ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

АБУ РАЙҲОН БЕРУНИЙ НОМИДАГИ ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ТЕХНИКА
УНИВЕРСИТЕТИ

“БОШҚАРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ НАЗАРИЯСИ”

фанидан амалий ва семинар машғулотлар ўтиш учун

УСЛУБИЙ ҚЎЛЛАНМА

ТОШКЕНТ – 2007

«Бошқаришни ташкил этиш назарияси» фанидан амалий ва семинар машғулотлар ўтиш учун услубий қўлланма. Тузувчилар: Тарахтиева Г..К., Хашимова Н.С. - Тошкент, ТошДТУ, 2007 – 27 бет.

Услубий қўлланмада «Бошқаришни ташкил этиш назарияси» фанининг предмети ва вазифалари, миллий иқтисодиётнинг асосий бўғини бўлган корхонанинг моҳияти ва аҳамияти, белгилари ва вазифалари, ишлаб чиқариш жараёни ва уни илмий-техник жиҳатдан тайёрлаш, меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи, ривож-лантириш стратегияси, ёритилган; корхона фаолияти билан боғлиқ бўлган қатор назарий ва услубий масалаларнинг моҳиятини очиб беришга алоҳида эътибор қаратилган.

Абу Райҳон Беруний номидаги Тошкент давлат техника университети илмий-услубий кенгаши қарорига мувофиқ чоп этилди.

Тақризчилар: Тошкент ирригация ва мелиорация институти «Сув хўжалигини бошқариш ва унинг иқтисодиёти» кафедраси доценти Б.У.Хасанов
ТошДТУ, “Иқтисодиёт” кафедраси доценти

С.Хашимова

© Тошкент давлат техника университети, 2007.

1 мавзу. ТИЗИМЛАР ТЎҒРИСИДА УМУМИЙ НАЗАРИЯ.

Тизим (Юнон тилида «бутун», «бўлаклардан иборат», «бирлашма» деган маъноларни беради) бир-бири билан алошада бўлган, бир-бири билан боғлиš элементларнинг йиғиндиси, бирлигидир. Бу сўз ўз тараššиётида ўзгаришлар, тушунчаларни бошидан ўтказиб, XX асрнинг ўрталарига келиб тараššиётдаги асосий тушунчаларга айланиб šолди.

Тизим тушунчасининг šўлланиши жуда кенг, хар бир аниš фан, иштисодиёт ривожланишини назарда тутиб, уни 3 гурухга бўлишимиз мумкин:

1) Биологик тизимлар;
2) Техник тизимлар;
3) Ижтимоий-иштисодий тизимлар.

Хусусият – объект параметрларининг сифати.

Сифат – бу объектни ўрганишдаги, билимдаги, унинг ташši кўриниши белгилари. Сифат кўрсаткичларини ўрганиш учун кузатишлар олиб борилиши ёки жараёнга олдиндан киритилади. Объектни сон нуštаи назаридан тўлашонли тавсиф бериш натижасида биз объектнинг хусусиятлари билан танишамиз. Объектнинг хусусиятлари тизимнинг таъсири остида ўзгаради.

Тадšишотлар жараёнида пайдо бўладиган ғоялар, режалар, гипотеза ва тушунчалар абстракт ёки мавхум тушунчалар таркибига киради.

Тизим тушунчасини янада чуқур ўрганиш мақсадида

табиий ва сунъий тизимларга тўхталиб ўтамиз. Табиий тизимни ўрганиш астроном, физиклар, химик, биолог-физиологларнинг вазифаси.

Кўп табиий тизимлар очиқ ҳисобланади, чунки улар атроф-муҳит билан энергия ва маълумотлар билан алмашади. Берк тизимлар аксинча, атроф-муҳит билан модда, энергия ва ахборотлар алмаша олмайди. Бинобарин, бундай тизимларнинг ташкил этувчи элементларида ўзгаришлар рўй бермайди. Кўп табиий тизимлар мосланиш хусусиятига эгадирлар, яъни ташŝи муҳитга тез жавоб бериш, шўнга ўрганиш, бу эса тизим фаолияти учун шароит яратилишидан дарак беради. Табиий тизимларда бўлмаган хусусиятлар сунъий тизимларда бўлиши мумкин. Бошŝариладиган тизимлар бошŝариладиган кибернетик тизимлар тоифасига киради. Кибернетика ҳозирги замон тушунчасига кўра бошŝариш жараёнидаги умумий ŝонуният ва уларнинг ташкилий тизимлар билан, жумладан, машиналар, тирик организм ва жамиятдаги алошаларни ўргатувчи таълимот деб таърифланади.

Ташкилий тизимларда бошŝариш, ахборотларни ŝайта ишлаш билан боғлик эканлиги, бошŝариш объекти тўғрисидаги ахборот бошŝарувчи тизим томонидан ŝабул ŝилиниб, бошŝарув тизими маŝсадларининг талабларига ŝараб ŝайта ишланиб ва бошŝарувчи тизимнинг таъсири сифатида бошŝарилувчи тизимга ўтказилади.

Кейинги ваштларда «тизим», «тизимли ёндашув», «Тизимли тахлил» деган сўзлар кўп учрайдиган бўлиб ŝолди. Улар табиий ва гуманитар соҳада ишлатилибгина ŝолмай, корхона, халŝ хўжалиги тармоŝлари ва бутун хужалик фаолиятини тахлил ŝилишда ишлатилади. Тизимли ёндашув «тизим», «иерархия», «материаллар ошими», «ŝувват» тушунчаларини ŝўллашга асосланган.

Тизимли ёндашувни ўрганишда шундай холатлар пайдо бўладики, биринчидан, ортишча мураккабликни йўŝотиш фикри пайдо бўлса, иккинчи томондан рахбар ŝарор ŝабул ŝилишда уларнинг мураккаблигини хисобга олиш вазифаларини

юклатади. Яна шу нарсани хисобга олиш керакки, тахлил этилаётган тизим бошša бир каттароš тизимнинг бир бўлаги хисобланади. Ундан ташšари тизимларнинг харакатини доимо назарда тутмоš даркор.

Бошšарув объектининг тизимли ёндашув усули билан ўтказилган тадšишотлар, тахлиллар натижасида бошšарув šаморлари šабул šилинади.

Техник объектлар мураккаблигининг ўсиши уларнинг лойихалаш даврини ўзида ўнлаб, юзлаб корхоналар, юз минглаб ишчиларни бир mašсадни бажаришга йўналтирилиши шу тизимларни яратувчи тизимлар мавжудлигини кўрсатади.

Назорат учун саволлар.

1. Тизимлар тўғрисида тушунчани тавсифлаб беринг.
2. Тизим кўринишлари, турлари ва хусусиятлари кандай?
3. Бошšариладиган тизимлар ва уларнинг хусусиятлари.
4. "Тизимли ёндашув" деганда нима тушунилади?

2 мавзу. БОЗОР ИŠТИСОДИЁТИ БОШŠАРИШИНИНГ АСОСЛАРИ, ПРИНЦИПЛАРИ, ŠОНУН ВА ŠОНУНИЯТЛАРИ.

«Šонун» ва «šонуният» тушунчалари оммавий ва шахсий маънога эга. Šонун кўпрок умумий тушунчаларни акс эттиради. Šонуният эса – бу šонунни амал šилиниши, унинг šисми, унинг бир томони.

Фанимизда «šонун» деганда турғунлик, объектив, зарурий ва маълум шароитларда такрорланувчи ходисалар муносабатлари тушунилади. Шундай šилиб šонунлар маълум тўпламдаги ходисалар моҳиятини акс эттиради.

Бозор бошšарувига тегишли умумий šонунлар турига šуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Бошšарувни ихтисослаш šонуни.

2. Бошšарувни яхлитланиш šонунлари.
3. Бошšарувни зарурий ва етарли марказлаштириш šонуни.
4. Бошšарувни демократизациялаштириш šонуни.
5. Ваšт šонуни.

Принцип- бу белгиланган šоида, ундан ҳар šандай фаолиятда, шу жумладан бошšарув фаолиятида хам фойдалниш мумкин.

Бошšарув принциплари бошšарувнинг šонун ва šонуниятлардан келиб чиšади, улар šонунни тушуниш ва бошšарув идораларининг орали ғида бўлади (яъни šонун ва šонуният бошšарувни фойдали ишлатишдир).

Менежмент - бозор иштисодининг илмий дуне-šараши бўла туриб, унинг бутунлай бошša белгиларини акс эттиради: барча турдаги мулкка эга бўлиш хуšуši, шахснинг ўзини – ўзини англаш, яъни хар кишининг ўзи ишлаб топган бойлигига эркин эгалик šилиши, товар ишлаб чиšарувчини иштисодий эркинлиги, ижтимоий химоянинг кенг чора – тадбирлари ва бошšалар.

Менежментда режалаштириш принципи яна бир мухим, ўзига хос мо ҳиятга эга. Кўпчилик холларда корхона, фирма ва корпорациянинг ишлаб чиšариш фаолиятини стратегик режалаштиришга ўхшаб кетади.

Замонавий менежмент ностандарт шаклдаги тадбиркорлик, инновацион фаолиятларни яратади. Бу яратилган махсус инновацион бўлинмалар ташкилотлар таркибида таваккалчилик ташаббусига эга, эркин гурух, техник экспертлар, микробўлимлар ташкил šилишдир. Охиргилари хозир кенг меъёрда «венчурлар» деб аталади. Бу сўз инглизча «венча» сўзидан келиб чиššан бўлиб, «корхонанинг таваккалчилик иши» деган маънони билдиради.

Менежмент амалиётида - моддий, рухий, ижтимоий-рухий ра ғбатлантириш чора-тадбирларини ишлатишни далил келтириш принципи хукм суриши деб тушунтириш мумкин. Бу принципга замонавий менеж-ментда ме ҳнат унумдорлигини оширишда асосий харакатга келтирувчи куч роли берилади.

Ходимлар тайёрлаш принципи ғарб менежментида ёки

кадрлар сиёсатида кенг турдаги масалаларни ўз ичига олади: тайёрлов сифати ва савияси, ўқитиш шакллари, ўқув юртларининг тури, ўқитиш усуллари ва воситалари ва бошқалар.

Назорат учун саволлар.

1. Бошšарувнинг šонун ва šонуниятларини айтиб беринг.
2. Бозор иштисодиётининг бошšариш принциплари нимадан иборат?
3. Ходимларни тайёрлаш принцип ўз ичига нималарни олади?

3 мавзу. БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИ ТЕХНОГИЯСИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ АСОСЛАРИ.

Бошкарув жараёни деганда биз турли туман такрорланиб турувчи цикларнинг бирлашишини ва ўзаро харакатда бўлишини тушунамиз. Буларга бошқарув аппарати хизматчилари томонидан бажариладиган касб вазифаси ва малакаси, операцион технология асосидан тақсимланган масала, операция, процедура (муолажа) ва элементлар киради.

Бошқарув масаласи деганда биз аниқ иш турини тушунамиз. Бу мехнат жараёнини бир қисми бўлиб, бошқарув қарорини қабул қилиш билан боғлиқ, битта ёки бир неча хизматчи томонидан бажариладиган ва маълум мақсадга эришишига кўмаклашадиган жараёндир.

Бошқарув операцияси – бу илмий асосланган масаланинг ечимини бир қисми, битта бажарувчи орқали бажариладиган, бўлакларга бўлинадиган ва мақсад масаласи ечимига кўмаклашадиган харакатдир.

Бошқарув процедураси - бу турли бошқарув операцияларини бирлашмаси бўлиб, маълум чизма, янги алгоритм орқали бажарилади. Процедура бошқарув жараёнида бир-биридан кейин ёки параллел келадиган операцияларни

бажарилишини тайёрлаш, кўриб чиқиш, мухокама қилиш ва бажарилишни акс эттиради.

Элемент - бу операциянинг бир қисми бўлиб, бир томонидан бажарилади ва ягона мақсадли вазифага эга.

Бошқарув жараёни технологияси операция ва процедуралардан ташкил топган бўлиб, улар бир-бирларидан бир қатор белгилар билан фарқ қиладилар.

Бошšарув жараёнининг узунлиги šуйидаги вашт босқичларидан ташкил топади: йиғилиш, ахборотга ишлов бериш ва узатиш, šарорни ишлаб чиšиш ва šабул šилиш, šарор šабул šилинишини ташкил šилиш ва назорат šилиш.

Ташкилий лойихалаштириш махсус лойиха хужжатларини бунёд этиш ва ишлатишни кўзда тутади. Булар šуйидагилар бўлиши мумкин: бошšарув опера-циялари, процедуралар ва унинг элементлари рўйхати, процедура карталари, технологик чизмалар, вазифа тавсияномалари, бўлим ва хизматлар хаšидаги šоидалар, оперограмма, документограммалар ва андозалар.

Оперограмма – бу технологик жараён элемент-ларининг битта бўлим ичидаги хизматчилар орасида таšсимланиши.

Документограмма – бу турли хизматлар бўйича масалани ечишдаги лозим бўлган хужжатларни биридан иккинчисига ўтишдаги харакатлари, у ёки бу бошšарув процедураси доирасида аниš ифодаланишнинг моҳияти бўлиб хисобланади (операция тўла ифодаланган бўлмоғи керак). Бу каби ифодаланиш бажарувчилар учун масалани тушуниш ва уни ечиш имконини енгиллаштиради ва бошšарувнинг самарадорлигини ошишига имкон яратади.

Назорат учун саволлар.

1. Бошқарув жараёни ва унинг технологияси.
2. Бошқарув масаласи деганда нима тушунилади?
3. Бошқарув операциялари ва процедураларининг туркумлани-шини айтиб беринг.
4. Бошқарувнинг технологик циклининг тавсифи нимадан

иборат?

5. Бошқарув операция ва процедураларини лойихалаштириш.

4 мавзу. БОШҚАРУВ АППАРАТИ ВА УНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИ.

Ишлаб чиқариш жараёни бир-бири билан боғлиқ хар хил харакат ва усуллари жонли мехнатни ишлаб чиқариш воситалари билан биргаликда янги истъемол қийматини пайдо қилишига айтилади.

Мехнат жараёнинг асосий элементлари –мехнат, мехнат усуллари ва мехнат воситалари.

Ишлаб чикариш билан боғлик хамма жараёнлар 2 гурухга бўлиниб, булар асосий ва ёрдамчи жараёнларни ташкил этади. Асосий жараёнлар натижасида сотувга мулжалланган ва халк хўжалигига мўлжалланган махсулотлар етиштирилса, ёрдамчи жараёнлар натижасида тайёрланган махсулотлар ёки кўрсатиладиган хизматлар сотувга мўлжалланмаган бўлиб, корхонанинг уз эхтиёжларини кондириш учун ишлатилади. Ёрдамчи жараёнларга мисол тарикасида асбоб-ускуналарнинг созлигини назорат қилиб туриш, асбоб-ускукаларни тайёрлаш ва таъмирлаш, хар хил турдаги кувватларни ишлаб чикариш, махсулотни транспортлаш ва хоказо.

Операция - бир иш жойида асбоб-ускуналарни узгартирилмаган холатда, мехнат қуроллари ёрдамида мехнат предметини кайта ишлаш билан боғлиқ ишлаб чиқариш жараёнининг бир қисмидир.

Ишлаб чикариш жараёнининг бажарилишида энг мухим ахамиятга эга бўлган ташкилий қоидалари: ихтисослаштириш, узлуксизлик, параллеллик, пропорционаллик ва бир текис ишлаб чикаришдан иборатдир.

Асосий вақт ичида ишлов берилаётган предмет ўз кўринишини ўзгартиради. Ёрдамчи вақт эса ишлов бераётган предметларни жойини ўзгартириш, сифатини назорат

қилишга,умуман унинг шакли,сифатини ўзгартириш билан боғлиқ бўлмаган вақтдир. Табиий жараёнлар вакти- бу деталларни бўяш,совутиш. Тўхташ даврида эса ишлаб чикариш жараёни давом этаверса хам, унга йуналтирилган мехнат бўлмайди.

Ишлаб чикариш жараёнини механизациялаш ва автоматлаштириш ишлаб чикариш даврига, иш унумдорлигига, махсулот таннархи ва ишлаб чикариш майдонларидан фойдаланишга таъсир курсатади.

Саноатда ишлаб чикариш жараёнларини ташкил этиш хар хил усуллар ёрдамида амалга оширилади: узлуксиз, партиявий, аниқ бир махсулотлар ишлаб чикариш билан боғлик. Энг тараққий этган, бетухтовлик даражаси юкори хисоб усули бу узлуксизлик усулидир. Бунда иш жараёнлари бир вактнинг узида бир пайтда бажарилади. Ишлов беришга мулжалланган буюмни бир иш жойдан иккинчисига ўтиши технологик операцияларни бажаришдаги кетма-кетлик асосида олиб борилади.

Узлуксиз ишлаб чиқариш – махсулот ишлаб чиқариш жараёнини ташкил етишнинг иқтисодий мақсадга мувофиқ шакли ва уларга киradиган мутахассислашув, тўғри оқими, параллел, бетухтов,бир маромидалилик ва пропорционаллик қоидаларини ўзида жамлаган элементлар. Узлуксиз ишлаб чиқаришда махсулот ишлаб чиқариш жараёнинг бетухтовлиги хисобига юксак мехнат унумдорлигига эришилади, ноузлуксиз ишлаб чиқаришга қараганда, мехнат сарфини моддий ва энергия манбаларини анча иқтисод қилиш натижасида унинг юксак сифатли бўлишига эришилади.

Назорат учун саволлар.

1. Ишлаб чикариш жараёнларининг характеристи-касини айтиб беринг.
2. Ишлаб чикариш жараёнларини ташкил этиш нимадан иборат?
3. Ишлаб чикариш жараёнларининг кандай ташкилий турлари мавжуд?

4. Ишлаб чикариш жараёнларини ташкил этиш кандай усуллари бор?

5 мавзу. КОРХОНА (БИРЛАШМАЛАР)НИНГ БОШŠАРУВИНИ ТАШКИЛ ŠИЛИШ ВА УЛАРНИНГ ТАРКИБИ.

Бошšарув аппаратининг тузулиши деганда, бошšарув аппарати ва улар орасидаги боғланиш тушунилади.

Тузилиш бўлинмалари расмий ва норасмий алошада бўлади. Расмий алошалар – бу энг аввало рахбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги алошалардир (вертикал). Улар рахбарликнинг ва бўйсунувчиларнинг турига шараб фарš шилади. Агар рахбарлик тўлашонли бўлса, бу хилдаги алоša мунтазам алоša деб айтилади.

Бошšарув тузилишида асосий ўринни расмий алошалар эгаллайди. Лекин норасмий алошалар хам мухим ахамиятга эгадир. Булар жумласига корхонанинг таъминотчилари, махсулотни истеъмол шилувчилар, тадšишот ва ишлаб чишариш ташкилотлари ўртасидаги алошалар киради. Ишлаб чишариш бирлашмаларининг бошšарув тузилиши кетма-кет жойлашган бир неча бошšарув иерархия (хизматда юšори мансабдорларга тобеълик) босšичларидан тузилади. Уларга хар хил, масалан, ишлаб чишариш, хўжалик фаолияти масалаларини хал шилиш хуšуši берилади ва фаолият натижалари учун маъсулият юкланади.

Мулкчилик шаклидан қатъий назар корхона халқ хўжалик мажмуасининг асосий бўғини ҳисобланади. Корхона мамлакат иқтисодий имконият-лари тараққиёти, аҳолини ва халқ хўжалигини махсулотлар (ишлар ва хизматлар) га бўлган эҳтиёжини таъминлайди. Корхона ва бирлашмаларни таърифлашда унга уч томонлама ёндошиш мумкин.

Корхона – юридик шахс хуқуқига эга бўлган ўзига тегишли мулкдан тўла хўжалик юритиш натижасида махсулот ишлаб чиқарувчи, сотувчи ёки алмаштирувчи, иш бажарувчи ва хизмат

кўрсатувчи, ўз фаолиятини тенг ҳуқуқли мусобақа шароитида хамма шаклдаги мулклар билан қонуниятга риоя қилган ҳолда олиб борувчи субъектдир.

Корхона Ўзбекистон Республикасининг қонунлари билан ман этилмаган ва ўзининг уставида белгиланган мақсад ва вазифаларига риоя қилган холда хар қандай хўжалик фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқига эгадир.

Хар бир корхонанинг асосий вазифаси бу жамиятга керакли махсулотни юқори сифатли қилиб етказиб бериш ва шу жараёнда асбоб – ускуна, хом ашё, материаллардан, ёнилғи, электр қуввати ва бошқа мехнат воситаларидан тўла фойдаланишдир. Буларни хал қилишда ишлаб чиқариш техникасини, жараёнини, мехнатни ташкил қилишни доимо такомиллаштириш, хизматчиларни доимо малакасини ошириш ва иш шароитларини яхшилаш билан боғлиқдир.

Корхонани бошқариш корхонанинг аниқ ташкилий таркиби ассосида амалга оширилади. Унинг таркиби корхона томонидан мустақил равишда аниқланади. Корхонанинг ташкилий таркибини ишлаб чиқаришда бошқарув вазифаларини бўлинмалар бўйича самара берадиган қилиб тўғри тақсимлаш керак.

Вертикал алоша – бу рахбар билан унга итоат этув-чининг ўртасидаги алоша. Масалан, корхона директори билан цех бошлиғи.

Горизонтал алоша – хар бир хўшўшга эга бўлган элементлар ўртасидаги алоша. Масалан, цех бошлишлари ўртасидаги алоша.

Корхонанинг бошқарув аппарати шундай тузилиши керакки, у техник, иқтисодий, ташкилий масалалар бўйича корхонанинг бир бутунликда кўриб, мехнат ва моддий ресурслардан фойдаланишдан уларнинг самарадорлигини оширсин.

Назорат учун саволлар.

1. Бошқарув аппаратининг тузилишини тавсифлаб беринг.

2. Корхона (бирлашма)ларнинг таснифи ва уларнинг таркиби нимадан иборат?
3. Корхонани бошšариш.
4. Корхона бошšарув аппаратининг таркиби.

6 мавзу. БОШҚАРУВ ВАЗИФАЛАРИ.

Бошқарув - бу ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш учун йўналтирилган жараёндир. Бу бошқарув фаолияти харакатининг кетма-кет бажариш жараёни бўлиб, фирманинг бир қатор ишлаб чиқариш ва ижтимоий масалаларини ечиш ва уларни амалга ошириш учун зарур. Бу харакат бошқарув вазифаларини бажариш деб аталади. «Функция» сўзи лотин тилидан келиб чиққан бўлиб, бажариш, вазифа, фаолият, мажбурият маъносини билдиради. Бошқарув вазифалари – бу бирор объектга рахбарлик қилиш учун зарур бўлган фаолият тури деб тушунилади.

Бошқарув вазифалари ўзининг таркиби билан бошқарув технологиясини бунёд этади. Бошқарув вазифасининг маъносига иккита элемент киради: у аввал тизимда нима қилаётганини белгиласа, сўнгра қандай қилиб саволига жавоб беришни билдиради.

Ташкилотларда (корхона, фирмаларда) бошқарув жараёнининг биринчи занжири бўлиб, режалаштириш вазифаси туради. Бу фирманинг менежер корпусининг иши бўлиб, фирманинг мақсадларини аниқлаш, уларга эришишнинг йўли ва воситаси билан боғлиқ.

Режалаштириш кенгроқ қурилмоғи керак бўлган усул. Бу усул ёрдамида рахбарият барча ташкилот аъзолари харакатларини ягона йуналишга, унинг умумий максадига эришишга сафарбар қилади.

Режалаштириш ташкилотда икки турга бўлинади: истиқбол режалаштирилиши (бизнес режа) ва жорий режалаштириш. Жорий режалаштириш жараёни маъмурият ёки

акция эгалари мажлиси истиқлол режаси вариантларини маъқулланган кейин бошланади. Унинг асосида хар бир ишлаб чиқариш бўлинмаси учун топшириқлар тақсимланганидан сўнг жорий (оператив) режалаштириш кучга киради. У хам асосан ахборот хисоблаш марказида бажарилади. У графикларни аниқлаштирибгина қолмай, балки ишчи кучини тартибга солишга, молия ва моддий техника таъминотига хам тарқалади.

Ташкилий вазифалар- менежментнинг энг мухим вазифасидир. Кенг маънода, бу бошқарув ходимларининг корхонани (фирмани) мўътадил ишлашига йуналтирилган фаолият туридир.

Ташкилот вазифаси корхонанинг шундай таркибини яратиш жараёнини; унда одамларни биргаликда самарали ишлашига, умумий максадга эришишга имкон яратади. Бу таркиб белгиланган режаларни бажариш учун зарур бўлган маълум инсон, материал ва молия ресурсларини жамланишини ўз ичига олади. Менежмент ташкилий вазифасининг муҳим томони, бу бошқарувнинг олий ва қуйи савиялари орасидаги муносабатлари масаласини ечишдан иборатдир. Бу масала менежментнинг хуқуқга эгалик, жавобгарлик фаолиятининг тавсифини исботидир. Рахбариятнинг бошқарув савиялари орасидаги алоқасини ўрганиш воситаси бу хуқуққа эгаликни белгилашдир. Бошқарувнинг олий, ўрта ва қуйи савияларида хуқуқни ишониб топшириш ташаббусли фикр юритувчи рахбарга айланишига имкон яратади. Хар хил савиядаги бошқ арув ходимларини жавобгарлик ва хуқ уқ қ а эгалик турларини мақ бул усулини излаб топиш фирманинг менежмент фаолиятини ташкил этишдаги муваффақ ияти гаровидир.

Мувофиқ лаштириш бошқ арувда ишлаб чиқ ариш тизимидаги хар хил бўлинмаларнинг ўзаро харакатини ўрнатиш каби амалга оширилади. Моддий ва молия ресурсларини тартибга солиш хам мувофиқ лаштириш вазифасига киради. Мувофиқ лаштириш - бу раҳбар фаолиятини энг юқ ори савияси, одатда, олий ёки ўрта бошқ арув бўғ инида амалга оширилади. Бу вазифа ташкилий вазифа билан бир қ аторда рахбарнинг

ишида салмоқ ли ўрин эгаллайди. Гап шундаки, бўлим ходимлари орасида вазифаларни, мажбуриятларни ва фаолият турларини тақ симланиши унинг рахбаридан барча турдаги ишларни олдиндан ўйлаб кўрилган мувофиқ лаштиришни талаб қ илади, сўнгра бу мувофиқ лашувни барча бошқ арув жараёнида қ ўллаб қ увватлашни талаб қ илади.

Бошқ арувда назорат вазифаси бир жараён сифатида кўриб чиқ илади. Унинг ёрдамида рахбарият режани бажарилиши холати хақ ида, масалалар ечилишининг кетиши хақ ида ахборот олиб туради.

Назорат вазифасини бажариш учун менежер у ёки бу сохада махсус кобилиятга эга бўлмоғ и, уни яхши билмоғ и ва текширилаётган фаолият мазмунини яхши тасвир қ ила олиши керак. Шуни хулоса қ илиб айтиш мумкинки, менежер ишидаги муваффақ ият унинг асосий вазифаларини бажариш кобилияти билан боғ лиқ .

Назорат учун саволлар.

1. Бошкарув вазифасининг умумий тавсифи.
2. Режалаштириш вазифалари.
3. Ташкилий вазифалари.
4. Мувофиқ лаштириш вазифалари.
5. Назорат вазифалари.

7 мавзу. БОШҚАРУВНИНГ АСОСИЙ Қ ОИДАЛАРИ ВА УСУЛЛАРИ.

Асосий қ оидалар халқ хўжалигига ва унинг бўғ инлари, яъни тармоқ лар, бирлашма ва корхоналарга рахбарлик услубини белгилаб беради. Мазкур қ оидалар иқ тисодни бошқ ариш механизмининг асосини ташкил этувчи турли усуллар, маълумот-номалар, низомлар ва меъёрлар ёрдамида амалга оширилади. Мустақ ил Ўзбекистонимизнинг ишлаб чиқ ариш сохаларига рахбарлик қ илиш бошқ арувчи юқ ори

ташкилотларнинг хамжихат харакатларини талаб қилади. Бунинг учун бошқарувни ташкил этиш усуллари ва шаклларининг ягона тизими яратиш зарур бўлади.

Хозир ишлаб чиқаришни илмий асосда бошқариш қоидасини амалга ошириш куйидаги шартларнинг бажарилишини талаб қилади:

а) ишлаб чикаришни бошқаришнинг илмий негизларини бутун чоралар билан ривожлантириш ва унинг турли муаммоларини ишлаб чикарувчи илмий-тадқиқот олийгохларини барпо килишни;

б) рахбарлик малакасига талабнинг кучайиб бораётганлигини хисобга олиб, бошқарув мехнати ходимларини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимини ислох қилиш;

в) ишлаб чиқаришни бошқаришнинг энг яхши ва илғор тажрибаларини умумлаштириш ва билиш.

Бошқарув усуллари ўзининг тавсифига кўра:

А) иқтисодий; Б) ташкилий маъмурий; В) ижтимоий рухий бўлиши мумкин.

Низо - бу рахбар, ишчи ва бошка ходимлар орасида муайян масалаларни хал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олма-ганлигини билдиради. Жамоа аъзолари орасидаги низоларнинг кўпчилиги ишлаб чикаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, рахбарларнинг иш жараёнларини ўзига бўйсунувчи жамоа аъзоларининг рухий холатларини хисобга олмаганлик, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади. Низолар қанчалик кўп бўлса, мехнат жамоаларида ижтимоий-рухий иқлим шунчалик ёмонлашади.

Жамоаларда соғлом рухий иқлим яратиш учун рахбар қуйидагиларга эътибор қилиши зарур: ҳар бир ишчи хизматчи ходимларнинг шахсий фазилатларини, ёшини, қобилиятини инобатга олишга, ишчилар ўртасидаги хамкорликни ва ўзаро ёрдамни бир-бири билан чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа маромини яратишга, иқтисодий мусобақани ташкил этишга, мехнат жамоаларида иш фаолиятининг пировард

натижалари учун хар бир ишчининг маъсулият сезиш туйғ усини мустахкамлашга, жамоа аъзоларининг юқ ори унумли мехнат қ илиши, унинг ижодий ғ айратини кучайтириш учун қ улай ижтимоий шароитларини яратишга.

Одамнинг инсон наслига мансублиги индивид тушунчаси билан ифодаланади. Индивид сифатида дунёга келган одам кейинчалик шахс сифатида шаклланади. Бинобарин, бу жараён тарихий хусусиятга эгадир.

Инсон шахснинг энг мухим томонларидан бири унинг индивидуаллигидир. Индивидуаллик деганда, шахс психологик хусусиятларининг бетакрор бирикмаси тушунилади. Унинг таркибига темперамент, эмоция, қ обилиятлар, феъл-атвор, ирода, хотира, хаёл ва бошқ алар киради. Кишилар темпераменти бўйича қ уйидаги фарқ ланади: сангвиниклар, холериклар, флегматиклар ва меланхоликлар.

Назорат учун саволлар.

1. Бошқарувнинг асосий коидаларини айтиб беринг.
2. Бошқарув усуллари.
3. Шахснинг психологик таърифини тушунтиринг.
4. Низо ва унинг келиб чиқиш ссабаблари.

8 мавзу. БОШҚ АРУВ УСЛУБИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ.

Бошқ арув услуби- бу иш услубларининг тўплами бўлиб, у ўзининг фаолиятида ушбу бошқ арув аппаратини қ ўллайди. Менежмент услуби – бу рахбарни шахсий сифатларининг тўплами, рахбарни қ ўл остидагилари билан ўзаро муносабати, рахбарнинг ўз фаолиятида ишлатадиган услуби ва йўллари, рахбарнинг ўзига бўйсунувчиларни амалда билишидир.

Бошқ арув услуби- бу ижтимоий таба қ а, чунки бу бошқ арувдаги мураккаб ижтимоий иқ тисодий ишлаб чиқ ариш,

ижтимоий технологик муносабатларини ишлаб чиқариш жараёнида амалга ошириш шаклининг намоён бўлишидир. Бу жихатдан услубнинг таъсирига сезиларли даражада бошқарув аппаратининг самарали бўлиши боғлиқдир.

Йўл- бу ўзига яраша объектив табақа, яъни фаолиятни амалга ошириш, ташкил қилиш учун танлаб олинадиган усул ёки бир неча усуллардир.

Бошқарув амалиётида турли рахбарлар билан учрашиш мумкин, уларга турли бошқарув усул ва услублари тавсифлидир. Шунинг учун ижтимоий психологияда асосий рахбарлар уч хил бўлиши мумкин: автократик, демократик ва либерал.

Автократия - якка хокимлик тушунчасини билдиради, яъни хукмронликни ушлаб турувчи ва амалга оширувчи биргина одам. Унга қуйидаги усул хусусиятлидир: якка хокимлик билан қарор қабул қилиш, маъмуриятчилик, қўл остидаги ишга доим эралашиб туриш. Автократ рахбар бошқариш гурухнинг марказида ва фаолиятида туради. Барча ҳукмронлик унинг қўлида бўлиши керак ва барча катта, кичик муаммоларни қўл остидагилар билан кам гап, талабчан, баъзида қўрқитиш усули билан якка хал қилади. Қўл остидагилари ўта пассив. Агар қўл остидигиларни фикрини эшитишга тўғри келса, у буни ўз обрўйига путур етказиш деб тушунади. Автократ рахбар қўл остидагилар билан совуқ муомалада бўлади, ўзини яхши кўради. Қабулига кирувчилар учун қўшимча расмиятчиликлар кўрсатади. Автократ рахбар камдан кам кулади, унинг кўриниши доим иш билан банд бўлганини акс эттиради. Унинг асосий белгиси шундаки, кам билимли бўлса хам, итоаткор ишчилар ёқади. Автократ рахбарнинг салбий сифати тўғрисида маълумот беради. Чунки унда ташкилотчилик қобилияти, бошқарувнинг умумий маданияти касб тайёргарлиги етишмайди.

Демократик сўзи юнонча “демос” сўзидан келиб чиқкан бўлиб, “халқ” маъносини билдиради. Демак, демократия халқ хокимлиги, демократик халқ эса, одамлар манфаатини акс эттиради. Агар демократик услуб хақида гап кетса, унда “рахбар-

бўйсунувчи" нинг ўзаро муносабати, ўзаро хурмат, ишониш асосида кўрилади, бу эса халқ фикри билан хисоблашиш демакдир.

Либерал сўзи рахмдил, сахий, олийжаноб деган маънога эга, бу услубнинг хусусияти шундаки, рахбар ўзини рахбарлик холатини намойиш этмайди, аксинча, у бундан уялади ва ходисаларнинг ўзи тараққий топишига шароит яратиб бериб, уларга аралашмайди. Қўл остидагиларига хурмат билан мурожаат қилади ва "жуда илтимос қиламан" деган сўзни тез тез ишлатади. Қўл остидагилар фикрини сабр билан тинглайди, улар таклифидан фойдали фикрларни излайди ва уларни хаётга тадбиқ қилишга харакат қилади. Ўзининг сиполиги ёки уятчанлиги учун "биринчи қаторлардан" қочади, афиша ошкоралигини ёқтирмайди. Аммо бу ижобий томонлар тобеъларга ёқади ва улар унинг бу хислатларини ўзларига сингдирадилар.

Учта бошқарув услубига бахо бера туриб, асосан демократик усулга устуворлик берилади, чунки хозирги вақтда мохиятли вазифа бизнинг жамият ва ишлаб чиқариш муносабатларимизни демократлаштириш, яъни бошқарув тизимини демократлаштиришдир.

Бошқарувнинг бюрократик услуби, бу шундай бошқаруви, унда шакллар мохият устидан устиворлик қилади.

Бюрократ - рахбар расмий қоғозларини ёзишни ва қуйидаги турдаги кўрсатмаларни беришни ёқтиради «тубдан яхшилашга эришиш», «тасирчан чоралар кўриш», «ишлаб чиқариш ва кўрсатиш», «огохлантириш», «намунали тартиб ўрнатиш» ва хоказолар. Бу каби «чақириқлар» реал ташкилий иш билан тасдиқланмаган, бусиз уларнинг бажарилиши амримахолдир. Агар қўл остидагилар фаолиятида камчиликлар сезилса, шу жойнинг ўзида сабабини аниқлаш ва бартараф этишга уриниш ўрнига уларни ишдан озод этиш тозалаш учун фармон яратилади. Бу каби иш юритиш усулида кутилган натижага эришиб бўлмаслига хаммага аёндир.

Шундай қилиб, иш ўрнига фақат кўриниш, рахбар

томонидан маъмуриятчилик ўринлидир. Бюрократик услуб “тирик ишни ўлдиришдир”.

Назорат учун саволлар.

1.Бошқарув услуби шаклланишининг тушунчаси ва хусусияти.
2.Бошқарув услубларининг туркумланиши.
3.Бошкарувнинг бюрократик услуби.
4. Бозор муносабатлари шароитида бошқарув услубининг шаклланиши.

9 мавзу. САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ.

Ишлаб чиқаришни бошқариш менежмент назариясининг асосий тушунчаларидан хисобланади. Энг аввал менежмент назарияси ишлаб чиқаришнинг бошқарувини асосий мақсадига эришишга имкон яратиш зарур. Менежмент назариясининг масалаларини ечиш имконияти хамма вақт хам ишлаб чиқариш кучлари савиясига эришган ишлаб чиқариш шароити, хақиқий ижтимоий-иктисодий ва ишлаб чиқариш шароитлари билан, яъни ишлаб чикариш воситалари ва уларнинг харакатга келтирадиган одамлар мажмуаси билан мувофиқлаштирилган бўлиши керак. Фақат ишлаб чикариш кучларида, энг аввало одамлар ушбу масалани амалга оширувчи асосий восита хисобланадилар. Масалани тўғри қўйиш ва уларни аниқ белгилаш менежментни такомиллаштириш, тараққиёт топтириш, ишга солиш, жорий қилиш ва самарали ишлаб чиқариш омиллари хисобланади.

Менежмент назарияси олдидаги асосий масала замонавий билимлар мажмуасини ижодий ишлатишга имкон яратади. Бу билимлар иқтисодий муносабатлар бирлашмаси хисобланади, уларнинг рахбар ва иш бажарувчилар орасидаги хохиш, ишлаб чиқаришни бажариш муаммоларини ечиш жараёнида бунёд бўлади. Принцип - деганда хозирги холатда

менежмент назариясининг асосий бирламчи қоида-лари тушунилади. Уларнинг рўйхатига асосан қуйида-гилар киради: тарихийлик (историзм), тўпламлилик, амалиёт ва тажрибалар билан боғлиқлик. Хар бир кўрсатилган принциплар ўзининг аниқ асосига эга.

Менежмент назариясининг тараққиёти ва шаклланишининг илмий пойдевори ва назарий негизи бўлиб иқтисод назарияси хисобланади. У ўзининг предмети деб, жамиятда ишлаб чиқаришни, яъни иқтисодий муносабатлар деб билади, улар моддий бойликни ишлаб чиқариш жараёнида объектив равишда бунёд бўлади.

Ўзбекистоннинг хуқуқий фани хозирча менежмент билан кам боғланган ва ишлаб чиқаришни бошқарувини самарадорлигини ошириш масалаларига қониқарсиз диққат-эътибор бериб келинган. Масалан, илмий изланишларда хўжалик шартномаси билан боғлиқ масалалар анча юзаки кўриб чиқилган. Бу эса бирламчи хом ашё, материаллар, ярим фабрикатлар, бутловчи махсулотлар, хамда тайёр махсулот сотилиши меъёрий-техник хужжатларга асосан амалга оширишни бирдан бир воситасидир.

Менежментнинг асосий элементи бўлиб, одамларнинг меҳнат фаолияти хисобланади. Фақат бирлашмадаги мехнат қатнашчилари орқали ишлаб чиқаришни барча босқичларида, ушбу жараённинг бошқа элементларининг бошқаруви амалга оширилади. Одамлар кўрсатган фаолият турлари менежмент шароитида зарурий, англанган, фаол, узлуксиз жамоа мехнати хисобланади. У сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, илмий-техник, ташкилий-техник томонларига эга ва объектив иктисодий қонунларини онгли равишда ишлатилишига ва бошқарув объектига хос қонуниятларга эга, мақсадга буллаштирилган маълум технология асосида амалга ошувчи тадбирлар бирлашасига асосланган-дир.

Менежмент тизими керакли миқдорда қуйидаги хусусиятларга (белгиларга) эга бўлмоғи керак: бошқарув объектларига хос иқтисодий қонунларга, ўзига хос

қ онуниятларга, уларнинг онгли равишда ишлатилишига хамда ишлаб чиқ ариш махсулотларини мақ садли равишда ишлатилишига, тайёрланишига, шаклланишига асосланмоғ и лозим.

Менежмент бу бошқ аришнинг объекти ва субъектидир. Унинг объекти - ишлаб чиқ ариш жараёнини элементлари, субъекти эса, ишлаб чиқ аришнинг барча савиясидаги - бошқ арув вазифасига эга турли идора, буғин, буғинчиларнинг бирлашмаси ташкил қ илади. Менежменнинг объекти ва субъектини асосий элементлари – булар ишлаб чикариш бошқ арувчида иштирок этишига ўзаро боғ лиқ бўлган турли бўлинма ва хизмат идораларининг мехнат жамоаларидир.

Замонавий менежментга тизимли ёндашув барча зарурий масалаларни ечимини хар қ андай участкаларда ва мажбурий тартибга солинишини кўзлайди, бунда агросаноат мажмуасини тўлалигича бошқ арув тизим билан ўзаро келишганини ва яқ ин алоқ аларда эканлигини таъминлашга хисобга олиниши зарур.

Назорат учун саволлар.

1.Ташкил этиш назарияси.

2.Ташкил этиш назарияси ва уни саноат корхоналари тизимида ишлатиш хусусиятлари.

3. Ишлаб чиқ аришда бошқ арувга тизимли ёндашув.

10-Мавзу. РАХБАР ШАХС ХУСУСИЯТИНИНГ АСОСЧИСИ.

Ишлаб чиқаришда ташкилотчининг асосий иши одамлар билан ишлашдан иборатдир. Ташкилотчи жамоа олдига қўйилган мақсадни, режани, топшириқни, буюртмани сон ва сифат кўрсатгичлар бўйича бажариши учун ишловчиларнинг билимидан, касбидан максадга мувофиқ фойдаланиши ва уларни бир оқимга йўналтира олиш қобилиятига эга бўлиши

керак.

«Ёмон корхона ёки завод йўқ, лекин ёмон рахбарлар бор». Бу ибора шуни билдирадики, ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, мехнатсевар, талабчан, билимдон рахбар қўйилса, у корхона тезда яхши корхоналар сафига қўшилади. Агар яхши ишлаб турган корхонага тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст рахбар келиб колса, аксинча, у корхона аста секин ёмон ишлайдиган корхонага яйланади. Бундан шундай хулоса чиқариш керакки, ишлаб чиқаришда рахбарнинг ташкилотчилик қобилияти режаларни ва бошқа масалаларни ўз вақтида ечишда катта аҳамиятга эгадир.

Рахбарликнинг куйидаги турлари мавжуд: автократлик ёки авторитарлик тури. Бу турдаги рахбар ўз қўл остидагиларнинг фаолияти учун жавобгарликни ўз зиммасига тўлиқ олади. Хамма мавжуд ахборотларини узи орқали ўтказишга харакат қилади. Жамоа аъзолари бевосита мулоқатда бўлишини чегаралаб қўяди. Ўзининг ноурин харакатларини танқид қилинишига чида олмайди.

Анархик тури. Бунда рахбар фаоллик кўрсатмайди, у фақат шахсан ахборот манбаи бўлиб хизмат қилади ёки уни ўзи йиғади, ишлаб чикариш масалаларини мухокама килиш расмий характерга эга булади, ишда ўзини-ўзи танқид қилиши бўлмайди.

Демократик рахбарлик тури. Бундай рахбарлик турида рахбар ўз фаолиятини ўзининг гурухидаги жамоа аъзоларига таянган холда олиб боради. Фаолият учун жавобгарлик буйсунувчилар орасида тақсимланади. Жамоа аъзоларининг бир-бири билан бевосита муносабатларини рағбатлантириш билан биргаликда рахбар тобеларнинг билдирган фикрига қулок солади, илгариларни ва бошка ходимларни мукофотлайди.

Моддий ишлаб чиқариш сохасида бошкарув мехнати мухандислик мехнати билан узвий боғлиқдир. Бошкарув вазифасини бажаришда рахбар билан биргаликда мутахассислар, техник ижрочилар иштирок этади. Хар кайси бошкарув вазифасини бажарадиган ходим корхонанинг барча

жамоалари фаолият натижаларига бевосита таъсир кўрсатади.

Бошкарувчи сифатида рахбар ўз қўл остидагиларига хукукий мезонларга риоя килган холда маъмурий усулда таъсир курсатишдан фойдаланади.

Рахбар тарбиявий ишларни амалга оширганда унинг педагогик фаолияти намоён бўлади.

Рахбарнинг фаолияти бу рахбарлик вазифасини амалга ошириш асосида ишлаб чиқариш ва мехнат жамоаларига максадли рахбарлик қилишдан иборат бўлиб, давлат, мехнат жамоаларини ва ишчи шахсни ягона мақсадга эришишни йўналтиришни таъминлашдир. Рахбарликнинг умумий вазифалари режалаштириш, уюштириш, тартибга солиш, назорат ва хисоб китоб килишдир.

Бошкарув услуби - бу бошкарув жараёнида келиб чикадиган муаммоларни хал қилиш усуллари, йўллари мажмуасидир.

Рахбарнинг иш услуби унинг жамоадаги, турмушдаги шахсий ўрни, хулқ-атвори, маълум даражадаги жамоадаги психологик шароитга таъсир кўрсатади.

Рахбарнинг шахсий иш услуби бошқарув жараёнида у ёки бу масалаларни хал қилишда унинг ёндашишини ифодалайди. Иш услуби одамнинг шахсий иш хислати, унинг характери билан боғлиқ бўлади.

Назорат учун саволлар.

1. Раҳбар мехнат жамоаларининг ташкилотчиси ва тарбиячиси.
2. Раҳбарликнинг кандай турлари мавжуд?
3. Раҳбар мехнатининг характери ва мазмунини тавсифлаб беринг.
4. Раҳбарнинг бошқарув услуби.

11 мавзу. БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ АХБОРОТ БИЛАН ТАЪМИНЛАШ.

Хозирги замон тараққиётида ахборотлар ва улар билан таъминлаш катта ахамиятга эга бўлиб қолаяпти.

Корхона, фирмаларнинг фаолиятидаги ахборотларни юқори бошқарув поғоналарига ўтказиш ва унинг ташкилий тизими орасидаги маълумотлар айланиб юриши хозирги замон техникаси ёрдамида амалга оширилади. Бозор жараёнини истиқболини аниқлашда ахборотларнинг тутган ўрни алохида ахамиятга эгадир.

Ахборотлар мазмуни бошқарув қарорларини қабул қиладиган бошқарув поғоналарининг эхтиёжлари асосида аниқланади. Ахборотларга қуйидаги аниқ талаблар қўйилади, қисқа, аниқ шаклга эга бўлишлик, ўз вақтида келиб тушиши, аниқ бошқарувчиларнинг талабини қонди-радиган, аниқ ва ишончли, бирламчи маълумотлардан танлаб олиш, уларни мунтазам равишда йиғиб бориш оптимал даражада системалаштириш.

Бошқарув ахборотлар тизими бирин-кетин ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш учун техник воситалар ёрдамида ахборотларни йиғиш, тўплаш, қайта ишлаш ва уларни қайта ишлаш учун аналитик усуллар, математик статистика ва истиқболларни аниқлаш усулларни қўллаш билан бирга олиб боришга мўлжалланган.

Бошқарув тизимини ахборот билан таъминлаш – хамма таъминловчи вазифалар ичида энг мухим ахамиятга эга бўлган вазифалардан хисобланади, чунки бошқарув тизминининг самарадорлиги ахборотлар таъминоти ўзининг ривожида коммуникация тушунчасига таъллуқлидир.

Коммуникация- бу ахборотлар алмашинуви бўлиб, унинг асосида рахбар ўзига керакли бўлган ахборотларни олиб қарор қабул қилгач, уларни ижрочи ёки бўлмаса, ишлаб чиқарувчиларга йўналтиради. Коммуникация мураккаб жараён бўлиб ўзаро боғлиқ элементлардан иборат. Рахбар ўзининг 50-90 % вақтини шу коммуникация ишларига сарфлайди.

Ахборотлар оқими – ахборотлар манбаидан истеъмолчигача бўлган бирор максадни кўзлаган харакатдир. Ахборотларни оқилона ташкил этишдан мақсад уларни қайтарилиши олдини

олиш, йўлини қисқартириш ва органлари ўртасида улар оқилона алмашинувига эришишдан иборат. Ахборот оқими, ахборотлар манбаи ва истеъмолчиларни мавжудлиги регламент яъни манбадан истеъмолчигача бориш хажми билан характерланади.

Интеграллаштирилган компьютер тармоқ сеть бутун ишлаб чиқариш тизимида унификациялаштирилган ахборотлар оқими тизимини яратишга, яъни режа асосида илмий тадқиқотлар ва ишлаб чиқариш, фирмаларнинг хўжалик фаолиятларини бирга олиб боришни таъминлашга асос солади.

Ишлаб чикариш жараёнида ЭХМ назорат қилиш ишларида қўлланилади. Назорат участкаларига урнатилган ЭХМ йиғувга келган булинмалар ва деталларни (оғирлигини ўлчаш, размерларини) стандартлар асосида назорат қилади. Хозир ЭХМ автомат равишда товишдан олган ахборотларни машинисткасиз коғозга тушириб беради. Бундай ЭХМларни "IBM интерестет электроникс", «Treshhold texnolodgi», «perefoniks» фирмалари томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, ахборотларни киргазишда кетадиган вақтни 60-70% га камайтиради.

Назорат учун саволлар.

1.Ахборотлар, уларнинг мазмуни ва уларга қўйиладиган талаблар.

2.Фирмадаги ахборотлар тизимининг ахамияти.

3.Бошкарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш.

4.Ахборотлар билан таъминланишнинг моддий-техник базаси.

12 мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИ

Умумун кадр деганда турли сохадаги фан ва техника мутахасислари, шу жумладан, бажараётган иши махсус касб тайёргарлигини талаб қиладиган малакали ишчилар тушунилади. Малакали ишчилар – бу сохадаги ўрта махсус ўқув юртлари, хунар-техника уқув юртлари махсус коллежларни

битирган ёшлардир.

Бошқарув кадрлари деганда, касб фаолияти тўла ишлаб чиқариш бошқарув вазифасини бажариш билан боғлиқ хизматчилар тушунилади. Хозирги вақтда, бозор иқтисоди шароитида кадрлар ахамияти алохида ортиб кўрсатилмоқда. Бу биринчи навбатда, бошқарувни демократизациялаш билан боғлиқ бўлса, бошқа томондан турли ташкилий хуқуқий бошқарув шаклига ўтиш билан янги турдаги рахбар мутахассисни тарбиялаш билан, омили ахамиятини ошиши билан ва нихоят мехнат-кашларни ижтимоий талабини тушуниб етиш билан боғлиқдир.

Кадрлар билан бўладиган ишни самарадорлигини ошириш мақсадида тизимли ёндашувга асосланмоғи керак. Кадрлар иши тизимини бошқарув ходимлари билан бўладиган ишни шакли, усули йўналиши ва ўлчовларининг бирлашмаси ташкил қилади. Кадрлар билан бўладиган иш, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, бир жойдан иккинчисига ўтказиш ва уларни юқори лавозимларга кўтариш, ишларини режалаштиришни ташкил қилиш ва рахбарлик қилиш ишларини ўз ичига олади. Кадрлар иши тизимида бошқарув объекти бўлиб ишга тайинловчилар, янги бошқарув хизматчилари, халқ хўжалигидаги бошқарув хизматчилари, халқ хўжалигидаги бошқарув вазифасини бажарувчи одамлар хисобланадилар.

Кадрларни бахолашнинг алохида тури-бу кадрларни аттестациядан ўтказишдир.

Аттестацияни асосий мақсади-хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойиқ деб топилса унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини қидириш керак бўлади.

Хар қандай аттестация (унинг хар қандай шакли) ўз ичига қуйидаги ўлчаш усулларини олади.

1. Аттестация ўтувчи қандай иш бажаради.
2. Ўтган даврдаги ишининг сифати.
3. Ишга муносабати.
4. Мехнат интизомига риоя қилиш.

5. Жамоа фаолияти натижасига хизматчининг қўшган улуши.

Кадрлар ишида кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш марказий масала хисобланади.

Кадрларни жой жойига қўйиш-бу бошқарув аппаратидаги мавжуд кадрларни унинг ичида тақсимлашдир. Табиийки имкони борича кадрларни тўғри тақсимлаш зарур.

Кадрлар ишининг марказий масаласи уни такомиллаштиришдир. Кадрлар ишини бозор иқтисоди шароитида такомиллаштириш муаммосини асосий йўналишларини кўриб чиқайлик:

Биринчи йўналиш. Кадрлар сиёсатини тубдан такомиллаштириш йўли бу бошқарув аппаратини сонини қисқартиришдан иборатдир. Иккинчи йўналиш. Бу янги турдаги бошқарув хизматчисини янги турдаги иқтисодий фикр юритувчиларини тайёрлаш. Бозор муносабатларини шакилланишида ишбилармон одамларнинг (рахбарларнинг, ташкилотчиларнинг, мутахассисларнинг) қуйидаги сифатлари: жумладан, тадбиркорлик, маркетинг, янги менежмент, кичик бизнесни бошқариш ва хаказолар биринчи даражали рольни ўйнайди. Учинчи йўналиш – кадрлар резерви билан ишлашда янги услубларни тараққий топтириш. Рахбарлик вазифаларга сайловлар ўтказиш орқали тайёрлаш. Тўртинчи йўналиш – бу рахбарларни иқтисодий рахбар-лантириш. Бу йўналишнинг мохияти бошқарув кадрларни шундай иқтисодий дастакларини, янги яхши хаётий шароитларни яратиш (уй жой бериш, юқори маош тайинлаш ва хаказо) натижасида тўғри танлашдан иборатдир. Бешинчи йўналиш – бу бошқарув амалиётга мехнатини илм асосида ташкил қилишни жорий қилиш турли фан мутахасисликларни, турли тармоқ илмий ходимларини рахбарларни ўқитиш моделини самарасини жалб қилишдан иборатдир. Олтинчи йўналиш – бу бошқарув ходимларни мехнатини компъютерлаштириш. Бу дегани хизматчиларни бир хилдаги такрорланувчи катта ақлий иш талаб қилмайдиган харакат ва опперациялардан озод этишдир. Шунга мувофиқ

инсон ҳам шунинг ҳисобига ижодий мехнат қилиш имкониятига эга бўлади.

Назорат учун саволлар.

1. **Бошқарув тизимидаги кадрлар ва уларнинг туркумланишини тушунтириб беринг.**
2. **Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини бахолаш.**
3. **Кадрларни танлаш, жой- жойига қўйиш ва тайёрлашни айтиб беринг.**

Адабиётлар.

1. Каримов И.А. Буюк мақсад йўлидан оғишмайлик. – Т.: Ўзбекистон. 1993.

2. Каримов И.А. Ўзбекистонда иштисодий ислохотларни чуўурлаштириш йўлида– Т.: Ўзбекистон. 1995.

3. Каримов И.А Прогресс дехканского хозяйства путь к изобилию – Т.: Ўзбекистон. 1994.

4. Ўлмасов А. Тухлиев Н. Бозор иқтисодиёти. Тошкент. Қомуслар бош тахририяти 1991.

5. Тошниёзов ва бошқалар. Корхоналарда бошқарув фаолиятининг асослари. – Т.: Ўзбекистон. 1995.

6. Галупков Е.П. Какое принять решение. Москва Экономика 1990.

7. Фатхуддинов Р.А. Производственный менеджмент. Москва. ЮНИТИ 1997.
8. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. – Т.: Ўзбекистон. 1998.
9. Ўзбекистон қишлоқ хўжалигида ислохотларни чуқурлаштиришга оид қоида, хукумат қарорлари ва меёрий хужжатлар тўплами. Тошкент 1996.
10. Ўлмасов А. «Иқтисодиёт асослари» Тошкент «Мехнат» 1991
11. Основы рыночной экономики Москва. 1992.
12. Зигетр В., Лот Л. «Руководить без конфликтов» Москва Экономика 1990.
13. Мартынов С.Д «Профессионалы в управлении»
14. Липсич ИВ. Секреты умелого руководителя. Экономика 1991.
15. Фатхуддинов Р.А Производственный менеджмент. Москва. ЮНИТИ 1997.
16. Томбовцев В.А Формальное и неформальное в управление экономикой. Москва «Наука»
17. Козлов Ю.М., Фралов Е.С. «Научная организация управления и права» Москва Издательство университета 1968
18. Зигерий В, Лонг Л. Руководитель без конфликтов. Москва Экономика 1990
19. Экономика и автоматизация. Москва Экономика 1989
20. Основы информатики и вычислительной техника. Москва 1994
21. Шарифхужаев М., Абдуллаев Я. "Менежмент" Ўқитувчи, 2002.
22. Туляганова Д.С. Менежмент фанидан практикум.- Т.: Нашриёт. 2004.
23. Фатхутдинов Р.А. «Система менеджмента". Ўқ ув-услубий қ ўлланма. -М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2001.
24. Расулов М. Бозорни ижтимоий тартиблаштириш. Ўқ ув қ ўлланма. Т.:ТДИУ. 2003.
25. Гуломов С.С. Тадбиркорлик ва кичик бизнес. Т.ТошДАУ, 1998.
26. Бедринцев А. Пути расширения участия субъектов малого и среднего бизнеса Узбекистана во внешнеэкономической деятельности страны в условиях глобализации мирохозяйственных связей. Экономика и класс собственников.№1, 2002.

27. www.sms web.ork
28. www.Strategy club.com
29. www.Smjins.com
30. www.Csucriso.adu/mjmt/statedy
31. www.bearingpoint/uz Экономика Узбекистана. 2003-2004.
32. www.pca.uz Экономическое обозрение. 2003-2004.

МУНДАРИЖА

1 мавзу. Тизимлар тўғрисида умумий назария 3
2 мавзу. Бозор иқтисодида бошқариш асослари, принциплари, қонун ва қонуниятлари 5
3 мавзу. Бошқарув жараёни технологиясини ишлаб чиқиш асослари 6
4 мавзу. Ишлаб чиқариш жараёнлари ва уларни ташкил этиш асослари 8
5 мавзу. Корхона (бирлашмалар)нинг бошқарувини ташкил қилиш ва уларнинг таркиби 9
6 мавзу. Бошқарув вазифалари 11
7 мавзу. Бошқарувнинг асосий қоидалари ва усуллари..... 13
8 мавзу . Бошқарув услубининг шаклланиш 15
9 мавзу. Саноат корхоналарида ишлаб чиқариш менежменти 17
10 мавзу. Раҳбар шахс хусусиятининг асосчиси 19
11 мавзу. Бошқарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш 21
12 мавзу. Ходимлар бошқаруви 22
Адабиётлар 25

Муҳаррир: М.М.Ботирбекова