maqsadi Menejmentning *universal tamoyillarin*, shu bilan birga u bu tamoyilarga amal qilish tashkilotni shubxasiz muvaffaqiyatga olib keladi degan g`oyaga asoslangan edi.

Bu tamoyillar ikkita asosiy javxalarga to`xtalib utadi. Ularning biri tashkilot Menejmentining oqilona tizimini ishlab chiqish edi. Biznesning asosiy tamoyillarini aniqlab, nazariyachi-«klassiklar» tashkilotni bo`linmalar va ishchi guruxlarga bo`lishning eng yaxshi usulini topishlariga ishonch hosil qilganlar. Ananaviy bu funksiyalar bo`lib, moliya, ishlab chiqarish va marketing hisoblanar edi. Bu bilan Menejmentning asosiy funksiyalarini aniklash ham chambarchas bogliqdir. Fayolning Menejment nazariyasiga asosiy qo`shgan hissasi - u Menejmentni universal prosess kabi ko`rib chiqdi, bu prosess rivojlantirish va tashkil qilish kabi bir nechta bir-biri bilan bog`langan funksiyalardan iborat edi.

Klassik tamoyillarining ikkinchi kategoriyasi tashkilot tuzilmasining tuzilishiga va ishchilarni menejmentga tegishli bo`lgan. Bunga misol bo`lib yakkaboshchilik tamoyili xizmat qilishi mumkin, shunga muvofiq inson faqatgina bitta boshliq tomonidan buyruq olishi va faqatgina unga buysinishi kerak. Misolda Anri Fayolning Menejment bo`yicha 14 ta tamoyillarining qisqacha bayoni keltirilgan, ulardan kuplari Fayol ularni birinchi bor tariflab

bergan paytdan beri sodir bo`lgan uzgarishlarga qaramay xozirgacha foydalidir.

Misol

Anri Fayolning menejment tamoyillari

1. *Mehnat taqsimoti*. Ixtisoslashtirish odatdagidek tabiiydir. Mexnat taqsimotining maqsadi shu tirishishda ishni kup hajmda va sifatliroq bajarishdir. Bu etibor va kuchlar yunaltirilgan maqsadlar soni qisqartirilishi hisobiga erishiladi.

2. *Vakolat va javobgarlik*. Vakolat bu buyruq berish huquqi, javobgarlik esa uning karama-qarshisining tuzuvchisidir. Qaerda vakolat berilsa, uyerda javobgarlik paydo bo`ladi.

3. *Intizom*. Intizom firma va uning ishchilari o`rtasida erishilgan bitimlarga bo`ysinish va xurmatni ko`zda tutadi. Intizomiy rasmiyatchilikni keltirib chiqaradigan firma va ishchilarni bog`lovchi bu bitimlarni o`rnatish indo`s triya raxbarlarining eng muhim vazifalaridan biri bo`lib qolishi kerak. Intizom adolatli qo`llaniladigan sanksiyalarni ham ko`zda tutadi.

4. *Yakkaboshchilik*. Ishchi buyruqlarni faqat bevosita bir boshliqdan olishi kerak.

5. *Yo`nalishning birligi*. Bir maqsad doirasida amalda bo`lgan har bir guruh yagona reja bilan birlashgan bo`lishi va bir rahbarga ega bulishi kerak.

6. *Shaxsiy manfaatlarning umumiylarga buysinishi*. Bir ishchining yoki ishchilar guruhining manfaatlari katta masshtabdagi kompaniya yoki tashkilotning manfaatlardan ustun kelishi mumkin emas.

7. *Xodimlarni mukofotlash*. Ishchilarning vafodorligini va madadini taminlash uchun ular o`z xizmati uchun adolatli ish haqi olishlari kerak.

8. *Markazlashtirish*. Mexnat taqsimoti kabi markazlashtirish ham odatdagidek tabiiydir. Biroq, markazlashtirishning tegishli darajasi aniq sharoitga bogliq xolda uzgaradi. Shuning uchun markazlashtirish va markazlashtirilmaslik o`rtasida to`g`ri mutanosiblik bo`lishi to`g`risida savol tug`iladi. Bu eng yaxshi joiz natijalarni taminlanadigan meerlarni aniqlash muammosidir.

9. *Skalyar zanjir*. Skalyar zanjir - bu rahbarlik lavozimlarida turgan shaxslar qatori. Bu zanjir eng yuqori lavozimdagi shaxsdan to past bo`g`in rahbarigacha cho`ziladi.

10. *Tartib*. Joy - xamma narsa uchun va hamma narsa o`z o`rnida.

11. *Adolatlik*. Adolatlik - bu yaxshilik va haqqoniyatlikning birikuvidir.

12. *Xodimlar uchun ish joyining barqarorligi*. Kadrlarning tez qunimsizligi tashkilotning samaradorligini pasaytiradi. Ish joyiga yopishib olgan o`rtacha raxbar, albatta, o`z ish joyiga yopishib olmagan va tezda ishdan ketadigan mashhur, istedodli menejerdan afzaldir.

13. *Tashabbus*. Tashabbus reja ishlab chiqish va uni muvaffaqiyatli amalga oshirishni taminlashni anglatadi. Bu tashkilotga kuch va energiya beradi.

14. *Korporativ ong*. Ittifoq - bu kuch. Bu esa xodimlarning uyg`unligi natijasidir.

Manba: Henri Fayol. *General and Indo`s trial Management* (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.

Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950). Ilmiy Menejment maktabi va klassik maktab psixologiya hali boshlang`ich xolatda bo`lgan paytda vujudga kelgan. Ko`pchilik XX asrning boshida Freydning o`sha paytdagi yangi beixtiyorlik konsepsiyasini jiddiy ravishda gumon ostiga olgan edi. Buning ustiga psixologiya bilan qiziqqanlar kamdan-kam Menejment bilan qiziqardilar va usha paytda inson ongi to`grisida mavjud bo`lgan kamchil bilimlar mexnat faoliyati muammolari bilan aslo bog`liq bo`lmagan edi. Demak, garchi ilmiy

Menejment va klassik yondashuv mualliflari inson omilining moxiyatini tan olsalar-da, ularning baxtlari adolatli to'lov, iqtisodiy rag'batlantirish va rasmiy funksional munosabatlarni o'rnatish bilan chegaralanardi. Insoniy munosabatlar uchun xarakter insoniy omilni tashkilot samaradorligining asosiy elementi sifatida to'la anglashga qodir bo'lmaslikka javoban tug'ildi. U klassik yondashuv kamchiliklariga reaksiya sifatida paydo bo'lgani sababli insoniy munosabatlar maktabi bazan *neoklassik maktab* deb ataladi.

Insoniy munosabatlar uchun xarakter. Menejmentda insoniy munosabatlar maktabini rivojlantirishda ikki olim - Meri Parker Follett va Elton Meyoni eng yirik nufuzli insonlar deb aytish mumkin. Ayni, miss Follett birinchi bo'lib menejmentni «boshqa shaxslar yordamida ish bajarilishini taminlash» kabi aniqlab berdi. Xotornda joylashgan «Uestern Elektrik» zavodida Elton Meyo tomonidan o'tkazilgan mashxur sinovlar Menejment nazariyasida yangi yunalishlar ochdi. Meyo shuni aniqladiki, ilmiy Menejment maktabining vakillari o'ylaganidek puxta ishlab chiqilgan ish operatsiyalari va yaxshi ish xaqi xar doim mexnat unumdorligining oshishiga olib kelmagan. Insonlar o'rtasidagi muomalalar vaqtida paydo bo'ladigan kuchlar raxbarning saixarakatlaridan ustun kelishi mumkin bo'lgan va tez-tez ustun kelgan ham. Bazan ishchilar raxbarning istagiga va moddiy rag'batlantirishga qaraganda ko'proq guruxlaridagi hamkasblarining tazyiqlariga javob berardilar. Abraxam Maslou va boshqa psixologlar tomonidan keyinrok o'tkazilgan tadqiqotlar bu hodisaning sabablarini aniqlashga yordam berdi. Maslou ko'zlashicha inson harakatining motivi bo'lib ilmiy Menejment maktabining tarafdorlari va izdoshlari hisoblaganlaridek, asosan, iqtisodiy kuchlar emas, balki pul yordamida faqatgina qisman va bilvosita qoniqtirilishi mumkin bo'lgan turli extiyojlar bo'lgan.

Shu xulosalarga asoslanib, psixologik maktab tadqiqotchilari, agar raxbariyat uz ishchilariga katta g'amxurlik kursasa, unda ish samaradorligining o'sishiga olib keladigan ishchilarning koniqarnlik darajasi ham o'sishi kerak deb taxmin qilganlar. Ular bevosita boshliqlarning samaraliroq harakatlarini, ishchilarga beradigan maslahatlari va ularga ishda kengrok muloqotda bo'lish imkoniyatlarini o'z ichiga olgan insoniy munosabatlarni menejment usullaridan foydalanishni tavsiya qilganlar.

2.4. Axloq fanlarining rivojlanish maktabi

Psixologiya va sosiologiya kabi fanlarning rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi ikkinchi jaxon urushidan so'ng ish joyidagi axloqni o'rganishni yukori darajada jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Axloqiy bexivioristik yo'nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida Kris Ardjiris, Lensis Laykert, Duglas MakGregor va Frederik Gersbergni birinchi navbatda eslatib o'tish mumkin. Bu va boshqa tadqiqotchilar ijtimoiy o'zaro tasirning, motivasiyalarning, xokimiyat xarakteri va obro'sining, tashkiliy tuzilmalarning, tashkilotlardagi kommunikasiyalarning, liderlikning, ish

mazmuni o'zgarishining va ish xayoti sifatining turli jihatlarini o'rganishdi. Biz ularning ishlari bilan tegishli mavzularga bog'liq holda keyingi boblarda tanishib o'tamiz.

Axloq fanlari maktabi eng avva'lo shaxslararo munosabatlarni yo'lga qo'yishda mujassamlangan insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi. Yangicha yondashuv yuqori darajada ishchiga o'z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni menejmentda axloq fanlari kosepsiyalarini qo'llash asosida anglashga yordam berishga intildi. Umumiy qilib aytganda, bu maktabning asosiy maqsadi bo'lib insoniy resurslarning samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirish edi.

Axloq yondashuvi shunchalik mashxur bo'ldiki, 60-chi yillarda Menejment sohasini u butunlay qamrab oldi. Oldingi maktablar kabi, bu yondashuv Menejment muammolarini «yagona eng yaxshi usul» bilan hal qilishni himoya qildi. Uning bosh postulati shundan iborat bulganki, axloq fanining to'g'ri ishlatilishi har doim ayrim ishchining kabi, butun tashkilotning ham samaradorligini oshirishga yordam beradi. Biroq biz buni kitobning so'nggi qismida ko'ramiz, ish mazmunini o'zgartirish va ishchining korxona Menejmentida ishtirok etishi kabi usullar faqat ayrim ishchilar uchun va ayrim vaziyatlarda samarali bo'ladi. Shunday qilib, bixevioristik yondashuvning ko'pgina muxim ijobiy natijalariga qaramasdan, u bazan uning tarafdorlari o'rganib chiqqan vaziyatlardan farq qilgan vaziyatlarda asossiz bo'lib qolgan edi.

Menejment fani yoki miqdoriy yondashuv (1950-hozirgi vaqtgacha). Matematika, sistematika, muxandislik fanlari va ular bilan bog'lik bo'lgan ilm sohalari Menejment nazariyasiga jiddiy hissa qo'shgan. Ularning tasirini ishni taxlil qilishda Frederik U. Teylor tomonidan ilmiy usulning qo'llanishida kuzatish mumkin. Biroq, ikkinchi jahon urushigacha Menejmentda miqdoriy usullaryetarli darajada qo'llanilmagan. Inglizlar nemislarning yopirilma xavo hujumlari vaqtida yo'q qilinishiga yo'l qo'ymaslik uchun o'zlarining cheklangan miqdordagi jangovar qiruvchi samolyotlari va xavo xujumiga qarshi mudofaa vositalaridan eng samarali ravishda foydalanish usulini qidirib topishlari kerak edi. Keyinchalik, ittifoqchilar desantini Evropaga tushirishni taminlash bo'yicha xarbiyyetkazib berishlarning samaradorligini maksimizasiyalash usulini qidirishga to'g'ri keldi. Operasiyalar tadqiqoti umumiy nomi ostida guruhlangan miqdoriy usullar shu muammoni va suvosti kemalari urushi hamda yapon portlarini minalash kabi muommalarniyechish uchun qo'llanilgan edi.

2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar

O'zining mohiyati bo'yicha, operasiyalar tadqiqoti - bu ilmiy tadqiqot usullarini tashkilotning operasiyalar bo'yicha muammolariga qo'llashdir. Muammo qo'yilgandan so'ng, operasiyalar tadqiqoti bo'yicha mutaxassislar guruhi vaziyat modelini ishlab chiqadi. Model - bu vokelikni ko'rsatish shaklidir. Odatda, *model* voqelikni soddalashtiradi yoki uni abstrakt ravishda

ko`rsatadi. Modellar murakkab voqelikni tushunishni osonlashtiradi. Masalan, yo`l kartasi joylarda fazoviy o`zaro nisbatlarni tushinishni yengillashtiradi. Bu model siz kerakli joygayetib borish ancha qiyin bo`lar edi. Sinov va xatolar usuliga tayanishga to`g`ri kelardi. Xuddi shunday operasiyalar tadqiqotida ishlab chiqilgan modellar ham ko`rib chiqiladigan o`zgaruvchilar sonini menejment imkoni bo`lgan miqdorgacha qisqartirib murakkab muammolarni soddalashtiradi.

Modelni ishlab chiqqandan keyin o`zgaruvchilarga *miqdoriy* qiymatlar beriladi. Bu xar bir o`zgaruvchini va ular orasidagi nisbatni obektiv holatda taqqoslashga va tarflashga imkon beradi. *Menejment fanining* muhim tavsifi - bu og`zaki mulohazalar va tarifiy tahlillarni modellar va sonli qiymatlar bilan o`zgartirishdir. Extimol, miqdoriy usullarning Menejmentda qo`llanishiga kompyuterlarning rivojlanishi eng kuchli turtki bo`ldi. Kompyuter, operasiyalar tadqiqotchilariga voqelikka juda ham yaqinlashadigan va, demak, juda aniq bo`lgan yanada murakkablashib boradigan matematik modellarni yaratishga imkon berdi.

Miqdoriy yondashuvning tasiri. Menejment fanining yoki miqdoriy yondashuvning tasiri bixevioristik yondashuv tasiridan ancha kamroq edi, chunki, qisman, rahbarlarning ko`pchiligi har kuni operasiyalar tadqiqoti predmeti bo`lgan muammolarga qaraganda inson axloqi va insoniy munosabatlar muammolariga ko`proq duch keladi. Bundan tashqari, 60-chi yillargacha ozgina rahbarlarning murakkab miqdoriy usullarni tushinish va ularni qo`llash uchun yetarli talimi bo`lgan. Ammo, xozirgi vaqtda bu vaziyat tez o`zgarayapti, chunki ko`pdan-ko`p biznes maktablari miqdoriy usullar va kompyuterlarni qo`llash kurslarini taklif etishayapti.

2.6. Menejment nazariyasi asoschilari

Menejment nazariyasini asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Menejment nazariyasining tarixan dastlabki yo`nalishi "klassik" (ananaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta. Teylor xizmat pog`onasining barcha darajalarini AQShdagi Bestlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan Menejmentchisigacha bo`lgan lavozimlarni egallagan. U birinchilar qarorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani menejmentga ilmiy yondoshishni qo`lladi. Uning "korxonani ilmiy menejment asoslari", "Menejmentni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari", "Sanoat korxonalarini mamuriy-texnikaviy tashkil etish" kabi mashhur asarlari xoriyda chop etilgan ishlab chiqarishni menejmentni ilmiy tashkil etish bo`yicha adabiyotlarning katta to`plamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional menejment zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko`rsatishga harakat qilgan tomonidan ishlangan sxemada o`lda-jo`lda, pala-partish ishlash

mumkin emasligi, har bir narsa oldindan qilingan, ishning barcha shartlari va usullari oldida aniq, belgilangan bo'lishi aks ettirilgan.

Teylor kishi aql-zakovatiga katta etibor bergan. Masalan, u korxona ustasi quyidagi to'qqiz sifatga ega bo'lishi kerakligini takidlagan:

1. Aql-zakovatga.
2. Malum malumotga.
3. Ish tajribasiga.
4. Odobga.
5. G'ayratga.
6. Ziyraklikka.
7. Xa'lollikka.
8. To'g'ri fikr yuritishga.
9. Yaxshi sa'lomatlikka.

Shu bilan birga Teylor bu sifatlarning barchasiga ega bo'lgan kishini topish juda mushkul ekanligini aytgan. Ko'pchilik faqat uchta sifatga ega bo'ladi - ular oddiy ish xaqi to'lanadigan ishga olinishi mumkin. Bu sifatlarning to'rttasiga ega bo'lgan kishi nisbatan ko'p xaq to'lanadigan ishga olinishi kerak. Beshta sifatni o'zida jam etgan kishini topish ancha mushkul, olti, yetti, sakkiz sifatga ega kishini topib bo'lmaydi. Agar yuqorida sanab o'tilgan to'qqiz sifatga ega bo'lgan kishi topilsa, uni usta lavozimiga emas, Menejmentchi lavozimiga qabul qilish lozim. Teylor ayniqsa ish joylarini tashkil etish. Ishlashning maqbul usullarini tanlash, aniq vazifalarni belgilash, kishilarni to'g'ri tanlash va ishga qo'yishga a'lohida ahamiyat berardi. U tomonidan ishlab chiqarishni menejment bo'yicha qator tavsiyalar ishlangan. Masalan, u menejment bo'yicha faoliyatning 8 ta vazifasini ajratib ko'rsatgan:

1. Ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi.
2. Chizmalar va qo'llanmalarni tuzish.
3. Vaqtni meyorlash va mehnatga xaq to'lash.
4. Intizomga rioya qilish.
5. Ish uslublarini belgilash.
6. Uskunalar ish tartibiga rioya qilish.
7. Uskunalarni tamirlash va saqlash.
8. Sifatni nazorat qilish.

Teylorning funksional Menejment tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanmasada, menejment jarayonini funksional taqsimlash g'oyasidan menejmentning tartibli (lineyniy) tizimidan ham foydalanadi. Teylor mamuriyat va taminlovchi ijtimoiy jihatlarni hisobga olish muhimligini takidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va menejmentning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida "sinfiy hamjihatlik"ni taminlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni Menejmentning eng muhim vazifalaridan biri deb hisoblagan. Teylor fikriga binoan, bunday vazifani faqat ilmiy jihatdan tashkil etilgan Menejment tizimi -

Menejment nazariyasigina hal etishi mumkin.

Teylorizm ilmiy Menejment harakatini boshlab berdi. Bu harakat AQShni qamrab olib, boshqa kapitalistik mamlakatlarga ham yoyildi. Teylor tizimi ilmiy Menejment rivojlanishi uchun asos bo`lib xizmat qildi.

Iqtisodiyotni menejment sohasining yana bir yirik nazariyotchisi-Garrington Emerson (1853-1931) edi. U “Unumdorlikning o`n ikki tamoyili” asarini yozib, bu asarda u birinchi bo`lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi. Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi.

1. Aniq belgilangan g`oya va maqsadlar.
2. Aqli rasoliq.
3. Asosli maslahat.
4. Qat'iy intizom.
5. Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat.
6. Markazlashtirish.
7. Tezkor, ishonchli, to`liq, aniq va doimiy hisob.
8. Meyor va tartib.
9. Sharoitni normallashtirish.
10. Operasiyalarni meyorlash.
11. Yozma standart qo`llanmalar.
12. Unumdorlik uchun rag`batlantirish.

O`z xulosalariga qo`shimcha qilib menejment uslubini bayon qilish bilan muallif klassik konsepsiyaga salmoqli xissa qo`shdi.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va menejment masalalarini o`rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866-1936) o`z diqqat etiborini menejmentning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilardan farqli G.Church tayyor qonun - qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini menejmentning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab berdi, Menejmentning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko`rsatib berdi. O`zining “ishlab chiqarishni menejment asoslari” kitobida u menejment vazifalarining quyidagi tasnifini bayon qilib bergan: loyixalashtirish, uskuna bilan taminlash, buyuruvchilik, hisob va amalga oshirish. G.Church kitobining ayrim nazariy qoidalar hozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir.

Ilmiy Menejment rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant (1861-1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qo`llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli xissa qo`yganlar. Shuningdek Menejment nazariyasiga Fransuz muxandisi Anri Fayol muhim xissa qo`shgan, u Menejment vazifalari maqbullashtirish - oldindan ko`ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan 1916 yilda uning “Umumiy va sanoat Menejmenti”, 1924 yilda “Mehnatni ilmiy tashkil etish” va “Ijobiy Menejment” asarlari chop etildi. Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini

menejmentning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat Menejment texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi o'sishida ham yangi bosqich bo'ldi. Ford ham Teylor singari kam harajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo'ygan bo'lsada, unga boshqa yo'l bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga a'lohida etibor bergan bo'lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga etibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari burjua Menejment nazariyasi rivojlanishining Menejment konsepsiyasi vujudga kelgan XIX-XX asrlar chegarasidan asrimizning 20-yillarigacha davom etgan davrni qamrab olgan birinchi bosqichi namoyondalaridir.

XX asrning 20-yillaridan Menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular menejmentning sosiologik va psixologik jihatlariga etibor berib, ularni ilmiy Menejment tarkibiga kiritdilar.

“Klassik” maktabga xos bo'lgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablarini soddalashtirilgan nuqtai nazaridan yondashish amerika Menejment nazariyasida yangi yo'nalish – “inson munosabatlari” maktabi vujudga kelishiga sabab bo'ldi. Bu yo'nalishning asoschilari - amerikaliklar E. Meyo, F. Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir.

Garvard universiteti professori E. Meyo “inson munosabatlari” nazariyasini ilgari surdi. Uning g'oyalarining mohiyati shundaki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillaryetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyo fikriga binoan ishlab chiqarish va Menejmentning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning malum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini qondirish yo'li bilan uni yanada unumli mehnat qilishi mumkin degan g'oyaga asoslangan.

Bu maktabning yana bir namoyondasi D. Mak Gregor Menejmentni tashkil etishga 2 xil yondashuv mavjud:

- majburlash va rag'batlantirish usullari;
- tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish.

Lekin bu nazariyaning asosiy jihati shundaki, “inson munosabatlari” maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jamiyat miqyosida emas, balki a'lohida korxona miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy ahvoliga majmuiy ravishda hal etilishi lozim bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiiy munosabatlari sifatida qaralgan.

“Emperik” (pragmatik) maktab Menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmning targ'ibot kiladi. U Menejmentning maqsadi - rahbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va aniq xatolarni o'rganishdan iborat, deb takidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni taxlil etish bilan shug'ullanish kerak deyidilar, albatta, tajriba

o'rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib Menejment ni shakllantirish mumkin emas "Emperik" maktabning eng yorqin namoyondalari - T. Draker, R. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o'tgan xorijiy Menejment maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o'rganilmaganligidir. Bu yangi yo'nalish "Ijtimoiy tizimlar" maktabi vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Uning eng taniqli namoyondalari D. March, G. Saymon, A. Etsioni va boshqalardir. "Ijtimoiy tizimlar" maktabi "inson munosabatlari" maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o'zaro bog'liq va o'zaro tasir ko'rsatuvchi omillar majmuidan iborat majmuiy tizim sifatida harab, inson bu omillarni biri deb hisoblaydi. Sosiologlarning katta guruhi sanoat sosiologiyasi sohasida taqiqot olib boradilar. "ijtimoiy tizim" maktabi o'zidan avvalgi maktablarga nisbatan keng ko'lamdagi muammolarni hal etishga, Menejment nazariyasini yaxlit holga keltirishga intiladi. Lekin Menejment nazariyasini tuzishga intilish uni hozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar "klassik" maktab namoyondalari nizolarni moddiy rag'batlantirish yoki jixozlash yo'li bilan, "inson munosabatlari" maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yo'li bilan hal qilishni taklif etgan bo'lsalar, "ijtimoiy tizimlar" maktabi tashkilotda nizolarning mavjud bo'lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi holat deb hisoblab asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb takidlaydilar.

50-yillarning boshida Menejment nazariyasi rivojlanishiga "yangi" maktab katta tasir ko'rsatdi. U Menejmentga aniq fanlar uslub va usullari - qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, dasturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. "Yangi" maktabning eng yorqin namoyondalari - R.Akkof, L.Kleyn, V.Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o'rganish rivojlanishi bilan bog'liqdir. Jarayonlarni o'rganish zaxiralar, resurslar taqsimoti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda rejalashtirishni menejmentni matematik modellashtirish bilan bog'liqdir. Keyinchalik "yangi" maktab tarkibida mustaqil fan - Menejment qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy Menejment rivojlanishining qisqa tavsifi Menejmentni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan da'lolat beradi.

"Yangi" maktab - bu "ijtimoiy tizimlar" maktabining mantiqiy davomidir.

Rossiyada Menejment fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va Menejment muammolariga bag'ishlangan o'nlab jurnallar, jumladan "Menejmentni tashkil etish", "Mehnatni tashkil etish", "Menejment texnikasi", "Xo'jalik va Menejment" kabi oynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va Menejment bo'yicha mutaxassislar asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921 yilda Markaziy mehnat instituti tashkil etildi.

Menejment nazariya va amaliyotiga katta xissa qoʻygan taniqli olim - Aleksey Kapitanovich Gastev (1882-1941) edi. Uning “qanday ishlamoq kerak?”, “Mehnatni meyorlash va tashkil etish” “Mehnat qoʻllanmalari”, “Madaniyat qoʻzgʻoloni”, “Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish” kitoblari nashr etildi. A.K. Gastev rahbarligi ostida MMI da mehnatni tashkil etishning yangi usullarini oʻrganish, loyixalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni oʻqitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish boʻyicha salmoqli ishlar amalga oshirildi. A.K.Gastev asarlari juda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir. Mehnatni ilmiy tashkil etish va Menejment fanining yana bir tashabbuskori - Platon Mixaylovich Korjensev (1881-1940). P.M. Korjensev 1923-1924 yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi azosi boʻlgan va “Pravda” gazetasida ishlagan. Bu yil davomida u “Mehnatni ilmiy tashkil etish”, “Tashkil etish tamoyillari”, “Vaqt uchun kurash”, “Oʻzingni oʻzing tashkil et” singari asarlarini yozdi. P.M.Korjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan maxsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan toʻgʻri foydalanish haqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va menejment nazariyasiga bu muammo boʻyicha tadqiqot olib borgan P.A. Popov, O.A. Ermanskiy va boshqalar ham salmoqli xissa qoʻshganlar.

Davlat va iqtisodiyotni menejment nazariyasining ayrim jihatlari sharqning iqtisodiy gʻoya rivjolanishiga xissa qoʻygan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Xos Xojib (XI-XII asr), Amir Temur, Ibn Xoldun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgandir.

Xulosa

- Menejment ilmining asoschilari F. Teylor, G. Emerson, G. Cherch va boshqalar boʻlganlar.

- Menejment nazariyasining asosiy ilmiy maktablaridan: “klassik Menejment maktabi”, “inson munosabatlari maktabi”, “ijtimoiy tizim” maktabi, “yangi” Menejment maktablari hisoblanadi.

- Oʻzbekistonda Menejment tizimi shakllanishi Menejment nazariyasi tajribasiga ega boʻlgan, qabul qilingan qonunlar va xuquqiy aktlar asosida amalga oshiriladi.

- Bozor infratuzilmasining rivojlanishi Menejmentning strategik vazifasi hisoblanadi.

Tayanch iboralar

Menejment nazariyasi klassiklari. Ilmiy menejment maktabi, menejment va klassik maktablar, insoniy munosabatlar maktabi, Menejmentning “emperik” maktabi, Menejment nazariyasining asoslari, Menejmentning “yangi” maktabi.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. A ustundagi har bir atamaga B ustundagi mos tarifni tanlang.

A	B
1. Menejment klassik maktabining nomoyondalari	a) R. Akkof, Kleyn V, Lyu va boshqalar menejmentga aniq fanlar apparatini va usullarini kiritishga harakat qilmoqda
2. Insoniy munosabatlar maktabining namoyondalari	b) E. Meyo, F. Rotlisberg, J. Muni, D. Mak Gregor va boshqalar
3. "Emperik" maktab namoyondalari	v) "Qanday ishlash kerak", "Mehnatni tashkil etish va normalashtirish", "Mehnat ko'rsatmalari"?
4. "Yangi" maktab namoyondalari	g) F. Teylor, G. Emerson, G. Cherch, A. Fayol, G. Ford, G. Gilberd, L. Urvik, M. Veber va b.
5. F.Teylorning eng mashhur asarlari	d) "MIT" "Tashkil etish tamoyillari", "Vaqt uchun kurash", "O'z-o'zini menejment" va boshqalar
6. A.K.Gastevning mashhur asarlari	e) "Menejmentni tashkil etish", "Mehnatni tashkil etish", "Menejment texnikasi", "Xo'jalik va Menejment"
7. P.I.Kerjensevning eng mashhur asarlari	j) "Korxonani ilmiy menejment asoslari", "Menejmentni ilmiy tashkil etishning usullari va tamoyillari
8. Rossiyada chop etiladigan Menejment savollari bo'yicha jurnal	z) E. Meyo, G.M. Emerson, G. Cherch, M. Muni, Akkof va boshqalar
9. "Unumdorlikning 12 tamoyili" asarining muallifi kim?	i) F. Rotlisberg, V. Lyus yoki G. MakGregor
10. Menejmentni tashkil etishga yondashuvning ikki usuli bor, deb kim davo qilgan?	k) P. Draker, O. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalar

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savollarga javob variantini tanlang. Kasbdoshlaringiz bilan nima uchun tanlaganingizni muhokama qiling.

1. "Menejmentning klassik maktabi" asoschilari kim?

- a) E. Meyo, D. Muni, G. Saymon
- b) A. Fayol, G. Cherch, G. Gant, F. Teylor
- v) P. Draker, R. Devis, D. Miller
- g) D. Maru, G. Saymon

2. Ularning qaysi biri qanday maktabga tegishli ekanligini aniqlang.
E. Meyo, D. Muni, G. Saymon, A. Fayol, G. Cherch, G. Gant, F. Teylor.
P. Draker, R. Devis, D. Miller, D. Maru, G. Saymon.

- a) klassik maktab
- b) "yangi" maktab
- v) "insoniy munosabatlar" maktabi

g) "empirik" maktab

3. Qaysi rus klassik olim Menejment bo'yicha "Qanday ishlash kerak" degan asarni yozgan?

- a) P.A. Popov
- b) O.A. Ermanskiy
- v) A.K. Gastev
- g) P.M. Kerjensev

4. "Vaqt uchun kurash" asarini muallifi kim?

- A) A.O. Ermanskiy
- b) P.M. Kerjensev
- v) A.K. Gastev
- g) G. Ford

5. "Unumdorlikning o'n ikki tamoyili" asarining muallifi kim?

- a) P.M. Kerjensev
- b) A.K. Gastev
- v) G. Emerson
- g) G. Ford

Nazorat savollari

1. Menejment nazariyasi klassiklari vujudga kelish jarayoni va shakllanish bosqichlari qanday kechgan?

2. Dastlabki davrlarda Menejmentni harbiy harakatlarga ega bo'lganligi qaysi xususiyatlari bilan ajralib turgan.

3. Menejmentni rivojlanishiga hissasini qo'shgan O'rta Osiyo allomalaridan kimlarni bilasiz?

4. Menejment fan sifatida shakllanishiga kim birinchi bo'lib hissa qo'shgan?

5. Menejment nazariyasi maktablarining qaysi turlari mavjud?

6. G.Emerson qanday nazariyani ilgari surgan?

7. "Insoniy munosabatlar" nazariyasining mohiyati nimalardan iborat?

8. Rossiya olimlarining Menejment fani rivojlanishiga qo'shgan xissasi?

9. Hozirda amal qilinayotgan jamiyatning rivojlanish bosqichida menejment nazariyasining ahamiyatli tomonlarini sanab o'ting.

10. Menejment nazariyasi va bozor iqtisodiyoti klassiklarining a'loqadorligi qay ahvolda?

3 - BOB. MENEJMENTGA SISTEMALI – VAZIYATLI YONDASHUV

3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ular tasnifi.

3.2. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida.

3.3. Menejmentda tizimli yondashuv.

3.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi.

3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ular tasnifi

Moddiy dunyo juda ko'p tizimdan tashkil topgan. Tizim so'zi grekcha bo'lib qonuniy jihatdan bir-biriga bog'langan ko'plab unsurlarning malum bir yaxlitligini ifodalaydi. Unsurlar - murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismidir.

Tizim nuqtai nazaridan qaranganda ishlab chiqarish axborot a'loqalari bilan birlashsa kibernetika tizimini tashkil etadi. Tizim unga kiruvchi va narsalarda ifodalanuvchi moddalar sifati va holati bilan karakterlanadi, boshqa tizimlar bilan o'zaro tasir natijasida mavjud bo'ladi, yani doimo harakatchan, o'zgaruvchan xususiyatga egadir.

Harakat - bu materiyaning mavjud bo'lish usulidir. Dunyoda harakasiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat, energiyani ifodalaydi.

Bizni o'rab turgan tabiat malum tizimni yoki birikmani, jismlar bog'liqligini tashkil etadi, buyerda jism deyilganda barcha moddiy xaqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarrachalarigacha tushuniladi.

Demak tizim - bu jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

Bog'liqlik - obektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Bog'liq mavjudligi tufayli dunyo hodisalarining betartib yig'indisi emas, balki qonuniy harakat jarayonidan iboratdir.

Tizimlar turli shakllarga ega bo'ladi. Turli-tuman bo'lishiga haramay, ularni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: texnikaviy, texnologik, biologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar.

Tizimning har bir turi o'zining aniq vazifalariga ega:

- texnikaviy tizim, uskunalar majmuining o'zaro bog'liq yig'indisidan iborat (bu korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridir);

- texnologik tizim qonun-qoida, meyor, standartlar yig'indisi, marketing xizmatidan iborat;

- tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonni amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, Menejment tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi.

Texnikaviy, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni menejmentning tashkiliy-texnikaviy jihatlarini taminlaydi.

- milliy xo'jalikning iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham

ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xo`jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim Menejment tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati samaradorligiga katta tasir ko`rsatadi. Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o`z tasirini o`tkazishi mumkin. (masalan, ijtimoiy tizim);

• ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, Menejmentning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, yani iqtisodiyotni menejmentning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Hozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o`zgarishlar amalga oshishi, Menejmentda demokratiyaning asoslari kengayishi, hamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o`tilishi, butun milliy xo`jalik tarkibi qayta qurilishi bilan bog`liq ravishda ijtimoiy tizim ahamiyati ortib bormoqda.

Inson eng muhim va faol unsur bo`lgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar: siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, mehnat manfaatlarini tashkil etadi.

Agar korxonani yaxlit tizim sifatida taxlil esak, u kichik tizimlar va unsurlari yig`indisidan iboratligini ko`ramiz.

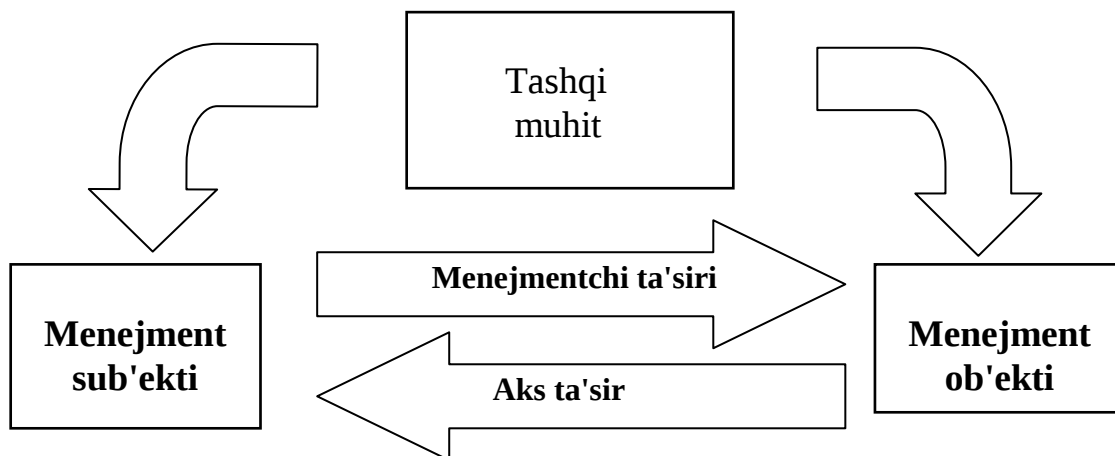


Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o`zida Menejmentchi tizim ham bo`lishi mumkin.

Menejmentchi tizimga korxona, konsernlarning Menejment jarayonini, yani kishilar jamoasida ochiq maqsadda qaratilgan tasir etish jarayonini taminlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi. Boshqariladigan tizimga korxona konsernlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko`rsatish jarayonini taminlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.

Moddiy tizim sifatida o`rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor mahsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yig`indisidan iborat.

Iqtisodiyotni menejment Menejment obekti va subektdan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi.



Subekt Menejment maqsadlarini aniqlaydi va Menejment obektiga bir maqsadga yo`naltirilgan tasir qiladi, shuningdek, o`zaro tasir natijalariga baho beradi (Menejmentchi tasir). Obekt o`ziga o`tkazilgan Menejmentchi tasirini qabul qiladi va Menejment subektiga natijalar haqida axborot beradi (aks tasir).

Iqtisodiyotni menejmentda Menejment obektlari - bevosita ishlab chiqarish jamoalari va a`lohida ishlovchilardir. Ular mehnat faoliyati natijasida ishlab chiqarish moddiy unsurlari, mehnat qurollari va predmetlariga tasir etiladi.

3.2. O`zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida

O`zbekiston Respublikasi milliy xo`jaligi, korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalar murakkab, o`zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim bo`lib, uning har bir bo`g`ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va istemolning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog`liq va bir-birini to`ldiradi. O`zbekiston Respublikasi milliy xo`jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo`shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo`jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o`zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o`zaro tasirda bo`ladilar, o`z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar. Demak, ijtimoiy munosabatlar subektlari kishilardan, obektlari esa ularning turli sohalaridagi turli tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, sanat va x.k.) iborat.

O`zbekiston Respublikasi milliy xo`jaligini menejment tizimi iqtisodiy, siyosiy, g`oyaviy, ahloqiy, ruxiy va boshqa munosabatlar yig`indisidan iboratdir. Ular orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlardir.

Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari - bu barcha ustqurma munosabatlar asosida turuvchi va o`z salmoqi jihatidan munosabatlar tizimidayetakchi bo`lgan, asosiy munosabatlardir. Shu sababli, respublika iqtisodiyotini qayta qurishning mohiyati mamuriy munosabatlar ustunligidan iqtisodiy munosabatlarga Menejmentning barcha darajalarida manfaatlarni

menejment va kishilar manfaatlari vositasida menejmentga o'tishdan iborat. Lekin mehnat jamoalari faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-siyosiy, mafkuraviy, xuquqiy vazifalarni ham bajaradilar. Demak, milliy xo'jalik Menejment obekti sifatida murakkab, o'zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan iborat ekan.

Tarkibiy jihatdan respublika milliy xo'jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, sex, korxona, konsern, tarmoq va x.k.) iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini - korxonadir. Korxona (firma) o'z ish natijalari bo'yicha to'liq javobgardir. Korxona daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog'liqdir.

Iqtisodiyotni menejment tizimi ikki kichik tizimdan axborot oqimlari bilan bir tizimga bog'langan ishlab chiqarish jamoasi va Menejmentchilar jamoasidan iborat Menejment obekti va subektidan tashkil topgan. To'g'ri a'loqa yo'llari bo'yicha yuqoridan pastga Menejment buyruqlari, aks tasir yo'llari bo'yicha pastdan yuqoriga qarorlar baarilishi haqida axborot yuboriladi.

Korxona (firma), sex, bo'linma, xizmat kabi unsurlarning o'zaro bog'lanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o'zi tashkil topgan unsurlarning korxona tashkil etilishida ko'zda tutilgan maqsadga erishish uchun o'ziga xos birikishdan iborat. Korxona (firma) yirikroq ijtimoiy iqtisodiy tizim - tarmoq tarkibiga kiradi va uning unsuridan iborat bo'ladi, tarmoq esa o'z navbatida yaxlit tizim - milliy xo'jalikning tarkibiy qismidir (sxemaga qarang).

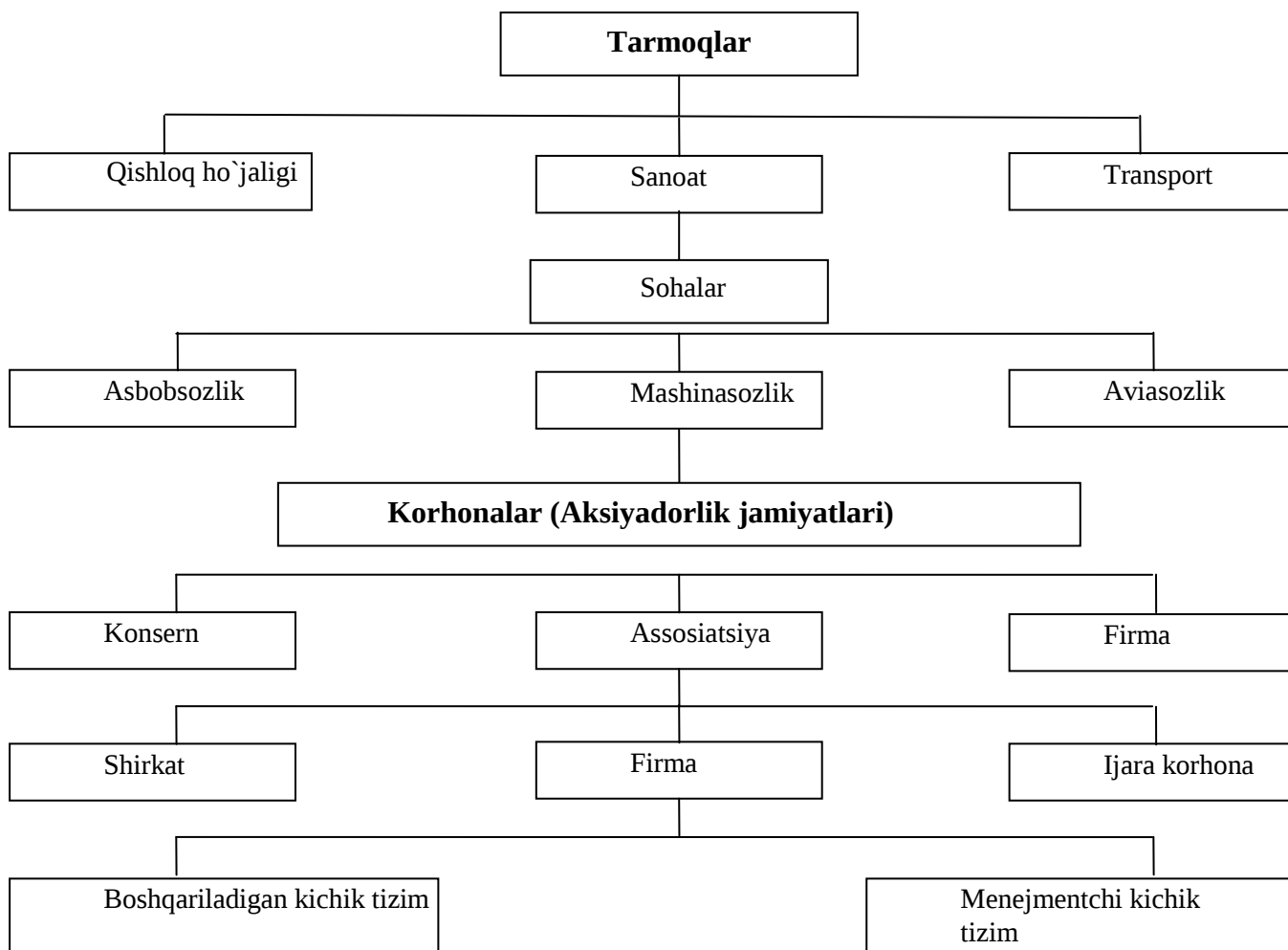
Shunday qilib, O'zbekiston milliy xo'jaligi yaxlit yirik tizim bo'lib, barcha tarmoqlarni xo'jalik yuritishning murakkab mexanizmiga biriktiradi.

3.3. Menejmentda tizimli yondashuv

Menejmentda tizimli yondashuv avva'lo Menejment obekti murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o'zgaruvchan tizim, ichki tartib va o'zaro a'loqaga bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yig'indisi sifatida o'rganilishini ifodalaydi. Tizim yondashuvi boshqariladigan obektning barcha tarkibiy qismlari uzviy amal qilishini taminlaydi, bir tomonlama yondashuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari o'rtasida nomutanosiblik va qarama - qarshiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli faqat Menejment obektiga nisbatan emas, balki Menejmentning o'ziga nisbatan ham amalga oshirilishi kerak.

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'rganish jarayonida Menejmentda tizimli yondashuv mohiyati asosan quyidagilardan iborat:

- Menejment maqsadlarini yaratish;
- qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishdan eng kam harajat qilib, eng katta samaraga ega bo'lish;
- maqsad, usul va va ularga erishish vositalariga miqdoran baho berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo'lishning barcha imkoniyatlarini baholash.



Har bir murakkab tizim yirik tizim unsuri sifatida o`rganiladi, uning bu yirik tizim boshqa unsurlari bilan o`zaro tasiri va a`loqasi taxlil etiladi. Nisbatan mustaqil (a`lohida) tizim o`rganilganda uni unsurlar quyi tartibdagi kichik tizimga ajratiladi hamda bu unsurlarning o`zaro a`loqa va tasiri taqiq qilinadi. Masalan, agar milliy xo`jalikni o`rganiladigan bo`lsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida, boshqa tomondan milliy xo`jalik tarmoqlari unsurlari (sanoat, qishloq xo`jaligi, transport, qurilish va x.k.) yig`indisi sifatida taxlil qilinishi mumkin. Sanoat milliy xo`jalik tizimining unsuri sifatida hamda kichik tarmoqlar, sohalar, ishlab chiqarish birlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxona esa ham assosasiya, aksiyadorlik jamiyatlari, firma, birlashmalar unsuri sifatida, ham sex, bo`linma, brigadalar majmui sifatida o`rganish mumkin.

Menejmentda tizimli yondashuv ko`plab muammolarni samarali hal etish uchun asos bo`lib xizmat qiladi. Uni qo`llash maqsadlarni aniq bayon qilish, vazifalar ko`lami va bajarilishi lozim bo`lgan ish xususiyatlari haqida tasavvurga ega bo`lish, tizim doirasida bo`ysunush tartibini o`rnatish, qaror qabul qilish va uni bajarish borasida majburiyat va javobgarlikni taqsimlash imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning asosiy vazifasi butun tizim amal qilish samaradorligini oshirishdan iboratdir.

Tizimli yondashuvni qo`llash umuman vaziyatga baho berish barcha holat va oqibatlarni hisobga olgan holda Menejment qarorlari qabul qiluvchi har bir

rahbar uchun zarurdir. Menejmentda tizimli yondashuvni qo'llash rahbardan mantiqiy fikr yuritishni yani, har bir qarorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yo'naltirishni talab etadi. Bunda har bir tizim undan yirikroq tizimning tarkibiy qismi sifatida o'rganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiqlashtiriladi.

Tizimli yondashuvda vazifalar tashkilotga moslashtirilmaydi, aksincha tashkilot qo'yilgan maqsadlar va ularni hal etish usullariga muvofiq qolda tashkil etiladi yoki qayta tuziladi.

Kibernetika va unga bog'liq ravishda maqsadlarni va Menejment qarorlarini aniqlash, ishlab chiqarish, tekshirish, tadbiq etish, matematik usul va kompyuterni qo'llash tizimli yondashuvning muhim unsurlaridan biriga aylanib qoldi. Model so'zlar vositasida, formulalar yordamida bayon qilinishi, chizma bilan ifodalanishi, kompyuter yordamida tizimni amalda tushunish, yangi, ilgari nomalum bo'lgan haqiqatni topishga yo'naltiriladi.

Bilimlarning hozirgi darajasi murakkab tizim bo'lgan iqtisodiyotni menejmentda chiziqli va dinamik dasturlash, yoppasiga xizmat ko'rsatish, o'yinlar nazariyasini qo'llash, statistik malumotlarni o'rganish jarayonida har tomonlama korrelyasiya usulidan foydalanish imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning kompyuterlarni qo'llash natijasida rivojlanishi malumotlarning aniqlashtirilgan, kengaygan bazasidan samarali foydalanish imkonini beradi va o'z navbatida axborot yig'ish va uni qayta ishlashni talab etadi. Iqtisodiyot tarkibi o'zgarishi haqida ilmiy asoslangan, aniq axborotga ega bo'lmay turib, uning samaradorligini oshirish yo'llarini aniqlab bo'lmaydi.

Shunday qilib, respublika iqtisodiyotiga o'zaro bog'liq jarayonlar tizimi sifatida qarash mumkin. qandaydir bir jarayon natijasida malum mahsulot yaratiladi va bu malum harajatlar yig'indisi bilan bog'liqdir.

Ikki jarayon o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjud bo'lib, bunda bir jarayon maxsuloti bo'lgan ko'mir elektroenergetika uchun resursdir. Bunday aloqalar tarmoqi bir-biriga bog'liq unsurlar tizimini tashkil etadi.

3.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi

Menejment vazifalarini bajarishda korxona va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farqlarga etibor berish lozim. Ular ikki xil bo'ladi: tashqi va ichki. Ichki o'zgarishlar aniq korxona, tarmoqni tavsiflaydi. Ichki muhitga korxona maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va x.k. kiradi. Korxonalar o'rtasidagi ichki farqlari binolar o'rtasidagi farqqa o'xshaydi. Masalan, binolar arxitekturasini, materialini, kattaligini bilan farq qilib. Bu farq natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo'lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarning ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o'zgarishlarni malum darajada nazorat qilish mumkin va ular Menejment qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan

ichki o'zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxona kattaligi ichki farqlar korxonani menejmentga qanday tasir etishning yorqin namoyon qiladi. Yirik aksiyadorlar jamiyatini menejment bilan kichik korxona, do'konni menejment o'rtasida katta farq mavjud. Korxona qancha katta bo'lsa, uni menejment ham shunchalik qiyin bo'ladi.

Tashqi o'zgarishlar korxonadan tashqaridagi muhit omillaridir. Ular qatoriga yirik raqobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbalari, ijtimoiy omillar, davlat Menejmenti kiradi. Tashqi muhit, tashqi o'zgarishlar korxona faoliyatiga turlicha tasir ko'rsatadi. Shu sababli Menejment qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Qaysi o'zgarishlar korxona muvaffaqiyatiga kuchliroq tasir qilishini ko'rsatish yetarli emas. Turli tuman vaziyat ko'rsatkichlari va menejment jarayonining barcha vazifalari o'zaro bog'liq, hamda ularni bir-biridan ajratib ko'rib chiqish mumkin emasligi malum qiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun ko'l bo'ylab tarqaluvchi to'lqinlarni hosil qilgani kabi, biror muhim omilning o'zgarishi butun korxona faoliyatida aks etadi.

Korxona faoliyati samaradorligiga ko'plab ham ichki ham tashqi omillar tasir etishi sababli uni menejmentning eng yaxshi usuli aniq vaziyatni hisobga olgan qolda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo'lgan usul eng samarali usul bo'ladi. Shu sababli muvaffaqiyatli Menejment integrasiya qilingan yondashuvni talab etadi.

Vaziyat yondashuvi bilan uzviy bog'liq tizimli yondashuvda turli xususiy yondashuvlar, Menejment vazifalari uzviy bog'liq bo'lib, korxona qator o'zaro bog'liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o'rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning a'loqida qismlari o'rtasidagi tizim va uni o'rab turgan muhit o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazariyasini amalda qo'llashni korxonaga tasir etuvchi asosiy ichki va tashqi o'zgarishlarni aniqlash yo'li bilan kengaytiriladi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun Menejmentning aniq usullarini aniq vaziyat bilan bog'lab amalga oshirish imkonini beradi.

Xulosa

- Moddiy dunyo ko'p tizimlardan iborat.
- Tizim - bu ko'rsatkichlar to'plami bo'lib tuzilmaviy elementlardan iborat bo'lib va menejment tizimini muhitini shakllantiruvchi omil.
- Texnikaviy texnologik va tashkiliy tizimlar yig'indisi, menejmentni tashkiliy-texnik tomonini shakllantiradi.
- Ijtimoiy - iqtisodiy tizim 2 ta tagtizimlardan iborat: Menejmentchi va boshqariluvchi.
- Menejmentda tizimli yondashuv Menejment maqsadlarini qo'yilgan maqsadlarni tadbiq etishdan olingan yuqori samaraga erishish vositalarini, uslublarini shakllanishiga olib keladi.

• Tizimli yondashuv tashqi va ichki oʻzgaruvchi omillarni qarashdan iborat boʻlib, Menejmentning aniq usullarini qoʻllashni oʻz ichiga oladi.

Tayanch iboralar

Tizim, vaziyat, egiluvchan tizim, menejmentga yondashish, tizimli yondashish, vaziyatli yondashish, axborotaviy tizim, Menejment tizimi, strategik yondashish, menejmentning funksiyali tag tizimi.

Mavzu boʻyicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy tarif tanlang.

A	B
1. Tizim	a) butun xalk xoʻjaligi tizimidagi murakkab xoʻjalik mexanizmini birlashtiradi
2. Aʻloqa	b) menejerlarni korxonani bir-biriga bogʻliq boʻlgan ochiq tizim sifatida qarashi lozim boʻlgan konsepsiya
3. Menejment tizimi	v) bir-biri bilan bogʻliq boʻlgan boʻlimlardan tuzilgan birlik boʻlib, u boʻlaklarning har biri takrorlanmas butunlikka muayyan bir narsa kiritadi
4. Boshqariluvchi tizimi	g) Tizimning eng koʻzga koʻrinarli xususiyati tufayli u tartibsiz uyushgan boʻlaklarni emas, balki harakatning bir qonuniyatli jarayonini oʻzida namoyon qiladi
5. Supertizim	d) maqsad, resurs, mexnat taqsimoti va tizimidan tashkaridagi omillar, tashki ichki omillar tizimi.
6. Tizimli yondashuv	e) ichki tizim omillari, maqsad, tilsimlar, topshiriklar, texnologiya va odamlar
7. Vaziyatli yondashuv	j) optimalyechim korxonaning oʻzida va oʻrab turgan muxitda deb karovchi konsepsiya
8. Vaziyatli oʻzgaruvchilar	z) tizimni bir necha elementdan tashkil topgan, yagona, ichki oʻzaro aʻloqada deb tushuntirish
9. Ichki oʻzgaruvchilar	i) Menejment jarayonini taminlovchi tizimlardan biri, odamlarga maqsadli tasir etish jarayoni
10. Tizim nazariyasi	k) Moddiy boyliklar yaratuvchi bevosita jarayonni taminlovchi tizim

Variantlarni tanlash. Qoʻyilgan savolga javob variantlaridan birini tanlang. Kasbdoshlaringiz bilan nima uchun buni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Tizim deganda nima tushuniladi?

a) materialning mavjudlik usuli

b) butun elementlaridan, boʻlaklardan tuzilgan

v) Menejment soxasini tavsiflaydi

g) qoidalar, meyorlar, standartlar toʻplami

2. Korxona qanday tizimga taalluqli?

a) *texnik, texnologiya*

b) *biologik, tashkiliy*

v) *iqtisodiy*

g) *ijtimoiy- iqtisodiy*

3. Iqtisodiy tizim bu...

a) *uskunalar, komponentlar shu bilan birgalikda kompyuter majmui*

b) *qoidalar, meyorlar, standartlar to`plami*

v) *ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishga yo`l beruvchi tashkiliy moliyaviy jarayonlar*

g) *barcha xo`jalik, tashkiliy-moliyaviy jarayonlar birligini aks ettiradi*

4. Tizimli yondashuv mazmunining natijasi...

a) *menejment maqsadlari shakllanishi*

b) *maqsadlarning amalga oshganida, malum foyda olinib kam harakat qilinadi*

v) *usullarning ularga erishish vositalarining miqdoriy bahosi*

g) *xamma yuqorida keltirilganlar*

5. Vaziyatli yondashuvning mazmuni natijasi...

a) *tashqi o`zgaruvchilar hisobi*

b) *ichki o`zgaruvchilar hisobi*

v) *Menejment apparati o`zgarishlari hisobi*

Nazorat savollari

1. Tizim nima va uning xossalari qanday?

2. Tizimning har bir turi o`zining qanday vazifalariga ega?

3. Menejmentchi va boshqariluvchi tizimga tushuncha bering.

4. Menejment subekti va obekti qanday o`zaro tasirda bo`ladi?

5. Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari nima?

6. Menejmentda tizimli yondashuvni mohiyati nimadan iborat?

7. Menejmentda tizimli yondashuvni asosiy vazifasi nimadan iborat?

8. Menejmentda vaziyatli yondashuvni mohiyati nimadan iborat?

4 - BOB. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.

4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar.

4.3. Menejmentning asosiy tamoyillari.

4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati

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

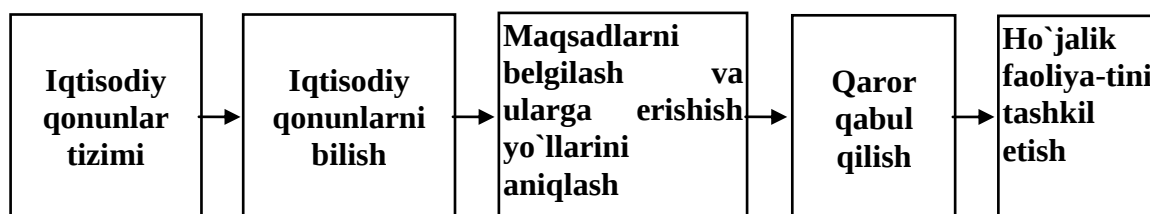
Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan a'loqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. qonunlarni bilish rivojlanishning obektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini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

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

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

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

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



Ko'rsatilgan chizmani taxlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holdayechiladigan masalalarni ko'rib o'tish zarur:

- mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;
- xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarini qo'llash.

4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar

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

Umumiy falsafiy qonunlar bu avva'lo quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va hodisalar miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bog'liqligi va tasirini tavsiflaydi.
2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.
3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.
4. Bozor munosabatlari sharoitida Menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.
5. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, a'lohida mehnatkash xayotining birlamchi ekanligini ko'rsatdi. Menejmentni umumlashtirish zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonun amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.
6. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga

nisbatan belgilovchi ekanligini ifoda'lovchi qonun Menejment uchun katta ahamiyatga ega. Aynan Menejment vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar a'loqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqa qonunlari Menejment uslubiyoti asosini tashkil etadi. Ular Menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustaqamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

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

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

- ishlab chiqarishning obektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;
- insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlariningyetakchiligini;
- ishlab chiqarish samaradorliginining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

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

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

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

$$K_{\text{талаб эласт}} = \frac{\text{Талаб хажми ўсиши, \%}}{\text{Нархларнинг пасайиши, \%}}$$

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

$$K_{\text{таклиф эласт}} = \frac{\text{Таклиф хажми ўсиши, \%}}{\text{Нархларнинг ўсиши, \%}}$$

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

6. Istemolchi nuqtai nazaridan eng so`nggi naflilik qonuni. Naflilik - tovar va xizmatlar istemolidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik malum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; so`nggi naflilik - shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

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

4.3. Menejmentning asosiy tamoyillari

Tamoyil - bu faoliyat yuritish, xulqning asosiy qoidasi, yetakchi g`oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda Menejment tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo`l-yo`riq, xulq meyorlari tushuniladi. Menejment tamoyillari iqtisodiyot qonunlari tasiri natijasida Menejment usullariga bog`liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Menejment mexanizmi sxemasini quyidagicha ifodalash mumkin:

Qonunlar → Tamoyillar → Usullar → Uslublar

Menejment tamoyillari o`zaro bog`liq va birgalikda qo`llanilishi lozim. Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi.

1. Menejmentda yakkaboshchilik va kollegiyalik tamoyili.

Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda ishlab chiqarish personalini azolarining yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo`ysunishini talab qiladi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo`g`in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo`yishdir. Yagona boshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshqoraligi bilan qo`shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so`zsiz bo`ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshqoralik har bir kishiga o`z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, Menejment qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. Ilmiylik tamoyili. Menejment tamoyillari orasida valyutarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlar, jamiyat rivojlanishining obektiv yo`nalishlari, bu sohada milliy va chet el tajribasini qo`llashini taqozo qiluvchi o`rin egallaydi.

3. Rejalilik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali menejment - biznes va strategik rejasini tuzish - iqtisodiy siyosatlarini amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo`ljallangan yo`nalishlari, suratlari va nisbatlarini, suratlari va

nisbatlarini belgilashni ifodalaydi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish menejmentning asosiy vazifalaridan biridir. U iqtisodiy qonun, ishlab chiqarishning hozirgi holatini ilmiy taxlil etish, ehtiyojlarni istiqbolini aniqlash texnikaviy va tashkiliy qarorlarni qabul qilish asosida amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik rejalashtirish - u yoki bu tarmoq rivojlanishining maqbul nisbatlarini, eng muhimi resurslardan samarali foydalanish yo'llarini belgilovchi iqtisodiy rivojlanish parametrlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

4. Menejment shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida Menejmentning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat Menejmenti. Menejmentning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Menejment xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi kamchiligini esa sarsoyaning uncha katta bo'lmasligi va bir kishi Menejmentning turli vazifalarini bajarishiga majburlidir. Mulkdor Menejmentning barcha vazifalarini amalga oshirishi: rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, yo'qotish zarar va boshqalarga shaxsan bo'lishdadir. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor sinmasligi uchun doimo o'z bilimlarini ko'paytirib, Menejment usullarini takomillashtirib, yani ishchilarga tasir etish yo'llarini bozorda mavjud holatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Menejmentning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va huquqiy shaxslar Menejment qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksiyadorlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali Menejment qarorlarini qabul qilish, Menejmentning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Menejmentning jamoa shaklining afzalligi sheriklar aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir. Menejmentning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan amalga oshirilib, u asosiy Menejment siyosatini va Menejmentning mavjud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy-Menejmentchilik, ijtimoiy-psixologik, huquqiy usullarini tanlaydilar. Menejmentning jamoa shaklining asosiy kamchiligi barcha sheriklar - aksiya egalari Menejmentda va korxona faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi. Uning yana bir kamchiligi - korporasiya, aksiyadorlar jamiyati yoki korxona aksiyadorlaridan "ikki yoqlama" soliq olinishidir, chunki korxona foydadan, aksiyadorlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

Davlat Menejment shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari Menejment kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatleri, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarni belgilaydi.

6. Agentlar mustaqillik va erkinligi tamoyili. Bozorda agentlar faoliyati iqtisodiy javobgarlik bilan birgalikda amalga oshishi kerak.

7. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

8. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda malum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, yani tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

Xulosa

- Menejment asosida jamoa qonun tizimlari yotadi.
- Iqtisodiyotni menejment tizimida iqtisodiy qonunlar muhim rol o'ynaydi.
- Menejment asosiy tamoyillari bo'lib: yakka xokimlik va kollegial, ilmiylik, rejalashtirish, Menejment usullari va tizimlarini takomillashtirishni o'z ichiga oladi.
- Ishlab chiqarishni rejalashtirish - menejmentning asosiy funksiyalaridan biridir.
- Strategik va innovasion Menejment zamonaviy Menejmentni rivojlanishi uchun asosiy yo'nalish qisoblanadi.
- O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish davrida davlat Menejment shakli asosiylardan hisoblanadi.

Tayanch iboralar:

Qonun, tamoyil, bozor qonunlari, menejment tamoyillari, Menejmentning ixtisoslanishi, yaxlitlanishi, markazlashtirish, nomarkazlashtirish, optimallik, rejalashtirish, vaqt qonuni.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy tarif tanlang.

A	B
1. Obektiv qonun	a) asosiy faoliyat qoidasi shundan iboratki, unda xal qiluvchi goya xolatning mazmuni, manosini aks ettiradi
2. Jamiyat extiyojlarini kengroq miqyosda qondirish xaqidagi qonun	b) shu bilan tavsiflanadiki, unda ikki va undan ortiq jismoniy yoki yuridik shaxs Menejment qarorlarini qabul qiladi va ularga masuliyat yuklanadi
3. Qiymat qonuni	v) falsafiy kategoriya o'zida xolatlar mazmunini va xaqiqiy xolat tomonlarini aks ettiradi. Bularning aniqlanishi obektiv rivojlanish tendensiyalarini ochishga imkon yaratadi.
4. Talab qonuni	g) shu bilan tavsiflanadiki, jismoniy shaxs Menejment karorlarini qabul qiladi va unga masuliyat yuklanadi.
5. Taklif qonuni	d) ishlab chiqarishning obektiv yo'nalishini, odamlarning extiyojini qondirish, xo'jalik faoliyatini asosiy boisini,

	xalqaro iqtisodiy qiziqishning belgilab olinishining tutgan o`rnini belgilaydi
6. Raqobat qonuni	e) tashkilotlar, jamoalar, shaxslar o`rtasidagi xaridorning puli uchun kurash musobaqa bilan tavsiflanadi
7. Tamoyil	j) bozor sharoitida, eng ko`p foydani boshqa bir korxonaga ziyonyetkazmasdan olib bo`lmaydi, deb takidlovchi konsepsiya
8. Raqobatlashuv tamoyili	z) narxlar qanchalik yuqori bo`lsa, ishlab chiqaruvchilar taklif qilayotgan tovarlar va xizmatlarning qiymati shuncha ko`p bo`ladi, deb takidlaydigan konsepsiya
9. Menejmentning xususiy shakli tamoyili	i) narxlar qanchalik yuqori bo`lsa, etiyajlar kondirilishi shuncha kam bo`ladi, deb takidlaydigan konsepsiyalar, qarashlar tizimi.
10. Menejmentning jamoa shakli tamoyili	k) bozorni tartibga soluvchi, bu quyidagini takidlovchi konsepsiyasidir: agar talab va baho yuqori bo`lsa, ishlab chiqarish kengayadi, agar talab va baho tushsa, kamaysa, ishlab chiqarish kamayadi

Variantlarni tanlash. Qo`yilgan savolga javob variantlaridan birini tanlang. Kasbdoshlaringiz bilan nima uchun buni tanlaganingizni muxokama qiling.

1. Obektiv qonun-

- a) *iqtisodiyot xaqida Oliy majlis farmoni*
- b) *Vazirlar maxkamasining qonun va qarorlari*
- v) *xaqiqiy xolat tomonlari, xolatlar munosabati, takrorlanuvchi a'loqa va barqaror a'loqani aks ettiruvchi falsafiy kategoriya*
- g) *Menejment tizimi tomonidan amaliyotda muvofiq qo'llanib kelayotgan hujjat*

2. Falsafa qonuni-

- a) *jamiyat extiyojlarini to'laroq qondirish qonuni*
- b) *jamiyat kundalik xayotining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o`rnini belgilab beruvchi qonun*
- v) *meyoriy foyda qonuni*
- g) *talab va taklif qonuni*

3. Obektiv iqtisodiy qonun-

- a) *jamiyat extiyojlarini to'laroq qondirish qonuni*
- b) *miqdor o`zgarishining sifat o`zgarishiga o'tish qonuni*
- v) *qarama-qarshiliklar kurashi va birligi qonuni*
- g) *jamiyat kundalik xaetining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o`rnini belgilab beruvchi qonun*

4. Iqtisodiyotni menejment mexanizmi quyidagidan iborat:

- a) *obektiv qonunlardan*

- b) Menejment tamoyillaridan*
- v) Menejment usullaridan*
- g) shularning barchasidan*

5. Qanday asosiy xal qiluvchi qoidalar quyida keltirilgan tamoyillarni aks ettiradi?

- a) yagona menejment tamoyili va xamkorlik menejment tamoyili*
- b) ilmiylik tamoyili*
- v) menejment shakl va usullarini takomillashtirish tamoyili*
- g) javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili*

Nazorat savollari:

1. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning qanday asosiy bosqichlari mavjud?
2. Umumiy falsafiy qonunlarini aytib bering.
3. Qanday iqtisodiy qonunlar mavjud?
4. Menejment mexanizmi sxemasini ifodalab bering.
5. Menejmentning asosiy tamoyillarini mohiyati nimadan iborat?

5–BOB. MENEJMENT FUNKSIYALARI

5.1. Menejment jarayoni mazmuni.

5.1. Menejmentning funksiyalari va ularning tasnifi.

5.1. Menejment jarayoni mazmuni

Menejment butun Menejment tizimining uzluksiz amal qilishi jarayonini ifodalaydi. U mehnat jarayonining barcha xususiyatlariga ega. Umuman Menejment jarayonini texnologiya (qanday amalga oshiriladi), tashkil etish (kim va qanday tartibda) nuqtai nazaridan tavsiflash mumkin. Menejment jarayoni mazmunining uch jihatini ajratish mumkin: texnikaviy, ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy texnikaviy jihatdan bu mahsulot ishlab chiqarish, metall yoki neft ajratib olishni menejment; ishlab chiqarishda - bu ishlab chiqarishni tashkil etish jarayoni, yani bo`linma, sex, korxonalar o`zaro tasirini menejment, iqtisodiy jihatdan ishlab chiqarish, ish kuchi va butun iqtisodiy munosabatlar tizimiga rahbarlik qilish, ijtimoiy jihatdan - bu mehnat jamoasi ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, insonni tarbiyalashdir. Menejment jarayoni texnologiyasi Menejment xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiya va amallardan iboratdir.

Shunday qilib, Menejment jarayoni rahbar va Menejment apparatining qo`yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo`yicha maqsadli harakat qilishidir. Menejment faoliyatini amalga oshirish tartibiga ko`ra uni quyidagi bosqichlarga bo`lish mumkin: maqsad, vaziyat, muammo, qaror qabul qilish. Har bir tasir etishni amalga oshirishdan avval uning maqsadi aniqlanishi lozim, chunki Menejment malum maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Menejmentning keyingi bosqichi Menejment jarayonidagi vaziyatni taxlil etishdan iborat. U tizimning holatini baholash, uni yaxshilash yo`llarini izlash yoki undagi salbiy hislatlarni bartaraf qilish bilan bog`liq ishlarni tavsiflaydi. Muammo bosqichida tizimning hozirgi holatining uning rivojlantirish maqsadiga nisbatan u qarama - qarshiliklarini aniqlash ko`zda tutiladi. Qaror qabul qilish bosqichi rahbarning amalda tashkiliy faoliyatiga o`tishini ifodalab, qaror qabul qilish bilan boshqariladigan tizimga tasir o`tkazila boshlanadi.

Menejment jarayonini, shuningdek, quyidagi davrlarga bo`lish mumkin: maqsad qo`yish, axborot faoliyati, taxliliy faoliyat, Menejment tizimida tashkiliy amaliy faoliyat va harakatlar variantlarini tanlash. Menejment jarayoni bosqich va davrlari o`rtasidagi bog`liqlikni quyidagi sxemada aks ettirish mumkin.

Menejment operatsiyalari - rahbar va Menejment apparatining oddiy harakatlari bo`lib, ular tartibi va birikishi natijasida Menejment jarayoni tashkil topadi. Masalan, taxliliy faoliyat uchun korxonaning yillik va oylik hisobotlarini olish, ular tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni Menejment jarayoniga tadbir qilish lozim. Menejment jarayonini amalga oshirish vositalariga eng avva`lo

axborotni kiritish lozim. Menejment operatsiyalarining katta qismi axborot bilan ishlashdan iboratdir. Menejment apparati ishida keng qoʻllaydigan texnika vositalari ham shular jumlasiga kiradi. Bular axborot olish va qayta ishlash vositalari va ananaviy orgtexnika vositalaridir. Menejment operatsiyasini amalga oshirish usullari - axborot-taxlil va tashkiliy faoliyatdir. Axborot-taxlil faoliyat axborot yigʻish, saqlash, tarqatish va qayta ishlash; taxlil, hisob, qarorlar variantlarini ishlashdan iborat; tashkiliy faoliyatga - tushuntirish, ishontirish, ragʻbatlantirish va vazifalarni taqsimlash usullari, faoliyatni nazorat qilish, majburlash va x.k.lar kiradi. Menejment uchun faqat nimani qanday qilishni hal etish emas, balki tashkil etish, qiziqtirish, ishontirish, tushuntirish, nazorat qilish ham zarur. Ayni shu operatsiyalar yigʻindisidan rahbarning tashkiliy faoliyati tashkil topadi.

Menejment jarayonini tashkil etishda biznes-reja va taminot, moliyalashtirish va biznes-reja; narxni belgilash va kredit berish funksiyalarini bogʻlashni taminlash, Menejment tizimi ayrim unsurlarini (maqsad- usul, maqsad va kadrlar, qarorlar va usullar, usullar va tarkib) muvofiqlashtirish, Menejment kadrlarini tayyorlash, fan-texnika yutuqlarini joriy etishni taminlash zarur.

Korxonalarga erkinlik va mustaqillik berilishi bilan hal qilinishi lozim boʻlgan Menejment jarayonini tashkil etish bilan bogʻliq muhim muammo rasman bir-biri bilan bogʻliq boʻlmagan Menejment tashkilotlari oʻrtasidagi gorizonta aʻloqalarni amalga oshirish boʻlib qoldi (masalan, korxona va maxsulot istemolchilari, xom ashyo bilan taminlovchilar va korxona oʻrtasida va x.k.).

5.2. Menejmentning funksiyalari va ularning tasnifi

Menejment ning jarayon sifatida moqiyati uning vazifalarida ifodalanadi. Menejment vazifalari deganda menejment boʻyicha malum masalalarni hal etishga qaratilgan harakat yigʻindisi tushuniladi. Menejment vazifalari avvaʻlo boshqariluvchi obektning oʻziga xos xususiyatidan kelib chiqadi. Ishlab chiqarish tarkibiga mos ravishda quyidagilarni aks ettiruvchi vazifalar mavjud boʻladi:

- iqtisodiyotning tarmoq tarkibini;
- uning xududiy tarkibini;
- ishlab chiqarishning aʻlohida unsurlarini.

Milliy xoʻjalikning tarmoq tarkibi Menejment oldiga moddiy ishlab chiqarishni menejment va nomoddiy ishlab chiqarish menejment va nomoddiy ishlab chiqarishni menejment kabi vazifa qoʻyadi. Birinchi soha tarkibida ishlab chiqarish va muomala sohaslarini menejmentni ajratadilar. Ishlab chiqarish sohasini menejmentga sanoat va uning tarmoqlarini menejment, qurilishni, transport, aʻloqani menejment vazifalari; muomala sohasini menejment vazifalariga - savdoni, moliya, moddiy-texnikaviy taminot sohaslarini menejment vazifalari esa fan, madaniyat, talim sohaslarini menejmentni qamrab oladi.

Ishlab chiqarishni menejment vazifalarining xududiy tarkibiga respublika, viloyat, shahar, tuman miqyosidagi Menejment vazifalari kiradi. Ishlab chiqarishning boshlanqich bo'g'ini - korxonani menejment muhim vazifadir. Menejment vazifalari Menejment tashkilotlari, bajaruvchilar va Menejment apparati vazifalarini belgilab beradi.

Menejment jarayonini bajariladigan vazifalar bo'yicha taxlil etish har bir vazifada ish xajmi, Menejmentchi xodimlar sonini aniqlash, va nihoyat Menejment apparati tarkibini loyihalash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Menejment tashkilotining asosiy va aniq vazifalari ajratiladi. Asosiy vazifalar har bir korxona va Menejmentning barcha darajasi uchun xosdir. Ular jumlasiga quyidagilar kiradi: a) marketing; b) biznes-reja; v) tartibga solish; g) tashkil etish; d) rag'batlantirish; ye) nazorat va hisob; j) undash; z) rejalashtirish.

Marketing - bu korxonani istemolchi bilan bozor orqali bog'lovchi eng muhim bozor munosabatlari va axborot oqimlari to'plamidir. Marketing tarkibiga: bozorni o'rganish, istemolchilar buyurtmalariga ko'ra tovarlar turlarini rejalashtirish, tovarlarni bozorga chiqarish, reklama, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishdan istemolchigayetkazish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Bozor u yoki bu tovarga bo'lgan talabni lakmus qog'ozi singari aks ettiradi. Bozor taklif etilgan tovarni yo qabul etadi, yoki inkor qiladi.

Bozor iqtisodiyotida iqtisodiyotni menejment marketingni ishlab chiqarish siklining so'nggida emas, boshida bo'lishini taqozo etadi, chunki Menejment qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridorlarning mavjud va istiqboldagi ehtiyojlari yotadi. Agar markazlashgan, mamuriy-buyruqbozlikka asoslangan Menejmentda bozorga ishlab chiqarishning oxirgi nuqtasi sifatida qaralgan bo'lsa, bozor iqtisodiyotiga o'tilishi bilan bozor talablari ishlab chiqarish bosqichining boshidayoq hisobga olinishi zarur. Bozor ishlab chiqarish ko'lamini belgilovchi, butun Menejment jarayoniga tasir etuvchi kuchga aylanadi.

Biznes-reja - bu ijodiy loyihalashtirish, istiqbolni belgilashdir. Biznes-rejalarda iqtisodiy strategiya belgilanadi, kelajakda rivojlanish yo'llari va vositalari aniqlanadi, tarkibiy siyosat, ijtimoiy rivojlanish miqyoslari belgilanadi.

Tashkil etish - bu boshqariluvchi tizimning texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa kichik tizimlarni tartibga solish jarayonidir. Tashkil etish maqbul tuzilmalar tashkil etish, tizim tarkibiy qismlari o'rtasidagi qismlari to'g'risida qoidalarni yaratishi, lavozim majburiyatlari, barqaror iqtisodiy normativlarni belgilashni qamrab oladi.

Tartibga solish (koordinasiya qilish) - bu menejmentning barcha boshqa vazifalari uning texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy masalalarini, hamda Menejmentchi tizimidagi turli-tuman a'loqalarni muvofiqlashtirish jarayonidir. Bu o'zaro uzviylikni o'rnatish, belgilangan meyor va normativlardan cheklanishlarning oldini olishdir. Rag'batlantirish - bu manfaatlarni va keng demokratlashtirish, inson omili faolligini oshirish asosida manfaatlar vositasida

menejmentdir. Nazorat va hisob - boshqariladigan tizim malum maqsadga erishishga qaratilgan inson faoliyatining sabablari va mexanizmini o`rganadi. Undash kishilar faolligi bilan ular ega bo`lgan tajribaning moslashishi natijasida shaxsiy va guruhii extyojlarini qondirishga qaratilgandir. Menejmentning aniq maxsus vazifalari Menejment mehnati taqsimoti natijasi bo`lib, aniq mazmunga egadir. Korxona miqyosida Menejmentning quyidagi maxsus vazifalarini ko`rsatish mumkin:

- a) asosiy ishlab chiqarishni menejment;
- b) yordamchi ishlab chiqarishni menejment;
- v) maxsulot sifatini menejment;
- g) mehnat va ish xaqini menejment;
- d) kadrlar, taminot, moliya va kredit, jamoa ijtimoiy rivojlanishini menejment;
- e) marketingni menejment.

Menejmentning har bir maxsus vazifasi majmui jihatidan majmua bo`lib, o`z tarkibida Menejmentning umumiy vazifalarini qamrab oladi. Masalan, ishlab chiqarishni ilmiy-texnikaviy jixozlashni menejment vazifasi tarkibiga reja, tashkil etish, tartibga solish, rag`batlantirish, nazorat kiradi. Barcha vazifalar bir-biri bilan uzviy bog`liqdir. Menejment vazifalarini tarkibi va mazmunini aniqlashigayetarli darajada etibor bermaslik Menejment tasirining bo`shashib ketishiga sabab bo`ladi. Menejment va uning vazifalari samaradorligi kishilar mehnat intizomi, tashabbuskorlik va omilkorlik, yangilikka intilish va tashkilotchilik qobiliyati bilan uzviy bog`liqdir.

Xulosa

- Menejment - bu hamma Menejment tizimlarining uzluksiz faoliyat ko`rsatishi jarayoni. Bu Menejment apparati xodimlarining ish jarayoni.
- Menejment jarayoni uzluksiz amalga oshiriladi.
- Menejment funksiyasi deganda Menejmentga doir malum masalaniyeichishga yo`naltirilgan bir turli ishlar yig`indisi tushuniladi.
- Menejment jarayonlarining funksional taxlili har bir funksiya uchun ish xajmi asoslarini tashkil etadi, Menejmentchilar sonini aniqlaydi.
- Bozor munosabatlarining shakllanishi ishlab chiqarish va menejment funksiyalari o`rganishni talab qiladi.
- Menejment funksiyasini takomillashtirish bu tom manoda ijodiy jarayon, aniq xolatlar hisobini olish.

Tayanch iboralar

Funksiya, xo`jalik mexanizmi, menejment jarayoni, prosedura, sikl, menejment funksiyalari, rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiklashtirish, nazorat, rag`batlantirish.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy tarif tanlang.

A	B
1. Menejment jarayoni	a) maqsadni aniqlash, muammoni qo'yish va masalani yechish
2. Texnologiya	b) axborot ishlari, analitik ish, harakat variantini tanlash; tashkiliy-amaliy ish
3. Menejment jarayoni bosqichlari	v) quyilgan maqsadga erishish uchun kishilarning xamkorlikdagi kelishilgan faoliyati bo'yicha Menejment apparati va raxbarning maqsadli xarakatlari majmuasi
4. Menejment jarayoni darajasi	g) nima qilinayapti, qanday qilinayapti, kim tomonidan va qay tartibda qilinayapti
5. Menejment operatsiyalari	d) raxbar va Menejment apparatining Menejment jarayonini ketma-ket va izchil uyushtirishdagi oddiy faoliyati
6. Menejment jarayonini amalga oshirish usullari	e) axborot-analitik va tashkiliy ish
7. Menejment funksiyalari	j) Menejment bo'yicha malum vazifalari yechimiga yo'naltirilgan ish turlari yig'indisi
8. Funksional taxlil	z) aniq manoga ega bo'lgan, Menejment mehnatini taqsimlash natijasi
9. Menejmentning asosiy funksiyalari	i) har bir vazifa bo'yicha ish xajmini belgilash, Menejment xodimlari sonini aniqlash, Menejment tizimini loyixalashtirish uchun asos bo'ladi
10. Menejmentning aniq funksiyalari.	k) Har bir korxona va har bir Menejment darajasiga xos: marketing, biznes-reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Xamkasblaringiz bilan nega bunday tanlaganingizni muxokama qiling.

1. Menejment jarayonining bosqichlarini ayting.

a) *Raxbar va Menejment apparatining maqsadga yo'naltirilgan harakatlari*

b) *Maqsadni aniqlash, tizim axvolini aniqlash, boshqariluvchi tizimiga xaqiqiy tasirni ko'rsatish*

v) *Raxbarning axborot-analitik ishi*

g) *Raxbarning tashkiliy ishi*

2. Menejment funksiyasi deganda nimani tushunasiz?

a) *Menejmentning malum vazifalarini yechishga yo'naltirilgan bir xil turdagi ishlar yig'indisi*

b) *Bu Menejment apparati ishlarining mehnat jarayoni*

v) *Bu ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solish*

g) *Bu ishlab chiqarishni tashkil etish*

3. Menejment jarayoni bosqichlarini aniqlang.

- a) *Analitik ish, maqsadga muvofiqlik*
- b) *Maqsadni, xodisani, muammoniyechimini aniqlash*
- v) *Axborot ishlari, harakat variantlarini tanlash*
- g) *Tashkiliy va amaliy ish*

4. Menejment davrlarini aniqlang.

- a) *Maqsadni, xolatni, muammoni aniqlash*
- b) *Analitik, axborot va tashkiliy ishlar*
- v) *Oldindan maqsadni anglash*
- g) *Vaziyat, muammo, yechim*

5. Asosiy va aniq funksiyalarni ko`rsating.

- a) *Biznes-reja, marketing, motivatsiya*
- b) *Mehnatni, maxsulot sifatini, xodimlarni menejment*
- v) *Tartibga solish, rag`batlantirish, hisob va nazorat*
- g) *Asosiy ishlab chiqarishni, yordamchi ishlab chiqarishni, xodimlarni menejment*

Nazorat savollari:

1. Menejment jarayonining mohiyati nimadan iborat?
2. Menejment jarayoni qanday davrlarga bo`linadi?
3. Menejment operasialarga tushuncha bering.
4. Menejment vazifalari deganda nimani tushunasiz?
5. Menejmentning asosiy funksiyalari qaysilar?
6. Menejmentning aniq funksiyalari qaysilar?

6 – BOB. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILISHI

6.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha.

6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari.

6.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha

Menejmentning tarkibiy tuzilishi deganda Menejment bo'g'inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi uning ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, yani Menejment tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, Menejment shunchalik samarali bo'ladi.

Menejment bo'g'inlari - bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma elementlari, ularning bo'linmalari va Menejment apparatida ishlovchilardir.

Menejment bosqichlari - bu menejment biror darajasidagi malum bo'g'inlar yig'indisidir. Shu belgisiga ko'ra Menejmentning tashkiliy tuzilmalari - ko'p bosqichli (ko'p bo'g'inli), uch, ikki bosqichli (bo'g'inli) bo'ladi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi a'loqa vertikal va gorizontal bo'lishi mumkin. Vertikal bo'g'inlar rahbarlarning ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gorizontal a'loqalar Menejmentning teng xuquqli bo'g'in va unsurlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

Iqtisodiyot Menejment tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bo'linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq Menejment tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat Menejment tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradilar. Umumdavlat Menejment tashkilotlari Respublika Konstitusiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Milliy xo'jalikni menejmentning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni menejmentning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Milliy xo'jalikni menejmentning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi va xokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat Menejmenti tashkilotlarining asosiy vazifalari: fan–texnika taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muxofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va

statistikani tashkil etish, narx, tariflar belgilash, milliy xo`jalik tarmoqlariga rahbarlik qilish.

O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko`ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy texnikaviy taminotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, istemolli va ishlab chiqaruvchilar o`rtasida barqaror mintaqaviy a`loqalarni o`rnatish, mahsulotyetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ularni moddiy texnikaviy taminlashda ko`mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy taminot tashkilotlari xo`jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko`p tarmoqli savdoni taminlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladilar.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini ximoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo`jalik yuritish samaradorligini so`m bilan nazorat etishni taminlaydi, shirkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo`yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan soliq olish, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, byudjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o`zgartiradi, uni iqtisodiy meyor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag`batlantirish va ajratilgan mablag`lardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy rag`batlantirish usullarini keng qo`llashni taminlaydi.

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to`liq xo`jalik hisobi va o`z-o`zini moliya bilan taminlashi asosiga o`tkaziladi.

Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug`ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo`linmalari to`liq bandlikni, band bo`lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o`rgatish, kadrlarga bo`lgan talabni qondirishni taminlaydilar.

Respublika vazirliklari respublika xududidagi konsernlar tarmoqlarni menejmentni amalga oshiradilar. Tarmoqni menejment tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo`l ostidagi vazirlik va unga harashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir vazirlikda vazir tarmoqni menejmentning muhim masalalarini kollegial ravishda ko`rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot - kollegiya bo`lib, uning tarkibiga vazir o`rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

Milliy xo`jalik tarmoqi tarkibida ham davlat, ham xususiy korxona, firma, aksiyador jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxona, firma, aksiyadorlar jamiyatlari

fan - texnika sa'loqiyatidagi samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperasiyalash va uyg'unlashtirish va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda a'lohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

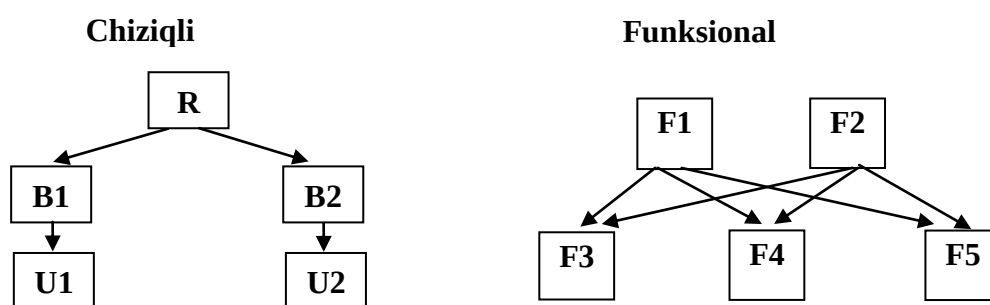
Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni birlashtiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan xuquq doirasida unga birlashtirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, aksiyador jamiyatlari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadilar. Korxona, firma, aksiyadorlar jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish xuquqini beradi.

Korxonani menejment korxona to'g'risida qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z - o'zini menejment tamoyilidir.

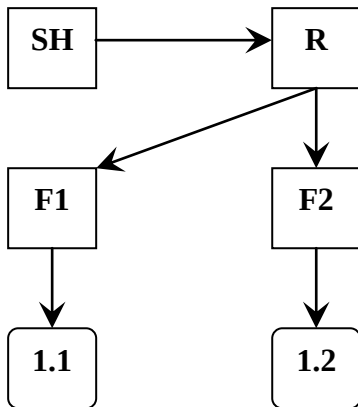
6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari

Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga bo'ysunadi.

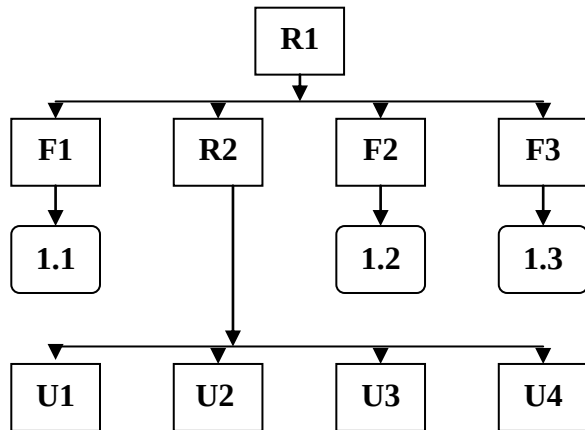
Menejmentning tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funksional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chiziqli-funksional tuzilmalar tarkib topadi.



Chiziqli shtabli



Chiziqli funksional



Shartli belgilar: R - rahbar, B - boshliq, U - usta, F - funksional rahbar, Sh - shtab, 1,1; 1,2; 1,3 - funksional bo`limlar.

Chiziqli tuzilma uning quyi Menejment bo`g`inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo`ysunishi bilan tavsiflanadi.

Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo`ysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog`langan bo`ladi.

Chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamharjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo`yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish xuquqi markazlashishiga olib keladi.

Chiziqli tuzilmalarni xal etiluvchi masalalar doirasi keng bo`lmagan, bu masalalaryechilishi oson bo`lgan xollarda qo`llash maqsadga muvofiqdir.

Sof holda chiziqli Menejment juda kam, asosan, brigada, bo`lim, shirkat, kichik korxonalarda qo`llaniladi.

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi bo`g`inlar koordinatsiyasi puxta bo`lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo`lishi va unga bo`ysinuvchi barcha bo`g`inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

Funksional tuzilma - Menejment vazifalarining funksional bo`g`inlar va rahbarlar o`rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U Menejment murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog`liq holda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada Menejmentchi ko`rsatmalar nisbatan malakali bo`ladi, lekin yakka boshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo`g`inlar soni ortishi bilan har bir bo`g`in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo`g`in o`z masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor bo`lishida emas, balki bitta ham bo`g`in bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va to`g`ri hal

qila olmasligi, yechimlar maydalashib, to'liq bo'lmay qolishidadir. Bu Menejmentni murakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari qo'yima, biriktirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional va boshqa tuzilmalar vujudga kelishiga sabab bo'ldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin Menejmentning quyi bo'g'inga ega har bir bo'g'inida ayrim muhim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinasiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada Menejment sifati yaxshilanadi, lekin vazifalar miqdori ko'p bo'lsa.

Lekin, vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi.

Xulosa

- Menejment tashkiliy tuzilmalari deganda menejment bo'g'ini, bo'g'in tarkiblari soni, ularni bir-biriga bo'ysunushi o'zaro bog'liqligi tushuniladi.

- Menejmentning tashkiliy tuzilmalaridagi oddiylik va tushunarliklik uning ish qobiliyati kafolatidir.

- Milliy xo'jalikning umumdavlat Menejment organlari qonun chiqaruvchi, ijro, sud qismlariga bo'linadi. Ular milliy xo'jalikni ko'p sonli tarmoqlarini bir butun bog'lab turadi.

- Menejment tashkiliy tuzilmalari chiziqli funksional, chiziqli-shtabli turlariga bo'linadi.

- Barcha Menejment funksiyalari bajarilishini taminlovchi eng yaxshi Menejment apparatini tashkil etish Menejment tuzilmalarni takomillashtirishning asosiy masalasi.

Tayanch iboralar

Tashkiliy tuzilma, aralashtuzilma, davlat organlari, matrisa, difizion, tashki omil, tuzilma, O'zbekistonda Menejment organlari, chizikli tuzilma, funksional tuzilma.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Xar qaysi A ustundagi atamaga mos B ustundagi atamani tanlang.

A	B
1. Menejmentning tashkiliy tuzilmalari	a) maqsadlar va ularga erishish vositalari orasidagi bog'lanishning grafik tasviri
2. Menejment bo'g'inlari	b) ikki tuzilmani qo'shilishi asosida kuriladi: chiziqli va loyixa bo'yicha menejment. Chiziqli menejment tamoyili o'zgarmaydi. Dastur yoki loyixa raxbarlari erkinligi taminlanadi
3. Menejment darajalari	v) Menejment darajasi, bo'g'inlar soni va tarkibi, ularning o'zaro bog'liqligi va a'loqadorligi
4. Chiziqli tuzilma	g) raxbarlar va bo'g'inlar o'rtasidagi mexnat taqsimotiga asoslanadi; Menejment mukammallashadi, lekin yakka boshchilik tamoyili buziladi
5. Funksional tuzilma	d) ayrim yoki bir qancha vazifalarni bajaradigan mustaqil tuzilma elementlari
6. Chiziqli funksional tuzilma	e) tashkiliy-iqtisodiy, modellashtirish, taqqoslash, maqsadli yondashuv va boshqalar
7. Matrisali tuzilma	j) Menejment ierarxiyasidagi malum darajadagi Menejment bo'g'inlarining yig'indisi
8. Loyixali tuzilma	z) raxbarlar va bo'g'inlar orasidagi mexnat taqsimotiga asoslangan. Menejment yakkaboshchilik tamoyili bilan olib boriladi, lekin tuzilmadagi a'loqalar murakkablashadi
9. "Maqsadlar daraxti"	i) xar bir xodim yagona raxbarga bo'ysunadi va u orqali boshqalar bilan bog'lanadi
10. Tashkiliy tuzilmalarni loyixalashtirish usullari	k) ishlab chiqarish texnologiyasi o'zgarishlari bilan bog'lik xolda qayta ko'rish zarur bo'lgan joyda qo'llaniladi

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Xamkasblaringiz bilan tanlagan variantni muxokama qiling.

1. Menejmentning eng ko'p tarkalgan tashkiliy tuzilmasini ko'rsating.

A. Chiziqli

B. Funksional

V. Chiziqli - funksional

G. Matrisali, loyixali

2. Oliy umumdavlat Menejment organlari:

A. Qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, sud.

B. Moliya vazirligi, Qishlok va suv xo`jaligi vazirligi, korporasiyalar, assosiasiyalar

V. Davlat mulki qo`mitasi, Davlat statistika qo`mitasi

G. Xoldinglar, aksiyador jamiyatlari, sudlar

3. Menejmentning tashkiliy tuzilmalari bozorning qaysi talablariga javob berishi kerak?

A. Tashkiliy tuzilma chizikli, oddiy va tushunarli bo`lishi kerak

B. Tashkiliy tuzilma egiluvchan va bozor o`zgarishlariga moslashuvchan bo`lishi kerak

V. Tashkiliy tuzilma bo`g`in va pog`onalarga ega bo`lishi kerak

G. Tashkiliy tuzilma funksional bo`lishi kerak

4. Tashkiliy tuzilmaga tasir ko`rsatadi:

A. Ishlab chiqarilayotgan maxsulot tarkibi

B. Tayyorlash texnologiyasi

V. Mexanizasiya va avtomatizasiya darajasi

G. Ishchilar malakasi va yuqorida keltirilganlar

5. Tashkiliy tuzilmalarni loyixalashtirishda qo`llaniladigan uslublar

A. Tizimli yondashuv

B. Xolatli yondashuv

V. Iqtisodiy yondashuv

G. Maqsadli yondashuv, iqtisodiy modellashtirish, iqtisodiy matematik uslub

Nazorat savollari

1. Menejmentning tashkiliy tuzilmasi nima, uning qaysi turlari mavjud?

2. O`zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi Davlat Menejmenti va xo`jalik xokimiyati qanday taqsimlangan?

3. Davlat Menejmenti organlarining tuzilishi qanday va "O`zbekiston Respublikasida mamuriy territorial tuzilishi masalalarining hal qilish tartibi to`g`risida"gi qonunning ahamiyatli tomonlarini takidlang.

5. Menejment bosqichlari va Menejment bo`g`inlari nima?

6. Menejmentning chiziqli tuzilmasini tushuntirib bering?

7. Menejmentning funksional tuzilmasini tushuntirib bering?

8. Menejmentning chiziqli - tuzilmasini tushuntirib bering?

9. Menejmentning chiziqli - funksional tuzilmasini tushuntirib bering?

7 - BOB. MENEJMENT USULLARI

7.1. Menejmentning iqtisodiy usullari.

7.2. Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli.

7.3. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari.

Menejment usullarini iqtisodiyotning malum aniq sohalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy hodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, Menejment darajalari bo'yicha Menejment usullari (davlat sektorini menejment usullari, sex, korxona, birlashma, mintaqani menejment usullari), yoki tarmoqlarni menejment usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini menejment usullari) haqida so'z yuritish mumkin. Shuningdek, turli subektlar tomonidan qo'llaniladigan Menejment usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat Menejmenti usullari jamoat tashkilotlarini menejment usullari. Yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo'llaniladigan Menejment usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni menejment usullari)ni ham ko'zda tutish lozim.

Menejment tashkilotlari tizimi bilan turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Buyerda so'z vazirliklar, assosasiyalar, aksiyadorlar jamiyati, davlat qo'mitalarini menejment usullari haqida so'z boradi.

Va nixoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar Menejment faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo'limlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan Menejment usullarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Demak, Menejment nazariya va amaliyotida turli Menejment usullari mavjuddir. Ular Menejment usullarining har bir guruhi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan.

Milliy xo'jalikni menejmentda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va xuquqiy. Menejmentning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning meyorda borishi buzilishiga olib keladi.

7.1. Menejmentning iqtisodiy usullari

Xozirgi davrda bozor iqtisodiyotini menejmentning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Menejmentning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali tasir ko'rsatadi.

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini taminlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Menejment usullari tizimida iqtisodiy usullaryetakchi o'rinni egallaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy tasir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish xaqi, iqtisodiy rag'batlantirish va x.k.), yani

xo`jalik faoliyatiga tasir etishning har bir jamoa mos xo`jalik bo`g`ini bilan o`zviy a`loqada amal qilishini taminlovchi tadbirlaridan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes-reja va bozorning uzviy bog`liq bo`lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to`g`ri nisbatini taminlashdir.

Bozor - bu tovar-pul munosabatlarining doimo saqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy Menejment tizimi o`rnatiladi. Bozor tamoyillari xo`jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxona faoliyati masalalari bo`yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti mamuriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo`lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avva`lo ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish xaqi o`zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo`lmaydi.

Shunday qilib, Menejmentning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo`lib, ular mohirona va o`z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va xuquqiy usullar bilan qo`shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksiyador jamiyatlari, firmalarda muhim Menejment usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko`zlab, xo`jalik amaliyotida obektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda menejmentning o`zaro uzviy bog`liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanishi yo`nalishlari va maqsadlarni amalga oshirish yo`llarini ko`rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o`sishini taminlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o`rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni taminlash; tarmoqlararo integrasiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperasiyasini chuqurlashtirish; xo`jalik yurituvchi subektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinasiya qilish.

Biznes-reja korxona, aksiyadorlar jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish, moddiy-texnikaviy taminot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish xaqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va x.k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng xuquqlar beriladi.

7.2. Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli

Xo`jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni menejment bo`yicha faoliyati Menejmentning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo`llash bilan bog`liqdir. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari Menejmentchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini taminlovchi tasir etish tizimidan iboratdir. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to`ldirib, bozor

iqtisodiyoti qonunlari. Huquqiy aktlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan Menejment tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga mamuriy va tashkiliy jihatdan tasir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan mamuriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini Menejmentning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan Menejmentning mamuriy-farmoyish usullari mamuriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy tasir mamuriy xuquqni qo'llash, yani qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, "Menejmentning tashkiliy-farmoyish usuli" tushunchasi "mamuriy Menejment usuli" tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari Menejmentning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy tasir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni taminlaydilar, tashkiliy tizim, Menejmentning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, Menejment apparati intizomi va faoliyati samaradorligini taminlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va x.k. Menejmentning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga tasir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq qolda tasir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Tasir etishning *tashkiliy-barqarorlashtirish* usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, yani, vazifa, majburiyat. Javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va x.k. *Mamuriy tasirning* tashkiliy shakllarining ikki tashkiliy reglamentlash va tashkiliy meyorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat Menejmentchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada Menejment chegaralarini aniqlash maqsadida tasir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar haqida Nizomni ko'rsatish mumkin. Tashkiliy meyorlash hujjatlari vositasida xom-ashyo, materiallar sarfini meyorlash, maxsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik meyorlar (standartlar, meyorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va x.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish meyorlari (maqbul ishlanma ko'lami).

Tasir etishning *farmoyish usullari* cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda kundalik jadal menejment maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish tasirining asosiy maqsadi Menejment apparatining aniq harakati, Menejmentning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini taminlab berishdan iborat. Tasir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa meyoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq - bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan malum vazifani

bajarishni yozma yoki og`zaki ravishda talab qilishidir. Buyruq faqat chiziqli Menejment tizimi rahbari tomonidan beriladi. *Farmoyish* - xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo`jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o`rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo`lgan vakolatlari doirasida beriladi. Menejment amaliyotida qo`llaniladigan tasir qilish usullaridan biri – og`zaki ko`rsatmadir. Tasir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko`pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo`llaydilar.

Farmoyish vositasida tasir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. Buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatda mo`ljallangan bo`ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Tasir etishning farmoyish usuli tashkiliy tasirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko`proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so`ng yana farmoyish bilan tasir etishga extiyoj tug`iladi. Farmoyish usulining qo`llanish ko`lami Menejment kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog`liqdir.

Korxonani menejmentda farmoyish bilan tasir etish faqat qonunga zid bo`lmagan holdagina bajarilishi qat`iy bo`lgan xuquqiy kuchga ega bo`ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka bo`ysungan holda amalga oshishi lozim.

Intizomiy tasir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida tasir etish usullarini to`ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy a`loqalar barqarorligini taminlashga qaratilgandir.

7.3. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy extiyojlari va psixologik xususiyatlariga tasir etish bilan menejment vositasidir. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarini qo`llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o`rganish xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga tasir etuvchi psixologik (ruxiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sosiologiya kishilar ijtimoiy a`loqasi shakllanishining asosi bo`lgan mehnat omillarini o`rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini taqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga tasiri, kishilar faoliyatini rag`batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o`rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, harakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, xissiyoti, xotirasi, anglash va xis etish qobiliyatini o`rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o`qitish usullari, ish

va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlarini) faoliyatini o'rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning extiyoj va manfaatlari manaviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qiniqishning muhim omili bo'lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarish dagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy extiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Menajmentning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy extiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, Menajmentni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Menejmentning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik xolat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish va x.k.lar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruhdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruxiy tasiridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati-kishilarning ruxiy xususiyatlari ular bajaruvchiishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruxiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va harakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruxiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va felini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruxiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va feli xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Inson xayoti va ommaviy faoliyati uning ruxiy xolatini shakllantiradi. Insonning qanday xayot kechirishi, nima bilan shug'ulanishini bilmay vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyat rivojlanganligi, feli shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson avva'lo o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qarashga darrov kelmaydi: moddiy extiyojlar birlamchi

bo`lib, ular qoniqqandan so`ng nisbatan yuksak insoniy extiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati malum rag`batlantiruvchi omillarga asoslangan bo`lib, malum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag`batlantiruvchi omil - maqsad munosabati inson faoliyati o`zagidir. Umumiy manoda rag`batlantiruvchi omil - bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo`lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xoxlagan narsadir. Rag`batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag`batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag`batlantiruvchi omil va o`z oldiga qo`ygan maqsad yaqin kelajakka mo`ljallangan bo`lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa uzoq muddatli deyiladi. Rag`batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyasizlikka nisbatan bo`lgan munosabati uzviy bog`liqdir. Faqat uzoq muddatli rag`batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo`lish manbaidir.

Rahbarga xos bo`lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag`batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima ko`tishini bilish lozim bo`lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o`rgangan, kim noto`g`ri chalishi mumkinligi, kimni qaysiyerga qo`yish kerakligini bilishi lozim bo`lgan dirijer mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruxiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o`z kasbidan qoniqmaslik uni o`zgartirishga harakat qilishga, xato qilish extimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi.. aksincha, agar inson o`z qobiliyatini to`liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo`lsa, u o`z mehnatidan mamnun bo`ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo`ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag`bat muhim deb hisoblash noto`g`ri. Unga juda ko`p narsa katta umumiy ishda o`z xissasi borligini xis etish, o`zini mehnat orqali namoyon etish, o`z malakasi bilan qururlanishi, o`rtoqlari xurmatiga sazovor bo`lish va x.k.lar ham muhimdir. Ko`pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo`shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini takidlaydilar.

Izlanishlar mehnat mehnatga nisbatan munosabatga tasir etuvchi rag`batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko`rsatdi: mehnat mohiyati, ish xaqi, yuqori lavozimga ega bo`lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, mamuriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

Xulosa

• Menejment usullari - rahbarning ishlab chiqarish korxonalarining qo`yilgan maqsad vazifalariga erishishga rahbarlik qilishni muvofiqlashtirish.

- Menejmentga quyidagi uslublar xos: iqtisodiy. Tashkiliy-farmoyish (mamuriy), ijtimoiy ruxiy.
- Bozor xo'jalik rahbarlaridan o'tkir zehn, ishga ijodiy yondashish, kezi kelganda korxona faoliyati, ishi uchun tavakkalchilik xususiyatlarini talab etadi.
- Buyruq - rahbarning o'z qo'l ostidagilariga malum ishni belgilagan vaqtda bajarish talabining yozma yoki og'zaki ko'rinishi.
- Ijtimoiy ruxiy bilimlar asosini bilmagan rahbar odamlarga tasir eta olmaydi.

Tayanch iboralar

Menejment usullari, axloqiy-psixologik jihatlar, iqtisodiy usullar, tashkiliy farmoyish usuli, ijtimoiy-psixologik usullari, huquqiy usullar, bozor, biznes-reja, tashkiliy-barqarorlashtirish, farmoyish usullar, buyruq.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Xar qaysi A ustundagi atamaga mos B ustundagi tarifni tanlang.

A	B
1. Menejment usullari	a) mehnatning texnik qurollanishini yaxshilash, ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solishning yangi usullari joriy etilishi, ishlab chiqarish xajmlarini o'zgartirish va xoqazo
2. Menejment usullariga tasir etuvchi tashqi omillar	b) qo'yilgan maqsadga erishish va raxbar faoliyatini koordinasiyalashni taminlash uchun raxbarning o'zi boshqarayotgan korxona jamoasiga tasir o'tkazish usullari.
3. Menejment usullariga tasir etuvchi ichki omillar	v) iqtisodiy qiziqishlar orqali tasir etish usuli korxona faoliyatining barcha tomonlarini qamraydi va ish samaradorligini taminlaydi.
4. Biznes reja	g) aniqlikni taminlashga tasir etadigan, tashkiliy tuzilishni, har bir Menejment bo'g'ini vazifasini, intizomni va ish samaradorligini aniqlaydigan usullar.
5. Baxto, kredit, foyda, rentabellik	d) milliy xo'jalikning texnik qurollanishini yaxshilash, iqtisodiyotni menejmentning islohotlari, ilmiy texnik jarayonining o'sishi.
6. Tashkiliy farmoyish usullari	e) har bir jamoa ishini aniq o'zaro harakatda moddiy pul va mehnat vositalarini balansli moslashuvini taminlaydigan xo'jalik faoliyati qiziqishlariga iqtisodiy tasir etish usullari.
7. Buyruq	j) raxbarning qo'l ostidagilarga malum bir vazifani bajarish uchun yozma yoki og'zaki talabi.

8. Ishlab chiqarish sosiologiyasi	z) guruxlar va ommaning harakterlari xususiyatlari, ularning shaxs, ongi va harakatidagi tasirini, kayfiyatning shakllanishi, ommaning fikrini, shaxs tabiatini va hayrati yoki jo`shqinligi va xk.
9. Ijtimoiy psixologiya	i) ishlab chiqaruvchilar va a'loxida shaxslarga ularning istemol qobiliyati, tabiati va g`ayrati yoki jo`shqinligi orqali tasir o`tkazish usullari.
10. Menejmentning psixologik usullari	k) jamiyat kishilari a'loqalari, kishilarining o`zini tutish umumiy qonuniyatlari shakllanishi asos bo`ladigan omillarni o`rganadi.

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Xamkasblaringiz bilan tanlagan variantni muxokama qiling.

1. Menejmentning asosiy usullarini ko`rsating.
 - A. *Marketing, tashkil etish, tartibga solish, nazorat*
 - B. *Sosiologik tekshirishlar*
 - V. *Iqtisodiy, ijtimoiy, ruxiy, tashkiliy taqsim etish*
 - G. *Iqtisodiy-matematik*
2. Bozor sharoitida usullardan qaysilari juda muxim ahamiyat kasb etadi?
 - A. *Sosiologik tekshirishlar*
 - B. *Iqtisodiy*
 - V. *Ijtimoiy-ruxiy*
 - G. *Tashkiliy, taqsimlash*
3. Qachon raxbarning farmoyishli harakatlari xuquqiy kuchga ega bo`ladi?
 - A. *Doimo*
 - B. *Qachonki ular ishlab chiqarish istemolidan kelib chiqsa*
 - V. *Ular faqatgina qonunga asoslangan bo`lsa*
 - G. *Agar ular shaxs xususiyatini hisobga olsa*
4. Ishlab chiqarish sharoitlarida sosiologiya nimani o`rganadi?
 - A. *Mehnatning asosiy omillari va turli xodisalarning o`zaro bog`liqligini*
 - B. *Ishchilarning uy-joy bilan taminlanganligini*
 - V. *Mehnat, ishlab chiqarishning o`sish samaradorligini*
 - G. *Ishchilar mehnat sharoitlarining qoniqarliligini*
5. Ruxshunoslik nimani o`rganadi?
 - A. *Ishchilar mehnat sharoitini*
 - B. *Menejment buyruqlari, ko`rsatmalari, usullarini*
 - V. *Insonning hayrati, jo`shqinligi, tabiati, o`zini tutishi*

G. Menejment va boshqariluvchi tizimlar orasidagi o`zaro a`loqalar

Nazorat savollari

1. Menejment usullari deganda nimani tushunasiz?
2. Menejmentning iqtisodiy usullarining mohiyati nimadan iborat?
3. Biznes – rejaning mohiyati nimadan iborat?
4. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usulini tariflab bering.
5. Tasir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usulining asosiy maqsadi nimadan iborat?
6. Tasir etishning farmoyish usullari qanday maqsadda qo`llaniladi?
7. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usuliga tarif bering.
8. Kasbiy tanlashning mohiyati nimadan iborat?

8 – BOB. MENEJMENT TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.

8.2. Menejment apparati mehnatini maqbullashtirish.

8.3. Mehnat unumdorligi.

8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi

Menejer mehnatini tashkil etishda Menejment apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilash lozimki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mehnatni kooperasiya qilish Menejment tashkilotlari bilan Menejment apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida a'loqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Menejment jarayonida, ham shu korxonada, ham undan tashqaridagi a'lohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperasiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar va Menejment apparati xodimlari lavozim qo'llanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. "Korxonalar to'g'risida" qonun asosida korxona va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim qo'llanmalari ishlanadi. Lavozim qo'llanmalari, xuquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunushi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

Lavozim qo'llanmalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va Menejment jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib berilishi kerak.

8.2. Menejment apparati mehnatini maqbullashtirish

Menejment apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni taminlash maqsadida tarif-malaka malumotnomasi ham qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi turli Menejmentchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Menejment ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (77%) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli hujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxona va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va hujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta tasir ko'rsatadi. Buyerda hujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish

natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo'lsa, hujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashtirish ham yaxshi natija beradi.

Hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart varaqlardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxona va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan hujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Hujjatlarni bir xillashtirish va standartlash-menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart varaqlarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada Menejment harajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot xajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizasiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra Menejment apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, a'loqa vositalari yordamida 7% ishni mexanizasiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avva'lo, mehnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro a'loqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'lyetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jihozlashda uzluksiz ishlashni taminlash talablarini hisobga olinishi kerak. Tajribadan malumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (5% va undan ko'pga) imkonini beradi.

Menejment apparati mehnati uchun sanitar-gigiena meyorlari, temperatura, namlik, yoruqlik meyorlari, shovqin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

8.3. Mehnat unumdorligi

Mehnati unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta tasir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, oxir natijada mehnat natijalari bu omilga bog'liq bo'ladi.

Menejment samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarish bilan bog'liq bo'ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va Menejmentni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviyyechimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, tarbiyachi, ham izlanuvchi, mamuriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va

javobgarlik ortishi bajariladigan ishlar turli - tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishi talab qiladi. O`z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug`ullanuvchi menejerlar faqat Menejment jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim bo`lgan ishlarni xal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda avva`lo undan yuqoriroq Menejment tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqishi lozim, chunki aks holda butun tizim faoliyatiga to`g`ri kelmaydigan (yoki qarama-qarshi) ish ko`rishi mumkin.

Rahbar ishi suratining tezligi uning mehnat faoliyati to`laqonli dam olish bilan, shuningdek ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali bo`lishi, ish qobiliyati to`liq tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish suratini o`rnatish, u amalga oshiruvchi harakatlarning doimiy tartibini o`rnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va x.k.lar) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni "filtrdan" o`tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin bo`lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o`rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko`rsatadi. U malakali xodim bo`lishi, Menejmentning barcha bo`linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga bo`ysunuvchi Menejment apparati o`rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash rahbar ish vaqtini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko`proq hujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig`ilish va majlislar muhim o`rin egallab, ularga ish vaqtining 77 foizi sarf bo`ladi. Shu sababli, majlislarni to`g`ri tashkil etish uchun quyidagilarga a`lohida etibor berish lozim.

Majlisda ko`riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo`lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim.

Majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo bo`yichayetarli tajriba va bilimga ega bo`lishlari kerak.

Majlisda ko`riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko`rishga vaqtga ega bo`lishlari uchun avvaldan elon qilinishi lozim.

Yig`ilish o`tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko`rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o`z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak. Yig`ilish rahbari avvaldan yig`ilish maqsadi va o`tkazilish shaklini belgilashi lozim. Yig`ilish o`tkazilish tartibi, erkin, ishchan muxokama uchun sharoit yaratish ham muhimdir.

Rahbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suxbat o'tkazishni a'loqida ajratib ko'rsatish lozim. Qo'l ostida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun a'lohida vaqt ajratish muhimdir, chunki "ochiq eshiklar siyosati" tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsada, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suxbat davomida rahbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suxbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suxbat vaqti va maqsadi haqida malumotga ega bo'lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish, psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suxbat davomida o'zaro ishonch muhitini yaratish u muvaffaqiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda rahbar suxbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suxbat oxirida rahbar albatta muhokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyincha hal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim, hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan malumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli – topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

Rahbar butun jamoa va Menejment apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun Menejment tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.

Xulosa

- Menejer mehnati tovar ishlab chiqaruvchilar mehnatining ajralmas qismi hisoblanadi.
- Menejer mehnati predmeti sifatida ishlab chiqarish jarayoni elementlari, Menejment munosabatlari, axborot, turli hujjatlar, Menejment qarorlari olinadi.
- Zamonaviy menejerga yuksak iqtisodiy tafakkur, kasb mahorati, uzoqni ko'ra bilish, sosiologiya va ruxshunoslikka oid bilim lozim.
- Menejer kasb mahorati, manaviyatini oshirishda korxona doimo g'amxo'rlik qilishi darkor.

Tayanch iboralar

Menejer, Menejment mehnati, Menejment tizimi, Yapon usuli, Amerika usuli, menejerlarni baholashda attestasiya, reyting tizimi, hujjatlarni standartlash, nazorat.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Xar qaysi A ustundagi atamaga mos B ustundagi

tarifni tanlang

A	B
1. Menejer mehnatining xususiyatlari	a) jamiyatga foydali mehnat turi bo'lib, maqsadni qo'yish, vazifani belgilash va ularni yechishdan boshlanadi
2. Menejer mehnati sikllari	b) demokratiyalik, javobgarlik, yuqori professionalizm, yangi iqtisodiy fikrlash, Menejmentni bilish, kishilarning qiziqish va muhtojliklarini bilish va boshqalar
3. Menejer mehnatining asosiy yo'nalishlari	v) aqliy va ijodiy xarakterda bo'ladi, meyoriy bahoga oson ega bulmaydi, natijalar yuzaki baholanadi
4. Zamonaviy menejerga xos xarakter	g) texnik, texnologik, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy vazifalarni yechishda muxim o'rin egallaydi. Jamoaning birgalikdagi urinishlarini muvofiklashtiradi va x.k.
5. Kadrlarni tanlash	d) o'tkazishning maqsad va shaklini o'ylab chiqish, oldindan hammani o'g'itish, joyni, vaqtni va kunni ko'rsatish, jamoa bilan inayechilishi mumkin bo'lgan muammoni xam magayetkazish
6. Xodimlarni joylash.	e) axborotlar oqimini rasionalizasiya qilish, mehnatni ajratish kooperasiya qilish, hujjatlashtirishni standartlash, ish joylarini tashkil etish
7. Attestasiya	j) egallayotgan o'rni talablariga javob bera oluvchi shaxslarni izlashga yo'nalgan jarayon
8. Menejerning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash mexanizmi	z) egallayotgan o'rni talablariga javob beruvchi shaxslarni taqsimlashga yo'nalgan jarayon
9. Menejer mehnatini tashkil etishning asosiy yo'nalishlari.	i) menejerlarning tadbirkorlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli
10. Yig'ilishni tashkil etish	k) yuqori professionalizm, demokratik yangi iqtisodiy fikrlash, aniq ishlar

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga mos javob variantini tanlang. Javobingizni o'rtoqlaringiz bilan muxokama qiling.

1. Ishbilarmondan menejerning qanday farqi bor?

A. Menejer bu ishbilarmon

B. Menejer bu Menejment faoliyatini amalga oshiruvchi shaxs

V. Menejer bu yangi ish tashkilotchisi

G. Menejer bu tavakkal qilishni biladigan inson

2. Menejer mehnati qanday masalalarni yechishga qaratilgan?

A. Texnik va texnologik

B. Iqtisodiy va ijtimoiy

V. Tashkiliy va taqsimlash

G. Yuqoridagilarni hammasi

3. Menejment sikli yopiq shaklga ega:
A. Maqsad, axborot to`plash, qaror qabul qilish
B. Maqsad, harakat, natija maqsad
V. Maqsad, qaror qabul qilish, bajarishni tashkil qilish
G. Axborot yig`ish, qarorlarni ishlab chiqish, ularning bajarilishini tashkil etish

4. Menejrlarni kim attestatsiyalaydi?
A. Yuqori bo`g`in rahbari
B. Attestasiya komissiyasi
V. Mehnat jamoasi
G. Bevosita rahbar
5. Kim menejment qarorini qabul kiladi?
A. Muntazam rahbar
B. Funksional rahbar
V. O`rta bo`g`in rahbari
G. Texnik ijrochilar

Nazorat savollari

1. Menejer mohiyati deganda nimani tushunasiz?
2. Menejer mehnatiga axborot oqimlari qanday tasir ko`rsatadi?
3. Menejerlar faoliyatida yig`ilishlarni tashkil etishda nimalarga etibor qilish kerak?
4. Ishlab chiqarishning turli sharoitlarda menejerning ish uslubi, shu jumladan Yapon va Amerika usullarining farqi nimada?
5. Menejrlarni tanlash va qanday baholash mumkin.
6. O`zbekistonda menejrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash usullaridan qaysilarini bilasiz?

9 – BOB. MENEJMENTNING AXBOROT BILAN TAMINLANISHI

9.1. Menejment jarayonini axborot bilan taminlash.

9.2. Menejment texnikasi tushunchasi va tasnifi.

9.1. Menejment jarayonini axborot bilan taminlash

Axborot atamasi lotincha soʻz boʻlib, xabardorlik, biror hodisa yoki biror kishi faoliyati haqida xabarga ega boʻlish manosi bildiradi. Axborot Menejment tizimiga uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol tasir etish uchun zarur malumotlar yigʻindisidan iboratdir. Etarli va aniq axborotga ega boʻlmay menejment mumkin emas.

Ishlab chiqarish axboroti Menejmentchi va boshqariluvchi tizimlar oʻrtasida aʼloqa usulidir. Menejmentchi tizim boshqariladigan tizimdan ishlab chiqarish holati va uning xoʻjalik faoliyati toʻgʻrisida axborot oladi. Menejmentchi tizim olingan axborot asosida boshqariluvchi tizim faoliyatiga baho beradi, menejmentni yanada takomillashtirish maqsadida koʻrsatma, farmoyishlar chiqarib, boshqariluvchi tizimga ijro uchun yuboradi.

Axborot Menejment tizimida aʼlohida boʻgʻin boʻlib hisoblanadi. Unga qator oʻziga xos xususiyatlar mansub boʻlib, ular axborot Menejmentining barcha boʻgʻinlari, barcha vazifalarini qamrab olishiga bogʻliqdir.

Axborot - bu Menejment apparati faoliyatining ham dastlabki nuqtasi, ham natijasidir, shuningdek, amalga oshirilayotgan harakatlar mavjudligi sharti, mustaqamlash usulidir. Axborot xajmi ortishi bilan Menejment axborotining sifat koʻrsatkichlariga boʻlgan talab ham ortib boradi.

Menejment jarayoni Menejment qarorlarini qabul qilish maqsadida axborot toʻplash, uzatish va qayta ishlash, Menejment buyruqlari koʻrinishida axborot berish va uni ijrochilargayetkazishdan iborat.

Axborotning quyidagi turlari mavjud: statistik, operativ, iqtisodiy, hisob, moliya, taminot, kadrlar boʻyicha, texnologik, konstruktorlik, marketing, ijtimoiy va boshqalar.

Ishlab chiqarishni menejmentda iqtisodiy axborot aʼlohida oʻrin egallaydi, chunki u kishilarning moddiy boyliklarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va istemol qilish jarayonidagi munosabatlarini aks ettiradi. Shu bilan birga fan-texnika taraqqiyoti asosida ishlab chiqarish rivojlanishini aks ettiruvchi ilmiy-texnikaviy axborot ahamiyatini ham takidlab oʻtish lozim.

Kelib chiqish manbasiga bogʻliq ravishda axborot tashqi va ichki axborot turlariga boʻlinadi.

Tashqi axborot tashqi muhitdan olinadigan xabarlardan iborat boʻladi. Bular jumlasiga yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja topshiriqlari, mahsulotni sotish shartlari haqida axborotlar kiradi.

Ichki axborot korxona yoki uning Menejment boʻgʻinida shakllanib, istemol qilinadi. Korxona miqyosida ular jumlasiga sexlar tomonidan rejaning

bajarilishi, moddiy-texnikaviy taminot, maxsulot tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi haqida axborotlar kiritilishi mumkin.

Yo`nalishi bo`yicha axborot – boshlang`ich va Menejmentchi (rahbarlik) axborot turlariga bo`linadi. Boshlang`ich axborot doimo Menejment tizimining quyi darajasidan yuqoriroq darajaga qarab harakat qiladi, rahbarlik axboroti esa teskari yo`nalishda harakatlanadi. Rahbarlik axboroti boshlang`ich axborotni qayta ishlash asosida qaror qabul qilish natijasidir.

Axborot vaqt o`tishi bilan turli ahamiyat kasb etadi. Barqarorlik darajasi bo`yicha uni barqaror shartli-barqaror, o`zgaruvchan turlarga bo`lish mumkin.

Barqaror axborot uzoq muddat davomida o`z ahamiyatini o`zgartirmaydi (korxona, uning bo`linmalari nomi, maxsulot turi).

Shartli-barqaror axborot ahamiyati malum muddat davomida saqlanib turadi. Korxona miqyosida bunday axborotga turli meyor va meyoriy hujjatlarni (moddiy, mehnat sarfi, tariflar meyorlari)ni kiritish mumkin. Axborotning bunday turi korxona bo`yicha umumiy axborotning 35% dan ko`pini tashkil etadi.

O`zgaruvchan axborot Menejment obekti faoliyati va unga mos holda Menejment jarayonlari o`zgaruvchanligini aks ettirib, qaror qabul qilish uchun tez qayta ishlashni talab etadi.

Menejment faoliyatida shuningdek, boshlang`ich axborotni qayta ishlash natijasida olingan xosila (ikkilamchi) axborotdan ham foydalaniladi.

Axborot yig`indisi Menejmentning axborot tizimini tashkil etib, u Menejment jarayonini axborot bilan taminlash shaklida namoyon bo`ladi.

Axborot to`g`ri, aniq, o`z navbatida, obektiv, mazmunli va qarorlarni qabul qilish uchun tushunarli bo`lishi kerak.

Axborot hajmi jihatidan kichik, mazmun jihatidan chuqur, uning matni tushunarli va sodda bo`lishi lozim.

Korxonani axborot bilan to`g`ri a`loqalar ko`rinishidagi turli-tuman axborot oqimlari vositasida taminlanib, ular aniq ishlab chiqarish vazifasini hal etish imkonini beradi.

Zamonaviy yirik korxonalarda axborot hajmi million hujjat satrigachayetadi, bu o`rinda barcha axborot tez qayta ishlanishi zarurligini ham inobatga olish zarur. Masalan, aviasiya zavodida kundalik birlamchi axborot million ko`rsatkichni tashkil etadi. Bunday sharoitda axborot bilan ishlashni tashkil etish bo`yicha quyidagi qator muammolarni hal etish lozim bo`ladi:

- maqbul axborot tizimini ishlab chiqishi;
- axborot oqimlarini shakllantirish usullarini ishlab chiqish;
- axborot qabul qilish va yuborishning maqbul usullarini tanlash;
- axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;
- axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizasiyalash va avtomatlashtirish.

Bu yo`nalishda olib boriladigan barcha ishlar axborotni yig`ish va qayta ishlashning yagona umumdavlat tizimini yaratishni taminlashi zarur. Axborotlar

yig`indisi Menejmentning axborot tizimini tashkil etadi. Axborot tizimi - hujjatlar axborot oqimlari, a`loqa kanallari va Menejment obektining texnikaviy vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuidir. Menejment obektining qandaydir bir qismi bo`yicha axborot yig`indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish Menejmentning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishining muhim shartlaridan bo`lib hisoblanadi.

Axborot tizimlari oddiy va murakkab tizim bo`lishi mumkin. Oddiy axborot tizimi uni qayta ishlashni talab etmaydi, axborot manbasidan u istemol qilinishi joyigachayetkazishda o`zgarish yuz bermaydi. Bunday axborot telefon yoki boshqa xabar berish vositalari yordamida bir marta beriluvchi xabar sifatidayetkaziladi. Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizasiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi bo`yicha turlarga ajratiladi. *Birinchi guruhga* qo`lda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi.. *Ikkinchi guruhga* axborotni to`plash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizasiya keng qo`llaniladigan axborot tizimlari kiradi. *Uchinchi guruhga* malumotlarni majmuiy mexanizasiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qo`llab qayta ishlash va to`plash qo`llanilgan axborot tizimlari kiradi.

Axborot qabul qilish, uzatish va qayta ishlash sikli avtomatlashtirilgan axborot tizimi to`rtinchi guruhni tashkil etadi.

Axborotni qayta ishlashda qo`llaniladigan Menejment tizimlari avtomatlashtirilgan Menejment tizimi (ABT) nomini olgan. ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

- axborot qabul qilish;
- axborotni qayta ishlash;
- axborotni saqlash, yig`ish;
- Menejment tashkilotiga axborot berish;
- ijrochilarga buyruq uzatish.

Ilg`or axborot tizimini loyixalashtirish jarayoni quyidagi vazifalarni amalga oshirishga asoslanishi lozim:

- korxonada mavjud axborot tizimini taxlil qilish, axborotning asosiy yo`nalishlarini o`rganish;
- axborot tizimining iqtisodiy-modelini ishlab chiqishi; zarur axborot xajmi va mazmunini aniqlash;
- axborot to`plash va qayta ishlash uchun texnikaviy vositalarni aniqlash;
- axborotni qayta ishlash texnologiyasini yaratish;
- axborot vujudga kelishi va foydalanish davriyligini belgilash;
- korxonada qo`llaniladigan axborot uchun shifrlar tizimini yaratish;
- axborotni uzatish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va mexanizasiyalashtirish qulay bo`lishi uchun standart malumotlarni loyixalashtirish;
- loyixalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va

rasmiylashtirish.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlanishi va loyixalashtirishga tizimiy yondashish asosida majmuiy tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga malumotlarni qayta ishlashning integrasion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy kompyuterlar, inson mashina tizimini har tomonlama qo'llash asosida loyixalashtirish mumkin.

9.2. Menejment texnikasi tushunchasi va tasnifi

Menejment texnikasi - bu aqliy mehnat texnikasi, Menejment tizimida axborotni qayta ishlash texnikasi, Menejment tizimida axborotni qayta ishlash texnikasidir. Texnika vositalari qanchalik takomillashgan bo'lsa Menejment texnologiyasi, Menejment mehnatini tashkil etish va butun Menejment jarayoni shunchalik samarali bo'ladi.

Hisoblarga asosan mamlakat iqtisodiyotini maqbul menejment uchun yil davomida 10 ta elementar arifmetik operatsiya bajarishi zarur bo'lsa, Menejment apparati xodimlari 10 ta, yani 10 ming marta kam operatsiya bajarish qobiliyatiga ega ekanlar. Bu muammoni muvaffaqiyatli hal etish uchun Menejment mehnatini takomillashtirish, axborot to'plash va qayta ishlashni mexanizasiyalash va avtomatlashtirish zarur.

Menejment texnikasini faqat hisoblash mashinalari bilangina bog'lash noto'g'ridir. Dastlabki texnika vositalari 100 yil burun paydo bo'lgan ruchka, chizg'ichdan tortib EHM va kompyutergacha bo'lgan texnika vositalarini quyidagi ikki guruhga ajratish mumkin: orgtexnika va hisoblash mashinalari.

Orgtexnika vositalariga juda turli-tuman uskuna va qurollar (oddiy qurol va vosita, axborot olish va qayta ishlash, ko'chirish, ko'paytirish, a'loqa vositalari va axborot uzatish, xizmat ko'rsatish, xizmat xonalari uskunolari) kiradi. Menejment mehnati turli oddiy qurol va uskunalaridan (qalam, ruchka, idora daftarlari, jadval, grafik va boshqalar) foydalanishga asoslanadi. Eng so'nggi avloddagi EHM va kompyuterlar oddiy texnika vositalari (qalam va chizg'ich) o'rini to'liq bosa olmaydi. Qulay, oddiy chidamli bu vositalar texnika vositalari singari juda muhimdir.

Oddiy qurol va uskunalarini axborotni qayta ishlash bosqichlari bo'yicha guruhlariga ajratish mumkin. Bu avva'lo yozuv vositalari (qalam, ruchka, mo'yqalam, trafaret), tasvir vositalari (grafik, diagramma, nazorat va nozirlik oynalari, marshrut sxemalari), hujjatlar saqlash vositalari (tokcha, konvert, kartoteka va x.k.), axborot qabul qilish va mustahkamlash vositalari (tarozi, soat, hisob mashinasi, o'lchov vositalari, ko'chiruvchi mashinalar), a'loqa vositalari (telefon, AS, rahbar va dispetcher kommutatori, radio a'loqa, radiofon, signal uskunolari, ovoz berish uskunolari), axborot uzatuvchilar (ovoz, nur, kartochka, oyna, metall), Menejment mashinalarida qo'llaniladigan axborot uzatuvchilar (disklar, qog'oz).

Xulosa

Axborot - Menejment uchun zaruriy xabar va malumotlar majmuidir. Axborosiz Menejment bo'lmaydi. Menejmentchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi bog'liqlik shakllari ishlab chiqarish axborotlaridir.

Iqtisodiy axborot - Menejmentda asosiy rol o'ynaydi. Axborot tizimlari murakkab axborot tuzilmalari bo'lib, u turli hujjatlarni, axborot oqimi, a'loqa kanallari, texnik vositalar, avtomatlashtirilgan Menejment tizimlarini o'z ichiga oladi. Rahbar qabul qilgan Menejment qarorlar va uning manosi axborot xizmatlariga bog'liq.

Kommunikasiya jarayoni - bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir.

Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni menejment uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalariga kerak.

Tayanch iboralar

Axborot, kommunikasiya, kommunikasion jarayon, menejment texnikasi, vertikal kommunikasiya, gorizontal kommunikasiya, axborotni almashish jarayoni, axborotni uzatish kanallari, filtrlash, qayta a'loqa.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi A ustundagi terminga mos B ustundagi tarifni tanlang

A	B
1. Ishlab chiqarish axboroti	a) axborot uzatish vositasi: elektron axborot vositalari uchun, yozma zaruriy, og'zaki, doimiy, o'zgaruvchan, oddiy, murakkab
2. Doimiy axborot	b) menejment obektining holati xaqida zaruriy malumotlar yig'indisi, Menejmentchi va boshqariluvchilar orasidagi a'loqa shakllari
3. O'zgaruvchan axborot	v) Menejment obekti xolatini va Menejmentchi jarayonlarning muvofikligini aks ettiradi, qaysinisi qaror qabul qilish tezkorligini taminlaydi
4. Axborot tizimi	g) ikki va undan ortiq kishilar orasida muomala va axborot mazmuni bilan almashuv
5. Murakkab axborot tizimi tabaqalanishi	d) uzoq vaqt davomida o'z mazmunini o'zgartirmaydigan kerakli malumotlar yig'indisi
6. A'loqa kanali	e) menejment obektining texnik vositalari axborotlar, axborotlar oqimi, a'loqa kanallari yig'indisi
7. Kommunikasiya	j) menejment obekti axboroti, axborot okimlari, a'loqa kanali, texnik vositalar yig'indisi
8. Kommunikasiya jarayonining elementlari	z) axborotni qayta ishlash mexanizasiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasiga ko'ra menejment obekti xaqidagi kerakli malumotlar yig'indisi
9. Tashkiliy texnika	i) ovoz, yorug'lik, kartochka, qog'oz, disk va xokazo

10. Axborot tashuvchilar	k) kartochka, qog`oz, ruchka, qalam, javon, xat, telefon, so`zlashuv qurilmalari va boshqalar
--------------------------	---

Variantlarni tanlash. Qo`yilgan maqsadli savolga to`g`ri javob variantini tanlang. Xamkasblaringiz bilan tanlagan variantni muhokama qiling.

1. Menejment axboroti deganda nimani tushunasiz?

A. Iqtisodiy ko`rsatkichlar yig`indisi

B. Malumotlar, xabarlar yig`indisi

V. Hujjatlar, a`loqa kanallari, ko`rsatkichlar

G. Xodimlar, menejerlar xaqida malumotlar

2. Menejmentda kommunikasiyaning tutgan o`rni qanday?

A. Kommunikasiya qaror qabul qilish asosi

B. Bu axborot almashish jarayoni

V. Bu rahbar uchun zarur axborot

G. Kommunikasiya axborot tizimini tashkil etadi

3. Axborot bilan qanday ishni tashkil etish kerak?

A. Axborot tizimini ishlab chiqish

B. Axborotni saqlash va izlashni tashkil etish

V. Axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizasiyalash va avtomatlashtirish

G. Yuqoridagi xamma ko`rsatmalarni bajarish

4. Menejment texnikasiga nimalar kiradi?

A. Jixoz va uskunalar

B. Hisoblash texnikasi

V. Qalam, ruchka, stol va stullar

G. Aqliy mehnatni, axborotni qayta ishlovchi texnika

5. Avtomatlashtirilgan Menejment tizimi quyidagi vazifalarni bajaradi:

A. Axborotni qabul qilish va uzatish

B. Axborotni saqlash va yig`ish

V. Axborotni qayta ishlash, buyruqlarni shakllantirish

G. Yuqorida ko`rsatilganlar barchasi

Nazorat savollari

1. Axborot nima va uning qanday turlari mavjud?

2. Qanday axborotlar ichki va tashqi axborot deyiladi?

3. Axborotlar bilan ishlashda qanday muammolarni hal etish lozim?

4. Axborot tizimni loyihalashtirish jarayoni qanday vazifalarni amalga oshiradi?

5. Menejment texnikasi nima?

6. Menejment texnikasining qanday turlari mavjud?

10 - BOB. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

10.1. Madaniyat va Menejment.

10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari.

10.3. Rahbar - Menejment uslubi tushunchasi.

10.1. Madaniyat va Menejment

“Madaniyat” tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi koʻrsatkichi boʻlib, bir qancha manoni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida soʻz yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va manaviy boyliklar yaratuvchi turlarga boʻlinadi. Shu sababli, moddiy va manaviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni boʻysundirish darajasi koʻrsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Manaviy madaniyatga fan, aholi malumot darajasi, medisina xizmati darajasi, sanat darajasi, odamlar ahloqiy meyorlari, manaviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham manaviy xayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat boʻlib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati oʻsuvchan, oʻzgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalni avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

Oʻzbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish koʻp millatli respublikaning yuqori malumotli insonlari - fan, adabiyot, sanat arboblari vazifasidir.

Inson xayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega boʻlishi, shu jumladan Menejment madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat oʻz rivojlanish jarayonida juda katta Menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba Menejment samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvaʼlo Menejment madaniyati darajasi yuksalishi bilan bogʻliqdir. Chunki, Menejment yoʻllari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yoʻli bilan, ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qoʻlanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi boʻlish bilan birga qator oʻziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega boʻlish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir boʻlinmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega boʻlishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, Menejment jarayoni madaniyati, Menejment texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi Menejment jarayonida turli-tuman meyorlarga, jumladan, ahloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik meyorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy meyorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro hurmat, vijdonlilik, xaqiqatgo'ylik, kamtarlik va x.k.lar kiradi. Menejment jarayonida ahloqiy meyorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy meyorlar davlat-xuquqiy va tashkiliy-huquqiy meyoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik haqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olmaydi. Shu sababli, har bir korxona, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi meyoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy meyorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit meyorlari, ssudalar olish tartibi, amortizasiya meyorlari, maxsulotning hisoblangan bahosi, foyda meyori, rentabellik meyori, fondlar uchun to'lovlar, byudjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish meyorlari kiradi.

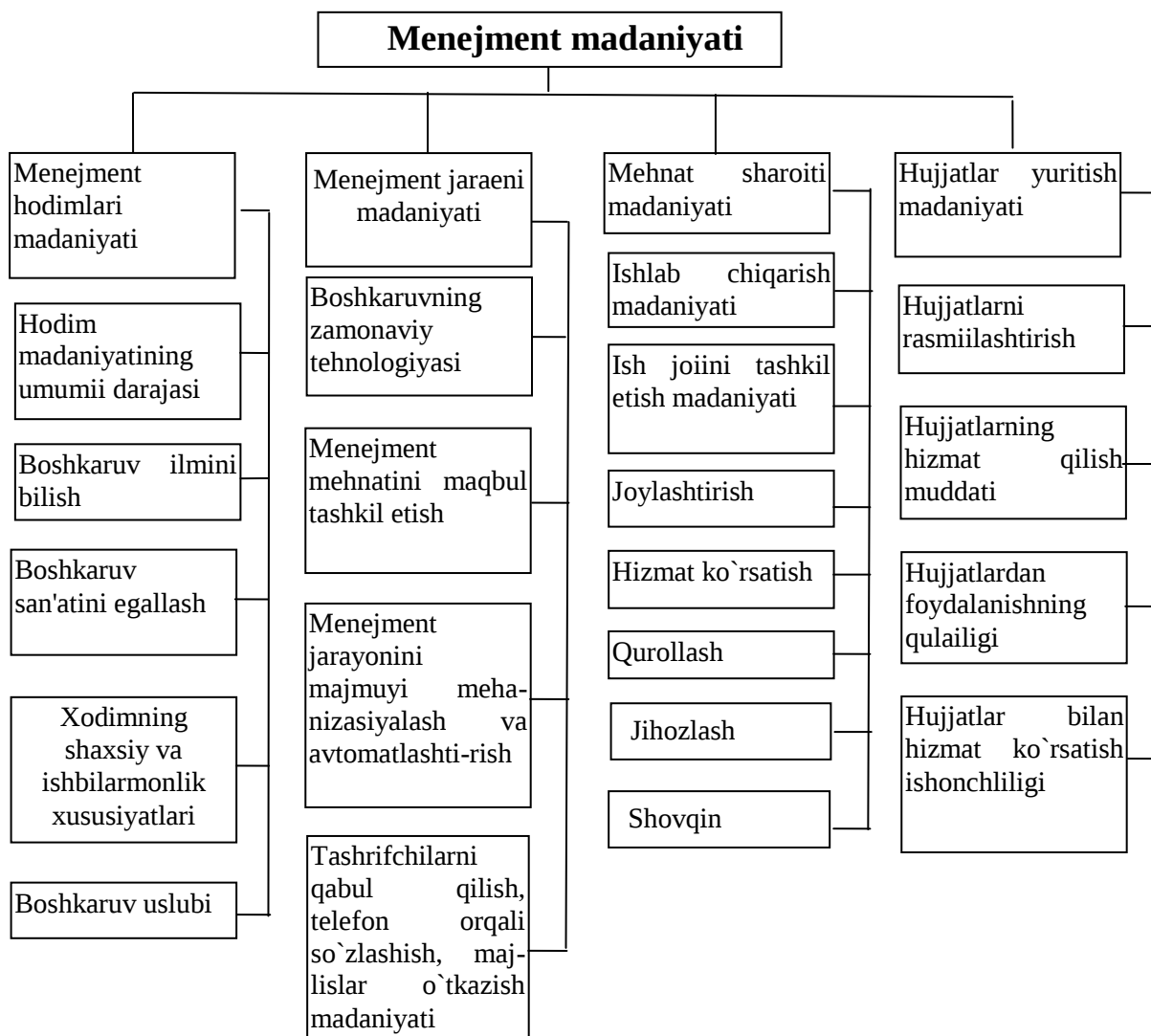
Tashkiliy meyorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy meyorlar korxonaning va uning bo'linmalarining Menejment uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblari bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va meyorlar ham Menejment jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalarini, ham Menejment xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari

Menejment madaniyati tarkibiga Menejment xodimlari madaniyati, Menejment jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.



Menejment madaniyatining barcha unsurlari o`zaro bog`liq va o`zaro tasir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida Menejment xodimlari madaniyatietakchi ahamiyatga ega. Menejer Menejment jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o`z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Menejment xodimlari madaniyati ko`p omillarga bog`liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatlari, Menejment ilmini chuqur va har tomonlama bilish va uni o`z faoliyati jarayonida qo`llay olish bilan karakterlanadi.

Har bir korxona va tashkilot menejeri o`z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa azolari bilan munosabatda bo`lar ekan ishbilarmon kishilar o`rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo`ysunadi.

Har bir jamoada xayrixohlik, insonga xurmat muhiti mavjud bo`lishi kerak. Menejment madaniyati sansalarlik, mansabparastlik, shavqasizlik, qo`pollikka ziddir. Menejment tizimida, shuningdek, davlat meyorlariga rioya qilmaslik, vadabozlik, faoliyatga noto`g`ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo`l qo`yib bo`lmaydi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik,

tashabbus va mustaqillik, xo`jasizlikka, byurokratizm, qonun buzuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik Menejment xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Menejment xodimlari madaniyatini taminlashning asosiy yo`llari - Menejment ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o`z faoliyati natijalarini tahlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.

Menejment madaniyati uchun Menejment jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Menejment jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy Menejment jarayoni qo`llanilishini bildiradi.

Menejment jarayoni madaniyati shuningdek, Menejment mehnatini (Menejment mehnatini maqbul taqsimlash, kooperasiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini meyorlash, kadrlarni to`g`ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suxbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so`rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to`g`ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Menejment jarayonida turli-tuman texnika - oddiy kalkulyatordan tortib kompyuterlargacha qo`llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va maqbul foydalanish sohalarini bilishlari lozim bo`lib, bu Menejment madaniyati darajasini bildiradi.

Menejment madaniyatining ajralmas unsuri - hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning Menejment jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki Menejmentning biror-bir vazifasini hujjatlar asosidayetkazilib beriluvchi axborosiz amalga oshirib bo`lmaydi. Hujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Menejment jarayonining barcha operasialari amalda hujjatlardan boshlanib, xujjatlar bilan tugaydi.

Menejment madaniyatini takomillashtirish - uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

10.3. Rahbar - Menejment uslubi tushunchasi

Menejment uslubi - bu malum bir rahbarning Menejment jarayonida qo`llovchi o`ziga xos va o`zgarmas usul va harakatlari yig`indisidir.

Mutlaqo o`xshash kishilar bo`lmagani kabi vazifalar ko`pligi sababli mutlaqo bir xil Menejment uslubi ham bo`lmaydi. Rahbar faqat o`ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o`ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu manoda uslub rahbarni shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadini ko`ra biladi va uni shu maqsad sari yo`naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o`rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo`naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni menejment uslubi Menejment apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Menejmentning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan Menejment apparatining umumiy uslubi a'lohida Menejment tashkilotlari uslublari yig'indisidan iborat bo'lishi kerak. Lekin amalda a'lohida tashkilotlarning turli uslublari o'zaro birlashib, bir-birini boyitadi va natijada, butun Menejment apparatiga xos bo'lgan o'ziga xos Menejment uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikning extiyotkorligi, iqtisodchining rejaliligi va boshqa bilimlarni menejment uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo'ladi, jamoaning har bir azosi o'z uslubini kiritadi, va shu yo'l bilan ushbu jamoa Menejment uslubi vujudga keladi. Ko'pincha jamoadan biror xodim ketib, o'rniga yangi kishi keladi. U odatda jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham tasir ko'rsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir azosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, mamuriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni menejment tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va Menejment malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan harakterlanadi. Va, nihoyat, uslub Menejment xodimlarining ruxiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qatilylik va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish vayetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar Menejment, iqtisodiyot va moliya, xuquq, sosiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun Menejmentga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Menejment faqat ilmiy bilimlariga ega bo'lishni emas, balki menejment sanatini bilishni ham talab qiladi, Menejment tashkil etish bilan shug'ullanuvchi avva'lo o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini - o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, yani axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, iro daliligi kiradi.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini taminlay olishlari kerak.

Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy

intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak.

Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchik bo'lishi kerak. Javobgarlik oldida qo'rqish - kuchsizlik belgisidir. Javobgarlikdan qo'rqqan kishi rahbar bo'lolmaydi.

Rahbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishi kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bema'lol kirsinlar. Rahbar o'z qo'l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suxbatlashishi, ular kobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, qobiliyat, malaka va axloqiy sifatlaridan foydalanishyetarli ekanligini aniqlash lozim.

Obro'ga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qatilylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Menejment sanati ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini taminlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxona faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni menejment vazifalari vositasida tasir ko'rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog'liq holda tasir qiladi va uslubning foyda hamda korxona faoliyatini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarga tasir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi bog'lovchi bo'g'in vazifasini bajaradi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalari o'zaro a'loqasi tizimi rahbarlar bilim va ko'nikmalari, Menejment jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo'llaniluvchi Menejment usuli bilan bog'liq bo'ladi.

Xulosa

- “Madaniyat” tushunchasi keng qamrovli, umuminsoniy tushuncha. Inson moddiy va manaviy boyliklar yaratish bilan hamisha band. Shuning uchun moddiy va manaviy madaniyat farqlanadi. Insonning tabiatni o'zlashtirish amaliy ko'rsatkich darajasi, moddiy madaniyatni bildiradi. Manaviy madaniyatga fan, axolining malumot darajasi. Tibbiy xizmat. Sanat darajasi. Odamlarning axloqiy meyorlari, ruxiy bilim va qiziqishlari kiradi.

- Menejment madaniyati ham umuminsoniy madaniyatni bir bo'lagi hisoblanadi, u Menejment xodimlarining madaniyat darajasini, Menejment jarayoni madaniyati. mehnat sharoiti madaniyati, hujjat va ish yuritish madaniyatini akslantiradi.

- Menejment uslubi - bu rahbarning Menejment jarayonida qo'llaydigan barcha eng yaxshi, chidamli, bardoshli usullar yig'indisidir.

- Menejmentning uchta aniq usul bor: avtoritar (direktiv), demokratik (kollegial) va liberal.

- Amaliyotda u yoki bu usul “toza” qo'llanilmaydi. Har bir usulni omuxta qilib, Menejmentda qo'llaniladi. Demokratik uslubga har bir ustuvorlik beriladi.

Tayanch iboralar

Menejer madaniyati, madaniyat turlari, rahbarlik uslubi, profil belgisi, guruh, formal guruh, ishlab chiqarish guruhlari, noformal tashkilot, xokimlik shakllari.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Xar qaysi A ustundagi atamaga mos B ustundagi tarifni tanlang.

A	B
1. Moddiy madaniyat	a) kishining fan va malumotini egallaganligi darajasi, tibbiy xizmat ko'rsatish darajasi va x.k.
2. Raxbarlik uslubi	b) ishni oqilona tashkil etish, xodimlardan samarali foydalanish, ishchi joylarni tashkil etish, progressiv menejment texnologiyasi x.k.
3. Manaviy madaniyat	v) umumiy madaniyat darajasi, Menejment va marketingni bilish, ish usuli, Menejment madaniyatini egallash, shaxsiy xususiyatlar va xk.
4. Menejerlar madaniyati	g) ishlab chiqarish madaniyati, ish joylarini tashkil etish, joylashuvlarni rejalashtirish, ish joylarining tibbiy gigiena talablariga javob berishi
5. Menejment jarayoni madaniyati	d) menejerlarning axborot va kommunikasiyani o'zlashtirib olish darajasi ko'rsatkichi, axborotdan foydalanish kulayliklari, uning yuqori sifati, o'z vaqtida bo'lishi va ishonchliligi
6. Mehnat sharoiti madaniyati	e) qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida o'zini tutishning umuiy kurinishi
7. Hujjatlashtirish madaniyati	j) insonning tabiatni amaliy bilish darajasi ko'rsatkichi, mehnat vositalarini amaliy o'zlashtirish ko'rsatkichi
8. Avtoritar menejer	z) jamoa faoliyatiga chuqur aralashmaydi, vositachi rolini bajaradi, qo'l ostidagilar mustakil o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar
9. Demokratik menejer	i) o'z fikrini o'tkazishdan qochadi, kul ostidagilarni qaror qabul qilish va ishlab chiqarishga jalb etadi, ular tashabbusiga zaruriy sharoit yaratib beradi
10. Liberal menejer	k) jamoa faoliyatiga chuqur aralashadi, o'z fikrini o'tkazadi, formal strukruraga tayanadi, xuquqlar tizimi va majburiyatlarga tayanadi

Variantlarni tanlash. Qo'yidagi savolga to'g'ri javob variantini tanlang. Javobingizni xamkasblaringiz bilan muxokama qiling.

1. "Menejment madaniyati" tushunchasi:

A. Jamiyatni rivojlantirish darajasi

B. Menejment fanini o'zlashtirish va bilimlarni amalda kullay olish darajasi

V. Inson faoliyati ayrim turlarining rivojlanish darajasi

G. Insonning rivojlanish darajasi. Umuminsoniy madaniyatning tarkibiy qismi

2. Menejment madaniyatini baxtolash darajasi:

A. Menejment obektining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichi

B. Menejment jarayonlari, menejment texnikasi, mehnat sharoitlari, ishchining ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlari ko'rsatkichi

V. Mehnatning mexanizasiya va avtomatizasiya darajasi, texnologiya darajasi, kishilar bilan mulokotda bo'lish ko'rsatkichlari

G. Ish yuritish va yig'ilishlar o'tkazish ko'rsatkichlari

3. Menejment jarayonida menejer malum meyorlarga amal qiladi:

A. Moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar harajati meyori

B. Kishilar bilan o'zini tutish, majlis o'tkazish

V. Texnik, iqtisodiy, yuridik, tashkiliy, estetik meyorlar

G. Ishlab chiqarish rentabelligi, foyda, maxsulot tannarxi, ammortizasiya meyori va x.k.

4. Menejerning menejment uslubi:

A. Raxbarning qo'yilgan maqsadlarga kam harajatlar bilan erishish qobiliyati

B. Raxbarning menejment jarayonidagi eng harakterli va maqbul usullari yig'indisi

V. O'ziga va boshqalarga o'ta talabchan bo'lish, hisob-kitoblar

G. Menejmentning qonun va tamoyillarini chuqur bilish, kishilarni tartibga solish qobiliyati

5. Quyidagi raxbarni qaysi usulga taallukliligi (avtokratik, demokratik, liberal):

A. Jamoa faoliyatiga chuqur aralashadi, o'z fikrini o'tkazadi, tizimga tayanadi, ishga yo'nalgan

B. O'z fikrini o'tkazishdan qochadi, tashabbus uchun sharoitlar yaratadi, qarorlarni jamoa bilan qabul qiladi

V. Qo'l ostidagilarga deyarli tulik erkinlik berib kuyadi, insonga yo'naltirilgan

Nazorat savollari

1. Menejment madaniyati va uslubi nima?

2. "Menejment" va "madaniyat" deganda nimani tushunasiz?

3. Menejment madaniyati nima?

4. Qanday meyor turlari mavjud?

5. Menejment madaniyatining qanday elementlari mavjud?

6. Hujjatlarning Menejment jarayonidagi ahamiyati?

7. Menejment uslubi tushunchasi nima?
8. Menejmentning qanday uslublari mavjud?

11-MAVZU. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari.

11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish

11.3. Stress xolatini (ruhiy zarbani) boshqarish.

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari

Nizo - bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida murosas mavjud bo'lmashligidir. Har bir tomon o'z nuqtai nafari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to'sqinlik qiladi (masalan ikki muxandis dastgoh yaratib, har biri o'z loyixasini qabul qilinishini talab qiladi). Nizo ko'pincha tajovuz, taxdid, munozara, dushmanlik, urush va x.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo'l qo'ymaslik, yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda hamla etish zarur deb hisoblaydilar. Nizoga nisbatan bunday munosabat "ilmiy Menejment" va "mamuriy maktabga" mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

"Insoniy munosabatlar" maktabiga mansub mualliflar, shuningdek, nizolarga yo'l qo'ymaslik mumkin deb hisoblaganlar. Ular nizolarga korxona faoliyati samarador emasligi va yomon Menejment belgisi sifatida qaraganlar. Ularning fikriga ko'ra, korxonadagi yaxshi o'zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin deb hisoblaganlar.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda bazi nizolar mavjud bo'libgina qolmay, ular mavjud bo'lishi zarurdir ham. Albatta, nizo doimo ijobiy xususiyatga ega bo'lmaydi. Bazi xollarda u alohida shaxs yoki butun korxona ehtiyojlarini qondirishga to'sqinlik qiladi. Lekin ko'pchilik xollarda nizolar turli nuqtai nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo'shimcha axborot, muqobil qarorlarga ega bo'lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o'z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

Shunday qilib, nizo malum bir vazifani bajarish va korxona faoliyati samaradorligini oshirish uchun xizmat qilishi mumkin, yoki biror vazifani bajarishga to'sqinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxona faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

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

Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudga keladi. Masalan, sex boshlig'iga ishlab chiqarish boshlig'i mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxona SNB bo'limi boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirish yo'li bilan mahsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi.

Bunday holda nizoning asosiy sababi - yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir. Shaxs ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmashligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o'sha sex boshlig'i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbar shanba kunini ish kuni deb elon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi haqida buyruq oladi. Natijada, ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi.

Shaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgani, korxonada u turlicha namoyon bo'ladi. Ko'pincha bu rahbarlarning xokimiyat, resurs, kapital va ishchi kuchi uchun kurashidan iboratdir. Har bir rahbar resurslar cheklangan bo'lganligi sababli, ular faqat uning korxonasiga ajratilishi kerak, deb hisoblaydi. Bitta bo'sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo'lgan holda ham ular o'rtasida uzoq nizo davom etishi mumkin. Shaxslar o'rtasidagi nizo ikki shaxs o'rtasidagi qarama-qarshilik sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin. Turli fel, dunyoqarash, qadriyatlariga ega kishilar ko'pincha chiqisha olmaydi.

A'lohida shaxs va guruh o'rtasida bu shaxs guruh nuqtai nazaridan farq qiluvchi nuqtai nazarga ega bo'lgan holda nizo chiqishi mumkin. Masalan, majlisda sotuv xajmini oshirish masalasini muxokama qilish jarayonida ko'pchilik bunga maxsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foyda qisqarishiga hamda mahsulot sifati yomonlashgan degan fikrga olib kelishi mumkin deyish mumkin. Bu xol albatta nizoga olib keladi, yoki boshqa misol keltiraylik. Rahbarning intizomni mustaxkamlash uchun ko'rgan tadbirlari xodimlar guruhiga yoqmasligi mumkin. Bu holda guruh rahbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mehnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruhlar o'rtasida nizo guruhlar o'rtasida kelishmovchiliklar vujudga kelgan hamda, masalan, kasaba qo'mitasi va mamuriyat o'rtasida, korxona chiziqli Menejmenti bilan shtabli Menejmentchilar o'rtasida ro'y berish mumkin. Chiziqli rahbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, har bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar. Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil hal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, xayotiy tajriba va xulqdagilar farqlar, qoniqarsiz kommunikasiyalardir.

Bazi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. Shu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi extimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish xaqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar - boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadi va ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish extimoli ham shuncha ortadi. Ixtisoslashgan tashkilotlar

maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir. Tasavvur va qadriyatlar o`rtasidagi farq ham nizolar chiqishga sabab bo`ladi. Masalan, rahbar qo`l ostidagi xodim o`z fikrini bildirish xuquqiga ega deb o`ylasa, rahbar fikriga ko`ra faqat uning fikri so`ralganda bildirish, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarish kerak.

Oliy o`quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri har bir muammo ishini qattiq nazorat qilgan holda nizom vaziyat vujudga kelish mumkin.

Kishilar xulqi va xayotiy tajriba farq qilishi ham nizoga olib kelishi mumkin. Baza har bir so`z uchun janjallashuvchi kishilar ham uchrab turadi. Bunday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo`ladilar.

Qoniqarsiz kommunikasiyalar, yani axborot almashinuvi qyinlashuvi nizo uchun ham sabab, ham uning oqibati mumkin. Masalan, har bir bo`lim yoki xodim bajarishi lozim bo`lgan vazifalar aniq belgilab qo`yilmagan taqdirda ham bo`limlar, ham ayrim xodimlar o`rtasida nizo kelib chiqishga olib keladi. Bir necha nizo manbaining mavjud bo`lishi nizoli vaziyat extimolini ko`paytiradi.

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

11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish

Nizoli vaziyatni menejmentning bir qancha samarali usullari mavjud bo`lib, ularni quyidagi ikki kategoriyaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o`rtasidagi.

Rahbar nizoning asosiy sababi kishilar felidan iborat deb hisoblamasligi kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo`lishi mumkin, lekin ular ko`pincha nizoga olib kelvchi omillar qatoriga kiradi xolos. Rahbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar vositasida taxlil qilish kerak.

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

Ishga qo`yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni menejmentning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi. Har bir xodim, bo`linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy xuquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

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

Nizoli vaziyatni menejmentda Menejment ierarxiyasi, vazifalarni

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

Nizoli vaziyatni menejment usuli sifatida kishilar xulqiga tasir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin. Muammoni hal etishga har tomonlama chuqur yondashuvchi kishilarga tashakkur elon qilinishi, mukofot berilishi, yoki lavozim ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi besh shaxslararo uslublari mavjud.

Cheklanish (uklonenie) kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni muxokama qilmaslikka harakat qilishini ifodalaydi.

Silliqlash bekorga jaxl qilmaslik, bitta jamoada azosi bo'lganligi uchun xodimlar bir-biridan achchiqlanmasligi kerakligini ko'zda tutadi. Nizolar bo'yicha amerikalik olimlar R.Bleyk va D.Muton bir kishida nizoga bo'lgan intilishini bu muammo uncha katta ahamiyatga ega emasligini, xozirgi paytda yaxshi narsalar haqida o'ylash kerakligini takidlash bilan bosish mumkinligini ko'rsatganlar. Natijada tinchlik-totuvlik o'rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

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

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

Muammoni hal etish turli nuqtai nazarlar mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqish sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishishi hamda barcha tomon uchun maqbul ish ko'rishni ko'zda tutadi. Nizolarni chuqur taxlil etish va nizolarni xal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-qanoat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim.

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

11.3. Stress xolatini (ruhiy zarbani) boshqarish

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

Shunisi qiziqarliki, o'z oilasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llab-quvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy-zarba bilan bog'liq kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday xolat xatto yuqori ish xaqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy omil tasirida bo'lganlar orasida kuzatilar ekan.

Ruxiy tushkunlik, zarba extimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug'ullanish kabi omillar ham kiradi. Quyidagi jadvalda ruxiy zarbaga beriluvchan va unga berilmaydigan xayot tarzi o'rtasidagi farq ko'rsatilgan.

Ruxiy zarbaga tasir va ruxiy zarbaga chidamli xayot tarzlarini o'rtasidagi farq

Ruxiy zarbaga tasirchan xayot tarzi	Ruxiy zarbaga chidamli xayot tarzi
• Surunkali ruxiy zarbaga uchraydi • Ko'pincha ruxiy tushkunlikka uchrab turadi. • Shaxslar o'rtasidagi ruxiy kelishmovchiliklarni qiyinchilik bilan boshdan o'tkazadi. (masalan, oiladagi qiyinchilik, turmush o'rtog'i bilan yomon munosabat va x.k.) • Uncha qiziqarli bo'lmagan zerikarli ishda qatnashadi. • Doimo vaqt ziq bo'ladi ishlarni bajarib ulgurmaydi. • Yuz berishi mumkin bo'lgan murakkab hodisalar to'g'risida tashvish chekadi. • Sog'liqqa zarar keltiruvchi odatlarga ega (chekadi, spirtli ichimlikla ichadi, sport bilan shug'ullanmaydi). • Faoliyatining faqat bir turi bilan shug'ullanadi (ish, jamoat ishi, sport, ilm). • O'z vaqtini yaxshi tashkil etolmaydi. • Turli jinsdagi kishilar o'rtasidagi munosabatlarni noto'g'ri, noo'rin deb hisoblaydi. • Xayotga qiyin, murakkab jarayon sifatida qaraydi, xazilni tushunmaydi. • Ruxiy zarba, tushkunlik vaziyatini passiv qabul qiladi. Indamasdan ich-ichidan azoblanadi.	• "Ijodiy" ruxiy tushkunliklar uchrab turishini inkor qilmaydi. • Vaqtincha bo'shashishni o'rganish • O'zaro xurmat munosabatini o'rnatishga harakat qiladi, tanlab do'stlashishadi, o'zaro xotirjam munosabatlarga intiladi. • Samarali qiziqarli ishda qatnashadi, undan yetarli samara olishga harakat qiladi. • Ishda o'z vaqtida ishlab o'z vaqtida dam olish qobiliyatiga ega bo'ladi. • Jiddiy vaziyatni uncha jiddiy bo'lmagan vaziyat bilan almashtira oladi. • Yaxshi jismoniy xolatni saqlaydi, alkogol istemol qilmaydi, chekmaydi. • Qoniqarli deb hisoblagan ishlar bilan shug'ullanadi. • Oddiy ishdan ham qoniqish xosil qiladi. • Jinsiy xayotdan to'la zavq oladi, bu narsani qiziqitirishini namoyon qiladi. • Umuman xayotdan zavqlanadi, o'z ustidan kulish mumkin xazilni tushunadi. • Mushkul vaziyatni o'zgartirishga ularning oldini olishga harakat qiladi, o'z vaqtini to'g'ri taqsimlaydi.

Agar psixologiya sohasida malum bilimga ega bo'lgan rahbar ruxan tushkunlikka tushgan xodim uchun etiborli bo'lsa, noto'g'ri tushunchaga ega rahbar esa xodim sog'lig'i uchun zarar keltirishi mumkin.

Xulosa

- Munozara - bu ikki va undan ortiq tomonlarning kelishmovchiligi tushuniladi, bular aniq shaxs yoki guruhlar bo'lishi mumkin.
- Munozaraning to'rtta asosiy tiplari mavjud: shaxs ichidagi munozara; shaxs va guruh o'rtasidagi munozara; shaxslararo munozara; guruhlararo munozara.
- Munozaralar funksional va disfunktsional bo'lishi mumkin.
- Vaziyatli munozaralarni menejmentni bir qancha samarali usullari mavjud, ularni 2 kategoriyali bo'lishi mumkin: tizimli va shaxslararo.
- Tajribali rahbar o'zining qo'l ostidagilarini keraksiz vaziyatlardan

ximoya qilishi mumkin.

Tayanch iboralar

Nizo, qattik xayajon (stress), nizoli vaziyatni menejment, nizolar turi, ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli, koordinasiya va integrasiya, mexanizasiyalardan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimi, qattik xayajonning moxiyati, ruxiy zarbani menejment.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi A ustundagi atamaga mos B ustundagi tarifni tanlang.

A	B
1. Mojaro	a) tomonlar (guruxlar) o'rtasidagi kelishuv yo'qligi, masalan, kasaba ittifoki va mamuriyat, chizikli va funksional xodimlar o'rtasida
2. Ichki kechuvchi mojaro	b) bu bir kishiga qarama-qarshi vazifalar berilishi va undan natijalarni ziddiy talab qilish
3. Shaxslararo mojaro	v) mojaro sababini tushunish uchun va barcha tomonlarni koniktiradigan ishlarni qilish uchun fikrlar farqini tushunish va turli nukta nazarlar bilan tanishib chiqishni ko'rsatadi
4. Guruxlararo mojaro	g) boshqa tomon nukta nazaridan qabul qilish bilan harakterli, bu mojaroni ikki tomonni qoniqtiradiganyechimga olib keladi
5. Shaxs va gurux o'rtasidagi mojaro	d) bu menejerlar xokimiyat, resurslar, kapital yoki ishchi kuchi uchun kurashganda yuz beradi. Bu yana shaxslar to'qnashuvi kabi ro'y beradi
6. Kelishuv yoki murosa	e) kishi sog'ligi va bardamligiga zarar keltiruvchi ko'pincha uchrovchi xodisa.
7. Muammoniyechish	j) shaxsni guruxdan farq qiluvchi xolatni egallashi natijasida yuz beradi.
8. Stress	z) ogish, majburlash (murosa yoki kelishuv) va muammoniyechish
9. Past stressli xayot tarzi	i) xordiq chiqarish, do'stlar tanlash, o'zaro munosabatlar o'rnatish, charchoqlarni xordiq bilan yozish, yaxshi jismoniy xolatda bo'lish, yaxshi shakllangan xazilga ega bo'lish qobiliyati
10. Mojaroniyechish yo'llari	k) tomonlar yoki shaxslar o'rtasida kelishuv yo'qligi, qachonki har qaysi tomon o'z nukta nazari qabul qilinishi va qarshi tomonga xalakit berishga harakat qiladi

Variantlarni tanlash. Qo'yidagi savolga to'g'ri javob variantini tanlang. Javobingizni xamkasblaringiz bilan muxokama qiling.

1. Mojaroni ko'pincha jaxl, duk-pupisa, tortishuvlar bilan aralashtiradilar.

- A. Bu xodisa doimo keraksizdir
- B. Mojaroni iloji boricha chetlab o`tish kerak
- V. Mojaroni tugilishi bilan bartaraf etish kerak
- G. Mojaro nafaqat muxim, balki keraksizdir

2. Mojarolarning asosiy sabablari.

- A. Maqsadlarda, boyliklarda farqlar, resurslarda chegaralanganlik
- B. Bilim darajasidagi, o`zini tutishdagi va xaet tajribasidagi farqlar
- V. Past sifatli axborotlarni, zaruriy ko`rsatmalar yo`qligi, o`zini tutish madaniyati pastligi
- G. Xammasini birgalikda olingani

3. Mojaroni xal qilishning eng maqbul yo`li.

- A. Ogish yoki tekislash
- B. Majburlash
- V. Kelishuv
- G. Muammoniyechish

4. Stressning asosiy sabablari.

- A. Charchok, kelishilmaslik
- B. Ishchiga jiddiy talablar kuyilishi, rollarning noaniqligi
- V. Kiziqarsiz ish, shaxsiy omillar
- G. Barchasi birgalikda

5. Stress darajasini tushuntirish uchun nima qilish kerak?

- A. Sport bilan shug`ullanish
- B. Chekish yoki munosabatlar o`rnatish
- V. Yakkalanish, jimgina kiynalish
- G. Mehnat va dam olish tizimini ishlab chiqish, xordik chiqarishni o`rganib olish

Nazorat savollari

1. Nizo deb nimaga aytiladi?
2. Korxonada nizolarni tutgan o`rni?
3. Nizoni qanday turlari mavjud?
4. Qoniqarsiz komunikasiyalarning tasiri?
5. Nizoli vaziyatni menejmentning qanday usullari mavjud?
6. Nizolarni bartaraf etishning qanday shaxslararo uslublari mavjud?
7. Stress xolatini menejment usullari?

12 - BOB. MARKETINGNI BOSHQARISH

12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.

12.2. Bozor imkoniyatlarini o`rganish.

12.3. Korxona bozori.

12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi

Marketing - insonning ayirboshlash vositasida talab va extiyojni qondirishga qaratilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o`rganish. Istemolchi buyurtmasiga ko`ra maxsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan istemolchigayetkazib berish bilan bog`liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Marketing konstruktor, muxandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislarga bozor extiyojlari bilan tanishish, istemolchi ushbu maxsulotning qanday bo`lishini istashi, unga qancha xaq to`lashi, u kim uchun zarurligi haqida muloxaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani menejment marketingni ishlab chiqarish siklining boshiga qo`yadi, chunki xo`jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, haridor extiyojlari yotadi. Oxir natijada korxona ko`lami, korxonani menejment tashkiliy tarkibini, Menejment tamoyil va usullarini, xizmat ko`rsatish yo`nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxona bozor konyukturasi, bo`lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o`zgarishi haqida axborot olish asosida o`z ishlab chiqarish ini moddiy-texnikaviy taminlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozoridan (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, hamda moddiy-teminot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo`li bilan amalga oshiradi. Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, taminot va sotuv bo`limlari vazifalari o`zgaradi. chunki korxona muxandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor tasiridan erkin bo`lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxona ishlab chiqarish va moliya siyosati masalalari bo`yicha axborot manbaasi, bo`lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish extiyoji vujudga keladi.

Marketing bo`limi bozorni, ijtimoiy talab xolati va o`zgarishi, konyukturani o`rganish natijasida korxonada ishlab chiqariladigan maxsulot zarurligi, istiqboli masalasini xal etadi.

Korxonani marketing vositasida menejment ancha mushkul bo`lib, katta xajmda reja-hisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, Menejment vazifa va usullarini tubdan o`zgartirishni talab qiladi. Faqat korxona, butun iqtisodiyot xo`jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendensiyasini qo`llash mumkin. Aks holda korxona tez o`zgaruvchan talabga moslasha olmay

raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxona foyda koʻrmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlarga olib keladi. Chunki faqat istemolchilar extiyojini hisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina oʻz maxsulotini sotishdan foyda olishi mumkin.

Bu manoda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini takidlab oʻtish zarur. Undan qanday qilib millioner boʻlganligini soʻraganlarida quyidagicha javob bergan: “Juda oson. Men oʻz avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, oʻz ishchilarimga boshqalarga nisbatan koʻp xaq toʻlaganman”. Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagani uchun millioner boʻldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni oʻz-oʻzini menejment mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaxto xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xoʻjalik faoliyatini istemolchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, Menejment tamoyili va usullarini qayta qurish, korxona maqsad va vazifalarini oʻzgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi F. Kotler oʻzining mashxur “Marketing boʻyicha Menejment” qoʻllanmasida marketing turlarining tasnifini bergan.

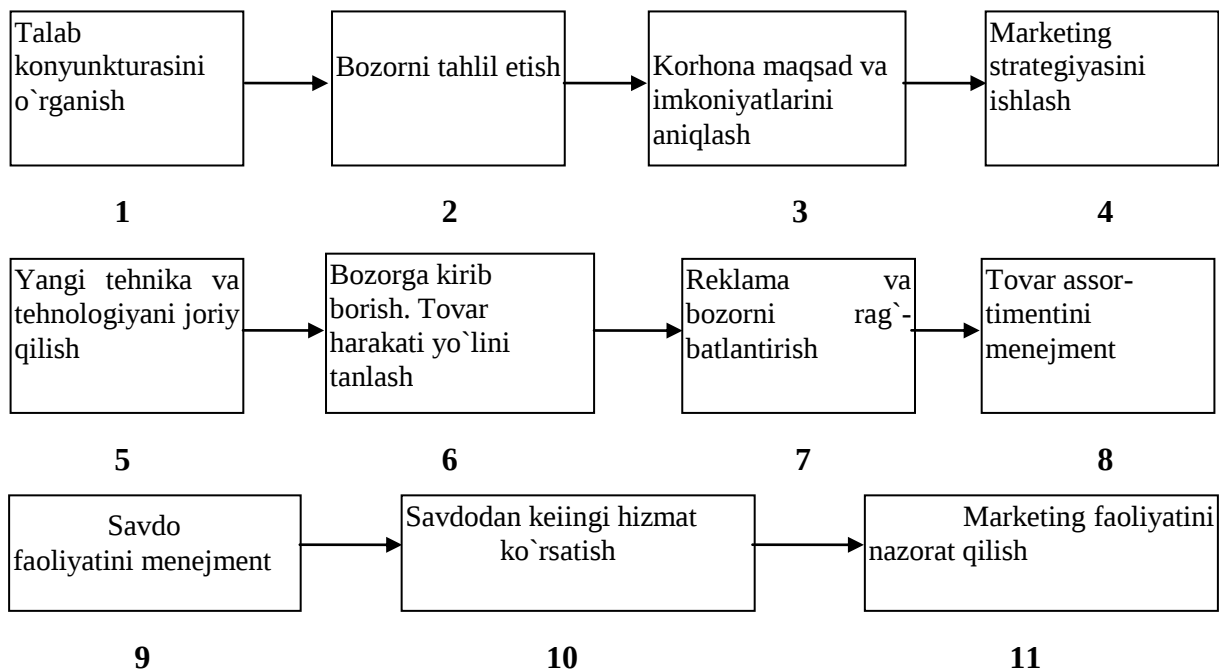
Marketing turlari

Talab xolati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yoʻq	Talabni ragʻbatlantirish	Ragʻbatlantiruvchi marketing
Mumkin boʻlgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
Oʻzgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxromarketing
Toʻliq talab	Talabni qoʻllash	qoʻllovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul boʻlmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing strategiyasi jamiyat va korxona jamoasining uzviy manfaatlari ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini xal qilishga xizmat qilish kerak.

Marketing strategiyasi bosqichlarini sxema tarzida ifodalash mumkin.

Marketing bosqichlari



1-bosqich - talab konyunkturasini o'rganish. Korxona bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o'rganadi, talab konyukturasini, shuningdek. Haridor imkoniyatlarini o'rganadi.

2-bosqich - bozor sig'imini o'rganadi. Korxona ko'zda tutilgan savdo siqimini aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

3-bosqich - mavjud bozor sharoitida korxona maqsad va imkoniyatlarini aniqlash. Bozor extiyojlarini bilish ularni korxona imkoniyatlari bilan taqqoslashga imkon beradi.

4-bosqich - marketing reja va strategiyasini ishlash. Ham maqsadga erishishning umumiy strategiyasi, ham korxona yo'nalishi va bo'linmalari uchun batafsil reja sifatida ishlanadi.

5-bosqich - limiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo'llari belgilangandan so'ng bevosita sotish uchun maxsulot ishlab chiqarishga ilmiy-taqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va x.k.ga o'tiladi. Nixoyat, maxsulot yaratildi.

6-bosqich - maxsulotni bozorga kiritish. Buning eng muhim sharti bozorga chiqishning eng maqbul yo'lini tanlash bilan birga, narx siyosatini ham belgilashdir.

7-bosqich – reklama. bozorda o'ylab samarali ish yuritmay muvaffaqiyatga erishib bo'lmaydi. Tovar haqida haridorlarga axborot berish va uni sotib olishga undash - murakkab va masuliyatli vazifa bo'lib, u bilan bir vaqtda savdoni rag'batlantirish haqida ham g'amxo'rlik qilish kerak.

8-bosqich - maxsulot assortimentini menejment. Talab haridorning

assortiment o'zgarishiga talabi o'zgarishini o'rganish. Assortimentni o'zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga to'zatishtirish.

9-bosqich - savdo faoliyatini menejment. Savdo, ikki tashish, yuklarni qadoqlashga alohida e'tibor beriladi.

10-bosqich - savdodan keyingi xizmat ko'rsatish, istemolchiga servis xizmati ko'rsatish, tovardan foydalanishda ko'maklashish.

11-bosqich - marketing faoliyatini nazorat qilish. Butun faoliyat dasturini nazorat qilish. Oxirgi bosqichning tugashi, birinchi bosqichning boshlanishini bildiradi.

Marketing strategiyasini bilish "marketingni menejment" tushunchasiga tarif berishga imkon yaratadi. Marketingni menejment - bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo xajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida haridorlar bilan foydali ayirboshlashni taminlash, mustaxkamlash maqsadida o'rganish va taxlil etishdir.

Marketingni menejment vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida tutgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida tasir etish ham kiradi. Boshqacha qilib aytganda marketingni menejment - bu talabni menejmentdir. Xaqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday xolat bilan marketing bo'yicha Menejmentchi duch kelishi mumkin.

Marketing bo'yicha Menejmentchi - tashkilotning marketing vaziyatini taxlil qilish, belgilangan rejalarni amalga oshiruvchi va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati Menejmentchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag'batlantirish bo'yicha mutaxassislar, marketing bo'yicha taqiqotchilar, marketing bo'yicha taqiqotchilar, tovarlar bo'yicha Menejmentchilar va narxni tashkil etish bo'yicha mutaxassislar kiradilar.

12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish

Bozor o'zgarish emas va doimo uni o'rganishi, savdo imkoniyatlari masalasi bo'yicha malumotlarni taxlil etishni talab qiladi. Bozorni o'rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini to'zishdan belgilanadi. Undan keyin bir necha yil davomida maxsulot sotish natijalari taxlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo'yicha mutaxassislar fikri o'rganiladi. Axborot turli manbaalar: matbuot, reklama, telefon orhali, so'rov anketalari tarqatish va yig'ish vositasida yig'iladi. Anketa so'rovi intervyu olish yoki telefon orqali so'rov o'tkazish bilan to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va taminlov - savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z xolatini anqlash lozim. Bozor potensial siqimi deganda malum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo xajmi tushuniladi. O'zoq istiqbol uchun rejalar 15-2? yilni, o'rta mudatli 5 yil, qisqa muddatli 1-2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozor yangi maxsulot chiqarish da bozor siqimini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor siqimi va konyukturasini o`rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning tapshirig`i bilan boshqa xo`jalik hisobida ishlovchi tashkilot (KITI, marketing izlanuvlari bo`yicha shirkat) shuqullanishi mumkin. Xo`jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar barmoqini tashkil etish maqsadida muvofiqdir. Bu tashkilotlar o`rtasida raqobat munosabatlari bo`lishi ham muhimdir.

Bozorni o`rganish bo`yicha taqiqotlar olib borish ko`p mablag` talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbaalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Taqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir. Bozor siqimini o`rganish bo`yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmati, bo`limlartashkiliy tuzilishini taxlil etishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, bazan shavqasiz, xayolni tan olmaydigan, o`ylanib qadam bosish lozim bo`lgan xaqiqatdir.

Bozor korxonalarni demonopollashtirish, qat'iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo`jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilqor texnologiyani joriy qilish, loyixa-konstruktor mutaxassislarning malakasi yuqori bo`lishiga, marketing bo`yicha tajribaga ega bo`lish va boshqalarni ko`zda tutadi. Juda ilqor g`oya va tajriba konstruktorlik loyixalari mavjud bo`lsa ham, zamonaviy taxnologiyasiz jahon bozori talablariga javob beruvi maxsulot ishlab chiharib bo`lmaydi. Yangi texnologiya sotib olish uchun valyuta ishlab topish kerak. Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo`ladi:

- Qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamharish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy harajatlarni qishartirish va x.k.).

- Yangi texnologiyalarni, imkoni bo`lsa qo`shma korxona tuzish yo`li bilan sotib olish.

- Iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo`li bilan yangi, yuqori sifatli maxsulot ishlab chiqarish .

- Xalqaro talabga javob beruvchi maxsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish.

- Korxonani ulgurji savdo bilan shuqullana oluvchi yuqori samarali xo`jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli maxsulotyetishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishini taminlashdan iborat. Belgilangan tadbirlar muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir azosi ishning oxirgi natijasidagi manfaatdor bo`lishiga bog`liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi ijtimoiy faolligi va javobgarlik xissini oshirishi zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga 10-15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlrini aniqlash va baholash odatda ko`plab yangi g`oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa-ularning eng yaxshi, korxona maqsadlariga to`g`ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Masalan, korxona bozor imkoniyatlariga baho berish natijasida, eng qiziharlisi - “bolalar velosipedi” bozori ekanligini aniqladi. Rahbariyat bolalar velosipedini ishlab chihariluvchi maxsulotlar ro`yxatiga kiritish korxona maqsadiga ham, resurslariga ham to`g`ri keladi deb hisoblashi mumkin. Bunday turdagi tovar mavjud marketing doirasiga to`g`ri keladi. Lekin korxona bolalar velosipedi bozori vakillari bilan yaxshi ishlay olishi, istemolchilar bilan yaxshi a`loqa o`rnata olish, raqobatchi korxonalar ishlab chihargan velosipeddan haridorgir velosiped ishlab chihara olishiga ishonishi kerak. Bunday imkoniyatning har birini bozor xajmi va xususiti nuqtai nazaridan o`rganish zarur. Bu jarayon to`rtta bosqichdan iborat: talabni o`lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o`rnini aniqlash. Korxona bozor ko`lamini baqolash maqsadida unda sotiluvchi bolalar velosipedini aniqlab har bir model sotilish xajmiga baho beradilar. Korxona bozorni egallamoqchi bo`lsa bolalar velosipedi bozorining istiqboldagi xajmini bilish ham muhimdir.

Bozorni segmentlarga ajratish - bu istemolchilarni extiyojlar, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruhlariga bo`lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi haridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga etibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini, ularga xos xususiyatlarini o`rganish asosida tasvirlash ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai nazaridan korxona uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxona bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Haridorlar bir tovarni harid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni pozisiyalash sxemasi tarzida keltirish mumkin.

Shunday qilib bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Ko`pchilik AQSh kompaniyalarini tadqiq qilish bo`yicha malumotlar u yoki bu tovarga talab shakllanishi va uni istemolchigayetkazib berish masalasi ishlab chiqarish va texnologiyasidan muhimroq ekanligini namoyon qiladi. ularning fikriga ko`ra, yangi tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalarini xal etish ularni bozorda sota olish masalalariga nisbatan ancha oson.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazariyasidan ijodiy foydalanish korxona xo`jalik muxanizmini ham harajat tizimlar tomoniga og`ishtirish, ishlab chiqarishni menejmentni istemolchilar va jamiyat xayotiy manfaatlariga bog`lashni taminlab berish lozim.

12.3. Korxona bozori

Korxona - bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi

uchkuna, taminot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga harashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar.

Korxona extiyojlari uchun harid qilish bu aniq tovarlarga bo'lgan extiyojni anqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud taminotchilar arasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxona bozorlarning uch turi mavjud: sanoat uchun zarru tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori - boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida menejment va boshqa istemolchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxlar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarni komeklaturasi va pul oboroti xajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori kng istemol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z maxsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor maxsulotni istemolchilarga sotadilar.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng istemol mollari bozoridan farq qiluvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ana kam haridorga ega bo'ladi.

- Xatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham haridning katta qismi bir nechta yirik istmolchi xissasiga to'g'ri kelad.

- Haridorlar xududiy jihatdan va neft sanoati, rezina, po'lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo'yicha to'plangan.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng istemol mollariga bo'lgan talab bilan o'lchanadi. Masalan, xayvonlar terisi poafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talab keng istemol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o'zgaradi. Bu ayniqsa yangi ishlab chiqarish uskunalarida yaxshi namoyon bo'ladi. Bazan istemol tovarlariga bo'lgan talab 1% ortishi sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talabning 2% ortishiga olib keladi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam harajat qilib harid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan harid qilinadi. Keng istemolchi harid qilish sohasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan harid qanchalik murakkab bo'lsa, u xaqda qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok etadi. Eng muhim tovarlarni sotib olishda odatda maxsus harid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida haridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori harid qilinayotgan

vaziyatga bog'liq bo'ladi. Harid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

O'zgarishlarsiz qayta harid qilish - bu haridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

O'zgarishli qayta harid qilish - bu vaziyatda haridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan, yoki qisman taminotchilarni o'zgartirgan holda yuz beruvchi vaziyatdir. Avvalgi taminotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga harakat qiladilar.

Birinchi marta tovar yoki xizmatlar sotib oluvchi firma yangi masalalarni xal etish uchun harid qilishi. Masalan, firma birinchi kompyuter tizimini o'rnatmoqchi bo'lsin. Eng kam qaror o'zgarishsiz qayta harid qiluvchi haridor xissasiga, eng ko'p qaror - yangi masalalarni hal etish uchun harid qiluvchi xissasiga to'g'ri keladi. Birinchi marta harid qilishda tovarning texnikaviy texnikaviy xususiyatlarini, narxlar chegarasi, taminot vaqti va sharti, texnik xizmat ko'rsatish shartlari to'lov shartlari, buyurtma xajmini aniq, maqbul taminotchilarni tanlash masalalarini xal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozori boshqa istemolchilarga qayta sotish yoki ijaraga berish yo'li bilan foyda ko'rish maqsadida, yoki o'z xususiy korxonasi beto'xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo'ljallangan qayta sotish uchun mo'ljallangan juda katta xajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko'radilar. Bundan tashqari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar bo'yicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini xal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozoriga tovar birjalari, ulgurji savdo va chakana savdo firmalari kiradi.

Davlat muassalari bozori o'z vazifalarini bajarishi uchun tovarlar sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi respublika xukumati muassasalari, avtonom respublika va maxalliy xokimiyat tashkilotlari kiradi. Xukumat mamlakat miqyosida eng yirik haridordir. Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni xal etish uchun zarur turli tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va x.k.) sotib olinadi.

Xulosa

- Marketing inson extiyoji va talablarini taminlash va foyda olish bozor bilan amalga oshadigan, tovarlar sotilishini taminlash, ayirboshlashni tezlashtirishga qaratilgan faoliyat.

- Marketing ishi maxsus marketing dasturlari orqali amalga oshiriladi, ularda haridorlarni va raqobatchilarni o'rganish asosida tovarlar sifatini yaxshilash, tovar narxini o'zlashtirish, reklama o'tkazish, tovarlarni o'z vaqtidayetkazib berish, haridorlarga maqul tushadigan xizmat ko'rsatish kabi chora tadbirlar kiradi.

- Marketing faqat bozordagi talab-extiyojni qondirish vositasigina bo`lmay, balki ishlab chiqarish samarasining ham yuqori bo`lishiga qaratiladi. Shu sababli bozor iqtisodiyotini boshqarib turishda katta ahamiyatga ega.

- Tovar - pul munosabatlari shunday bebaxto xususiyatga egaki, u jamiyatni o`zini menejment mexanizimi bilan kurollantiradi.

- Korxona - bu butlovchi kurilma, uskuna, yordamchi kurilmalar, taminot predmetlari va ishbilarmonlar doirasining katta bozori.

- Marketing tadqiqotlarining maqsad va mazmuni doimo va tizimli ravishda korxonani menejment jarayonida tashkil etiladi.

Tayanch iboralar

Marketing, marketing menejmenti, marketing strategiyasi, marketingni rejalashtirish. Tovarlar segmentasiyasi, marketing tadqiqotlari, bozor, marketing kichik tizimi, marketing turlari, tovarlar segmentasiyasi.

Mavzu bo`yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi A ustundagi atamaga mos B ustundagi tarifni tanlang

A	B
1. Marketing	a) tovarning, narxning, tarqatish usullarining va rag`batlash usullarining moslashuvi. Buning uchun marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmati va marketing nazoratini tashkil etish zarur. Bularning xammasi marketingni menejment jarayonini tashkil etadi
2. Marketing xizmati vazifalari	b) talab yaratish, talabni rag`batlantirish, bozorni o`rganish, tovarlar asortimentini rejalashtirish, tovarlarning bozorga chiqishini taminlash, reklamani yaratish, talabni ko`tarish va tushurish
3. Marketing vazifalari	v) tovar va xizmatlarni sotib oluvchi, sungra ularni boshqa istemolchilarga sotish yoki yetkazish maqsadida boshqa tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda foydalanadigan shaxs va tashkilotlar yig`indisi
4. Bozorning potensial xajmi	g) bozorni, jamiyat talab axvoli va dinamikasini o`rganish, tovarlar reklamasini, perspektiv maxsulotlarni aniqlash, butunmarketing xizmatini koordinasiyalash
5. Bozorni segmentlash	d) axborotni tarqatishning pullik vositalari yordamida, amalga oshiriladigan kommunikasiya shakllari

6. Reklama	e) almashuv vositasida talab va istemolning kondirishga yo`naltirilgan insoniy faoliyat turi
7. Marketing bo`yicha Menejmentchilar	j) marketing xolatini taxlil etuvchi, tovarlarni sotish, reklama, narxni yaratish bilan shug`ullanuvchi mansabdor shaxslar
8. Bozorga kirib chiqarish strategiyasi	z) maqsadlarni aniqlash, tashkiliy tuzilishni mukammallashtirish, zamonaviy texnologiyani olish, xodimlarni tayarlash, xalqaro darajadagi tovarlar yaratish, bozorga chiqarish, korxonani yuqori rentabellikka aylantirish
9. Sanoatga yo`naltirilgan tovarlar bozori	i) extiejidagi tavsiflari, o`zini tutishi farqlari asosida istemolchilarni guruxlarga ajratish jarayoni
10. Marketing majmui	k) malum vaqt intervalida amalga oshishi mumkin bo`lgan sotib olishlar xajmi. Bozorga yangi tovarlarni kiritishda muxum axamiyatga ega

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savollarga mos javobni tanlang. Javobingizni xamkasblaringiz bilan muxokama qiling.

1. Bozor raqobatchilari zarur, chunki u.....
 - A. Talab va taklif tasirini chegaralaydi
 - B. Daromad olish okibatni pasaytiradi
 - V. Ishlab chiqaruvchilar narxini nazorat qila olishi mumkin bo`lgan bozorini yaratadi
 - G. Ishlab chiqaruvchilarni yanada samaraliroq ishlashga undaydi
2. Respublika xukumati.....
 - A. Bozorga tasir etmaydi
 - B. Tadbirkorlikning turli soxalarini tartibga soladi
 - V. Korxanalar egasi hisoblanadi
 - G. Hech qanday tovar va xizmatlar yaratmaydi
3. Bozor iqtisodiyotida pullar bilan xizmat qiladilar.
 - A. Muomala vositalari
 - B. Narx o`lchovi
 - V. Jamg`arish vositasi
 - G. Yuqoridagilarning barchasi
4. Pullarni sotib olish qiymati.
 - A. Inflyasiya davrida o`sadi
 - B. Inflyasiya davrida kamayadi
 - V. Inflyasiya va deflyasiyadan o`zgarmaydi

5. Agar talab, sanoat uni koniktira olish imkoniyatidan tezroq oshib borsa, unda.....

A. Narxlar oshib boradi

B. Takchillik oshishi natijasida inflyasiya vujudga keladi

V. Tovar va xizmatlar ortikchaligi mavjud

G. Narxlar tushib boradi

Nazorat savollari

1. Marketing Menejment usullari?
2. Marketing strategiyasi nima?
3. Marketingning qanday turlari mavjud?
4. Marketing bosqichlarini aytib bering.
5. Bozorning potensial siqimi deganda nimani tushunasiz?
6. Bozorni egallash strategiyasini qanday tushunasiz?
7. Bozorni segmentlarga ajratish deganda nimani tushunasiz?
8. Korxona bozorni nima va uning qanday turlari mavjud?
9. Sanoatga mo`ljallangan tovarlar bozori keng istemol mollari bozoridan nima bilan farq qiladi?
10. Sanoatga mo`ljallangan tovarlar bozorida xarid qilish jarayonida qanday vaziyatlar vujudga kelishi mumkin?

13 - BOB. IJTIMOIIY MENEJMENT

13.1. Ijtimoiy Menejment obekti.

13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.

13.3. Inson xulqi omillari tizimi.

13.4. Guruxlar va ularning axamiyatlari

13.5. Xotorn tajribalari.

13.6. Menejment nazariyasiga xotorn tajribasi tasiri.

13.1. Ijtimoiy Menejment obekti

Iqtisodiyotni menejment ishlab chiqarishni menejmentigina emas, balki kishilar, ular munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarni ham menejment demakdir. Keng manoda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi - ishchilar, dexqonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi munosabat, shahar va qishloq o'rtasidagi munosabat, aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning to'rtinchi darajasi - mehnat jamoalari o'rtasidagi va jamoa azolari munosabatlaridir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy Menejmentning har bir darajasining obekti - inson. Ijtimoiy munosabatlarni menejment - insonni, kishilarni menejmentdan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar moxiyatini aks ettiruvchi insonni Menejment bu munosabatlarni menejmentni bildiradi.

Birinchi ikki darajada ijtimoiy munosabatlarni menejment davlat tomonidan, Konstitusiya, qonun va qarorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat jamoalari darajasida mehnat jamoalarini menejment korxona mamuriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshiriladi.

Korxona faoliyatida asosiy o'rinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxona faoliyati samaradorligi kadrlar tanlashga, ular topshirilgan vazifaga qay darajada unumli mehnat qilishlariga bog'liqdir. Kishilarni menejment quyidagilarni ko'zda tutadi:

Har bir insonning ijtimoiy ahamiyati, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, xuquq va majburiyatlarini belgilash. Kishi tomonidan egallashuvchi o'rin jamoa xal etuvchi masalalar, kishining tayyorgarlik darajasi qobiliyat va qiziqishlariga bog'liq bo'ladi. Bu o'rin turli xuquq, texnika-texnologik meyor va vakolatlar bilan belgilanadi;

Har bir inson o'z ijtimoiy o'rni, vazifasi, majburiyat xaq- huquqlarini bilishi. Bunga ilm olish, tarbiya, mutoala orqali erishiladi;

Har bir inson o'z ijtimoiy vazifasini bajarish, bunga eng avva'lo moddiy va manaviy rag'batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomlilik va javobgarlik darajasi bilan erishiladi. Kishi malum bir jamoa

azosi bo'lgani sababli uning egallaydigan ijtimoiy o'rni ko'p jihatdan jamoaga bog'liq bo'ladi.

13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson xayoti bilan bog'liq xal qilinishi lozim bo'lgan masalalar majmui, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni xal etishda ancha erkinliklarga ega bo'ldilar. Korxona jamoasi o'z mablag'i bilan o'zi mustaqil ravishda foydalanish xuquqiga ega, jamoaning har bir azosi uning va u ohali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy manaviy masalalarni xal qilishda faol qatnashish uchun kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxona jamoasi texnikaviy iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda o'z ijtimoiy muammolarini yechishga ham harakat qiladi. bu asosan korxonani ijtimoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi. *Birinchi guruh tadbirlar* jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan. Fan texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi ortadi, ishlovchilar malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab ortadi, yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yo'qolib boradi.

Fan texnika taraqqiyoti, mexanizasiyalash va avtomatlashtirish ko'pchilikni oldin shug'ullangan ishidan bo'shatadi. Qachon, qancha ishchi ishdan bo'shashi, ularning qanchasini qayta tayyorlash, qaerga ishga joylashni oldindan ko'ra bilish zarur.

Bozor munosabatlariga o'tish shuningdek, ishlovchilar ijtimoiy tabahalanuviga o'zgartirish kiritadi. Bozor iqtisodiyoti uchun tadbirkor, mehnat ijodiy yondashuvchi, bilimlarini qo'llay oluvchi, Menejment, marketing, va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanish tadbirlari ichida kadrlarni barqarorlashtirish va ularning qo'nimsizligini tugatish bo'yicha tadbirlar alohida o'rin egallaydi.

Ikkinchi guruhga kiruvchi tadbirlar ishchilar moddiy farovonligini oshirish (ish xaqini tartibga solish, moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish), madaniy-maishiy xayot sharoitini yaxshilashga (yashash sharoiti, madaniy maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovqatlanish, dam olishni tashkil etish va x.k.) qaratilgandir.

Ijtimoiy rivojlanish bo'yicha tadbirlar iqtisodiy jihatdan asoslangan va texnikaviy-iqtisodiy tadbirlar bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerak. Boshqa tomondan texnik iqtisodiy tadbirlar ijtimoiy tadbirlarni amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va mehnat jamoasi azolari ehtiyojlari va manfaatlarini har tomonlama qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, mehnat jamoasining ijtimoiy rivojlanishi korxona umumiy biznes-rejasining tarkibiy qismidan iboratdir.

13.3. Inson xulqi omillari tizimi

Kishilar jamoasini menejment uchun inson xulqi nimaga bog'liqligi, o'z xayotida nimaga asoslanishini bilish zarurdir. Kishi xulqi, faoliyati. Harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror harakatni rag'batlantiruvchi kuch - moddiy va manaviy extiyojlardir. Lekin, insonning barcha harakati ham o'z extiyojini qondirishga qaratilmagan. Masalan, inson malum moddiy va manaviy boyliklarni faqat o'zi istemoli uchun yaratmaydi.

Inson extiyoji bilan harakati, xulqi o'rtasida qator bevosita ifodalanuvchi bo'g'inlar mavjud. Bular manfaat, xoxish, qiziqishdir. Malum sharoitlarda ular inson xulqini rag'batlantiruvchi kuchga aylanadi. Rag'bat harakat qilishni qaror qilishga olib kelsa, qaror harakatga olib keladi.

Inson xulqiga ijtimoiy muxit, moddiy ishlab chiqarish extiyojlari ham tasir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish istemolchida extiyojni vujudga keltiradi va bu bilan insonning bu extiyojlarni qondirish vositalarini yaratishga qaratilgan mehnat va manaviy faolligini rag'batlantiradi. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- ijtimoiy va tabiiy muxit (ishlab chiqarish, ijtimoiy munosabatlar, tarbiya tizimi, madaniyat, tabiiy sharoit va x.k.);
- extiyojlar (moddiy va manaviy);
- extiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va x.k. shaklida anglash;
- harakatga rag'batlantirish;
- yo'l-yo'riq (ichki mobilizasiya, amaliy harakat qilishga tayyorgarlik);
- maqsadga erishish va extiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat.

Omillarning bu tizimida xali extiyojlar shakllanishning asosiy manbaasi, ham ularni qondirish sharti bo'lgan ijtimoiy muxit muhim o'rin egallaydi. Bu tizimning barcha bo'g'inlari o'zaro bog'liq va bir-biriga tasir qiladi. Muhitga qaratilgan harakat uni o'zgartiradi, lekin bu bilan birga shaxsning o'zi, uning extiyoj va manfaatlari ham o'zgaradi. Inson xulqining bu barcha omillarini hisobga olish jamoa ijtimoiy rivojlanishini samarali menejment garovidir. Belgilangan maqsadga erishish yo'lida kishilarni jipslashtirish uchun ular manfaat va extiyojlarini ustalik bilan muvofiqlashtirish, onglilikni shakllantirish, ular faoliyatini moddiy va manaviy rag'batlantirish zarur. Kishilarda sog'lam va ongli extiyojlarni - avva'lo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustaxkamlashga extiyojni tarbiyalash zarur.

Jamoani menejment jarayonida har bir xodim extiyojini qondirish meyorini xodim extiyojini qondirish meyorini uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifat va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan xissasi bilan muvofiqlash lozim. Ishchi yoki xizmatchi mehnat xissasi meyorini va mos holda ular extiyojlarini qondirish meyorini butun korxona jamoasi mehnat xissasiga bog'liqdir. Demak, shaxsiy moddiy manfaatdorlik jamoa moddiy manfaatdorligi bilan uzviy bog'liqdir.

Moddiy ragʻbat - mehnat faoliyatini ragʻbatlantiruvchi muhim kuch boʻlishi bilan birga u yagona kuch emas. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, manaviy ragʻbatlantirish ham muhim.

Davlat Menejment tashkilotlari korxona bilan munosabatlarini shakllantirishda iqtisodiy vositalar - jamgʻarma va ssudalar boʻyicha fondlar, qimmatli qogʻozlar boʻyicha daromadlar, narxlar va soliqlar, soliq imtiyozlari va iqtisodiy sanksiyalar, maqsadli dotasiya va sanksiyalar, valyuta kursi, amortizasiya ajratmalari meyorlari ijtimoiy va ekologik meyorlar kabilardan foydalanadi.

“Korxonalar toʻgʻrisida”gi qonunda korxona shartnoma majburiyatlariga rioya qilmaslik, kredit-hisob, soliq intizomini buzganlik, maxsulot sifatiga, talabga va boshqa korxona xoʻjalik faoliyatini amalga oshirish qoidalariga rioya qilmaslik hamda javobgar boʻlishi takidlangan. Bundan tashqari u qonunga muvofiq mulkiy javobgarlikka ham ega. Bitim shartlariga rioya qilinmaganligi sababli jarima toʻlangan xollarda korxona istemolchi roziligisiz maxsulotyetakazib berish, xizmat koʻrsatish boʻyicha majburiyatlardan ozod qilinmaydi.

Korxonayer va boshqa tabiiy resurslardan notoʻgʻri foydalanganlik natijasida keltirilgan zarar, atrof muhitni ifloslashtirish, ishlab chiqarish- da xavfsizlik qoidalarining, sanitariya-gigiena meyorlari va talablari buzilishi natijasida xodimlar sogʻliqiga keltirilgan zarur uchun qonunda koʻrsatilgan miqdorda jarima toʻlaydi. Tabiatdan foydalanish qoidalarini buzuvchi korxona faoliyati qonuniy yoʻl bilan shu buzilish xollari bartaraf qilingunga qadar toʻxtatilib qoʻyilishi mumkin. Xoʻjalik ichki faoliyat tartibini belgilash uchun korxonada Menejmentning mamuriy-farmoyish usullari ishlab chiqilib qoʻllanishi kerak.

13.4. Guruxlar va ularning ahamiyatlari

Inson oʻzi kabilar bilan oʻzaro aʻloqada boʻlishga xarakat qiladi, chunki bunday aʻloqalardan zavqlansa kerak. Bizning kuchimiz boshqa odamlar bilan aʻloqadorlikda boʻlishga faol izlanadi. Koʻpgina xollarda bizning boshqalar bilan munosabatlarimiz qisqa muddatli va ahamiyasiz boʻladi. Ammo, agarda ikki yoki undan ortiq kishilar bir-birlari bilan (uzoq)yetarlicha koʻp vaqt yaqin boʻlsalar, ular asta sekin bir birlarini mavjudligini va ruhiy yaqinligini tan ola boshlaydilar. Bunga ketadigan vaqt va anglash darajasi insonlarning oʻzaro aʻloqada boʻlishi va muxitga bogʻliqdir. Balkim, bunday anglashuvning natijasi omaga doim bir xil. Ular xaqida boshqalar nimani oʻylash va ulardan boshqalar nimani kutishi tushunchasi odamlar (xulqi) oʻzlarining qandaydir yoʻsinda xulq atvorlarini oʻzgartirishga majburlaydi. Bu bilan ular ijtimoiy munosabatlarning mavjudligini tasdiqlaydi. Bu jarayon sodir boʻlganda odamlarning bexosdan yigʻilishi guruxga aylanadi.

Bizning xar birimiz bir vaqtning oʻzida koʻpgina turli –tuman guruxlarga tegishli boʻlamiz. Buz- turli oilaviy guruxlarning azosi: oʻzimizning bevosita

oilamiz, buvi va buvalar oilasi, uzoq opa-ukalarimiz, turmush o`rtog`imiz va boshqalar. Ko`pgina odamlar bir necha o`rtoqlik guruxlarga mansub bo`ladilar. Bazi guruhlar qisqa muddatli bo`lib, ularning maqsadi oddiy bo`ladi. Maqsadga erishilganda (esa) yoki guruh azolari unga bo`lgan qiziqishlarini yo`qosa gurux tarkibi ketadi. Misoldan bunday guruxlarga birga imtixon tayyorlanishga yiqiladigan bir necha talaba bo`lishi mumkin boshqa guruxlar esa bir necha yil davomida faoliyat yurg`izib o`zining azolarigi qattiq tasir ko`ratib kelishlari mumkin. Misol uchun bunday guruhlariga maktab o`quvchilari uyushmalari bo`lishi mumkin.

Bu bob o`zining sarlovxasida “guruh” so`zi bo`lsa-da, biz guruh xaqidayetarli ko`p vaqt sarifladik. Marvin Shou fikriga binoan, guruh – bu ikki yoki undan ortiq shaxslar bo`lib, bir-birlari bilan tasir ko`rsatishib bir vaqtni o`zida xar bir shaxs boshqa shaxslarning tasiri ostida bo`ladi.

Rasmiy va norasmiy guruhlar. Shou fikridan kelib chiqib xar qanday tashkilot bir necha guruxlardan tashkil topadi deb hisoblasak bo`ladi. Rahbariyat ishchi kuchini garizontal (bo`limlar) va vertikal (Menejment darajasi) bo`yicha ajratganda o`zining xohishiga ko`ra guruhlar tashkil etadi. Xarbiy dengiz floti yoki “Ekosan” kompaniyasi kabi yirik tashkilotlarning ko`p sonli bo`limlarini xar birida o`nlab Menejment saviyalari bo`lishi mumkin. Korxonadagi ishlab chiqarishni yana ham kichik bo`limchalari (yig`ish bo`yash, yasash) bo`lishi mumkin. Bularni o`z navbatida yana bo`lish mumkin. Masalan, mexanik ishlov berish bilan shug`ullanuvchi ishlab chiqarish jamoasini uch turli o`n-o`n olti kishilik jamoalarga bo`lish mumkin. Shu yo`sinda yirik tashkilot yuzlab yoki hattoki minglab kichik guruxlardan tashkil topishi mumkin.

Bu guruhlar *rahbariyat hohishi* asosida tashkil etilgan ishlab chiqarish *rasmiy guruhlari* deyiladi. Ular qanchalik kichik bo`lmasin bu- rasmiy tashkilotlarning asosiy tashkilot oldidagi birinchi vazifasi aniq avzifa bajarish yoki muayyan tushuncha va maqsadgayetishishdir. Tashkilotda asosan uch turdagi rasmiy guruxlar mavjud: rahbarlar guruhi, shlab chiqarish guruhi va qo`mitalar.

Rahbarlar guruhi rahbar va uning bevosita bo`ysunuvchilari (o`rinbosarlardan)dan tashkil topadi. Kompaniyaning prezidenti va katta vise prezidentlar oddiy buyuruq beruvchi guruxni tashkil etadi. Chakana savdo do`koni rahbari va uning tutrli bo`lim mudirlari yoki allaqanday bo`lim mudiri va uning sotuvchilari xuddi shunday guruhni tashkil etadi. Lekin sotuvchilar buyuruq beruvchi guruxga kirmaydi, chunki ular unga bevosita bo`ysunishmaydi. Yana misol qilib avialaynerdagi buyuruq beruvchi guruh deb qo`mondonni, ikkinchi uchuvchi va bosh muxandisni aytib o`tishimiz mumkin.

Rasmiy guruhlarining ikkinchi turi bu – (ish) – *ishchi (maqsadli) guruhi*. U asosan yakkayu yagona masala ustida birga ishlovchi shaxslardan tashkil topadi. Ularning umumiy raxbari bo`lsa-da, ular buyuruq beruvchi guruxdan farqi shundaki, ular rejalashtirish va mexnat qilishda ancha mustaqildir. Ishchi (maqsadli) guruxlari “Xyulett - Pakkard”, “Shekli korporeyshn”, “Motorola”,

“Teksas Instrumens” va “Jeneral Motors” tarkibga egadirlar. “Teksas Instrumens” kompaniyasi ishchilarining uchdan ikki qismidan ko`prog`i (90 ming kishidan ziyodroq) maqsadli gurux azolari hisoblanishadi. Kompaniyaning umumiy samaradorligini oshirish maqsadida ular o`zining byujetiga 15 % li qo`shimcha haq olishi mumkin. Shu kompaniyaning rahbariyati maqsadli guruh rahbarlari va ishchilari o`rtasida to`siqlarini buzadi deb xisoblashadi. Bundan tashqari ishchilarga ishlab chiqarish muammolari haqida o`ylash va ularni yechish imkoniyatlari berilishi ishchilarning ehtiyojlarini yana xam yuqori saviyada qondirishi mumkin. Uchinchi tur rasmiy guruh-qo`mita-pastda ko`rib o`tiladi.

Barcha buyruq beruvchi va ishchi guruhlari qo`mitalari yakka butun jamoa kabi samarali ishlashi kerak. Lekin, keyinchalik biz jamoadagi a`loxida shahs faoliyatiga tasir etuvchi omillarini ko`rib o`tamiz. Afsuski, bu guruxlarning rahbarlari bazan umumiy maqsadga erishish uchun o`zining shaxsiy xissasini qo`shishni o`zining majburiyati deb qaramaydi. Qish mavsumida ishchi guruxlar va umumiy vazifalar yomon boshqarilishi, xa`lokatga (yoki xa`lokat chegarasiga) olib kelishi masalasi muxokamasida quyidagilar aytib o`tilgan:

Avialaynerning uchuvchi bo`linmasida o`tirganlar faoliyatiga doim yana xam samarali maqsadli axamiyat kasb etadi. Shaxsiy tartib bir maromda ishlashi shart. Boshqacha qilib aytganda, u xar bir azo faoliyatidan ko`ra yaxshiroq faoliyat yurgazishi kerak. Ayniqsa yirik aviayo`llarida yaxshi hamkorlikka erishish qiyin. Chunki uchuvchilar va ikkinchi darajali uchuvchilar (uchishga) ko`pligi unvonlaridan kelib chiqib uchishni menejmentga xarakat qilishadi. Shuning uchun ular ko`pincha bir-birlari bilan xech qachon ko`rishmagan xamkasblari bilan uchrashadi. Xuddi shunday vaziyat o`zaro o`ynamagan futbolchilardan terma jamoa shakillantirishda vujudga kelishi mumkin. O`yinчилarni futbol o`yinida yuqori maxoratga ega bo`lishiga qaramasdan, ular bir-birlarining imkoniyatlarini bilmasligi uchun qiyinchiliklarni xis etishadi.

Endi tashkilotdagi xar bir rasmiy guruhni samarali menejment qanchalik muxim axamiyat kasb etishini isbotlashga hojat qolmadi. Bu o`zaro a`loqador guruxlar tashkilotni yanada tizim sifatida tashkil qiladi. Tashkilot tarkib bo`limlari bir-birlarining faoliyatini taminlab turish tarzida vazifa yuklatilgandagina o`zining global masalasini samarali bajarishi mumkin. Bundan tashqari guruh a`loxida shaxslarning xulq- atvoriga tasir ko`rsatadi. Shu yo`sinda rahbarning guruh va uning samaradorlariga boshliq omillarning tushunishi darajasi guruxni samarali menejment sanatini belgilab beradi va u shu bilan tashkilotni ishlab chiqarish xajmini oshiradi.

Rasmiy bo`lmagan tashkilotlar rahbariyat xohishi asosida tashkil etilmagan bo`lsada, ular kuchli kuch bo`lib, tashkilotdagi asosiy bo`lishi va rahbariyat xatti- xarakatlarini yo`qqa chiqarishi mumkin. Bundan tashqari norasmiy ruguxlar bir-birga o`tishi xususiyatga ega. Bazi bir rahbarlar o`zlari bir yoki bir necha shunday norasmiy tashkilotlarga a`loqadorligini ko`pincha

anglashmaydi. Norasmiy guruxlarni o'rganishni boshlash Elton Mayo tomonidan o'tkazilgan tajribalar to'plamiga asos soladi. Bu tajribalar kamchiliklarga ega bo'lsada rahbarlarning Ford tasiridagi tashkilotni ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarish omillarini tushunishga tasir ko'rsatadi. Biz oldin ko'rib o'tgan ba'lsak-da, norasmiy tashkilotlar tabiatni chuqurroq o'rganishdan avval bularga yana to'xtalib o'tamiz.

13.5 Xotorn tajribalari

1924 yilning noyabr oyida Chichero shahri (Illinoys shtati)da joylashgan "Vestern Elektrin" kompaniyasiga tegishli Xotorn zavodida bir guruh tadqiqotchilar tajribalar o'tkazishni boshladi. Buning maqsadi ish sharoitlari va ishlab chiqarish samarasi orasidagi bog'liqlikni o'rganish edi. Bu tajriba o'sha davrdagi xukmron bo'lgan "ilmiy (nazariy) menejment" nazariyasini mantiqiy rivojlanishiga olib keldi. Buyuk kashfiyotlar bilan ko'pincha sodir bo'ladigan kutilgan natija bo'lmadi. Bexosdan olimlar ilmiy menejmentdagi "insoniy munosabatlar" nazariyasi tug'ilishiga olib keldi.

Tajribaning to'rt bosqichi. Avvalgi bosh masala keyinchalik tajribaning to'rt bosqichiga aylangan. Ishlab chiqarish kuchi tasir etuvchilarning baxtolash edi. Ishchilar ikki guruxga bo'lingan edilar: Nazorat va tajribaviy. Tadqiqotchilarni tajribaviy guruhining ish joyi yoritilishi xar ikkala guruxning samaradorligi oshirishga olib kelganligi xayratga soldi. Bu xodisa yoritish yomonlashganida xam ro'y berdi.

Tadqiqotchilar yoritish ishlab chiqarish kuchiga ko'p ahamiyatli tasir bo'lmaganligini ko'rsatdi, degan xulosaga kelishdi. Ular o'zining nazorati tashkarisida bo'lgan omillar sababli tajriba barbod bo'ladi. Mutloqo boshqa sabablardan ularning gepotezasi to'g'ri bo'lib chiqadi.

Ikkinchi bosqichda ularga Garvard Universiteti buyuk olimi Elton Mayo qo'shildi. Geyl yig'uvchilari orasida laboratoriya tajribasi o'tkazilmoqda edi. Bu safar 6 kishidan tashkil topilgan ko'ngillilar guruhi boshqalardan ajratib qo'yildi va mexnatiga qo'shimcha xaq to'landi. Ishchilarga xam katta muloqot erkinligiga ruxsat etildi. Buning natijasida ular orasida mingdan ortiq o'zaro munosabatlar yuzaga keldi. Natijalar avvaliga mavjud nazariyani tasdiqlab turdi. Misol uchun ish tartibida qo'shimcha tannafuslar kiritilganda ishlab chiqarish o'sdi. Olimlar buni kamroq toliqish darajasi bilan tushuntirib berishdi. Shuning uchun gurux shu kabi ish sharoitlariga o'zgartirishlar kiritib borish kerak. Ish kunini va ish xaftasini qisqartirilishi ishlab chiqarish samaradorligini doim oshirib bordi. Olimlar eng birinchi ish uslubiga qaytganlarida esa ishlab chiqarish samaradorligi yuqori darajada qolib kelgan.

Nazariyaga ko'ra o'sha davr Menejmenti bunday bo'lmasligi kerak edi. Shunda bu xodisaning sabablarini topish uchun qatnashchilar o'rtasida so'rov o'tkazilgan edi. Olimlar ishlab chiqarish samarasi ko'proq tasir ko'rsatadigan allaqanday insoniy unsur topishadi. Qisqasi, (yig'uvchi) yig'ish jarayonida qatnashgan qizlarning ishlab chiqarish samaradorligini oshirish xech qanday

jismoniy yoki maishiy ish sharoitlarini o`zgarishi bilan asoslab bo`lmas edi. Lekin, buni ijtimoiy guruh shakllantirish hamda o`zgacha o`zaro munosabatlar bilan tushuntirish mumkin.

Tajribaninng uchinchi bosqichida avvaliga odamlarni bevosita menejmentni takomillashtirish oddiy rejasi – bu bilan xodimlarning o`z ishiga munosabati yaxshilanishi o`ylangan edi. Ammo, bu reja keyinchalik 20 mingdan ortiq xodimlarning muolaqatlaridan tashkil topgan yirik dasturga o`sib ketdi. Xodimlarning ishi xaqida juda ko`p xajmda axborot to`plangan edi, natijada tadqiqotchilar tashkilotdagi xar bir xodim ishlab chiqarish samaradorligi va mavqeyni ishchining o`zi va ishchi jamoasidan bog`liqligi aniqlanadi. Xodimning ishlab chiqarish samaradorligiga xamkasblarining tasirini o`rganish uchun to`rtinchi tajriba o`tkazishga qaror qilindi.

U bank signalizasiyasi ishlab chiqarish joyida tajriba qilindi. To`rtinchi bosqich yalpi ishlab chiqarish samaradorligiga tasir etuvchi moddiy dastur darajasini aniqlashdan iborat edi. Ilmiy menejmentga asosan olimlar mantiqan ko`proq xaq olish istagida boshqalardan tezroq ishlaydigan ishchilarga yana xam sekinroq ishlovchilarni (bog`lash) birlashtirish va samaradorligini oshirish nazariyasidan kelib chiqishar edi. Lekin bu safar xam ular sovg`a kutmoqda edilar.

Aslida ishchan ishchilar guruhning qabul qilgan ish surati chegarasiga amal qilish uchun o`z ish suratlarini pasaytirishgan. Ular boshqa guruh azolariga xavf keltiradigan maromning buzilishini xoxlamas edilar. Bir ishchi bunday tushuntirib berdi: “Bilasizmi, bizda esa aniq vazifa bor edi. Aytaylik, masalan, bir kishi kuniga 6 ming birlik ish bajarish bilan mashg`ul... Bu to`liq ikki to`plam bo`ladi. Endi esa o`z ishini tugatib bo`sh kezib yurgandan ko`ra, u yana boshqa ish bajaradi. Xo`sh, bu xolda nima yuz berishi mumkin? Balkim uni bo`shatib yuborishlari xam mumkin. Biroq boshqalarga nisbatan sekinroq ishlaydiganlar amalda o`z samaradorligini oshirishga xarakat qilishadi. Ular guruhning boshqa azolari tomonidan firibgar deb xisoblanishini xoxlamaydi.”

Xotorn tajribasi natijalari. Xotorn tajribalari bergan axborot xajmi ko`pgina muxim ilmiy kashfiyotlar kilishga imkon berdi. Lekin, ularning ko`p sonliligi tufayli biz ular xaqida batafsil gapirib berish imkoniyatimiz yo`q. Asosiy kashfiyotlar xulq – atvor omillari axamiyati, raxbarlar bilan o`zaro munosabatlari va Xotorn samarasi edi.

Xotorn samarasi – bu tajribaga bo`lgan qiziqish yoki quyidagi masalaga bo`lgan yuqori etibor shartlari xaddan tashqari yaxshi natijaga olib keladi. Tajriba ishtirokchilari xaqiqatda tajriba natijasida qatnashayotgan ishchilargina ishlarni ancha qattiq olib borishgan.

Hozirda olimlar xulqqa tasir etuvchi omillarni o`rganib, Xotorn samarasi xaqida yaxshi bilishadi va o`zlarining dasturlarini uni chetlab o`tish shaklida tuzishadi. Ammo, olimlar tajriba oxirida Xotorn samarasi mavjudligini xali xam kuzatib borishadi. Misol uchun, ko`pchilik kompaniyalar yangi maxsulotini ishlab chiqarishdan avval ular bozor tartibini xolisona o`rganishadi. Yani ular

bozor sinovlarini utkazish vaqtida ko`proq xarakat qilishadi. Natijada yangi maxsulot ishlab chiqarishga qo`yilgandan so`ng sinov vaqtida kuzatilgan bozorning qiziqish darajasiga erishilmaslik mumkin, chunki sotishga endilikda ko`p etibor berilmaydi. Xuddi shunday tarzda rahbarlar va bo`ysunuvchilar orasida o`zaro shaxsiy xamda mansab munosabatlarini shakillantirishga yo`naltirilgan yangi dastur ko`pincha boshlanishida muvaffaqiyatli bo`ladi. Lekin, malum bir vaqt o`rtasida rahbarlar o`zlarining avvalgi odatlariga qayta olmaganliklaridan norozi bo`lishadi, chunki ular boshqa yordam olishmaydi va yuqori etiborda bo`lishmaydi.

Xotorn samarasi shubxasiz ishlab chiqarish kuchiga tasir ko`rsatuvchi yakkayu-yagona omil emas. Olimlar fikriga ko`ra, nazorat shakli ishlab chiqarishni oshiruvchi omil sifatida muximdir. Tajriba o`tkazish jarayonida ishchilar odatda kamroq nazorat qilingan. Ko`pgina amaliyotdagi ustalar nazorat shakllariga nisbatan olganda yaxshiroq natija beradi, chunki usta nazoratida bo`lgan tajriba ishtirokchilari o`z majburiyatlarini yana xam yaxshiroq bajarishadi.

Bu mavzuni muxokama qilib Blyu va Neylar quyidagini aytishdi: “Keyingi so`rovlar qizlarning o`z ishiga munosabatini belgilovchi omillar qattiq va xaddan tashqari nazoratning bo`lmasligi eng asosiy xaqiqat (omil) ekanligini ko`rsatdi. Boshqa so`zlar bilan aytganda, dam olish tanaffuslari, bepul tushlik, yana xam qisqa ish xaftasi, yuqoriroq ish xaqqlari, qizlar uchun bevosita nazorat yo`qligi ham katta axamiyat kasb etadi”.

Nazorat sifati va turi Menejmentchilarning rahbariyat siyosatiga qiziqishi ortib, ishlab chiqarish kuchlariga qattiq tasir ko`rsatishi mumkin. Bundan tashqari. Xotorn tajribasini o`tkazganlar bilan hozirgi kundagi olimlar xulosalari mos kelmaydi. Undan tashqari, xech kim odamlar o`zlari xaqidagi tushunchalari, ishlari va tashkilotlari xaqidagi tushunchalar Xotorn tajribasining bevosita natijasi ekanligi bugungi kundagi rahbarlarning bilim va katta tasir o`tkazilishi rad etolmaydi.

Xotorn tajribasining asosi o`sha davr ilmiy Menejment nazariyasidan kelib chiqar edi. Xuddi shunday Teylor va Gilbert kabi olimlar jismoniy omillarning ishlab chiqarish kuchlariga tasir darajasini topishni xoxlashdi. Keyinchalik Meyo qilgan buyuk kashfiyot “ijtimoiy va ruxiy omillari” Xotorn tajribasidan (ko`ra) jismoniy omillarga ko`ra ishlab chiqarish kuchlariga yana xam kuchliroq tasir ko`rsatadi. Sodda qilib aynganda, Meyo ijtimoiy o`zaro munosabatlarning yangi ko`rinishlarini tajriba natijasida qayd etdi. Rejalashtirilmagan va nazorat qilinmagan rahbariyat aynan ijtimoiy munosabatlarni qayta ko`rishga va ishlab chiqarish kuchi o`zgarishiga asosiy sabab bo`ldi.

13.6. Menejment nazariyasiga xotorn tajribasi tasiri

Maslouning inson extiyojlari mavzusidagi nazariy fikrlaridan ancha avval Xotorn tajribasi xodimlar o`rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni xisobga olish

kerakligini isbotlab bergan edi. Xotorn izlanishlarida tashkilotning samaradorligini oshirishda insoniy xulq-atvorlar ilk bor ilm-fanda qo'llanildi. U ishchilarda ijtimoiy talablar xam borligini ancha avval boshqa mualliflar o'z ishlarida aytib o'tganliklarini takidlagi. Tashkilotning o'zaro a'loqador masalalarini bajaruvchi ishchilarni mantiqiy joylashtirishdan ko'ra allaqanday murakkabroq taxlil qila boshladilar.

Menejment nazariyotchilari va amaliyotchilari tomonidana tashkilotda rasmiy va norasmiy gurux a'loxida shaxs faoliyati sifatida *ijtimoiy tizim Menejmenti* deb tushuniladi.

Albatta, Xotorn kuzatishlari usullarini qoralash mumkin, lekin xulq-atvor ilmi izlanishlariga ko'ra biz endilikda ishchi jamoadagi rasmiy va norasmiy guruh surati tabiati xaqida ancha ravshan tushunchaga egamiz.

Xulosa

- Iqtisodni menejment deganda nafaqat ishlab chiqarishni menejmentni tushunish kerak, balki bu menejment odamlarni ular orasidagi munosabatlarni, ijtimoiy jihatdan ham menejment demakdir.

- Keng manoda iqtisodiy munosabatlar bir vaqtda ijtimoiy munosabatlardir, chunki ular odamlar o'rtasidagi munosabatlarni ifodalaydi. har bir odamni ijtimoiy roli, uni ishlab chiqarishdagi o'rni, funksiya va majburiyatlari, huquqiy ijtimoiy munosabatlarini aniqlaydi.

- Bozor iqtisodiga o'tish jamoaning ijtimoiy tizimiga o'zgarish kiritadi. Bozor uchun uddaburon, ishga ijodiy munosabatda bo'luvchi, Menejment, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak.

- Ijtimoiy rivojlanishga oid tadbirlar iqtisodiy asoslangan va ilmiy-texnik rivojlanish tadbirlari bilan uzviy bog'langan bo'lishi kerak.

- Jamoaning ijtimoiy rivojlanish rejasi-korxona umum biznes rejasining bir bo'lagi.

- Ijtimoiy menejment, jumladan shaxsning hayoti va sog'ligiga kafolat mehnat va fuqarolik qonunlari asosida bo'lishi kerak.

Tayanch iboralar

Ijtimoiy siyosat, ijtimoiy dasturlar, ijtimoiy loyixalar, mehnat motivasiyasi, ijtimoiy ximoya, imtiyoz, sosiologik tadqiqotlar, ishsizlik, ish joyi, bandlik.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi A ustundagi atamaga mos ustundagi tarifni tanlang.

A	B
1. Ijtimoiy munosabatlar darajasi	a) har bir insonning ijtimoiy rolini, darajasi mehnat jamoasining ijtimoiy rolini belgilaydi, vazifalarni

	bilish, majburiyatlar va xuquqlarni bilish har kishining o'z ijtimoiy rolini bajarishni aniqlashga xizmat qiladi
2. Ijtimoiy menejment	b) inson xayoti bilan bog'lik majmuiy savollar kabiyechish kerak bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar
3. Jamoani ijtimoiy rivojlantirish	v) iqtisodiy munosabatlar ishchi va dexkonlar orasida, millatlararo shahar va kishlok orasida, mehnat jamoalari orasidagi va jamoa ichidagi, uning azorlari orasidagi munosabatlar
4. Jamoani muvaffakiyatli ijtimoiy rivojlantirish uchun zaruriyat	g) inson, kishilar tizimi, ishlab chiqarish jamoalari, millat va xalklar
5. Ijtimoiy menejment obektlari	d) muxum, tarbiyalash tizimi, madaniyat, moddiy va manaviy istemollar, kizikish va istaklar, intilishlar sababi va maqsadlar, amaliy faoliyatga tayyorlik
6. Inson xulqini aniqlaydigan omillar tizimi	e) jamoada mutadil ruxiy muxitni yaratish, xamkorlik va o'zaro yordam munosabatlarini o'rganish
7. Ijtimoiy tartibga solish usullari	j) kishilar orasidagi munosabatlarni jamoada eng kulay ruxiy muxit yaratish orqali tartibga solishga yo'naltirilgan
8. Menejmentning psixologik usullar	z) jamoa tashkilotlari nizomi, bitimlar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash tizimi, ijtimoiy istemolni taqsimlash va kondirish
9. Ijtimoiy menejment uchun zaruriy xususiyatlar	i) malum maqsadga erishish uchun malum - "motiv"larda yo'nalgan. "Motiv" -maqsad munosabati inson faoliyati asosi hisoblanadi
10. Inson faoliyati kelib chiqadi.....	k) kishilar faoliyatining sabablarini urganish, har kimning kelajagini ocha olish, insonni kuyilgan vazifasiniyechishga kiziktira olish kobiliyati

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Javoblaringizni xamkasblaringiz bilan muxokama qiling.

1. Ishlab chiqarish jamolari darajasidagi munosabatlarni ijtimoiy menejmentni amalga oshiradi.

A. Vazirlar maxkamasi

B. Vazirlik, konsern, assosiasiya kollegiyasi

V. Korxona, tashkilotlar, firmalar, aksiyador jamiyatlari, mamuriyatlar

G. Xokimiyatlar, joylardagi menejment (idora) tashkilot, maxalla kumitalari

2. Korxonadagi ijtimoiy menejmentni amalga oshiradi

A. Mehnat jamoasi

B. Menejmentni butun apparati, eng faol raxbarlar

V. Kasaba kengashi

G. Quyi va o'rta bo'g'in mutaxassislari

3. Mehnat jamoasining istemolini kondirish o'lchovi nimaga bog'lik?

- A. Menejment tizimidan*
- B. Korxona xabarlaridan*
- V. Jamoaning mehnat xissasidan*
- G. Joylardagi xokimiyat idoralari*

4. Ijtimoiy menejmentni talab etadi

- A. Ijtimoiy xodisalarni chuqur o`rganish va ishchilarga tasir etuvchi ijtimoiy va ruxiy oqillarni bilish*
- B. Mehnat sosiologiyasini va psixologiyasini bilish*
- V. Menejment tizimining javobgarligini*
- G. Boshqariluvchi tizimning javobgarligini*

Nazorat savollari

1. Ijtimoiy Menejment deganda nimani tushunasiz?
2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga qanday omillar tasir etadi?
3. Inson xulqini belgilovchi omillarni tarflab bering.
4. Moddiy va manaviy rag`batlantirish mohiyati nimadan iborat?
5. Bozor sharoitida ijtimoiy siyosat va ijtimoiy dasturning Menejmentdagi roli kanday?
6. Ijtimoiy rivojlanishga oid qanday tadbirlar mavjud?

14 - BOB. MENEJMENT SAMARADORLIGI

14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv.

14.2. Biznes-reja va unumdorlik.

14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi.

14.4. Inson omili va unumdorlik.

14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha Menejment bu samarali Menejment deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni taminlash barcha Menejment vazifalari va biriktiruvchi jarayon kommunikasiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni taminlashga taalluqlidir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oson va tez xal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondashuvni talab qiladi. Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari tasir etadi. Bu omillar bir-biriga tasir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarmas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyasizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga etibor bermay faqat ishlab chiqarish xajmi ko'rsatmalarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat harajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan maxsulot xajmini ortishi, haridorlar tomonidan qaytariladigan maxsulot miqdori va kafolatli tamirlash xajmining qisqarishi hisobiga harajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'yimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv xajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi. Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmasligi butun maxsulot sifatiga tasir ko'rsatadi. Korxonalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror bir asosiy maxsulotning sifasiz bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqsodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin bo'lgan mablag'lar qisqarishiga olib keladi.

Atrof muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya xolatini yaxshilash va korxona ishchilari sog'lig'ini ximoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa harajatlar ko'payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof muhitni yaxshilash va

mehnatni muxofoza qilish ish vaqti taqsimlashiga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga tasir etuvchi muhim omil - korxonani menejment ilmiga ega bo'lishdir. Korxona unumli ishlashi uchun Menejment tizimini takomillashtirish zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida rahbaryat nega maqbul bo'lgan qarorlar bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim.

14.2. Biznes-reja va unumdorlik

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdorlikni oshirayotgani, qaysisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Rags va Felik unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korxona u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan maxsulotning qaysisi istemolchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'lmaydi. Yani strategik rejalashtirish doimo bozorni raqobatni, korxona imkoniyatlarini muntazam taxlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh - o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy-tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan taminlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni taminlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslanib belgilashlari lozim. Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanganliklaridir. Bunday korxonalar kelajakka ega emas.

Xozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darhol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan majmuiy rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustaxkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga xali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan aksincha ularni qo'llab - quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'yish yo'li bilan o'z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish Menejmentning barcha jarayonlarida kuzatilish kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalarini bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi

Unumdorlikni oshirishda Menejmentni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Menejmentni samarali tashkil etish natijasida (yani, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro tasiri buzilishiga chek qo'yishni taminlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik Menejmentning Menejment texnologiyasi, Menejment ishini loyixalashtirish va Menejment tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Menejmentning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p tasir ko'rsatuvchi omildir. Xozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyixalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi amerikalik va Yaponiya ishlab chiqaruvchilari bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki yuqori sifatli maxsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilqor texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiya afzalliklari unga ishlovchilarning salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya darxaqiqat unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini taminlashi kerak.

Menejmentning tashkiliy tarkibi raxbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlikk mamuriy-Menejment soniga bo'lgan nisbati orqali bevosita tasir etadi. Agar korxona o'z faoliyatiga salbiy tasir ko'rsatmay Menejmentchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka tasir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jahon bozoriga o'z vaqtida masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxona bazan yirik korxonaga nisbatan samaraliroq bo'ladi. Korxona samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish biror aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan malum. Unumdorlikni javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish xuquqi ham

kirishi kerak.

14.4. Inson omili va unumdorlik

Inson omili, kishilarning yangilikka munosabati masalalari bilan hisoblanmaslik past mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikka olib keluvchi asosiy sabablardan biridir.

Menejment ishi yaxshi qo'yilgan korxonalarga inson omilini hisobga olish, kishilar manfaatiga etibor berish (ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishni bartaraf etish, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda ko'tarilish dasturi bo'lishi, har bir ishlovchi farovonligini taminlashga igntilish) xosdir.

Zamonaviy ishchi o'zidan ilgarigilarga nisbatan ko'proq bilimga ega, u korxona faoliyatida faol qatnashishiga intiladi. Bunday ishchiga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Mehnatga jalb etishning ananaviy omillar (ish xaqi, yuqoriroq lavozim egallash) xozir ham unumdorlikka katta tasir etadi. Unumdorlik barqaror o'sishini taminlash uchun rahbariyat ish xaqi va lavozim o'sishini mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirishi lozim. Rag'batlantirish borasida qaror qabul qilishda unumdorlikka obektiv baho berish asos bo'lishi lozim rahbar xodimlar ish xaqi ishlab chiqarish samaradorligi uzoq istiqbolda o'sishi bilan bog'langan bo'lishi kerak. Pul mukofoti miqdori faoliyatining moliyaviy qiymati va unumdorlik o'sish darajasini aks ettirish lozim.

Mehnat unumdorligiga ruxiy zarba salbiy tasir qiladi (a'lohida shaxs yoki guruhlar o'rtasida kelishmovchilik, nizo).

Menejmentning barcha darajasida barqaror yuqori unumdorlikka ega bo'lish uchun Menejment vazifalari aniq bajarilishi va bunda barcha darajadagi rahbarlar qatnashishi lozim. Yuqori bo'g'in rahbarlari korxona vazifasi istiqboli va siyosatini belgilaydi, asosiy investisiyalar masalasini xal etadi; xukumat, bank, ommaviy axborot vositalari va boshqa tashkilotlar rahbarlari, jumladan, taminotchi va raqobatdoshlar bilan munozaralar olib boradi.

Xulosa

- Korxona Menejmentining samradorligini uning faoliyatining yakuniy natijadaridan xal qilinadi. Ishlab chiqarish Menejmentining samaradorligi deb - Menejment jarayonining natijaviyligi tushuniladi.

- Tezkorlik, tashkilotchilik, iqtisodiyot Menejmentining yuqori samaradorligining muhim shartidir. Menejment iqtisodiy samaradorligini aniqlash, loyixalashtirish va Menejment qarorlarini amaliyotga qo'llash jarayonida aniqlanadi.

- Ijtimoiy Menejmentni samaradorligini taminlash umumiy iqtisodiy samaradorlik qismi sifatida gavdalanadi.

Tayanch iboralar

Mezon, unumdorlik, unumdorlik mezoni Menejmenti, mehnat unumdorligi, rejalashtirish, prognozlash. Inson omili, unumdorlikni oshirishda Menejment, unumdorlikka tasir etuvchi omillar, texnologiya.

Nazorat savollari

1. Unumdorlikka qanday omillar tasir etadi?
2. Korxonani menejment ilmiga ega bo`lish omilining mohiyati nimadan iborat?
3. Biznes reja qanday hujjat?
4. Biznes rejani unumdorlikka qanday tasiri bor?
5. Unumdorlikni oshirishga chet el olimlarining hissalar?
6. Unumdorlikning Menejment usullari bilan bog`liqligi?
7. Inson omilining unumdorlikka tasiri?
8. Ishlab chiqarishni menejment samaradorligi deb nimaga aytiladi?

XULOSA

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog`lab, shu bilan birga Menejmentning ikki - tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o`rganish lozim.

Mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov o`zining “O`zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo`lida” asarida “kuchli ijtimoiy siyosat, avva’lo sermaxsul mehnat qilish uchun yaxshiroq rag`bat va imkoniyatlar yaratishdan, iqtisodiy yo`l tanlash va faoliyat ko`rsatish erkinligiga bo`lgan kafolatli xuquqni qaror topdirishdan, axolining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir”, deb takidlagan edi.

Menejment moqiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog`liq holda o`zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy a`loqalar murakkablashuvi bilan Menejment ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatda ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo`lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o`rtasida raqobat vujudga kelib. Ishlab chiqarishni menejment, foydani ko`paytirishga yo`naltiriladi.

Hozirgi kun talabiga asosan oliy o`quv yurtlarida menejment nazariyasini o`qitish katta ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, menejerlar kadrlarni tayyorlashda bu fanni o`zlashtirish muhimdir.

Menejment nazariyasi fani bo`yicha maruzalarda o`qituvchi talabalarga masalaning mazmuni, mohiyatini tushuntirib, ularning keyingi mustaqil talim olishning asosi bo`lib hisoblanadi. Maruzaning yaxshi tinglanish siri shundan iboratki, talabalarni maruza boshida qanchalik tushunarsiz va qiyin bo`lishiga karamasdan, diqqat bilan eshitishga majburlashdan iborat. Diqqat shunday natija beradiki, tushunarsiz narsalar, sekin asta tushunarli bo`lib boradi. talabalarnig muntazam ravishda tavsiya etilgan adabiyotlarni o`qishi, mustaqil ishlashnig asosiy shaklidir. O`qituvchining bajaradigan ishi shundan iboratki, u har doim talabalarni mustaqil ishlashga chorlashi va xotirani faol ishlashga majbur qilishi kerak.

Menejment nazariyasi fanini yaxshi o`zlashtirish talabalarining ukishga bo`lgan munosabatidan o`z iktidorini mustaqil oshirish, takomillashtirishga bog`liq.

ATAMALAR LUG`ATI

Avantyura – qo`yilgan maqsadga erishishning real imkoniyatlarini hisobga olmagan xolda ishga kirishish, tavakkalli va xavfli boshlanish; nohaq (noha`lol) faoliyat (harakat), qaysiki kutilmagan omadni ko`zlagan.

Ayriboshlash (barter) – pul to`lovizisiz tovarga mulk xuquqini berish (natural ayirboshlash) orqali tovar ayirboshlash.

Aksiya – aksiyadorga AJ ning foydasidan malum bir qismini olish, AJ ni menejmentda qatnashish va boshqa xuquqlarni beruvchi qimmatbaxto qog`oz.

Aksiya kursi – qimmatbaxto qog`ozlar bozorida sotiladigan aksiya bo`yicha narx.

Aksiyador jamiyati – kapital jamlash shakli va tadbirkorlik faoliyatining asosiy tashkiliy shakllaridan biri. Aksiyador jamiyati aksiya chiqarish va sotish yo`li bilan yakka tarbida kapitallarni jamlaydi, yuridik shaxs deb tan olinadi va o`ziga tegishli bo`lgan mulk doirasida majburiyatlarga javobgar hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitali – chiqarilgan aksiyalarning umumiy nominal qiymati AJ qatnashchisining ustav kapitalidagi umumiy uning so`mda (kubida) baxtolangan qo`yilmasi hisoblanadi.

Baholar indeksi – baholar (ulgurji, chakana, tayyorlov, eksport, import va b.) o`rtacha darajasi. Sezilarli o`zgarishlarning ko`rsatkichlari.

Biznes – foyda (daromad) keltiruvchi tadbirkorlik yoki tijorat faoliyati. Biznes birinchi tomondan foydali ishni o`zida saqlagan xolda, ikkinchi tomondan xaridorlar qiziqishiga xolda boshqariladi (yo`naltiriladi). Tadbirkor foydasining xajmini tartibga solish xaridorlar qiziqishi va tovarning bozorda raqobatbardoshligini hisobga oluvchi soliqlar bilan amalga oshiriladi.

Biznes-rejalashtirish – belgilangan tovarda obektni rivojlantirish bo`yicha tadbirkorlik va investisiya loyihalarini yo`lga qo`yish bo`yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni.

Birja – qimmatbaxto qog`ozlar (fond birjasi) yoki standartlar va namunalar asosida sotiladigan ommaviy tovarlar (tovar birjasi) oldi-sotdi amalga oshiriladigan muassasa.

Bozor – tovar oldi-sottisi va xizmat ko`rsatishning talab, taklif va narx asosida shakllanuvchi iqtisodiy munosabatlar tizimi.

Boss – korxona xo`jayini, firma va tashkilotlar Menejmentchisi.

Menejment meyori – bitta Menejmentchiga bo`ysunuvchi ishchilar miqdori.

Menejment nazariyasi – u yoki bu Menejment tushunchasi Menejmentga yondashuvlar tizimi.

Broker(ing). Makler (nemis) - birja bitimlarida qatnashuvchi o`rtachi, u maxsus to`lov olgan xolda mijozlar hisobiga kafolat asosida faoliyat yuritadi. Brokerning foydasi shartlashilgan komissiya to`lovi yoki tovar qiymatining kelishilgan foizi hisobidan shakllanadi.

Byudjetlashtirish – korxona (AJ) va uning bo`limlari byudjetlarini (kirim

va chiqim ro'yxatlarini) ishlab chiqish asosidagi Menejment uslubi.

Valyuta kursi – pul birligining qiymati (narxi) yoki bir davlat pul birligida ifodalangan aniq miqdori.

Veksel – qimmatbaxto qog'ozning bir turi: yozilgan qarz majburiyati bo'lib, kreditorga vekselda ko'rsatilgan pul miqdorini aniqlangan muddatgacha to'lashni qarzdordan talab qilish xuquqini beradi; oddiy veksel (boshqacha qilib aytganda - tratta) – bir shaxsning (kreditor, trassant deb ataladi) boshqasiga (qarzdor, to'lovchi, trassat deb ataluvchi) 3-shaxsga (ko'rsatuvchi remitent deb ataluvchi) aniqlangan pul summasini to'lash uchun yozma buyrug'i; - tijorat vekseli – qarzdorga garovga tovar qo'yish orqali beriladigan veksel.

Depozit – saqlash uchun omonatga kredit muassasasiga (bank, omonat kassalari) qo'yiladigan pul vositasi yoki qimmatbaho qog'ozlar (aksiya, obligasiya).

Divedent – AJ sof foydasi miqdorining aksiyadorlar o'rtasida ularning ulushi bo'yicha bo'linadigan qismi.

Diversifikasiya – 1) investisiya va boshqa resurslarini ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyatining turli sohalariga bo'lib (tarqatib) yuborish orqali korxona (AJ, firma) tavakkalligini kamaytirish, 2) tovar ishlab chiqarish mini yangi sohalar bo'yicha oshirish.

Diller – faqat o'zining tavakkalligi doirasida ishlaydigan, o'z puliga qimmatbaho qog'ozlar sotib oladigan broker (makler).

Diskontlash – korxonaning aniq vaqt mobaynida turli davrlardagi investisiya va pul qo'yilmalarini dalillash uslubi.

“Yopiq” turdagi aksiyador jamiyati – aksiyalar faqat qatnashuvchilar (xodimlar) o'rtasida taqsimlangan bo'ladi.

Zaxira (sug'urta) fondi – jamiyat qatnashuvchilari hujjatlarda o'rnatilgan, lekin ustav fondining kamida 15 % foizi miqdorida aksiyadorlik jamiyatida (ko'pincha MChJda) tashkil etiladi. Zaxira fondi tasis hujjatida ko'rsatilgan miqdorda yillik ajratish asosida shakllanadi.

Ijara –mulk egasi (ijaraga beruvchi) va mulkni yollovchi (ijarachi) o'rtasida kelishuv, unda ijarachi mulkni mustaqil xo'jalik faoliyatini yuritish yoki maqsadga erishish uchun muddatli foydalanishga badalini to'lash (ijara xaqini to'lash) asosida olinadi.

Imij (mavqe) – korxona, AJ, firma, tovar va xizmatlarning obrazi. Ularning bozordagi xolati, firma markasiga sotib oluvchining ishonchini taminlaydi.

Imtiyozli aksiya – qo'yilgan foizni oldindan to'lashga kelishilgan qimmatbaxto qog'oz.

Investisiya – foyda olish maqsadida korxona, AJ va firmaga uzoq muddatli pul qo'yilmasi.

Investor – pul qo'yuvchi, investisiyaga egalik qiluvchi.

Integrasiya – qandaydir qismlar va elementlarning maqsadli uyushmasi.

Inflyasiya – qog'oz pullarning qadrsizlanishiga olib keluvchi real talab

ustidan pul muomalasi kanallarining bo'lishi.

Ipoteka – ssuda olish uchun ko'chmas mulk (er, qurilish, b) garovi. Ipoteka ssudasi (ipoteka krediti) – bank tomonidan ko'chmas mulkni garovga qo'yish asosida beriladigan pul ssudasi.

Ish vaqtining xarakatlanuvchan grafigi – ishchiga bir xaftaga yoki bir oyga mo'ljallangan umumiy ish vaqti doirasida uzining ishda bo'lish vaqtini (majburiy ish soatlarini inkor etgan xolda) mustaqil o'rnatish xuquqini berishni nazarda tutuvchi grafik.

Ishlab chiqarishni intensiv o'stirish – tabiiy, material, moliyaviy va mexnat resurslaridan oqilona foydalanishi zamonaviy texnika-texnologiyalarni qo'llash asosida maxsulot ishlab chiqarish xajmini oshirish orqali ishlab chiqarishni rivojlantirish yo'li. Ishlab chiqarishni intensiv rivojlantirish uning samaradorligini oshirish mexnat unumdorligini oshirish, fond qaytimini taminlash, tovarning materialga bo'lgan talabini kamaytirish, uning sifatini oshirish manosida keladi.

Kadrlar attestasiyasi (sinov) – mavjud (joriy) ishchi va uning egallab turgan mansabiga javobgarligini aniqlash (tekshirish). Davriy tarzda maxsus yig'ilgan attestasiya komissiyasi o'tkazilib turiladi.

Qiz (filial) kompaniya – aksiyador mulkining boshqa vositasining kamida 50% iga egalik qiluvchi kompaniya.

Kliring – o'zaro talab va majburiyatlarni hisobga olgan xolda naqd pulsiz hisob-kitob tizimi.

Komissiya – aniq savollar ishlab chiqish yoki tayyorlash yoki qandaydir funksiyani bajarishga xizmat qiladigan vazifa va organing jamoaviy tanlangan yoki tayinlangan Menejmentchilari.

Kompensasiya kelishuvi – teng narxlarda tovaryetkazib berishning o'zaro ikki tomonlama ko'rib chiqilgan roziligi. Tovar ayirboshlash (barter) kelishuvlaridan farqli ravishda kompensasiya kelishuvi majmuiy shartnomalar belgilash borasida xuso'tsan korxona yoki tovarlar chiqarila boshlangandan so'ng savdo maxsulotlarini hisobga olgan xolda “nou-xau” ni yo'lga qo'yish va korxonaga yangi texnologiyalarni kreditgayetkazib berish bo'yicha umumiy kelishuvlarni o'zida aks ettiradi.

Majmuiyyetkazib berish – texnologiyalarniyetkazib berish, zaruriy texnik yordam ko'rsatish bilan boshqa obektlarni qurollantirish. Sotib oluvchi qiyin mashinalar, texnologiyalar va boshqa mexanizmlarni yig'ishdagi muvafaqqiyat bilan bir vaqtini o'zida zarur texnik bilimlar va aniq maxsulot ishlab chiqarish bo'yicha tajriba egallaydi. Majmuiyyetkazib berish odatda (butlovchi mashinalar va texnikalarni) umumiy yollovchi yoki umumiyetkazib beruvchi hisoblanadi.

Kontrakt – kelishuv, rozilik.

Konsern – 1) bir markazdan boshqariladigan, lekin korxona (firma)lar bilan xuquqni munosabatlarda mustaqil bo'lgan uyushma (muassasa) shakli, 2) ishlab chiqarish xarakteriga ega bo'lgan uyushma. U o'z tarkibiga kiruvchi

korxonalarni umumiy menejment va moliyaviy nazorat bilan taminlaydi.

Korporasiya – o'z qatnashchilarining qandaydir imtiyozlari yoki qiziqishlarini ximoya qilish maqsadida tashkil etilgan muassasa.

Kredit – ssuda kapitalining xarakat shakli. Tijorat, bank, davlat va boshqa kredit turlari farqlanadi. Tashqi iqtisodiy a'loqalarda tijorat va bank krediti ommalashgan. Tijorat krediti turli xil kelishuvlarni amalga oshirishda odatda sanoat va savdo korxonalarida tovar shaklida namoyon bo'ladi. Bank krediti tovarlar importi va eksportini xamda turli obektlar qurilishini kreditlashda bank orqali namoyon bo'ladi.

Kutish (kutilma, taxmin) – insonning qandaydir aniq extiyojini qondirish extimolini tushunibyetish.

Qo'mita – qandaydir vazifa va funksiyani bajarish uchun tanlangan yoki tayinlangan Menejmentchi shaxslar va bo'lingan vakolatlar ro'yxati.

Qo'shma korxona – korxona tashkil etishning bir shakli bo'lib, u sheriklarning pay badallari asosida tashkil etilgan umumiy kapitalga ega bo'ladi. Sheriklar chet xo'jalik yurituvchi subektlar, shaxslar bo'lishi mumkin. Bunda foyda ulushlarga mos xolda taqsimlanadi.

Lizing – mashina, texnologiyalar, transport vositasi, ishlab chiqarish qurollari ijarasi. U ijaraga beruvchiga vaqtincha bo'sh turgan, foydalanilayotgan texnikadan foyda olish imkoniyatini beradi, ijarachiga esa kichkina kapital qo'yilmasi bilan ishlab chiqarishni boshlash yoki kengaytirish imkoniyatini beradi.

Lisenziya – rasmiy ruxsatnoma. Tijorat amaliyotida uning asosiy turi kuzatiladi: eksport va importga lisenziya va patent lisenziyasi. Eksport va importga lisenziya aniqlangan tovar yoki uning guruxlariga davlat Menejment organlari tomonidan beriladi, bu tashqi savdo faoliyatining davlat nazorat shakllaridan biridir. Patent lisenziyasi – qandaydir kashfiyotning egasi tomonidan foydalanish uchun sotib oluvchiga malum vaqt uchun beradigan ruxsatnoma.

Marketing – korxona yoki firma Menejment faoliyatining bozorga yo'nalishini taminlovchi usullar tizimi. Xaridorlarning real talab va extiyojlarini xamda koroxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlarini o'rganadi.

Masuliyati cheklangan jamiyat (MChJ) – kapital yig'ish shakli. Bu jamiyat qatnashchilar hujjatlarini aniqlaydigan ulush va xajmga taqsimlangan ustav fondiga ega bo'lishi kerak. Jamiyat qatnashchilari tashkilot foydasidan dividend oladilar. Ular faqat o'zlarining mulklari va pul qo'yilmalari ish doirasidagina majburiyatni o'z bo'yniga oladilar. Jamiyatning xar bir qatnashchisi ustav fondidagi o'z ulushiga mos xolda ovozlar miqdoriga ega bo'ladi.

Mamuriyat – o'ziga berilgan vakolat (xuquq) doirasida korxona va tashkilotning Menejmentini amalga oshiruvchi ijodiy – Menejment organi.

Mexnat jamoasi – tashkilotda faoliyat yurituvchi xodimlar uyushmasi.

Mexnat shartnomasi – ishga kirishni xoxlovchi ishchi va xizmatchilar

bilan ishga oluvchi korxona mamuriyati o`rtasidagi kelishuv rozilik.

Mexnatni ilmiy tashkil etish – ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilm-fan yutuqlari va ilg`or tajribalarga asoslangan mexnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig`ishga imkon beradi, material va mexnat resurslaridan eng samarali foydalanish xamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini taminlaydi, inson sog`lig`ini saqlashga yordam beradi.

Mexnatning vazifaviy taqsimlanishi – a`lohida ishchilar gurixi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.

Monitoring – tizim yoki obekt xolatini kuzatish, baxtolash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat qilish. Monitoring korxonaga mol xolda korxona faoliyatining turli sohalarga oqib keluvchi jarayonlar xaqidagi ishonchli va vaqtidagi axborotlar Menejment apparatini to`liq taminlash uchun chiqarilgan.

Motivasiya – insonni aniq maqsadlarga erishish va o`z extiyojlarini qondirish uchun xarakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.

Muxandislik (injiniring) – oldindan olib boriladigan tadqiqotni amalga oshirish bo`yicha majmuiy ish, texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlash, loyixa hujjatlarini yig`ish, ishlab chiqarish va menejmentni tashkil etish, texnologiyani ishga solish xamda tayyor maxsulotlarni sotish bo`yicha tavsiyalar tayyorlash.

Nazorat paketi – egasini (aksiyadorni) aksiyadorlik jamiyatida amaldagi xokimiyat (ovozlarning ko`pligi) bilan taminlovchi aksiya ulushi.

Nizom (ustav) – tashkilotlar korxona (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi tasis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning tasischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.

Nomdor aksiya – egasi faqat fuqaro bo`lgan aksiya.

“Nou-xau” – ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, mamuriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig`indisi (majmui). Bu bilim va maxoratlar texnika soxasida odatda chizmalar, qarorlar, tajriba natijalari, formulalar, hisob-kitoblar, usullar, yo`riqnomalar, texnik xususiyatga ega bo`lgan hujjatlar, kompyuter uchun dasturiy taminot va tijorat soxasida mijozlar vayetkazib beruvchilar kartotekasi, sotish va ommalashtirishning usul va shakllarini hujjatlashtirish, moliyalashtirish malumotlari, reklama usullari va xodimlarni o`qitish ko`rinishida namoyon bo`ladi.

Oddiy aksiya – AJ daromadlarning o`lchamlariga bog`liq xolda tebranib turuvchi asoslangan qimmatbaxto qog`oz.

“Oltin” aksiya – aksiyadorga dividend (foyda) olish va ovoz berish xuquqini beradi, AJ nizomining o`zgarishi, AJ ni qayta tashkil etish va likvidlashtirish, AJ mulkini sotish va ijaraga berishni o`z ichiga oladigan aksiyadorlar yig`ilishi qarorida 3 yil muddatli taqiqlash xuquqini mulk egasiga beradi. “Oltin” aksiyalarni chiqarish xaqidagi qarorni Davlat qabul qiladi va uning egasi faqat davlat bo`lishi mumkin.

Orgtexnika (tashkiliy texnika) – chizma ishlari, hisob-kitob

operasiyalari, hujjatlarni tayyorlash, ularni ko`paytirish, qayta ishlash, saqlash va avtomatik qidirish va boshqalar uchun texnik vositalar majmui. Uning tarkibiga yozuv mashinkalari, fakslar, kartotekalar, nusxa olish apparatlari, chizma priborlari, elektron hisoblagichlar, mikro EXM, telesronlar va boshqalar kiradi.

Ofis – idora, kanselyariya (yozuv chizuvlar) xizmat binosi.

“Ochiq” turdagi aksiyador jamiyati – bunday jamiyat aksiyalari ochiq turda sotiladi.

**Rag`batlantirish** – tashkilot oldida turgan masalaniyechishda kishining urinishi, xarakati, matonati va xa`lolligiga maqsadli yondashish.

Reyting – biror narsani biron bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baxtolash.

Reklamasiya (shikoyat, davo) – xaridorning (buyurtmachining) sotuvchiga (taminotchiga) kelishuv shartlari, standartlar va texnik shartlar bo`yicha tovar sifatining javob bermasligi yoki shartnoma bo`yicha majburiyatlarni bajarmaganligi yuzasidan shikoyati. Shartnoma bo`yicha reklamasiya qilish uchun tovarning miqdori, sifati,yetkazib berish muddati, kafolat davri va boshqalar kabi reklamasiya predmetiga bog`liq xolda farqlanuvchi aniq muddatlar va qonun qoidalar o`rnatiladi. Reklamasiya ikki tomonlama mustaqil ravishda narxlarni pasaytirish, zararlarni qoplash, aniqlangan kamchilik vayetishmovchiliklarni bartaraf etish yo`li bilan xal etilish mumkin. Reklamasiya bilan bog`liq bo`lgan kelishmoqchiliklarni xal etishning iloji bo`lmaganda reklamasiyani ko`rib chiqish uchun xo`jalik (xaqamlar) sudiga topshiriladi.

Renta – o`z egasidan tadbirkorlik faoliyatini talab qilmaydigan daromad turi.

Rentabellik – korxonaning muxim iqtisodiy samaradorlik ko`rsatkichlaridan biri. Olingan foydani asosiy va aylanma vositalarga qo`yilmaning xajmi bilan solishtirish o`lchami aniqlanadi.

Risk – korxona (AJ) rejalari va byudjetini amalga oshirish noxushliklar (muvaqqiyasizliklar) ning yuzaga kelish extimoli.

Sanksiya – o`rnatilgan meyor va qonun-qoidalar bo`yicha shartnomani buzuvchiga qo`llaniladigan xarakat shakli.

Sanoat mahsulotlari jismoniy xajmining indeksleri – maxsulotlar narxining inflyasiyaviy o`sishini hisobga olmagan xolda ishlab chiqarish xajmining o`zgarish ko`rsatkichlari.

Servis – xizmat, xizmat ko`rsatish.

Tadbirkor – tashkilotga foyda keltiradigan ish beruvchi.

Tashabbuskorlik – tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.

Tashxis – obektning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, moliyaviy xolatini taxlil (tadqiq) qilish. Uning “nozik jixatlari” ni aniqlash va optimal qaror qabul qilish uchun olib beriladi.

Test – bir qonga psixologik va shaxsiy xususiyatlar, shu jumladan, bilim,

fikrlash va malakani baxtolash imkonini beradigan standartlashtirilgan masalalar va natijalar. Menejmentda test ishchining egallab turgan vazifasiga yaroqliligini tekshirish uchun o'tkazilishi mumkin.

Transfert baxtosi – aksiyadorlik jamiyatlarining bo'linmalari, filiallari yoki nazoratidagi firmalar o'rtasidagi amalga oshiriladigan kelishuvlar baxtosi (narxi).

Franko – o'z riski va o'z hisobidan tovarni shartnomada kelishilgan aniq joygayetkazib berishni sotuvchining zimmasiga yuklatadigan sotuv sharti. Frankoning quyidagi turlari mavjud: Taminotchining Franko-zavodi jo'natish stansiya (bekati), Franko – vagoni (kema), qabul qilish bekati (port), Franko-ombori va boshqalar.

Xaqamlar sudi – kelishuvchi tomonlar (korxonalar, AJlar) o'rtasidagi kelishmovchilikni xal etish uchun yig'ilgan sud.

Xedjerlash – kelgusi davrda tovarlaryetkazib berish (sotish) ni nazarda tutadigan shartnoma va tijorat operasialari bo'yicha narxlar o'zgarishidagi riskni sug'urtalash. Xedjerlash fyuchers shartnomasi asosida kutilayotgan xaritlar (sotuvlar) yo'li bilan birjada amalga oshiriladi.

Xolding kompaniyasi – boshqa firma va kompaniyalarning aksiya paketiga ular faoliyatini menejment va nazorat qilish maqsadida egalik qiluvchi kompaniya. Xolding kompaniyasining ikki turi farqlanadi: belgilangan funksiyalarni bajarish uchun tashkil etilgan xaqiqiy xoldingg va aniq tadbirkorlik faoliyati (sanoat, savdo, transport, moliya-kredit va boshqalar) bilan xam shug'ullanuvchi aralash xolding.

Xulq – qandaydir maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.

Xo'jalik mexanizmi – iqtisodiyotni menejmentga yordam beradigan iqtisodiy dastak va rag'batlar xamda tashkiliy shakllar majmui va birligi. Xo'jalik mexanizmi rejalashtirish, Menejment usullari, baxtolar, moliyaviy va kredit dastaklari, mexnatga xaq to'lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag'batlarni o'z ichiga oladi.

Erkin ayirboshlash valyutasi – boshqa chet el valyutalariga erkin va chegaralanmagan xolda ayirboshlanadigan valyuta. U to'liq ichki va tashqi o'z xolatiga qaytariluvchanlik, yani maxalliy kompaniya va shaxslarga qanday bo'lsa, chet el kompaniya va shaxslariga xam shunday bir xil bo'lgan ayirboshlash rejimiga ega.

Yuridik shaxs – xo'jalik qaramog'idagi a'loxida mulkka ega bo'lgan va uni menejment xuquqiga ega bo'lgan tashkilot, u bu mulkka javob beradi, mulkiy va xususiy nomulkiy xuquqga ega bo'lishi, majburiyat olishi, sudda davogar javobgar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi va smetasiga ega bo'lishi shart.

ADABIYOTLAR RO`YHATI

1. O`zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O`zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. – T.: O`zbekiston, 2003.
2. “Korxonalar to`g`risida”gi O`zbekiston Respublikasining Qonuni. – T.: Adolat, 2000.

2. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmonlari va Qarorlari

3. “Yirik sanoat korxonalari bilan kasabachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o`rtasida kooperasiyani kengaytirishni rag`batlantirish chora-tadbirlari to`g`risida”gi O`zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 5 yanvardagi PF-3706-son Farmoni O`zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to`plami, 1-son (189), 2006.

4. "Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yunalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora tadbirlari to`g`risida"gi O`zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 14 iyundagi PF-3618-sonli Farmoni. O`zbekiston Respublikasi Moliyaviy Qonunlari, II-10. – T., 2005.

5. "Tadbirkorlik subektlarini huquqiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to`g`risida"gi O`zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 14 iyundagi PF-3619-sonli Farmoni. O`zbekiston Respublikasi Moliyaviy Qonunlari, II-10. – T., 2005.

6. "Mikrofimlar va kichik korxonalarni rivojlantirishni rag`batlantirish borasidagi qo`shimcha chora tadbirlar to`g`risida"gi O`zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 20 iyundagi PF-3620-sonli Farmoni. O`zbekiston Respublikasi Moliyaviy Qonunlari, II-10. – T., 2005.

7. "Tadbirkorlik subektlarining xujalik sohasidagi huquqbuzarliklari uchun moliyaviy javobgarligini erkinlashtirish to`g`risida"gi O`zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 24 iyundagi PF-3622-sonli O`zbekiston Respublikasi Moliyaviy Qonunlari, II-10. – T., 2000.

3. O`zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari

8. "Xujalik jamiyatlari ustav jamg`armasidagi davlat aksiyalari paketlari (ulushlari)ni menejment buyicha faoliyatni amalga oshirish tartibi to`g`risidagi Nizomni tasdiklash haqida"gi O`zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2005 yil 14 martdagi 33-sonli va Davlat mulkini menejment va tadbirkorlikni qo`llab-quvvatlash davlat qo`mitasining 2005 yil 14 martdagi 0106-1802-sonli qarori (O`zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2005 yil 27 aprelda 1473-son bilan ruyxatga olingan). O`zbekiston Respublikasi Moliyaviy Qonunlari II-10 – T., 2005.

4. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari

9. Karimov I.A. Erishilgan yutuqlarni mustahkamlab, yangi marralar sari

izchil harakat qilishimiz lozim G'G' "Xalq so'zi" gazetasi, 2006 yil 11 fevral, 29-son.

10. Karimov I.A. Mamlakatimiz taraqqiyotining qonuniy asoslarini mustahkamlash faoliyatimiz mezonini bo'lishi darkor G'G' "Xalq so'zi" gazetasi, 2005 yil 25 fevral, 39-son.

11. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustahkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish – asosiy vazifamiz G'G' "Toshkent oqshomi" gazetasi, 2004 yil 10 fevral.

12. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. – T., O'zbekiston 2001. – 350 b.

5. O'zbekiston Respublikasi Vazirliklarining meyoriy-huquqiy hujjatlari

13. O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2005 yil 2 avgustdagi 70-sonli, O'zbekiston Respublikasi Davlat soliq qo'mitasining 2005 yil 2 avgustdagi 2005-46-sonli va O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining 2005 yil 2 avgustda 61-sonli "Yangi tashkil etilgan mikrofirmalar va kichik korxonalarga yagona soliq to'lovini to'lash muddatini kechiktirish huquqini berish tartibi to'g'risidagi Nizomni tasdiqlash xaqida"gi qarori. O'zbekiston Respublikasi Moliyaviy qonunlari II-15. – T., 2005.

14. Raximov B.X., Jonboev Sh.D. va boshq. Oliy talim. Meyoriy hujjatlar to'plami G' S.S. G'ulomov tahriri ostida. – T.: Sharq, 2001. – 672 b.

6. Monografiya va ilmiy maqolalar

15. Zaynutdinov Sh.N. Bozor sharoitida sifat menejmenti masalalari. Ilmiy maqolalar to'plami. – T.: TDIU, 2006.

16. Qosimova D.S. Neft-gaz kompaniyalarini samarali menejment asoslari. Monografiya. – T.: "Fan", 2006. – 146 b.

17. To'laganova D.S. Teoreticheskie podxodo' k rasionalnomu ispolzovaniyu resursnogo potentsiala v kompanii G'G' "Iqtisodiyot va talim" jurnali, 2005, 1-son.

7. Ilmiy-amaliy anjumanlar, maruzalar to'plamlari

18. Zaynutdinov Sh.N. "O'zbekistonda jamiyatni modernizatsiya qilishning dolzarb muammolari" mavzusida ilmiy-amaliy anjuman "Iqtisodiyotni erkinlashtirish mamlakat rivojlanishining asosiy mezonini" nomli tezis. – T., 2005.

19. Qosimova D.S. Osobennosti upravleniya proizvodstvom v aksionernom obshchestve G'G' "Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida O'zbekiston Respublikasi korxonalari va tashkilotlarda marketing tadqiqotlarini tashkil etish masalalari. Ilmiy-anjuman – T., 2005.

8. Gazeta va jurnallar

20. "Delovoy partner", "Hamkor", "Xalq so'zi", "Narodnoe slovo", "Chastnaya sobstvennost" gazetalari, 2001-2007 yil sonlari.

21. Ekonomicheskiiy vestnik Uzbekistana jurnali, 2001-2007 yil sonlari.
22. O`zbekiston iqtisodiy axborotnomasi jurnali, 2001-2007 yil sonlari.
23. Ekonomicheskoe obozrenie Uzbekistana jurnali, 2001-2007 yil sonlari.
24. Bozor, pul, kredit jurnali, 2001-2007 yil sonlari.
25. Iqtisod va talim jurnali, 2001-2007 yil sonlari.
26. Menejment v Rossii i za rubejom jurnali, 2001-2007 yil sonlari.

9. Darslik va o`quv qo`llanmalar

27. Alimov R.A. Strukturno'e sdvigi v Uzbekistane v usloviyax liberalizatsii ekonomiki. V kn. Liberalizatsiya ekonomiki i uglublenie reform – osnova upravleniya nezavisimosti Uzbekistana. – T.: «Ijtimoiy fikr» – 2000.
28. Vixanskiy O.S., Naumov A.I. Menedjment: Uchebnik. – M.: Ekonomist, 2008. – 288 s.
29. Gerchikova I.N. Menedjment: Uchebnik. 4-e izd., pererab. i dop. – M: Yuniti-Danya, 2009. – 511 s.
30. Suetenkov E.N., Pasko N.I. Osnovo' menedjmenta: Uchebnoe posobie. – M.: FORUM: INFRA-M, 2008. – 240 s.
31. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovo' menedjmenta: Per. s angl. – M.: Delo, 2008. – 702 s.
32. Tulyaganova D.S. i dr. Osenka effektivnosti upravleniya v ekonomike. Monografiya. – T.: Fan, 2003. – S. 68-79.
33. Tulyaganova D.S. Menejment fanidan praktikum. O`quv qo`llanma. – T.: Fan, 2002. – 135 b.
34. Tulyaganova D.S., Akaitdinova M.A. Menejment sosiologiyasi va psixologiyasi. O`quv qo`llanma. – T.: TDIU, 2004. – 90 b.
35. Tulyaganova D.S. Praktikum po menedjmentu. Uchebnoe posobie. – T.: TGEU, 2004. – 155 s.
36. Utkin E. A. Kurs menedjmenta. Uchebnik. –M.: Zersa'lo, 2002. – 565 s.
37. Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. Darslik – T.: Moliya, 2001. – 212 b.
38. Qosimova D.S. «O`zbekneftegaz» MXK – strategik yangilanish extiyoji. O`zbekistondagi biznes talim tizimiga «Keys Stadi» uslubini tatbiq etish. Keyslar to`plami. – T.: Akademia, 2006. – 561-584-b.
39. Qosimova D.S. Tezroofing. Marketing strategiyasini qo`llash. O`zbekistondagi biznes talim tizimiga «Keys Stadi» uslubini tadbiq etish. Keyslar to`plami. – T.: Akademia, 2006. – 517-532-b.
40. Sharifxo`jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. Darslik – T.: O`qituvchi, 2002. – 256 b.

10. Chet el adabiyotlari

41. Gurus in Government G'G' The Economist. 2008. May 20. pp. 25-26.
42. Asanuma B. Manufacturer-supplier relationships in Japan and relation

specific skillG'G'Journal of the Japanese and International Economies. – 2009 - p.9.

43. Lawrence Robert Z. JapanFs different trade regime: An Analysis with particular. Reference to Keiresu G'G' The Journal of Economic Perspectives. – Summer2008. Vol.7, Issue 3., p. 11.

44. New dawn for Japanese holdings G'G' International Tax ReviewG' - 2007G' #9- p. 10.

45. Jones Charles P. Investmens: analysis and management. – New York: 2008G' - 786 p.

46. Kolb Robert W. A practical approach to investing. – Boston: 2008. – 706 p.

47. Meier G. Private Foreign Investment in Developing Countries. Policy Perspectives. – San Francisco: 2008. – 42 p.

48. Slavin Stephen L. Microeconomics. – New York: McGraw-Hill, 2009. – 495 p.

11. Internet tizimidagi veb-saytlar

49. <http://G'G'centrasia.org>

50. <http://G'G'jahon.mfa.uz>

51. <http://G'G'news.maas.ru>

52. <http://G'G'ukroil.com.ua>

53. <http://G'G'www.dp.ru>

54. <http://G'G'www.globalaffairs.ru>

55. <http://G'G'www.spc.gov.uz>

56. <http://G'G'www.unctad.org>

57. <http://G'G'www.uzbekinvest.com>

12. Statistik to`plamlar

58. Osnovno'e pokazateli sosialno-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Uzbekistan za 2008 god.

59. World Investment Report. 2008.

TESTLAR

1-test. Siz kimsiz?

Bu savolni aniqlashda Sizga quyidagi test savollari yordam beradi:

1. Sizga kimdir kutilmaganda savol berib qolsa cho`chiysizmi?
2. Siz dushga kirganingizda to`satdan kiyimlaringizdan biriniyechmaganingizni sezib qolganmisiz?
3. Siz ro`yxasiz bozorga tushib, kerakli narsalarni unutmasdan olgansizmi?
4. Ishlaringizdagi kutilmagan qiyinchiliklar sizni to`xtata oladimi?
5. Siz ko`chada to`satdan tanishingizni ko`rib qoldingizmi. Siz birinchi bo`lib so`rashasizmi?
6. Siz xaetda kulgili xolatga tushgansizmi (har xil rangdagi paypoq kiyish, birovlarini shlyapasini kiyish)?
7. Sizga taalluqli savollarni tez-tez takrorlashga to`g`ri keladimi?
8. Siz boshqalar uno`tib qoldirgan narsalarni topganmisiz?
9. Siz ukishga yoki ishga keldingiz, xech narsani unutmaganingizga aminmisiz?
10. Sizdan to`satdan bugun qaysi sana ekanini so`rab qolishdi. Xamma vaqt javob berishga tayyormisiz?

Agar javobingiz qoniqarli bo`lsa, 1, 2, 4, 6, 7 savollarga bittadan ochko qo`shing, shuningdek koniqarsiz javoblardagi savollarga 3, 5, 8, 9, 10. Umumiy ochkoni hisoblab, quyidagi variantlardan birida o`zingizning harakteringiz xaqida bilib olasiz.

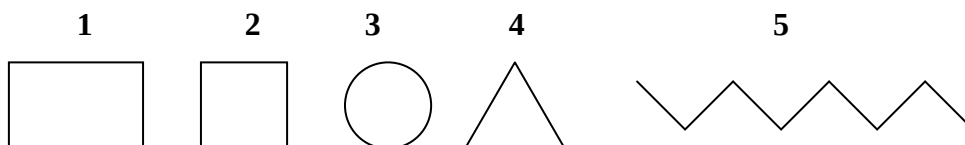
7 ochkodan ortiq: Siz "bulutlarda uchyapsiz" vayetarlichayengil tabiasiz. Agar siz o`z xayolingizdan uyg`onsangiz, sizning xayotingiz oddiy va sodda bo`ladi.

7 bilan 4 orasida: Bazan sizning xaelingizda "shamol kezadi". Lekin kerak bo`lganda siz o`zingizning fikringizni jamlashga qodirsiz.

4 ochkodan kam: Siz xamma vaqt markazdasiz yo`lidasiz. Haqiqat - narsa, orzu xayollarga nisbatan muximroqligiga aminsiz?

2-test. O`z-o`zini anglash

Quyida berilgan figuralardan o`zingizga yoqqan figurani tanlang.



To`g`ri to`rtburchak. Bunday odamlar xozirgi sharoitdagi xayot bilan konikmaydi shuning uchun xam sharoitini yaxshilash uchun harakat qiladilar

turtburchakning asosiy xususiyatlari - kizikuvchanlik, atrof-muxitda bo'layotgan yangiliklarga kizikuvchanlik, o'ta jasur, juda odam shavanda, yangi g'oyalarni ilgari suradi, fikr yuritish qobiliyati juda kuchli, har bir yangilikni tez o'zlashtira oladi.

Kvadrat. Bunday odamlar mehnasevar, intiluvchan, ishini oxirigachayetkaza oladigan, vujudi bilan harakatlanuvchan bo'lib kerakli natijaga erishadi. Sabr toqatli, o'z uslubiyatiga xos harakterda bo'ladi. Kvadrat o'z soxasi bo'yicha yuqori sifatli mutaxassis. Kvadrat doimo belgilangan tartibni yoqtiradi: xamma o'z joyida bo'lishi kerak g'oyasi-rejalashtirilgan xaetni bashorat qilish, har kungi o'zgarishlar unga xos emas.

Aylana. Bunday odamlar 5 ta figura ichida raxmdil, odamlar xissiyotlarini tushuna oladigan, kerakli paytda yordam qo'lini cho'za oladigan odamlardir. U boshqalarning xursandchiligi va kiyinchiliklarini o'z tashvishidek kuradi. Xamma bir-biri bilan yaxshi muomilada bo'lsa, ungayekadi. Odamlar orasida ziddiyat kelib yaikkanda bu ziddiyatni barxam berishga harakat qiladi.

Uchburchak. Bu figurani qolgan figuralar orasida sardor deb hisoblasa bo'ladi. Bunday odamlar o'z maqsadiga erishish uchun xaellarini bir joyga tuplab olishlari bilan ajralib turadilar. Uchburchak - harakatchan, boshqalarga tobe emas, o'z maqsadlarini aniq qo'yadilar va har qanday yo'l bilan erishadilar.

Zigzag. Sanatkor figura. Bunday kishilar har xil g'oyalarni mujassamlashtirib biron bir noyob fikr chiqarishga xosdir. Bularni haqiqatda bor narsalar qoniktirmaydi va yangi usullar izlaydilar.

Yangi g'oyani yaratishlari bilan butun dunyoga jar soladilar. Bunday odamlar o'z ortidan ko'pchilikni ergashtira oladilar.

3-test. Sizda biznesmenlik xislatlari mavjudmi?

Quyida 10 ta savol berilgan va har biriga 3 ta javob. Faqat bittasini tanlash mumkin.

1. Qanday qilib oson pul topish mumkin:

- a) ko'p ishlash, yaxshi malumotlar bilan taminlangan, tavakkalchilik bilan, bor pulini ishga jalb etish
- b) merosga ishonish, lotareyada omadi kelishi
- v) sekin-asta mansadga erishish, Menejmentchilargacha bo'lgan zinapoyalardan o'tish yoki siesat bilan shug'ullanish

2. Sizning fikringizcha, qanday ulchamdagi foyda sizning fikringizcha dunening eng boy kishilari bilan shartnoma tuzishga undaydi?

- a) yarim milliondan milliongacha
- b) 10 milliongacha
- v) 10 millionlab va undan ortik

3. Qaysi maqolga qo'shilasiz?

- a) qancha ko`p pul bo`lsa, shuncha ko`p roxat qilasan
- b) pul xokimlik belgisi
- v) pul ko`pincha salbiy okibatlariga olib keladi

4. "Xat bo`yicha" degan o`yinni bilasizmi? Siz konvertga katta bo`lmagan miqdordagi pulni qo`yasiz, pul kidiriladi, shuningdek sherigingiz ham pul tulaydi, oxirida sizning pulingiz ko`proq bo`lib qaytib keladi. Bunda siz qanday rol uynamokchisiz?

- a) qatnashmayman
- b) qatnashib unda pul topaman
- v) o`yinni boshlab beraman

5. Matbuotda, radioda, televizorda sizning ismingiz chiqishiga axamiyat berasizmi?

- a) men juda xam xursand bo`lardim
- b) yo`q
- v) mening haqimda shunday xamyezadilar va gapiradilar

6. Qanday qilib ot choparda yutish mumkin?

- a) tavakkal qilib ko`p pul kuyish
- b) ot choparda ishtirok etib, unda pulni tejash
- v) yutgan otni sotib olish

7. Sizning fikringiz bo`yicha kim tez va umidvor boy bo`lish imkoniyatiga ega?

- a) rejiser, akter, yezuvchi, rassom
- b) advokat, vrach, makler, siesatchi
- v) firma boshligi, nashriyotchi

8. Do`stingiz bilan suxbatda biznesga qanday qaraysiz?

- a) men urtoklarimga pul berib turishga tayerman, qachondir ular xam berib turadilar
- b) pul bilan do`stlik to`g`ri kelmaydi
- v) men ulardan pul olib turishga tayerman, lekin bera olmayman

9. Siz ochiq ko`ngil bo`lgansiz. Shunda agar millioner bo`lish imkoniyatiga ega bo`lsangiz, shu xislat bilan roxatlanarmidingiz?

- a) albatta, roxatlanardim
- b) menga yuqoridan qaraganlarga o`zimni roxatlanganligimni ko`rsatardim
- v) yo`q

10. Siz millionlaringizni qaerga qo`yardingiz?

- a) ko`chmas mulkka, mol-mulk, sanat predmetlarini yig`ish
- b) aksiya va boshqa kimmatbaho qog`ozlarga

v) boshqa ishlarga sarflayman
Ochkolarni hisoblang.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3
b	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6
v	3	6	0	6	3	6	6	0	0	0

0 - 20 ochko - Sizda biznesmenlik xususiyati yo`q.

21 - 40 ochko - Sizda o`rtacha biznesmenlik xususiyati bor.

60 ochko - Sizda yuqori biznesmenlik xususiyati bor.

4-test. Boshqalarga tasir ko`rsata olasizmi?

Quyidagi savollarga "Ha" yoki "Yo`q" deb javob bering:

1. O`zingizni akter rolda yoki siesiy arbob deb tasavvur qila olasizmi?
2. Sizga odamlarning yaxshi kiyinishi va o`zini yomon tutishi salbiy tasir qiladimi?
3. O`zingizning ichki xis-tuyg`ularingiz xaqida boshqa kishi bilan gaplasha olasizmi?
4. O`z shaxsiyatingizga nisbatan xurmasizlik belgilarini sezganingizda o`zingizni tuta olasizmi?
5. O`zingiz uchun muxim hisoblangan soxada kimdir muvaffakiyatga erishsa, sizning kayfiyatingiz tushib ketadimi?
6. Atrofdagilarga o`zingizning yaxshi xislatlaringizni ko`rsatish uchun juda kiyin ishlarni xam qilishni yoqtirasizmi?
7. O`z ishingizda yuksak natijaga erishish uchun barcha narsani qurbon qilishga tayermisiz?
8. Siz barcha ishlar va xatto ko`ngilsizliklarni xam qat'iy tartiblangan xolda tinch xaet kechirishni yoqtirasizmi?
9. O`zingizni do'stlaringiz doirasini o`zgarishiga intilasizmi?
10. Uyingizda sharoitni yoki mebellar joyini o`zgartirishni yoqtirasizmi?
11. Eski muammolarni yangi usuldayechishni yoqtirasizmi?
12. O`ziga ishongan va etiborli kishilarning g`ashiga tegishni yoqtirasizmi?
13. O`z boshlig`ingiz yoki qandaydir etiborli shaxsning noxaqligini isbot qilishni yoqtirasizmi?

Javob baholari. Yiqgan ballaringizni quyidagi jadval asosida hisoblang.

Savol	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Javob	Ballar soni												
Ha	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Yo`q	0	4	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Natija

0 - 35 balgacha. Sizning va sizning atrofingizdagilarning xaeti qat'iy intizomga buysunishi kerak. Siz kuch ishlatib biron narsani xal etishni yoqtirmaysiz. Shuning uchun ko'pincha siz o'z maqsadingizga erisha olmaysiz va o'zgalar sizni tushunmay qoladilar.

30 - 65 balgacha. Siz o'zgalarga samarali tasir qila olasiz, ularni o'zini tutishi va to'g'ri yo'lga solishga tasir ko'rsata olasiz. Bunday vaziyatlarda siz odatda o'zingizni suvdagi balikday sezasiz. Siz o'zingizning xaqligingizni atrofdagilarga takidlash xislatiga egasiz. Lekin siz extiet bo'lishingiz kerak, aks xolda siz yomon xislatlarga tobe bo'lib qolishingiz mumkin.

5-test. Tadbirkor bo'la olasizmi?

Sizyetti xislat bo'yicha o'zingizni baholashingiz mumkin. Har biriga 4ta javob bo'lib birini tanlang.

1. Tashabbuskormisiz?

- a) doimo yangiliklar kidiradi, qo'shimcha masalalar suraydi
- b) bilagon, masalaniyechishda izlanuvchan
- v) raxbar ko'rsatmasisiz kerakli xajmdagi ishni bajaradi

2. Boshqalarga munosabat

- a) insonlarga munosabati do'stona
- b) yoqimli, xushmuomila
- v) bazan qo'pol

3. Sardorlik

- a) kuchli ishonch kozona oladi
- b) samarali buyruqlar bera oladi
- v) olib boruvchi
- g) oldindan kura oladi

4. Javobgarlik

- a) topshiriklarni bajarishda javobgarlikni xis qiladi
- b) topshiriklarga kunikadi
- v) topshiriklarga o'zi xoxlamay kunadi
- g) xar qanday topshirikdan o'zini olib qochadi

5. Tashkilotchilik koidalari

- a) kishilarni ishontira olish qobiliyatiga ega va kerakli dalillarni maxorat bilanko'rsata oladi.
- b) qobiliyatli tashkilotchi
- v) o'rtacha tashkilotchilik qobiliyatiga ega
- g) yomon tashkilotchi

6. Qatiyatlik

- a) tezkor va aniq
- b) asoslilik va extietkorlik
- v) tezkor, lekin ko`p xato qiladi
- g) gumonli va qo`rqqoq

7. Intiluvchanlik

- a) maqsadga intiluvchan, doimo o`z maqsadiga erishadi
- b) doimo kuch ishlatadi
- v) o`rtacha intiluvchanlik darajasiga va xulosaga keladi
- g) deyarli intilmaydi

O`zingizni 4 ballik tizim orqali baholang

a-4 b-3 v-2 g-1

Barcha ballaringizni hisoblab, o`zingizni menejment sa'loxiyatingizni baholay olasiz.

A`lo (25-28), juda yaxshi (21-24), yaxshi(17-20), o`rtacha(13-16), yomon (12 dan kam)

6-test. Sizning tavakkalchilik qobiliyatingiz

Biznes qisman qaltis o`yinlarni eslatadi, shuning uchun oqilona tavakkalchilikka yo`l qo`ygan tadbirkor yuksak muvaffakiyatga erishadi.

Barcha kishilar 2 xil toifaga bo`linadi-tavakkalchi va extiyotkor.

O`zingizni qaysi toifaga tegishli ekanligingizni bilmoqchi bo`lsangiz quyidagi savollarga javob bering.

1. Siz tele o`yinda g`olib chiqdingiz. Qaysi sovg`ani tanlaysiz?

- a) 2 ming so`m naqdiga (1 bal)
- b) keyingi o`yinda 50% yutuq imkoniyati, yani 5 ming so`m yutishga (3 bal)
- v) keyingi o`yinda 10 ming so`m yutishga 20% imkoniyat(5 bal)
- g) 100 ming so`m yutishga 2% imkoniyat (9 bal)

2. Siz karta (qimorda) 5 ming so`m yutkazdingiz. O`zingizning 5 ming so`mingizni yo`tib olishga qancha pul tikardingiz?

- a) 5 mingdan ko`p (8 bal)
- b) 5 ming so`m (6 bal)
- v) 20 ming so`m (4 bal)
- g) 50 ming so`m (2 bal)
- d) hech qancha, yutkazganingizga rozisiz (1 ochko)

3. XIF aksiyalarini sotib olganingizdan bir oy o`tgach, ularning kursi 25% ko`tarildi. Qo`shimcha axborotga ega bo`lib, siz nima qilgan bo`lar edingiz?

a) qo`shimcha sotib olmasdan ularni ushlab turaman yoki sotaman (3 ball)

b) ularni sotib, foyda olaman (1 ball)

v) yana ko`proq aksiya sotib olaman (4 ball)

4. Siz aksiya sotib olganingizdan 1 oy o`tgach ularning kursi birdaniga tusha boshladi. Lekin siz sotib olgan XIF aksiyalarining asosiy ko`rsatkichlari ishonchli ko`rinmokda, siz nima qilasiz?

a) yana sotib olaman (4 ball)

b) avvalgi narxiga qaytgunicha ushlab turaman (3 ball)

v) yana kattaroq yo`qotishlar bo`lmay turib ularni sotib yuboraman (1 ball)

5. Yakinda tashkil etilgan firmada siz yetakchi mutaxassissiz. Yil oxirida mukofot olish uchun ikki yo`lingiz bor. Qaysi birini tanlaysiz?

a) 2000 ming so`m naqdiga (1 ball)

b) firma aksiyalaridan sotib olaman (5 ball)

Natija

Qancha ko`p ball to`plasangiz, shunchalik tavakkalchilikka qobiliyatingiz yuqori bo`ladi.

7-test. Menejment samaradorligini baholash

Test yordamida siz korxona, tashkilot, vazirlik, oliygoxlarda menejmentning darajasi, sifati va samaradorligini baholashingiz mumkin. Test savollariga, shuningdek a, b, v, g va d javob variantlariga a`lohida etibor bering. Har bir savolga faqat bir javobni tanlang.

1. Agar ishchilardan ularning majburiyatlari xaqida so`ralganda, buning natijasida qanday xayolga borish mumkin?

a) ishchilar o`z majburiyatlarini oz-moz biladi

b) ko`pincha majburiyatlari, xamda bo`limlarning noaniq ishlari natijalaridan vujudga keladigan sharoitga bog`lik bo`ladi

v) ishchilar o`z vazifalarini yaxshi biladilar, shuningdek o`z vazifalari doirasidan tashqari ishlarni xal qiladilar

g) aniq vazifalarni bajarib turib, ishchilar ularni nomlay olmaydilar

d) ishchilar o`zlariga to`g`ri kelmaydigan ishlarni bajaradilar. Bunday vazifalar anglashilmovchilik va kelishmovchiliklarni keltirib chiqaradi

2. Lavozimli yo`riqnomalar qanday xolatda bo`ladi?

a) lavozimli yo`riqnomalar o`z yo`liga, ishchilarning vazifalari o`z yo`liga mavjud

b) lavozimlik yo`riqnomalari menejment quroli hisoblanmaydi, ular tekshiruvchilar uchun mavjud

v) lavozimlik yo`riqnomalar vaqti-vaqti bilan aniqlab turiladi

g) avval lavozimlik nutqi, keyin lavozimlik yo`riqnomasi xaqida gapiradilar, ish esa jabr ko`radi.

d) lavozimlik yo`riqnomasiga hech kim ahamiyat bermaydi.

3. Qandaydir hujjatni tezda topish kerak bo`lganda, ishchilar o`zlarini qanday tutadilar?

a) xamma hujjatni kidirib, unga ko`p vaqt ketadi. Qat'iy izlanishdan keyin hujjat topiladi

b) hujjatni topib darhol ko`rsatadilar

v) hujjatni topa olmaydilar

g) hujjatlar ko`p, har birini tekshirishning iloji yo`q. Shuning uchun bir qancha yo`qotishlarga ko`nikishga to`g`ri keladi

d) ish yuritishni tartibga soluvchi tizim zarur

4. Farmoyish hujjatlarining nazorat tizimi qanday axvolda bo`ladi?

a) nazorat tizimi tezkor va haqqoniy a`loqa bilan taminlangan emas. Bu esa menejmentning ko`p savollarini samaraliyechishga halaqit beradi

b) doimo hujjatlarning bajarilishi nazorat qilinadi, lekin nazorat o`z vaqtida va sifatli ijroni taminlaydi

v) nazorat tizimi aniq harakat qilib, ishchilarda ijro intizomi va masuliyat xissini uyg`otadi

g) kompyuter nazorat tizimini jalb etish xoxishi mavjud bo`lib, lekin bu uchun katta harajatlarni va ishchilarni qayta tayaylashni talab qiladi

5. Buyruq va farmoyishlar, ularning bajarilishi tayyorgarchilik ishlari qanday olib boriladi?

a) buyruq va farmoyishlar

b) buyruq va farmoyishlar o`z-o`zidan berilib, ish esa o`z navbati bilan olib boriladi. Ularni kim uchun va nima uchun berilishi aniq emas

v) chiqarilayotgan buyruq va ko`rsatmalar amalda bor materiallarga to`g`ri kelmaydi. Shuning uchun buyruqlar bajarilmaydi

6. Shaxsiy ish rejasi

a) har bir ishchi bir xaftada ish rejasini tuzadi, reja mavjud, lekin sharoitga qarab ish tutiladi

b) reja kerakli vaqtdagina tuziladi, ko`pincha "boshqalar" uchun zarur bo`lganda reja tuziladi

v) ish faoliyati o`z xoxlaganicha bo`ladi. Kerak vaqt reja tuziladi (boshliqlar uchun) nomiga. Ish yaxshi bormaydi

g) reja tuziladi va sifatli bajariladi

7. Qabul qilingan Menejmentchilik yechimlari qanday bajariladi

a) faqatgina qiyin bo`lmagan yechilmalar bajariladi. Bir necha bor eslatilgandan keyingina

- b) ko`pincha topshiriklar vaqtida bajarilmaydi
- v) yuqori sifatli, xamda vaqtida bajariladi
- g) qaror qabul qilish vaye chish qobiliyatiga ega emas. Doimiy nazoratga muxtoj

8. Majlislar o`tkazish xaqidagi Sizning fikringiz?

- a) deyarlik ko`p emas. Yaxshi tayergarlik bilan juda qisqa va aniq o`tkaziladi
- b) juda ko`p vaqt oladi va ko`pincha hech qanday natija bermaydi
- v) majlislar tarqoq xolda o`tkaziladi. Odamlar bunday xoldan qochishga harakat qiladi
- g) tashqaridan qaraganda majlis yuqori darajada ishbilarmonchilik bilan bo`lib o`tadi, ammo masala qog`ozda qolaveradi, hech narsa bajarilmaydi

9. Ishchi ish vaqtini qanday sarflashi kerak?

- a) ko`pincha majlis va boshliqlarni kutish, kerakli qog`ozlarni imzolashga ketadi
- b) uyalman xolda juda ko`p vaqtni chekishga, tushlik ovqatga chiqishga va ko`pincha ishga kelayotganda transport kutishga ketadi
- v) kalit qidirish, malumotnoma to`g`rilash va shunga o`xshash mayda lekin tez-tez bo`lib turadigan xodisalarini to`g`rilash uchun vaqt ketadi. O`z fikrini aniq va ravshan bayon eta olmaslik ham ko`p vaqtni oladi
- g) o`z ustidan nazorat olib bormasligi va ilmining yetishmasligi ko`p vaqtni ketkazadi

10. Menejmentni tashkil etish va mukammallashtirishda qanday yo`llar qo`llaniladi?

- a) Menejmentga yangiliklar kiritilaveradi, lekin natija o`zgarmaydi
- b) Menejmentni mukammallashtirish pog`onali bo`ladi, har yili natija samarali bo`ladi. Bu ishni yengillashtiradi va sifatini oshiradi
- v) yangi tur Menejmenti qiyinchilik tug`diradi, ishni ko`paytiradi. Menejmentga yangiliklar kiritiladi lekin hech qanday o`zgarish sezilmaydi faqatgina qog`ozbozlik ko`payadi
- g) Menejmentni yaxshilash uchun doimiy ilmiy izlanishlar va tadqiqotlar olib boriladi. Natijada esa hech narsa bajarilmaydi
- d) juda yaxshi rejalar tuziladi va amalda bajariladi. Kerakli natijalarga erishilgach, reja yanada takomillashadi

O`z javobingiz natijasini ushbu jadvaldan izlang.

Javob tartibi	Javob variantlari va ballari				
	A	B	V	G	D
1	2	0	7	5	0
2	0	0	10	0	-
3	3	10	0	0	0
4	0	5	10	0	0
5	0	0	10	0	-
6	0	3	0	10	-
7	0	0	10	2	-
8	10	0	0	0	-
9	0	0	0	10	-
10	0	3	8	1	-

Javoblarni baholash

95 ball va undan yuqori. *Menejmentni yuqori darajada tashkil etilgan desa bo`ladi. Bundan Menejment tajribasini o`rgansa va andozasini olib, ish yurisa bo`ladi. Noebli shundaki, bunda tayergarlik, menejment usuli, tashkilotchilik bilan ishni bajarish va Menejmentchiyechimlarni osonyechishining barchasi mavjud.*

80 dan 94 ballgacha. *Menejmentyatarli darajada yuqori sifatli deb bo`lmaydi, lekin shug`ullanishni davom ettirmok, kerakli natijaga erishishga olib keladi.*

70 dan 79 ballgacha. *Menejment natijasiyetarlicha emas, lekin o`rta xoldan yuqoriroq. Bunday tabaqani utkinchi vaqt desa bo`ladi, lekin aynan shu vaqtda Menejmentni yaxshilasa yoki yomon tomonga ketishiga olib kelishi mumkin. Bu o`zingizga bog`lik.*

50 dan 69 ballgacha. *Menejmentni tashkil etish o`rtacha. Yaxshi natijalarga erishmay turib menejment mexanizmidan foydalana bo`lmaydi (korxona faoliyatida).*

0-49 ball. *Menejment juda bo`sh tashkilotchilik asosidadir. Bu degani ishchi vaqti bekor ketadi (Menejment apparatida). Tezda Menejmentning yangi usullarini topish kerak.*

8-test. Kapitan? Rulchi? Yo`lovchi?

Agar Siz o`zingizni yaxshi bilib olishni xoxlasangiz, berilgan 15 ta savolga *Xa, Yo`q, Bilmayman* deb javob bering. Bu albatta imtixon emas. Lekin javob berayotganda o`zingizni aldamaslikka harakat qiling.

1. *Men doim o`z xaetimda nimaki yuz bersa xam, javobgarlikni sezaman.*
2. *Agar ayrim kishilarning menga nisbatan munosabatlari o`zgarganda edi, mening xaetimda bunchalik muammolar bo`lmas edi.*
3. *Men o`z muvaffakiyasizliklarim sabablari xaqida uylashdan kura, harakat qilishni yoqtiraman.*
4. *Bazida men o`zimni **baxtsiz yulduz** ostida tug`ilgandek sezaman.*

5. Men pyanistalar o`z kasalliklariga o`zlari aybdor deb uylayman.
6. Bazan men o`z xaetimdagi ko`p narsalarga shunday bo`lishimga tasir etgan kishilar javobgar deb uylayman.
7. Agar men shamollasam, shifokor yordamiga murojaat qilmay, mustaqil davolanishni afzal kuraman.
8. Men uylaymanki aellarning xatti-harakatlari uchun javob berolmay qolishlari tajovvuskor bo`lishlari asosan boshqa odamlar sababidir.
9. Har qanday muammoni xamyechish mumkin deb uylayman va doimo qandaydir xaetiy kiyinchiliklarga duch keluvchilarni unchalik tushuna olmayman.
10. Men kishilarga yordam berishni yoqtiraman, chunki boshqalar menga nimadir qilganlari uchun minnatdorchilikni xis qilaman.
11. Agar ziddiyat yuz bersa, kim aybdorligini muloxaza qilaetganda odatda men o`zimdan boshlayman.
12. Agar yo`limdan qora mushik o`tsa, men yo`lning boshqa chetiga o`tib olaman.
13. Men, kishi o`ar qanday vaziyatdan qatiy nazar, kuchli va mustaqil bo`lishi kerak, deb hisoblayman.
14. Men o`z kamchiliklarimni bilaman, lekin atrofdagilar bilmasligini xoxlayman.
15. Odatda men tasir eta olmaydigan xolat bilan chiqishib ketaman.

Natijalar

Har bir 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 savollarning "Ha" javobiga va 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 savollarning "Yo`q" javobiga o`zingizga 10 balldan qo`ying. "Bilmayman", javobingiz uchun 5 balldan kuying. Bu ballarning umumiy summasini hisoblab chiking.

100-150 ball. Siz o`z xaetingizda kapitansiz. Siz o`zingiz bilan sodir bo`lgan barcha narsa uchun javobgarlikni sezasiz, ko`p narsani o`zingizga olasiz, kiyinchiliklarniyenga olasiz, siz o`z oldingizdagi vazifalarniyechasiz, siz nima xis qilaetganingiz va kunglingizda nimalar yuz beraetgani atrofdagilar uchun jumbokdir.

50-99 ball. Siz bema`lol Menejmentchi bo`laverasiz, biroq zarur bo`lsa Menejmentni ishonchli qo`llarga berishingiz mumkin. Egiluvchanli va ziyraklik, zukkoklik doimo sizning ittifokdoshingizdir. Bazan sizga taalluqli bo`lmagan xolatlar yuz beradi va siz talab etilsa, masuliyatni buyningizga olasiz. Siz boshqa kishilar bilan kelishuvda, o`z ichki kelishuvingizni buzmay yashay olasiz.

49 ballgacha. Siz ko`pincha o`z xayotingizda yo`lovchi bo`lasiz, xolatlar, takdirlar va shu kabilar taqazosi deya tashki kuchlarga oson buysunasiz. O`z kiyinchiliklaringizda o`zingizdan boshqa xammani, burunyerug olamni ayblaysiz. Haqiqiy mustaqillik sizga erishib bo`lmaydigandek va mumkin emasdek tuyiladi. Shu bilan birga siz qolganlar bilan tinch yashaysiz, ular qanday inson va sizga munosabatlari qandayligini farqlamaysiz.

9-test. Siz Menejmentchi bo`la olasizmi?

Quyidagi savollarga obektiv "Xa" va "Yo`q" javobini bering.

1. Qolipi buzilgan masalaniyechishga o`z xoxishingiz bilan kirishasizmi?
2. Odatdagi ish yangiliklaridan oson bushaysizmi?
3. Yuqoriga ko`tarilib ketdingiz, oldingi o`z jamoangizga uzoq etibor berasizmi?
4. Menejmentning universal uslubini o`rganishga harakat qilasizmi?
5. Qo`l ostingizdagi ishchilarni, xatosiz, kuchli, o`rta va kuchsizga ajratasizmi?
6. Xodimlar bilan band bo`lganingizda yoqimlilik va yoqimsizlik chegarasidan chiqish siz uchun osonmi?
7. Ishning universal uslubi yo`q deb hisoblaysizmi, shuning uchun har xil uslublarni aniq vaziyatdan kelib chiqqan xolda ko`llaysizmi?
8. Sizga sizdan yuqori turganlar orasidagi kelishmovchiliklardan qochish, qo`l ostidagilarga qaraganda osonmi?
9. Qo`l ostidagilaringizni ishga eskicha munosabatda bo`lishidan xavotirda bulasizmi?
10. Menejmentchini shaxs sifatida birinchi taassurotingiz aniq chiqadimi?
11. Ishdagi omadsizligingizni ko`p xollarda obektiv sharoit deb tu shuntirasizmi?
12. Ish soati yetishmasligini sezasizmi?
13. Qo`l ostidagilaringizning oldiga ko`proq borishingiz Menejment samaradorligini oshiradimi?
14. Istiqbolli ishchiningizga har doim o`zingiz mansab vazifangizni ishonch bilan topshirasizmi?

Javobingizning ballini hisoblang.

Savol	Ha	Yo`q	Savol	Ha	Yo`q
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	1	0	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

5 ballgacha. Siz Menejmentchi emas, mutaxassis bo`lishingiz ko`proq mos keladi. Siz bosh muxandis, bosh texnolog, bosh iqtisodchi bo`lishingiz maqsadga muvofik.

6 balldan 10 ballgacha. Menejmentchi sifatida xali shakllanmagansiz. O`z etiboringizni xodimlar muammosiga menejmentning kollegiyali shaklini ishlab chiqishga baxtsh eting.

11 balldan 15 ballgacha. Siz mamuriy ishdagi Menejmentchisiz. Sizda

tashkilotchilik qobiliyati kuchli, buni xodimlarni joy-joyiga kuyishda, planlashtirishda ko`rish mumkin.

16 balldan 20 ballgacha. Siz "Ideal" Menejmentchisiz. Barcha ishga yangiliklarni o`rganib izlanuvchanyendoshasiz. Lekin kishilarni baholaganingizda qattikqo`lsiz. O`z kasb-xunar darajangizga qarab atrofdagilarga munosabatda bo`lsangiz yaxshi bo`lardi.

10-test. Muammoni qanday yechasiz?

Bazi menejerlar eng murakkab muammoni tezda yechishadi, bazilari xatto oson Menejment muammolarini ham yecha olishmaydi. Siz qaysi biriga kirasiz? Keling tekshiramiz.

1. Siz o`zingizning muammoingizni gapirasizmi?

- a) yo`q, bu yordam bermasdi - 3 ochko
- b) albatta, mos suxbatdagi bo`lsa - 1 ochko
- v) har doim emas, o`zimga xam bu xaqda uylash ogir 2 ochko

2. Siz qay darajada istirob chekasiz?

- a) har doim kiyin - 4 ochko
- b) shart-sharoitga bog`lik - 0 ochko
- v) barchasiga chidaysiz - 2 ochko

3. Sizni biror narsa larzaga keltirsa, nima qilasiz?

- a) xursandchilikka o`zingizga ruxsat berasiz - 0 ochko
- b) yaxshi do`stingiz oldiga borasiz -2 ochko
- v) uyda utirib o`zingizga achinasiz - 4 ochko

4. Yakin odamingiz xafa qilsa

- a) rakvinaga bekinasiz - 3 ochko
- b) tushuntirishni talab qilasiz - 0 ochko
- v) eshitishi mumkin qilishga aytasiz - 1 ochko

5. Ishda omad kelsa, baxtli damlarda

- A) xato va kamchiliklarni uylamaysiz - 1 ochko
- b) bu dakiqa tez o`tib ketadi deb kurqasiz - 3 ochko
- v) yechilmagan muammolarni esdan chiqarmaysiz - 5 ochko

6. Ruxiy xolatlar to`g`risida qanday fikrdasiz?

- a) ularning mijozi bo`lishni xoxlamaysiz - 4 ochko
- b) ko`pchilikka ular yordam beradi - 3 ochko
- v) inson o`zi-o`ziga ko`p xollarda yordam beradi - 3 ochko

7. Sizning fikringiz bo`yicha taklif

- a) sizni qidiradi - 5 ochko

- b) sizga noxaq - 2 ochko
- v) sizga omadli - 1 ochko

8. Janjal o`tib ketdi, jaxlingiz keta boshladi, nima xaqida o`ylaysiz?

- a) oldin bo`lgan yoqimli xodisa to`g`risida - 1 ochko
- b) yashirin alam olishni orzu kilasiz - 2 ochko
- v) janjal tufayli yoqimsiz xolatlar to`g`risida uylaysiz - 3 ochko

Endi barcha ochkoni jamlang.

7 balldan 15 ballgacha. Boshingizga tushgan tushkunliklarga, tushunmovchiliklarga to`g`ri baho berasiz. Siz ruxiy xolatingiz maktovga loyik.

16 dan 26 gacha. Bazida takdiringizni lanatlaysiz. Sizni etibor bilan tinchlantirishni xoxlaysiz. O`zingizni menejmentni o`rganing.

27 dan 36 gacha. O`z tushkunliklaringizga chora topa olmaysiz. Siz o`zingizga raxmingiz keladi. O`z kuch-kuvvatingizni muvozanatda saklang, o`zingizni bo`shashtirib yubormang. Sizdayetarli darajada yaxshi boshlanish mavjud, bu sizning muammolaringizni to`g`riyechishga yordam beradi.

11-test. Majlis o`tkaza olasizmi?

Quyidagi berilgan variant javoblaridan qaysi biri sizning xolatingizga mos. Quyidagi javoblar mavjud: har doim, ko`pincha, bazida, hech qachon.

1. Har bir majlis maqsadini oldin rejalashtirgan bo`lsa xam, ko`rib chiqish foydali. Majlis o`tkazish zarurati bo`lmasa o`tkazmaslik kerak.

2. Agar majlis boshida qatnashuvchilar o`z vaqtida malumot bilan taminlanmaganligi yoki boshqa sabab mavjud bo`lsa, majlisni qoldirish zarur.

3. Ko`pincha qisqa kun tartibidagi majlis o`tkazish, bazida katta savol bilan o`tkazishdan yaxshiroq.

4. Kun tartibidagi birinchi savolgayengilrokyechimli masalani qo`shish kerak.

5. Ezma taklifnoma bilan bir qatorda qatnashchilar tarkibini xam berish zarur.

6. Taklifnomada uni boshlanishi bilan tamom bo`lish vaqtini ko`rsatish kerak.

7. Majlisni ish vaqti mobaynida o`tkazish lozim.

8. Oldindan qatnashchilar uchun ajratilgan joy ishbilarmon muxitni yaratadi.

9. Agar birinchi Menejmentchining ikki o`rinbosari majlisga kelmasa, majlis boshqa kunga qoldiriladi.

10. Majlis raisi kirish so`zi bilan majlisni olib borish tartibini eslatadi.

11. Majlisda muammoli savollarga duch kelganda avval buysinuvchilar, keyin Menejmentchilarga so`z beriladi.

Javoblarni quyidagi ball bo'yicha baholang.

Savollar	Har doim	Ko'pincha	Bazan	Hech qachon
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
5	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	3	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0

30 balldan yuqori. Siz majlisni a'lo darajada tashkil etasiz va o'tkazasiz.

25 balldan 30 ballgacha. Majlisni tayerlaetganingizda va o'tkazaetganingizda o'z faoliyatingizni tekshirib ko'ring. Bu sizning xato va kamchiliklaringizni tuzatadi.

20 balldan 24 ballgacha. Siz o'z bilimingizni oshirishingiz kerak. Majlisni to'g'ri olib borish uchun o'z ustringizda ishlashingiz kerak.

20 ballgacha. Sizga hech bo'lmaganda menejment bo'yicha qisqa kursni tugallab chiqish zarur.

12-test. Tadbirkor, menejer bo'lib ishlashga loyiqligini baholash

- 1. Siz tanlagan soxangiz bo'yicha professional bilimingiz yetarli mi?*
- 2. Siz o'zingizga faqat asosiy ishni tanlab, boshqa ishlarni qo'l ostidagilaringizga bo'lib berasizmi?*
- 3. Siz Menejmentning turli vazifalarini (rejalashtirish, marketing, tashkil qilish, hisobot, axborot va x.k) boshqara olasizmi?*
- 4. Siz o'zingizga tulik ishonasizmi va mutaxassislar yordamidan foydalanasizmi?*
- 5. Buyrugingiz bajarilishini tekshirasizmi?*
- 6. Siz qo'l ostidagilaringizga bajariladigan ish usulini tanlashga ishonib topshirasizmi?*
- 7. Siz malaka oshirishga ketgan harajatni foydali sarf qilindi deb hisoblaysizmi?*
- 8. O'z faoliyatingizni yaqin bir yil va ikki yil orasida tasavvur qilasizmi?*
- 9. Agar siz do'st va xamkorlaringiz bilan ichsangiz ular bilan do'stona munosabatni saqlashga ishonasizmi?*
- 10. O'zingiz bajarishingizga ishonmasangiz, qattik vada berasizmi?*
- 11. Sizni turmush urtog'ingiz sizni Menejment va tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishingizga ruxsat beradimi?*
- 12. Siz vaqtingiz zich bo'lganida istiqbolli savol tuza olasizmi?*
- 13. Yangi ish va yangi faoliyat bilan shug'ullanish uchun mablag' bilan*

taminlay olasizmi?

14. Qilmoqchi bo`lgan narsani yozasizmi?

15. Ish kuningizni rejalashtirasizmi?

16. Qo`l ostidagilaringizning qo`lga kiritgan yutuqlarini bilasizmi,yoki etibor bermaysizmi?

17. Jaxlingiz chiqqanini berkita olasizmi?

18. Anolagik ishlab chiqarishga doir spravkalar yuritasizmi?

19. Raqobatchingizga qaraganda ko`proq foyda olasizmi?

20. Siz menejment va soliq tizimini o`rganib chiqdingizmi?

21. Xamkoringiz doimo siz bilan ochiq munosabatda bo`lmasligini hisobga olasizmi?

Savol	Ha	Qiynalaman	Yo`q	Savol	Ha	Qiynalaman	Yuq
1	8	4	0	12	8	4	0
2	4	2	0	13	8	4	0
3	0	6	8	14	4	2	0
4	8	4	0	15	4	2	0
5	4	2	0	16	4	2	0
6	4	2	0	17	4	2	0
7	4	2	0	18	8	4	0
8	8	4	0	19	8	4	0
9	2	4	0	20	8	4	0
10	0	2	0	21	4	2	0
11	8	4	0				

Barcha ochkoni jamlang.

80 dan 124 gacha bo`lsa ish bilan shug`ullanang.

40 dan 79 gacha bo`lsa yana bir bor o`ylang.

Shug`ullanmang.

13-test. O`z boshlig`ingizni rahbar sifatida baholang

Uning har bir tomonini 0dan 10 ballgacha baholang.

1. Agar menda qandaydir muammo tug`ilsa, u doim yordam beradi. Biroq u mening kuchim va imkoniyatlarim boricha yoniga muammolar bilan emas, muammolarningeyechimi bilan kirishimni talab qiladi.

2. Ish mazmuniga meni kiritadi (kiritmaydi). Doim kasb jixatdan foydali bo`lishi mumkin bo`lgan axborot yoki habarlarni menga beradi.

3. Yumor hissiyotiga ega (ega emas). Agar xazil obekti bo`lsa, yanada kuchliroq kuladi.

4. Adolasiz (adolatli). Doim ishlarim qanday borayotganligi bilan qiziqadi. Kerak bo`lsa menga ishonadi, lekin bergan so`zim ustidan chiqishimni talab qiladi.

5. Qatiyasiz (qatiyatli). Doimo tashkilotni ishdan bir qancha kunga qoldirish mumkin bo'lgan kichik ishlarni bartaraf etishga tayyor.

6. Bekamtarin (kamtarin). Doimo o'z hatolarini tan oladi, ularni o'rganadi, hamda qo'l ostidagilaridan ham shuni talab qiladi.

7. Noobektiv (obektiv). Tashqaridan muhim bo'lib ko'ringan narsadan haqiqatda muhim bo'lgan narsani ajrata oladi, hamda unga muhtoj joyga shoshiladi.

8. Yumshoq ko'ngil (qattiqqo'l). Yuqori rahbariyat yoki tashqaridan kelgan mansabdor shaxslar o'zining yoki qo'l ostidagilarining vaqtini sarflashiga yo'l qo'ymaydi.

9. Samarasiz (samarador). O'z xatolarim bilan tanishtirishga ularni tahlil etish va tuzatishga o'gatadi. Meni hech qanday harakat talab qilmaydigan hushabarlar bilan uni ishdan qoldirmaslikka o'rgatadi.

10. Sabrsiz (sabrli). O'z muammoimni o'zimychmagunimcha tinch turishni biladi.

JAMI_____BALL.

NATIJA. Agar sizning boshlig'ingiz yiqgan ballari 50dan kam bo'lsa, boshqa ish qidiring.

14-test. Sizning mijozingiz

To'rt xil temperament turi mavjud: *xolerik*, *sangvinnik*, *flegmatik* va *melanxolik*.

Xolerik - yuqori hayotiy energiyaga ega, tez jaxli chiqadi va uzoq vaqt o'ziga kelmaydi, sabrsiz, shoshqa'loq, ishga, mehnatga berilib kirishadi. Muammolarni tezlik bilanyechadi, qiyinchiliklarniyengadi, bir xil va mayda ishni qila olmaydi, chunki bunga uning faolligi, harakatchanligi halaqit beradi.

Sangvinnik - jonli, sho'x, ko'p gap, qiyinchiliklarni osonyengadi, yangi sharoitgayengil moslashadi, yaxshi muhitni jamoada ko'llab-kuvvatlaydi. Sangvinnikka maqsad sari intilishyetmaydi - boshlangan ishni ohirigayetkazmaydi.

Flegmatik – og'ir, kam gap, chidamli, sabr toqatli, hislatlarini sustroq namoyish qiladi, bir faoliyatdan boshqasiga qiyin almashadi, o'rab turgan tabiatdagi o'zgarishlarga qiyin moslashadi. Shuning uchun topishlar doirasi o'zgarmaydi, harakatchang va g'ayratli mehnatkash, ish bilan qattiq bog'lanadi, yuqori javobgarlik ruhi mavjud. Tez-tez passivlashadi, noaktiv hat shaklini olib boradi.

Melanxolik - yopiq, yolg'izlikni yaxshi ko'radi, o'ziga ishonmaydi, xislatlarini kam namoyon qiladi, qatiyasiz, muvaffaqiyatli ish olib borishi mumkin, lekin yaxshi sharoitdagina.

N mijozning tipini tavsiflovchi sifatlar

1-guruh savollari

1. Siz layoqatlisiz.
2. Qiziqqonsiz.
3. Sabrsiz; sabr-toqasiz.
4. Insonlar bilan munosabatda tezkor va to`g`ri.
6. Qaysar.
7. Garovda zukkosiz.
8. Tezlanish bilan ishlaysiz.
9. Ko`p arazlaysiz va hotirada saqlab qolasiz.
10. Tezkor, shoshilinch, qayg`uli.
11. Taraqqiy etmagan.
12. Tajavvuzkor.
13. Tavakkalchilikka moyilsiz.
14. Kamchiliklarga toqasiz bo`lasiz.
15. Ifodali mimikaga egasiz.
16. Tezkor harakatlanishga va hal qilishga qodirsiz.
17. Yangilikka to`xtovsiz intilasiz.
18. Tezkor harakatga egasiz.
19. Ko`yilgan maqsadni amalga oshirishda qat'iy emassiz.
20. Kayfiyatingizning tez-tez o`zgarib turishiga moyilsiz.

2-guruh savollari

1. Siz quvnoq.
2. Energiyali va ishbilarmon.
3. Tez-tez ishni ohirigayetkazmaysiz.
4. O`zingizni ortiqcha baholashga moyilsiz.
5. Yangilikda tezda ushlab olishga qodirsiz.
6. Qiziqishlarda qat'iy emassiz.
7. Nohushliklar va omadsizliklarni oson unutasiz.
8. Har xil xollargayengil moslashasiz.
9. Qiziqish bilash ishga berilasiz.
10. Agar ish sizni qiziqtirmasa, tezda undan ko`nglingiz soviydi.
11. Yangi ishga tez kirishasiz, bir ishdan boshqa ishga tez almashasiz.
12. Bir xil ishdan qochasiz (xoxlamaysiz).
13. Yangi odamlar bilan kirishuvchan, muloqotga moyilsiz.
14. Chidamli va mehnatkashsiz.
15. Aniq, tezkor, baland nutqga egasiz.
16. Murakkab, kutilmagan holatda o`zingizda ishonch saqlaysiz.
17. Har doim jonli kayfiyatga egasiz.
18. Tez uxlaysiz va uyg`onasiz.
19. Tez-tez qaror qilishda shoshqa'loqsiz.
20. Yuqoridan sirpanishga moyilsiz.

3 - guruh savollari

1. Siz og`ir va kamsuqumsiz.
2. Ishlarda matonatli va chidamli.
3. Extiyotkor va tekshiruvchan.
4. Kutishni bilasiz.
5. Kam gap va bekorga gapirishni yoqtirmaysiz.
6. Og`ir va chiroyli nutqqa egasiz.
7. Sabr-toqatli.
8. Boshlangan ishni ohirigayetkazasiz.
9. Kuchni bekorga sarflamaysiz.
10. Hayotdagi tartibni qatiy saqlaysiz.
11. Nohushlikni yengil o`tkazasiz.
12. Qo`llashga va qarshi chiqishga moyil emassiz.
13. Mexmonlarga ko`p etibordasiz.
14. O`zingiz va munosabatlaringizga qatiysiz.
15. Ishga sekin kirishasiz va biridan boshqasiga sekin o`tasiz.
16. Odamlar bilan munosabatda to`g`risiz.
17. Hamma narsada ozodalik va tartibni yaxshi ko`rasiz.
18. Yangi sharoitga qiyin moslashasiz.
19. Kam harakasiz.
20. Chidamlikka egasiz.

4 guruh savollari

1. Siz uyatchang va kamsuqumsiz.
2. Yangi sharoitda o`zingizni yo`qotasiz.
3. Notanishlar bilan a`loqa o`rnatishda qiynalasiz.
4. O`z kuchingizga ishonmaysiz.
5. Yolg`izlikni osonyengasiz.
6. Omadsizlikda o`zingizni yo`qotasiz.
7. O`z-o`zingizga ketishga moyilmisiz.
8. Tezda to`yasiz, jonga tegadi.
9. Jonsiz, tinch nutqga egasiz, goxida shivirlab gapirasiz.
10. Xoxishsiz odam harakteriga moslashasiz.
11. Qo`llab-quvvatlash va qarshi chiqishni favqulotda qabul qilasiz.
12. O`zingizga va o`zingizni o`rab turganlarga yuqori talabchansiz.
13. Gumonsirashga moyilsiz.
14. Xayolparastlikka moyilsiz.
15. Oson jarohat olasiz.
16. Taassurot qoldiruvchansiz.
17. Yashirin va kamgapsiz.
18. Sustroqsiz.
19. Xaddan tashqari arazlovchansiz.
20. O`rab turganlarga hamdardlik va yordam berishga intilasiz.

Hayotda aniq namoyon bo'lgan mijozli odamlar yo'q. Har bir odamda mijoz tipini aniq foizli o'zaro munosabati mavjud. Bu mijoz tipining foizli o'zaro munosabatlarini formulada aniqlash mumkin.

$$X = A_1 \cdot 100 / A - \text{xolerik foizi}$$

$$C = A_2 \cdot 100 / A - \text{sangvinnik foizi}$$

$$\Phi = A_3 \cdot 100 / A - \text{flegmatik foizi}$$

$$M = A_4 \cdot 100 / A - \text{melanxolik foizi}$$

"Ha" javoblarining soni.

A_1 – savollarning birinchi guruhida.

"Ha" javoblarning soni.

A_2 – savollarning ikkinchi guruhida.

"Ha" javoblarining soni.

A_3 – savollarning uchinchi guruhida.

"Ha" javoblarining soni.

A_4 – savollarning turtinchi guruhida.

A – savollarni barcha 4-ta guruhdagi "Ha" larning umumiy soni.

O'zingizning mijozingizni tilini foizli o'zaro munosabatini aniqlashingiz uchun, 4ta guruh savollariga ijobiy "ha" deb javob berishingiz muximdir. Shundan so'ng har bir A_1 , A_2 , A_3 , A_4 guruhlarda ijobiy "Ha" javoblarini va barcha guruhlardagi umumiy A ning "Ha" sonini sanab chiqish lozim.

Shundan so'ng yuqorida keltirilgan formulalar bo'yicha mijoz tiplarini foizli o'zaro munosabatini aniqlash kerak.

15–test. Sizning xulqingiz

Diqqat bilan 4 ta guruhda ("harakat", "tinchlanish", "ishonch", "ishonchsizlik") to'plangan 16 simvolga etibor beringlar. Har bir guruhdan o'zingizga ko'proq mos keladigan holatni ifoda'lovchi 1 tadan simvolni toping.

"HARAKAT"	"TINCHLANISH"	"ISHONCH"	"ISHONCHSIZLIK"
A-4	A-10	A-10	A-10
B-8	B-8	B-8	B-8
V-2	V-2	V-6	V-2
G-10	G-4	G-2	G-6

To'plangan ochkolar summasini hisoblang.

8-13: Sizning xulqingiz birinchi navbatda atrofingizdagilarga bog'liq. Siz oson ruxingizni tushirasiz, Sizga yoqmaydigan ish bilan qiyinchilik bilan shugullanasiz. Sizga atrofdagi holat qattiq tasir qiladi, shuning uchun sizni o'z qarorlaringizning egasi deb bo'lmaydi.

14-20 ochkogacha: "Oqimga qarshi suzayotgan bo'lsangiz ham, o'z ko'rinishingizga ega bo'lishga intiling. O'zingizga shunday qarangki, atrofdagilar xech qanday dalilsiz sizga tasir qila olmasin. Agar fikringizcha

tutayotgan yo`lingiz noto`g`ri bo`lsa, bu nomoyon bo`lib turgan. Demak siz uni rad etish holatidasiz".

21-27 ochkogacha: Siz o`zingizni gunoxsiz deb hisoblaysiz. Lekin siz baribir tashqi tasir ostidasiz. Sizga instinkt yordamida tanlangan to`g`ri yo`l yordam beradi.

28-34 ochkogacha: Sizga o`z qarashlaringiz va nuqtai nazarlaringizdan voz kechish qiyin bo`ladi. Qanchalik sizga kimdir tasir o`tkazishga harakat qilsa, shunchalik qarshilikka uchraydi. Lekin sizning qarshiligingiz zahirida faqatgina o`ziga ishonch emas, balki qandaydir nohush holatga tushib qolish qo`rquvi turadi.

35-40 ochkogacha: Agarda sizning miyangizga qandaydir fikr kelsa, sizni xech kim undan qaytara olmaydi. Siz o`z maqsadingizga atrofqa qaramasdan intilasiz. Lekin sizni yaxshi biladigan, sizning reaksiyangizni ko`ra bilib, bildirmay yo`naltirishi mumkin.

16-test. Sizning irodangiz

Quyidagi savollarga maksimal aniqlikda javob berishga harakat qiling. Savol bilan rozilikka "Ha", shubhalansangiz "Bilmayman", norozilik "Yo`q" deb javob bering.

1. Sizga qiziq bo`lmagan ishni ohirigayetkaza olishingiz mumkinmi? Vaqt va holat ajralishga va keyin unga qaytishga yo`l qo`yadimi?

2. Ichki qarshiliklarni a`lohida mashaqqasizyenga olasizmi, qachonki biror bir sizga nohush ish qilish kerak bo`lsa? (masalan, dam olish kuni navbatchilikka borish).

3. Ishda ziddiyatli holatga tushib qolganingizda, yuqori darajada izchillik bilan qarash uchun, o`zingizni to`liq qo`lga olishga qodirmisiz?

4. Agar sizga dieta belgilangan bo`lsa, unga rioya qilishga qodirmisiz?

5. Ertalab kechqurun belgilagan vaqtingizdan ertaroq turishga kuchingizyetadimi?

6. Joyingizda voqea sodir bo`lganda, guvoxlik berish uchun qola olasizmi?

7. Xatlarga tezda javob bera olasizmi?

8. Agarda belgilangan samolyotda uchish yoki tish davolovchi kabinetiga borishda paydo bo`lgan qo`rquvni qiyinchiliksiyenga olasizmi?

9. Shifokor belgilagan, lekin sizning hushingizga yoqmagan dorini qabul qila olasizmi?

10. Bergan vadangiz ustidan chiqasizmi, agar u sizga ko`p nohushlik keltiradigan bo`lsa?

11. Notanish shaharga xech qanday xayajonsiz komandirovkaga jo`nay olasizmi?

12. Kunlik rejaga qat'iy rioya qila olasizmi, uyg`onish vaqti, ovqatlanish, shug`ullanish vaqti?

13. Kutubxonaga qarzdorlarga salbiy qaraysizmi?

14. Siz uchun eng qiziq teleko'rsatuv muxim va tezkor bajarish kerak bo'lgan ishni qoldirishga majbur qilmaydimi. Shundaymi?

15. Janjalni bo'lib jim bo'la olasizmi, u qanchalik sizga nisbatan alamlil bo'lsa ham?

Natijani hisoblang.

"Ha" - 2 ochko.

"Bilmayman" - 1 ochko.

"Yo'q" - 0 ochko.

0-12 ochko: Iroda kuchi bilan siz unga bog'liq emassiz. Faqat siz uchunyengil bo'lmagan narsani qilasiz. Sizning mavqeingiz "menga hammadan ham nima kerak?" kabi ifodalanadi. O'rab turganlarga nisbatan o'z munosabatingizni o'zgartirishingiz va irodani shug'ullantirishingiz kerak.

13-21 ochko: Iroda kuchi sizda o'rtacha. Agar to'siqlarga uchrasangiz harakatlanishni boshlaysiz, agar aylanib o'tadigan yo'l topsangiz darxol undan foydalanasiz. Ortiqcha majburiyatni zimmangizga olmaysiz, bu esa bazida rahbar bilan bo'ladigan munosabatlarga salbiy tasir etadi. Agar hayotda ko'proq ega bo'laman desangiz irodangizni shug'ullantiring.

22-30 ochko: Iroda kuchi bilan sizda hammasi joyida. Sizga ishonsa bo'ladi, chunki ishonchni oqlaysiz. Ammo goxida bazi bir holatlardasizning holatingiz atrofdagilarga halaqit beradi. Iroda kuchi - bu juda yaxshi, lekin bundan tashqari raxmdillik, yaxshilik, egiluvchanlik kabi sifatlarga ega bo'lishi ham muximdir.

17-test. Sir saqlashni bilasizmi?

1. O'zingizga yangi gilam sotib olmoqchisiz. Tanlab olganligingiz ichida sizga uch xili yoqdi? Qaysi biri maqul?

a) Qizil rang- 6 ochko

b) Xavo rang- 2 ochko

v) Sariq rang- 5 ochko

2. Sizni mexmonga chaqirishdi - nima kiymoqchisiz?

a) Shim va oq ko'ylak- 3 ochko

b) Zamonaviy oqshomdagi ko'ylak- 1 ochko

v) Oddiy toza kiyim- 2 ochko

3. Siz kutilmaganda ko'p yil ko'rishmagan yaqin tanishingizni ko'rib qoldingiz. O'zingizni qanday tutasiz?

a) Uni bo'yniga osilasiz, atrofdagilarga etibor bermay- 4 ochko

b) Engil iljayish bilan qo'lingizni cho'zasiz- 3 ochko

v) Sizni tanigan-tanimaganligi shubxasi ostida tortinib so'rashasiz 1 ochko

4. Tanishlarnikida mexmonda, o'zingizga yoqqan odamni ko'rdingiz. Qanday yo'l tutasiz?

a) Do'stingizdan u bilan tanishtirishni iltimos qilasiz va filmlar yoki qo'shiqlar haqida gaplashasiz- 6 ochko

b) Siz o'zingiz u bilan suxbat qurasiz va qiziqqan narsa to'g'risida gaplashasiz- 8 ochko

v) Suxbatni o'zidan-o'zi bog'lanishini kutasiz va u qaysi yo'nalishda davom etadi- 4 ochko

5. Kechqurun televizor yonida o'tiribsiz, birdan qo'shni kvartiradan baqirgan ovoz eshitildi, nima qilasiz?

a) Ular nikiga darxol yugurib kiraman, yani qo'shni xotinini o'rayotganligi shubxasi ostida - 5 ochko

b) Etibor bermayman - 3 ochko

v) Televizorni o'chirasiz va nima bo'layotganiga quloq solasiz -6 ochko

6. Yaqinlaringizdan biri tug'ilgan kuningizdan oldin sovg'a qildi va paketni tug'ilgan kuni ochishni buyurdi. Siz nima qilasiz?

a) Darxol ochib ko'raman - 7 ochko

b) Tug'ilgan kunimni nishonlayman - 4 ochko

v) Kichkina teshikcha orqali nima ekanligini bilmoqchi bulaman - 5 ochko

7. Ortiqcha og'irligingiz tug'risida muammolar bormi?

a) Xech qachon - 3 ochko

b) Siz onda sonda ozishga harakat qilasiz - 6 ochko

v) Siz ko'pyeysiz va ishtaxa bilan - 7 ochko

8. Siz do'stlar bilan uchrashuvda qancha ichasiz?

a) Qancha yoqsa shuncha - 3 ochko

b) Ozgina chunki ichgan odamlarni yoqtirmaysiz - 1 ochko

v) Boshingiz aylanishi bilan to'xtatasiz - 2 ochko

Ochkolar hisoblab test natijalarini ko'rish mumkin.

25 dan kam: Siz juda sirli va yopiqsiz. Hattoki ko'p diplomatlar siz bilan hamkorlik qilishsa hursand bo'lar edilar. Sirni saqlash siz uchun asosiy hurmatdir. O'z ishingiz tug'risida kam gapirganingiz uchun ko'plar sizni sovuq va qalbsiz hisoblaydi. Lekin bunday emas siz do'stlaringiz uchun doimo quvnoq chexradasiz.

25-35 gacha: Sizni ochiq ko'ngil deyishadi. O'z xatolaringiz to'g'risida uyalmasdan gapirasiz, hayotingizdagi turli voqealarni gapirasiz.

Lekin do'stlaringiz haqida jim tura olasiz. Har zamonda gullab qolishingiz mumkin lekin sir saqlay olasiz.

36 dan yuqori: Siz jamiyatda yaxshi ko'rgan insonlardansiz, har doim

qiziq voqea aytib berishingiz mumkin. Shuning uchun do'stlaringiz sizga sirlarini ishonishmaydi.

18-test. Siz va texnik taraqqiyot

Agarda siz o'zingizni texnik taraqqiyotga munosabatingizni va o'zingizni solishtirmoqchi bo'lsangiz savollarga javob bering.

- 1. Men o'zimni zamonaviy odam deb hisoblayman: ha: yo`q.*
- 2. Bazida meni u-bu bilim doirasida bo'lgan kashfiyotlar xayajonlantiradi: ha: yo`q.*
- 3. Shaxsiy kompyuter olishni rejalashtirdim: ha: yo`q.*
- 4. Kelajak haqidagi fikrlar tug'ilgan yoki mualliflar xomxayoli deb hisoblayman: ha: yo`q.*
- 5. Men yuz yil keyingi hayotim haqida o'ylagandim: ha: yo`q.*
- 6. Men odam o'rnini bosa oladigan superkompyuter yaratilishiga ishonmayman: ha: yo`q.*
- 7. Bazan men agarda 50,100 yil oldin yashaganimda nima bo'lishi haqida o'ylayman: ha: yo`q.*
- 8. Men o'zgarayotgan dunyo, insonni ham o'zgartiradi, degan fikrga qo'shilaman: ha: yo`q.*
- 9. Men ishonamanki, erkin ishlash tartibi zarardan ko'ra ko'proq foyda keltiradi: ha: yo`q.*
- 10. Men o'ylaymanki, sivilizasiyamiz rivojlanishi tabiat bilan insonni to'liq ajralishiga olib keladi: ha: yo`q.*
- 11. Charchaganligimga qaramay men har doim yangi nimadir eshitaman: ha: yo`q.*
- 12. Men faqat bazi bir insonlar ijodiy novatorlik faoliyati uchun tug'ilgan deb hisoblayman: ha: yo`q.*
- 13. Menimcha fan-texnika taraqqiyoti haqiqatdan mening fikrimni va insonlarga munosabatimni o'zgartiryapti: ha: yo`q.*
- 14. Men texnika inson hayotiniyengillashtirayapti va sivilizasiya asri kelayapti deb hisoblayman: ha: yo`q.*
- 15. Fantastik asarlarni yaxshi ko'raman va o'qiymen: ha: yo`q.*

Javob

1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15 - har bir maqullangan savol uchun va 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14 - inkor qilingan savol uchun 10 ball olasiz. Agar "ha" yoki "yo`q" deb javob bera olmasangiz 5 ball olasiz.

100-150 ball: Siz kelajak odamisiz, chunki sivilizasiyadagi o'zgarishlarni ijobiy baholaysiz. Siz texnika va texnologiyadan qo'rqmaysiz.

50-99 ball: Siz bugungi kun odamisiz. Sizning hayotingizda ertangi kun eng asosiy emas. Sizga "uzoqdagi quyruqdan yaqindagi go'sht yaxshi" maqoli

mos keladi.

0-49 ball: Siz ertangi kun odamisiz. Anana, tinch-totuvlik, eslash bu hayotdagi ishonchingizdir. Siz kutilmagan o'zgarishlar tarafdori emassiz. Sizning o'z dunyoningiz bor va u sizni to'liq qondiradi.

19-test. Siz ishbilarmon odammisiz?

Quyidagi savollarga "Ha" yoki "Yo`q" deb javob bering.

1. Siz ishda hamkasblaringiz bilan suxbatlashishga moyilmisiz, do'stlarga nisbatan?
2. Siz ish yuzasidan bog'liq ishlarda juda aniqmisiz?
3. Sizga yakshanbaga nisbatan shanba kuni oqshomida dam olish qulaymi?
4. Siz o'zingizni bekorchilikdan ko'ra ish bilan mashgul bo'lganda yaxshi sezasizmi?
5. Siz o'zingizni vaqt sarflashingizni chuqur aniqlaysizmi?
6. Siz do'stlaringiz quttirib qo'yganda jaxlingiz chiqadimi?
7. Sizni do'stlaringiz siz bilan kelishish oson deb o'ylashadimi?
8. Ishlayotganda siz yaqinlaringizni tez-tez unutasizmi?
9. Siz og'ir sharoitda ishlashga vaqt topasizmi?
10. Siz har doim sizni mayda ikr-chikrlariga rejalashtirasizmi?
11. Sizga tanaffusda yig'ilishdan so'ng gaplashish yoqadimi?
12. Sizning do'stlaringiz sizga o'xshash ish bilan shug'ullanadimi?
13. Kasal bo'lsangiz ham ishlashga harakat qilasizmi?
14. Siz o'qiyotgan barcha narsangiz mehnat faoliyatingizga taaluqlimi?
15. Kasbdoshlaringizdan kechroq ketasizmi?
16. Kechqurun uyg'onib ketganda ish haqida o'ylaysizmi?
17. Ishda tartibsizlik bo'lmasligini faraz qilasizmi?
18. O'yinlarda ishdagi kabi sho'xmisiz?
19. Dam olish tezda joningizga tegadimi?
20. Dam olish kuni siz mehnat haftasiga tayyorlanasizmi?

Natijalar

"Ha" javoblar uchun 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 va "Yo`q" javobiga 7, 11 savollar uchun 1 balldan beriladi.

10 va undan kam: Sizning ishsizlikka moyilligingiz bor.

11-15 ball: Siz ishbilarmon odamsiz.

16-20 ball: Siz ishbilarmonsiz

20-test. Sizning harakteringiz

Quyidagi savollarga javob bering va ochkolarni sanang.

T.r.	Savollar	Ha	Yo`q
1	Murakkab taomlarni yaxshi ko`rasizmi?	4 ochko	1 ochko
2	Har qanday mavzuda suxbatlasha olasizmi?	3 ochko	2 ochko
3	Raqsga tushishni yaxshi ko`rasizmi?	1 ochko	3 ochko
4	Jamiyat qalbi bo`la olasizmi?	1 ochko	3 ochko
5	Hursandchilikdan sakragingiz keladimi?	4 ochko	2 ochko
6	Belingiz og`riydimi?	3 ochko	2 ochko
7	Tish shyotkasining yumshog`inimi yoki qattig`ini maqul ko`rasizmi?	yumshog`ini 1 ochko	qattig`ini 3 ochko
8	Sartaroshxonaga borishdan oldin qanday prichyoska qilishingizni bilasizmi?	3 ochko	1 ochko
9	Krossvordni yaxshi ko`rasizmi?	1 ochko	4 ochko
10	Umidsizlikka, moyillikka egamisiz?	1 ochko	4 ochko
11	O`z hissiyotingizda kechroq uxlashni maqul ko`rasizmi?	4 ochko	1 ochko

20 ochko: Nozik hissiyotli, tinchlikni hohlaydigan tabiatli. Siz yaxshi do`ssiz, lekin ko`pchilik sizni jonga tegadigan hisoblaydi.

21-25 ochko: Siz flegmatik, fotolist, tanishlarning yaxshi munosabatda bo`lishiga muxtoj. O`zingizni yaxshi boshqarasiz, ishni uddalay olasiz.

26 dan yuqori ochko: Yoshingizdan qat'iy nazar qalbingizda yoshsiz, tug`ri tabiatga egasiz, hissiyotlaringizni nazorat qilasiz, odamlarni to`g`ri baholaysiz.

21-test. Firmangizning qayta qurishdagi ehtiyojlarini aniqlang

Quyidagi savollarga "Ha" yoki "Yo`q" deb javob bering.

1. Yildan yilga sizning istemolchilaringiz soni ko`paymoqdam?
2. Sizni brom va defektlarni yo`qotishga, to`g`rilashga harajatlaringiz realizasiya qilingan mahsulot qiymatining 1% dan kamini tashkil qiladimi?
3. Ishlab chiqarish jadvallarini bajarayapsizmi?
4. Ishlab chiqarishning rejali harajatlarga rioya qilyapsizmi?
5. Foydalaniladigan qismlar va yig`uvchi mahsulotlar texnik sharoit talablariga javob beradimi?
6. Sizning firmangizda ishga sababsiz kelmasliklar 3% dan kamini, hamda boshqa sabablarga ko`ra ishga chiqmasliklarning esa 2% dan kamini tashkil etadimi?
7. Sizning firmangizda ish kuchining yillik oqimi 5% dan kamini tashkil qiladimi?
8. O`z firmangizdayetakchi hodimlarni talab qilishga qodirmisiz?
9. Siz hodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishga zaruriy mablag`larni sarflayapsizmi?
10. Sizning hodimlaringiz 90% ish vaqti davomida o`z majburiyatlarini

bajarayaptimi?

11. Maxoratlaringiz va hizmatlaringizga o`z istemolchilaringiz talablarini to`g`ri tushunasizmi?

12. Siz hodimlaringiz mehnat sharoitini yaxshilashni xoxlarmidingiz?

13. Nakladnoy harajatlaringiz daromadlaringizdan tezroq o`sayaptimi?

14. Firmangiz hodimlari ishlayotganlaridan yana ham yaxshiroq ishlay olishadi, deb hisoblaysizmi?

15. Kirish nazoratingiz firmangizga kelayotgan qism materiallarini va komplektlovchi mahsulotlarini 1% dan yuqorisini yaroqsiz deb topyapsizmi?

16. Sizda ishlab chiqaruvchi hodimlarning 5% dan ko`pi mahsulotni nazorat qilish bilan shug`ullanadimi?

17. Sizning hodimlaringizning 5% dan yuqori ish vaqtini qo`l mehnati egallaydimi?

18. Ishlab chiqarish muddatini qisqartirish va ishlab chiqarish harajatlarini kamaytirish zarur deb o`ylasizmi?

19. O`z istemolchingizdan

20. Ishlab chiqarish samaradorligi va mehnatni unumdorligi darajasining o`sishi sizni qoniqtiryaptimi?

21. O`z hissadorligingizga dividendlarni o`z vaqtida to`layapsizmi?

Natijalar bahosi

11 va 12 chi, hamda 14 va 18 chi savollarga "Ha" javobi uchun 1ball, qolgan barcha savollarga "Yo`q" javobi uchun 1 ball.

21-19 Sizning tartibga solishingiz yaxshi. Uni qayta qurishga zarurat yo`q.

18-15 Ishlab chiqarish jarayonini qayta qurish haqida o`ylab ko`rishingiz kerak.

14-11 Qayta qurish sizning firmangizga foydali bo`lar edi.

10-0 Ishni yaxshilash sizning birinchi navbatdagi vazifangiz bo`lishi kerak.

ISHBILARMONLIK O`YINLARI

1. Menejment hodimlarini tanlash, joylashtirish va baholash

**O`yin maqsadi.** Menejment hodimlarini tanlash va joylashtirish bo`yicha talabalarda mahorat uyg`otish, ijtimoiy tadqiqotlar, ishlab chiqish munosabatlari va kuzatishlar asosida Menejment apparati hodimlarining shaxsiy, siyosiy va ishbilarmonlik xislatlarini baholashning ilmiy asoslangan uslublari bilan talabalarni tanishtirish, insonlarning xislatlari va ularning Menejment ishlariga yaroqliligi haqida axborotni taxlil qilish va qayta ishlashni talabalarga o`rgatish.

Dastlabki malumotlar. Bu o`yin juda muxim masalaga - Menejment hodimlarini tanlash, joylashtirish va baholashga holisona yondashishni hamda ijodiy munosabatni shakllantirish masalasiga bag`ishlangan.

Ish korxonaning sex boshlig`i va boshqa Menejmentchi hodimlarini tanlashdan iborat bo`lishi mumkin.

Talabalar o`z akadem guruhleri tarkibidan korxonadagi Menejment apparatining zarur hodimlarini tanlaydilar, joylashtiradilar va baholaydilar. Malum bir lavozimga nomzodlarni tanlash, joylashtirish va baholash anketa savollariga javob berish, kuzatishlar va ijtimoiy tadqiqotlar o`tkazish yo`li bilan amalga oshiriladi.

Lavozimga kerakli nomzodni tanlash uchun shu lavozim bo`yicha Menejment apparati hodimlariga kerakli malum xislatlar to`plami anketasi tuziladi. Bunday xislatlar namunalari 1-ilovada keltirilgan.

Lavozimga tanlanayotgan nomzodni baholash besh balli tizim bo`yicha amalga oshiriladi. A`lohida xislatlarning ahamiyatini aniqlash uchun talabalar ayrim eng muxim xislatlarga qarshi K-2 koeffisientini qo`yishlari mumkin. Bu koeffisient muhim ahamiyatli hisoblangan xislatni anglatadi.

K-2 koeffisienti uchtdan ko`p bo`lmagan ijobiy xislatlarga va ikkita salbiy tomonlarga berilishi mumkin.

Anketadagi barcha sifatlar ijobiy (A) va salbiy (B) sifatlariga bo`linadi. Ijobiy sifatlar qo`shuv belgisi bilan belgilanadi (Q1dan Q5gacha, koeffisientni hisoblamasdan). Salbiy sifatlar ayiruv belgisi " – " bilan baholanadi.

Kichik guruhlariga bo`lish. Talabalar guruhi 3-4 ta odamdan ishchi guruhchalarga bo`linadi. Ishbilarmonlik sifatleri va muxim ahamiyatli koeffisientlarni o`rnatish ko`pchilik ovozlari orqali amalga oshiriladi. Guruhlarda yakuniy natijalar hisobi birgalikda o`tkaziladi.

Ishchi guruhlardan tashqari, o`kituvchi va ikkita talabadan tashkil topgan ekspert guruhi tanlanadi. Ekspert guruhi qaysi kichik guruh birinchi o`rinni egallaganini hal qiladi va boshqa guruhchalarning o`rnini aniqlaydi.

Kichik guruhlarining harakatlarini baholash uslublari ishlab chiqish. Kichik guruhlarining harakatlari quyidagilardan iborat:

1) Avval har bir kichik guruh Menejment apparatining u yoki bu

hodimlari tanlanishi shart bo'lgan shaxslarning ichidan har bir ishbilarmonlik xislatlarning bahosini aniqlaydi. Ana shundagina muximlilik koeffisienti o'rnatiladi (guruh istagi bo'yicha). Kichik guruh barcha ijobiy sifatlar bahosini jamlaydi va salbiy baholarni ayirib tashlaydi. So'ngra umumiy natija chiqarib, anketa varag'ining nusxasini ekspert guruhiga beradi.

2) Guruh ekspert guruhidan anketa bo'yicha xulosa oladi. Agarda bu xulosa noxaqqoniy ko'rinsa, u xolda guruh vakili ekspert guruhiga dalillar bilan etiroz bildiradilar. Ekspert guruhi guruh fikriga qo'shilishlari yoki qo'shilmasliklari mumkin.

3) Keyin ekspert guruhi har bir guruhga lavozimga 2-3 nomzodning tavsifnomasini beradi. Har bir kichik guruh Menejment apparatining u yoki bu lavozimiga kim saylansa, maqul bo'lishini hal qilishi kerak. Bu masalalarning hammasi shaxsiy baholash jadvalidan foydalanib, ko'pchilik ovoz bilan hal qilinadi. Har bir "xislat" ular uchun ball qo'yiladi va har bir nomzodning xislatlar yig'indisi aniqlanadi. Olingan hisoblar ekspert guruhiga topshiriladi. U har bir nomzodga yakuniy baho beradi va:

- a) har bir guruh nomzodni to'g'ri tanlay olganligini;
- b) har bir guruh uchun qancha vaqt ketganligini hal qiladi.

Ishbilarmonlik o'yinida foydalaniladigan texnik vositalar

Texnik vositalar sifatida hisoblash vositalaridan foydalaniladi. Hisoblab bo'lgandan so'ng guruh Menejment apparati lavozimiga barcha nomzodlar uchun jadvallar tuzadi.

Ishbilarmonlik o'yinining o'tkazilish vaqti

Ishbilarmonlik o'yini 1-mashg'ulotda o'tkazilishi mumkin (akadem soat). Oldindan guruh kichik guruhlarga bo'lingan bo'lishi shart. Undan tashqari anketa varaqlari tayyor bo'lishi kerak (1-ilovaga qarang) va har bir nomzodning o'ziga xos malumotlar tavsifnomasi bilan varaq tayyor bo'lishi kerak (2-ilovaga qarang).

Ekspert guruhi uchun ko'rsatmalar

Ekspert guruhi kichik guruhlarning anketa malumotlarini qayta ishlab chiqadi va ularni a'lohida varaqqa kiritadi (3-ilova). Xuddi shu varaqqa ekspert guruhi kichik guruhlarning baholari natijasini kiritadi, natijalarni tahlil qiladi va har bir guruh nomzodining bahosi to'g'riligi haqida yakuniy xukm chiqaradi.

Ularning xulosasi va maruzasi juda qisqa, holis va xatto xazil bilan bo'lishi kerak.

O'yinning ohirida o'qituvchi, o'yin rahbari kichik guruhlar ishini baholash va hodim tanlash masalasida o'z nuqtai nazarida qattiq turish hamda ekspert guruhining obektivligi bo'yicha xulosa chiqaradi.

Ishbilarmonlik va manaviy xislatlar

A. Ijobiy sifatlar

1. Ishlab chiqarishda ishlash tajribasi
2. Obro`ga ega bo`lish
3. Rostgo`ylik, haqqoniylik
4. Hushmuomalalik (nazoratlilik), xazil-mutoyiba tuyg`usi
5. Ijodiy faollik
6. Qatiyatlilik
7. Ishchanlik
8. Potensial qobiliyatlar
9. O`zini tuta bilish
10. Insonlarga g`amxo`rlik va ahamiyat, ularni tushuna bilish
11. Tashkilotchilik qobiliyati, ishga uddaburonlik
12. So`zi ustida turish
13. Qayta qurishning istalgan sharoitida o`z yo`nalishini aniqlab olish qobiliyati
14. Hujjatlar bilan ishlay olish

B. Salbiy tomonlar

15. Ishda tashabbusli emas
16. Qo`pol muomalada, odobsiz
17. Qatiyatlilikning yo`qligi
18. O`z xulosalarida epchil emas
19. Nopokiza, ishini yaxshi bajarmaydigan
20. Doimo holis emas
21. Kuchsiz (zaif) tashkilotchi
22. Doimo o`z so`zida turmaydi
23. Murakkab sharoitda o`zini yo`qotib qo`ymaydi
24. O`z fikrini gohida aniq bayon qilib bera olmaydi
25. O`z ishini qayta ko`rishda sust (harakasiz)

Eslatma:

1. Koeffisient - 2–3tadan ko`p bo`lmagan ijobiy va 2 ta salbiy sifatlarga berilishi mumkin.

2. Talabalar o`z ihtiyoriga ko`ra shaxsiy, ishbilarmonlik va siyosiy xislatlarni o`zgartirish yoki qo`shimcha kiritishlari mumkin.

Nomzodlar hislatlarining tafsifnomasi

Raqam	Nomzod 1	Nomzod 2	Nomzod 3	Nomzod 4	Nomzod 5
	K : B	K : B	K : B	K : B	K : B
1	-	Q	Q	Q	-
2	-	Q	-	Q	-
3	Q	Q	-	-	Q
4	-	Q	-	Q	-
5	-	Q	Q	-	Q
6	Q	-	-	-	-
7	-	Q	-	Q	Q
8	-	-	-	Q	Q
9	-	Q	Q	Q	-
10	Q	Q	Q	-	Q
11	-	-	Q	-	Q
12	Q	-	Q	-	-
13	-	Q	-	Q	Q
14	-	-	-	-	Q
Jami					
15	Q	-	-	-	-
16	-	-	-	Q	Q
17	Q	Q	-	-	-
18	Q	-	-	-	-
19	Q	-	-	-	-
20	-	-	Q	Q	Q
21	Q	-	Q	-	-
22	-	Q	Q	Q	Q
23	Q	-	-	Q	Q
Jami					
Barchasi					

K – sifat; B – ballar

Anketa malumotlarini umumlashtirish

Kichik guruh	Ballar miqdori	1,2,3,4-o`rinlar
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 nomzodlar tartibi		

2. Menejmentning iqtisodiy samaradorligi

O`yinning maqsadi

Talabalarda iqtisodiy samaradorlikni hisoblash, Menejment samaradorligini aniqlab beradigan mavjud usullarga ongli ravishda yondashuv kabi amaliy bilimlarni shakllantirish. Bundan tashqari, talaba o`yin mobaynida ijobiy faoliyat ko`rsatish jarayonida Menejment samaradorligini baholash va Menejment apparati faoliyatini rag`batlantirishni bir-biri bilan bog`lab olib borishniva iqtisodiy matematik modellarni qo`llay bilishni o`rganish kerak.

Bir guruh talabalar 2ta guruhga bo`linib, 1 va 2- topshiriqlarni olishadi (hisoblash variantlari kabi). Rais boshqaradigan 3 kishidan iborat ekspertlar guruhi har bir hisoblar varianti va xulosalarga ohirgi baho beradi va keyin menejment samaradorligini oshiradigan takliflar va tadbirlarning takrorlanmasligini ko`rib chiqadi.

O`qituvchilar uchun uslubiy qo`llanma

Hozirgi paytda, afsuski, Menejmentning iqtisodiy samaradorligini aniqlash muammosiga bir xil yondashuv hali yo`q. Adabiyotlarda bu muammoni yechishning 2 asosiy yo`nalishini ajratib ko`rsatish mumkin xolos.

Birinchisi shundan iboratki, Menejment samaradorligi mezoni sifatida uning miqdori (kattaligi)ni olishadi:

$$C_{\delta} = \frac{H_{uy}}{X_{\delta}},$$

buyerd C_{δ} – Menejment samaradorligi;

H_{uy} – ishlab chiqarish tizimining umumiy faoliyati natijasi;

X_{δ} – Menejment harajatlari.

Ikkinchi yo`nalish ishi bo`yicha Menejment samaradorligi C_{δ} ni topish uchun bevosita Menejment apparati faoliyati (natijaviy) bo`lgan H_{uy} ni

Menejment harajati X_{δ} ga yoki solishtirma Menejment harajati o'ziga solishtirib hisoblanadi.

Tashkilotni menejmentning iqtisodiy samaradorligini aniqlash quyidagi ketma-ketlikdan iborat:

1. Menejmentga ketgan solishtirma harajatni topish orqali Menejment tizimining tejamlilik aniqlanadi:

$$T_{\delta} = \frac{X_{\delta}}{A\Phi_{\delta} \cdot K_1 + M_{\delta} \cdot K_2} \cdot 100.$$

2. Ishlab chiqarish samaradorligi (mehnat unumdorligi, shartli sof mahsulot orqali hisoblangan):

$$C_{uq} = \frac{M_c}{H_{uq}},$$

3. Menejment tizimi samaradorligi :

$$C_{\delta} = \frac{T_{\delta}}{C_{uq}},$$

buyurda T_{δ} – Menejment tizimining tejamlilik;

C_{uq} – ishlab chiqarish samaradorligi;

M_c – sof mahsulot;

M_{δ} – shakllanayotgan aylanma mablag'lar bahosi

K_1 – kooperasiya darajasi bo'yicha to'g'rilash koeffisienti;

$A\Phi_{\delta}$ – asosiy ishlab chiqarish fondlari bahosi.

K_2 – ishlab chiqarish to'planishi darajasining to'g'rilash koeffisienti.

Quyidagi formula bilan topiladi:

$$K_1 = \frac{M_{x1}}{M_{x2}},$$

buyurda M_{x1} va M_{x2} – solishtirilayotgan korxonalaridagi mahsulotlar umumiy tannarhidagi birlashmalar tomonidanyetkazib beriladigan mahsulotlar hissasi.

Ishlab chiqarish to'planishi bo'yicha to'g'rilash koeffisienti quyidagicha aniqlanadi:

$$K_2 = \frac{A\Phi_{\delta 1}}{A\Phi_{\delta 2}},$$

buyurda $A\Phi_{\delta 1}$ va $A\Phi_{\delta 2}$ – solishtirilayotgan tashkilotlardagi asosiy fondlar bahosi.

Talabalar tomonidan Menejment tizimi samaradorligi C_{δ} hisoblangandan keyin ularni T_{δ} va C_{uq} orasidagi bog'liqlik haqida mantiqiy fikrlashga undash lozim. Solishtirilayotgan tashkilotlarni taqqoslab, bundan kelib chiqqanda, C_{δ} ko'rsatkichi qancha kam bo'lsa, Menejment tizimi samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi, chunki Menejment harajatlari qancha kam bo'lib, mehnat unumdorligi yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish tejamkor va oqilona bo'ladi degan xulosaga

kelinadi.

1- topshirik. Yuqorida keltirilgan formulalar asosida:

a) N korxonaning iqtisodiy Menejment samaradorligini quyida keltirilganlar asosida hisoblang:

Ko`rsatkichlar	2005 yil	2006 yil
Bir yillik Menejment harajatlari	800	600
O`rtacha 1 yillik baho:		
- asosiy ishlab chiqarish fondlarining	8200	8700
- meyorlangan aylanma mablag`larning	6500	6800
Umumiy mahsulotlar tannarhidagi birlashmalar tomonidan yetkazib beriladigan yarim tayyor mahsulotlarning hissasi, %	6.0	8.0
Sof mahsulotni ishlab chiqarish	12400	12550
Ishchilarning umumiy soni, kishi	3200	3200

Taqqoslanayotgan korxona deb asosiy ishlab chiqarish fondi – 9,02 mln. so`m va birlashmayetkazib beradigan yarim tayyor mahsulotlar umumiy tannarhining 5%ini tashkil etadigan tashkilotni qabul qilish kerak.

b) korxonaning 2 yildagi Menejment samaradorligini taqqoslab, solishtirish natijasini tahlil qilish va Menejment faoliyatini yaxshilash bo`yicha o`z taklifingizni bildirish talab etiladi.

O`qituvchi talabalarga hisobning har bir varianti - bu izlanish ekanini, bu yo`nalishlarning har biri o`zining afzalligi va kamchiliklariga ega ekanligini, ularning har biri o`zining qo`llanish doirasiga ega ekanligini takidlab o`tish kerak.

Bundan tashqari, ikkala yo`nalish ham Menejment natijaviy ko`rsatkichini aniq ishlab chiqarish topshiriqlari va Menejment apparati faoliyatini rag`batlantirish bilan bog`lanmay, solishtirma harajatlarni, aylanma mablag`larni kiritish orqali aniqlash ko`p katta xatolarga olib keladi, chunki ular korxonalarda odatda 5-6 va ko`proq marta meyardan yuqori bo`ladi. Bundan malum bo`ladiki, bu xolat Menejment samaradorligini va korxonalar foliyatini solishtirishga imkoniyat bermaydi.

Shuning uchun 2-variant (2-topshiriq) taklif etiladi. Buni 2-guruh talabalari bajaradilar.

2-topshiriq - Korxonaning Menejment apparati faoliyati ishlab chiqarish va ijtimoiy natijalar (maqsadlar)ga erishishga yo`naltirilgan bo`lib, ular o`z ichiga rejani bajarishni oladi:

- shartnomalar bo`yichayetkazib berish;
- berilgan nomenklatura bo`yicha;
- mehnat unumdorligi bo`yicha;
- mahsulot sifati bo`yicha;
- foyda bo`yicha;

- ijtimoiy rivojlanish bo'yicha.

Shuning uchun siz Menejment faoliyatini baholashni shu topshiriqlarni yechish natijalari bo'yicha baholasangiz, qonuniy bo'lishi aniq.

Menejment apparati faoliyatining topshiriqlarni bajarishi natija ko'rsatkichi bilan baholanadi. Bu ikkala topshiriqda ham quyidagi formula bilan topiladi:

$$H_{\sigma} = 1 + \frac{M_p}{M},$$

buyerdagi H_{σ} – Menejment natijaviy ko'rsatkichi (ishlab chiqarish unumdorligi);

M_p – kuzatilayotgan vaqtdagi rejada mo'ljallangan barcha mahsulotlar bahosi;

Ayiruv ishorasi "-" ko'rsatkichlari o'suvchi masalalarida qo'llaniladi.

Qo'shuv ishorasi "+" ko'rsatkichlari kamayishi kerak bo'lgan masalalarda qo'llaniladi (tannarh, Menejment harajatlari va boshqalar).

Asosiy va yordamchi ishlab chiqarish uchun Menejment apparati faoliyatini baholash bo'yicha taklif qilingan yondashuv.

Menejmentning solishtirma harajatlarini quyidagi formula bilan aniqlash taklif etiladi:

$$X_{\sigma} = \frac{X_{\sigma}}{A\Phi_{\sigma}} \cdot 100,$$

buyerdagi X_{σ} – Menejment harajatlari;

$A\Phi_{\sigma}$ – asosiy ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha bir yillik (yoki kuzatilayotgan vaqtdagi bahosi);

100 - mutlaq qiymatni oshirish uchun kiritiladigan koeffitsient.

Bu xolda, korxonani menejment samaradorligini quyidagi formula orqali topish mumkin:

$$C_{\sigma} = \frac{H_{\sigma}}{X_{\sigma}}$$

Menejment samaradorligini aniqlash bo'yicha keltirilgan yondashuv Menejment apparati faoliyatini rag'batlantirish bilan birga Menejment sifatini baholashni kiritishga yordam beradi.

Menejment apparati faoliyatini baholash va rag'batlantirishga oid jadval

Menejment natija ko'rsatkichi	1,1	1	0,9	0,9
Faoliyatni baholash	a'lo	yaxshi	qoniqarli	qoniqarsiz
Mukofot miqdori	50 %	40%	20 %	yo'q

Bu Menejment apparatini muayyan ishlab chiqarishga oid masalalarni

yechishni maqsad qilib, uning yechilishini taminlashga olib keladi va istalgan payt uchun korxona faoliyatini tahlil qilishga yordam beradi. Menejmentning solishtirma harajati mezonini ishlatilishi Menejment harajatlarini to'g'riroq aniqlash, korxonalar faoliyatini taqqoslash imkonini berib, tarmoqning turli xil korxonalarining solishtirma harajatlarini normativini o'rnatishga yordam beradi. Hisoblashlarni kompyuter yordamida bajarish talab qilinadi.

ISHLAB CHIQRISH VAZIYATLARI

1 - holat

Siz guruhda hurmatli lidersiz. Guruhingizga yangi o`quvchi keldi. U yaxshi o`qiydi va did bilan kiyinadi. Siz o`zingizni u bilan solishtirib, sizning tashqi qiyofangiz unchalik yaxshi emasligini sezdingiz. Yana guruhingizda sizning shimingiz va kostyumingiz haqida xazil ham qilishdi. Bu holatda o`zingizni qanday tutasiz?

1. Yangi o`quvchini yo`qotish uchun qo`limdan kelganini qilaman, chunki keyinchalik uni hush ko`rmaslik va uni takib qilish mumkin.

2. O`z tashqi qiyofamni birdaniga o`zgartirmayman, qiyofamga asta-sekin moda elementlari, soch turmaklash (kestirish), galstuk, rang, bichim kiritib boraman.

3. Modalar uyiga borib, hamma eng yangi modadagi kiyimlar sotib olaman, o`z qiyofamni butunlay o`zgartiraman.

2 - holat

Nizolar jamoaning ishlab chiqarish hayotiga qanday tasir ko`rsatadi?

1. Jamoa faoliyatining samaradorligini kamaytiradi.

2. Nizolar jamoadagi dolzarb muammolarni hal qilishga yordam beradi.

3. Nizolar jamoadagi muhitni yaxshilash uchun imkon tug`diradi.

Ishlab chiqarish jamoasidagi nizolar meyorlar holat bo`lib boshqarilishi mumkin.

3 - holat

Nizolar paydo bo`layotganda uning tashkilotchisi bir odam bo`ladi. Boshqasi esa bu vaqtda qanday mavqeni egallash haqida o`ylaydi.

Siz qanday mavqeni tanlaysiz?

1. Faqat sirdangina tajovvuzkorona muomala qilgan kishining mavqei va talabiga qo`shilaman.

2. Nizoga olib keluvchi g`alamis gap va harakterlarni etiborsiz qoldiraman.

O`z obro`imga puturyetkazmasdan nizoni hal qilishga harakat qilib munosabatlarimni bildiraman.

4 - holat

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko`tarish mumkin? Bu haqida ikki master o`z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi xazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, maqullovchi so`z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi mayda-chuyda narsalar.

Xech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko`tarolmaydi".

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi masterning gapiga to`la qo`shilaman. Yaxshi maosh bo`lsa,

kayfiyat ham yaxshi bo`ladi.

2. Zamonaviy bu o`z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo`lgan odam. Shuning uchun unga axloq, odob va manaviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, birinchi master haq.

Har qaysi master o`zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag`batlantirish va yaxshi so`zli bo`lishni birga qo`shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muxim narsa.

5 - holat

Tavsiflar asosida odamning mijozini aniqlang. "V" qobiliyatli muxandis-iqtisodchi. Ko`pchilik uni juda qiziqqon va besaramjon deb hisoblaydi. "V" o`ziga qaratilgan har qanday tanqidga chiday olmaydi, o`zini tuta olmaydi va tajovvuzkordek qaraydi. O`zining kamchiligini ko`rsatishga jazm qilgan kishi bilan xoxlagan paytda urishib ketishi mumkin. Bunday xulqni "V" har doim unga qarshi zarba bera olmaydigan kishiga qo`llashi kuzatilgan. Shu bilan bir vaqtda u bilan tortisha oladigan va uni o`z o`rniga qo`ya oladiganlar, shuningdek, u nimadan bo`lsa ham tobe bo`lganlar va uning shaxsiy xotirjamligi bilan bog`liq bo`lganlar "V" bosiq, g`amxo`r, vazmin munosabat bildiradi. Shu bilan birga "V" juda ishchan, yangi ishga tez kunikuvchan, kam charchaydi va mashhurlik axtaradi.

1. Flegmatik.
2. Xolerik.
3. Sangvinnik.
4. Melanxolik.

6 - holat

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Kabinetga kirasam, -dedi u , - sa'lom o`rniga bosh silkitish, o`tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so`zga chiqqan kishini qo`lladi, boshqasi esa:" rahbar har doim o`z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko`rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o`z qo`li ostidagi kishilar kuzatuvida bo`ladi. Bu uni o`z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo`lmasin insonlarga hurmatda bo`lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy xisssiyotlar esa ikkinchi o`rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli muloxaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko`p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo`ladiki, rahbar uchun sa'lomlashishga ham qo`li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo`ysinuvchining orasidagi shaxsiy o`zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Buyerda rahbar haq.

7 - holat.

Berilgan tavsifga asoslanib, mijoz turini aniqlash, "M" - zavodning bosh iqtisodchisi. U juda bosiq, vazmin, sustkash ayol. Kim bilandir gaplashganda tez-tez ko`zini chetga olib qochadi. Xech qachon o`ziga etibor qaratishga harakat qilmaydi. Chunki bu uni uyaltiradi. Yangi ishchilar bilan zo`rg`a tanishadi. Tinchlik va yolg`izlikni hush ko`radi. Boshqalar nima bilan shug`ullanayotganini chetdan kuzatishni yaxshi ko`radi, lekin, o`zi ularning ishiga qo`shilmaydi. Juda ishchan. U yaxshi kishilar bilan dilkash muomalada.

1. Sangvinnik.
2. Xolerik.
3. Flegmatik.
4. Melanxolik.

8 - holat.

Bo`lim boshlig`i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo`lim boshlig`i 10 minutdan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko`rdi.

Uning o`rnida siz o`zingizni qanday tutgan bo`lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so`rab, ish o`rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.
2. Mamuriy chora ko`rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan elon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.
3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko`rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan elon qilardim.
4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to`g`risida o`ylab ko`rib, yaqinroq borib, sokin muloqotga kirishardim.

Balki ishlab chiqarishning munozaraga sabab bo`lgan masalani hal qilolmayotgan bo`lishi mumkin.

9 - holat

Iqtisodchi yarim kechagacha ishladi: zudlik bilan tahlil kerak edi. Iqtisodchi ertalab bo`lim boshlig`i tomonidan o`tkazilgan majlisga kech keldi. Bo`lim boshlig`ining jaxli chiqib, uning shaxsiga yomon gap aytdi. Bu iqtisodchining o`rnida siz o`zingizni qanday tutar edingiz?

1. Munosabatimizni yomonlashishiga olib keladigan javob berardim.
2. Uning aybini asossiz ekanilagini tinch yo`l bilan tushuntirishga harakat qilardim.

Uning gapiga etibor bermayman, keyinchalik o`zi tushunadi.

10 – holat

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Master u bilan suxbatlar o`tkazdi. Jarima solishga ham to`g`ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do`sti hamma

narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi azosi.

Yosh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yuz berdi. Uning axloqini baholashda siz master o'rnida nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh hodimning harakatini muxokamaga qo'yar edim.

2. Jamoa qatnashuviz o'zim qaror qabul qilar edim.

3. Yosh ishchining harakati muxokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.

Boshqa javob yo'q.

11 - holat

Menejment hodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo'linadi?

1. 2-kategoriyaga: rahbarlar va muhandis - texnik hodimlar.

2. 3-kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, hizmat ko'rsatuvchi-yordamchi-texnik va hizmatchi personal.

3. 4-kategoriyaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik hizmat xodimlari.

12 -holat

Kasaba uyushmasiyetakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning karakteristikasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi-a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.

2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ko'ngilsizliklardan uzoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq hollarda.

13 - holat

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalari ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizga quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda haq odilona (to'g'ri)?

1. Mamuriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo'yish shart.

2. Ilg'or (etakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga biriktirilish to'g'risidagi savolni esa

rahbarlarning o`zlari hal etishlari lozim.

Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o`ziga xos xususiyatlari to`g`risida to`liq axborot berish zarur. Bundan so`ng yosh mutaxassisga o`zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

14 - holat

Mehnatiga bir qator xususiyatlar xosdir. Ulardan asosiysi shundan iboratki, rahbar o`ziga mehnat qilmaydi, uning faoliyati u rahbarlik qiladigan ishchilar jamoasi mavjudligi bilan manoga egadir.

Bu Menejment muhitida band bo`lgan rahbar va mutaxassislardan ishchanlik qobiliyatini muntazam o`rishini, berilgan ishga javobgarlikni, mehnatni to`g`ri tashkil qilishni va undan samarali foydalanishni talab etadi.

Zamonaviy rahbar o`zida omilkorlikni (chuqur bilimga asoslangan) ishbilarmonlikni, tashabbusli intizomlilikni va ishga ijodiy yondashuvni uzviy ravishda birlashtirishi shart.

Rahbar ega bo`lishi kerak bo`lgan xususiyatlar to`g`risidagi savol tamomilayechilmagan bahslashuvlarga olib kelyapti, zero, Menejmentchining ishi o`ziga xos xususiyatlarni talab qiladi. Bu sifatlarni o`lchash, ularning tarkibini aniqlash va Menejmentning turli daraja va obektlarining o`zaro bog`lanishiga tegishlidir. Tasimi kuzatish qiyin, xuso`tsan, rahbarning u yoki bu xususiyatlarining miqdoriy a`lokasini, uning jamoadagi munosabatlarida, ishning iqtisodiy ko`rsatkichlarida rivojlanish darajasini ko`rsatish undan ham qiyin, lekin imkoni bor. Rahbar qanday xususiyatlarga ega bo`lishi kerak? Bu savolga javob berish uchun shunday mezonlar tizimini tanlash kerakki, u bilan rahbarning xususiyatlariniyetarli ravishda obektiv baholash mumkin bulsin. Mezonlarning har biri maxsus ishlab chiqarilgan baholash shkalasi bo`yicha miqdoriy ravishda baholanadi. Ekspert so`rashga va ekspert natijalari asosida rahbarga zarur vayetarli bo`lgan xususiyatlar ro`yxati tuziladi. Menejment bo`yicha adabiyotda nashr qilingan izlanishlar asosida rahbar va mutaxassislar kerakli bo`lgan xususiyatlarni shartli ravishda quyidagi guruhlariga bo`lish mumkin:

1. Uddaburonlik (tashabbuskorlik):

- tavakkal qila bilish;
- berilgan ishga shaxsiy javobgarlik hissi;
- insonlarga g`amxo`rlik qilish;
- bir fikrda turish;
- tanqidga quloq sola bilish, o`z ishiga (xatti-harakatiga) tanqidiy qarash.

2. Intizom va mehnatga munosabat:

- mehnasevarlik;
- intizom.

3. Kasb egasi ekanligi omilkorlilik (o`z kasbini chuqur egallaganligi, chuqur bilim egasi) va bilim darajasi:

- mamuriy;
- omilkorlik (chuqur bilimga ega bo`lish);
- erudisiya (bir yoki bir necha sohada keng va chuqur malumotga ega bo`lish).

4. Tashkiliy va mamuriy qobiliyat:

- ishbilarmonlik;
- tashabbuskorlik;
- ish haqidagi fikrlarni qisqa va aniq bayon qila olish;
- aniq bir maqsadga qaratilganlik;
- ish bo`yicha bo`ladigan xatlarni, buyruqlarni, farmoyish va boshqalarni yoza bilish;

- o`z vaqtida qaror qabul qila olish;
- qarorning bajarilishi bo`yicha nazorat o`rnatish qobiliyati;
- murakkab sharoitlarda o`z yo`nalishini tezda aniqlashni bilish;
- yangilikdan qo`rqmaslik;
- turli tashkilot rahbarlari bilan ishlashni bilish.

5. Jamoa muhitiga mos kelish:

- mustaxkam birlashgan jamoani yarata olish;
- bo`ysinuvchilar bilan ishlay olish;
- nizoli holatlarni bartaraf qilish (yo`lga qo`yish);
- qatiyat;
- jahli tezlik;
- odamlar bilan kirishishlik;
- vijdonlilik;
- dilrabolik;
- kamtarlik;
- tashqi ko`rinish (ozodalik, pokizalik, tozalik);

6. Boshqa xususiyatlar:

- sog`liq-sa`lomatlik;
- ish muddati;
- yosh;
- oilaviy holati.

Albatta, rahbar va mutaxassis bu hamma xususiyatlarga ega bo`la olmaydi. Ekspert so`rovlar va ekspert natijalar yordamida rahbar yoki mutaxassisga kerakli vayetarli bo`lgan xususiyatlarning ro`yxatini tuzamiz.

15 - holat

Menejmentning mazmuni jarayon sifatida o`zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida Menejment subekti boshqariluvchi obektga tasir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni menejment belgilariga ko`ra quyidagi vazifalarga bo`linishi mumkin: Menejment jarayoninig mazmuni, ishlab-chiqarish xo`jalik faoliyati turlariga a`loqadorlik (mansublik). Sanab

o`tilgan belgilar bo`yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo`linishi mumkin. Bunda birgina korxona ichidagi Menejment mehnatining bo`linishi ko`p miqdorli omillarga tasir hiladi, shu jumladan: keng ko`lamlilik va boshqalar. Buning asosida Menejment mehnatining vazifa egaligida bo`linishi yuzaga keladi. Shunday ekan, mehnatning vazifaga bo`linishi so`zlari keng manoda o`z ichiga ishlab-chiqarish xo`jalik faoliyati muhiti bo`yicha Menejment jarayonining a`lohida Menejment ishi va operatsiyalar turlariga bo`linishini oladi.

Menejment bo`yicha shunday mehnat bo`linmasini taminlash muhimki, unda hamma vazifalari o`zaro a`loqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa a`lohida Menejment vazifalarining turli Menejmentchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo`shilib ketishini va bir-biriga biriktirilishini taminlashda yordam beradi. Bu o`z navbatida, Menejment apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, Menejment tizimini mukammallashtirib beradi.

16 - holat

Faraz qilaylik, sizning bevosita rahbaringiz sizni chetlab, bo`ysinuvchingizga berib bo`lgansiz. Siz va sizning boshlig`ingiz o`z vazifalaringizni kechiktirib bo`lmaydigan, yani zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fiklar variantidan siz uchun ko`proq maqul bo`lganini tanlang.

A. Subordinasiya (kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo`ysinishi) qat'iy rioya qilib, sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga etiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko`zimda boshliq qanchalik obro`ga ega ekanligiga bog`liq.

V. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda sizning roziligingizsiz bo`ysinuvchingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

G. Ishga etibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval sizning vazifangizni bajarishi haqida bo`ysinuvchingizga buyruq berasiz.

D. Sizning variantingiz...

17 - holat

Faraz qilaylik, siz bir vaqtda shoshilinch vazifa oldingiz: sizning bevosita va yuqorida turgan boshlig`ingizdan. Ularni muvofiqlashtirish uchun sizda vaqt ham sharoit ham yo`q. Bunday hollarda siz ko`proq qanday ish tutasiz?

A. Birinchi navbatda, kimni ko`proq hurmat qilsam, shu kishining vazifasini bajaraman.

B. Mening fikrimcha muhimroq bo`lgan vazifani bajaraman.

V. Yuqorida turgan boshliqning vazifasini bajaraman.

D. Sizning variantingiz...

18 - holat

Ikki hodim yoki sizning bo`ysinuvchilaringiz o`rtasida o`zaro

murosasizlik, hush ko'rmaslik yuzaga keldi. Bu esa ularning muvaffaqiyatli ishlashiga halaqit beradi. Ularning har biri ularning tomonlarini olishingiz uchun sizga a'lohida muomala qilishar edi.

Bunday holatda sizning odatdagi variantingiz?

A. Mening ishim ularning o'zaro munosabatlarini ishga halaqit berishga yo'l qo'ymaslik, nizonyechish esa ularning shaxsiy ishlari.

B. Eng yaxshisi munosabatni tartibga solishni faolga topshirish yoki majlisda hal etish.

V. Eng avval o'zi tartibga solishi (hal etishi) lozim va ularni yarashtirishga harakat qilishi lozim.

G. Avva'lo, har bir mojaro (nizo)chi uchun jamoada kim obro'ga ega ekanligini bilib olib, ular orqali tasir etish kerak.

D. Sizning variantingiz...

19 - holat

Jamoada nojo'ya harakat yuz berdi, intizom buzildi yoki yaroqsiz mahsulot chiqqan. Rahbari aybdor yoki guruh nomalum. Uning o'rnida qanday ish tutar edingiz?

A. Aybdorlarni jazolash va ishning bajarilishi, xatolarning tuzatilishiga erishish maqsadida aniq aybdorlarni topish uchun hamma choralarni qo'llash.

B. Harakatda, xatolarda shubhalanganlarni o'ziga (xonasiga) chaqirib, faollar yig'ilgan holda gaplashib olinadi.

V. Yuz bergan holat haqida jamoaga xabar berish kerak va avva'lom bor aniq aybdorni aniqlamasdan uning jamoadagi holatini faollar bilan muxokama qilish kerak.

G. Jamoa mehnat unumdorligining va intizomining o'sishi uchun vaqtni quruq gapga va aybdorlarni izlashga sarfla-masdan, bunday hollar qaytarilmasligi uchun bir qator tashkiliy va intizomiy chora-tadbirlar ko'rilishi kerak.

D. Sizning fikringiz...

20 - holat

Faraz qilaylik, o'zingiz uchun o'rinbosar tanlashingiz kerak. Bir qator nomzodlar mavjud. Davogar (nomzod)lardan har biri bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlarda quyidagi xususiyatlar (sifatlar) bilan ajralib turadi:

A. Birinchisi odamlar bilan bo'ladigan nizolardan qochishni (chetlab o'tishni) afzal ko'radilar va avva'lom bor iliq, do'stona kayfiyatli muhitni yaratishga harakat qiladi. Bu bilan bo'ysunuvchilarning hamjixatlik bilan qilingan, muvaffaqiyatli ishlarga erishadi.

B. Ikkinchisi, ishga etibor bergan tarzda odamlar bilan nizolarga boradi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun shaxsiy munosabatlarni "buzib qo'yish"dan qo'rqmaydi.

V. Uchinchisi o'z huquqi va shunga bo'ysunuvchilardan talab qiladi, ishning aniq bajarilishiga erishadi.

G. To'rtinchisi, ish yuzasidan va tashkiliy masalalar bo'yicha o'z maqsadlariga erishishda doimo diqqat etiborli. Bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatdagi nizolar tushunmovchiliklarga unchalik katta ahamiyat bermasdan qo'yilgan maqsadga erishadi.

D. Sizning variantingiz...

21 - holat

Yuqori holatdagi vaziyat. Nomzodlar bir-biridan yuqorida turgan rahbarlar bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlarida quyidagi xususiyatlar bilan farqlanadilar:

A. Birinchisi boshliqning fikri, ko'rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Rahbar bilan qanday munosabatda bo'lishdan qat'iy nazar istagan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi.

B. Ikkinchisi rahbarning fikri va ko'rsatmasi bilan tezda rozilik bildiradi. Istalgan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi, agar rahbar uning oldida obro'-etiborga ega bo'lsa.

V. Uchinchisi chiqisha olmaydigan harakterga ega, tortishuvlarga moyilligi, u bilan muomala qilish juda qiyin, lekin juda qobiliyatli mutaxassis, mohir tashkilotchi, ishni ijodiy bajaradi, eng qulay natijalarga erishadi.

G. To'rtinchisi, oldida turgan ish soxasida juda boy tajribaga, qobiliyatga ega, o'z ishida diqqat-etiborini to'plashga doimo harakat qiladi, halaqit bermasliklari uchun, rahbar bilan ortiqcha a'loqalardan qochadi (chetlashadi), javobgarlik hissi juda yukori.

D. Sizning variantingiz...

22-holat

Sizning bo'ysinuvchingiz uyushmaganligi yoki ishlashni bilmaganligi sababli vazifani vaqtida bajarmadi, garchi vada bergan bo'lsa ham, yani belgilangan vaqtda vazifani bajarishga so'z bergan bo'lsa ham bajarmadi. Sizning amalga oshirishingiz:

A. Avval vazifaning bajarilishiga erishishi kerak, so'ngra esa a'lohida gaplashib olish kerak, tarbiyalash, kerak bo'lsa jazolash zarur.

B. Avval u bilan a'lohida gaplashib olish kerak, sababini aniqlamoq yoki uyaltirmoq kerak, so'ngra shuni bajarilishiga erishish yoki jazolash kerak.

V. Avval aybdorni ko'proq biladiganlar bilan gaplashib olish, unga qanday tasir choralari qo'llash haqida maslaxatlashib olish zarur.

G. Eng avval bo'ysunuvchiga yordam berishni o'ylab ko'rish lozim, unga sinov muddatini berish va ishi ustidan puxta nazorat olib borish kerak, xatolarini to'g'rilash va ishni vaqtida bajarilmaganligi uchun jazolash bilan tanbex berish kerak.

D. Sizning variantingiz...