

ЎЗБЕКИСТОН RESPUBLIKASI
OLIY VA O`RTA MAXSUS TA`LIM VAZIRLIGI

Namangan muhandislik-texnologiya instituti

«Marketing» kafedrası

«Menejment» fanidan

МАЪРУЗА МАТНИ

Namangan-2013

Ushbu ma`ruza matni 5230300 – «Marketing», 5230100 – «Iqtisodiyot» ta`lim yo`nalishlari talabalari uchun mo`ljallangan.

Tayyorladi: dots. O.S.Kazakov
dots. B.Dedajanov

Taqrizchilar: i.f.n., dots. L. Ubaydullaev NamMTI «Marketing»
kafedrasi dotsenti
i.f.n., dots. R.Ismatov NamMPI «Menejment»
kafedrasi dotsenti

Ushbu ma`ruza matni «Marketing» kafedrasining 2013 yil 28 avgustdagi 1-sonli yig'ilishida muxokama qilingan va foydalanish uchun tavsiya etilgan.

Ma`ruza matni Namangan muxandislik-texnologiya instituti Ilmiy-uslubiy kengashi tomonidan (Bayonnoma № 1 «29» avgust 2013 yil) nashrga tavsiya qilingan.

1-MAVZU: Kirish. Menejment mustaqil fan.

Reja:

1. Menejment va menejer-boshqaruv sub`ekti sifatida.
2. Biznes va menejment.
3. Menejment turlari va tiplari.
4. Fanning asosiy maqsadi.
5. Menejment fani foydalanadigan usullar.
6. Boshqaruv usullari to`g`risida tushuncha.

Tayanch iboralari: Menejment, bozor iqtisodiyoti, menejer, boshqaruv, boshqaruv sub`ekti, boshqaruv jarayoni, menejment fanining maqsadi, boshqaruv usullari.

1. Menejment va menejer-boshqaruv sub`ekti sifatida.

Mamlakat iqtisodiyotining rivojlanishi uning tarmoq va soxalarining rivojlanishiga bog`liq bo`lib, ularning samaradorligi menejment faoliyatiga bog`liq bo`ladi. Menejment nazariy jixatdan nisbatan yangi bo`lgani bilan, amaliy jixatdan uning ildizlari qadim-qadimlarga ketadi. Misr exromlari, Samarqand va Buxoro minorolari, tarixiy obidalar, Temur bog`lari, turli davrlarda bo`lib o`tgan urushlar barchasi boshqaruvning natijasidir. Boshqaruv orqali bu ishlar amalga oshiriladi. Ko`pchilik birgalikda faoliyat ko`rsatar ekan, ularning faoliyati boshqaruvga muxtojdir. Ulardagi odamlarning, bo`limlarning xarakatlarini bir-biriga muvofiqlashtirish boshqaruv jarayoni natijasida amalga oshadi. Boshqaruvsiz xech qanday faoliyat amalga oshmaydi.

XX-asrga kelib «Menejment» mustaqil bilimlar soxasiga aylandi. Menejmentning o`z o`rganadigan predmeti, o`ziga xos muammolari va ularni yechishga bo`lgan yo`nalishlari mavjuddir. Menejment fan sifatida boshqaruv mexnatining tabiatini tushuntirishga xarakat qiladi, o`z kuchini safarbar qiladi. Menejment sabab va oqibatlar o`rtasidagi bog`liqlikni o`rnatish, odamlarning birgalikdagi faoliyati samarali va foydali bo`lishining shartlari va omillarini o`rganadi. Menejmentning fan sifatida aniqlashda boshqaruv tug`risida tartibga solingan bilimlarning muhimligini ta`kidlash lozim. Ular vositasida korxona va tashkilotlar maqsadlariga erishiladi, joriy ishlarni o`z vaqtida va sifatli tarzda bajarilishini ta`minlanadi, xarakat va xodisalarning rivoji istiqbollari belgilanadi, shu bilan birgalikda tashkilot taktikasi va strategiyasi, maqsad va vazifalarni qo`yishda, boshqaruv amaliyotini amalga oshirishda tayanch vazifasini o`taydi. Shu sababli, boshqaruv fani o`z nazariyasini yaratdi. Boshqaruv nazariyasining asosiy mazmunini qonun va qonuniyatlar, qoidalar, funktsiyalar, boshqaruv jarayonidagi odamlarning maqsadga muvofiq faoliyatlarining usul va vositalari tashkil etadi.

Menejment boshqaruvda band bo`lgan odamlar va ular faoliyati bilan chambarchas aloqadadir. Bu soxadagi mexnat boshqaruv mexnati deb ataladi. Boshqa mexnat turlariga qaraganda bu mexnat o`ziga xos xususiyatlarga egadir. Boshqaruv mexnati bilan shug`ullanayotganlar ijodiy xarakterdagi aqliy mexnat bilan band bo`ladilar. Bunda ular maqsadlarini qo`yish, ularga erishish usul va vositalarini qidirib topish va foydalanish, xamkorlikdagi faoliyatni tashkil etish ishlarini amalga oshiradilar. Ulardagi mexnat buyumlari xam o`ziga xos bo`ladi. Boshqaruvda mexnat buyumi - ma`lumotlar, xabarlaridir. Bu ma`lumotlarni qayta ishlab, boshqaruvchilar boshqaruv ob`ektini o`zgartirish to`g`risida qarorlarni qabul qiladilar. Bunday qarorlarni qabul qilishda, ular boshqaruvda mexnat quollaridan foydalanadilar, ushbu quollar vositasida ular mexnat buyumlari bo`lgan informatsiyaga ta`sir ko`rsatadilar. Boshqaruvda mexnat quollariga yozish, chizish, xisoblash vositalari, komp`yuterlar, telefon, teleks, faks, internet tarmog`i, radio, televideniya, uyali aloqa vositalari va xokazolar kiradi. Boshqaruvchilarning mexnati, faoliyati natijasi o`z oldilariga qo`yilgan maqsadlarga erishish orqali baxolanadi. Boshqaruvchilar, menejerlar bunday nozik ishlarni bajarganliklari sababli ularning malakaviy darajasiga katta talablar qo`yiladi. Xozirgi zamon menejerlari ana shu talablarga javob beradigan bo`lishlari lozim.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarda boshqaruv faoliyatining axamiyati yanada ortib ketdi. Menejment - bozor iqtisodiyoti sharoitida mavjud iqtisodiy resurslardan samarali tarzda foydalangan xolda qo`yilgan maqsadlarga erishishni ta`minlaydigan mustaqil faoliyat turidir. Uni amalga oshirishda menejmentning iqtisodiy mexanizmining usullari, funktsiyalari va tamoyillaridan foydalaniladi.

Bozor sharoitida boshqarish - menejment quyidagilarni anglatadi:

1. Tashkilot faoliyatini bozor talabi va extiyojlariga yo`naltirilganligiga, aniq iste`molchilar xoxishlarini inobatga olish va talab yuqori bo`lgan maxsulot turini ishlab chiqarishni tashkil etish.

2. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, kam xarajatlar bilan eng yaxshi natijalarga erishishga muntazam xarakat qilish.

3. Korxona, tashkilot faoliyatining yakuniy natijalari uchun mas'ul bo'lgan shaxslarga qaror qabul qilish, erkinligini beruvchi xo'jalik mustaqilligiga ega bo'lish.

4. Bozordagi xolatga mos ravishda maqsadlar va dasturlarni muntazam ravishda moslashtirib borish.

5. Asoslangan va aniq qarorlar qabul qilishda komp'yuter texnikasidan foydalangan holda zamonaviy axborot asoslaridan hamda manbalaridan foydalanish.

Biz buyuk o'zgarishlar davrida yashayapmiz. Jamiyatimiz qayta qurish deb nomlangan murakkab, qiyin bir davrni boshidan kechirmoqda. Ijtimoiy-siyosiy hayotda bu totalitarizmdan demokratiyaga, iqtisodda ma'muriy buyruqbozlik tizimsidan bozorga, aloxida kishilar hayotida uni xo'jalik faoliyatining mustaqil sub'ektiga aylanishini bildiradi. Jamiyatdagi, iqtisoddagi va bugungi hayotimizdagi bu o'zgarishlar bizni o'zgarishimizni taqozo etmoqda.

Bunday sharoitda jamiyatning xar bir a'zosi yangi bilimlar va undan hayotda foydalanishi zarur. Bu bilimlar ichida menejment muxim o'rin egallaydi. hozirgi kunda bu so'z ko'pchilikka yaxshi tanish bo'lib qoladi. Menejment – inglizcha so'z bo'lib boshqaruv ma'nosini anglatadi.

Menejment – bu oldingizga qo'yilgan maqsadlarga erishishdir. Asrimizning 60-yillarida menejment amerikacha boshqaruv deb tushunilgan, keyinchalik «ilmiy boshqaruv» deb yuritilgan. AKShda hozirgi zamon boshqaruvi asr boshida vujudga kelgan deb xisoblanadi va F.Teylor nomi bilan boshlanadi. F.Teylor «boshqaruv aniq qonun va qoidalariga tayanadigan haqiqiy ilmdir» degan edi.

«Menejment» so'zi ingliz tilining Oksford lug'atida 2 ta ma'noga ega:

1. Boshqaruv xokimiyati va san'ati;
2. Tashkilot resurslarini boshqaruv bo'yicha aloxida ko'nikmalar va moxirlik.

Jamiyatning xar bir a'zosi yangi bilimlarni egallashi va undan hayotda foydalanishni bilishi zarur. Bu bilimlar ichida menejment muxim o'rinni egallaydi.

Menejment-bu oldingizga quyilgan maqsadlarga erishishdir.

Menejment-bu boshqarishdir, turli tashkilotlardagi kishilar faoliyatini boshqarish.

Xar qanday soxada ish yuritishning asosiy elementi menejmentdir. Korxona boshqarayotgan kishiga korxona faoliyati xar tomonlama bog'liqdir. Korxonani boshqaruvchilar tarkibini xar tomonlama chuqur taxlil qilgan holda ko'rib chiqish zarurdir. Korxona ishini tashkil qilish va boshqarishda ana shu raxbarlar qobiliyatiga yarasha biznes-reja to'ziladi va uni amalga oshiriladi. Ishni amalga oshirishda menejment eng muxim omildir. Agar raxbarga yetarli darajada maslaxat, tajriba va bilim bo'lmasa, qiyinchilik bilan topilgan mablag'ni tezda yo'qotish mumkin.

Korxona ishini yuritishda quyidagi to'rt xolatga e'tibor berish zarur:

1. Xar bir raxbar xodim to'g'risida aniq ma'lumotga ega bo'lish.
2. Barcha asosiy raxbarlar tajribasini yangi o'zgarishlarga moslashtirish imkon.
3. Raxbar xodimlarning xizmat majburiyatlar, ish xaqdari va boshqa rag'batlari.
4. Zarur bo'lgan xollarda menejment bo'yicha chetdan qanday yordam olishingiz mumkinligi.

2. Biznes va menejment.

Biznesni menejmentdan, biznesmenni menejerdan farqlash lozim. Menejer - bu biron-bir tashkilotda faoliyat ko'rsatayotgan boshqaruv sub'ektidir.

Menejer - bu boshqaruv bilan shug'ullanayotgan kasb egasidir, malakali boshqaruvchidir. Menejmentni biznes tushunchasi bilan aralashtirib yuborish mumkin emas. Biznes - ma'lum maxsulot yaratib yoki xizmat turi ko'rsatish yo'li bilan foyda olishga qaratilgan faoliyatdir. Biznesmen - bu mulk, kapital egasi bo'lib, kapitaldan foydalanib daromad oluvchidir, menejer esa boshqaruv bilan shug'ullanayotgan kasb egasidir.

Menejer bu boshqaruv ishlarini amalga oshirayotgan ijtimoiy qatlamdir. 1930 yildan boshlab, bunday faoliyat muxim kasblar qatoridan o'rin oldi, bilimlar majmuasi mustaqil fanga aylandi, ijtimoiy qatlam esa jamiyatdagi ta'sirchan kuchga aylandi. Menejerlarning qabul qilgan qarorlari, davlat arboblari qarorlari singari mamlakatlar va kishilar taqdirini xal qiluvchi kuchga aylandi. Menejerlar bu biror-bir tashkilotda faoliyat ko'rsatadigan boshqaruv sub'ektidir.

Menejer quyidagi fazilatlariga ega bo'lishi kerak:

1. Bilimga tashnalik. Professionalizmga ijodiy yondoshish
2. Kat'iylik, o'ziga ishonch va ishga fidoyilik.
3. Erkin fikrlash, topqirlik, tashabbuskorlikni hayotga tadbiiq eta olish.
4. Odamlarga ruxiiy ta'sir ko'rsata olish salohiyati.
5. Uddaburon bo'lish va yutuqli xisob qilish.

6. Xissiyotga berilmaslik va ruxiy zarbalarga chidamli bo'lish.
7. Ochiq ko'ngilli, tadbirkorlik va yuz berayotgan o'zgarishlarga oson moslashish
8. Vaziyatni boshqara olish.
9. o'zini-o'zi o'stirish va o'zini safarbar etishga ichki ehtiyoj sezish.
10. Sabrli va bardoshli bo'lish.
11. o'zini muvaffaqiyatli ximoya qila olishga, moyillik va samarali bo'lish.
12. o'z ishi va qabul qilgan qarorlari uchun mas'uliyatni xis etish.
13. Jamoada va jamoa bilan ishlashga o'zida ehtiyoj sezish.

Frantso'z iqtisodchisi Rishar Kantillon (XII asr boshida) tomonidan tadbirkor tushunchasi kiritilgan. Shu vaqtdan beri shu so'z, o'z ustiga yangi korxonani tashkil etish, yangi g'oyani to'zish, yangi maxsulot va xizmat turini joriy etish kabi tavakkalchilikni olgan kishini bildirib kelmoqda. «Menejer» va «Tadbirkor» boshqa-boshqa tushunchalardir, sinonim emas. Amerika sanoati tadbirkorlar tomonidan yaratilgandir. Mana ular: Djon D., Rokfeller (neft), Dj.P.Morgan (po'lat va bank ishi), Endryu Mellon (alyuminiy), Endryu Karnegi (po'lat), Genri Ford (avtomobillar), Dj. Pol Getti (neft) va x.k.

Xar yili biznesni boshlaydigan minglab kishilar xam tadbirkorlardir, ularni ismlari tarix kitoblariga kirmasligi xam mumkin, lekin bu kishilar iqtisodda asosiy vazifani bajaradilar.

Tadbirkorlar korxona yoki tashkilot maqsadlarini shakllanishida tashkilotni boshqarishda, ayniqsa faoliyatni boshlayotgan vaqtda katnashadi. Shuning uchun ularni barchalarini menedjer deb xisoblasa bo'ladi. Ularning ba'zilar nafaqat ish boshlashda balki korxonaning butun faoliyati davrida samarali boshqaruv faoliyatini olib bordilar. XX-asrda Mao TSzedun mamlakatni yuqori darajaga boshqardi va jaxondagi yirik mamlakatlar qatoriga olib chiqdi. "AyBiEm" (IBM) kompaniyasi asoschisi Tomas Iotson boshqarish amaliyotida ko'plab usullarni to'zdi va joriy etdi. Shu sababli IBM kompyuter sanoatida birinchilar safiga chiqib oldi. Rey Krok yangi firma tashkil etmagan bo'lsa xam, u "Makdonals" nomini sotib olib, o'zining tadbirkorlik qobiliyati bilan xizmat ko'rsatish sohasida xaqiqiy revolyutsiya qildi. Frederik Smit xam boshqaruv sohasida o'z qobiliyatini namoyish etdi va shu sababli "Federal ekspress" katta muvafakkiyatga erishdi.

Tadbirkorlar ko'pincha tavakkal qilsalar, moliyaviy imkoniyatlarini yaxshi bilsalar xam, dam olmasdan o'zok vaqt ishlasalar xam, ba'zida ular tashkilotni samarali boshqara olmasliklari xam mumkin, ayniqsa tashkilot kengayib borgani sari ular qiynalib qoladilar. Ba'zi tadbirkorlar umuman boshqaruv funktsiyalarini bajarishga layoatsiz bo'ladilar. Ayniqsa tashkil etish, rejalashtirish va nazorat soxalarida.

Samarali tadbirkor va samarali menedjer xarakteristikalarini o'rgangan tadqiqotchilar quyidagi xulosaga keldilar: "Samarali rahbarlar xar xil xolatlarda tashkilotchilik qobiliyatlarini namoyish etadilar va o'z tashkiloti xolatini juda yaxshi biladilar. Bunday rahbarlar qaror qabul qilish qobiliyatiga ega bo'ladilar. Tadbirkorlarda esa bunday xolat kuzatilmaydi. Samarali rahbar qobiliyatga nisbatan yaxshi munosabatda bo'ladi. Tadbirkorlar esa o'z xarakteriga ko'ra xokimiyatni tan olmaydi va bo'ysunishni xoxlamaydilar. Bir kishi rahbarligi ostida xush ko'rmaydilar".

3. Menejment turlari va tiplari.

Menejment fani boshqaruvda band bo'lgan odamlar va ular faoliyatini o'rganuvchi fandır. Menejmentning uch turga bo'lish mumkin:

1. Business management - xo'jalik, tijorat tashkilotlarini boshqarishdir, ya'ni biznesni boshqarishdir.
2. Business administration - ma'muriyatni idora etish.
3. Public administration - davlatni boshqaruvchisidir.

Menejmentni yana quyidagi turlarga xam bo'lish mumkin:

1. Strategik menejment
2. Ishlab chiqarish menejmenti
3. Innovatsion menejment
4. Ma'muriy menejment
5. Operatsion menejment
6. Moliyaviy menejment
7. Xalqaro menejment
8. Munitsipial menejment.
9. Ekologik menejment.
10. Bank menejmenti.

4. Fanning asosiy maqsadi.

«Menejment» fanining asosiy maqsadi tashkilotlar to'g'risidagi asosiy ma'lumotlarni berib, ulardan samarali ra'xbar o'z ishida xar xil xolatlarini xisobga olib, kelajakni oldindan ko'ra bilib, xar qanday o'zgarishga tez tayyorlanishiga yordam beradi. Mana shunday xolatga tayyorlashni «Menejment» fani o'z oldiga asosiy maqsad qilib qo'yadi.

Boshqa mexnat turlariga qaraganda bu mexnat o'ziga xos xususiyatlarga egadir. Boshqaruv mexnati bilan tugullanayotganlar ijodiy xarakterdagi akliy mexnat bilan band bo'ladilar. Bunda ular maqsadlarni quyish, ularga erishish usul va vositalarini kidirib topish va foydalanish, xamkorlikdagi faoliyatni tashkil etish ishlarini amalga oshiradilar.

«Menejment» kursining maqsadi bozor munosabatlari sharoitida ishlay oladigan malakali boshqaruvchilarni tayyorlash, ya'ni, o'quvchilarda zamonaviy fikrni shakllantira oladigan, shuningdek, ra'xbarlik san'ati sirlarini o'rgana oladigan darajada nazariy va amaliy bilimlar berishdir.

«Menejment asoslari» fanining asosiy maqsadlaridan yana biri tashkilotlar (katta va kichik, tijorat, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish tashkilotlari va xokazo turdagi) to'g'risida asosiy ma'lumotlarni berib, ularni samaradorligini ta'minlashda ra'xbar o'z ishida xar xil xolatlarini xisobga olishini, kelajakni oldindan ko'ra olishini, xar qanday o'zgarishga tez tayyorlanishi, ya'ni xar qanday ra'xbar kishini uddaburon, o'zgarishlarga tayyor, malakali va zamon bilan teng qadam tashlashini talab qiladi.

Menejment kursining asosiy vazifasi korxonalarni boshqarish tizimini takomillashtirish, shuningdek uning negizida bozorni zarur yuqori sifatli xalq iste'moli maxsulotlari bilan boyitish, jaxon bozoriga chiqishga keng yo'l ochish va o'z maxsulotlarini xorijiy davlatlarda raqobatdosh qilib tayyorlash, uni valyutaga sotish va u bilan birga respublika iqtisodiyotini boshqarishni xalqaro andozalarga olib chiqadigan kasbiy maxoratga ega bo'lgan mutaxassislar tayyorlashni yo'lga qo'yishni ilmiy negizini yaratishdir.

«Menejment» fani muayyan iqtisodiy-ijtimoiy, ilmiy fanlar, xalq xo'jaligini rejalashtirish, statistika, buxgalteriya, moliya, rejalashtirishning iqtisodiy-matematik usullari, psixologiya, xuquqshunoslik, iqtisodiy nazariya fanlari bilan o'zviy bog'liqdir.

5. Boshqaruv usullari to'g'risida tushuncha.

Korxonalarda boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'yilgan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan chora-tadbirlarni va ta'sirchan usullarni qo'llanishini bildiradi.

Ishlab chiqarish boshqaruvida qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro o'zviy bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiradi. Boshqaruv usullari o'zining tavsifiga ko'ra: iqtisodiy, tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-ruxiy bo'lishi mumkin.

1. Iqtisodiy usullar. Boshqarishning bu usuli xodimlar va mexnat jamoalarining moddiy manfaatlariga asoslangan bo'lib, davlat, jamoat va xar bir xodimning manfaatlarini bir-biri bilan o'zviy bog'lashga imkon yaratadi. Ishlab chiqarishning iqtisodiy usullariga tannarx, narx, foyda, rentabellik, xo'jalik xisobi, moddiy rag'batlantirish fondi kiradi.
2. Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari. Boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan ob'ektga yoki shaxslarga qaratilgan majburiy tavsifidagi to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy ko'rsatmalaridir. Bunday ko'rsatmalar jumlasiga maxsulot turlarini rejaga asosan bir maromda ishlab chiqarishni yuqori darajada tashkil qilish, maxsulot sifatini yaxshilash, mexnat me'yorlarini o'z vaqtida ko'rib chiqish, mexnat intizomini mustaxkamlash va boshqa tez xal qilinadigan masalalar to'g'risidagi ko'rsatmalar kiradi.
3. Ijtimoiy-ruxiy boshqaruv usullari. Bu usul mexnatkashlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, uni qo'llashdan asosiy maqsad jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruxiy muxitni yaratishdir. Mexnat jamoalarida ijtimoiy-ruxiy muxitning xolati chiqqan nizolar soni bilan belgilanadi. Nizom - bu ra'xbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan ixtilovlarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmasligini bildiradi.

Boshqaruv faoliyatida xar bir vaziyatda boshqaruvning o'ziga xos usullarini qo'llashning axamiyati kattadir va bu samaradorlikni ta'minlaydi.

2-MAVZU: Menejment asoslarining rivojlanish bosqichlari.

Reja:

1. Mustaqillik davrida o'zbekistonda boshqaruv va menejment.
2. Kadimgi amaliyot va yangi fan.
3. 1900 yilgacha bo'lgan tashkilotlar va ularni boshqarish.
4. Boshqaruvning rivojlanishi.
5. Boshqarish maktablari.
6. Jarayon, xolatiy va sistemali yo'nalish.

Tayanch iboralar: Mustaqillik va boshqaruv, inqiroz, boshqaruv yo'nalishlari, boshqaruv maktablari, ilmiy boshqaruv maktabi, ma'muriy maktab, inson munosabatlari maktabi, boshqaruv fani maktabi, xolatiy yo'nalish, jarayon yo'nalishi, boshqaruv tamoyillari.

1. Mustaqillik davrida o'zbekistonda boshqaruv va menejment.

Iqtisodiyotning turli jabxalaridagi faoliyatni olib borish boshqaruv orqali amalga oshiriladi. Boshqaruvsiz hech qanday faoliyat amalga oshmaydi. Boshqaruv faoliyati qadim zamonlardan beri mavjud bo'lib, mamlakatlar va tashkilotlarning samarasining asosi bo'lib xisoblangan. Iqtisodiyot rivojlanishi va uni turli ko'rinishlarga o'tishi natijasida boshqaruv faoliyati, uning tamoyillari, usullari va ahamiyati o'zgarib kelgan. Ayniqsa, bugungi kunda insoniyat tsivilizatsiyasi bozor munosabatlarini maqbul ko'rib, unga o'tib borayotgan davr uchun boshqaruv faoliyatining ahamiyati yanada ortib ketdi, boshqaruvning bozor munosabatlariga mos keladigan tamoyillarini ishlab chiqilmoqda, boshqaruv sohasida yangi nazariyalar yuzaga kelmoqda.

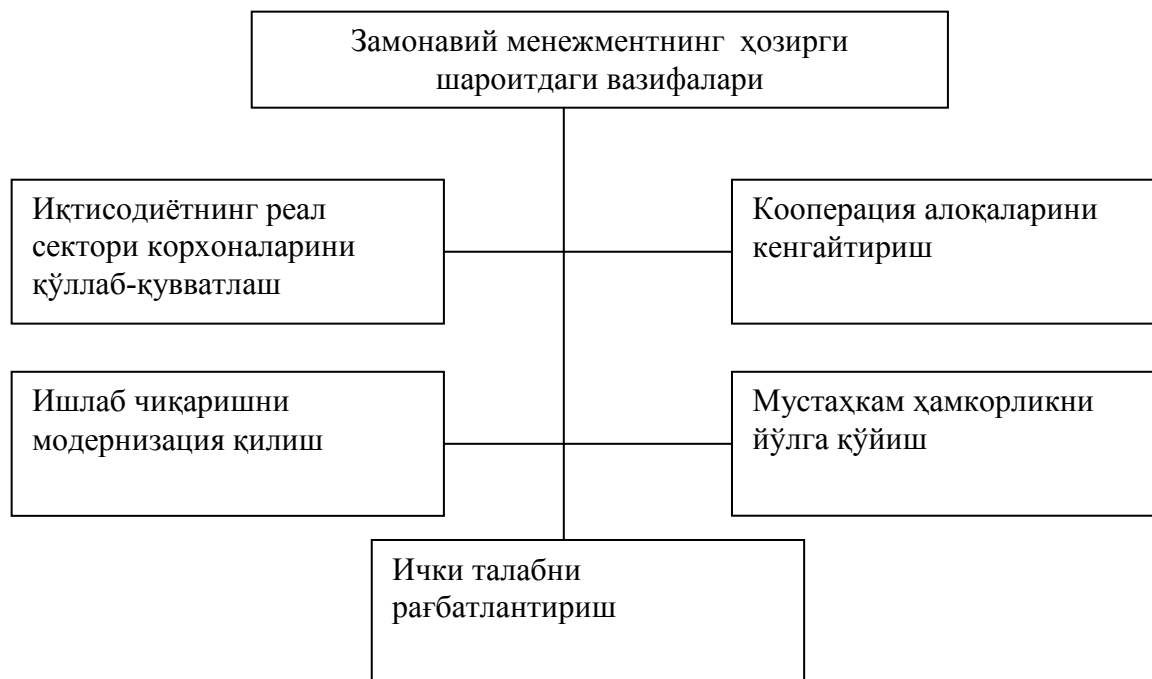
Bozor munosabatlariga o'tayotgan iqtisodiyotni boshqarish tizimini tubdan qayta qurish – mamlakatimizda o'tkazilayotgan isloxoatlarning muxim yo'nalishlaridan biridir. Yangi shart-sharoitlarga tushib qolgan korxona uchun bu juda katta ahamiyatga ega. Tovar – pul munosabatlari ob'ekti bo'lib, iqtisodiy mustaqillikka va o'z faoliyati natijalariga to'liq javob berish xuquqini egallagan korxona, shunday boshqarish tizimini shakllantirishi kerakki, buning natijasida yuqori ish samaradorligiga, raqobatbardoshlikka va bozordagi mustaxkam xolatga erishsin.

Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida menejment iborasi lug'atlarga kirib keldi va tobora mustaxkam o'rin egallab bormoqda. Menejment – bu bozor iqtisodiyoti rivojlanishi talablariga to'liq javob beradigan boshqarishning bir turidir. Boshqarish ishlab chiqarish va jamiyat rivojlanishidagi murakkab tadbir sifatida ko'p omillar bilan xarakterlanadi. Boshqarish kichik va yirik biznesda xam farqlanadi. Menejment ko'p qirralidir: iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, moliyaviy, falsafiy, psixologik, texnik va tashkiliy.

Insonlar faoliyatini boshqarish professional-menejerdan yuksak san'atni, u tomonidan qo'llaniladigan usul va uslublarning keng to'plamini, boshqarish va tadbirkorlik malakalarini talab etadi.

Menejment – bu bozor iqtisodida amal qilayotgan korxonaning optimal xo'jalik natijalariga ko'p turli menejment mexanizmining ijtimoiy – iqtisodiy tamoyillari, funktsiyalari va uslublarni qo'llash asosida erishishga yo'naltirilgan aloxida kasb faoliyatidir. Menejment korxonada odamlar ishini tashkil qilish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat sohasini xam bildiradi. Bu samarali boshqarish imkoniyatlari o'rganiladigan bilimlar sohasidir.

Mamlakatimiz iqtisodiyoti bozor munosabatlari o'tish jarayonida boshqaruv faoliyati sohasida katta o'zgarishlarni amalga oshirmoqda. Ayniqsa, hozirgi vaqtda, ya'ni 2009-2012 yillarda mamlakatimiz rahbari, Prezidentimiz I.A.Karimov tomonidan iqtisodiyotni modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan yangilash kun tartibiga asosiy yo'nalish sifatida qo'yilgan davr uchun boshqaruv faoliyati o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib bormoqda. Prezidentimiz I.A.Karimov o'z ma'ruza va asarlarida zamonaviy boshqaruvning asosiy vazifalari to'g'risida ko'p marotaba ta'kidlab kelmoqdalar. 1-rasmda bu vazifalar ko'rsatilgan.

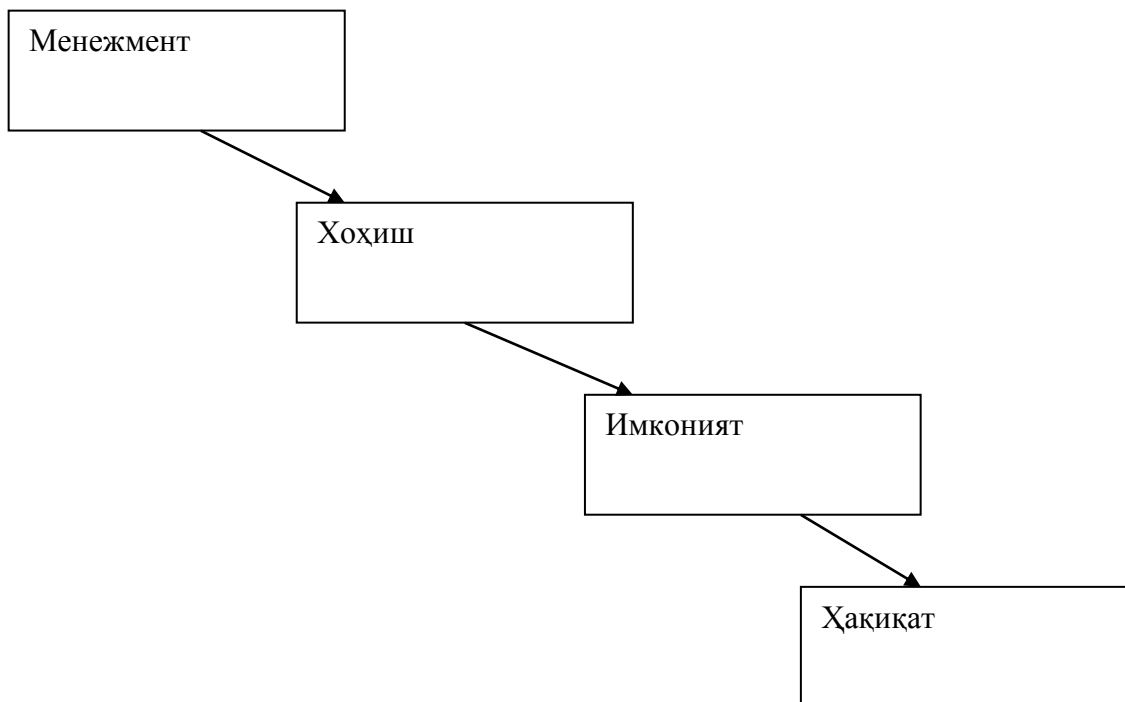


1-rasm. Zamonaviy menejmentning hozirgi sharoitdagi vazifalari.

2012 yilga mo'njallangan ustuvor yo'nalishlar ichida xam bu masala asosiy vazifalardan biri qilib ko'rsatilgan. Iqtisodiyot va uning soxa, tarmoqlari rivojlanishida qo'yilgan bu kabi masalalarning samarali tarzda yechilishi uchun menejment faoliyatida quyidagilar xarakterlidir:

1. Ishlab chiqarishning va umuman biznesning samaradorligini oshirishga muntazam intilish.
2. Tashkilotning bozordagi faoliyati oxirgi natijalariga javob beradigan shaxsga erkin qaror qabul qilishni ta'minlaydigan keng xo'jalik mustaqilligi.
3. Bozor xolati va tashqi muxit o'zgarishlaridan bog'liq ravishda maqsadlar va dasturlarga doimiy tuzatishlar kiritish.
4. Rejalashtirilgan pirovard natijaga erishishga faoliyatni qaratish.
5. Ko'p variantli xisoblar uchun zamonaviy informatsion bazani qo'llash.
6. Joriy rejalashtirishdan perspektiv rejalashtirishga o'tishda rejalashtirish funktsiyalarini o'zgartirish.
7. Axborot texnologiyalaridan, komp yuterlardan maksimal ravishda foydalanish.
8. Boshqarishda tashkilotning xamma xodimlarini jalb etish.
9. o'zgarishlarni ko'zda tutish, o'zgaruvchan qarorlar asosida boshqarishni amalga oshirish.
10. Innovatsiyalarga e'tiborni kuchaytirish.
11. Xar bir boshqarish qarorlarini chuqur taxlil qilish.
12. Oqilona tavakkal qilish va tavakkalni boshqarish kobiliyati.
13. Marketing rolini tayanch darajasigacha ko'tarish.
14. Mavjud iqtisodiy resurslardan foydalanish darajasini orttirib borish, ularning xar bir birligidan samaraliroq foydalanishni tashkil etish.

Menejmentning vazifasi avvaliga xoxishni imkoniyat darajasiga keltirib, so'ng esa uni xaqiqatga aylantirishdan iboratdir (2-rasm).



2-rasm. Menejmentning vazifasi.

2. Қадимги амалиёт ва янги фан.

Tashkilot muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsa boshqaruv jarayonini amalga oshirishi shart. Qadimgi zamonlarda ham tashkilotlar bo'lgani kabi, ularda boshqaruv ham mavjud bo'lgan. Demak, boshqaruv amaliyoti qadimdan beri mavjud bo'lgan. Temuriylar bog'lari, Buxoro va Samarqanddagi tarixiy obidalar, shaxarlar, mamlakatlar o'rtasida yuz bergan urushlar, Misr exromlari – bular barchasi tashkiliy xarakatlar natijasida amalga oshgan. Bu xarakatlar barchasi boshqaruv faoliyati orqali amalga oshirilgan. Belgilangan maqsadga erishish esa samarali tarzda boshqarishni, ishlarni to'g'ri tashkil etishni talab qilgan.

Yillar o'tishi bilan tashkilotlar kengayib, ularni faoliyati murakkablashib borgan. Shu sababli, ularni boshqarish ham murakkablashib boradi. Qadimgi boshqaruv bilan zamonaviy boshqaruv orasida katta farq bor. Boshqaruv faoliyati qadimiy bo'lgani bilan boshqaruv g'oyasi ilmiy fan sifatida, tadqiqotlar soxasi sifatida, nisbatan yangidir. Rivojlanish davom etib borgan sari boshqaruvga fan sifatida qarash boshlandi. Boshqaruv faoliyati tadqiqotlar soxasiga aylandi, samarali boshqaruv yo'llari izlana bordi.

3. 1900 yilgacha bo'lgan tashkilotlar va ularni boshqarish.

Tashkilotlar ham qadimdan mavjud bo'lgan. Ammo, qadimgi tashkilotlar hozirgi tashkilotlardan ko'p jihatdan farq qilgan. Qadimgi tashkilotlarda ham zamonaviy tashkilotlarning ba'zi bir jixatlari mavjud bo'lgan. Rivojlanish natijasida tashkilotlar ham murakkablashib borgan.

Qadimgi tashkilotlar bilan zamonaviy tashkilotlar orasidagi farqlarni 1-jadvalda ko'rsatilgan.

1-jadval

Qadimgi tashkilotlar bilan zamonaviy tashkilotlar orasidagi farqlar

Qadimgi tashkilotlar.	Zamonaviy tashkilotlar
Kichik va mayda tashkilotlar.	Yirik va bakuvvat tashkilotlar.
Raxbarlarning kamligi.	Raxbarlarning ko'pligi.
o'rta bo'g'in raxbarlarining yo'qligi.	o'rta bo'g'in raxbarlarining ko'pligi.
Boshqaruv faoliyatini boshqa faoliyat turlaridan ajralmaganligi.	Boshqaruv faoliyatining mustaqilligi.
Raxbarlikni avloddan-avlodga o'tishi yoki kuch ishlatib olinishi.	Raxbarlikni qonuniy yo'l bilan, ilm va bilim egallanishi.
Tashkilot uchun muxim qarorlar kamchilik tomonidan qabul qilingan.	Muxim qarorlar qabul qilishda ko'pchilikning qatnashuvi.
Buyruq bilan ishlash.	Jamoa mexnati va samarali faoliyatga

Tashkilotlar va boshqarish qadimda va hozir mavjud bo'lgani bilan ular orasida juda katta farq bo'lgan. Avvalgi vaqtlardagi tashkilotlarda, ya'ni, XX-asrgacha bo'lgan tashkilotlarda boshqaruvni qanday qilib tizimli tarzda amalga oshirishga qiziqish bo'lmagan, asosan ko'proq pul ishlab topish asosiy maqsad xisoblangan. Shu bilan birgalikda siyosiy xokimiyatga ega bo'lishga qiziqish katta bo'lgan. Qanday kilib samarali boshqarishni amalga oshirish to'g'risida fikr yuritilmagan.

4. Boshqaruvning rivojlanishi.

XIX-asr boshlarida Robert Ouen boshqaruvni takomillashtirish orqali tashkilot maqsadlariga erishish mumkinligi to'g'risida izlanishlar, tadqiqotlar olib borgan. U o'z korxonasida odamlarga yashash uchun qulay uy-joylar bergan, ish sharoitlarini yaxshilashga xarakat qilgan, moddiy jihatdan qiziqishlarini orttirish uchun ular mexnatini aniq va xaqqoniy tarzda baxolash tizimini yaratgan. Bu o'zgarishlar o'z samarasini beradi. Odamlar o'zoq-yaqinlardan Shotlandiyaning N'yu-Lanardiga bu korxonani qurish uchun keladilar va bu korxonada ishlashga qiziqadilar. o'sha vaqtlarda barcha korxonalar foyda olib ishlaganligi sababli, boshqa korxona rahbarlari Ouen yangiliklariga e'tibor bermadilar, qiziqmadilar.

XIX asr oxiri va XX asr boshlariga kelib korxonalar yanada kengayib bordi, asta-sekin raqobat yuzaga kela boshladi. 1911 yillarga kelib boshqaruvga qiziqish paydo bo'la boshladi. Shu yili Frederik U.Teylor o'zining «Ilmiy boshqaruv qoidalari» kitobini nashr qildi. Bu boshqaruvni fan sifatida va mustaqil tadqiqot soxasi sifatida tan olinishining an'anaviy boshlang'ich nuqtasi xisoblanadi. Albatta, bu xolat birdaniga bo'lmadi, balki yillar davomida sharoit yetilib borib amalga oshdi. Bu xolatning yuzaga kelishiga Angliyada amalga oshgan sanoat revolyutsiyasi, Amerika Qo'shma Shtatlaridagi rivojlanish, temir yo'llarining qurilishi, bozorning rivojlanishi sabab bo'ldi. Boshqaruv soxasidagi nazariy tadqiqotlarning rivojlanishiga Amerika Qo'shma Shtatlaridagi o'zgarishlar sabab bo'ldi.

Yirik biznesning ehtiyojlariga javob tariqasida boshqaruv fan sifatida va mustaqil tadqiqotlar soxasi sifatida rivojlanib berdi. Boshqaruvning rivojlanishi turli yo'nalishlar ta'sirida amalga oshib bordi.

5. Boshqarish maktablari.

XX asrning birinchi yarmida boshqaruv faniga katta xissa qo'shgan to'rtta maktab o'z g'oyalari bilan chiqdi:

1. Ilmiy boshqaruv maktabi.
2. Ma'muriy maktab.
3. Insoniy munosabatlar maktabi.
4. Boshqaruv fani maktabi. (Mikdoriy yo'nalish).

Xar bir yo'nalish tarafdorlari o'z davrlarida tashkilotning maqsadiga samarali tarzda erishish yo'lini topishga xarakat qiladilar. Ularning g'oyalari faqat ayrim xollarda ma'lum samarani berdi. Shu bilan birgalikda, ularning xar biri boshqaruv faniga katta xissa qo'shdilar. Xozirgi vaqtdagi zamonaviy tashkilotlar ushbu maktablarning g'oyalaridan qisman foydalanmoqdalar.

Ilmiy boshqaruv F.U.Teylor, Frenk va Liliya Gilbret, Genri Gantlar ishlariga taalluqlidir. Ular kuzatishlar, o'lchamlar, mantiq va taxlil orqali bajariladigan ishlarni takomillashtirish va ularni samarali tarzda bajarishga erishish mumkin deb xisobladilar. F.Teylor, ishchi belko'rakda ko'tarishi va uloqtirishi mumkin bo'lgan ko'mir miqdorini aniqlagan bo'lsa, Gilbretlar mikroxronometrni kashf kildilar va uning yordamida ish bajarishdagi xarakatlarni aniqladilar. Natijada keraksiz va samarasiz xarakatlarni qisqartirishga muvaffaq bo'ldilar, ish usullarini takomillashtirishga xarakat qildilar.

Bu maktabning muxim xissasi - ishchilarning mexnat unumdorligini oshirish maqsadida ularni rag'batlantirish tizimidan foydalanishni yo'lga quyilishidir. Shu bilan birgalikda, ishlab chiqarishda xodimlarni dam olishini va tanaffuslarni nazarda tutishni, vazifani bajarishga mos va loyiq xodimlarni jalb qilishni yo'lga qo'yidilar. F. Teylor va uning zamondoshlari boshqaruv bo'yicha ishlarni boshqa ishlardan ajratishni taklif qildilar va boshqaruv ishlariga katta e'tibor berdilar.

Ma'muriy maktab (1920-1950)

Ilmiy boshqaruv boshqaruvning quyi darjalarida ishlarni takomillashtirib, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish to'g'risida izlanishlar olib borgan bo'lsalar, ma'muriy maktab namoyondalari tashkilotni boshqarishga e'tibor berdilar, tashkilotni samarali boshqarish yo'nalishlarini aniqladilar. Ushbu maktab tarafdorlari: Anri Fayol, Lindal Urvik, Al fred P.Slotalardir. Ularning barchasi tashkilotning maqsadlariga erishish uchun boshqaruvning ijtimoiy yo'nalishlariga e'tibor bermadilar. Ularning xulosalari

ilmiy uslubga asoslanmagan bo'lib, kuzatishlar asosida yuzaga keldi. Ular boshqaruvda moliyalashtirish, ishlab chiqarish va marketing funksiyalarini ajratishni taklif qildilar. A.Faytol` boshqaruv universal jarayon ekanligini va u bir-biriga bog'liq bo'lgan funksiyalardan iborat ekanligini isbotladi. U birinchi bulib boshqaruv qoidalarini yaratdi.

A.Fayolning boshqaruv qoidalari:

1. Mexnat taksimoti.
2. Vakolat va mas'uliyat.
3. Intizom.
4. Yakka rahbarlik.
5. Yo'nalish birligi.
6. Shaxsiy qiziqishlarni umumiy qiziqishlarga bo'ysunishi.
7. Xodimlarni mukofotlash, takdirlash.
8. Markazlashuv.
9. Zanjir.
10. Tartib.
11. Xaqkoniylk.
12. Ish joyining muqimligi.
13. Rejalashtirish.
14. Xamkorlik.

Insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950)

Boshqaruvda insoniy munosabatlarni asosiy o'ringa ko'targan bu yo'nalishning asoschilari: Meri Parker Follett va Elton Meyolardir. Menejment - boshqa odamlar yordamida ish bajarishni ta'minlash ekanligini Follett birinchi bo'lib aniqlagan edi. Bu maktab nomoyondalari korxona maqsadiga erishish uchun, mexnat unumdorligini o'ttirish uchun korxonadagi xodimlar o'rtasida yaxshi munosabatlarni yo'lga qo'yish zarurligini ta'kidladilar. Mexnatni rag'batlantirish, ish usullarini takomillashtirish orqali xamma xam kerakli samara beravermasligini, odamlar o'z yon atroflaridagi sheriklaridan qolishmaslikka, munosabatlarni buzmaslikka xarakat qiladilar va bu katta samara beradi.

Korxona rahbariyati o'z xodimlari to'g'risida qayg'urish, ular ehtiyojlarini o'rganishi natijasida mexnat unumdorligi ortadi.

Boshqaruv fani maktabi (1950-hozirgacha)

Boshqaruv fani yoki mikdoriy usullar maktabi asosan II-jaxon urushi vaqtida rivoj topdi. Kam sonli inglizlar nemislarning kuchli xavo xujumidan saqlanishda turli variantlar tuzib, ulardan eng samaralisini aniqlab, qo'llaganligi sababli muvaffaqiyatga erishgan. Korxona va tashkilotlar maqsadiga yetishishda eng samarali yo'lni topish korxona, tashkilotlar muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Ushbu maktab namoyondalari boshqaruv qarorlarini qabul qilishda mikdoriy usullardan, matematikadan foydalanishni, modellar tuzish va ular yordamida boshqaruv vazifalarini xal qilishni tavsiya qildilar. Bu yo'nalish hozirgacha rivojlanib kelmoqda.

6. Jarayon, xolatiy va tizimli yo'nalish.

Ma'muriy maktab tarafdorlari jarayon yo'nalishi to'g'risida fikr yuritib menejer funksiyalarini ko'rsatib bergan edilar. Ular bu funksiyalarni bir-biriga bog'liq emas deb xisobladilar. Jarayon yo'nalishi esa bu funksiyalarni bir-biriga bog'liq ekanligini ta'kidlaydi.

Boshqaruv bir jarayon sifatida ko'rib chiqiladi. Shu sababli maqsadlarga erishish - bir-biriga bog'liq bo'lgan uzluksiz xarakatlardan iboratdir. Bu xarakatlar xar biri jarayon bo'lib, tashkilot muvaffaqiyati uchun juda muximdir. Ularni boshqaruv funksiyalari deb aytiladi. Anri Fayol birinchilardan bo'lib boshqaruvni oldindan belgilash va rejalashtirish, tashkil etish, foydalanish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishdan iborat ekanligini ta'kidladi.

Hozirgi vaqtda adabiyotlarda boshqaruvning quyidagi funksiyalari mavjudligi ko'rsatiladi: rejalashtirish, tashkil etish, buyruq berish, rag'bat berish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, kommunikatsiya, tadqiqotlar o'tkazish, baxolash, qaror qabul qilish, xodimlarni to'plash va tanlash, muloqotlar olib borish va bitimlar tuzish.

Umumiy qilib aytadigan bo'lsak menejment funksiyalari quyidagi funksiyalardan iboratdir:

1. Rejalashtirish.
2. Tashkil etish.
3. Rag'batlantirish.
4. Nazorat qilish.
5. Taxlil qilish.

Tashkilotlarni boshqarish jarayonida turli xolatlar yuzaga keladi. Xolatiy yo'nalish fanni aniq xolatlar va sharoitlarga moslashtirishni nazarda tutadi. Ayni vaqtda yuzaga kelgan xolat va undan samarali tarzda foydalanish tashkilot samarasiga katta ta'sir ko'rsatadi. Raxbarlar xar bir xolatga mos ravishda xarakat qilishlari lozim. XX-asrning 20-yillarida Meri Parker Follett «Xolat qonuni» to'g'risida gapirib o'tgan edi. U turli xolatlar turli bilimlarni talab qilishini ta'kidlagan edi.

Boshqaruvda samarali yo'nalish xam mavjud. Tizim - bir-biriga bog'liq bo'lgan bir butunlikdir. Xar bir qism bu bir butunlikga ta'sir ko'rsatadi. Raxbar nafaqat o'z vazifasi doirasida o'ylashi, balki boshqa bo'limlar vazifalari to'g'risida xam fikr yuritishi, u qabul qilayotgan qarorlar boshqa bo'limlar faoliyatiga xam samarali ta'sir ko'rsatishini bilishi lozim.

Barcha tashkilotlar tizim xisoblanadilar. Odamlar tashkilotning bir qismi ekanlar, ular texnika bilan birgalikda sotsiotexnik tizim deb ataladi. Tashkilotdagi xar bir qism bir-biriga bog'liqdir. Raxbarlar xar bir qism to'g'risida ma'lumotga ega bo'lishlari, muammolarini bilishlari va mos xarakatlarni amalga oshirishni bilishlari lozim.

3. Menejmentning asosiy tamoyillari, vazifa va usullari.

Reja:

1. Menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari. Qonunlarni tatbiq etish.
2. Amir Temurning boshqaruv tamoyillari
3. Bozor iqtisodiyoti sharoitida o'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari.
4. Davlat boshqaruvi.
5. Boshqaruv funktsiyalari to'g'risida tushuncha.
6. Boshqaruv usullari.

Tayanch iboralar: Tamoyillar, menejment tamoyillari, boshqaruv funktsiyalari, boshqaruv usullari, ma'muriy usullar, iqtisodiy usullar, tarbiyaviy usullar.

1. Menejmentning qonun-qoidalari va tamoyillari. Qonunlarni tatbiq etish.

Boshqaruv faoliyatining samarasini oshirish uchun amalga oshiriladigan ishlar orasida asosiy o'rinni boshqaruv faoliyatida qonunlarga rioya qilish egallaydi. Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jixatdan tushunmay va asoslanmagan xolda birorta boshqaruv masalasi xal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muxim usulidir. Fan esa voqelik xaqida ob'ektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi. Qonun - falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, xodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning ob'ektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni xal etish imkonini beradi. Shu sababli, menejerlar qonunlarni bilishlari, ularni amalda ustalik bilan qo'llay olishlari talab etiladi.

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

Boshqaruv faoliyatida qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu boshqaruv samaradorligini oshirishda xal qiluvchi omil xisoblanadi.

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

Xar qanday faoliyat ma'lum qonun-qoidalarga asoslanadi. Menejment xam o'z qonunlariga, tamoyillariga egadir. Ularga amal qilish orqali olib borilgan faoliyatgina samarali faoliyat bo'la oladi. Menejment faoliyatini uning qonun-qoidalarini, tamoyillarini xisobga olmasdan olib borish samarasizlik sari qo'yilgan qadam bo'ladi. Menejment qonunlari menejment fani va amaliyotining poydevorini tashkil etadi. Bu qonunlarda menejment ob'ekti va sub'ekti o'rtasidagi ob'ektiv, muxim, takrorlanadigan, nisbiy, turg'un,

aniqlik, moxiyat bilan umumiy bog'lanish va aloqadorliklar o'z ifodasini topadi. Bu umumiy bog'lanish va aloqadorliklar ma'lum shart-sharoitlarda voqealar rivojining yo'nalishi va xususiyatini belgilab beradi. Bundan ko'rinib turibdiki menejment tamoyillari xamma uchun majbur bo'lgan me'yor, qoida, rasm-rusum, moyilliklar orqali ta'riflanishi va ifodalanishi mumkin. Menejmentning umumiy tamoyillari quyidagi 2-jadvalda ko'rsatilgan.

Faoliyat olib borish darajasi va yo'llari o'zgarib borgan singari menejmentning tamoyillari xam vaqt o'tgani sari o'zgarib borishi, takomillashib borishi mumkin. Xozirgi vaqtdagi menejerlar avvalgi vaqtlardagi tamoyillarni xam bilishlari va o'rni kelsa ularga amal qilishlari katta samara berishi mumkin.

Boshqarish tamoyili deganda boshqaruv organlari va raxbarlari faoliyatining asosini tashkil etuvchi qonun-qoidalar tushuniladi. Boshqarish tamoyillari bu - boshqaruv amaliyotida ob'ektiv qonunlardan foydalanish shakllaridir. Menejment amaliyotida qonunlardan foydalanish orqali boshqaruv faoliyatining samaradorlikka erishishi uchun asos yaratiladi.

Menejmentning umumiy tamoyillaridan birinchisi demokratiya tamoyilidir. Bu tamoyil tashkilotdagi faoliyatni boshqarishda barchani keng ko'lamda jalb etilishini nazarda tutadi. Bunda olib boriladigan barcha ishlar kengash va maslaxat orqali amalga oshiriladi. Menejmentning umumiy tamoyillari orasida ierarxiya tamoyilining xam muxim o'rni bor bo'lib, bu tamoyil boshqaruv faoliyatining pog'onaligiga asoslanadi.

Menejmentning ierarxiya tamoyili, bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa viloyat shaxar va tumanlar darajasidagi davlat xokimiyati xamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilashni talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo'g'inlari qanchalik ko'p bo'lsa, boshqaruv jarayoni shunchalik chigallashi. Xar boshqaruv bo'g'ining o'z vazifasi, amalga oshirilishi lozim bo'lgan ishlari doirasi mavjud bo'lib, boshqaruv faoliyatida ular xar biri o'ziga biriktirilgan vazifani bajaradilar.

2-jadval

Menejmentning umumiy tamoyillari

№	Tamoyillar	Tamoyillar izoxi
1.	Demokratik tamoyil	Ommani boshqarishga keng ko'lamda jalb qilishni, ishlarning kengash va maslaxat bilan bajarilishini talab qiladi.
2.	Ierarxiya tamoyili	Boshqaruvning pog'onaliligiga asoslanadi. Bu tamoyil, bir tomondan, markaziy, ikkinchi tomondan esa viloyat shaxar va tumanlar darajasidagi davlat xokimiyati xamda boshqaruv idoralarining vazifalarini aniq belgilashni talab qiladi. Samarasiz boshqaruv bo'g'inlari qanchalik ko'p bo'lsa, boshqaruv jarayoni shunchalik chigallashi.
3.	Rejalashti-rish tamoyili	Boshqaruv bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlarini aniqlaydi, shartnomalarning bajarilishini tashkil etadi xamda nazorat qiladi.
4.	Yakkaxokimlik tamoyili	Boshqaruv faoliyati belgilangan shaxs tomonidan bajarilib, unga boshqariladigan ob'ekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib topshiriladi. Yakkaxokimlik boshqarishda jiddiy tartib va mexnat intizomini ta'minlaydi. Bajariladigan masalalar birglakda muxokama etiladi, ammo javobgarlik raxbarda qolaveradi.
5.	Ilmiylik tamoyili	Boshqaruv faoliyatini olib boradigan shaxs chuqur ilmiy bilimlarga ega bo'lishi lozim. U boshqaruv faoliyatini ilmiy asoslangan xolda olib borishi talab etiladi. Menejerlardan chuqur bilimni, o'z soxasini, iqtisod, mantiq, ruxiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi. Shu bilan birga, menejerlar tashkilotchi, tashabbuskor, g'oyalarga boy, izlanuvchan, bozor kon'yukturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan mutaxassis bo'lishini talab qiladi.
6.	Kayta aloqalar tamoyili	Boshqaruvchi tomonidan qabul qilingan xar qanday qaror ijrochilarga tushunarli bo'lishi xamda ular tomonidan o'z vaqtida va samarali tarzda bajarilishi lozim. Kaytar aloqalar bo'lishiga erishish lozim.
7.	Javobgarlik tamoyili	Bu tamoyil, eng avvalo, menejerning javobgarligini nazarda tutadi. Bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz raxbar korxonani yuqori darajadagi samaradorlikka olib bora olmaydi. Menejerlar o'z qo'l

	ostidagilar faoliyati va yashash darajasi uchun xam javobgar xisoblanadilar.
--	--

Boshqarishdagi rejalashtirish tamoyili boshqaruv faoliyatini reja asosida olib borilishini, xar bosqich o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lishini ta'minlaydi. Bu tamoyil orqali boshqaruv bo'g'inlari o'rtasidagi taraqqiyot nisbatlari aniqlanadi, shartnomalarning bajarilishi tashkil etiladi xamda nazorat qilinadi.

Yakkaxokimlik tamoyili esa boshqaruv faoliyati belgilangan shaxs tomonidan bajarilishini, unga boshqariladigan ob'ekt, uning mol-mulki, pul mablag'lari ishonib topshirilishini nazarda tutadi. Yakkaxokimlik boshqarishda jiddiy tartib va mexnat intizomini ta'minlaydi. Bajariladigan masalalar birgalikda muxokama etiladi, ammo javobgarlik raxbarda qolaveradi.

Boshqaruv faoliyatini olib boradigan shaxs chuqur ilmiy bilimlarga ega bo'lishi lozim. U boshqaruv faoliyatini ilmiy asoslangan xolda olib borishi talab etiladi. Menejerlardan chuqur bilimni, o'z soxasini, iqtisod, mantiq, ruxiyat, matematika, chet tili, texnologiya kabi fanlarni yaxshi bilishni talab qiladi. Shu bilan birga, menejerlar tashkilotchi, tashabbuskor, g'oyalarga boy, izlanuvchan, bozor kon'yukturasini yaxshi biladigan, tavakkal qilishdan qo'rqmaydigan mutaxassis bo'lishini talab qiladi. Bu boshqaruvning ilmiylik tamoyilini anglatadi.

Boshqaruvda xar bir qaror bajarilishi, bajarilganda xam samarali tarzda bajarilishi lozim. Bu esa boshqaruv faoliyatining qaytar aloqalari mavjudligini ko'rsatadi. Boshqaruv faoliyatini olib borayotgan raxbarlar xar bir qabul qilgan qarorlari uchun mas'ul xisoblanadilar, javobgarlik xissi yuqori bo'ladi. Bizga ma'lumki, bajaruvchanlik madaniyati past, mas'uliyatsiz raxbar korxonani yuqori darajadagi samaradorlikka olib bora olmaydi.

Ushbu tamoyillarni amalda qo'llay olgan raxbarlar samaradorlikka erishadilar, o'z faoliyatlarida muvaffaqiyatlarga erishib boradilar.

2. Amir Temurning boshqaruv tamoyillari

Boshqarish nazariyasining dastlabki ko'rtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. TSezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur xukmronligi vaqqidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan xarbiy tavsifga ega edi. Bizga ma'lumki, 1340-1400 yillarda Amir Temur xukmronligi davri bo'lgan. Bu davrda Amir Temur o'z xukmronligi ostidagi xududlarda mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubini, strategiyasi va taktikasini joriy qildi. U bu davrda IV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy xayotni o'zida aks etirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidolari, pand-nasixatlari o'zbekiston mustaqilligini mustaxkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. Kuchli davlatni barpo etish, davlat xokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jixatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi.

o'sha davr menejerlari xarbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, xar qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mexnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga xam Soxibqironning o'z qo'l osgidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlash" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

o'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari qadim zamonlarda xam u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo, ular Amir Temur xukmronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'la oladi.

"Temur tuzuklari" jaxonga mashxur asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Xindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, o'zbekiston va boshqalar) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

A.Temur asarining birinchi qismi Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni xar jixatdan mustaxkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda xatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi xam maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Soxibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi bo'lgan. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va maxalliy xokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatleri xamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benixoya katta bo'lgan. Shuning uchun xam Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga aloxida axamiyat bergan. Ular Soxibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik.
2. Aqlu farosatlik.
3. Sipox bilan raiyat axvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish.
4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom xududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yo'g'i yetti nafar vazir yordamida boshqargan.

Amir Temur davlatni boshqarishda o'ziga xos tamoyillardan foydalangan. Boshqaruv tamoyillarining shakllanishi chuqur tarixiy ildizlarga ega. o'zining ixcham, tezkor boshqarish devoniga ega bo'lgan Amir Temur saltanatidek buyuk davlat:

ilmiylik;
yakkaxokimlik;
ierarxiya;
bilimdonlik;

demokratiya kabi tamoyillar asosida boshqarilgan.

Xurosonlik yirik shayx va shayxulislom, Amir Temurning e tiqod qo'ygan piri, tinchliksevar va raiyatparvar inson Zaynuddin Abubakir Toybodiy Temurga maktub yozib, uning saltanat yumushlarida quyidagi "to'rt ish"ni qo'llashini tavsiya etgan, ya'ni:

1. Kengash.
2. Mashvaratu maslaxat.
3. Xushyorligu muloxazakorlik.
4. Exgiyotkorlik.

"Shunday ekan, saltanatni boshqarishda mashvaratu maslaxat va tadbir bilan ish yuritgin, toki oqibatda nadomat chekib, pushaymon bo'lmagaysan. Yana shuni xam bilgilkim, saltanat ishlarining bir qismi sabru toqat bilan bo'lgay, yana bir qismi esa bilib-bilmaslikka, ko'rib-ko'rmaslikka solish bilan bitur. Tadbirlardan ogox qilingandan keyin shuni aytish joizdirkim, qat iylik, sabr, chidamlilik, xushyorlik, exgiyotkorlik va shijoat bilan barcha ishlar amalga oshirilgay. Vassalom".

Maktubni o'qnb Amir Temur o'z "tuzuklari"da: "U menga saltanat ishlarining to'qqiz ulushi mashvarat, tadbir va kengash, qolgan bir ulush esa qilich bilan bajo keltirishni anglatdi. Tajribamda ko'rilgankim, azmi qat'iy, tadbirkor, xushyor, jang ko'rgan, mard, shijoatli bir kishi mingga tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqtsir. Chunki tajribali bir kishi minglab odamga ish buyuradi"- deb yozgan edi.

3. Bozor iqtisodiyoti sharoitida o'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari

Mustaqil davlatimizda davlatni boshqarish qanday asosda amalga oshirilishi va uning yo'l-yo'riqlari Prezidentimiz I.A Karimov tomonidan belgilab berilgan. Bozor iqtisodiyoti sharoitida o'zbekiston siyosiy-ijtimoiy va iqtisodiy mustaqillikka erishishning asosiy tamoyillari Respublika Prezidentining Oliy Majlisning birinchi majlisidagi ma'ruzasida uz aksini topgan (3-jadval).

3-jadval

Bozor iqtisodiyoti sharoitida o'zbekistonda davlatni boshqarish tamoyillari

No	Tamoyillar	Tamoyillarning mazmun-moxiyati
1	2	3
1.	Demokratiya tamoyili	- insonning o'z xoxish irodasini erkin bildirish xamda uni amalga oshirishi; - ozchilikni ko'pchilikka bo'ysinishi; - barcha fuqarolarning teng xuquqliligi; - davlat va jamiyat boshqaruvida qonun ustivorligi; -davlat asosiy organlarini saylanishi, ularni saylovchilar oldida xisob

		berishi; -tayinlash yo'li bilan shakllanadigan davlat organlarining saylovchi tashkilotlar oldidagi javobgarligi va boshqalar.
2.	Iqtisodiy munosabatlarni demokratiyalash tamoyili	- monopollashgan iqtisodiyotdan erkin iqtisodiyotga; - sotsialistik musobokadan erkin raqobatga; - qat'iy belgilangan narxlardan erkin narxlarga; - davlatlashgan mulkdan xilma-xil mulkchilikka tayangan iqtisodiyotga o'tish;
3.	Yuksak ma'naviyat tamoyili	- mustaqillik tafakkurini kengroq tushunish, ya'ni: o'zbekistonning istiqboli va istiqloli xaqida ko'proq qaygurish; o'zining va o'z xalqini, vatanning qadru qimmatini, or-nomusini anglab, uni ximoya qilish; Yuksak g'oyalar, yangi kashfiyotlar, niyatlar og'ushida mehnat qilib, iste'dodi, bor imkoniyatini, kerak bo'lsa, jonini yurt istiqboli, eliga baxshida etishidir.
4.	Milliy xavfsizlikni ta'minlash tamoyili	- Respublikaning dunyo xamjamiyatiga kirish sur'atlarini tezlashtirish; - turli xalkaro davlat va nodavlat tashkilotlari, birinchi galda BMT, NATO, yevropa xavfsizlik va xamkorlik tashkiloti ishlarida faol ishtirok etishni ta'minlash.

o'zbekistonning istiqlol yo'li Islom Karimovning bozor munosabatlariga o'tish yuzasidan olga surgan besh tamoyiliga asoslanadi (4-jadval). Germaniyaning sobiq kantsleri Gel mut Kol bu besh tamoyilga o'z munosabatini shunday bildirgan: "Davlat rivojining besh tamoyilini ishlab chiqib, uni qo'rqmay olamga e'lon qilayotgan yangi davlatning rahbari tutgan yo'l muvaffaqiyatning garovidir".

Bu tamoyillar o'zbekistonning o'ziga xos sharoitlarini hisobga olgan holda izchillik bilan shakllantirib borishni, o'ziga asta-sekin, bosqichma-bosqich, xalqni ximoya qilib borib, ijtimoiy barqarorlikni ta'minlash orqali bozor munosabatlariga o'tishni bildiradi.

4-jadval

o'zbekistonda bozor iqtisodiyotiga o'tishning asosiy tamoyillari.

№	Asosiy tamoyillar	Asosiy tamoyillarning mohiyati
1.	Iqtisodiyotning siyosatdan ustunligi	Iqtisodiy islohotlar xech kachon siyosat ortida qolmasligi kerak, u biror mafko'raga bo'ysindirilishi mumkin emas. Xam ichki, xam tashqi, iqtisodiy munosabatlarni mafko'radan xoli qilish zarur.
2.	Davlat asosiy islohotchi	Davlat islohotlarning ustivor yo'nalishlarini belgilab berishi, o'zgartirishlar siyosatini ishlab chiqishi va uni izchillik bilan o'tkazishi, jaxolatparastlar va konserva-torliklar qarshiligini bartaraf etishi shart.
3.	Qonunlar va ularga rioya ilish ustivorligi	Qonunlarga rioya etish ustivor bo'lishi lozim. Ya'ni, demokratik yo'l bilan qabul qilingan Konstitutsiya va qonunlarni istisnosiz xamma xurmat qilishi va ularga ogishmay rioya etishi lozim.
4.	Kuchli ijtimoiy siyosat yurgizish	Axolining demografik tarkibini hisobga olgan holda, kuchli ijtimoiy siyosatni o'tkazish. Bozor munosabatlarni joriy etish bilan bir vaqtda axolini ijtimoiy ximoyalash yuzasidan oldindan ta'sirchan choralar ko'rilishi lozim. Bu bozor iqtisodiyoti yo'lidagi eng dolzarb vazifa bo'lib keldi va bundan keyin xam shunday bo'lib qoladi.
5.	Bozor iqtisodiyoti-ga sekin-asta, bosqichma-	Bozor iqtisodiyotiga o'tish ob'ektiv iqtisodiy qonunlarning talablarini hisobga olgan holda, o'tmishdagi "inqilobiy sakrashlar"siz, ya'ni evolyutsion yo'l bilan, puxta o'ylab, bosqichma-bosqich amalga oshirilishi kerak.

	bosqich o'tib borish	
--	----------------------	--

4. Davlat boshqaruvi.

Boshqaruv faoliyati nazariyalarini taxlil qilishda davlat boshqaruvini o'rganishga aloxida ahamiyat qaratilishi lozim. Mamlakatimizda davlat boshqaruvini tashkil etilishini o'rganishga kirishamiz.

o'zbekiston - mustaqil, demokratik respublika. Unda demokratiya umuminsoniy tamoyillarga asoslanadi, bu tamoyillarga asosan eng oliy qadriyat inson, uning xayoti, erkinligi, or-nomusi, qadr-qimmati va boshqa ajralmas xuquqlaridir. Demokratik xuquq va erkinlik Konstitutsiya va qonunlar tomonidan ximoya qilinadi. Respublika o'z milliy - davlat va ma'muriy-xududiy tuzilishini mustaqil ravishda belgilaydi, o'z ichki va tashqi siyosatini amalga oshiradi. Jamiyat xayotining eng muxim masalalari umumxalq muxokamasiga xavola qilinadi, umumiy ovoz berish (referendum) natijasida xal etiladi. Respublika davlat jamiyati tizimi xokimiyatning qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud xokimiyatlariga bo'linish tamoyillariga asoslanadi.

Mamlakatimizda oliy davlat vakillik tashkiloti o'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi xisoblanadi. Oliy Majlis qonun chiqaruvchi xokimiyatdir. U xududiy saylov okruglardan saylanadi. Oliy Majlisga saylanish xuquqiga saylov kunigacha 25 yoshga to'lgan o'zbekiston Respublikasi fuqarolari ega bo'ladilar.

Oliy Majlis o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasini qabul qiladi, shuningdek unga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritadi, o'zbekiston Respublikasi qonunlarini qabul qiladi; qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud xokimiyatlari tashkilotlari tizimi va vakolatlarini belgilaydi; bojxona, valyuta va kredit faoliyatini, davlat bankini boshqarishni qonuniy jixatdan tartibga soladi, shuningdek, o'zbekiston Respublikasi xududiy ma'muriy tuzilishi, chegaralarining o'zgarishi masalalari bilan shug'ullanadi.

Oliy Majlis respublika ichki va tashqi siyosati asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, strategik davlat dasturlarini qabul qiladi; davlat byudjetini tasdiqlaydi va uning bajarilishini nazorat qiladi; soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni belgilaydi.

Oliy Majlisning muxim vakolatlari quyidagilardan iborat:

- Oliy Majlisga va maxalliy tashkilotlarga saylovlarni belgilash, markaziy saylov komissiyasini tuzish;
- o'zbekiston Respublikasi Prezidentligiga Konstitutsiyada belgilangan muddat tugashi bilan saylov o'tkazish kunini belgilash;
- o'zbekiston Oliy majlisi Raisi va uning o'rinbosarlarini saylash;
- o'zbekiston Respublikasi Oliy Sudini saylash;
- o'zbekiston Respublikasi Davlat tabiatni muxofaza qilish qo'mitasi raisini saylaydi;
- o'zbekiston Respublikasi Prezidentining bosh vazir va uning o'rinbosarini; bosh vazir o'rinbosarlari, vazirlar Maxkamasi a'zolarini tayinlash va vazifasidan ozod qilish to'g'risidagi farmonlarni tasdiqlash;
- o'zbekiston Respublikasi Prezidentining o'zbekiston Respublikasi Bosh Prokurori va uning o'rinbosarlarini tayinlash va vazifasidan bo'shatish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlaydi;
- o'zbekiston Respublikasi Prezidenti taklifiga binoan o'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki boshqarmasi raisini tayinlash va vazifasidan ozod qilish;
- o'zbekiston Respublikasi Prezidentining vazirliklar, davlat qo'mitalari va davlat boshqaruvining boshqa tashkilotlarini tashkil etish va tugatish xaqidagi farmonlarini tasdiqlash;
- xalqaro shartnoma va bitimlarni ratifikatsiya va bekor qilish;
- davlat mukofotlari va nomzodlarini ta'sis etish;
- tumanlar, shaxarlar, viloyatlarni tashkil etish, bekor qilish, nomlarini o'zgartirish va ularning chegaralarini o'zgartirish;
- o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida ko'zda tutilgan boshqa xuquqlarga ega.

o'zbekiston Respublikasi Prezidenti:

- mamlakat fuqarolari xuquq va erkinliklarini ximoya qilish, o'zbekiston Respublika Konstitutsiyasi va qonunlari bajarilishini kafolatlaydi;
- o'zbekiston Respublikasi mustaqilligi, xavfsizligi, xududiy yaxlitligini ximoya qilish, milliy davlat tuzilishi masalalarini xal qilish bo'yicha zarur choralarni belgiladi;
- o'zbekiston Respublikasi tomonidan muzokaralar olib boradi va shartnoma xamda bitimlarni imzolaydi, respublika tomonidan tuzilgan bitim, shartnomalarga rioya qilinishni va u tomonidan qabul qilingan majburiyatlar bajarilishini ta'minlaydi;
- diplomatik va boshqa vakillarining ishonch va chaqiruv yorlig'ini qabul qiladi;

– o'zbekiston Respublikasining chet ellardagi diplomatik va boshqa vakillarini tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi;

– Respublika Oliy Majlisiga yillik ichki va tashqi vaziyat haqida ma'ruza taqdim etadi;

– ijroiya xokimiyat apparatini tashkil etadi va unga xabarlik qiladi; respublika oliy xokimiyat tashkilotlari va boshqaruvning o'zaro aloqasini ta'minlaydi; o'zbekiston Respublikasi vazirliklari, davlat qo'mitalari va boshqa davlat boshqaruvining boshqa tashkilotlarini ta'sis etadi va tugatish bo'yicha farmonlar chiqarib, ularni tasdiqlash uchun Oliy Majlisga taqdim etadi;

– Bosh vazirni tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi, uning birinchi o'rinbosari, bosh vazir o'rinbosarlari, o'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi a'zolarini, o'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o'rinbosarlarini keyinchalik Oliy Majlis tasdiqlashi sharti bilan tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi;

– o'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga Konstitutsiya sudi raisi, Oliy sud raisi va a'zolari, Oliy xo'jalik mudi raisi va a'zolari, o'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki boshqaruvi raisi, o'zbekiston Respublikasi tabiatni muxofaza qilish davlat qo'mitasi raisi lavozimlariga nomzodlarni taqdim etadi;

– viloyat, tuman, shahar va xo'jalik sudlari sud yalarini tayinlaydi va ishdan bo'shatadi;

– viloyatlar va Toshkent shahar xokimlarini ularni keyinchalik xalq deputatlari kengashi tomonidan tasdiqlash sharti bilan tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi. Prezident tuman va shahar xokimlarini ular konstitutsiya, qonunlarga rioya qilmagan, xokim sha'niga dog' tushiradigan xarakatlar qilgan taqdirda o'z qarori bilan vazifasidan ozod qilish xuquqiga ega;

– respublika davlat boshqaruv tashkilotlari, xokimlar qarorlari amal qilinishini to'xtatadi, bekor qiladi;

– o'zbekiston Respublikasi qonunlarini imzolaydi. Prezident Oliy Majlis qabul qilgan qonunlarga e'tiroz bildirib, qayta muxokama qilib, ovoz berish uchun qaytarish xuquqiga ega. Agar Oliy Majlis uchdan ikki qismi ovoz berishi natijasida ilgari qabul qilingan qarorni tasdiqlasa, Prezident qonunni imzolaydi;

– favqulodda xollarda (tashqi taxdid, ommaviy betartiblik. Yirik xalokatlar, tabiiy ofatlar) va fuqarolar xavfsizligini ta'minlash maqsadida o'zbekiston Respublikasining butun xududida yoki aloxida mintaqalarida favqulodda xolat e'lon qiladi va sutka davomida bu xaqidagi qarorni o'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga tasdiqlash uchun taqdim etadi;

– respublika qurolli kuchlarining Oliy Bosh qo'mondoni bo'ladi. Qurolli kuchlarning oliy qo'mondonligi lavozimlariga tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi; oliy xarbiy unvonlar beradi;

– o'zbekiston Respublikasiga xujum qilingan yoki o'zaro bosqinchilikka qarshi shartnoma majburiyatlarini bajarish zaruriyati vujudga kelgan xollarda urush xolatini e'lon qiladi va sutka davomida bu qarorni tasdiqlash uchun Oliy Majlisga xavola qiladi;

– o'zbekiston Respublikasi ordenlari, nishonlari va yorliqlari bilan mukofotlaydi va malaka xamda faxriy nomlarni beradi;

– o'zbekiston Respublikasi fuqaroligi va siyosiy boshpana berish masalalarini xal qiladi;

o'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisida uning normal faoliyat yuritishi uchun xavf tug'diruvchi kelishmovchiliklar vujudga kelgan xamda Konstitutsiyaga xilof qarorlar qabul qilinishi takrorlangan xolda Oliy Majlis Konstitutsiya sudi bilan kelishib qabul qilingan Prezident qaroriga muvofiq tarqatab yuboriladi. Oliy Majlis tarqatilib yuborilgan xollarda uni uch oy muddatda qaytadan saylov o'tkaziladi.

Vazirlar Maxkamasi tarkibi o'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan tashkil topadi va respublika Oliy Majlisi tomonidan tasdiqlanadi. Vazirlar Maxkamasi tarkibiga Qoraqalpog'iston Respublikasi xukumati rahbari xam kiradi. Vazirlar Maxkamasi iqtisodiyot, ijtimoiy va ma'naviy soxalar samarali amal qilishida, Oliy Majlis qonunlari va boshqa qarorlari bajarilishiga, o'zbekiston Prezidenti farmon, qaror va farmoyishlarini amalga oshirishga xabarlik qiladi.

Vazirlar Maxkamasi mavjud qonunchilikka muvofiq ravishda farmoyish va qarorlar chiqaradi; bu qarorlar o'zbekiston Respublikasining butun xududida, barcha tashkilot va muassasalar, amaldor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi shart. Vazirlar Maxkamasi yangi saylangan Oliy Majlisga o'z vakolatlarini topshiradi

Vazirlar Maxkamasi faoliyatini tashkil etish tartibi va xuquqlari qonun tomonidan belgilanadi.

o'zbekiston Respublikasi sud xokimiyati o'n yil muddatga saylanadigan Konstitutsiya sudi, Oliy sud, Oliy xo'jalik sudi va Qoraqalpog'iston Oliy sudidan, besh yil muddatga tayinlanadigan viloyat, tuman, shahar va xo'jalik sudlaridan tashkil topgan. Sudlar faoliyatini tashkil etish va tartibga solish qonun tomonidan belgilanib qo'yiladi. Favqulodda sudlar tashkil etishga ruxsat berilmaydi.

o'zbekiston sud xokimiyati qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi xokimiyatlardan, siyosiy partiyalar yoki boshqa ommaviy tashkilotlarga itoat etmay, mustaqil ish yuritadi.

o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiya sudi qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi xokimiyatlari qonuniy aktlari Konstitutsiyaga muvofiqligi bilan bog'liq ishlarni ko'radi. Uning tarkibi siyosat va xuquq bo'yicha mutaxassislardan rais, rais o'rinbosari va Konstitutsiya sudi sud yalari, shu jumladan, Qoraqalpog'iston Respublikasi vakillaridan iborat qilib saylanadi. Konstitutsiya sudi raisi va a'zolari deputatlik mandatiga ega bo'lmaydi.

Konstitutsiya sudi raisi va uning a'zolari siyosiy partiyaga va xarakatlarga a'zo bo'lish, boshqa maosh to'lanadigan lavozimda ishlash xuquqiga ega emas. Konstitutsiya sudi sud yalari daxlsizlik xuquqiga ega bo'lib, o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasidan tashqari hech kimga bo'ysunmaydilar.

o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiya sudi:

– Oliy Majlis tomonidan qabul qilingan qonunlar va boshqa qonuniy aktlar, Prezident farmonlari, xukumat va davlat xokimiyatining maxalliy tashkilotlari farmoyishlari, o'zbekiston Respublikasi davlatlararo shartnomaviy va boshqa majburiyatlarining o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga mos bo'lishini aniqlaydi;

– Qoraqalpog'iston Respublikasi Konstitutsiyasining o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga, Qoraqalpog'iston Respublikasi qonunlari o'zbekiston Respublikasi qonunlariga muvofiq kelishi xaqida xulosa chiqaradi;

– o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi me'yorlari va qonunlariga izox beradi;

– o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va qonunlarida uning ishlashga yuklangan masalalarini ko'rib chiqadi.

Konstitutsiya sudi qarorlari ular e'lon qilinishi bilan kuchga kiradi, ular qat'iy va e'tiroz qilinmaydi. Konstitutsiya sudini tashkil etish va uning faoliyati qonun tomonidan belgilab qo'yiladi.

o'zbekiston Respublikasi Oliy sudi fuqarolik, jinoyat, ma'muriy sud faoliyati sohasidagi sud xokimiyatining Oliy tashkilotidir. U tomonidan qabul qilinadigan xujjatlar qat'iy va butun o'zbekiston Respublikasi xududida amal qiladi.

o'zbekiston Respublikasi Oliy sudi Qoraqalpog'iston Respublikasi, viloyat, shaxar va tuman sudlari faoliyatini nazorat qilish xuquqiga ega.

o'zbekiston Respublikasi Oliy xo'jalik sudi va joylardagi sudlari turli mulk shakllariga asoslangan korxonalar, muassasa, tashkilotlar, shuningdek tadbirkorlar o'rtasidagi iqtisodiy soxada va uni boshqarish jarayonida vujudga keladigan xo'jalik kelishmovchiliklarni xal etadilar.

Xakamlar mustaqil bo'lib, faqat qonunga bo'ysunadilar. Sudlarning faoliyatiga qandaydir aralashuvga yo'l qo'yilmaydi va bunday xol qonun oldida javob berishni taqozo qiladi. Sud yalarning daxlsizligi qonun tomonidan kafolatlanadi.

Xakamlar shu jumladan tuman sudlari hakamlari siyosiy partiya va xarakatlarga kirishi yoki boshqa maosh to'lanadigan lavozim egallash xuquqiga ega emas.

Vakolat muddati tugagunga qadar hakam faqat qonunda ko'zda tutilgan xollardagina o'z vazifasidan ozod etilishi mumkin. Barcha sudlarda ishlar ochiq tartibda ko'riladi. Ishlarni yopiq tartibda ko'rishga faqat qonunda ko'zda tutilgan xollardagina ruxsat beriladi. Sud xokimiyati xujjatlarga barcha davlat tashkilotlari, ommaviy tashkilotlar, korxonalar, muassasa, tashkilot, amaldor shaxslar va fuqarolar tomonidan rioya qilinadi.

o'zbekiston Respublikasida sud faoliyati o'zbek, qaroqalpoq tilida, yoki shu joy axolisining ko'pchiligi so'zlaydigan tilda olib boriladi. Sud ishida qatnashuvchi, u olib borayotgan tilni bilmaydigan fuqarolar ish materiallari bilan to'liq tanishish, sud yig'ilishlarida tarjimon vositasida qatnashishi va sudda o'sha tilda so'zlash xuquqi beriladi.

Ayblanuvchi ximoya etilish xuquqiga ega. Tergovning barcha bosqichlari va sud ishi davomida malakali xuquqiy yordam xuquqi kafolatlanadi.

Fuqarolar, korxona, tashkilot, muassasalarga xuquqiy yordam ko'rsatish uchun advokatura faoliyat olib boradi. Advokaturani tashkil etish va faoliyatining tartibi qonun tomonidan nazorat qilinadi.

o'zbekiston Respublikasi xududida qonunlarning to'g'ri va bir xil bajarilishini o'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va unga bo'ysunadigan prokurorlar amalga oshiradi. Qoraqalpog'iston Respublikasi Prokurori Qoraqalpog'iston Respublikasi Oliy tashkiloti tomonida o'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori bilan kelishilgan xolda tayinlanadi.

o'zbekiston Respublikasi va Qoraqalpog'iston Respublikasi Bosh prokurorlari, viloyat, tuman shaxar prokurorlari vakolat muddati besh yilga teng.

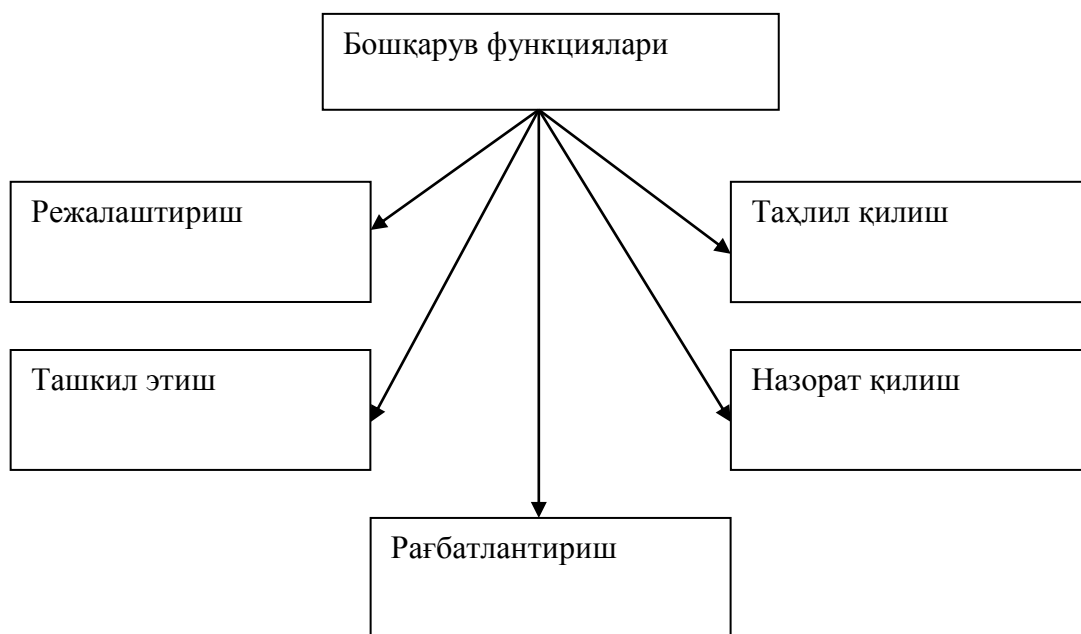
o'zbekiston Respublikasi Proko'raturasi tashkilotlari o'z vazifalarini xar qanday davlat tashkilotlari, ommaviy birlashmalar va amaldor shaxslarga bog'liq bo'lmagan xolda, mustaqil ravishda, faqat qonunga bo'ysungan xolda bajaradilar.

5. Boshqaruv funktsiyalari to'g'risida tushuncha.

Ishlab chiqarish korxonalarining samaradorlik darajasi ularning texnika bazasining o'sishi va ishlab chiqarish jarayonining borishini tashkil etish darajasi xamda maxsulot yaratilishi bilan aniqlanadi. Korxonalarning asosiy faoliyatini ishlab chiqarish jarayonining borishi tashkil etadi. Uing asosiy vazifasi iste'mol qiymatini yaratishdir. Masalan, qazib olish sanoatida - mineral xom ashyolarni va yoqilg'ini qazib olish, qayta ishlash sanoatida – xom ashyoni qayta ishlash natijasida maxsulotni iste'mol qilish uchun tayyorlash. Ishlab chiqarish jarayoni kompleks jarayon bo'lib, bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan texnologik va mexnat jarayonlarni o'z ichiga oladi. Texnologik jarayon - bu, mexnat buyumlarining o'zgarishi (shakli, tashqi ko'rinishi, katta-kichikligi, agregatlik xolati, tuzilishi va x.k.) ning natijasi bo'lib, tabiiy jarayonlarni xam o'z ichiga oladi. Bunday xolda jonli mexnat ishtirok etmaydi (masalan, quritish - quyma, betonning qurishi, material yoki detallar moylangandan so'ng atmosfera sharoitida qurishi), lekin bu jarayon ma'lum darajada kishilar nazorati ostida olib boriladi.

Ishlab chiqarish korxonalarining samaradorligi ulardagi boshqaruv faoliyatiga, boshqaruv faoliyatining funktsiyalaridan foydalanish darajasiga ko'p jixatdan bog'liq bo'ladi. Boshqaruv faoliyati samarali tarzda amalga oshirilishi uchun uning xar bir funktsiyasi oqilona tarzda amalga oshirilishi kerak. Ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruvning quyidagi funktsiyalari xarakatda bo'ladi (10-rasm):

1. Rejalashtirish
2. Tashkil etish.
3. Nazorat qilish.
4. Taxlil qilish.
5. Rag'batlantirish.

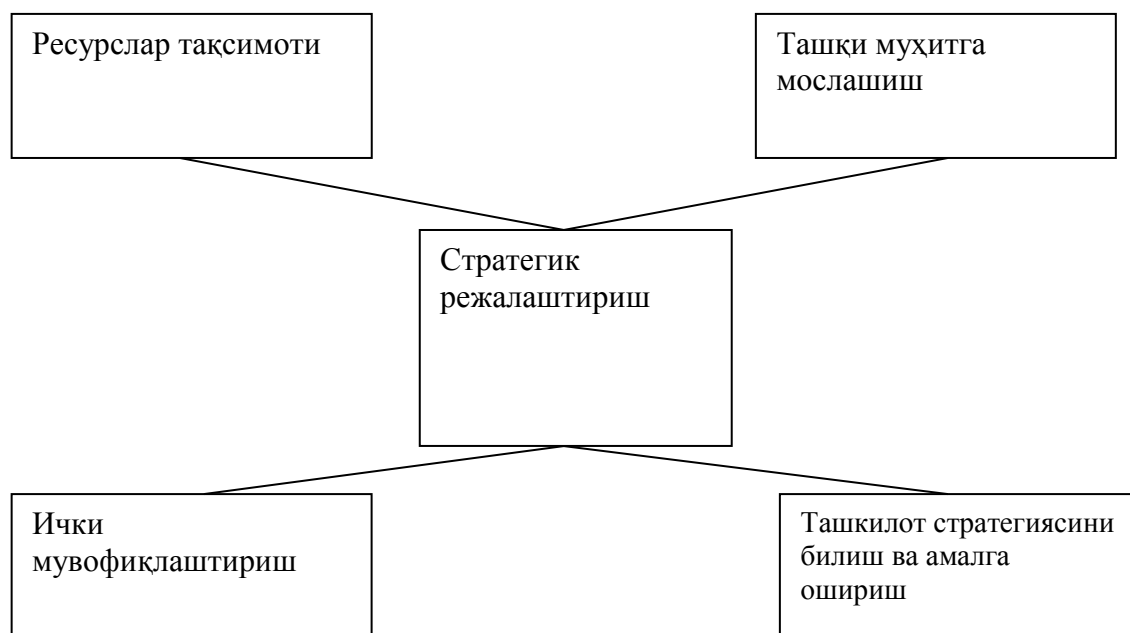


10-rasm. Boshqaruv faoliyatining funktsiyalari.

Boshqaruv funktsiyalari ichida rejalashtirish funktsiyasi muxim o'rinni egallaydi. Rejalashtirish xar qanday korxonaning muxim funktsiyalaridan biridir. Unga yetarli e'tibor bermaslik katta iqtisodiy yo'qotishlarga va oqibat natijada bankrotga olib keladi. Rejalashtirishning taktik va strategik rejalashtirish turlari mavjud. Taktik rejalashtirish nisbatan qisqaroq bo'lgan muddatlardagi boshqaruv faoliyatini aks ettirsa, strategik rejalashtirish uzoq muddatga mo'njallangan rejalashtirishni nazarda tutadi.

Strategik rejalashtirish korxonani bosh maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash va shu maqsadlarga yetish usullarini aniqlashdan iborat. Korxona faoliyatining strategik yo'nalishlarini amalga oshirilishi barcha rejalar tizimida nazarda tutiladi (uzoq muddatli, o'rta muddatli, qisqa yoki joriy, tezkor va x. k.).

Strategik rejalashtirish tashkilot maqsadlariga erishishga yordam beradigan maxsulot strategiyalarni yaratishga olib boruvchi qarorlar va xarakatlar tizimidir. Strategik rejalashtirish boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beruvchi muxim vositadir. Uning vazifasi tashkilotda yangiliklar va o'zgarishlarni ta'minlashdir.



4-rasm. Strategik rejalashtirishdagi boshqaruv faoliyatining turlari.

Strategik rejalashtirishda boshqaruv faoliyatining to'rt turi amalga oshiriladi (11-rasm):

1. Resurslar taqsimoti.
2. Tashqi muxitga moslashish.
3. Ichki muvofiqlashtirish.
4. Tashkilot strategiyasini bilish va amalga oshirish.

Strategik rejalashtirish boshqarish funktsiyalaridan biri bo'lib, tashkil etishning maqsadlarini va ularga yetish yo'llarini tanlash jarayonini tasvirlaydi.

Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv masalalarini yechilishini ta'minladi. Tashkil etish, motivatsiya va nazorat funktsiyalari strategik rejalarni tuzishga mo'njallangandir. Strategik rejalashtirishning o'zgaruvchan jarayoni xamma boshqaruv funktsiyalarini soyabon sifatida saqlaydi. Strategik rejalashtirishning afzalliklaridan foydalanmagan tashkilot va xodimlar korxonaning maqsad va yo'nalishlarini aniq baxolay olmaydilar. Strategik rejalashtirish jarayoni korxona xodimlarini boshqarishga asos soladi, Ayniqsa, bozor raqobati sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar uchun bu juda muximdir. Ba'zi korxona va tashkilotlar rasmiy rejalashtirishga ko'p mexnat sarf qilmay aniq muvafaqqiyatning o'zi tashkilot uchun bir qator muxim sharoitlarni yaratishi mumkin.

Zamonaviy o'zgarishlar, ilm-fanning tezlik bilan rivojlanishi kelajakdagi muammo va vaziyatlarni bashorat etishning birdan-bir usuli - strategik rejalashtirish tashkilot nimaga erishmoqchi ekanligini, uning xarakatlanish yo'nalishlarini va maqsadlarini aniqlashga yordam beradi.

Strategik rejalashtirish rahbarlar qabul qilgan xarakat va qarorlarning yig'indisi bo'lib, tashkilotni o'z maqsadiga erishish uchun strategiyaning ishlashiga olib boradi. Strategik rejalashtirish jarayoni boshqaruv bo'yicha qarorlarni ta'minlovchi quroldir. Uning vazifasi tashkilotda yangi loyixa va o'zgarishlarni kerakli darajada ta'minlashdan iborat.

Strategik rejalashtirish jarayonida resurslarni taqsimlash amalga oshiriladi. Bu jarayonda chegaralangan tashkiliy resurslar taqsimlanadi (fondlar, tanqis boshqaruv qobiliyatlar va texnologik tajriba taqsimlanadi).

Strategik rejalashtirishning muxim faoliyati - tashqi muxitga o'rganishdir. o'rganish korxonani muxit bilan aloqasini yaxshilaydigan strategik xarakatlardan iborat. Tashkilotlar tashqi qulay sharoitlarga va xavflarga o'rganishi shart. Korxonalar tashqi muxit sharoitlariga qarab strategiyasini samarali muvofilashishini ta'minlash kerak.

Korxonalarni boshqarishdagi strategik rejalashtirish doirasida ichki muvofiqlashuv xam amalga oshiriladi. Bu jarayonga ichki operatsiyalarni samarali qo'shish maqsadida korxonaning kuchli va asosiy tomonlarini belgilash uchun strategik faoliyatning koordinatsiyasi kiradi. Samarali ichki operatsiyalarni ta'minlash korxona boshqaruv faoliyatining daxlsiz qismidir.

Strategik rejalashtirish tizimidagi tashkiliy strategik bashoratlash menejerlarning fikrlashishini tizimli amalga oshirishini tavsiflaydi. Tajribada uni o'rganish korxonaga o'zining strategik boshqaruvi yo'nalishlarini va xodimlarning malakasini oshirishni to'g'ri belgilashga imkon yaratadi. Yuqori bo'g'inlardagi rahbar vazifasi nafaqat strategik rejalashtirish jarayonini olib borish, balki shu jarayonni amalga oshirish, birlashtirish va baxolashdan iboratdir.

Strategiya so'zi yunoncha «strategos» so'zidan olgan bo'lib, «Generallik san'ati» ma'nosini bildiradi. Strategiya – bu tashkil etish bo'yicha maqsadlarga erishish vazifasini ta'minlaydigan mufassal, xar taraflama, kompleks rejadir.

Strategiyaga tegishli asosiy qoidalar tushunarli bo'lishi va yuqori rahbarlar tomonidan tasdiqlanishi zarur. Dastavval, strategiyani yuqori rahbarlar tuzadi, lekin uni amalga oshirish uchun xamma boshqaruv xodimlari qatnashishi kerak. Strategik reja keng izlanishlar va aniq ma'lumotlar bilan isbotlanishi zarur. Biznes dunyosida samarali faoliyat ko'rsatmoqchi bo'lgan korxona va shaxslar axborotlarni yig'ish va taxlil etish bilan shug'ullanishlari kerak. Shundagina, strategik reja korxonalarga istibolni ochib beradi, xodimlarni jalb etadi va maxsulot yoki xizmatlarni o'z vaqtida sotishga yordam beradi.

Nixoyat, strategik rejalar shunday tuzilishi kerakki, ular uzoq vaqt davomida butunlay saqlanishlari shart, lekin kerak darajada zarur bo'lmaganda o'zgartirishga, yo'nalish tomonini almashtirishga qulay bo'lishlari kerak. Umumiy strategik rejaga firma faoliyatini uzoq muddatga yo'naltirilgan dastur sifatida qarash kerak.

Boshqaruv faoliyatini olib borish uning funktsiyalarini amalga oshirilishini taqozo etadi. Bu funktsiyalarning asosiy moxiyati 10-jadvalda keltirilgan. Boshqaruv faoliyatini amalga oshirilishida uning rejalashtirish funktsiyasining ahamiyati nixoyatda kattadir. Rejalashtirish boshqaruv faoliyati davomida amalga oshiriladigan ishlarning boshlanish nuqtasidir. Rejalashtirish asosida boshqaruv faoliyati belgilanadi. Nima qilish kerakligi, qanday maqsad bo'yicha ish olib borish lozimligi aniqlanadi va bajariladigan ishlar, tadbirlar me'yorlar va imkoniyatlar bilan bog'lanadi.

10-jadval

Boshqaruvning asosiy funktsiyalari

№	Asosiy funktsiyalar	Funktsiyalarning mazmuni va zaruriyati
1	Rejalashtirish	- boshqaruvning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Xar qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada: - boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi; - vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi; - iqtisodiyot bo'g'inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi. Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda xar bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarining qanday bajarilayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.
2	Tashkil qilish	Boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil qilish tashqi va ichki shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funktsiya joriy va strategik rejalarining ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.
3	Muvofiqlashtirish va tartibga solish	Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi xisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini xal qilib beradi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turli qismlari o'rtasida kelishib ish olib

		borishni ta'minlashdir. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm (takrorlash)ni bartaraf qilish imkonini beradi. Shuningdek, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi. Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad kilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi extimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.
4	Nazorat	Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ektida sodir bo'layotgan jarayonlarni xisobga olish, tekshirish, taxlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy xujjatlardan, rejalardan og'ishlarning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish xar bir raxbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.

Boshqaruvning rejalashtirish funktsiyasi davomida boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi, vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi, tashkilotlarning bo'limlari o'rtasidagi o'zaro aloqalar o'rnatiladi, bir-biriga muvofiq xarakat belgilab olinadi.

Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda xar bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarning qanday bajarilayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

Rejalashtirish – bu istiqbolni ijodiy belgilash bo'lib, unda faoliyat maqsadlari, uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vositalar aniqlanadi, ma'lum sharoitlarda eng samarali xisoblangan uslublar ishlab chiqiladi. Rejalashtirish barcha xo'jalik strukturalari strategiyasida o'z aksini topadi va korxonaning butun ishi kelajakni bashorat etish va strategik rejalar asosida ta'minlanadi.

Tashkil etish – bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va shu kabi boshqarish tizimlarini tashkil etishni bildiradi. Uning vazifasi, avvalo, eng maqbul tashkiliy tuzilma qurish, moddiy, mexnat, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, boshqarish tizimlari orasidagi munosabatlarni uyushtirishdir.

Rag'batlantirish – ishlovchilarni keng demokratik asosida faollashtirish, ularni ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun samarali mexnat qilishga undash va jalb qilish maqsadlariga ega. Buning uchun ishlovchilarni turli xil moddiy va ma'naviy rag'batlantirishlar joriy etiladi, ijodiy potentsialni namoyon etish va ishlovchilarning saviyasini rivojlantirish uchun sharoitlar yaratiladi.

Nazorat funktsiyasining vazifasi ish natijalarini miqdoriy va sifat jixatdan baxolash va xisobga olishdir. Uning asosiy dastaklari – kuzatish, firma xamma soxalarini tekshirish, xisob va taxlil. Nazorat teskari aloqa elementi sifatida namoyon bo'ladi. Nazorat ma'lumotlari asosida qabul qilingan qarorlarga, rejalarga, norma va normativlarga tuzatishlar kiritiladi.

6. Boshqaruv usullari.

Korxonalarda boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'yilgan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan ko'riladigan chora-tadbirlarni va ta'sirchan usullarni qo'llanishini bildiradi.

Ishlab chiqarish boshqaruvida qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiradi. Boshqaruv usullari o'zining tavsifiga ko'ra: iqtisodiy, tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-ruxiy bo'lishi mumkin.

4. Iqtisodiy usullar. Boshqarishning bu usuli xodimlar va mexnat jamoalarining moddiy manfaatlariga asoslangan bo'lib, davlat, jamoat va xar bir xodimning manfaatlarini bir-biri bilan uzviy bog'lashga imkon yaratadi. Ishlab chiqarishning iqtisodiy usullariga tannarx, narx, foyda, rentabellik, xo'jalik xisobi, moddiy rag'batlantirish fondi kiradi.
5. Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari. Boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan ob'ektga yoki shaxslarga qaratilgan majburiy tavsifidagi to'g'ridan-to'g'ri

ma'muriy ko'rsatmalaridir. Bunday ko'rsatmalar jumlasiga maxsulot turlarini rejaga asosan bir maromda ishlab chiqarishni yuqori darajada tashkil qilish, maxsulot sifatini yaxshilash, mexnat me'yorlarini o'z vaqtida ko'rib chiqish, mexnat intizomini mustaxkamlash va boshqa tez xal qilinadigan masalalar to'g'risidagi ko'rsatmalar kiradi.

6. Ijtimoiy-ruxiy boshqaruv usullari. Bu usul mexnatkashlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqyosda ishtirok etishiga asoslangan bo'lib, uni qo'llashdan asosiy maqsad jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruxiy muxitni yaratishdir. Mexnat jamoalarida ijtimoiy-ruxiy muxitning xolati chiqqan nizolar soni bilan belgilanadi. Nizo bu raxbar, ishchi va boshqa xodimlar orasidan muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmasligini bildiradi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasining samarali bo'lishida korxona va tashkilotlarda tanlangan boshqaruv usullari muxim ahamiyat kasb etadi. boshqaruv usuliga mos ravishda tashkiliy tarkiblar loyixalashtiriladi va undan oqilona foydalaniladi.

Tashkilotlarning samaradorligini oshirish uchun ilmiy qonun-qoidalaridan oqilona ravishda foydalanish lozim. Bugungi kunda boshqaruv fani usullari va modellari ko'plab masalalarni yechishda ishlatilmoqda. Masalan: shaxarlarda transport oqimlarini boshqarish, aeroportlarda xarakat jadvalini optimallashtirish, universitet auditoriyalarini va xonalarning ish jadvalini tuzish, supermerket va univermaglardagi zaxiralarni boshqarish, ya'ni maxsulot turlarini yaratish, turli maxsulotlar reklamasining xarajatlarini taqsimlash, moddiy ta'minotni rejalashtirish, korxonada turli maxsulotlar ishlab chiqarish uchun resurslar va dastgoxlarni taqsimlash va xokazolar.

Boshqaruv fanining markaziy punkti: «Tashkilotdagi asosiy omillarni munosabati bilan bog'liq muammolarni yechishda raxbarlarni ilmiy asoslar bilan ta'minlashdir». Bu barcha tashkilotlar uchun muximdir, ammo yirik tashkilotlar uchun juda murakkabdir. Tashkilotdagi xar bir funktsional bo'lim umumiy ishning bir qismini bajarishga mas'uldir. Xar bir bo'lim tashkilotning umumiy maqsadiga erishishda muxim o'rin tutadi. Bunday taqsimot natijasida xar bir bo'lim ishlab chiqarish xajmini orttirish va xarajatlarini kamaytirish bilan shug'ullanadi. Marketing bo'limi sotuv xajmini orttirishga xarakat qaladi. Moliyaviy bo'lim tashkilot kapital xarajatlarini sarflashni optimallashtirishga xarakat qiladi. Xodimlar bo'limi yaxshi xodimlarni qidirib topib ishga olish va ularni tashkilotda ushlab turish singari ishlar bilan shug'ullanadi. Bu maqsadlar xam muvofiqlashtirilmasligi mumkin, ba'zida esa bir-biriga zid bo'lishi xam mumkin. Shu sababli, tashkilot raxbarlari o'z faoliyatlarida tashkiliy tarkibni to'g'ri tuzishga va uning xar bir bo'linmasining samarasini orttirishga xarakat qilishlari kerak.

4. Menejment tizimida maqsad va vazifalarning o'rni.

Reja

1. Menejment tizimida maqsad va vazifalarning o'rni.
2. Tashkilot faoliyati maqsadlarining tavsifi.
3. Maqsadga qo'yiladigan talablar.
4. Maqsadlarga ko'ra boshqarish kontseptsiyasi.
5. Dasturiy-maqsadli yondashuvning o'ziga xos xususiyatlari.

1. Menejment tizimida maqsad va vazifalarning o'rni.

Rejalashtirishning asosiy va eng muxim bosqichlaridan biri korxona maqsadlarini tanlashdir. Shuni ta'kidlab o'tish zarurki, yirik korxonalar ko'p bo'g'inli tizimlarda keng ifodalangan maqsadlarga ega bo'ladilar.

Korxonaning asosiy, umumiy maqsadi uning vazifasida belgilanadi. Vazifa korxonaning vaziyatini batafsil ifodaladi xamda xar bir tashkiliy bosqichlarda maqsad va strategiyalarga erishish yo'llarini belgilab beradi.

Korxonaning vazifasi quyidagilarda ifodalanishi lozim:

- asosiy xizmat va maxsulotlar, bozorlar va texnologiyalar nuqtai nazaridan;
- korxonaning ish tamoyillarini belgilaydigan tashqi muxitning firmaga bo'lgan nisbatidan;
- tashkilotning madaniyati, korxonaning ichki faoliyatidan.

Ma'lumki, ba'zi bir raxbarlar ko'p xollarda o'z tashkiloti vazifasini belgilash va ifodalash uchun bosh qotirmaydi. Ko'pincha bu vazifa ularga ma'lum bo'lib ko'rinadi. Agar oddiy bir ishbilarmondan faoliyati vazifasini so'rasangiz, u «foйда topishda» deb javob beradi. Lekin shu savol puxta o'ylab chiqilsa, foydaga

erishish umumiy vazifa sifatida tanlanishi to'g'ri kelmasligi ravshan bo'ladi, ammo, shubhasiz, u muhim maqsaddandir.

Foydaning o'zi korxonaning ichki muammosi hisoblanadi. Tashkilot esa, ochiq tizim bo'lgani uchun, tashqi ehtiyojlarni qondira olsagina samarali faoliyat ko'rsata oladi. Kerakli foydaga erishi uchun firma o'zi faoliyat ko'rsatayotgan muxitga xam ahamiyat berishi zarur. Shuning uchun firma raxbariyati o'z tashkilotining umumiy maqsadini atrof-muxitdan qidiradi.

Boshqaruv faoliyatini amalga oshirish bosqichlarida maqsadlar va ularni aniqlash muhim ahamiyatga ega hisoblanadi.

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyagga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak xarakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq soxaga, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;
- pirovard natijamizning baxolash me'yorini belgilaydi va x.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan quyidagi muhim masalalar xal etiladi:

- boshqarish funktsiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzilmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash.

2. Tashkilot faoliyati maqsadlarining tavsifi.

Boshqaruv maqsadlari juda xam xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi (6-jadval).

6-jadval

Maqsad turlari		
№	Maqsadni turkumlash belgilari	Maqsadlar
1	Umumjamiyat miq-yosidagi munosabatlarni aks et-tirishiga qarab	siyosiy maqsadlar iqgisodiy maqsadlar sotsial maqsadlar ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar xalqaro munosabatlar soxasidagi maqsadlar va boshq.
2	Boshqaruv pog'ona-lari (darajalari)ga qarab	xududiy boshqarish maqsadlari: mamlakat maqsadlari viloyat maqsadlari tuman maqsadlari qishloq maqsadlari ishlab chiqarish maqsadlari xalq xo'jaligi maqsadlari tarmoq (sektor) maqsadlari korxona (firma) maqsadlari yakka shaxs maqsadi
3	Amalga oshirish muddatiga qarab	joriy maqsadlar istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar
4	Boshqaruvning amalga	uzluksiz (kundalik) maqsadlar

	oshirilishiga qarab	fursatli maqsadlar bir martalik maqsadlar
5	Kutiladigan nati-jalarga qarab	pirovard maqsadlar oraliq maqsadlar
6	Murakkablik da- rajasiga qarab	oddiy, an'anaviy maqsadlar muammoli maqsadlar innovatsion maqsadlar

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsaddarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan xam kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi, Masalan, korxona bo'limlari oldida bir yil mobaynida amalga oshirilishi mo'ljallangan quyidagi funktsional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin (7-jadval).

7-jadval

Joriy maqsadlar

№	Korxona bo'limlari.	Joriy maqsadlar
1	Ishlab chiqarish bo'limlari	Korxonada "x" nomli yangi maxsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish
2	Texnologiya bo'limi	x" maxsulotini ishlab chiqarish bo'yicha yangi texnologiyani joriy qilishni yakunlash
3	Tadqiqot bo'limi	"x" KVT quvvatga ega bo'lgan maxsulot modelini ishlab chiqish
4	Mexnat bo'limi	A" maxsulot turini bitta ishchiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilishini "x" donaga ko'paytirish
5	Marketing, savdo bo'limi	Maxsulot sotish hajmini "A" so'mga ko'paytirish
6	Moliya bo'limi	Foydani "x" so'mga ko'paytirish Karzdorlikni "x" so'mgacha kamaytirish Aktsiyadan olinadigan daromadni "x" so'mga ko'paytirish
7	Ijtimoiy bo'lim	Maxalliy xokimiyatga "n" so'mlik mablag' ajratish
8	Ekologiya bo'limi	Atmosferaga chiqarib tashlanadigan chiqindilarni "x" m ³ ga kamaytirish

Maqsadlarni belgilashda joriy maqsadlar nuqtai nazaridan yondoshuv, ya'ni xar bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish mudtsatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqaruv ishonchligini oshirish kafolatini beradi, butun boshqaruv apparati xarakatlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

Istiqbol (perspektiv) maqsadlar deganda besh yil yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, respublikamizda ishlab chiqilgan "Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi"ni ro'yobga chiqarishdek ulug'vor maqsad quyidagi uch bosqichdagi muddatni o'z ichiga oladi:

- 1997—2001 — mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saqlab qolish asosida ushbu tizimni islox qilish va rivojlantirish uchun xuquqiy, kadrlar jixatdan, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.
- 2001—2005 — milliy dasturni to'liq ro'yobga chiqarish, mexnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqgisodiy sharoitlarni xisobga olgan xolda unga aniqliklar kiritish.
- 2005 va undan keyingi yillar — to'plangan tajribani taxlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqgisodiy rivojlantirish istiqbollariga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish.

Uzluksiz maqsadlar deganda xar kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mexnat unumdorligini o'stirish, intizomni mustaxkamlash, maxsulot tannarxini pasaytirish, maxsulot sifatini oshirish kabilar muntazam, kunda talab qilinadigan maqsadlardir.

Fursatli maqsadlar deganda biror-bir muammoni xal etish zaruriyati tug'ilgan xollarda paydo bo'ladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxonani qayta uskunalash, jixozlarni yangilash, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvini o'zgartirish goxo ishlab chiqarishning iqtisodiy zaruriyatiga qarab paydo bo'ladi.

Boshqarish jarayonida bir martalik maqsadlarga xam zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxona uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni yechish uchun o'rta quyiladi. Bu maqsad, masalan, tabiiy ofat yuz bergan xodda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

3. Maqsadga qo'yiladigan talablar.

Boshqaruv maqsadi quyidagi talablarga javob berishi lozim (8-jadval).

8-jadval

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar

№	Talablar	Izox
1	Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak	Agar qayoqqa borishni bilmasangiz, u xolda biror yo'lni tanlashga xam xojat qolmaydi.
2	Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak	Kaysi tomonga so'zishni aniq maqsad qilib olmagan yelkanli qayiqqa xech qanday shamol xam xamrox bo'la olmaydi. Maqsad bu navbatdagi bosqichda "jang" bilan zabt qilinadigan bamisoli cho'qqidir. Buni zinxor unutmaslik darkor Shu "jang"da g'olib chiqish uchun bajarilishi mumkin bo'lgan real maqsadni o'z oldimizga qo'yishimiz kerak.Undan ortiqcha xam, kam xam emas.
3	Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak	Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad — bu sarob. Bu talabga rioya qilmaslik rejalashtirilgan maqsadning oldindan bajarilmasligiga zamin tayyorlash demakdir.
4	Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor	Maqsad, uni boshqarish printsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda yetkazilishi kerak.
5	Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak	Maqsad xar bir faoliyat turi, xar bir mas'ul shaxs bo'yicha mayda-chuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Shundagina bu maqsadning ijro qilinish darajasini aniq nazorat qilish mumkin bo'ladi.
6	Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak	Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" (derevo tseley)ni tuzishni talab qiladi.

4. Maqsadlarga ko'ra boshqarish kontseptsiyasi.

Boshqarishga maqsadli yondoshuv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtga guruxga bo'lishadi:

- oddiy, qotib qolgan an'anaviy maqsadlar;
- muammoli maqsadlar;
- innovatsion maqsadlar;
- xodimlar malakasini, maxoratini oshirish bo'yicha maqsadlar.

Birinchi guruxdagi maqsadlar xar kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'g'indagi raxbarning bevosita burchiga kiradi. Masalan, marketing bo'limining boshlig'i oldiga quyidagi maqsad qo'yilgan bo'lishi mumkin:

"Oyning oxirigacha joriy yilning so'nggi kvartalida sotilgan tovarlarni taxlil qilish va tegishli xulosalar yasash". Bu an'anaviy maqsaddir,

Ikkinchi guruxdagi maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug'diradi. Masalan, maxsulotga bo'lgan talabning to'satdan keskin pasayishi va sotish xajmining kamayishi, tabiiy ravishda korxonaning oladigan foydasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shunday bir sharoitda korxona raxbari oldida vaziyatni o'zgartirish, sotish xajmini, aytaylik, ikki oy ichida keskin ko'paytirishdek murakkab masala turadi.

Bu maqsad muammoli maqsaddir. Chunki sotish xajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

- *maxsulotga bo'lgan talabning keskin pasayish sabablarini aniqlashni;*
- *ko'p omilli korrelyatsion-regression taxlilni amalga oshirishni;*
- *eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.*

Innovatsion maqsadlar — bu yangi maxsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish bo'yicha qo'yiladigan uchinchi guruxdagi maqsadlardir. Masalan, tadqiqot bo'limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo'lishi mumkin: "1 iyulgacha eksport uchun mo'ljallangan uch turdagi yangi maxsulotni sinovdan o'tkazishni ta'minlash".

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin. Biroq, bir maqsadning o'zi biron uchun oddiy, boshqa uchun muammoli, xatgo innovatsion bo'lishi xam mumkin. Raxbarlardan biri o'sha maqsadni yechish usullarini mukammal biladi, ya'ni uning bilimi, maxorati yetarli bo'lib, uni xech qanday qiynalmay yechadi. Boshqa raxbar esa bu maqsadni o'zi uchun murakkab va muammoli tariqada qabul qiladi.

Masalan, marketing bo'limi xodimi uchun "kvartalida sotiladigan tovarlarni taxlil qilish" oddiy bir ish bo'lsa, sotish bo'limi xodimi uchun bu muammo bo'ladi.

To'rtinchi gurux maqsadlar — bu korxona xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq muddatli (strategik) reja asosida muntazam ravishda amalga oshirilib boriladi. Masalan, "3—5 yil ichida 20% korxona xodimlari malakasini oshirish".

Korxona umumiy maqsadining samaradorligi yakka, ya'ni xar bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli xar bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

- Xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi, unga mos bo'lishi kerak. Obrazli qilib aytganda ayrim xodimlarning maqsadlari yuqori pog'onadagi (xususiy, lokal, umumiy) maqsadlar qanoti (kaskadi) ostida bo'lishi kerak

Kuyidagi xollarda yakka maqsadlar korxona maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- *xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqsadi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak. Agar ularning soni bundan oshsa, kutgan natijaga erishish qiyinlashadi, oqibatda korxonaning umumiy maqsadiga putur yetkazishi mumkin;*
- *yakka maqsadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavxumltnka yuz tutadi;*
- *rejalashtiriladigan maqsad xarakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi kerak.*

Ammo, masalaning boshqa tomoni xam bor. Agar maqsad murakkab va ustiga-ustak amalga oshishi gumon bo'lsa, unda boshqarish ijobiy natijalarga erishishdan maxrum bo'ladi.

• Xar qanday maqsadning samaradorligi erishilgan natijaga to'g'ri baxo berilishiga va uni rag'batlantirish darajasiga bog'liq. Agar erishilgan natijaga adolat yuzasidan baxo berish va uni tegishli ravishda rag'batlantirish odat tusiga kirgan bo'lsa, u xolda bu korxonada o'rnatilgan boshqarish usuli ravnaq topib boraveradi.

Maqsad, xususan, umumiy (bosh) maqsad juda keng qamrovli va o'ta murakkab kategoriyadir. Unga quyidagi sifatlar xos

- *tobe bo'lishlik;*
- *yoyib bo'lishlik;*
- *o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik.*

Maqsadning tobeligi deganda maqsadni qo'yish va uni amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi, yoxud strategik maqsadning qator taktik maqsadlarga, istiqbol maqsadning esa o'rta va qisqa muddatli maqsadlarga bog'liqligi, bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi.

Maqsadning yoyib bo'lishligi sifati deganda uning

- *o'z moxiyati bo'yicha;*
- *amalga oshirish davri (vaqti) bo'yicha;*
- *pog'onalar bo'yicha;*
- *bo'g'inlar va xokazolar bo'yicha bir qator lokal va xususiy maqsadlarga yoyilishi tushuniladi.*

Maqsadning o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik sifati deganda uning muximligi jixatdan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi. Maqsadning bu jixati barcha lokal, xususiy va yakka maqsadlarni ustuvorligi bo'yicha tartiblash, shuningdek mazkur maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha aniq amaliy tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

"Maqsadlar shajarasi" - bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir.

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, konkret vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muximligi to'g'risidagi axboratga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarni bevosita ijrochilarga yetkazishni ta'minlaydi.

"Maqsadlar shajarasi" ierarxiya ko'rinishidagi bir necha darajalardan iborat:

- *bosh maqsad;*
- *I darajali kichik (asosiy) maqsadlar;*
- *II darajali kichik maqsadlar va xokazolardan tashkil topadi.*

"Maqsadlar shajarasi"ning taxlilii ishlanmasini mamlakatimiz oldiga qo'yilgan bosh maqsadning qator lokal maqsadlarga bog'liqligi misolida ko'rishimiz mumkin.

1991 yilning 31 avgustida o'zbekiston Respublikasining davlat mustaqilligi e'lon qilindi. Shunday bir sharoitda respublikada davlat va iqtisodiyotni qayta qurishning bosh maqsadi Prezidentimiz I. Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi:¹

Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yo'naltirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo'lish, kuchli demokratik xuquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iboratdir.

Bu maqsad nixoyatda murakkab va ko'p bosqichlidir. Uning amalga oshirilishi siyosiy, iqtisodiy, ma'naviy, xuquqiy soxalardagi asosiy maqsadlarga erishilishiga bog'liq. Shu sababli bosh maqsad (BM)ga erishishning aniq yo'nalishlari belgilab olindi va quyidagi to'rt guruxdagi birinchi darajali maqsadlar ajratildi:

1. *Ijtimoiy-siyosiy soxadagi maqsadlar.*
2. *Ijtimoiy-iqtisodiy soxadagi maqsadlar.*
3. *Ma'naviyat soxasidagi maqsadlar.*
4. *Xalqaro munosabatlar soxasidagi maqsadlar.*

Ijtimoiy-siyosiy soxadagi maqsadlar, o'z navbatida, quyidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo'linadi:

- 1.1. *Ma'muriy-buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmi va tuzilmalaridan qutulish.*
- 1.2. *Davlat qurilishining demokratik-uuquqiy tamoyil va me'yorlariga o'tish.*
- 1.3. *Fuqarolik jamiyatiga o'tishning poydevorini qurish va boshq.*

Ijtimoiy-iqtisodiy maqsadlar xam o'z navbatida quyidagi ikkinchi darajali maqsadlarga bo'linadi:

- 2.1. *Iqtisodiy faoliyat erkinligiga o'tish.*
 - 2.2. *Mulkchilikning xilma-xilligiga erishshi.*
 - 2.3. *Narx erkinligini ta'minlash.*
 - 2.4. *Raqobot ko'rashiga o'tish.*
 - 2.5. *Insonning ishlab chiqarish vositalaridan begonalashuvidan, rejali-taqsimotchilik tizimidan voz kechish.*
 - 2.6. *Ko'p tarmoqli iqtisodga xamda bozor munosabatlariga o'tish va boshq.*
- Ma'naviyat soxasidagi maqsadlar:
- 3.1. *Aqidabozlik va o'ta siyosatlashtirilgan mafko'ra xukmronligidan qutilish.*
 - 3.2. *Mustaqil va yangicha fikrlovchi kishshshrni tarbiyalash va boshtsa xususiy maqsadlarga erishishi.*
- Xalqaro-munosabatlar soxasidagi maqsadlar:
- 4.1. *Butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, o'zni chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish.*
 - 4.2. *Jaxrn xamjamiyatiga kirib borshi va uning bilan teng xuququyai xamkorlikka yo'l ochishva boshqa kichik maqsadlarga bo'linadi.*
- Ikkinchi darajali maqsadlarning xar biri o'z navbatida quyi bo'g'in maqsadlariga bo'linadi. Masalan, mulkchilikning xilma-xilligiga o'tish maqsadining amalga oshirilishi quyidagi qator tadbirlarni ishlab chiqishga va ularning qaysi birini tanlab olinishiga bog'liq bo'ladi:
- 2.2.1. Davlat korxonalarini aksionerlik jamiyatiga aylantirish, uning mol-mulki xisobidan chiqarilgan (emissiya qilingan) aktsiyalarni xalqqa sotish. Aktsiya sotib olgan kishi mulkdorga aylanadi.
 - 2.2.2. Ijaraga berilgan davlat korxonasini ijarachilar jamoasiga o'zi ishlab topgan puliga yoki qarzga sotib va korxonani jamoa mulkiga aylantirish. Bunda yangi mulqtsor xalq emas, faqat korxona jamoasi bo'ladi.
 - 2.2.3. Davlat mulkini chiqarilgan (emissiya qilingan) sertifikatlar yoki vaucherlar qiymatiga binoan fuqarolarga bepul berish. Bunda mulk xalq o'rtasida taqsimlanadi, chunki vaucher va sertifikat korxona aktsiyasi olish xuquqini beradi.
 - 2.2.4. Davlat mulkini faqat mexnati bilan tanilgan, ishning ko'zini biladigan, mas'uliyatni zimmasiga ola oladigan tadbirkorlarga, boshqaruvchilarga (menejerlarga) sotish. Bunda ma'lum qatlamgina mulk soxibiga aylanadi.
 - 2.2.5. Davlat mulkini xorijiy qarzni uzish evaziga chet el firmalari va fuqarolariga berish. Bunda milliy mulk xisobidan xorijiy mulk o'sadi.
 - 2.2.6. Davlat mol-mulkini kim oshdi savdosi orqali sotish. Bunda xam faqat ma'lum toifadagi kishilargina yangi mulk soxibiga aylanadilar.
- Shunday qilib, maqsadning tobe bo'lishlik, yoyib bo'lishlik va ranjirlash mumkinligi kabi sifatleri umumiy maqsadni lokal, xususiy va yakka maqsadlarga ajratishga, ularni ustuvorlik darajasiga qarab tartiblash imkoniyatini yaratishga yordam beradi.

5. Dasturiy-maqsadli yondashuvning o'ziga xos xususiyatlari.

Boshqarishda maqsadli yondoshuv usuli yoki maqsadli menejment - bu boshqarishning muayyan tizimi bo'lib, unda ikkita unsur bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'ladi:

- *maqsad (pirovard natija);*
- *nazorat.*

Bu usulning moxiyati quyidagicha izoxlanadi:

Xar bir raxbar, yuqori pog'onadan boshlab to quyi pog'onagacha o'zining aniq maqsadiga, uni amalga oshirshp rejasiga ega bo'lishi shart.

Maqsadli yondoshuv usuli besh pog'onadan iborat .

1-pog'ona maqsadlari korxonaning strategik rejalashtirishiga taalluqli. Ularni korxonaning yuqori pog'onasidagi menejerlari ishlab chiqadi. Ular korxona istiqbolini belgilash, uning ichki qadriyatlari va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqishga ma'sul bo'lishadi xamda o'rta bo'g'in menejerlari ishlarini boshqaradilar. Ular Prezident, bosh ijrochi direktor yoki vitse-prezident deb atalishlari mumkin.

2-pog'onadagi maqsadlari oliy va o'rta daraja menejerlari tomonidan belgilanadi. Ular nisbatan uzoq muddatli bo'lmagan, aniq davrga mo'ljallangan maqsadlardir. Odatda, bu maqsadlar korxonaning aniq faoliyat soxalari miqyosida bo'ladi. Bular turkumiga:

- *ishlab chiqarish;*
- *moliyaviy;*
- *mexnatni boshqarish;*
- *marketing;*

- *rentabellik kabi soʻxalar maqsadlari kiritshadi.*

Bu soʻxalar maqsaddari oʻz aksini odatda miqtsoriy koʻrsatkichlarda topadi. Masalan, joriy yilda rentabellik darajasini oʻtgan yilga nisbatan 10 foizga oshirish yoki mexnat unumdorligini 18 foizga oshirish kabilar.

3 pogʻona maqsadlari - maqsadli boshqaruvning oʻzagi xisoblanadi. Bunda maqsadni amalga oshirish boʻyicha amaliy tadbirlar ishlab chiqiladi, rejalar tuziladi. Bu pogʻona menejerlarining vazifasi — xar bir xodim oldidagi maqsadni aniqlash va ularni amalga oshirish boʻyicha aniq usul va vositalarni ishlab chiqishdan iborat.

1.Korxonaning uzoq muddatli va strategik maqsadini aniqlash
2.Faoliyat boʻyicha korxonaning umumiy maqsadlarini aniqlash
3.Xususiy, yakka maqsadlarni rejalashgirish va ularning bajarilish usullarini ishlab chiqshp
4.Natijani baxolash
5.Tuzatishlar kiritish

5-rasm. Maqsadli boshqaruv usuli pogʻonalari.

Bu pogʻona maqsadlarini aniqlash ancha murakkab jarayondir. Chunki bu boʻgʻinda tashkiliy xarakterga ega boʻlgan qator muammolarni yechishga toʻgʻri keladi. Masalan, maqsadni kim belgilashi lozim:

Maqsadli boshqaruv usuli bir qator afzalliklarga ega. Yaxshi tashkil etilgan maqsadli boshqaruv usuli:

- Korxona boshqaruv tizimini takomillashtirishda yordam beradi.
- Xar bir xodim va butun korxonaning yuqori natijalarga erishishiga imkon tugʻdiradi.
- Xar bir xodim rejasini barcha boʻgʻinlar rejalari, shuningdek. korxonaning strategik rejasi bilan uzviy bogʻliqqigini taʼminlaydi.
- Raxbarlardan aniq va bajarilishi mumkin boʻlgan maqsadlarni qabul qilishni talab qiladi.
- Erishilgan natijaga aniq miqdoriy koʻrsatkichlar yordamida obʼektiv baxo berish imkoniyatini beradi.
- Majburiyat va vakolatlarni xodimlarga taqsimlash yoʻli bilak ulardan toʻgʻri va samarali foydalanishga yordam beriladi.
- Xodimlarning xizmat pogʻonalari boʻyicha koʻtarshshsh imkonini beradi.
- Tadbirkor, ishbilarmon boʻlajak raxbarlar safini aniqlashga imkon tugʻdiradi.
- Raxbarlar bilan itoat etuvchilar, raxbarlar bilan raxbarlar oʻrtasida munosabatlarning uygʻunligini taʼminlashga va bu jarayonning yaxshilanib borishiga xissa qoʻshadi.
- Itoat etuvchilarning maqsadlarini belgilab beruvchi raxbarlarni oqilona qaror qabul qilishga undaydi, ularning javobgarligini oshiradi, intizomga chorlaydi.
- Xodim va raxbarlarni moddiy va maʼnaviy ragʻbatlantirish maqsadida ularning faoliyatini maqsadga muvofiq ravishda xarakatga keltiruvchi (motivlashtiruvchi) dalillar, sabablar, vajlar majmuini koʻpaytirishga xizmat qiladi va xokazo.

5. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.

Reja:

1. Boshqaruv qarorlarining moxiyati va ularga qoʻyiladigan talablar..
2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi.

3. Boshqaruv faoliyatiga oid qarorlarini qabul qilish usullari.
4. Qaror qabul qilish jarayoni.
5. Qaror qabul qilish jarayoniga ta'sir etuvchi omillar.

Tayanch iboralari: Qaror, tashkiliy qaror, dasturlashtirilgan qaror, dasturlashmagan qaror, ratsional qaror, relevant informatsiya.

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar.

Tashkiliy qaror qabul qilayotgan yoki qarorni odamlar orqali bajarilishini ta'minlayotgan kishini menejer deb aytish mumkin. Qaror qabul qilish ham boshqaruv funktsiyasining tarkibiy qismidir. Menejerning barcha faoliyati qaror qabul qilishga yo'naltirilgandir. Xar bir kishi va xar bir raxbar kun davomida ko'plab qarorlar qabul qiladi. Qaror qabul qilish tajriba asosida asta-sekin rivojlanib boradigan jaryondir.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi qabul qilinayotgan qarorlarga bog'liq bo'ladi. Tashkilotdagi butun savol va muammolar zanjiri ularning aniq yechimi boshqaruvchiga yuklangan. Ishlab chiqarish, texnik, ijtimoiy, iqtisodiy, marketing va xuquqiy vazifalar qarorlarni to'g'ri qabul qilish va o'z vaqtida bajarilishiga bog'liq. yechilayotgan muammolarning xammasi boshqaruvchi tomonidan xisobga olinadi va bu narsa uning boshqaruv uslubida xamda butun boshqaruv jarayonida aks etadi.

Iqtisodiyotni boshqarishdagi yechimlarning mohiyati ko'pgina ob'ektiv omillarga bog'liq. Ulardan eng asosiysi - ishlab chiqarish vositalariga turli mulkchilik; ishlab chiqarish va mexnatni chuqur taqsimlanishi va ixtisoslashuviga; mexnat va moddiy texnik resurslarni boshqarish; soxalararo, ishlab chiqarishlararo aloqalarning kengayishi; qo'shma korxona tuzish; marketingni amalda qo'llash; korxona va soxalarni tashqi iqtisodiy aloqalarga chiqishi va shu kabilardir.

Qaror – bu muqobilini tanlashdir. Bir necha variantlar ichidan eng maqbul bo'lgan variantni tanlashdir. Bitta muammo bo'yicha bir necha qarorlar ishlab chiqiladi va ulardan bittasi amalda qo'llaniladi.

Ish uchun kiyim tanlash, nonushtaga ovqat tanlash, ish joyini tanlash va xokazolar qarorga misol bo'la oladi. Ba'zan qaror qabul qilish tez amalga oshsa, ba'zi xollarda cho'zilib ketadi.

Boshqaruvda qaror qabul qilish xayotdagidan boshqacharoq, ya'ni tizimlashgan jarayondir. Menejerlar nafakat o'zini, balki butun jamoa xarakatlarini yo'naltiradi, maqsadga erishishni tezlashtiradi. Ba'zi bir boshqaruv qarorlari xatto tarix yo'nalishini o'zgartirib boradi.

Qaror qabul qilish raxbarning xar kunlik ishining bir qismidir. Xar bir qabul qilinadigan qaror ko'plab kichik qarorlardan iboratdir.

Boshqaruv qarori menejmentning bosh omili xisoblanadi, unda korxona, tarmoq taraqqiyotining butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolari kesishadi va bir joyda to'planadi. Boshqaruv qarorlarining samarasiga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi:

- Raxbariyatning yoki guruxning shaxsiy sifatleri;
- Qarorni ishlab chiqishdagi axborot ta'minoti;
- Tashkiliy xarakterdagi omillari (qarorni ishlab chiqishda mutaxassislarni taklif qilish, usullar tizimi va qabul qilingan qarorni bajaruvchilarga yetkazish shakli, nazorat tizimi va x.k.);
- Texnik omillar (komp'yuterlar, texnik vositalaridan foydalanish va x.k.).

Bundan kelib chiqqan xolda boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardir:

1. Qabul qilinadigan qarorning demokratligi.
2. Ilmiy asoslanganlik.
3. Aniq yo'naltirilganlik.
4. Vaqt bo'yicha qisqalik.
5. Qarorni bajarish operativligi.

2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi.

Tashkiliy qaror - raxbar o'zi egallab turgan lavozim majburiyatlarini bajara borib amalga oshirishi lozim bo'lgan tanlovdir.

Tashkiliy qarorning maqsadi tashkilot oldiga qo'yilgan maqsad tomon xarakatni ta'minlashdir. Shu sababli eng samarali tashkiliy qaror xaqikatda ham amalga oshiriladigan va tashkilotning yakuniy maqsadiga erishishga xissa qo'shadigan tanlovdir.

Samarali qaror - bajarilishi mumkin bo'lgan qarordir.

Dasturlashtirilgan qaror ma'lum xarakatlar va bosqichlar ketma-ketligini amalga oshirish natijasidir. Uni qabul qilish ma'lum xisob-kitoblar, dasturlardan iborat bo'ladi. Variantlar soni cheklangan bo'ladi. Masalan, tikuv tsexida ishlaydigan ishchilar soni bo'yicha qaror, ish xaqi fondi bo'yicha qaror va x.k.

Dasturlashmagan qaror nisbatan yangi xolatlarda qabul qilinadi va hech qanday matematik hisob-kitoblarga asoslanmaydi, noma'lum omillardan iborat bo'ladi. Oldindan zaruriy bosqichlarni belgilab bo'lmaydi, qaror qabul qilish tartibi raxbar tomonidan yaratiladi. Masalan, maxsulot sifatini oshirish, bozor xissasini oshirish, rag'batlantirishni kuchaytirish singari tadbirlar bo'yicha qaror qabul qilish va shu singarilar.

Ratsional qaror o'tgan tajribaga asoslanmaydi va bog'liq bo'lmaydi. Ratsional qaror ob'ektiv analitik jarayon yordamida asoslanadi.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi nuqtai nazaridan qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi: strategik va operativ qarorlar.

Strategik qaror - bu korxonaning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan maqsad va missiyalarning shakllanishi bo'lib, ular uzoq muddatlarga mo'ljallanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida bu qarorlar korxonaning faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin burilishlarni sillik o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar korxona, xudud, soxa darajasida qarorlar jamiyatdagi yangi manbalar xisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni yechishga yordam beradi.

Operativ qarorlar bu moxiyati bo'yicha xo'jalik boshqaruv qarorlaridir. Ular boshqariladigan ob'ektni uzluksiz ishlash jarayonini qo'llab-quvvatlashi uchun joriy shaxsiy muammolar bo'yicha qabul qilinadi. Bu qarorlarni raxbar maxsus tayyorgarliksiz yetarlicha tez qabul qiladi. Bunday qarorlarga xodimlarni ishga olish va bo'shatish, ularning ish xaqqlarini o'zgarishi, korxonani qishga tayyorlash xaqqidagi va shu kabi qarorlarni kiritish mumkin.

Xarakat doirasi bo'yicha boshqaruv qarorlarini iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, texnik va texnologik qarorlarga ajratish mumkin.

Qarorlar ta'sir qilish yo'nalishi bo'yicha tashqi va ichki bo'ladi. Tashqi qarorlar boshqa darajaga qaratiladi, ichki qarorlar esa tashkilotning aloxida bo'limlariga qaratiladi.

Boshqaruv qarorlari funktsional mazmuni bo'yicha iqtisodiy, tashkiliy, koordinatsion, rag'batlantiruvchi, boshqaruvchi va nazorat qarorlariga xam bo'linadi.

3. Boshqaruv faoliyatiga oid qarorlarini qabul qilish usullari.

Boshqaruv amaliyotida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amaliyotga qo'llashning ko'plab shakl va usullari mavjud bo'lib, sharoitga va imkoniyatlarga mos ravishda ulardan biri tanlanadi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda masalalarning murakkabligi va mazmuniga mos ravishda iqtisodiy taxlil, ekspert baxolash kabi usullardan foydalaniladi. Qaror qabul qilishda raxbar faoliyat xarakatining ketma-ketligi umumiy sxemasi mavjud, uni bilish konkret qarorlarni ko'rib chiqishga yordam beradi. Boshqaruv faoliyatiga oid qarorlarni qabul qilishdan oldin raxbar quyidagilarni aniqlab olish shart:

1. Xarakat maqsadi va unga erishish yo'llari.
2. Muammoning muxim taraflarini.
3. Kerakli moddiy, moliyaviy va mexnat resurslarini.
4. Bajaruvchilarning vazifalarini.
5. Vazifa bajarilishini tashkil etish tartibini.

Menejmentga qarorlarni qabul qilish xos, chunki xar bir raxbar faoliyati, u qabul qilgan qarorlarda aks etadi. Boshqaruv qarorlari jamoa demokratiyasi va o'zini-o'zi boshqarish tamoyili asosida jamoani qaror qabul qilishda qatnashuvida amalga oshiradi. o'zini-o'zi boshqarish asosida ishlab chiqarish kuchlarining birlashtirishi va o'zaro fikrlarni rivojlantirishga olib keladi.

4. Qaror qabul qilish jarayoni.

Qaror qabul qilish jarayon ekan u albatta ma'lum bosqichlardan iborat bo'ladi. Qaror qabul qilish juda ko'plab omillarga bog'liq bo'lgan murakkab jarayondir. Qaror qabul qilish jarayoni yuzaga kelgan muammoga mos ravishda turlicha bo'ladi. Ammo, umumlantirilgan xolda quyidagi bosqichlardan iborat qilib tushuntirish mumkin.

Ular quyidagilar:

1. Muammo tashxisi.
2. Qaror qabul qilishda cheklash va mezonlarni shakllantirish.
3. Muqobillarini aniqlash.
4. Muqobillarini baxolash.
5. Yakuniy tanlov.
6. Qarorni amalga oshirish va nazorat qilish.

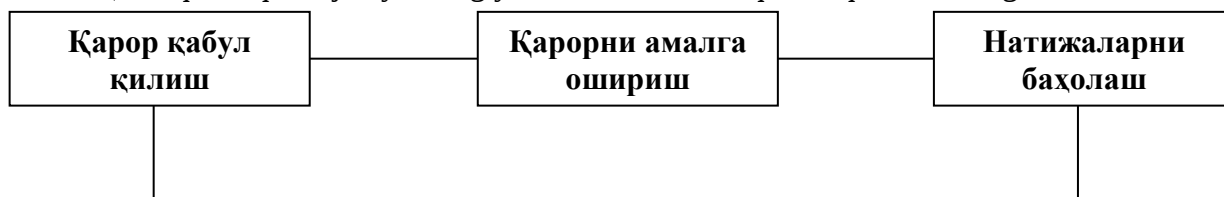
Qaror qabul qilishda eng muhim qadamlardan biri - muammo tashxisidir. Muammolar turli-tumandir. Maqsadga erishilmagan xollarda muammo yuzaga keladi. Shu bilan birgalikda, potentsial imkoniyat ham muammodir. Imkoniyat bor, ammo foydalanilmayotganini bilib siz buni muammo qatoriga qo'yasiz. Muammoning yechilishi me'yorni tiklaydi, maqsad tomon qadam qo'yiladi. Muammoni to'liq tushunish juda murakkabdir, chunki tashkiloting barcha qismlari bir-biri bilan chambarchas aloqadadir. Muammo bilan birgalikda uni yuzaga keltirgan sabablarini aniqlash lozim. Buning uchun esa talab qilinadigan ichki va tashqi ma'lumotlarni to'plash va taxlil qilish lozim bo'ladi. Muammo uchun eng zarur axborotlarni to'play bilish lozim. Ma'lumotlar sonining ortishi qaror sifatini oshiravermaydi. Ishga aloqasi bo'lmagan axborot, ma'lumot xalaqit berishi ham mumkin.

Muammoni aniqlagan raqbar, endi uni nima qilsa, yechimini topish mumkinligini belgilaydi. Bu muammoning yechimi uchun zarur bo'lgan resurslar mavjudmi? Yoki muammo yechimi korxonadan tashqaridami? Qaror qabul qilishda, muammo yechimining chegaralarini, qaror qabul qilish mezonlarini belgilash lozim. Xodimlar sonining yetishmasligi, malakasi bor xodimlarning yetishmasligi, texnologiyaga ehtiyoj, juda keskin raqobat ko'rashi va x.k.lar bo'yicha cheklashlar qabul qilinadi.

Keyingi bosqich muammoning yechimini topish mumkin bo'lgan muqobil variantlar to'plamini shakllantirishdir. Barcha imkoniyatni topa olmaymiz, ammo maksimal tarzda harakat qilamiz. Turli yo'llarni belgilashni bilish zarur, korxona maqsadiga tez va kam xarajat bilan olib borishi mumkin bo'lgan variantlarni tuzamiz. Navbatdagi bosqichda bu variantlarni baxolaymiz. Muqobil g'oyalar soni va sifati ortib bormoqda. Barcha g'oyalar va variantlar tayyor bo'lgach baxolashga o'tiladi. Baxolashda har bir variantning yutuk va kamchiliklari aniqlanadi va extimoli bo'lgan oqibatlar ham aniqlanadi.

Agar muammo to'g'ri aniqlangan bo'lib, har bir muqobil variant aniq baxolangan bo'lsa, tanlovni amalga oshirish, ya'ni qaror qabul qilish nisbatan oson amalga oshadi. Muammo murakkab bo'lsa, ma'lumotlar yetarli bo'lmasa, taxlil yetarli darajada amalga oshirilmagan hisoblanadi.

Qaror qabul qilish jarayonning yana bir muhim bosqichi - qarorni amalga oshirishdir.



5. Qaror qabul qilish jarayoniga ta'sir etuvchi omillar.

Qaror qabul qilishda relevant va norelevant informatsiyalar mavjud bo'ladi.

Relevant informatsiya - aniq muammoga, odamga, vaqtga tegishli bo'lgan ma'lumotlardir.

Relevant informatsiya qarorning asosidir. U aniq bo'lishi va muammoga mos kelishi shart.

Norelevant informatsiya esa qarorga tegishli bo'lmagan axborotlardir. Ular qaror qabul qilishga xalaqit beradi.

Tashkilotlardagi qaror qabul qilish jarayoniga juda ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Yuqorida biz ko'rib chiqqan qaror qabul qilish muammolarining bosqichlari va ularni amalga oshirish taklif va muloxaza sifatidadir. Ular turli murakkab xolatlarda qaror qabul qilishga yordam beradi. Tashkilot murakkab ob'ektdir, tashkiliy harakatlarga esa murakkablik xos narsadir. Qaror qabul qilishda raqbarning shaxsiy baxosi muhim o'rin egallaydi. Har bir shaxs o'ziga xos bo'ladi. Kimdir bir ma'lumotni o'zida saqlasa, boshqa bir kishi bu ma'lumotdan samarali tarzda foydalanishi mumkin va foyda keltirishi mumkin.

Qaror qabul qilishda tavakkalni ham hisobga olish lozim. Aniqlik darajasiga bo'lgan tavakkal to'g'risida so'z bormokda. Natijani oldindan istiqbolini belgilash mumkin. Qaror qabul qilish muxiti uch xil bo'ladi:

1. Aniqlik.
2. Tavakkal.
3. Noaniqlik.

Qarorlar aniqlik sharoitida qabul qilinadi. Bunda raqbar har bir variant natijasini aniq biladi. Tavakkal sharoitida qabul qilinadigan qarorlar natijalari aniq bo'lmaydi, ammo har bir natijaning extimoli aniq bo'ladi. Extimol xodisani amalga oshirish imkoniyati darajasi bo'lib, 0 dan 1 gacha o'zgarishi mumkin. Barcha muqobil variantlar extimollari yig'indisi birga teng bo'ladi. Aniqlik sharoitida faqat bitta muqobil variant bo'ladi.

Natijalar extimoli aniq bo'lmagan noaniqlik sharoitida qaror qabul qilish va uni baxolash murakkab bo'lsa, ular to'g'risida yetarli darajada relevant informatsiya to'plash mumkin bo'lmasa bunday xolda qaror qabul qilish yanada murakkablashadi. o'zgarib turgan xolatlarda qabul qilinadigan qarorlar uchun noaniqlik xosdir. Masalan, mudofaa vazirligining yangi murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi qarori noaniqlik

sharoitida tuziladigan qarordir. Bu qurol qanday ishlatiladi, raqib qanday qurolni qo'llaydi va bu kabi savollarga xech kim javob bera olmaydi.

Qaror qabul qilishga yana quyidagi omillar xam ta'sir ko'rsatadi:

1. Informatsion cheklashlar.
2. Salbiy oqibatlar.
3. Qarorlarning bir-biriga bog'liqligi.

6. Tashkiliy boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta'minlash.

Reja:

1. Menejmentda axborotlar tizimining ahamiyati. Bog'lovchi jarayonlar.
2. Axborot va kommunikatsiyalar – menejmentning asosiy unsurlari sifatida.
3. Kommunikatsiya jarayoni.
4. Axborot funktsiyalari.
5. Zamonaviy tashkilotlarda kommunikativ aloqalar tizimini yaratish yo'llari. Samarali tinglash bo'yicha qoidalar.

Tayanch iboralari: Bog'lovchi jarayonlar, kommunikatsiyalar, vertikal kommunikatsiya, gorizontal kommunikatsiyalar, tushib boruvchi va chiqib boruvchi kommunikatsiyalar, kommunikatsiya jarayoni, jo'natuvchi, xabar, kanal, qabul qiluvchi, g'oya, g'oyani kodlash, koddan chiqarish, shovqin, semantika, empatiya, qaytar aloqa, tashkiliy kommunikatsiyalar.

1. Menejmentda axborotlar tizimining ahamiyati. Bog'lovchi jarayonlar.

Tashkilot samarasini ta'minlaydigan asosiy elementlarni ko'rib chiqdik endi, tashkilot raxbariyati maqsadlarni samarali tarzda shakllantirish va ularga erishishga imkon beradigan funktsiyalarni taxlil qilamiz. Ularga kommunikatsiya va qaror qabul qilish kiradi. Tashkilotdagi rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish va nazorat funktsiyalarini boshqarishda kommunikatsiya va qaror qabul qilish bu funktsiyalarni bog'laydi, shu sababli ularni bog'lovchi jarayonlar deb ataladi. Qaror qabul qilish va kommunikatsiya jarayoni bir butun jarayondir. Agar kommunikatsiyalar yaxshi yo'lga qo'yilmagan bo'lsa, noto'g'ri va samarasiz qarorlar qabul qilinishi mumkin, xodimlar uni noto'g'ri tushunishlari natijasida samarali qarorlar xam bajarilmasligi mumkin. Samarali kommunikatsiyalar qarorlar sifatini belgilaydi va bajarilishini ta'minlaydi.

«Informatsiya», axborot - atamasi lotincha so'z bo'lib, xabardorlik, biror xodisa yoki biror kishi faoliyati xaqida xabarga ega bo'lish ma'nosini bildiradi. Axborot boshqaruv tizimiga uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol ta'sir etish uchun zarur ma'lumotlar yig'indisidan iboratdir. yetarli va aniq axborotga ega bo'lmay turib boshqaruv jarayonini amalga oshirish mumkin emas.

Axborotlar boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida aloqa qilish usulidir. Boshqaruvchi tizim boshqariladigan tizimdan ishlab chiqarish xolati va uning xo'jalik faoliyati to'g'risida axborot oladi. Boshqaruvchi tizim olingan axborot asosida boshqariluvchi tizim faoliyatiga baxo beradi, boshqarishni yanada takomillashtirish maqsadida ko'rsatma, farmoyishlar chiqarib, boshqariluvchi tizimga ijro uchun yuboradi.

Axborot boshqaruv tizimida aloxida ahamiyatga ega xisoblanadi. Unga qator o'ziga xos xususiyatlar mansub bo'lib, ular axborot boshqaruvining barcha bo'g'inlari, barcha vazifalarini qamrab olishiga bog'liqdir. Axborot - bu boshqaruv apparati faoliyatining xam dastlabki nuqtasi, xam natijasidir.

Boshqaruv faoliyatida qo'llaniladigan axborotning qator turlari mavjud bo'lib, ularga quyidagilar kiradi: statistik axborot, operativ axborot, iqtisodiy axborot, xisob axboroti, moliyaviy axborot, ta'minot bo'yicha axborot, xodimlar bo'yicha axborot, texnologik axborot, konstruktorlik axboroti, marketing axborotlari, ijtimoiy axborotlar.

Iqtisodiy axborot ishlab chiqarishni boshqarishda aloxida o'rin egallaydi, chunki u kishilarning moddiy boyliklarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish jarayonidagi munosabatlarini aks ettiradi. Shu bilan birga fan-texnika taraqqiyoti asosida ishlab chiqarish rivojlanishini aks ettiruvchi ilmiy-texnikaviy axborot ahamiyatini xam ta'kidlab o'tish lozim.

Axborotlar kelib chiqish manbaasiga bog'liq ravishda tashqi va ichki axborot turlariga bo'linadi. Tashqi axborot tashqi muxitdan olinadigan xabarlardan iborat bo'ladi. Tashqi axborotlarga quyidagilar kiradi: yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja topshiriqlari, maxsulotni sotish shartlari xaqida axborotlar kiradi. Ichki axborot korxona yoki uning boshqaruv bo'g'inida shakllanib, boshqaruv jarayonida foydalaniladi. Korxona miqyosida

ular jumlasiga bo'limlar tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnikaviy ta'minot, maxsulot tannarxi, xodimlar, mehnat unumdorligi haqida axborotlar kiritilishi mumkin.

Boshqaruv faoliyatidagi axborotlar vaqt o'tishi bilan turli ahamiyat kasb etadilar. Axborotlarni barqarorlik darajasi bo'yicha uni barqaror, shartli-barqaror, o'zgaruvchan axborot turlariga bo'lish mumkin. Barqaror axborot uzoq muddat davomida o'z ahamiyatini o'zgartirmaydi (korxona nomi, uning bo'linmalari nomi, maxsulot turi). Shartli-barqaror axborot ahamiyati ma'lum muddat davomida saqlanib turadi. Korxona miqyosida bunday axborotga turli me'yor va me'yoriy xujjatlarni (moddiy, mehnat sarfi, tariflar)ni kiritish mumkin. o'zgaruvchan axborot boshqaruv ob'ekti faoliyati va unga mos xolda boshqaruv jarayonlari o'zgaruvchanligini aks ettirib, qaror qabul qilish uchun tez qayta ishlashni talab etadi.

Axborotlar to'plami boshqaruvning axborot tizimini tashkil etib, u boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash shaklida namoyon bo'ladi. Axborot to'g'ri, aniq va ob'ektiv bo'lishi lozim. Axborotlar tashkilotda samarali qarorlarni qabul qilish uchun tushunarli va sodda bo'lishi kerak. Axborot xajmi jixatidan kichik, mazmun jixatidan chuqur bo'lishi, uning matni tushunarli bo'lishi lozim.

Xozirgi bozor munosabatlari sharoitida axborot bilan ishlashni tashkil etish bo'yicha quyidagi qator muammolarni hal etish lozim bo'ladi:

- 1) tashkilot uchun zarur bo'lgan axborot tizimini ishlab chiqish;
- 2) axborot oqimlarini to'g'ri shakllantirish va ulardan foydalanish usullarini ishlab chiqish;
- 3) axborot qabul qilish va yuborishning samarali usullarini tanlash;
- 4) axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;
- 5) axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish.

Axborotlar yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etadi. Axborot tizimi - xujjatlar axborot oqimlari, aloqa kanallari va boshqaruv ob'ektining texnikaviy vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuidir. Makbul axborot tizimini tashkil etish boshqaruvning u yoki bu tashkiliy tizimini loyixalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishining muxim shartlaridan bo'lib xisoblanadi.

Axborot tizimlari oddiy va murakkab tizim bo'lishi mumkin. Oddiy axborot tizimi uni qayta ishlashni talab etmaydi, axborot manbaasidan u iste'mol qilinish joyigacha yetkazishda o'zgarish yuz bermaydi. Bunday axborot telefon yoki boshqa xabar berish vositalari yordamida bir marta beriluvchi xabar sifatida yetkaziladi. Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi bo'yicha turlarga ajratiladi. Birinchi guruxga qo'lda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi. Ikkinchi guruxga axborotni to'plash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizatsiya keng qo'llaniladigan axborot tizimlari kiradi. Uchinchi guruxga ma'lumotlarni kompleks mexanizatsiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qo'llab qayta ishlash va to'plash qo'llanilgan axborot tizimlari kiradi.

Axborot qabul qilish, uzatish va qayta ishlash tsikli avtomatlashtirilgan axborot tizimi to'rtinchi guruxni tashkil etadi.

Axborotni qayta ishlashda EXMLar qo'llaniladigan boshqaruv tizimlari avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT) nomini olgan. ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

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

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 mexanizatsiyalashtirish qulay bulishi uchun

standart ma'lumotlarni loyixalashtirish;

- loyixalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va rasmiylashtirish.

2. Axborot va kommunikatsiyalar – menejmentning asosiy unsurlari sifatida.

Informatsion jarayonda axborotlar va kommunikatsiyalardan foydalaniladi. Axborot – boshqaruv qarorini qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlardan iborat bo'ladi. Kommunikatsiyalar esa - samarali qaror qabul qilish va ularni xodimlarga yetkazish maqsadida raqbar ma'lumotlarini almashadigan jarayondir.

Kommunikatsiya - murakkab jarayondir, ko'plab elementlardan iboratdir.

Kommunikatsiya – bu axborot almashish jarayonidir.

Raqbarlar o'z vaqtlarining 50% dan 90% gachasini kommunikatsiyalarga sarflaydilar. Kommunikatsiyalarda barcha qatnashadi. Kommunikatsiyalar boshqaruv faoliyatining barcha soxalarini qamrab oladi. Samarasiz kommunikatsiyalar muammolarni keltirib chiqaradi. Barcha muammolarning ildizi - samarasiz kommunikatsiyalardir.

Tashkilot va uni o'rab turgan muxit o'rtasida kommunikatsiyalar, tashkilot bo'limlari o'rtasidagi kommunikatsiyalar, boshqaruv darajalari o'rtasidagi kommunikatsiyalar, chiqib boruvchi ya'ni, bajaruvchilardan raqbariyatga chiqib boruvchi, yuqoridan quyiga tushib keluvchi kommunikatsiyalar, raqbarlar va bo'ysinuvchilar o'rtasidagi kommunikatsiyalar, norasmiy kommunikatsiyalar mavjuddir.

Kommunikatsiyalar - tashkilot maqsadiga samarali tarzda erishishni mo'njal qilib olishi lozim.

3. Kommunikatsiya jarayoni.

Tashkilotning turli qismlarini axborot almashish jarayoni qamrab olgan va u tashkilot samaradorligini belgilovchi omildir. Odamlar amalda samarali va samarasiz kommunikatsiyaga kirishadilar. Buning sabablarini bilish va taxlil qilish uchun kommunikatsiya jarayonini o'rganish zarur.

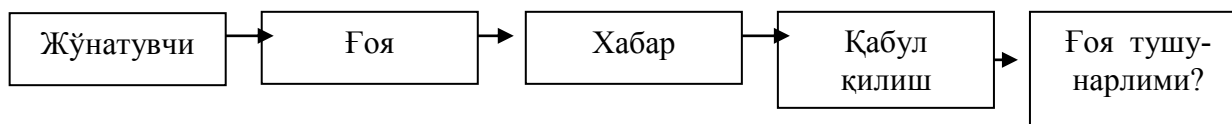
Kommunikatsiya jarayoni - ikki va undan ortiq kishilar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir.

Kommunikatsiya jarayonning asosiy maqsadi almashuv predmeti bo'lgan axborot, ma'lumotni tushunishni ta'minlaydilar. Informatsiya, axborotni shunchaki almashuvi qatnashuvchilarning samarali muloqotini ta'minlayvermaydi. Axborot almashuvini yaxshi tushunish uchun va uning samaradorligining shartlarini bilish uchun kommunikatsiya jarayonining bosqichlari va elementlarini yaxshi bilish zarur.

Kommunikatsiya jarayonida 4 ta element qatnashadi.

1. Jo'natuvchi.
2. Xabar.
3. Kanal.
4. Qabul qiluvchi.

Jo'natuvchi va qabul qiluvchi axborot tuzadilar va uni kanal orqali uzatadilar.



6-rasm Axborot almashish jarayoni modeli.

Jo'natuvchi g'oyani uzatish uchun kodlaydi, ya'ni so'zlar, intonatsiya yoki xarakatlar singari simvollar yordamida kodlaydi. Va g'oyani xabarga aylantiradi, so'ngra kanal tanlaydi. Kanal turlari:

1. Og'zaki.
2. Yozma.
3. Elektron aloqa vositasi.
4. Komp'yuter tarmog'i.
5. Elektron pochta.
6. Videolenta va x.k.

«Хабарни оғзаки плюс ёзма холда узатиш информация алмашув жараёнинг самарасини орттирилади» (проф. Торренс Митчелл).

Qabul qiluvchi olingan axborotni qabul qilib, koddan chiqaradi va tushunishga xarakat qiladi. Foya tushunarli bo'lsa kommunikatsiya jarayoni tugaydi. Tushunarsiz bo'yicha yoki qaytishi shart bo'lsa qaytar aloqa bo'ladi. Bunda jo'natuvchi va qabul qiluvchi o'rinlarini almashadilar.

4. Axborot funktsiyalari.

Axborot funktsiyalarini o'rganishdan oldin boshqaruv vazifalarini bilib olish lozim. Boshqaruv sohasida tadqiqotlar olib borgan mutaxassislar boshqaruv bo'yicha umumiylikni aniqladilar. Bu raxbarning boshqarishdagi rolini bajarishdagi umumiylikdir. Ularning aniqlashicha rol konkret muassasaga va konkret darajaga mos keluvchi aniq qobiliyat qonun-qoidalariga to'plamidir. Mintsberg o'z ishlarida raxbarning turli davrlarda va turli darajada o'zi qabul qiladigan 10 vazifani ajratdi. Ularni uchta yirik kategoriyada klassifikatsiya qildi: shaxslararo vazifalar, informatsion vazifalar va qaror qabul qilish bo'yicha vazifalar. 9-jadvalda raxbarning boshqarishda vazifalari keltirilgan.

9-jadval

Boshqarishning 10 ta vazifasi (roli).

Vazifasi	Mazmuni	Raxbarlar faoliyatini tadqiqot qilish bo'yicha faoliyat
Bosh raxbar	1. Shaxslararo vazifalar. Xuquqiy yoki sotsial xarakterdagi oddiy majburiyatlarni bajaruvchi boshliq	Marosimlar, xarakatlar otaliqqa olish va x.k.
Lider	Qo'l ostidagilar faolligi uchun mas'ul, xodimlarni tanlash, tayyorlash va boshqa shu bilan bog'liq majburiyatlar	Qo'l ostidagilar bilan birgalikda boshqaruvning barcha xarakatlari.
Bog'lovchi bo'g'in	Rivojlanayotgan tashqi muloqotlar majmuasini va informatsiya manbalarini (informatsiya yetkazib beruvchi va xizmat ko'rsatuvchi) ta'minlaydi.	Yozishmalar, joylardagi yig'ilishlarda qatnashish, tashqi tashkilotlar va kishilar bilan boshqa ishlar
Informatsiya qabul qiluvchi	2. Informatsion rollar. Maxsus xarakterdagi informatsiya qidirib topadi va undan o'z ishida foydalanadi, tashkilotga kelayotgan tashqi va ichki informatsiyani olib (markaziy) nerv markazi singari xarakat qiladi	Informatsiya olish mumkin bo'lgan aloqalarni olib berish, pochta materiallarini ishlash (gazeta, jurnal)
Informatsiya tarqatuvchi	Tashqi manbalardan olingan informatsiyani tashkilot a'zolariga yetkazish (bir qism informatsiya to'g'ridan-to'g'ri berilsa, boshqalari moslashtirib, interpretatsiya qilib yetkaziladi).	Informatsiya olish maqsadida tashkilotlar bo'ylab xatlar tarqatish, qo'l ostidagilar bilan muloqot (suxbat) orqali informatsiya yetkazish
Vakil	Tashkilot rejalari, siyosati, xarakati va natijalari to'g'risida to'liq muloqotda qatnashish va yetkazish, tarmoqni shu masalalar bo'yicha eksperti sifatida xarakat qiladi	Yig'ilishlarda qatnashish, pochta orqali murojaat, so'zga chiqish orqali informatsiyani tashqi tashkilotlarga yetkaziladi
Tadbirkor	3. Qaror qabul qilish bilan bog'liq rollar Tashkilotdan va undan tashqarida imkoniyatlarni qidiradi, takomillashtirish loyixalarini yaratadi va ishlab chiqarishda foydalanadi, loyixalar yaratishni nazorat qiladi.	Faoliyatni takomillashtirish, loyixalar yaratish bo'yicha majlislarda qatnashish va muxokama qilish
Kamchilikni to'g'rilovchi	Tashkilot qiyin xolatga tushib qolsa o'zgartirish xarakatlarini topadi va javob beradi.	Joriy va kelajak masalalarini muxokama qilish (muammo va krizis).
Resurslarni tarqatuvchi	Korxona barcha resurslarni tarqatish bo'yicha mas'ul. Tashkilotdagi muxim qarorlarni qabul qilish.	Grafiklar tuzish, byudjetlar, balanslar tuzish, qo'l ostidagilar ish vaqtini programmashtirish
Muloqotlar olib boruvchi	Muxim yig'ilishlarda, muloqotlarda tashkilot vakili sifatida mas'ul.	Muloqotlar olib borish

Ushbu vazifalar ichida eng muhimlaridan biri raʼxbarning informatsion vazifalari hisoblanadi. Uning informatsion vazifalari informatsiya qabul qiluvchi, informatsiya tarqatuvchi va vakil vazifalari bajarishni nazarda tutadi.

Raʼxbarlar oʻzlarining informatsion funktsiyalarini bajara borib maxsus xarakterdagi informatsiyalarni qidirib topadilar va ulardan oʻz ishlarida foydalanadilar, tashkilotga kelayotgan tashqi va ichki informatsiyani olib (markaziy) nerv markazi singari xarakat qiladilar, tashqi manbalardan olingan informatsiyani tashkilot aʼzolariga yetkazish (bir qism informatsiya toʻgʻridan-toʻgʻri berilsa, boshqalari moslashtirib, interpretatsiya qilib yetkaziladi) bilan shugʻullanadilar, tashkilot rejalari, siyosati, xarakati va natijalari toʻgʻrisida toʻliq muloqotda qatnashadilar, tarmoqni shu masalalar boʻyicha eksperti sifatida xarakat qiladilar, informatsiya olish mumkin boʻlgan aloqalarni olib berish, pochta materiallarini ishlash (gazeta, jurnal), informatsiya olish maqsadida tashkilotlar boʻylab xatlar tarqatish, qoʻl ostidagilar bilan muloqot (suxbat) orqali informatsiya yetkazish kabi funktsiyalarni bajaradilar. Ular informatsiya olishni rejalashtiradilar, tashkil etadilar, nazorat qiladilar va muntazam ravishda taxlil qilib boradilar.

5. Zamonaviy tashkilotlarda kommunikativ aloqalar tizimini yaratish yoʻllari. Samarali tinglash boʻyicha qoidalar.

Axborotni samarali tarzda yetkazish va toʻlaroq tushunarli boʻlishini taʼminlash uchun turli vositalardan foydalanadilar. Semantika va empatiya axborot almashuvi jarayonini samarasini orttiradi. Semantika - soʻzlar va soʻzlar orqali uzatiladigan ahamiyatni foydalanish usulini oʻrganadi. Soʻzlar turli odamlar uchun turli ahamiyatga egadir. Bir xil soʻz turli koʻrinishda kelishi mumkin. Masalan, «olma» soʻzi xam mevani bildiradi, xam biror buyumga tegma, olma maʼnosida keladi. Shu sababli soʻzlarni yetkazishda semantikadan foydalaniladi.

Verbal simvollarga soʻzlar kirs, noverbal simvollarga soʻzlardan tashqari barcha vositalar kiradi. Yuzni burishtirish, ifodalash, kulish, qarash, maʼqullash ifodasini qilish va xokazolar noverbal simvollarga misol boʻladi. Axborotni toʻlaroq tushuntirishga yordam beradi.

Эмпатия-бошқа одамлар хис-туйғуларига диққат қилишдир.

oʻz fikringizni yetkazishda tinglayotgan tomonni kuzatish lozim. Sizning xabaringizni u tushunyaptimi. Biron-bir oʻzgarish boʻlsa uni tezda xal qilish lozimligini anglash kerak. Suxbatdoshning kayfiyatini bilish va unga mos ravishda fikr bildirish lozim. Baʼzilarga asta-sekin, toʻlaroq tushuntirish lozim boʻlsa, baʼzilarga qisqa va loʻnda tushuntirish samara beradi. Empatiyadan samarali foydalanib qabul qiluvchi tomonni oʻzimizga moslashtiramiz va axborotni tushunish darajasini orttiramiz. Empatiyadan foydalanish ochiq muloqotni qoʻllab-quvvatlaydi.

Samarali tinglash tinglash boʻyicha qoidalar:

1. Gapirishni toʻxtating.
2. Gapiruvchiga yordam bering.
3. oʻzingizni tinglashga tayyor ekanligingizni koʻrsating yoki bildiring.
4. Koʻshimcha xarakat qilmang. Stolga chermang, chizmang, qogʻozlarga tegmang, tinglang.
5. Gapiruvchiga moslashing. Uning xolatiga yaqin xolatga oʻting.
6. Chidamli boʻling. Vaqtni qizgʻanmang. Gapiruvchining soʻzini boʻlmang.
7. oʻzingizni tizgʻinlab oling.
8. Tanqid yoki tortishuvga yoʻl qoʻymang.
9. Savollar berib turing.
10. Gapirishni toʻxtating.

Tabiat insonga ikkita quloq va bitta til berib, nozik tarzda kamroq gapirib, koʻprok tinglashga ifoda etgan. Tinglashga ikkala quloq kerak, birinchisi maʼnoni qabul qilsa, ikkinchisi gapiruvchi xislarini tushunishga xizmat qiladi.

Tinglayotgan odamlar qarorlar qabul qilish uchun xam maʼlumot oladilar. Tinglash boʻyicha bilimingizni sinash uchun oʻzingizni boshqa bir odam bilan suxbatingizni baxolang. Yuqoridagi 10 ta qoidaga amal qildingizmi yoki yoʻqmi? Qanday qilib takomillashtirish lozim? Nimalarga eʼtibor qilish kerak?

Ushbu qoidalarni boshqaruv boʻyicha mutaxassis, professor Kit Devis yaratgan. (Keith Davis, Human Behavior at Work, Sth ed New-Fork: Megraw-Hill, 1977, p. 387).

7. Raxbar mexnatini tashkil etish.

1. Boshqaruv mexnati mazmuni va xususiyatlari.
2. Menejerning fazilatlar.
3. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi.
4. Menejer mexnatini tashkil etish mexanizmi.

Tayanch iboralar: Boshqaruv mexnati, qulay ish tartibi, boshqaruv mexnati madaniyati, raxbar ish vaqtini iqtisod qilish, maqsad-faoliyat-natija – uzluksiz boshqaruv tsikli, texnik, texnologik vazifalar.

1. Boshqaruv mexnati mazmuni va xususiyatlari.

Boshqaruv mexnati, tovar ishlab chiqaruvchilarning mexnatini ajralmas qismi, menejmentning funktsiyalari operativ bajarilishi to'g'ri tashkil qilinishiga bog'liq bo'ladi va ishlab chiqarish natijasiga ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruv mexnati aqliy, ijodiy xarakterlarni o'zida mujassam etadi. Boshqaruv mexnati xodimlari bevosita moddiy ta'sir ko'rsatmaydilar, ammo ularning mexnati samarali bo'ladi.

Boshqaruvchilik mexnatining predmeti ishlab chiqarishning moddiy elementi emas, balki axborot, xar-xil xujjatlar, boshqaruv yechimlari hisoblanadi. Menejer mexnatida va texnik bajaruvchilarning ulushi - bu mexnat xarajatlarini olish uchun axborotni qayta ishlash, ta'minlash va saqlash asosiy o'rinni egallaydi.

Boshqaruv mexnatida avvalambor insonlarni boshqarish amalga oshiriladi.

Inson ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga ta'sir etuvchi asosiy komponentdir va xar qanday jamiyatda u bir vaqtning o'zida boshqaruvning xam ob'ekti xam sub'ekti bo'la oladi. Xar qanday inson u egallagan lavozimidan qat'iy nazar vakolatli organlarda o'z aksini topgan jamiyat tomonidan boshqariladi. Xar qanday darajadagi raxbar o'zining xoxishi bo'yicha boshqarmaydi. Teng xuquqli jamiyatda jamiyat tomonidan nazoratdan xech kim erkin emas, xattoki eng yuqori darajali raxbar xam, Prezident xam jamiyatning xar bir a'zosi boshqariluvchi hisoblanadi, chunki u ma'lum bir jamoaga kiradi. Shu bilan birga jamiyatning xar bir a'zosi boshqaruvchi bo'lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishning xaqiqiy xo'jayiniga, ya'ni mulkdoriga aylanadi, shuning uchun u butun iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va ma'naviy xayot bilan boshqaruvchi sifatida bo'lib chiqadi. U yoki bu darajada u kollektivning ishlari bilan boshqarishda qatnashadi.

Bizga ma'lumki, boshqaruv jarayoni qo'yilgan maqsaddan boshlanib, vazifa va vazifaning yechilishi bilan yakunlanib, maqsadga erishish bilan tugaydi. Masala yechilgandan keyin, maqsadga erishishda, yana boshqa vazifa qo'yiladi, yangi maqsad va yana boshqaruv jarayoni boshlanadi.

Boshqaruv faoliyatida maqsad, xarakat va natija muxim hisoblanadi. Shu sababli maqsad-xarakat-natija – uzluksiz boshqaruv tsiklining ko'rinishi hisoblanadi. Menejerlar qo'yilgan maqsadga erishish uchun xarakatlarni amalga oshiradilar va qandaydir natijalarga erishadilar. Natija esa ular faoliyatining samaradorligini ko'rsatadi.

Menejerlar faoliyatini olib boradigan tashkilotlarda menejer mexnati ko'plab masalalarni xal qilishga yo'naltirilgan bo'ladi. Ular quyidagilardir:

- texnik masalalar, ya'ni uskunalaridan foydalanishi, ishlab chiqarish maydonlari bilan bog'liq, ishlab chiqarishni tashkillashtirish va x.k.;
- texnologik masalalar, ya'ni loyixalashtirish va texnologik jarayonlarni takomillashtirish bilan bog'liq masalalar;
- iqtisodiy masalalar, ya'ni korxona ichki va tashqi muxitida iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirish;
- tashkiliy masalalar, ya'ni ishlab chiqarish va mexnatni tashkil qilishda boshqaruv strukturasi takomillashtirish bilan bog'liq masalalar;
- ijtimoiy masalalar, ya'ni ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish bilan bog'liq masalalar.

Menejer mexnati qo'yilgan maqsadga erishishdagi jamoa a'zolarining xarakatini muvofiqlashtirishga qaratilgan. U korxona rivojida asosiy o'rin tutadi.

Zamonaviy boshqaruv xodimlari yuksak professionalizm va ishbilarmonlik xususiyatlariga, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritishdan xabari bo'lishlari kerak. Ular yuksak darajada ma'rifatli va madaniyatli, demokratik, moxir bo'lishlari va jamoalariga xisob qila olishlari, o'z qo'l ostidagilarning ehtiyojlarini bilishlari talab etiladi. Menejerlar maqsadni ko'ra olishlari, ijtimoiy muammolarni yecha olishlari, o'z jamoalarini yarata olishlari va maqsadga yo'naltirish xususiyatlariga ega bo'lishlari kerak.

Zamonaviy boshqaruv xodimlarining xarakteristik xususiyatlari - yuksak professionalizm va ishbilarmonlik xususiyatlari, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritishdan xabari bo'lishi kerak. Yuksak ma'rifatli va madaniyatli, demokratik, moxirlik va xalkka xsob kila olish, xalkning ehtiyojini bilishi kerak. Bundan tashkari maqsadni ko'ra olish ijtimoiy muammolarni yecha olish, kollektivni yarata olish va yo'naltirish xususiyatlariga ega bo'lishi kerak.

2. Menejning fazilatlari.

Boshqaruv mexnati tashkilotlarda yuqori samaradorlikka erishishni ta'minlaydigan mexnatdir. Shu sababli, menejerlar mexnatini tashkil etishda ularning tavsiflaridan foydalanish lozim.

Menejer bu boshqaruv ishlarini amalga oshirayotgan ijtimoiy qatlamdir. 1930 yildan boshlab, bunday faoliyat muxim kasblar qatoridan o'rin oldi, bilimlar majmuasi mustaqil fanga aylandi, ijtimoiy qatlam esa jamiyatdagi ta'sirchan kuchga aylandi. Menejrlarning qabul qilgan qarorlari, davlat arboblari qarorlari singari mamlakatlar va kishilar taqdirini xal qiluvchi kuchga aylandi. Menejerlar bu biror-bir tashkilotda faoliyat ko'rsatadigan boshqaruv sub'ektidir.

Menejer – bu boshqaruv bilan shug'ullanayotgan muxim kasb egasidir, malakali boshqaruvchidir.

Menejer quyidagi fazilatlarga ega bo'lishi kerak:

1. Bilimga tashnalik. Professionalizmga ijodiy yondoshish
2. Qat'iylik, o'ziga ishonch va ishga fidoyilik.
3. Erkin fikrlash topqirlik, tashabbuskorlikni xayotga tadbqiq eta olish.
4. Odamlarga ruxiy ta'sir ko'rsata olish salohiyati.
5. Uddaburon bo'lish va yutuqli xisob qilish.
6. Xissiyotga berilmaslik va ruxiy zarbalarga chidamli bo'lish.
7. Ochiq ko'ngilli tadbirkorli va yuz berayotgan o'zgarishlarga oson moslashish
8. Vaziyatni boshqara olish.
9. o'zini-o'zi o'stirish va o'zini safarbar etishga ichki ehtiyoj sezish.
10. Sabrli va bardoshli bo'lish.
11. o'zini muvaffaqiyatli ximoya qila olishga, moyillik va samarali bo'lish.
12. o'z ishi va qabul qilgan qarorlari uchun mas'uliyatni xis etish.
13. Jamoada va jamoa bilan ishlashga o'zida ehtiyoj sezish.

Zamonaviy menejerga butun dunyoda samarali, innovatsion raxbar deb qaraladi, uning yutuqlari quyidagilardan tashkil topadi.

ETAKCHI Q XUKUK Q ISH USLUBI Q MANSAB.

Yutuqqa erishish uchun menejer quyidagilarni bilishi lozim:

1. Bozor iqtisodiyoti qonunlari va tamoyillari;
2. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyotini;
3. Xo'jalik yuritish tashkiliy tuzilmasini, modellashtirish uslublarini, uni tashkil etish nazariyasini;
4. Menejment tizimida odamlarning bir maqsad yo'lidagi xulq atvorlari, yurish-turish tarzini asoslash shakllari uslublarini;
5. Boshqaruvning zamonaviy tamoyillarini;
6. Bozor tuzilmalarini loyixalashga sistemali yondoshishni;
7. Bozor tuzilmasi faoliyati natijalarini kompleks ravishda taxlil etish usullarini bilishi kerak.

3. Bozorning menejrlarga bo'lgan talabi.

Bozor iqtisodiyotiga kirib borishning strategik kursi yangi yondoshuvchilarni talab qiladi. Bu talablar asosan iqtisodiyotda, boshqaruvda va ijtimoiy muammolar yechimida namoyon bo'ladi. Menejment tizimida xo'jalik mexanizmining isloxoti asosiy omil bo'ladi, bundan tashqari faoliyatchanlik va ta'sirchanlik isloxtlari boshqaruv xodimlari, ya'ni menejerlar tomonidan aniqlanadi.

Boshqaruv faoliyatidagi muxim talablardan biri mos keladigan xodimlarni, mutaxassislarni tanlashdir. Mos keladigan xodimlarni, mutaxassislarni tanlash shunday jarayonki, mansabning talablariga javob beradigan kishilarni qidirish lozimdir. Ayni paytda bu tanlov orkali ularni ratsional joylashtirish muammosi xam xal qilinadi. Kadrlar joylashtiriluvi, eng yuksak ishlab chiqaruvni ta'minlash maqsadida, ularni (kadrlarni) maqsadga muvofiq shaklda boshqaruv apparatida joylashtiriluviga bog'liq bo'ladi.

Menejerlar joriy faoliyat bilan shug'ullanibgina qolmasdan, uzoq muddatlarda xolatni oldindan ko'ra bilishlari xam kerak. Ular bozor ehtiyojlarini inobatga olishlari, bozorning shakllanishida ta'sir etish, talabdagi o'zgarishga egiluvchan shaklda javob berish, u maqsadni aniq tasavvur qila olish, ertangi kun muammolarini yechish uchun bugundan taraddud ko'ra olish, texnik yutuq va iqtisodiy ijtimoiy rivojdan orqada qolmaslik va samarali xujalik yuritishni bilishlari kerak. Bunga erishish uchun iqtidorli boshqaruv apparatiga ehtiyoj seziladi.

4. Menejer mexnatini tashkil etish mexanizmi.

Menejer mexnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi xar bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mexnat unumdorligining ortishi, ish sifatining yaxshilanishi va xar bir ijrochi tajribasining ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilash lozimki, bunda xar bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mexnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Boshqaruv jarayonida, xam shu korxonada, xam undan tashqaridagi aloxida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mexnati taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari, tarkibiy bo'linmalar xaqida qoidalar boshqaruv apparati xodimlarining lavozim qo'llanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'g'risida»gi qonun asosida korxona va uning bo'linmalarida xar bir raxbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim qo'llanmalari ishlanadi. Lavozim qo'llanmalari xuquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

Lavozim qo'llanmalari va qoidalar davriy ravishda qayta ko'rib, ishlab chiqarish, mexnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini xisobga olgan xolda tuzatilib, to'ldirilib borilishi lozim.

Boshqaruv apparati mexnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi xam qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar xajmi murakkabligi, raxbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja xamda ish staji ko'rsatiladi.

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (70%) xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli xujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mexnatiga, shuningdek, korxona va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va xujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi xam katta ta'sir ko'rsatadi. Bu yerda xujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muxim bo'lsa, xujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashtirish xam yaxshi natija beradi.

Xujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ular o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxona va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan xujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Xujjatlarni bir xillashtirish va standartlash - menejer mexnatini tashkil etishning muxim yo'nalishidir. Standart blanklarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot xajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mexnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muximdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv apparatida tashkiliy va xisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 70 foiz ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mexnatini takomillashtirishning muxim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mexnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro aloqasini, ishlar muximligini xisobga olgan xolda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari xamda yordamchi uskunalar bilan jixozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablarini xisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mexnat unumdorligini oshirish imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mexnati uchun sanitariya-gigiena me'yorlari, xarorat, namlik, yorug'lik me'yorlari, shovqin darajasi, shuningdek mexnat va dam olish tartiblarini xisobga olgan xolda sharoit yaratish muxim ahamiyatga ega.

Mexnat unumdorligiga - psixologik omil, xodimlar va raxbar, shuningdek xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar xam katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mexnat faolligi, oxir natijada mexnat natijalari bu omilga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi asosan raxbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog'liq bo'ladi. Xozirgi davr menejeri mexnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirishi lozim. Menejer xam tashkilotchi, tarbiyachi, xam izlanuvchi, ma'muriyatchi 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 boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu

vaziyat natijalarini taxlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni xal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Raxbar ishi sur'atining tezligi uning mexnat faoliyati to'laqonli dam olish bilan, shuningdek ish kuni davomida mexnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mexnat yuqori samarali bo'lishi, ish qobiliyati to'liq tiklanishi mumkin.

Menejer mexnatida maqbul ish sur'atini o'rnatish, u amalga oshiruvchi xarakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muximdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi xujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, xujjat va x.k.lar) xajmi juda katta. Bunday xolda axborotni «fil trdan» o'tkazish juda muximdir. Raxbarga faqat u xal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda raxbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali xodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Raxbar va unga bo'ysnuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash raxbar ish avqtini samarali sarflashda imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko'proq xujjatga imzo chekishi uchun imkon berishi kerak. Bu raxbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muxim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 70 foizi sarf bo'ladi. Shu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga aloxida e'tibor berish lozim.

1. Majlisda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan xal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida xal etilishi lozim.
2. Majlis qatnashchilari muxokama etilayotgan muammo bo'yicha yetarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak.
3. Majlisda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rish uchun vaqtga ega bo'lishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim.
4. Yig'ilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.
5. Yig'ilish raxbari avvaldan yig'ilish maqsadi va o'tkazilish shaklini belgilash lozim.

Yig'ilish o'tkazilish tartibi, erkin, ishchan muxokama uchun sharoit yaratish xam muximdir.

Raxbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suxbat o'tkazishni aloxida ajratib ko'rsatish lozim. Ko'l ortida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun aloxida vaqt ajratish muximdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsada, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suxbat davomida raxbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suxbat raxbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suxbat vaqti va maqsadi xaqida ma'lumotga 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 muxitini yaratish u muvaffaqiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda raxbar suxbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga olishi kerak. Suxbat oxirida raxbar albatta muxokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyincha xal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Raxbar mexnati samaradorligining muxim omillaridan biri - qabul qilingan qarorlarni bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat raxbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida xisobga olinishi lozim, xamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspektsiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli - topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida xisobga olishdir.

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

Mavzu 8. Inson salohiyatini rivojlanish mexanizmi.

Reja:

1. Xodimning mexnat salohiyati. Inson resurslarini boshqarishning nazariy muammolari.
2. Korxonalarda xodimlarni shakllantirish va ishni tashkil qilish.
3. Xodimlarga bo'lgan extiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash
4. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baxolash.
5. Xodimlarni boshqarish funktsiyalari.

Tayanch iboralari: Mexnat salohiyati, xodimlarga bo'lgan ehtiyoj, xodimlarni shakllantirish, mexnat salohiyatini baholash, ish kuchi, mexnat resurslari, mexnat salohiyati, inson omili, inson kapitali, baholash markazlari.

1. Xodimning mexnat salohiyati. Inson resurslarini boshqarishning nazariy muammolari.

Katta va kichik, tijorat va notijorat, sanoat, ishlab chiqirish va xizmat ko'rsatishning barcha soxalarida xam tashkilotdagi odamlarni boshqarish muxim axamiyat kasb etishini biz ta'kidlab o'tdik. Odamlarsiz xech qanday tashkilot bo'lmaydi. Kerakli odamlarsiz xech qanday tashkilot o'z maqsadiga erisha olmaydi va yashay olmaydi. Shubxasiz, boshqaruv nazariyasida xam, amaliyotda xam mexnat resurslarini boshqarish muxim yo'nalishlardan xisoblanadi.

Yirik tashkilotlarda mexnat resurslariga umumiy raxbarlik qilish mas'uliyati maxsus tayyorgarlikka ega bo'lgan xodimlar bo'limiga yuklatilgan. Ular birlashma tarkibida yoki shtab xizmati tarkibida bo'ladilar. Bunday xodimlar tashkilot maqsadi yo'lida xarakat qilishlari uchun ularga o'z soxalaridagi bilim va tajribadan tashqari, quyi bo'g'inga bo'lgan ehtiyojni chuqur bilishlari zarur. Shu bilan birgalikda quyi bo'g'in raxbarlari mexnat resurslarini boshqarishni xususiyatlarini yaxshi bilmasalar, ular xodimlar bo'limi xizmatidan samarali foydalana olmaydilar. Shuning uchun raxbarlar barcha odamlarni boshqarishning usul va turlarini yaxshi bilishi zarur.

Odamlarni boshqarish muammolari juda katta tarixiy davrni o'z ichiga oladi xamda u insoniyat yaratilgandan boshlab o'zining dastlabki kurtaklarini yoza boshlagan. Islomning muqaddas kitobi Qur'oni Karimda odamlarni boshqarish uchun xurlik, ozodlik, tenglik, yaxshilik, qardoshlikka da'vat etuvchi g'oyalar ilgari surilar ekan, bu bilan insonning jamiyatdagi o'rni va uni boshqarish tamoyillari diniy nuqtayi nazardan o'rganiladi.

Odamlarni boshqarish soxasidagi muayyan vazifalarni bajarish bilan shug'ullanuvchi xizmatlarning rivojlanish tarixi xam qadim zamonlarga borib taqalib, Yuliy TSezar, Aleksandr Makedonskiy, Turkistonda esa Amir Temur xukmronligi davridan boshlab shakllana boshlaganligi xaqida ma'lumotlar mavjud. Dastlabki paytlarda odamlarni boshqarish juda oddiy tamoyillarga tayangan bo'lib, u asosan, xarbiy tavsifga ega edi. o'sha davrlarda xarbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni boshqarish uchun ularni jazo bilan qo'rqtish, xar qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullardan foydalanilgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga esa Soxibqironning o'z qo'l ostidagilarni «qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlash» usulini qo'llagani sabab bo'lgan. Shu bilan bir qatorda, bobomiz Amir Temur xar qanday kuchli davlatni barpo etishda undagi intellektual salohiyatning axamiyatiga ishongan.

Inson resurslarini boshqarish tarixiga Angliyada asos solingan degan fikr keng tarqalgan, aslida u yerda xunarmandlar gildiyalarga (birlashmalarga) uyushib, ulardan mexnat sharoitini yaxshilashda foydalanganlar.

Xodimlarni boshqarish nazariyasi tashkilotda, shuningdek, bir butun ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson omilining roli to'g'risidagi bilimlar tizimidan iboratdir. «Tashkilot» atamasi menejmentda ikki xil ma'noga egadir. Birinchidan, «tashkilot» degan atama bilan tizimning o'zi xo'jalik yurituvchi sub'ekt sifatida (korxona, jamiyat, firma, birlashma, bank, kompaniya va boshqa yuridik shaxslar) ifodalanadi. Ikkinchidan, bu tushuncha tizimning o'zini tashkil etish jarayoni, faoliyatning bir turi, shuningdek, uning ayrim elementlari (transport, ombor, energetika xo'jaliklari)ni va mexnatni tashkil etishi ifodalaydi. Bunday xolda «tashkilot» ko'pincha keng ma'noda ishlatiladi.

Iqtisodiy xayot sub'ekti sifatidagi inson to'g'risidagi tasavvurlarning uzoq vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida «ish kuchi», «mexnat resurslari», «mexnat potentsiali», «inson omili», «inson kapitali» kabi bir qator tushunchalar vujudga keldi.

Boshqaruv nazariyalari boshqaruvga doir turli maktablar bilan birgalikda rivojlanganligi bois bu maktablar uning nomida o'z izini qoldirdi. o'tgan bir asr mobaynida insonning tashkilotdagi roli jiddiy ravishda o'zgardi. Xozirgi vaqtda boshqaruv nazariyalarining uch guruxi mavjud bo'lib, ular: klassik nazariyalar, insoniy munosabatlar nazariyalari va inson resurslari nazariyalaridir. Aslida xodimlarni boshqarish muammosiga e'tibor faqat XIX asrning oxirlarida vujudga kelgan bo'lib, u ishlab chiqarishning fabrika tizimi paydo bo'lishi bilan bog'lanadi. Dastlab mexnat bir xil, kam malaka talab qiladigan, birmuncha kam xaq to'lanadigan va xavfsizlik texnikasi zaif bo'lgan ish bajarilib, keyinchalik mutlaqo o'ziga xos shart-sharoitlar yaratildi. Ish bilan bandlarning o'z xuquqlari uchun ko'rash olib borishi boshlandi. Kasaba uyushmalari yuzaga keldi, mexnat qonunlari, baxtsiz xodisalardan sug'urtalash ishlari yo'lga qo'yila boshlandi. o'tgan asr 20-yillarining boshlarida kadrlar xizmati (bo'limlar, departamentlar) AQShda va Farbiy Evropaning bir qator

mamlakatlarida ommalashdi. Bu xizmatlarning xodimlari ma'muriyat bilan «ko'k yoqaliklar» o'rtasidagi munosabatlarni yo'lga qo'ya boshladilar, kadrlar bo'limi ishchilarning kayfiyatini aniqlab, ularning talablarini raxbariyatga etkazib turar, ishchilarni ko'p yil xalol mehnat qilganligi va firmaga sadoqati uchun mukofotlashar, o'sha yillarda kamroq bo'lsa ham, birgalikda bayramlar o'tkazishar, xodimlarning ayrim uy-joy va maishiy masalalarini xal etishar, kasaba uyushmalari tashkil etilishini oldini olishar yoki ularni «xotirjam» qilish bilan shug'ullanishar hamda kadrlarga oid xujjatlarni rasmiylashtirishar edi.

Ommaviy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan menejmentning klassik nazariyalari degan nazariyalar (boshqaruvning Teylorcha andozasi) paydo bo'ldi. Ular 1880 yildan 1930 yilgacha bo'lgan davr oralig'ida keng rivoj topdi. Bu nazariyalar F. Teylor, F. Gilbret, L. Gilbret, G. Gant, G. Emerson, M. Veber, A. Fayol, G. Ford va boshqalar nomi bilan bog'liq edi. Menejment nazariyasining mazkur klassiklari barcha korxonalar uchun «optimal» bo'lgan boshqarish va mehnatni tashkil etishning ilmiy usullarini ishlab chiqdilar. Teylorizmning umuman boshqarish va xususan, xodimlarni boshqarish, to'g'risidagi qarashlarida asosiy g'oya mehnat eng oddiy operatsiyalar majmuidan iborat deb tasavvur qilish edi. Bunda mazkur operatsiyalar tor ixtisosdagi xodimlar tomonidan vaqt standartlarini belgilash yo'li bilan bajarilar va maxsulot ishlab chiqaruvchilar daromadlarining ko'payishi va iste'molchilarga past narxlar belgilanishi asosiy muddao edi.

F. Teylor o'z tizimining nazariyasini ishlab chiqar ekan, vaqtni tejash maxsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish imkonini berishiga asoslandi. Teylorning xodimlarni boshqarishga taalluqli takliflarini quyidagi xollarga bog'liq deb xisoblash mumkin:

- ishchilarni kasbiy jihatdan sinchiklab tanlash va o'qitish amalga oshiriladi;
- mehnat jarayoni elementlarga bo'linadi, ular ishlarni eng kam elementar xarakatlar talab qiladigan va buning uchun bajarish uchun zarur bo'ladigan vaqtni aniqlash maqsadida eng kuchli va chaqqon ishchining ishini xronometrajdan o'tkazish yo'li bilan o'rganiladi;
- bajaruvchiga ish usullari va yo'llarini batafsil tushuntirib beradigan yo'riqnoma tuzib chiqiladi;
- vaqt normasi asosida ishchilarga unumdorlik norma - sabog'i belgilanadi.

Inson resurslarini boshqarish va rag'batlantirish bo'yicha turli nazariyalar mavjuddir. Ular ichida Abraaxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid Mak Klelland nazariyalari diqqatga sazovordir. 1940-yillarda A.Maslou ehtiyojlar pog'onasini yaratdi.

A. Maslou bo'yicha ehtiyojlar pog'onasi quyidagilardan iboratdir:

1. Fiziologik ehtiyojlar, bular yashash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlardir. Ularga suv, ovkat, dam olish, uy-joyga bo'lgan ehtiyojlar kiradi.
2. Xavfsizlikka va ximoyalanganlikka va kelajakga ishonchini mustaxkamlashga ehtiyojlar.
3. Ijtimoiy ehtiyojlar – nimagadir yoki kimgadir bog'liqlik xissi, hamkorlik xissi.
4. Xurmatga ehtiyoj atrofdegilar tomonidan xurmat qilinish, tan olish.
5. o'zini aks etishga ehtiyojlar - o'zining potentsial ehtiyojlarini amalga oshirishga bo'lgan ehtiyoj.

Ehtiyojlar pastdan tepaga tomon qondirib boriladi. Fiziologik ehtiyojlar qondirilsagina, xavfsizlik va ximoyalash bo'yicha ehtiyojlarga o'tiladi.

Mak-Kelland bo'yicha esa odamlarda uch xil ehtiyoj bo'ladi:

1. Xokimlikka ehtiyoj
2. Muvaffakiyatga ehtiyoj
3. Bog'liqlikka ehtiyoj

Gertsberg esa ehtiyojlarini – gigienik omillar rag'batlantirish orqali qondiriladi. Gigienik omillar tashki muxit bilan bog'liq bo'lib, ish amalga oshirilayotgan tashqi muxit bilan bog'liqdir. Rag'batlantirish esa – ish xarakteri va ma'nosiga bog'liqdir.

2. Korxonalarda xodimlarni shakllantirish va ishni tashkil qilish.

Tashkilot raxbariyati o'z maqsadlarini aniqlashda bu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni ham aniqlashi lozim. Kapital, moddiy texnologik, resurslar bilan bir qatorda mehnat resurslarini ham aniqlash lozim. Mehnat resurslarini shakllantirish ularni rejalashtirishdan boshlanadi.

Mehnati resurslarini rejalashtirish korxona xodimlarini to'ldirish uchun rejalashtirishni amalga oshirishdir. Mehnat resurslarini rejalashtirish uchta bosqichdan iborat bo'ladi.

- 1-bosqich. Mavjud resurslarni aniqlash.
- 2-bosqich. Kelajakdagi ehtiyojlarni baxolash.
- 3-bosqich. Kelajakdagi ehtiyojlarni kondirish dasturini ishlab chikish.

Xodimlarni to'plash rejalashtirishdan keyingi jarayon bo'lib, unda barcha zaruriy mansablar va mutaxassisliklar uchun zarur bo'lgan xodimlarning zaxirasi tayyorlanadi. Xodimlarni to'plash ichki va tashqi vositalar orqali amalga oshiriladi. Tashqi vositalariga gazeta va jurnallarda e'lon berish, mexnatga joylash agentligiga murojaat qilish, radio va televideniya dan foydalanish singarilar kiradi.

Keyingi bosqichda to'plangan xodimlar zaxirasidan ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan xodimlar tanlab olinadi.

Ishlab chiqarish samaradorligi eng avvalo tanlangan xodimlarga, ularning malakasiga, tajribasiga, ishga vijdonan yondoshishiga bog'liq bo'ladi.

Xodimlarni tanlashda sinov, suxbatlashish va baxolash markazlaridan foydalaniladi. Sinovda bo'lajak xodim aniq vazifani bajarishga layoqatligi, qobiliyati va reaksiyasi tekshiriladi. Bu sinovlarda bo'lajak xodim baxolanadi.

Baxolash makazlari birinchi marta «Ay Ti En Ti» kompaniyasi tomonidan qo'llangan. Xozir D.S. Penni, «Djeneral elektrik», «Ay Bi En» firmalari qo'llamokdalar. Bunday markazlarda modellashirish usuli yordamida vazifalarni bajarish bilan bog'liq qobiliyatlar bilan baxolanadi. Turli tuman mashqlar ichida 3 soatlik raxbar mashqi xam bor. Bo'lajak xodim uch soat mobaynida korxona raxbari vazifasini bajaradi. U qarorlar qabul qilishi, yozishmalarga, xatlarga javob berishi, xodimlarga vakolatlar berishi qo'l ostidagilari bilan yozma axborot almashuvi, yig'ilish o'tkazishi lozim bo'ladi.

Xodimlarni tanlashda suxbatlashishdan xam foydalaniladi. Bu usul eng ko'p tarqalgan usuldir. Suxbatlashishni samarali amalga oshirish uchun tavsiyalar:

1. Nomzod bilan bir-biringizni tushunadigan muxitni yarating.
2. Suxbat davomida asosiy ishga diqqatga qarating.
3. Dastlabki taassurot bo'yicha baxolamang. To'la informatsiyani to'plang va keyin baxolang.
4. Strukturalashgan savollar tuzing. Barcha nomzodlarni xolisona baxolang.
5. Ish xaqi va imtiyozlarni aniqlang.

Ish xaqi xodimlarni ishni kerakli xajmda va yuqori sifatda tayyorlashga yo'naltirilgan bo'ladi. Ish xaqi – bajarilgan ish uchun tashkilot tomonidan xodimga to'lanadigan pul mukofotidir. Ish xaqi mikdori mamlakatda o'rnatilgan mexnat va ish xaqi qonunchiligiga mos bo'lishi lozim. Bizda ish xaqini aniqlashda yagona tarif jadvalidan va belgilangan minimal ish xaqidan foydalaniladi.

Tashkilot ish xaqidan tashkari o'z xodimlariga yana qo'shimcha to'lovlar, ya'ni imtiyozlar xam beradi. Bunday qo'shimcha imtiyozlar o'rta xisobda ish xaqining 30-40 foizigacha to'g'ri kelishi mumkin. Bunday imtiyozlarga: ta'til uchun to'lovlar, kasallik varaqasi uchun, sog'liqni sug'urtalash, qariganda nafaqa berish va shu singarilar kiradi.

3.Xodimlarga bo'lgan extiyoj va uni qondirish manbalarini

aniqlash.

Xar qanday tashkilot o'z faoliyatini amalga oshirishda xodimlarga extiyoj sezadi. Bu extiyojni qondirish maqsadida xodimlarni to'playdi va ishga qabul qiladi. Xodimlarga bo'lgan extiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash masalasi korxona tuzilishi, ishlab chiqariladigan maxsulotlar nomenklaturasi va sifati, korxonadagi ishlab chiqarish texnologiyasi, mexnat va boshqarishni tashkil qilishda kutilayotgan o'zgarishlar, shuningdek, ichki va tashqi mexnat bozorlarining xolatidan kelib chiqib, xodimlarning ishlab chiqarishga va undagi jarayonlarga mosligini taxlil qilish va uning dinamikasini istiqbollash natijalari asosida xal qilinadi. Ayniqsa, axoli uchun zarur bo'lgan maxsulot ishlab chiqarish va korxonalarni xususiylashtirish bilan bog'liq bo'lgan xodimlardagi o'zgarishlarning istiqbollari ancha dolzarbdir. Xodimlarning talab qilinayotgan sonini aniqlashda kerak bo'lgan yo'naltiruvchi kuchlar mo'njal bo'lib, maxsulot va bajarilayotgan funktsiyaning ko'p mexnat talab qilishi bilan o'lchanadi. Buning uchun shunga mos normativ-me'yoriy materiallar, shuningdek, rivojlangan mamlakatlar ilg'or tajribasining ma'lumotlaridan keng foydalaniladi.

Tashkilot maqsadlarini aniqlashda raxbariyat, bu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniqlashi zarur. Kerak bo'lgan moliyaviy resurslar, dastgox va materiallarning zarurligi aniqdir. Biron-bir raxbar buni xech qachon esdan chiqarmaydi. Shu bilan birgalikda tashkilotlarda odamlarga bo'lgan extiyoj xam zarurdir. Afsuski, ko'p xollarda, rejalashtirishda odam resurslariga yetarli darajada e'tibor berilmaydi.

Odam resurslarini rejalashtirish - korxona xodimlarini va shtatini aniqlash uchun rejalashtirish ishlaridir. Xodimlarni rejalashtirish jarayoni uch bosqichni o'z ichiga oladi:

1. Mavjud resurslarni baxolash.
2. Kelajakdagi extiyojni baxolash.

3. Kelajakdagi ehtiyojni qoldirish dasturini yaratish.

Tashkilotda mexnat resurslarini rejalashtirishni, ularni mavjud qismini baxolashdan boshlash kerak. Raxbariyat ma'lum aniq maqsadni amalga oshirishda xar bir ishda qancha odam zarurligini aniq bilishi kerak. Masalan, yirik reklama agentliklarida bitta tijorat reklamasini tayyorlashda yuzdan ortiq odam qatnashadi. xatto, oddiy ish xisoblangan aviyaliniyalarda yuk tashish bilan bog'liq ishlarda xam ko'plab xodimlar xarakat qiladi.

Bundan tashqari, raxbariyat o'z xodimlari sifatining xam baxolashi zarur. «Ay Ti end Ti», «Ar Si Ey», «Ay Bi Em», «Rokuell Interneyshl» singari kompaniyalar o'z xodimlarining mexnat qobiliyatlarini ro'yxatga olish tizimini yaratadilar. Bu tizimda xodimlarni malakaviy qobilyatlarini ruyxatga olingan va bu qobiliyatga ega xodimlar ro'yxati ko'rsatilgandir.

Rejalashtirishning keyingi bosqichi qisqa muddatli va uzoq muddatli maqsadlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xodimlar sonini prognoz qilishdir. Masalan, «Ay Bi Em» kompaniyasi personal komp'yuterlar bozorlariga chiqish to'g'risida qaror qabul qilib, bu bozorni egallashni maqsad qilgan vaqtda, kompaniya raxbariyati o'z rejasiga komp'yuterlar ishlab chiqarish sohasida, tijorat sohasida, marketing va maishiy elektronika sohasida aloxida bilimga ega bo'lgan xodimlarni topish va o'rgatish masalalarini kiritdi.

Savdo faoliyatini olib borayotgan supermarket ma'muriyati dekabr oyining birinchi xaftasida kiyimlar yarmarkasini o'tkazishni mo'ljal qilganda, xaridorlarga xizmat ko'rsatish uchun qo'shimcha sotuvchi kerakligini aniqlashi lozim. Yirik tashkiliy o'zgarishlarda, katta korxona qurishda kelajakdagi ishchi kuchiga bo'ladigan ehtiyojni aniqlash ancha mushkul ishdir. Bu xolda tashqi ishchi bozorini va undagi mavjud mexnat resurslarini baxolash zarur. Mexnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni aniqlashni osonlashtirish boshqaruv fani qator modellarni yaratdi.

Tashqi muhitdagi o'zgarishlar, ayniqsa, iqtisodiy o'zgarishlar tashkilotni mexnat resurslariga bo'lgan kelajakdagi ehtiyojiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. 2007-2012 yillarda jaxon mamlakatlarida ro'y bergan moliyaviy-iqtisodiy inqiroz ta'sirida ko'plab korxona va tashkilotlar, firmalarning xodimlari ishdan bo'shaganlar.

Tashkilot faoliyati uchun zarur bo'lgan ehtiyojni aniqlagandan so'ng uni qondirish uchun dastur tuzilishi kerak. Ehtiyoj - bu maqsad, dastur - unga erishish vositasi. Dastur aniq grafikka ega bo'lishi, tashkilot maqsadini amalga oshirish uchun talab qilinadigan xodimlarni topish, tayyorlash bo'yicha tadbirlarni o'z ichiga olishi kerak.

Ishchilarni ishga qabul qilishdan avval raxbariyat bu ishchilar bajaradigan ishlarni va uning xarakteristikasini yaxshi bilishlari kerak. Ish mazmunini taxlil qilish orqali bunday bilimlarni egallash zarurdir. Ushbu faoliyatsiz boshqaruvning boshqa funktsiyalarini amalga oshirib bo'lmaydi. Idoradagi operativ va texnik mutaxassisliklarni xar tomonlama baxolash kelajakda ishga qabul qilish, ish xaqi belgilash, faoliyatni baxolash, mansabdan ko'tarish singari qarorlar qabul qilishda ishonchli asos yaratadi.

Ish mazmunini taxlil qilishning bir necha xil usuli mavjuddir. Ulardan biri xodimni kuzatish, aniqlash va u bajarayotgan ishlar va xarakatlarni belgilab olishdir. Boshqa bir usulda esa xuddi shunday informatsiyani xodim bilan yoki uning boshlig'i bilan suxbatlashish orqali olinadi. Bu usulda javob beruvchining noto'g'ri informatsiyasi sabab bo'lib, noaniq ma'lumot olib qolinishi mumkin. Uchinchi bir usulda esa xodimdan anketa savollariga javob berish so'raladi. Ish mazmunining taxlili natijasida olingan ma'lumotlar ish kuchini ishga qabul qilish, rejalashtirish singari tadbirlarda asos bo'lib xizmat qiladi. Uning asosida mansab bo'yicha qoidalar yaratiladi. Bu instruksiyada xodimning xuquqi, bajarishi kerak bo'lgan ishlari, talab qilinadigan bilimlar, majburiyatlari belgilab beriladi. Tashkilotdagi barcha mutaxassisliklar uchun shunday ko'rsatmalar tuziladi. Masalan, kotiba uchun, ekspeditor, reklama bo'yicha boshqaruvchi va xokazolar uchun tuziladi.

Xodimlarni to'plash va tanlash korxonadagi mexnat resurslari bilan ishlashning boshlanishidir. Asosiy vazifa - ularni rivojlantirish, saloxiyatini oshirishdir.

Mexnat resurslarini rivojlantirish o'z oldiga yuqori qobiliyatli xodimlarni tayyorlashni, tashkilot maqsadlarini tushunadigan va unga xissa qo'sha oladigan xodimlarni yaratishdir. Mexnat unumdorligini ortib borishiga ta'sir ko'rsata oladigan xodimlarni tayyorlash lozim.

Tashkilotlarda faoliyat yuritayotgan xodimlarning mexnat saloxiyatidan samarali foydalanish maqsadida ularni rivojlantirib borish lozim. Tashkilotlardagi xodimlarni rivojlantirishning quyidagi yo'llari mavjud:

1. Malakaviy yo'naltirish va jamoaga moslashtirish.
2. Xodimlar tayyorlash.
3. Ish faoliyatini baxolash.
4. Raxbar xodimlar tayyorlash .
5. Xizmatda ko'tarilishni boshqarish.

Xodim birinchi navbatda jamoaga moslashishi lozim. Tashkilotlar xodim ularga moslashishi uchun turli usullardan foydalanadilar. Ishga tanlov eʼlon qilinganda xodimlarga korxona toʻgʻrisida maʼlumot beriladi. Ishga qabul qilingandan soʻng xam maxsus tadbirlar orqali ular moslashtirilib boriladi.

Korxonalar ishga qabul qilgan xodimlarni muttasil ravishda malakasini oshirib borishi lozim. Asosiy maqsad - mexnat unumdorligini oshirish, tashkilot maqsadlariga tezrok va samaraliroq tarzda yetishish. Xodim yangi ishga olinganda, boshqa vazifaga yoki mansabga oʻtkazilganda yoki tekshirish natijasida xodimda ishni samarali bajarish uchun qobiliyat boʻlmagan xollarda malaka oshiriladi. Xodimlarni malakasini oshirish va oʻqitishda quyidagi talablarga rioya qilish lozim:

1. oʻqitish uchun ragʻbat yaratilishi lozim.
2. oʻqitish dasturlarini barcha tinglovchilar yaxshi bilishlari kerak.
3. Tinglovchilar oʻqitishda koʻzlangan maqsadni tushunishlari lozim.
4. Raxbariyat oʻqish uchun zarur boʻlgan muxitni yaratishi lozim.
5. oʻqiyotganlarni ragʻbatlantirish, qoʻllab-quvvatlash zarur.

6. Agar oʻrgatlayotgan dastur murakkab boʻlsa, taʼlimni ketma-ket bosqichlarga boʻlish kerak. Malaka oshirayotgan xodim olingan bilimni amaliyotda qoʻllashi va shundan keyingina navbatdagi bosqichga oʻtish lozim.

Korxona va tashkilotlarda xodimlar faoliyat natijalarini baxolash uch maqsadda amalga oshiriladi:

1. Maʼmuriy.
2. Informatsion.
3. Motivatsion (qiziqtirish).

Maʼmuriy funktsiya xodimni ishda mansabdan-mansabga koʻtarish, tushirish, boshqa ishga oʻtkazish, mexnat shxartnomasini toʻxtatish maqsadida oʻtkaziladi.

Informatsion funktsiya xar bir xodimga, guruxga, ular mexnati natijalarini bilish va bir-biri bilan solishtirish maqsadida oʻtkaziladi. Xar bir xodim qanday rivojlanishni oʻzi bilish imkoniyatiga ega boʻladi.

Motivatsion funktsiya xodimlarni ishlariga va sifatiga xamda tashkilot maqsadiga yetishishda koʻshgan xissalariga mos ravishda ragʻbatlantirish uchun oʻtkaziladi.

4. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baxolash.

Tashkilotlardagi xodimlarning salohiyatidan samarali va toʻla foydalanish zarurdir. Bu maqsadda xodimlar salohiyatidan foydalanishni baxolab borish kerak. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baxolash ikki maqsadni koʻzlaydi — xar bir xodim faoliyatining natijalarini yaxshilash, rezervlarini aniqlash va uning kasbiy xamda shaxsiy fazilatlaridan toʻliqroq foydalanish va malaka darajasini oshirish xisobiga uning korxona (yoki uning boʻlinmasi) ishiga taʼsiri; shartnoma shartlarida koʻzda tutilgandek, faoliyat unumdorligi va natijalariga muvofiq mexnatga xaq toʻlashning asosi boʻlib xizmat qilish.

Xodimlarning mexnat va ijodiy salohiyatini, ularning ish fazilatlarini amalga oshirishning zarur sharti mansab modelining turli variantlarini tuzishni nazarda tutuvchi, xodimlarning aniq faoliyat koʻrsatuvchi kasbiy-malaka va lavozimli koʻtarilish tizimining mavjudligidir. Ushbu tizim xodimlarni lavozim topshiriqlarining bajarilishiga konkurs asosida xazira yaratishni xamda mansabdan-mansabga koʻtarilishga nomzodlarni oʻqitish va tajribasini oshirishni oʻz ichiga oladi. Tadbirkorlik, raxbarlik ishlariga moyilligi boʻlmagan shaxslar uchun oʻsha kasb yoki lavozim doirasida malaka boʻyicha koʻtarishni (razryad, klass yoki toifasini oshirishni) kengroq amalda qoʻllash lozim. Ammo xodimning lavozimga koʻtarish toʻgʻrisidagi masalasining yechishda xamma xollarda uning qobiliyati, shuningdek, bozor talablarini xisobga olgan xolda ishga yetarlicha tayyorgarligi eʼtiborga olinadi. Xozirgi xodimlar boʻlimi koʻpincha oʻz faoliyatini xisoblash-rasmiylashtirish vazifalari bilan chegaralaydigan anʼanaviy kadrlar boʻlimidan farq qilib, xodimlar bilan toʻlaqonli ishlash ushbu xizmatni shakllantirishda boshqacha yondoshuvni talab qiladi. Eng avvalo, xamma sharoitlarda yuqorida koʻrib chiqilgan xodimlarga extiyojni asosli xolda aniqlash, taxlil qilish va istiqbollash, ichki va tashqi mexnat bozorlaridan foydalanib korxonaga xodimlarni jalb etish, profilaktik diagnostika va yoʻnaltirish, xodimlarni oʻqitishni tashkil qilish, ularning salohiyatlaridan foydalanish va kasbiy lavozimda koʻtarilish imkoniyatlarini baxolash funktsiyalarining bajarilishini taʼminlanishi kerak. Xodimlar xizmatining tarkibi, tabiiyki, korxona miqyosiga, yaʼni ish xajmi va ishlovchilarning soniga bogʻliq. Xorijiy mamlakatlar amaliyotida ushbu xizmatlarga aloxida axamiyat beriladi. Xususan, Yaponiya korxonalarida xodimlar xizmatlaridagi ishchilar soni umumiy ishlovchilar sonining 2-5 foizini tashkil qiladi. Amerika Koʻshma Shtatlari firmalarida bu xizmatdagi xodimlar soni esa 1 tadan 200 tagacha va undan ortiq kishini tashkil qiladi.

Ish beruvchi tomonidan ishchi o'rinlarini tashkil etish yoki tugatish zaruriyati bilan bog'liq bo'lgan ishchi kuchiga talabning o'zgarishi xodimlar tomonidan ishchi kuchiga doir takliflardan tegishli o'zgarishlar bo'yicha mavjud imkoniyatlarni aniqlashni talab qiladi. Bunda qo'shimcha kiritilayotgan ish joyi yoki lavozimni funktsiyalashtirish uchun qancha va qanday mehnat kerakligini aniqlash kerak. Ya'ni mavjud xodimlar va ularning funktsiyalarini kengaytirish yo'li bilan masalani yechish mumkinligini belgilash lozim. Ish o'rinlari (yoki vazifa lavozimlari) tugatilgan holda ishdan bo'shatilgan xodimlarni ushbu korxonada ish bilan ta'minlash imkonini aniqlash talab qilinadi. Ayniqsa, o'zbekiston sharoitida bu masala o'ta dolzarb bo'lib, kichik korxonalarni tuzishga ko'maklashish va tadbirkorlik faoliyatini hamda o'z-o'zini ish bilan band qilishning boshqa shakllarini qo'llash, bunday yechimlar yo'q bo'lgan holda - bandlikning mintaqaviy markazlari bo'lgan viloyat yoki tuman mehnat birjalari orqali ish bilan ta'minlashga yordam berilmoqda.

Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baxolash bosqichida xar bir xodimning ish bajarishini, o'zini tutishini, ishga vijdonan yondoshishini, mas'uliyatni to'la xis etishini, mustaqil qarorlar qabul qila olishini va ularni amalga oshirishni bilishini, mehnat jamoasidagi xamkasabalar va raxbarlar bilan o'zaro munosabatlarini taxlil qilib boriladi.

Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baxolash maqsadida baxolash markazlari tashkil etiladi. Baxolash markazlari birinchi marta ikkinchi jaxon urushi vaqtida maxfiy xizmat xodimlarini baxolash va tanlashda tuzilgan. "Ay Ti end Ti" xususiy kompaniyasi raxbar xodimlarni va tijorat xodimlarini tanlash maqsadida birinchi marta baxolash markazidan foydalangan tashkilotdir. "Djeneral Elektrik", "Ay Bi Em" singari yirik firmalar nomzodlarni yuqori lavozimlarga ko'tarishda baxolash markazidan foydalanmoqdalar.

Baxolash markazlarda ishni bajarish bilan bog'liq qobiliyat, modellashtirish usullari bilan baxolanadi. Usullardan biri "qog'ozlar uchun savat" deb ataladi va bunda nomzod kompaniyaning boshqaruvchisi vazifasini bajaradi. Uch soat davomida u qanday qilib xatlarga javob qilishi kerakli, turli informatsiyaga qanday fikrni bildirishi to'g'risida qaror qabul qiladi. U qaror qabul qilishi, qo'l ostidagilar bilan yozma holda muloqotda bo'lishi, yig'ilishlar o'tkazishi, yo'nalishlar o'rnatishi lozim. Boshqa bir usulda esa, raislik qiluvchisiz tashkilot yig'ilishini o'tkazish amalga oshiriladi. Nomzodlarni so'zlash, pishiqlilik, shaxslararo munosabatlar ko'nikmalari singari xarakteristikalar bo'yicha baxolanadi. Markazlarda o'tkaziladigan boshqa usullarga quyidagilar kiradi: tinglovchilar guruxiga og'zaki ma'ruza qilish, berilgan vazifani bajarish, psixologik testlar, intellekt darajasini aniqlash bo'yicha testlar, maxsus interv yular.

5. Xodimlarni boshqarish funktsiyalari.

Tashkilot foydalanadigan resurslar ichida eng muxim resurs - mehnat resurslaridir. Odamlarsiz tashkilot bo'lmaydi, demak, ular asosiy xal qiluvchi kuchdir. Boshqaruv nazariyasi va amaliyotning muxim yo'nalishlaridan biri xam mehnat resurslarini boshqarishdir. Mehnat resurslarini boshqarish bilan tashkilotlardagi xodimlar bo'limi shug'ullanadi. Ammo, tashkilotdagi barcha raxbarlar xodimlarni boshqarish usullari va yo'nalishlarini bilishlari shart.

Me'nat resurslarini boshqarish quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Me'nat resurslarini rejalashtirish. Korxonada kelajakda xodimlarga bo'lgan extiyojni aniqlash.
2. Xodimlarni to'plash. Ishga qabul qilinuvchilarning zaxirasini yaratish.
3. Tanlov.
4. Ish xaqi va imtiyozlarni aniqlash.
5. Yo'naltirish va sharoitga moslashtirish.
6. o'kitish.
7. Me'nat faoliyatini baxolash.
8. Mansabga ko'tarish, tushirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish.
9. Raxbar xodimlarni tayyorlash, xizmat mansabidan ko'tarishni boshqarish. Raxbar xodimlarning me'nat samarasini oshirish va qobiliyatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan dastur yaratish.

Xodimlarni boshqarishda menejmentning barcha funktsiyalaridan foydalaniladi. Xodimlarni rejalashtirish, ularning ish faoliyatini tashkil etish, ular faoliyatlarini taxlil qilib borish va rag'batlantirish, xodimlardan foydalanish darajasini nazorat qilib borish va ular faoliyatlarini muvofiqlashtirish ishlari muntazam amalga oshirib boriladi.

9. Liderlik va tashkilot madaniyati.

Reja:

- 1. Liderlik xaqida tushuncha.**
- 2. Liderlik turlari va ulardagi nazariyalar.**
- 3. Menejment va tashkiliy madaniyat.**
- 4. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.**
- 5. Ijtimoiy mas'uliyat va axloq.**

Tayanch iboralari: Liderlik, shaxsiy sifatlar, xolatiy yo'nalish, avtokratik rahbarlik, demokratik rahbarlik, avtokratik yo'nalish. «X» va «U» nazariyasi

1. Liderlik xaqida tushuncha.

Rahbarning vazifalari ichida uning liderlik bilan bog'liq vazifalari muhim o'rin tutadi. Xar bir tashkilot rahbari o'z tashkilotidagi odamlar ichida lider, ya'ni ularning ilg'ori, oldinda borayotgani, barchaga o'rnak bo'layotgani, tashkilot maqsadlariga erishishda muhim o'rin tutadigani xisblanadi. Tashkilot rahbari o'z qo'l ostidagilarini tashkilot maqsadlariga erishishga xissa qo'shishlarini ta'minlashi lozim. Bu ishini amalga oshirishning turli yo'llari mavjud. Rahbarlar turli-tuman vositalar yordamida o'z qo'l ostidagilarga ta'sir ko'rsatadilar.

Ma'lumki ierarxiya zinapoyasining eng yuqorisida gurux rahbari joylashadi. Rahbar o'zida intiluvchanlik, qat'iylik, mas'uliyatni bo'yniga olish, ma'lum guruxlar faoliyati yo'nalishini o'zgartirish, boshqarish, yangiliklar bo'yicha kelajakni oldindan ko'ra olish kabi xususiyatlariga ega bo'lishi kerak. Shunday qilib rahbar ko'rinishi boshqarishga moyillik va mustaqil o'rganish xislatlarini o'zida aks ettiradigan ma'lum xulqiy jarayonni ifodalaydigan shaxsdir.

Rahbarlikda quyidagi usullar mavjud bo'lib, ularga tashkilotni qayta islox qilish mumkin:

1. Ko'nikmalar yaratish usuli. Bunda subordinatsiya chizig'i: kim kimga bo'ysinadi, masalalari qanday taqsimlanadi va ajratiladi.

2. Qobiliyatlarni shakllantirish usuli. Tashkil qilish - bu aloxida puxta bilim yoki raqobatda isbotlangan afzalliklar majmuasini ifodalaydi.

3. Tizimni yaratish va yangilash usuli. Bu - uddalash, puxta bilish va madaniyat kabi noyob uyg'unlikni tashkil qiluvchi kuchini birgalikda yo'nalishni tashkil qilish va rejalashtirish jarayonidir.

Korxona va tashkilotlardagi ko'plab xodimlar o'z vazifalarini yaxshi bilish bilan birgalikda boshqarish san'atidan xam xabarlar bor bo'ladi. Ular rahbarlar amalga oshirayotgan faoliyatni ko'rib boradilar va taxlil qilib borishlari xam mumkin. Ishchilar o'z ishlarini rahbarga qaraganda yaxshiroq biladilar. Bunday xollarda rahbarlar o'z qo'l ostidagilarini yo'nalitirib turishlari, vazifalarini aniqlashtirishlari talab etiladi. Bunday usul «yo'naltiruvchi mustaqillik» deyiladi. Rahbar tashkil qilishning yuqori bosqichida bo'lishi va u zaruriy yaxshilanish uchun mos muxit yaratishga xarakat qilishi kerak. Bu ko'rinishdagi rahbarlar tashkilotning barcha xodimlarini rag'batlantiradi, kuzatadi, qo'llab-quvvatlaydi, ilgari yetaklaydi va ruxlantiradi.

2. Liderlik turlari va ulardagi nazariyalar.

Rahbarlarning liderlik bo'yicha vazifalarini o'rganish natijasida ko'plab nazariy asoslar yaratilgan. Shunday nazariyalardan biri - liderlikning shaxslararo nazariyasi yoki buyuk odamlar nazariyasidir. Bu nazariyaga muvofik eng yaxshi rahbarlar barcha uchun o'rnak bo'ladigan shaxsiy sifatlarning ma'lum to'plamiga ega bo'lishlari lozim. Bu shaxsiy sifatlarni aniqlashning iloji bo'lsa odamlar ularni o'rganishlarining imkoni bo'lsa o'rganib, samarali rahbar bo'lar edilar. Bu sifatlar quyidagilardan iborat:

1. Intellect va bilim darajasi.
2. Tashqi ko'rinish orqali.
3. Xalollik.
4. Sog'lom fikr.
5. Yangilikga intilish.
6. Ijtimoiy va iqtisodiy bilim.
7. o'ziga yuqori darajada ishonch.
8. o'zaro ishonch.

Xar bir tashkilot turli shaxslarning yig'indisidir. Shu bilan birgalikda, u o'ziga xos xususiyatlarga xam egadir. tashkilot rahbarlari esa o'zlarining turli qobiliyatlarini namoyon qiluvchi shaxsdir. Shu sababli, boshqaruv usuli turli-tumandir. Ikki rahbarning boshqaruv usuli xech qachon bir-biriga mos kelmaydi. Ammo,

ularning boshqaradigan usullarini umumlashtirish mumkin. Barcha rahbarlarning boshqaruv usullarini quyidagi guruxlarga bo'lish mumkin:

1. Avtokratik rahbarlik.
2. Demokratik rahbarlik.
3. Liberal rahbarlik.

Avtokratik rahbar yetarli darajada xokimiyatga ega bo'ladi, u o'z fikrini bajaruvchiga singdiradi. o'z so'zini o'tkazishga xarakat qiladi.

Ledirlik sohasidagi taniqli olim Duglas Mak Gregor avtokratik rahbarlikni «X» nazariyasi deb nomlab, quyidagilarni qayd qildi, ya'ni «X» nazariyaga binoan:

1. Odamlar ishlashni xoxlamaydilar. Imkoniyat bo'lishi bilan ishdan qochadilar.
2. Mas'uliyatni xech kim xoxlamaydi, xalollik yo'q. o'zlarining ustilaridan rahbarlik qilib turilishini xoxlaydilar.
3. Odamlar o'zlarini ximoyalangan bo'lishlarini xoxlamaydilar.
4. Odamlarni mexnat qilishga majburlash uchun nazorat qilib turish va jazolash to'g'risida ogoxlantirib turish lozim.

Avtokratik rahbarlar bu fikrlarni qurol qilib olib, vakolatlarni markazlashtiradi, qo'l ostidagilarining ishlarini strukturaga soladi va ularga qaror qabul qilishda erkinlik bermaydi. U barcha ishlarni qamrab olishga xarakat qiladi, psixologik jixatdan ta'sir ko'rsatadi, qo'rqitadi.

Ijobiy avtokrat ba'zi xollarda qo'rqitish o'rniga rag'bat berishdan foydalanadi. Ular xodimlar kayfiyatini ko'tarishga xarakat qiladilar. Ammo, asosiy vazifani, nazoratni va qaror qabul qilishni o'zlarida qoldiradilar. Avtokratik rahbarga qarama-qarshi rahbarlik usuli - demokratik rahbarlikdir. Demokrat rahbarlikni Mak Grekor boshqaruvning «U» nazariyasi deb nomlaydi.

1. Mexnat tabiiy jarayondir. Agar barcha sharoitlar yaxshi bo'lsa odamlar nafaqat mas'uliyatni o'zlariga oladilar, balki, mas'uliyatga intiladilar.
2. Tashkiliy maqsadlarni odamlarga tushuntirilsa, ular o'zlarini o'zlari boshqaradilar va nazorat qiladilar.
3. Maqsadga erishishni o'zini mukofot deb xisoblaydilar.
4. Muammolarni ijobiy tarzda xal qiladilar.

Demokratik rahbarlik bor bo'lgan tashkilotlarda nomarkazlashuv jarayoni mavjud bo'ladi. Vakolatlar nomarkazlashadi. Bo'ysinuvchilar qaror qabul qilishda faol qatnashadilar, ular keng erkinlikka ega bo'ladilar. Kuyi daraja rahbarlari muntazam nazorat qilish o'rniga ishning oxirigacha bajarilishini kutib turadilar. Ish bajarilgach esa baxolaydilar. Bu daraja rahbarlari ishlab chiqarish guruxlari maqsadlarini tashkilot maqsadlariga mos keltirishni ta'minlaydilar, xamda gurux zaruriy resurslarni olishi to'g'risida qayg'uradilar. Guruxda oshkoralik, ochik muloqot, ishonchlilik muxiti yaratiladi. Xodimlar tashkilot muammolarini yaxshi biladilar va ularni xal qilishga intiladilar.

Avtokratik va demokratik rahbarlikdan tashqari yana liberal rahbarlik xam mavjuddir. Liberal rahbarlikda rahbarlar qaror qabul qilishda minimal tarzda qatnashadilar, guruxlar qaror qabul qilishda to'la erkindirlar. «Liberal» so'zi frantsuzchadan «tegma» degan ma'noni anglatadi, ya'ni «men senga tegmay, sen menga tegma» degan ma'noga to'g'ri keladi. Liberal rahbarlikda ish xajmi kamayadi, sifat yomonlashadi, vaqtni bekorga sarf qilish boshlanadi.

Avtokratik rahbarlikdagi rahbarlik ishga yo'naltirilgan rahbarlik yoki topshiriqlarga yo'naltirilgan rahbarlik deb nomlanadi. Bunday rahbarlarning aksi odamlarga yo'naltirilgan rahbarlikdir. U rahbarning asosiy fikri - odamlardir. Odamlar o'rtasidagi munosabatlarni takomillashtirish xisobiga unumdorlikni orttirishga xarakat qiladilar. o'zaro yordam, bir-birini tushunish, qaror qabul qilishda barchaning ishtirokini ta'minlash muxiti yaratiladi. Mak Gregorning «Y» nazariyasiga mos xolda, bu usulda odamlarni rahbarlikga jalb qilinadi.

Bir vaqtning o'zida ikkovini amalga oshirib bo'lmaydi. Ba'zi olimlar esa buni rad etadilar. Ular ba'zi rahbarlar xam ishga xam odamga e'tibor beradilar deb ta'kidlaydilar. Odamlarga yo'naltirilgan rahbarlik mexnat unumdorligining ortishiga olib boradi.

Samarali rahbarlikni amalga oshirishni tadqiq kilgan Ogayo shtati universiteti olimlari Bleyk va Mutonlar rahbarlikni 5 usulini o'z ichiga olgan panjara yasadilar. Bu panjarani tekislikda ko'rsatib, vertikal o'qni «odamlar to'g'risida uylash» va gorizont o'qni «ishlab chiqarish to'g'risida o'ylash» deb belgiladilar. Bu o'qlarni 1 dan 9 gacha shkalada ajratib chiqdilar va 5 xil boshqaruv usulini qayd qildilar:

1.1.- rahbar ishdan bo'shab ketish oldini olishga imkon beradigan ish sifatiga erishish uchun minimal darajada xarakat qiladi.

1.9.- rahbar xodimlar bilan yaxshi do'stona munosabatlarga kirishadi, ammo topshiriqlarni bajarish samaradorligi to'g'risida kam qayg'uradilar.

9.1.- raxbar bajariladigan ishlarni samarasi to'g'risida qayg'uradi, ammo bo'ysinuvchilar to'g'risida kam o'ylaydi, ularning ma'naviy kayfiyatiga e'tibor bermaydi.

5.5.- raxbar topshiriqlarni bajarishning qulay yo'lini topishga erishadi. U ishlab chiqarish samaradorligini va xodimlar ma'naviy kayfiyatining balansiga erishadi.

9.9.- bo'ysinuvchilarga va ishlab chiqarish samaradorligiga katta e'tibor qaratilishi sababli, xar bir xodim tashkilot maqsadiga yetishish uchun ongli xarakatni amalga oshiradi. Bu yuqori darajada samaradorlikning ortishiga va xodimlar kayfiyatining yuqori darajasiga olib boradi.

3. Menejment va tashkiliy madaniyat.

Menejment faoliyatida turli omillar qatori madaniyat omili xam muxim o'rin tutadi. «Madaniyat» tushunchasi rivojlanish darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nixoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati xaqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mexnat buyumlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, axolining ma'lumot darajasi, meditsina xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy me'yorlari, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning xam madaniy ishlab chiqarish, xam ma'naviy xayot soxasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mexnati moxiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o'suvchan va o'zgaruvchan bo'ladi, chunki xozirgi avlod avvalni avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

o'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli insonlari - fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

Inson xayoti faoliyatining muxim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muximdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasining yuksalishi bilan bog'liqdir. chunki, menejment yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baxo berish yo'li bilan, ularning eng yaxshilari jaxon tajribasida qo'llanishi uchun ajratib olingandir.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga xam ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki xar bir tashkilotning xar bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyati menejment jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mexnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baxolanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, xuquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy me'yorlar insonning axloq va odob soxasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishilar o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro xurmat, vijdonlilik, xaqiqatgo'ylik, kamtarlik va x.k.lar kiradi. Boshqaruv jarayonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda xuquqiy me'yorlar davlat-xuquqiy va tashkiliy-xuquqiy me'yoriy xujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik xaqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar xar bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga ola olmaydi. Shu sababli, xar bir korxona, qonunga asoslangan xolda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy me'yorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me'yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya me'yorlari, maxsulotning xisoblangan baxosi, foyda me'yori, rentabellik me'yori, fondlar uchun to'lovlar, byudjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

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

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

Estetik talablar va me'yorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalar, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muxit uchun belgilanadi.

4. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.

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

Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga, ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbiarmonlik sifatleri, boshqaruv ilmini chuqur va xar tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan xarakterlanadi.

Xar bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan ishbiarmon kishilar o'rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Xar bir jamoada xayrixohlik, insonga xurmat muxiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'polikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat me'yorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baxo berish va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Amaliy faoliyatda fandan foydalanish, mehnatga ijodiy yondoshish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, byurokratizm, qonun buzuvchilikka murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari – boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini taxlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muxim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo'llanilishini bildiradi.

Boshqaruv jarayoni madaniyati shuningdek, boshqaruv mehnatini tashkil etish (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, xamkorlik qilish va chegaralash, ishchilar sonini me'yorlash, xodimlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini tashkil etish (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suxbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali muloqotlar, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonida turli-tuman texnika - oddiy kal kulyatordan tortib murakkab EXMlargacha qo'llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va resurslaridan maqbul foydalanish soxalarini bilishlari lozim bo'lib, bu boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas unsuri - xujjatlar yuritish madaniyatidir. Xujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini xujjatlar asosida yetkazib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Xujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining xamma tomonini qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonining barcha operatsiyalari amalda xujjatlardan boshlanib, xujjatlar bilan tugaydi.

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish - uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

Korxona va tashkilotlarda madaniyat ikki xil asosiy (makro) va sub (mikro) turlarga bulinadi.

Korxona va tashkilotlardagi kichik-kichik tarmoqlar o'zining vazifasiga qarab o'z madaniyatiga ega bo'ladi. Korxona va tashkilotlarning savdo bo'limidagi submadaniyat uning ishlab chiqarish bo'limidagi submadaniyatdan farq qiladi. Submadaniyat, demak butun firma uchun emas, balki firmaning bir bo'limi uchun xarakterli ekan.

Boshqaruv madaniyatini quyidagi omillar orqali aniqlash mumkin.

1. Yakka shaxs tashabbusi va xuquqqa ega ekanligi. Tashkilot xizmatchilarining erkinlik va mustaqillik darajasi.
2. Tashkilotning yo'nalishi. Firma o'z oldiga qanday strategik maqsadlar qo'yadi va unga qanday vositalar xisobiga erishishni ko'zlaydi.
3. Yaxlitlanish. Tashkilotning turli bo'linmalari o'z faoliyatini qanday darajada muvofiqlashtiradi.
4. Menejment tomonidan qo'llab - quvvatlanishi. Menejerlar – raxbarlar o'z munosabatini qo'l

ostidagilar bilan birgalikda amalga oshiradilar. Ularga ko'maklashadilar, qo'llab - quvvatlaydilar va boshqaruvda sof ma'muriy usullardan foydalanadilar.

5. Nazorat. Xizmatchilar faoliyatini yo'lga solishdagi qoida va ko'rsatmalar soni, ushbu faoliyatni to'g'ridan to'g'ri yo'lga solish va kuzatish nazorat qilish darajasi.

6. Ragbatlantirish tizimi. Xizmatchilarga xaq to'lash va rag'batlantirish qanday usullar bilan va nima xizmatlar uchun amalga oshiriladi. Ushbu tashkilotda xizmat pog'onalari bo'ylab ko'tarilish qanday amalga oshiriladi.

7. Aloqa yo'llari. Xizmatchilar o'rtasidagi, shu jumladan rahbarlar o'rtasidagi, rahbarlarni qo'l ostidagilar bilan munosabatini qanday usuli tashkilotda qabul qilingan.

8. Bir tashkilot ishchilari madaniyati xususiyatini sezilarsiz darajada bo'lsa ham boshqa korxona va tashkilotlar ishchilari orasida ham ko'rish mumkin.

Menejmentda ishlatilayotgan "ochiq" va "yopiq" madaniyat iboralari boshqaruv madaniyatining ikki asosiy xususiyatini tavsiflab beradi.

«Ochiq» madaniyat quyidagi tavsiflar bilan aniqlanadi:

- qo'l ostidagilarga ishonish;
- xizmatchilar xurmati va qo'llashiga asoslangan boshqarish;
- munosabatdagi ochiqlik;
- axborotni tushunarli;
- masalani guruxlar bilan birga yechilishi;
- xizmatchilar tomonidan yakka shaxslar maqsadlarini belgilash va yuqori umumli mehnatga ishonish.

Bu kabi boshqaruv tashkilotda yaxshi muxit yaratadi va rivojlanishiga ko'mak beradi.

«Yopik» turdagi madaniyatning farqi shundaki, unda avtokrat boshqarishga o'xshab qo'rqitish va qaror qabul qilish usuli ishlatiladi, qo'l ostidagilar faoliyatini to'g'ridan to'g'ri nazorat qilish va boshqalar. Tabiiyki bunday tashkilotlarda muxit juda yomon va ishchilar o'rtasidagi ijtimoiy farq ko'zga yaqqol tashlanib turadi.

Boshqaruv faoliyatida kuchli va zaif madaniyat tushunchalari ham qo'llaniladi. Kuchli madaniyat jamoa a'zolarini yuqori darajadagi ta'sirchanligi bilan farqlanadi. Kuchli madaniyat bu firma ichida o'rnatilgan qolgan xalol munosabat, bu uning ruxiy muxitining o'zgarishligi, bu an'ana va xususiyatlar, uning jamoa a'zolarining dunyoqarashi, baxolash mulohazasi, bu nixoyat yakka shaxsni o'zini ximoyalanganligini va o'z xolatini barqarorligini sezishdir.

Zaif madaniyat to'g'risida quyidagi xolatlarni aytish mumkin:

1. Yangi tashkil etilgan yoki xali rivojlanmagan tashkilotlardagi madaniyat.
2. Bir necha yildan beri ishlayotgan korxona va tashkilotlardagi byurokratik boshqaruv tufayli yuzaga kelgan madaniyat.
3. Yomon boshqaruv tizimiga ega yoki bankrot xolatidagi tashkilotlarda, firmalarda mavjud bo'lgan madaniyat.

5. Ijtimoiy mas'uliyat va axloq.

Tashkilot ochiq tizim sifatida ko'plab omillar ta'sirida bo'ladi. Ular tashkilotga to'g'ri yoki qiyosiy ta'sir ko'rsatadilar. Tashkilotga jamiyat ham qiyosiy ta'sir ko'rsatadi. Xar qanday tashkilot jamiyat bilan, ijtimoiy muxit bilan munosabatda bo'ladi. Tashkilot ko'proq foyda olish yo'lida xarakatda bo'lar ekan, u qonunlar davlat tomonidan o'rnatilgan me'yorlarni buzmasligi lozim. Bu iqtisodiyot maqsadlarini ko'zlaydi. Ikkinchi tomondan tashkilot o'z xodimlariga, atrof muxitga, iste'molchilar va maxalliy axoliga ham ta'sir ko'rsatishi kerak.

Jamiyat zamonaviy korxonalardan nafaqat iqtisodiy natijalarni, balki ijtimoiy masalalarni yechishda ham faollik talab qiladi.

XX asr boshlariga kelib ba'zi bir biznes rahbarlari o'z resurslaridan foydalanishda jamiyatga ham yutuk kelishini nazarda tuta boshladilar. Masalan, po'lat ishlab chiqarish bilan shug'ullangan Endryu Karnegi 350 mln. dollarni ijtimoiy dasturlarga sarfladi, ya'ni 2000 mingta ommaviy kutubxona qurib berdi. Djon D. Rokfeller esa 550 mln. dollarni exson qildi va Rokfeller fondini tashkil kildi. Bu kabi ishlarni «Sirs» rahbari Robert E. Vud ham amalga oshirdi. Ammo, keyinchalik bu ishlar to'xtab qoldi.

Buning sababi: 30-yillardagi buyuk depressiya tashkilotlarning asosiy iqtisodiy masalalar bilangina shug'ullanishga majbur qilib qo'ydi. Iqtisodiy tiklanish va asosan yashab qolishga xarakat boshlandi. Bunday sharoitda mamlakat axolisi biznesdan faqat ish joyi va foyda talab qiladi. Keyinchalik, 50-yillarga kelib korxonalarining ijtimoiy axvoli bir muncha yaxshilandi va biznes jamiyatga ijobiy ta'sir o'tkaza boshladi. Biznes bilan xukumat orasida hamkorlik rivojlana boshladi. Bu vaqtda Xouard R. Bouen o'zining

«Biznesmenning ijtimoiy mas'uliyati» nomli kitobini yozdi. Bu ishda u, jamiyat rivoji uchun biznes mas'uliyatli ekanligini xar tomondan asoslab berdi.

Tashkilotning jamiyatdagi tutgan o'rni xaqida so'z ketganda ikki xil mas'uliyatni eslash lozim:

- a) Yuridik mas'uliyat
- b) Ijtimoiy mas'uliyat.

Yuridik mas'uliyat deganda tashkilotlarni aniq qonunlarga va davlatning muvofiqlashtirish me'yorlariga to'la amal qilishi tushuniladi. Bu qonun va me'yorlarda tashkilot nima qilishi yoki qilmasligi belgilab qo'yilgan. Faoliyat soxasining xar bir masalasi bo'yicha ko'plab qonun va me'yorlar o'rnatilgan. Masalan, xodimlarni necha yoshdan ishga jalb qilish, qancha vaqt ishlatish, ishga qabul qilish va ishlatish jarayonida millatchilikka yo'l qo'ymaslik, oqava suvlardagi zararli moddalar miqdori, maxsulotning xavfsizligi bo'yicha talablar, chetga sotishga ruxsat etilmagan maxsulotlar va shu singari qator talablar belgilangan bo'lib, xar qanday tashkilot bu talablarni bajarishga majbur.

Yuridik mas'uliyatdan farqli ravishda ijtimoiy mas'uliyat tashkilotlarni ixtiyoriy ravishda ijtimoiy muammolarga xar tomonlama yordam berishni nazarda tutadi. Bu munosabatlar qonun bilan belgilanmagan, davlat muassasalari tomonidan me'yor qilib tuzilmagan. Ijtimoiy mas'uliyatda biznes o'zi faoliyat ko'rsatayotgan muxitga xar tomonlama ijobiy ta'sir ko'rsatishi ta'kidlanadi. Ijtimoiy mas'uliyatga misollar:

1. Xayriya kontsertlarini tashkil qilish va tushgan mablag'ni og'ir axvolda yashayotganlarga tarqatish.
2. Korxona atrofga chiqarayotgan tutunda zaxarli moddalar borligini o'zi e'lon kilib, odamlarni ogoxlantirdi.
3. Kutubxonalar, yo'llar qurib berish.
4. Kasalxonalar qurib berish va ishini tashkil etish.
5. Mutaxassislarni bilim yurtlariga yuborib, ma'ruzalar tashkil qilish.
6. Kollej, maktab, institut o'quvchi-talabalarga ekologik ekskursiya qilishga ruxsat berish va shu kabilar.

Ijtimoiy mas'uliyatga mos va qarshi argumentlar mavjud.

Ijtimoiy mas'uliyatga mos argumentlar:

1. Biznes uchun qulay bo'lgan istiqbollar. Jamiyat a'zolariga, maxalliy axoliga yordam bergan biznes uchun kelajakda rivojlanish yo'li ochiladi.
2. Keng omma extiyojlarining o'zgarishi.
3. Ijtimoiy muammolarni yechish uchun zarur bo'lgan resurslarning mavjudligi.
4. Ijtimoiy mas'uliyatli bo'lishga ma'naviy majburiyat. Korxona yoki tashkilot jamiyatning bir bo'lagidir, shu sababli ma'naviy me'yorlar uning ish yuritishiga ta'sir qilishi lozim. Ular xam jamiyat a'zolari singari jamiyatning ma'naviy asoslarini mustaxkamlashga xissa qo'shishi lozim. Qonunlar jamiyat rivojining barcha tomonlarini qamrab ololmaydi va tashkilotlar jamiyat rivojini qo'llab-quvvatlashlari zarur.

Ijtimoiy mas'uliyatga qarshi argumentlar:

1. Foydani maksimallashtirish qoidasining buzilishi.
2. Ijtimoiy mas'uliyatni bajarish tadbirlariga xarajatlarni sarf qilinishi.
3. Keng ommaga xisobot berishni yetarli darajada emasligi.
4. Ijtimoiy muammolarni yechishda bilim va tajribani kamligi.

Ijtimoiy mas'uliyatni amalga oshirish markazida axloq va shaxsiy qadriyatlar yotadi. Xar bir jamiyat a'zosi, xar bir tashkilot o'zini jamiyatda tuta bilishi zarur. Jamiyatdagi qadriyatlar tizimiga mos xarakat qilish lozim. Buning uchun axloq to'g'risida tushunchaga ega bo'lish lozim.

Axloq o'zini to'g'ri yoki noto'g'ri tutishini aniqlaydigan qoidalarga asoslanadi.

Biznesning axloqi nafaqat ijtimoiy mas'ullik muammolarini xisobga oladi, u boshqaruvchilar va bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni xam qamrab oladi. o'zaro munosabatlarni amalga oshirish, xurmat, korxona mulkini ko'z qorachig'iday saqlash, jamiyatda man' etilgan me'yorlarga amal qilish, o'zini ko'pchilik oldida tuta bilish va xokazolar.

Axloqiy me'yorlar korxona xodimlari amal qilishlari lozim bo'lgan umumiy qadriyatlar tizimi va axloq qoidalaridir. Axloqiy me'yorlar tashkilot maqsadlariga erishish yo'lida yaratiladi. Shu bilan birgalikda, tashkilotda axloqiy muxitni yaratish va qaror qabul qilishda axloq me'yorlaridan chekinmaslik xam axloqiy me'yorlariga kiradi.

Axloqiy me'yorlar bilan quyidagilar man' etilishi mumkin: pora berish, aldash, firibgarlik, sovga berish, noqonuniy yo'l bilan pul topish va uni sherikga berish, kelishmovchilik, qonunni buzish, korxona sirini yoyish, noto'g'ri axborot tarqatish, siyosiy tashkilotlarga noqonuniy to'lovlar, firma rag'batini yo'lida noqonuniy xarakat

va shu singarilar. Ijtimoiy mas'uliyat va axloqiy me'yorlarga amal qilgan korxona va tashkilotlar o'zlarining samarali faoliyatlarini uzluksiz va samarali xolda davom ettirishlari mumkin.

10. Boshqaruv tizimida ish yuritish asoslari.

Reja:

- 1. Boshqaruv tizimida ish yuritishning asosiy tushunchalari.**
- 2. Xujjatlar va ularni tuzishga qo'yiladigan talablar.**
- 3. Xujjatlarning turlari.**
- 4. Xujjatlar ijrosini nazorat qilish.**
- 5. Ish yuritish xodimlarining mehnatini tashkil etish.**

Tayanch iboralari: Ish yuritish, xujjatlar, xujjatlashtirish, ma'lumotsimon-axborot xujjatlari, tashkiliy-farmoyish xujjatlari

1. Boshqaruv tizimida ish yuritishning asosiy tushunchalari.

Boshqaruv faoliyatida ish yuritish muxim o'rin tutadi. Ra'xbarlar o'z tashkilotlarining faoliyatini amalga oshirilishi davomida ko'plab xujjatlarni tuzadilar, ularga javob beradilar, turli yozishmalarga duch keladilar. Ish yuritish bu korxona va tashkilotlardagi yuz beradigan jarayonlarni tegishli xujjatlarda aks ettirib, ularni tartib bilan saqlab qo'yish jarayonlaridir.

Ish yuritishning bevosita asosini xujjatlar tashkil etadi. Xar qanday korxona, tashkilot yoki firma bo'lishidan qat'iy nazar xo'jalik faoliyatini xujjatlarsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Shuning uchun xar bir korxona o'zining xujjatlariga egadir.

Xujjatlar kishilik jamiyatini uzluksiz faoliyatini tartibga solib turadi. Xujjatlar kechagina vujudga kelgan emas balki, kishilik jamiyati shakllanishi bilanoq bu jamiyat a'zolari o'zaro munosabatlaridagi muayyan muxim xolatlarni muntazam va qat'iy qayd etib borishga extiyoj sezganlar.

Ish yuritish fanining predmeti xujjatlar bilan ishlash va ularni to'g'ri rasmiylashtirishdir.

Xujjat – boshqarish jarayonini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan faktlar, voqealar, xodisalar to'g'risidagi axborotni maxsus materialda turli usullar bilan mustaxkamlash vositasidir.

Xujjatlashtirish – funktsional vazifasiga ko'ra, bir turli va o'zaro bog'liq bo'lgan xujjatlar to'plamidir.

Xujjatlashtirish va ish yuritishning ahamiyati ikki omil bilan baxolanadi. Birinchidan, boshqaruv mehnatining umumiy xajmida ish yuritish jarayonlarining salmog'i katta bo'lib, 30-60 foizga yetadi. Korxonalarini boshqarish jarayonida minglab xilma-xil xujjatlardan foydalaniladi. Ishlab chiqarishga oid jarayonlarning aksariyati xujjatlashtirish yordamida boshlanadi, amalga oshiriladi, nazorat qilinadi, xisobga olinadi, tartibga solinadi va nixoyasiga yetkaziladi.

Ikkinchidan, ish yuritishning ahamiyati korxonaning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlariga, operativlikka, boshqaruv xodimlarining mehnatiga, madaniyatiga, tejamkorligiga va xokazolarga uning bevosita ta'sir o'tkazishi bilan belgilanadi.

Xujjatlar mazmunan, shaklan, xajman xilma-xil bulib, ularning maqsadi, yo'nalishi xajmi, shakli va boshqa bir kator sifatlari xam turlichadir. Yirik xujjatshunos A.S.Golovach shunday ta'kidlaydi: "Boshqaruv soxasidagi kamchiliklarning asosiy sabablaridan biri ayni shu soxa xodimlarining ko'pchiligida nazariy va amaliy tayyorgarlikning bo'shligidir, ular muassasa, korxona va tashkilotlarda qabul qilingan xujjatlar bilan ishlash yo'l-yo'riqlari, usullari va majmuasini yetarli darajada bilmaydilar".

Ba'zan xujjatlarga jiddiy munosabatda bo'linmaydi, unga shunchaki bir qog'ozbozlik, nokerak va ortiqcha bir ish sifatida qaraladi. Bu albatta, noto'g'ridir va shuni ta'kidlash lozimki, bugungi bozor iqtisodiyoti sharoitida oqilona tashkil etilgan xujjatchilik xar qanday idoradagi ish yuritishning asosidir.

1972 yildan mamlakatimizda tashkiliy-farmoyish xujjatlarini tayyorlash va rasmiylashtirishning Umumdavlat yagona qoidalari xamda xujjatlar bilan ishlashni tashkil etishning yagona qoidalari amal qila boshladi. 1984-1986 yillarda Umumdavlat xujjatshunoslik va devonxona ishi ilmiy tadqiqot instituti boshqaruvning xujjat asoslarini tashkil etishning mukammal tizimini ishlab chiqdi, bu tizim "Boshqaruvni xujjatlar bilan ta'minlashning davlat yagona tizimi" nomi bilan yuritildi. Xozirda bu yo'nalishdagi ishlarni komp yuterlashtirilgan asoslarga ko'chirish yuzasidan keng ko'lamli ish olib borilmoqda.

o'zbek tiliga Davlat maqomi berilgan bugungi kunda o'zbek tilida mukammal xujjatchilikni yaratish eng dolzarb vazifadir. Muassasa, tashkilot, korxona va firmalardagi ishni ishlab chiqarish taraqqiyotiga muvofiq tashkil etishda, umuman, boshqaruv sohasida xujjatlarning o'zni va ahamiyati beqiyosdir.

Xar qanday xujjat muayyan axborotni u yoki bu tarzda ifodalash uchun xizmat qiladi va shu sababli xar qanday xujjatdagi asosiy unsur, bu tildir.

“o'zbekiston Respublikasining Davlat tili xaqidagi” Konunning 7-moddasida “o'zbekiston Respublikasida muassasa, korxona, tashkilot va birlashmalarda ish Respublika davlat tilida yuritiladi” deb yozilgan va 22-moddasida ish qog'ozlarining matnlari o'zbek tilida bo'lishi talabi qo'yilgan ekan, bu vazifalarni amalga oshirish qandaydir o'zboshimchalik va o'zibilarmonchilik tarzida borishi kerak emas. Aks xolda u xujjatlarda xilma-xillikka va idoralararo tushunmovchilikka olib keladi.

Ish yuritish vazifalari, ya'ni xujjatlar bilan ishlashni takomillashtirish yo'llari quyidagilardir:

- firma yoki ularning boshliqlari tomonidan jo'natiladigan xujjatlarni aloxida kitobga ro'yxatga olish, xujjatlar jo'natilayotganda ularning raqamini yozib qo'yish kerak, shu xujjatning va uning raqamiga suyanishi kerak;

- xar bir kelgan xatga javob qisqa vaqt ichida tashkilot manziliga yuboriladi. Xar bir xujjatning mazmuni va ba'zi bir savollarini aniqlash uchun va tezkorlik bilan zarur ma'lumotni berish uchun aloqa telefoni, xujjatning jo'natilgan va tuzilgan kuni qo'yilishi kerak.

2. Xujjatlar va ularni tuzishga qo'yiladigan talablar.

Xujjatlar matniga qo'yiladigan eng muxim talablardan biri xolislikdir. Xujjatlar rasmiy munosabatlarni ifodalovchi va qayd qiluvchi rasmiy yozma vositalar sifatida axborotni xolis aks ettirmog'i lozim. Shuning uchun xujjatlar tilida so'z va so'z shakllarini qo'llashda muayyan chegaralanishlar mavjud. Xususan, rasmiy ish uslubida kichraytirish va erkalash qo'shimchalarini olgan so'zlar, ko'tarinki-tantanavor yoki bachkana so'zlar, dag'al so'zlar, tor doiradagi kishilargina tushunadigan so'zlar, o'xshatish, jonlantirish, mubolag'a, tashxis kabi obrazli tafakkur ifodasi uchun xizmat qiluvchi usullar ishlatilmaydi. Ularning ishlatilishi xujjatlar matnidagi ifodaning noxolisligiga olib keladi.

Xujjat matni aniqlik, ixchamlik, lo'ndalik, mazmuniy to'liqlik kabi talablarga xam javob berishi kerak. Bu talablarga javob bermaydigan xujjat chinakam xujjat bo'la olmaydi, bunday xujjat ish yuritish jarayoniga xalaqit beradi, uning samaradorligini keskin pasaytiradi.

Xujjatlar matnining xolislik, aniqlik, ixchamlik, lo'ndalik mazmuniy to'liqlikdan iborat zaruriy sifatleri xujjatchilik tilining o'ziga xos uslubi, undagi o'ziga xos so'z qo'llash, morfologiya va sintaksis orqali ta'min etiladi.

Xujjatlar tilida ot turkumiga oid so'zlar ko'p qo'llanadi. Xatto fe'l bilan ifodalanuvchi xarakat va xolatlar ifodasi uchun xam otga yaqin so'z shakllari tanlanadi, ya'ni “xarakat nomi” deb ataluvchi so'z shakllari faol ishlatiladi: “...tayyorgarlikning borishi xaqida”, “...qarorning bajarilishi to'g'risida”, “...yordam berish maqsadida”, “...qabul qilishingizni so'rayman” kabi. Fe'l shakllarining qo'llanilishida xam bir muncha o'ziga xosliklar mavjud. Xususan, majxul nisbatdagi 3-shaxs buyruq-istak maylidagi yoki o'tgan (yoki hozirgi–kelasi) zamondagi fe'l shakllarining qo'llanish darajasi anchayin yuqori: topshirilsin, tasdiklansin, bajarilsin, bo'shatilsin, tayinlansin; eshitildi, qaror qilindi, ko'rib chiqildi, ko'rsatib o'tildi kabi.

Xujjatlardagi gap qurilishi, odatda, tasniflash, mayda qismlarga ajratishga, qayd etuvchi va qaror qiluvchi qismlarining birligiga, umuman, sabab-oqibat va shart-oqibat munosabatlariga asoslanadi. Shuning uchun xam xujjatlarda nisbatan uzun jumlar, murakkablashgan, uyushiq bo'lakli gaplar ko'p qo'llaniladi. Lekin gap tarkibida odatdagi so'z tartibiga qat'iy rioya qilinadi, badiiy va boshqa asarlarda mumkin bo'lgan g'ayriodatiy so'z tartibi (inversiya) ga yo'l qo'yilmaydi.

Xujjatlarning moxiyati va maqsadiga muvofiq ravishda ularda so'roq va undov gaplar deyarli qo'llanilmaydi, asosan, darak va buyruq gaplar ishlatiladi. Zero, xujjatlarda tilning ikki vazifasi xabar berish va buyurish vazifalari amalga oshadi. Masalan, ma'lumotnomada axborot ifodalanadi, buyruqda buyurish aks etadi, majlis bayonida esa xam axborot (“eshitildi...”), xam buyurish (“Qaror qilindi...”) o'z ifodasini topadi.

Xujjatlar matni birinchi shaxs yoki uchinchi shaxs tilidan yoziladi. Yakka raxbar nomidan yoziladigan farmoyish xujjatlari (buyruq, farmoyish, ko'rsatma kabilar) birinchi shaxs tilidan bo'ladi. Shuningdek, ayrim shaxs tomonidan yozilgan xujjatlar (ariza, tushuntirish xati kabi) xam birinchi shaxs, birlik sonda shakllantiriladi. Boshqa xujjatlar esa yo birinchi shaxs ko'plik sonda, yoki uchinchi shaxs birlik sonda rasmiylashtiriladi: “...ga ruxsat berishingizni so'raymiz”, “...deb xisoblaymiz”; “ma'muriyat talab qiladi”, “boshqarma so'raydi” kabi.

Xujjatlar matnini tuzishda turg'unlashgan, qoliplashgan, yagona doimiy shaklga ega bo'lgan so'z

tizimlari, iboralar, muxandislik psixologiyasining ma'lumotlariga ko'ra, boshqa so'z birikmalariga qaraganda 8-10 marta tez idrok qilinar ekan. Buning ustiga qoliplashgan so'z birikmalari xujjatlarni tayyorlash va ulardan foydalanish jarayonlarini anchagina tezlashtirish imkonini beradi. Tabiiyki, xar bir xujjat turining moxiyati va maqsadi bilan bog'lik ravishda o'ziga xos qoliplashgan sintaktik tuzilmalar shakllana boradi. Masalan, buyruqda quyidagicha qoliplashgan tuzilmalar qo'llanishi mumkin:

- 1) "... so'm maosh bilan... lavozimiga tayinlansin";
- 2) "... o'z xoxishiga ko'ra... lavozimidan bo'shatilsin";
- 3) "... boshqa ishga o'tganligi munosabati bilan... lavozimidan bo'shatilsin";
- 4) "...ga ...dagi faol va samarali ishtiroki uchun tashakkur e'lon qilinsin";
- 5) "...ga o'z bo'limida intizomni bo'shashtirib yuborganligi uchun xayfsan e'lon qilinsin" va x. k.

Muassasa va korxonalarning xujjatlari ularning faoliyati bilan bog'liq bo'lib, nixoyatda xilma-xildir. Lekin bunday xilma-xillik xujjatni tuzish va rasmiylashtirishga noilmiy yondashish oqibatidir. Turli muassasalarda va xatto bir muassasaning o'zida xam ko'pincha bir xil masalalar yuzasidan turlicha xujjatlar ishlab chiqiladi.

Shuning uchun xam xujjatlarni unifikatsiyalash, ya'ni ularning shakllarini bir turga keltirish muxim axamiyat kasb etadi. Barcha korxonalar uchun xujjatlarning majburiy standart shakllarini joriy etish bilan bu soxani to'larok unifikatsiyalash mumkin.

3. Xujjatlarning turlari.

Ma'lumki, xar qanday xujjat muayyan axborotni u yoki bu tarzda ifodalash uchun xizmat qiladi. Xujjatshunoslikda ish yuritishdagi xujjatlar quyidagicha tasniflanadi:

1. Boshqaruv axborotining sifatiga ko'ra
 - kirim;
 - chiqim.
2. Faoliyat turiga ko'ra
 - ma'muriy va umumiy savollar bo'yicha;
 - moliyaviy-xisob jarayonlari;
 - ta'minot va savdo bo'yicha;
 - personal xodimlar bo'yicha.
3. Mazmuniga ko'ra;
 - sodda xujjatlar;
 - murakkab xujjatlar.
4. Yaratilish davriga ko'ra
 - ichki xujjatlar;
 - tashqi xujjatlar.
7. Belgisiga ko'ra
 - qoralama;
 - asl nusxa;
 - nusxa;
 - erkin nusxa;
 - kuchirma;
 - ikkinchi nusxa.
8. Mazmun bayonining shakliga ko'ra
 - shaxsiy xujjatlar;
 - qolipli xujjatlar;
 - namunali xujjatlar.
9. Xujjatlar tegishlilik jixatiga ko'ra
 - xizmat yoki rasmiy xujjatlari;
 - xususiy xujjatlar.
10. Bajarilish muddatiga ko'ra
 - shoshilinch xujjatlar;
 - noshoshilinch xujjatlar.
11. Ma'muriy-boshqaruv faoliyatidagi xizmat mavqeiga ko'ra:
 - tashkiliy xujjatlar;

- farmoyish xujjatlari;
- ma'lumotsimon axborot xujjatlari;
- xizmat yozishmalari.

Ichki xujjatlar. Ayni muassasaning o'zida tuziladigan va shu muassasa ichida foydalaniladigan xujjatlardir.

Tashqi xujjatlar. Muayyan muassasaga boshqa tashkilot yoki ayrim shaxslardan keladigan xujjatlardir.

Sodda xujjatlar - muayyan bir masalani o'z ichiga oladi.

Murakkab xujjatlar - ikki yoki undan ortiq masalani o'z ichiga oladi.

Matnning o'ziga xosligi, betakrorligi, xamisha xam bir andozada bo'lmasligi **xususiy xujjatlarning** asosiy belgilaridir. Bunday xujjatlarda xam muayyan doimiy tarkib mavjud bo'lsada, bevosita mazmun bayoni bir qadar erkin bo'ladi.

Namunaviy xujjatlar boshqaruvning muayyan bir xil vaziyatlari bilan bog'liq, bir-biriga o'xshash va ko'p takrorlanadigan masalalar yuzasidan tuzilgan matnlarni uz ichiga oladi.

Qolipli xujjatlar odatda, oldindan tayyorlangan bosma ish qog'ozlariga yoziladi, bunday xujjatlarda ikki turli axborot aks etadi. Yangi o'zgarma va o'zgaruvchi axborotlar aks etadi. Shuning uchun bu turdagi xujjatlarga nisbatan ko'pincha "yozmoq" emas, balki "to'ldirmoq" so'zi ishlatiladi. Shu o'rinda aytish kerakki, xujjatlarning qolipli turlarini kengaytirish ish yuritishni takomillashtirishdagi istiqbolli yo'llaridan biridir. Chunki bunday qilish xujjat matnlarini bir xillikka olib kelish va xujjat tayyorlash uchun ketadigan vaqt xamda mexnatni anchagina tejash imkoniyatini beradi.

Qolipli xujjatlarga ish xaqi yoki yashash joyi xaqidagi ma'lumotnomalar, ayrim dalolatnomalar, xizmat safarlari guvohnomalari va boshqa ko'plab xujjatlarni kiritish mumkin.

Xizmat xujjatlari tayyorlanishiga ko'ra muassasa yoki mansabdor shaxslarga tegishli bo'lsa, shaxsiy xujjatlar yakka shaxslar tomonidan yozilib ularning xizmat faoliyatlaridan tashqaridagi yoki jamoat ishlarini bajarish bilan bog'liq masalalarga tegishli bo'uladi.

Asl nusxa xar qanday xujjatning asli, birinchi rasmiy nusxasidir. Asl nusxaning aynan qayta ko'chirilgan shakli **nusxa** deb yuritiladi, odatda nusxaning o'ng tomonidagi yuqoridagi burchagiga nusxa degan belgi qo'yiladi.

Xujjatchilikda shuningdek aynan va erkin nusxalar xam farqlanadi. Aynan asl nusxaning barcha xususiyatlarini xujjat zaruriy qismlarining joylashishi mavjud shakliy belgilar matndagi bosma, yozma xarf shakllari va shu kabilarni aniq va to'liq aks ettiradi. **Erkin nusxada** esa xujjatdagi axborot to'laligicha ifodalansada, bu nusxa tashqi xususiyatlari jixatidan bevosita muvofiq kelmaydi, ya'ni erkin nusxada asl nusxadagi muxr o'rniga "muxr" deb, imzo o'rniga "imzo" deb, gerb o'rniga "gerb" deb yozib qo'yiladi. Ba'zan muayyan xujjatga to'laligicha emas, balki uning bir qismiga extiyoj tug'iladi. Bunday xollarda xujjatdan nusxa emas, balki ko'chirma olinadi. Asl nusxa yo'qolgan xollarda xujjatning **ikkinchi nusxasi** beriladi, ikkinchi nusxa asl nusxa bilan bir xil xuquqiy kuchga egadir.

Tashkiliy xujjatlar mazmunan tashkilot, muassasa va korxonalarining xuquqiy maqomi, tarkibiy tarmoqlari va xodimlari, boshqaruv jarayonining borishida jamoa ishtirokining qayd qilinishi, boshqa tashkilotlar bilan aloqalarning xuquqiy tomonlari kabi masalalarini aks ettiradi. Nizomlar, yo'riqnomalar, majlis bayonlari, shartnomalar ana shunday tashkiliy xujjatlar jumlasiga kiradi.

Ma'lumotsimon axborot xujjatlari ancha katta guruxni tashkil qiladi, bunday xujjatlarning ish yuritish jarayonidagi ishtiroki xam juda faol. Bu gurux dalolatnoma, ma'lumotnoma, ariza, tushuntirish xati, xisobot, ishonchnoma, tavsifnoma kabi xujjatlarni o'z ichiga oladi.

4. Xujjatlar ijrosini nazorat qilish.

Xujjatlarni ro'yxatga qo'yishning asosiy maqsadi ish yuritishni to'g'ri yo'lga qo'yish va o'z vaktida foydalanish uchun qiynalmasdan topishdir

Tashkilotga kirib kelgan, shu jumladan, xisoblash texnikalari vositasida tayyorlangan xujjatlarga birlamchi ishlov beriladi, ya'ni dastlabki ko'zdan kechirilishi, ro'yxatga olinishi, raxbarning tanishib chiqishi va bajaruvchilarga yuborilishi shular jumlasidandir.

Kabul qilingan xujjatga ro'yxatga olish shtampi bosiladi. "Shaxsan" belgisi bilan jo'natilgan xujjatlar ochilmasdan mo'ljallangan shaxsga yoki jamoa tashkilotlariga topshiriladi.

Xujjatlarni dastlabki ko'zdan kechirishdan maqsad ularni raxbarlar tomonidan tanishib chiqishlari zarurligini aniqlash, tarkibiy bo'linmalar va mas'ul bajaruvchilarni belgilashdir. Dastlabki ko'zdan kechirish orqali tashkilot lavozimlari o'rtasida vazifalar taqsimoti asosida xujjatni bo'linmalar bo'yicha taqsimlanadi.

Davlat organlari va yuqori tashkilotlardan kelgan va korxona faoliyatiga bog'liq masalalarga tegishli, xujjatlar albatta raxbarga ko'rib chiqish uchun takdim etiladi.

Kolgan barcha xujjatlar, ko'zdan kechirilgandan keyin, bajaruvchilarga taqdim qilinadi. Olingan xujjatni o'sha kuni yoki xujjat ish vaqtidan tashqari paytda olingan bo'lsa, birinchi ish kunida ishlab chiqilib bajaruvchilarga beriladi.

Xujjat bir necha tarkibiy bo'linmaga jo'natilgan bo'lsa, bo'linmalar uni navbat bilan ko'rib chiqadilar yoki nusxalari tarqatilib bir paytda beriladi. Xujjatning asl nusxasi, raxbarning munosabat belgisida familiyasi birinchi o'rinda ko'rsatilgan xodimga beriladi.

Tashkilotdagi xujjatlar to'lik yoki terma (tarkibiy bo'linmalar yoki guruxlar bo'yicha) xisobga olinadi. Fuqarolar tomonidan qilingan takliflar, arizalar va shikoyatlar alohida xisobga olinadi.

Xujjatlar nomlari va mazmuni bo'yicha guruxlarga bo'linib ro'yxatdan o'tkaziladi. Masalan, tashkiliy raxbarning asosiy faoliyat bo'yicha buyruqlari, xodimlar bo'yicha buyruqlari, xisobotlar, quyi tashkilotlar xay'atining qarorlari, moliya-xo'jalik faoliyati bo'yicha taftish dalolatnomalari, xisobotlar, quyi tashkilotlarning ishlab chiqarish rejalari, moddiy-texnika ta'minoti bo'yicha ro'yxatga olinadi.

Xujjatlar ijrosi ustidan nazorat boshqaruv apparati ishining sifati va tezkorligi ustidan nazorat bilan uzviy bog'liqdir.

Xujjatlar ijrosi qayd kartochkalari yordamida nazorat qilib turiladi. Nazoratga olingan xujjatlarga ochilgan qo'shimcha kartochka nusxalarida nazorat (muddatlar) kartotekasi tashkil etiladi. Shu bilan birga kartochkaning kalendar shkalasida xujjat ijrosi qilinishi lozim bo'lgan sana yozib qo'yilgan bo'ladi. Nazorat kartochkalarining yuqorigi o'ung burchagiga va nazorat qilinadigan xujjatlar blankasining chap xoshiyasiga "N" belgisi qo'yiladi yoki nazorat shtampi bosiladi.

Xujjatlarni ro'yxatga olishning turli shakllari bor.

Ular quyidagilardan iborat:

1. Jurnal shakli.
2. Kartoteka shakli.
3. Komp'yuter shakli.

Xujjatlarning ijrosi quyidagi muddatlarda bo'ladi:

yuqori bo'g'in xujjatlari bo'yicha farmoyish va topshiriqlarni bajarish borasida buyruqlar tayyorlash – 7 kungacha;

maxalliy xokimiyat organlari, o'zbekiston Respublikasi xalq deputatlari idoralari xatlari bo'yicha – 10 kun;

o'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi majlislarining xujjatlari bo'yicha – 3 kun.

Ayrim xujjatlar bo'yicha xuquqiy ijro muddati belgilanishi mumkin. Ular raxbar, uning o'rinbosarlari ko'rsatmalarida Kengash va majlislar bayonnomalarida qayd etiladi.

Nazorat xujjatlari va topshiriqlar ijrosi xaqidagi ma'lumotlar xar oyning birinchi sanasi xolatiga ko'ra umumlashtiriladi va raxbariyatga ma'lum qilinadi. Xujjatlar va topshiriqlar ijrosi yuzasidan nazoratning borishi va natijalari xaqida ma'lumotlar nazorat bo'yicha bo'lim tomonidan yilning xar choragida taxlil qilinadi, uning natijalari bo'yicha xujjatlar ijrosini tezlashtirish va ijro intizomini oshirish, nazoratni tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi.

Xar bir guruxdagi xujjatlarni qayd kilishda yagona unifikatsiya qilingan indeks raqamlari qo'llanilishi lozim. Ichki xujjatlar va tijorat shartnomalariga nisbatan asosan tartib raqamlari qo'llanadi. Xujjatlarni qayd qilishda tartib raqami jurnalga muvofiq xar yilning 1 yanvaridan 31 dekabrigacha №1 (yoki №01) dan boshlab beriladi.

Ichki xujjatlar va katta bo'lmagan tijorat shartnomalari ularning to'liq saqlanishini ta'minlash maqsadida korxona raxbariyatining qaroriga ko'ra qayd qilinmasligi xam mumkin. Bu xolda ushbu xujjatga oxirgi qayd qilingan xujjatdan keyingi tartib raqami beriladi.

5. Ish yuritish xodimlarining mexnatini tashkil etish.

1. Xar qanday mutaxassis ishga qabul qilinishidan oldin uning ma'lumoti so'raladi. Sungra umumiy bo'lim boshlig'i tomonidan quyidagi xujjatlar talab qilinadi

- ariza;
- tarjimai xol;
- rasm;
- pasport;
- mutaxassisligi to'g'risidagi diplom;
- sog'ligi to'g'risidagi ma'lumotnoma.

Ushbu xujjatlar topshirilgandan so'ng ishga qabul qilinadi. Ishga qabul qilinganligi to'g'risidagi buyruq chiqqandan so'ng u usha kundan boshlab ish faoliyatini boshlaydi. Asosiy ish xaqini vaktbay, ishbay va lavozimga karab xak tulash shakllari mavjud. Mukofotlar yil oxirida olingan yaxshi natijalar uchun butun bir jamoaga berilishi mumkin.

Mexnatni ilmiy tashkil etishning asosiy elementlaridan biri ishchilar joyini to'g'ri tashkil etishdir. Xar bir ishchiga uning bajariladigan ishiga qarab ish joyi taqsimlanadi. Sharoitga qarab aralash vazifani bajaruvchilar bir-birlariga yaqin joylashtiriladi.

Ishchi xonalarda sanitariya-gigiena qoidalariga rioya qilish talab qilinadi. Ishchi-xodimlarning ish xonalarini doimo toza xavo bilan to'ldirib turilishi zarur. Aks xolda xonadagi chang, iflos xavo ishchilarni tez charchatadi va sog'ligiga zarar yetkazishi mumkin.

Umumiy ishchi xonalarda, kabinet, konstruktorlik byurolarda, arxivda temperatura 18 gradusni tashkil etishi lozim., nusxa oluvchi xonalarda esa 16 gradusni tashkil etishi kerak. Bundan past bo'lsa inson organizmi sovuq bilan kurashishi natijasida mexnat samaradorligiga katta ta'sir qiladi.

Mexnat samaradorligini oshirish uchun xizmat xonalarini yorug' qilish lozim. Bundan tashqari osoyishtalik xam yaxshi samara beradi.

Boshqaruv mexnati ishchilarining asosiy ish joyi stoldir. Xisob-kitob bilan shug'ullanuvchi ishchi xodimlar bir qancha xujjatlar bilan, ayniqsa xisobotni tuzishda, ma'lumotnoma tayyorlashda ularning stollari qulay bo'lishi xamda stollarining yonida yozuv mashinkasi va komp'yuter bilan ta'minlanishi zarur. Ma'lum bir torshiriqni bajarayotgan vaqtda stol ustida keraksiz papka va qog'ozlar bo'lmasligi lozim.

Stolning chap tomonida bajarilmagan xujjatlar va stolning o'ng tomonida esa tugatilgan xujjatlarni joylashtirish tavsiya etiladi.

Ish yuritish xodimlari uchun maxsus stullar ishlab chiqarilgan - suriladigan va aylanadigan stollar bo'lib, ular ish jarayonida xodimlarga qulaylik yaratadi.

Ish yuritish xodimlari uchun, ularning mexnatini xisobga olinib ish taqsimlanadi. Masalan, kunning birinchi yarmiga og'irroq topshiriqlar, kunning ikkinchi yarmiga esa yengilroq topshiriqlar beriladi.

Ish yuritish xodimlari mexnatini tashkil etishning asosiy yo'nalishlari quyidagilardir:

1. Ish vaqtini ratsional taqsimlash. Ish vaqtini maqsadga muvofiq tashkil qilish ish unumini oshiradi. Ish vaqtini tashkil qilish va natijasini taxlil qilish maqsadga muvofiqdir.

2. Shaxsiy ish rejasini tuzib olish. Xar bir ish yuritish xodimining ish yuritish rejasi bo'lishi shart (xaftalik, kvartal, oylik, yillik va xokazo). Xodimlarning xaftalik ish rejasini eng murakkab reja xisoblanadi. Ish vaqtini 2 qismga bo'lish mumkin.

1. Cheklangan vaqt. 2. Shaxsiy bo'sh vaqt.

Ish yuritish xodimlarining bajaradigan ishlari mutaxassislik yo'riqnomasida bayon qilingan bo'ladi. Ish yuritish xodimlarining mexnatini ilmiy tashkil qilishda quyidagilarga e'tibor berish kerak:

1. Xodimlar mexnatini reyting asosida baxolash
2. Ish yuritish xodimlarini mexnatini unumdorligini oshirish, yangiliklar kiritish
3. Xodimlarning xonalarini kerakli mebel jixozlar bilan ta'minlash. Xodimlarning mexnatining muxofazasini ta'minlash.
4. Chet el tajribasidan foydalanilgan xolda ish yuritish xodimlarini mexnatini tashkil etish maqsadga muvofikdir.

11. Nizo va stressni boshqarish.

Reja:

- 1. Nizo asoslari, tasnifi va tabiati.**
- 2. Nizolarni kelib chiqish sabablari.**
- 3. Nizolarni xal etish va boshqarish.**
- 4. Stress va uni boshqarish.**

Tayanch iboralari: Nizo, kelishmovchilik, funktsional kelishmovchilik, disfunktsional kelishmovchilik, guruxlararo kelishmovchilik, kelishmovchilik modeli, o'zgarishlar, stressni boshqarish.

1. Nizo asoslari, tasnifi va tabiati.

Tashkilotning xar tomonlama rivojlanib borishi bilan birga undan turli xolatlar xam bulib turadi. Ana shunday xolatlardan biri kelishmovchilik va nizodir. Xech bir tashkilot o'z faoliyatida bir tekis xarakatlana bormaydi. Kelishmovchilik yuz berib turadi.

Kelishmovchilik - ikki va undan ortiq tomonlar o'rtasida kelishuvning yo'qligidir. Biron-bir masala yuzasidan kelishuvga kela olmasa nizo yuzaga chiqadi. Boshqaruv faoliyatida barcha masalalar yuzasidan bir fikrga kelish juda murakkab ish xisoblanadi. Shu xolatni menejerlar esdan chiqarmasliklari lozim va xar bir masalaga xamda uning yechimiga jiddiy yondoshish talab qilinadi. Ular nizo yuzaga keladigan xolatlarni o'rganishlari, uning sabablarini bilishlari va oldini olishga xarakat qilishlari kerak.

Xar bir odam, xar bir gurux o'z fikrini, nuqtai nazarini boshqalarga singdirishga xarakat qiladi.

Ko'pchilik mutaxassislar: «kelishmovchilik va nizolar salbiy xolat bo'lib, undan qochish lozim» deyilar.

Albatta, tashkilotdagi yaxshi munosabatlar kelishmovchilikning oldini oladi. Yaxshi munosabatlar yo'lga qo'yilmagan tashkilotlarda maqsadlar o'rtasida farq yuzaga keladi va tortishuvga asos bo'ladi. Kelishmovchilik bor joyda nizo yuzaga keladi.

Ko'p xollarda kelishmovchilik oqibatidagi tortishuv natijasida turli nuqtai nazarlar solishtiriladi, qo'shimcha ma'lumot yuzaga keladi, turli variantlar ko'rib chiqiladi va samarali variant tanlovi amalga oshiriladi.

Kelishmovchilik va nizolar funktsional va disfunktsional bo'ladi. Funktsional kelishmovchilik tashkilot samarasini ortishiga sabab bo'ladi. Disfunktsional kelishmovchilik qoniqish darajasining pasayishiga xamkorlikning yo'qolishiga va tashkilot samarasining kamayishiga ta'sir ko'rsatadi.

Kelishmovchilikning to'rtta turi mavjud:

1. Shaxsning ichidagi kelishmovchilik.
2. Shaxslararo kelishmovchilik.
3. Shaxs va gurux o'rtasidagi kelishmovchilik.
4. Guruxlararo kelishmovchilik.

2. Nizolarni kelib chiqish sabablari.

Kelishmovchilik va nizolarni bartaraf etish uchun uning sabablarini bilish lozim. Nizolarning turli sabablari bo'lishi mumkin. Uning asosiy sabablari quyidagilardir:

1. Resurslarning cheklanganligi.
2. Vazifalarning bir-biriga bog'liqligi.
3. Maqsadlardagi farqlar.
4. Tushuncha va qadriyatlardagi farqlar.
5. Xayot darajasi va ish bajarishdagi farqlar.
6. Samarasiz kommunikatsiyalar.

Axborot noto'g'ri tuzilishi yoki noto'g'ri uzatilishi mumkin. Ularga shovqin ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu esa kelishmovchilikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi.

Kelishmovchilik jarayon bo'lib, ma'lum bosqichlardan iboratdir. Masala yoki muammo yuzaga keladi, uni xal etish yo'llari belgilanadi, bu yo'llar turli guruxlarga va ular manfaatlariga to'g'ri kelmasligi mumkin. Shuning oqibatida nizo yuzaga kelishi mumkin.

Kelishmovchilik yuz bersa, korxonada u ma'lum oqibatlarga olib boradi. Kelishmovchilik va nizolar funktsional va disfunktsional oqibatlarga olib boradi. Funktsional oqibatlar quyidagilardir:

1. Muammo xamma uchun maqbul usulda xal etiladi.
2. Odamlar bu muammoning yechimiga o'zlarining xissalarini qo'shadilar.
3. Tomonlar xamkorlikka intiladilar.
4. Guruxning fikrlash imkoniyati kamayadi.

Kelishmovchilikning disfunktsional oqibatlari esa quyidagilardan iborat:

1. Ishdan konikmaslik, yomon kayfiyat, xodimlar qo'nimsizligi, unumdorlikning pasayishi.
2. Kelajakda xamkorlikning yo'qolib borishi.
3. o'z guruxiga sodiqlik, boshqa guruxlar bilan samarasiz, foydasiz tortishuv.
4. Ikkinchi tomonni «dushman» sifatida ko'rish, o'z fikrlarini faqat ijobiy deb bilish.
5. Tortishilayotgan tomon bilan munosabatlarni yo'qolib borishi, yomonlashuvi.
6. Munosabatning yo'qolishi natijasida ikkinchi tomonga dushmanlik xissi ortadi.
7. Ishda muvaffaqiyat qozonishga xarakat qilish.

3. Nizolarni xal etish va boshqarish.

Korxona va tashkilotlardagi nizo xamda qelishmovchilik xolatlarini samarali tarzda boshqarish ularning salbiy oqibatlarini kamaytiradi. Nizo va kelishmovchilikni o'rganib borish, ularni samarali tarzda xal qilish orqali ularni boshqarish amalga oshiriladi. Nizolarni boshqarish xolatlarini ikki guruxga ajratish mumkin:

1. Strukturali.
2. Shaxslararo.

Strukturali tarzda kelishmovchilik quyidagi usullar bilan bartaraf etiladi:

- A) Ishga talablarni tushuntirish.
- b) Muvofiqlashtirish va integratsiyalash mexanizmlari. Buyruqlar zanjirini muvofiqlash.
- V) Umumtashkilot kompleks maqsadlari.
- G) Takdirlash tizimi strukturasi.

Shaxslararo guruxda kelishmovchilik quyidagicha bartaraf etilishi mumkin:

- A) Kelishmovchilikdan qochish.
- b) Tekislash, yumshatish.
- V) Majburlash, o'z fikrini o'tkazish.
- G) Kelishuv. o'z fikrini bir qismini o'tkazib, boshqalariga ko'nish kerak.
- D) Muammoni yechish.

Muammoni xal qilish jarayonida menejerlarga quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

1. Maqsadlardagi muammoni aniqlang.
2. Muammo aniqlangach, ikki tomon uchun xam maqbul bo'lgan yechimni toping.
3. Asosiy diqqatni muammo va uning yechimiga qarating. Ikkinchi tomonning shaxsiy sifatlariga e'tibor bermang.
4. o'zaro ta'sir va axborot almashuvini oshirib ishonch muxitini yarating.
5. Muloqot vaqtida bir-biringizga ijobiy munosabatni yuzaga keltiring, jaxl qilmang.

Korxonalarda o'zgarishlarni boshqarish eng murakkab xolatlardan biridir. Lerri Greynir o'zgarishlarni boshqarishning modelini yaratdi. U 6 bosqichdan iboratdir:

- 1-bosqich. Raxbariyat o'zgarishlar zarurligini xis qiladi ularga tayyorlanadi.
- 2-bosqich. Sherikchilik va diqqatni qayta yo'naltirish.
- 3-bosqich. Diagnostika qilish (tashxis). Axborot to'plash va uni uzatishdagi sabablarni aniqlash.
- 4-bosqich. Yangi yechimni topish va uni bajarish bo'yicha tadbirlar belgilash.
- 5-bosqich. Eksperiment qilish va aniqlash.
- 6-bosqich. Mustaxkamlash va kelishish.

Xar qanday samarali tashkilotda xam odamlarga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi xolatlar yuz berishi va stressga olib kelishi mumkin. Stress xolatining kuchayib ketishi shaxsga qattiq ta'sir ko'rsatadi, u orqali tashkilotga xam yemiruvchi ta'sir ko'rsatadi. Tashkilot raxbari o'z faoliyatida xisobga olishi lozim bo'lgan yana bir omil - bu stressdir.

Stress odamlarda yuz beradigan ortiqcha xayajonlanish xolatidir. Kisha stresslar zararli emas. Uzoq davom etadigan stress shaxslar va tashkilotlar uchun xavf tug'diradi, muammolarni keltirib chiqaradi.

Raxbarlarda psixologik va fiziologik stress turlari bo'ladi. Fiziologik turida oshkozon yarasi, migren, yelkada og'riq, artrit, astma, yurakda og'riq asosiy belgi xisoblanadi. Psixologik stressda esa ishtaxa yo'qolishi, o'ta sezgirlik, titrash, depressiya, munosabatlarga kuchsiz xissiyot va x.k. lar asosiy belgilari xisoblanadi. Tashkilotlardagi yuzaga kelishi mumkin bo'lgan nizolar ularning samarasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Nizo oqibatida faoliyat yurituvchi odamlarda stress xolatlarini xam yuzaga kelishi mumkin. Stressni o'rganish va uni boshqarish menejerlar faoliyati samarasini oshiruvchi muxim xolat xisoblanadi.

4. Stress va uni boshqarish.

Stress xolatlarini boshqarish lozim va bu faoliyatda stressni yuzaga keltiruvchi omillarini yaxshi bilish lozim. Stress omillari 2 xil bo'ladi:

1. Tashkilot omillari. Ortiqcha ishlash yoki juda kam ishlash, xodimga qarama-qarshi talablarni qo'yish (biror ishni buyurib, ikkinchi ishni so'rash), noaniq vazifa berish, qiziqarsiz, zerikarli ish, yomon ishlarda ishlash, xarakatning past yoki baland bo'lishi, shovkin, changlanganlik, vakolat va mas'uliyat o'rtasidagi munosabatlarning buzilishi, axborot almashuv kanallarining samarasizligi, asossiz talablar va xokazolar.

2. Shaxslararo omillar. Xodimlar ko'p vaqtlarini tashkilotdan tashqarida o'tkazadilar va bir-birlari bilan munosabatlarga kirishadilar. Bunda bular qator stress xolatlariga tushishlari mumkin.

Korxona rahbarlari unumdorlikni oshirishga va stress xolatlarini kamaytirishga xarakat qiladilar. Buning uchun ular stressni boshqarishni yaxshi bilishlari lozim. Stressdan ko'p jabr ko'radiganlar quyidagi usullarni qo'llashga xarakat qilishlari lozim:

1. o'z ishingizni amalga oshirish va tugallash tizimiini yarating. o'z ishingizni baxolang: «Bugun bajarilishi shart», «xafta oxirida bajarmang», «vaqt bo'lganda bajaraman».

2. Me'yoridan ortiqcha ishni o'z ustingizga olmang.

3. Rahbaringiz bilan samarali va ishonchli munosabatlarni yuzaga keltiring. Uning muammolarini tushuntiring, u xam sizning muammolaringizni yaxshi bilsin. Uni o'zingizni xurmat qilishiga erishing.

4. Karama-qarshi talablar qo'yilsa aslo kelishmang, rozi bo'lmang. Tunushtirishga xarakat qiling.

5. Rahbarga yoki xodimlarga zaruriy o'zgarishlarni tushuntira bilin. Andozalar yoki yo'nalishlar to'g'ri kelmagan xollarda ularga tushuntiring.

6. Ishga qiziqish xissi bo'lmaganda rahbar bilan maslaxatlashing, xech qachon xasrat qilmang, balki boshqa faoliyat turida xam o'zingizni sinab ko'rmoqchi ekanligingizni ayting.

7. Xar bir kun dam olish va fikrni chalg'itishga vaqt toping. Xech bo'lmasa 5-minutga ishni miyangizdan chiqarib tashlang. Miyani tozalashga xarakat qiling. U yerda ishdan keyin qolib ketmang.

o'zgalardagi stressni boshqarish:

1. o'z xodimlaringizning qobiliyat, ehtiyoj va qiziqishlarini baxolay biling, ularga mos keladigan ishni bering. Ishni muvaffaqiyatli bajarilgandan so'ng yana qo'shimcha ishlar bilan band qiling (agar ular xoxlasalar). Mos xolatlarda vakolat va mas'uliyat bering.

2. Xodimlaringizga ma'lum asos bo'lgan xolatda vazifani bajarishni inkor qilishga ruxsat bering. Agar vazifani bajarish zarur bo'lsa, ularga tushuntiring. Bajarish uchun qo'shimcha vaqt va resurslar bering.

3. Vakolat va mas'uliyat chegaralarini aniq belgilang. Ikki tomonlama kommunikatsiyadan foydalaning.

4. Ushbu xolatga mos keladigan liderlik usulidan foydalning.

5. Samarali ish uchun taqdirlang.

6. o'z qo'l ostingizdagilarga nisbatan ustoz sifatida bo'ling va ular bilan murakkab masalalarni muxokama kiling.

12. Biznesni boshqarish.

Reja:

1. Biznes moxiyati, tadbirkorlik va biznes tushunchalari.

2. Tadbirkorlikni boshqarish va uni tashkil etish.

3. Tadbirkorlik faoliyatini taxlil qilish.

4. Foyda - tadbirkorlik faoliyatining asosiy maqsadi.

5. Kichik biznes korxonalarida rentabellik va uni oshirish yo'llari.

Tayanch iboralari: Biznes, tadbirkorlik, biznesni boshqarish, foyda, zarar, samaradorlik, rentabellik.

1. Biznes moxiyati, tadbirkorlik va biznes tushunchalari.

Barcha yangi mustaqil davlatlarda isloxoatlardan oldingi davrda mulkchilikning davlat shakli ustunlik qilgan. XX-asrning ikkinchi yarmida xo'jalikning kooperativ sektorini yaratishga xamda ijarani rivojlantirishga xarakat qilingan. Bu xarakat bozor infratuzilmasini rivojlanmaganligi, davlat mulkchiligining xukmronligi, xo'jalik yuritishning yangicha shakllarini davlat sektoriga qaramligi, xo'jalik qonunlarining noaniqligi va bir qator sabablar tufayli natijasiz bo'lgan.

Korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish iqtisodiy isloxoatlarning yetakchi bo'g'inidir. Xususiylashtirish natijasida demokratik jamiyatning ijtimoiy zaminini tashkil qiluvchi xususiyl mulkchilik qatlami shakllanib bordi.

1995 yildan to hozirgi davrgacha kichik va xususiyl korxonalar tashkil qilishga eng katta axamiyat berildi. Ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tish davriga o'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov ta'kidlab o'tganidek, "...Kishloq joylarida ixcham ishlab chiqarish korxonalari tashkil etish, kichik va xususiyl

tadbirkorlikni rivojlantirishni rag'batlantirish xisobiga axolining ish bilan bandligini ta'minlash siyosatini faol amalga oshirmokchimiz".¹

Iqtisodiyot fanida tadbirkorlik faoliyatiga doir dastlabki tadqiqotlar XVIII asrda R. Kontil on, A. Tyurgo, F. Kene, A. Smit va J.B. Sei asarlarida amalga oshirila boshlandi. Biroq, hozirga qadar jamoatchilik fikrida "tadbirkorlik" tushunchasining ko'p ma'noliligi saqlanib qolmoqda. Ilmiy adabiyotda ushbu tushuncha xaqida ko'pincha bu favqulodda xodisaning iqtisodiy, tashkiliy va ruxiy tavsiflari to'planishidan iborat xar xil tasavvurlar mavjud.

"Biznes" - so'zi inglizcha so'z bo'lib, ish, faoliyat yoki boshqacha so'z bilan aytganda kishilarni foyda olishga qaratilgan umumiy faoliyatidir.

«Tadbirkor», «tadbirkorlik» tushunchalari qanday mazmunga ega va nimani anglatadi? Bu tushunchalarni hozirgi ma'nosida birinchi bo'lib XVII asr oxiri va XVIII asr boshlarida ingliz iqtisodchisi Richard Kantilon qo'llagan edi. Uning fikricha, tadbirkor tavakkalchilik sharoitida faoliyat ko'rsatuvchi kishidir. Shu boisdan u yer va mexnat omilini iqtisodiy farovonlikni belgilab beruvchi boylik manbai deb bilgan. Keyinchalik, XVIII asrning oxiri va XIX asrning boshida mashxur frantsuz iqtisodchisi J.B.Sey (1767-1832) «Siyosiy iqtisod risolasi» kitobida (1803 y.) tadbirkorlik faoliyatini ishlab chiqarishning uch mumtoz omillari – yer, kapital, mexnatning yaxlitligi deb ta'riflagan edi.

U Angliya sanoatining muvaffaqiyatini «ingliz tadbirkorlari iste'dodi» ta'minlaganligini ta'kidlagan edi. J.B. Seyning asosiy tezisida maxsulot ishlab chiqarishda tadbirkorlar asosiy faoliyat ko'rsatadi deyiladi. J.B.Seyning fikricha, tadbirkor olgan daromad uning mexnati, ishlab chiqarishni tashkil etganligi, maxsulotni o'z vaqtida sotganligi uchun berilgan mukofotdir. Tadbirkor tavakkal qilib, biror-bir maxsulotni ishlab chiqarishni o'z bo'yniga oladi.

«Xalqlar boyliklarining moxiyati va sabablarini tadqiq etish» (1776 y.) kitobida A.Smit tadbirkor ta'rifiga aloxida e'tibor bergan edi. A.Smit fikricha, tadbirkor – kapital egasi. U muayyan tijorat g'oyasini amalga oshirib, daromad olish uchun tavakkalchilik bilan ish boshlaydi, chunki kapitalni biror-bir ishga sarflash doimo tavakkalchilik bilan bog'liqdir. Tadbirkorlikdan olingan daromad, A.Smit fikricha, shaxsiy tavakkalchilik uchun olingan mukofot. Tadbirkor ishlab chiqarishni o'zi rejalashtiradi, tashkil etadi, ishlab chiqarish faoliyati natijalariga egalik qiladi. Bu ishlar, o'z navbatida, bozor tizimi bilan bog'liq. Shu bois A.Smit bizlarni bozor tizimining markaziy mexanizmi – raqobat mexanizmi bilan tanishtiradi. o'z manfaatini ko'zlab yurgan xar bir kishi bozorda shu maqsad bilan yurgan kishilarga duch keladi. Natijada, bozordagi xar bir xarakat qiluvchi sub'ekt raqobatchi taklif qilgan narxlarga rozi bo'ladi. Bunday raqobatda o'xshash tovarlarga me'yordan ortiq narx qo'ygan ishlab chiqaruvchi xaridorni yo'qotishi xech gap emas.

Amerikalik iqtisodchi J.B.Klark (1847-1938) J.B.Seyning «uchlik formulasiga» bir oz o'zgartirish kiritdi. Uning fikricha, ishlab chiqarishda doim to'rt omil ishtirok etadi:

- 1) kapital;
- 2) ishlab chiqarish vositalari va yer;
- 3) tadbirkorlik faoliyati;
- 4) ishchining mexnati.

Mashxur amerikalik iqtisodchi Y. Shumpeter (1883-1950) o'zining «Iqtisodiy rivojlanish nazariyasi»² kitobida, tadbirkorni novator (yangilik bunyod qiluvchi odam) deb ta'riflagan. Olim tadbirkorlik faoliyatini kapitalistik iqtisodiyotning rivojlanishida, iqtisodiy o'sishni ta'minlashda katta rol o'ynaydigan yangiliklarni joriy etishdan iborat, deb biladi: «Funktsiyasi yangi kombinatsiyalarni joriy etishdan iborat bo'lgan xo'jalik sub'ektlarini biz tadbirkor deb ataymiz». Ushbu muammoga iqtisodiyot soxasida Nobel mukofotiga sazovor bo'lgan (1974) ingliz iqtisodchisi Fridrix Fon Xayn (1899-1984) boshqacha yondashgan. Uning fikricha, tadbirkorlik faoliyat bo'lmasdan, balki yangi iqtisodiy imkoniyatlarni izlab topish, xatti-xarakatlarni ta'minlashdir.³

Amerikalik iqtisodchi olim Y.Shumpeterning fikriga ko'ra, tadbirkorlikning novatorlik xarakteri quyidagilarda aks ettiriladi:

- bozor uchun yangi tovar ishlab chiqarish;

1.Каримов И.А. Ўзбекистон XX1 аср бўсағасида: хавфсизликка тахдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. - Т.: Ўзбекистон 1997. -221 б

² Ў. Шумпетер. Теория экономического развития. М., 1982.

³Ф.Хайн. Конкуренция как процедура открытия. «Мировая экономика и международные отношения» журналы, 1989. 12-сон.

- ishlab chiqarish jarayoniga yangi texnologiyalarni tatbiq etish;
- yangi sotish bozorlarini o'zlashtirish;
- xom ashyoning yangi turlari va manbalarini topish.

Biznes - bu avvalo ishlab chiqarishni tashkil etish, iqtisodiy faoliyat va munosabatlar, pul ishlash demakdir. Biznes - bu xorijiy so'zdir. U butun dunyo bo'yicha tarqalgandir, undan barcha mamlakatlarda foydalanadilar. o'zbek tilida esa biznes so'zi tadbirkorlik, biznesmen esa tadbirkor demakdir. o'zbekcha so'z xorijiy so'zga to'g'ri keladi, lekin unga qo'shimcha ma'no xam beradi. Bu so'zlarni ortida "ish" ya'ni ish bilan shug'ullanish yoki korxona tashkil qilish yotadi. Shunday qilib, biznes - bu korxona tashkil qilish demakdir (sanoat korxonasi, savdo do'koni, xizmat ko'rsatish korxonasi, auditorlik kontorasi, advokatlar idorasi, bank va x.k.). Demak, bu yo'q narsadan pul qilish emas, balki murakkab ishlab chiqarishni yoki xizmat ko'rsatishni tashkil etish demakdir. Tadbirkorlik - bu doimo o'z ishining fidoiysi, bilimdonidir. Tadbirkorlik uchun o'qish kerak, nafaqat dastlabki paytlarda, balki tadbirkor bir umr o'qishi, izlanishda bo'lishi kerak.

Tadbirkorlik bozor iqtisodiyotiga xos iqtisodiy faoliyatdir. Boshqacha aytganda, u muayyan ijtimoiy-iqtisodiy natijaga erishish maqsadida tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish va ayirboshlashni tashkil etish bo'yicha mulkdorlarning yoki ular vakillarining ongli va maqsadli iqtisodiy faoliyatidir. "Tadbirkorlik va tadbirkorlar faoliyatini kafolatlash to'g'risida"gi o'zbekiston Respublikasi qonunida tadbirkorlikka quyidagicha ta'rif berilgan: "Tadbirkorlik - mulkchilik sub'ektlarining foyda olish maqsadida tavakkal qilib va mulkiy javobgarlik asosida amaldagi qonunlar doirasida tashabbus bilan iqtisodiy faoliyat ko'rsatishdir".

Tadbirkorlik faoliyatining uch turi va unga mos ravishda tadbirkorlarning 3 guruxini aloxida ko'rsatish mumkin:

1) yangi tovar yoki xizmat loyixasini tashkil etish. Tadbirkorlikning bu turi bilan intellektual mulk egalari innovatsiya tadbirkorlari shug'ullanadi.

2) tovar ishlab chiqarishni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlar.

3) tovarni sotish, qayta sotish va tijorat ishlarini tashkil etish bilan shug'ullanuvchi tadbirkorlar.

Maqsad jihatidan tadbirkorlikning ikki turini ajratish mumkin:

a) foyda olishni, iqtisodiy samaraga erishishni maqsad qilgan;

b) ijtimoiy samaraga (masalan, tabiat muxofazasi, yosh avlod tarbiyasi, sog'liqni saqlash) erishishni maqsad qilgan turlarini ajratish mumkin.

Tadbirkorlarga xos xususiyatlar quyidagilardan iborat:

1. Shug'ullanaetgan soxa bo'yicha ilm, bilimga egaligi.

2. Tavakkalchilikka asoslangan qarorlar qabul qilish bo'yicha tashabbuskorlik qobiliyati.

3. Iqtisodiy jarayonlarni chuqur fikrlay olish.

4. Qonunlarga itoatkorligi.

5. Innovatsiyachilikning faolligi.

6. Maqsad sari intiluvchanlik.

7. Tashkilotchilik.

8. Tejamkor bo'lishi.

9. o'z so'zining ustidan chiqishi.

10. Ruxiy poklik va xalolliqi.

11. o'z jamoasi uchun kurashuvchanlik.

Biznes esa kengroq tushuncha bo'lib tadbirkorlik faoliyatini xam o'z ichiga oladi.

Biznes, ikki xil lug'aviy ma'noga ega. Birinchisi, xayotda torroq ma'noda, ya'ni kommertsiya faoliyati demak. Ikkinchidan, kengroq ya'ni faoliyat ma'nosida xam ishlatiladi. Ko'pincha bu ikki ma'no bir-biriga qo'shib ketadi. Ammo nima bo'lganda xam biznes - shaxs orqali iste'molchilar uchun foydali xususiyatlarga ega bo'lgan, tovar ishlab chiqarishga yo'naltirilgan yaxlit bilimlar tizimi va tijorat faoliyatining aniq turi xisoblanadi.

Biznesmen - maxsulot ishlab chiqaradimi, tijorat bilan shug'ullanadimi yoki vositachilik qiladimi, birinchi navbatda pul ishlashga, foyda olishga intiladi. Foydasiz biznes - biznes emas. Foyda yo'q joyda xech kachon biznes bo'lishi mumkin emas.

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

Respublikada qabul qilingan “Tadbirkorlik to’g’risida”gi Qonunga ko’ra, “tadbirkorlik - mulkchilik sub`ektlarining foyda olish maqsadida tavakkal qilib va mulkiy javobgarligi asosida amaldagi qonunlar doirasida tashabbus bilan iqtisodiy faoliyat ko’rsatishdir”.

2. Tadbirkorlikni boshqarish va uni tashkil etish.

Tadbirkorlik faoliyatining maqsadlari va vazifalari bevosita bozor tamoyillaridan kelib chiqadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida sotuvchilar o’z tovarlarini imkon boricha ko’proq foyda beradigan qilib sotishga, xaridorlar esa bu tovarlarni imkon boricha arzonroq xarid qilishga intiladi.

Tadbirkorlikning muxim tomoni uning faoliyatini boshqarib borishdir. Tadbirkorlikni boshqarish moxiyat e’tibori bilan olganda maqsadga erishish yo’lida qilinadigan xatti-xarakatlarni jonlantirish uchun bir shaxs yoki shaxslar guruxi tomonidan boshqa shaxsga ta’sir o’tkazishdan iborat.

Tadbirkorlikni boshqarish uch jixatni uz ichiga oladi:

1. “Kimni” “kim” boshqaradi?

Bu narsa boshqaruv vazifalari, boshqaruv organlari vazifalarining ijrosini ta’riflaydi. Ikkinchidan, shaxslarni va Qarorlarga aloqador vositachi kishilarni kim boshqarib borishi shu yo’l bilan aniqlanadi.

2. Boshqaruv “qanday yo’l bilan” amalga oshiriladi va boshqariladigan kishilarga u qanday ta’sir o’tkazadi?

3. Boshqaruv “nima” bilan amalga oshiriladi? Tadbirkorlikni boshqarishning muxim vazifasi tadbirkorlik siyosatini belgilashdir. Tadbirkorlik faoliyatining siyosati barcha normativ talablar va shu talablarni amalga oshirish usullarini o’z ichiga oladi.

Tadbirkorlik faoliyatining samarali bo’lishida tadbirkorlik muxiti omillarini tadqiq etish muxim o’rinni egallaydi. Tadbirkorlik muxiti deyilganda firmaning faoliyat ko’rsatib borishiga ta’sir o’tkazadigan va boshqaruvga oid qarorlar qabul qilishning talab etadigan shart-sharoitlar va omillar bor yo’qligi tushuniladi. Tadbirkorlik muxitining ichki va tashqi omillari tafovut qilinadi. Ichki muxit deyilganida firmaning olinadigan foydani ko’paytirishga qaratilgan boshqaruv mexanizmini o’z ichiga oluvchi xo’jalik faoliyati tushuniladi.

Tadbirkorlikning tashqi muxiti deyilganda raqobatchi firmaning faoliyatini qat’iy nazar atrofidagi muxitda yuzaga keladigan, lekin, uning ish olib borishiga ta’sir o’tkazadigan barcha shart - sharoitlar va omillar tushuniladi.

Boshqarishning asosiy vazifasi omillar ta’sirining tabiati va darajasini aniqlab, tadbirkorlik faoliyatini samarali amalga oshirib borishi va rivojiga ta’minlashga qaratilgan qarorlar qabul qilishdir. Shu maqsadda tadbirkorlik muxiti omillari quyidagi jarayonlarda:

- marketing tadqiqotlari va marketing dasturlarini ishlab chiqishda;
- biznes-reja ko’rsatkichlarini ishlab chiqarishda;
- operativ boshqarishda;
- xo’jalik faoliyati natijalarini nazorat qilib borish jarayonida muntazam taxlil qilib boriladi.

Xalkimizning farovon turmushini yaratishda, keng iste’mol tovarlar bilan bozorni to’kin sochin qilishda, axoliga turli-tuman xizmatlar ko’rsatishni tashkil etishda tadbirkorlikning xam o’z o’rni bor. Chunki tadbirkor qancha rivojlansa, moddiy ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish xam shunchalik rivojlanadi.

Tadbirkorlik faoliyatini to’g’ri tashkil etish va boshqarish tadbirkorlikning rivojlanishi uchun zarur shartlardan biridir. To’g’ri tashkil etilgan boshqaruv jarayoni mavjud imkoniyatlardan samarali foydalanish orqali daromadlarni ko’paytirishni, xarajatlarining oqilona sarflanishini xamda foydaning oshishini ta’minlanishi shubxasiz.

Tashkil etish usullariga ko’ra tadbirkorlikning quyidagi turlari mavjud:

- ishlab chiqarish (tovar maxsulotlarini ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish);
- ilmiy-texnikaviy (ishlab chiqarishni takomillashtirish yuzasidan ilmiy-texnikaviy izlanishlarni olib borish va ularning natijalarini joriy etish);
- moliyaviy sarmoyalar qimmatbaxo qog’ozlar, valyuta bozorida ishtirok etish);
- tijorat (tovarlar bozorida ayirboshlash bilan shug’ullanuvchi);
- kadr bilan ishlash (kadrlarni baxolash, joy joyiga qo’yish, rag’batlantirish, mexnat bozorida ishtirok etish) kabi turlari bor.

Tadbirkorlikni boshqarishda menedjer uchun qiyinchilik tug’duruvchi masalalarning eng asosiylari quyidagilar kiradi:

- komp yuter yordamida ishlab chiqarish jarayonlarini kuzatib borish uchun qo’l keladigan ko’rsatkichlarning eng zarurligini tanlash;
- firma boshqaruvining eng samarali tartibini yuzaga keltirish;
- maxsulot sifatini boshqarish;

- kadrlarni boshqarish;
- ishlab chiqarish vositalarini yangilab turish va xom-ashyo bilan ishlab chiqarishni beto'xtov ta'minlashni tashkil etish, xamda zaxiralarni boshqarish.

Moliyaviy menejment firmaning moliyaviy masalalariga raxbarlik qilishdan iborat. Ushbu masalalarga daromadlarni shakllanish, soliqlarni vaqtida to'lash, ssudalar xamda gaz, suv, elektr energiyasi, kommunal va aloqa xizmatlari uchun xaq to'lash, sarflanadigan sarmoyalar rezerv mablag'larini yuzaga keltirish, dividendlar to'lanishini boshqarish kabilar kiradi.

Bozor sharoitida tadbirkorlikni boshqarishda uning quyidagi xususiyatlarini e'tiborga olish kerak:

- tadbirkor xar doim bozordagi talab va taklifni e'tiborga olib ish ko'radi;
- tadbirkor samaradorlikni ta'minlovchi sa'y-xarakatlar qilib, ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish yo'llarini qidiradi;
- biznesning pirovard natijalariga javob beradigan shaxslar, o'z biznesini erkin shart-sharoitlarda olib borishiga yetarli imkoniyatlar yaratishadi;
- kichik korxonaning pirovard natijalari, ya'ni uning oladigan foyda yoki zarari faqat bozordagi oldi-sotdi jarayonida ma'lum bo'ladi;
- kichik biznes bilan shug'ullanuvchi tadbirkor o'z mablag'larini xarakatga solib, bozorda qanday xavf-xatarga duch kelishi yoki yakuniy natija qanday bo'lishini aniq bilmaydi.

Tadbirkorning asosiy maqsadi – o'z iste'molchilariga ega bo'lish yo'lida tovarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan iboratdir. Tadbirkor o'z iste'molchilarini shakllantirishda quyidagi asosiy omillarni xisobga olishi kerak:

- tovarning yangiligi va uning xaridor manfaatiga mos kelishi;
- tovar yoki xizmatlarning sifati;
- tovar yoki xizmatlarning narxi;
- tovarning universallik darajasi;
- tovarning tashqi ko'rinishi, uning xaridor talabiga mosligi;
- sotuvdan keyingi servis xizmatlaridan foydalanish imkoniyati;
- tovarning qabul qilingan umumiy yoki davlat standartlariga mosligi;
- tovarlar va xizmatlar reklamasining jozibaliligi, xaridor diqqatini o'ziga jalb qilishi va xokazo.

3. Tadbirkorlik faoliyatini taxlil qilish.

Tadbirkorlik faoliyati natijalari sistematik va kompleks taxlil qilinadi. Sistematik taxlilda doimo o'zgarib turuvchi bozor muxitini taxlil qilishdan, tadbirkorlik korxonasini foyda oluvchi va raqobatga bardoshli bo'lishini ta'minlash uchun taxlil qilinadi.

Xar qanday kichik biznes va tadbirkorlik korxonasi o'zining katta kichikligiga, faoliyat yo'nalishiga, foyda olishi yoki zarar ko'rishidan qat'iy nazar bozor muxiti bilan o'zaro xarakat qiluvchi murakkab tizimdir. Korxona faoliyatini birgina ko'rsatkich bilan, ya'ni masalan foyda ko'rsatkichi bilan ifodalash mumkin emas. U ko'rsatkichlar tizimiga asoslanadi. Bunday ko'rsatkichlarga - foyda, sotilgan maxsulot xajmi yoki ko'rsatilgan xizmat xajmi, moddiy xarajatlar, mexnat xaqi fondi, ishchilar soni va xokazolar, ya'ni korxona faoliyatini oxirgi natijalarini xarakterlovchi ko'rsatkichlar kiradi.

Tadbirkorlik korxonasi faoliyatini baxolashni eng oddiy usuli xaqiqiy ko'rsatkichlarni reja (normativ) ko'rsatkichlariga solishtirish xisoblanadi.

Korxona faoliyati samaradorligini baxolashni murakkab uslubi esa oxirgi faoliyat natijalarini o'zaro aloqalarini, xarajatlar bilan resurslarni, shuningdek turli omillar ta'sirini baxolashdan iborat.

Tadbirkorlik amaliyotida ikkita taxlil turini farqlash mumkin, ya'ni:

1. Strategik taxlil.
2. Operativ taxlil.

Strategik taxlil tadbirkorlik korxonasining kuchli va ojiz tomonlarini, imkoniyatlarini va xavf-xatarlarini aniqlashga yo'naltirilgandir. Strategik taxlil asosan korxonaning sifat xarakteristikalarini (tavsifnomasini) beradi.

Operativ taxlil korxonani faoliyat natijalarini baxolashga yo'naltirilgan bo'ladi. Operativ taxlil maxsulot sifatini ta'minlashda va xarajatlarni optimallashtirishda muxim rol o'ynaydi, u resurslarni boshqarishni samarali vositasi bo'lib xizmat qiladi. Operativ taxlil ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini barcha tomon va jixatlariga taalluqli bo'lib, quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- korxona faoliyati natijalarini taxlil qilish
- ishlab chiqarish xarajatlari taxlili

■ maxsulot taxlili

Tadbirkorlik faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlaridan biri ishlab chiqarish xarajatlaridir. Chunki, xarajatlarsiz bu faoliyatni amalga oshirib bo'lmaydi. Xar qanday iqtisodiy faoliyat uchun ma'lum miqdordagi resurslarni jalb qilishga to'g'ri keladi. o'z navbatida bu resurslarni u yoki bu ishga jalb qilish uchun ularni sotib olish, demak mablag' sarf qilish kerak. Ushbu resurslardan foydalanish jarayonida ularni xarid qilish uchun sarflarning bir qismi tadbirkorlikning ishlab chiqarish xarajatlariga aylanadi. Shunday qilib, tovarlarni ishlab chiqarish va ularni sotish jarayonida ishlab chiqarish omillaridan foydalanishning puldagi ifodasi korxonaning ishlab chiqarish xarajatlari deb ataladi.

Xozirgi paytda ularning tarkibiga quyidagi xarajatlar kiradi:

I. Materiallar sarfi. Ularga xom-ashyo, yarim fabrikatlar, xarid qilingan maxsulotlar, yoqilgi va energiya, boshqa korxonalar tomonidan bajarilgan, ishlab chiqarish xususiyatiga ega ishlar va xizmatlar kiradi.

II. Tabiiy boyliklardan foydalanish xarajatlari

Ularga quyidagilar kiradi:

- 1 yer osti boyliklaridan foydalanish bilan bog'liq xarajatlar
2. Erdan foydalanish xarajatlari
3. Limitlar miqyosida foydalanilgan suv va uning uchun to'langan to'langan mablag'lar
4. Atrof muxitga tashlangan ishlab chiqarish qoldiqlari uchun to'langan mablag'lar

III. Asosiy aktivlarning yemirilishi, eskirishi

IV. Mexnatga xaq to'lash xarajatlari. Ularga quyidagilar kiradi:

1. Ishbay rastsenkalar, ta'rif setkalari, oylik okladlar asosida to'langan ish xaqi
2. Ishlab chiqarish ilg'orlariga yillik ish yakunlari bo'yicha va boshqa mukofotlar
3. Kompensatsiya to'lovlari (mexnat ta'tili xaqi, uzaytirilgan ish kuni, bekor turib qolish)
4. Rag'batlantiruvchi to'lovlar (turli faxriy unvonlar uchun rag'batlantiruvchi to'lovlar)

V. Sug'urta to'lovlari (nafaka fondiga ajratmalar, bandlik fondi, ijtimoiy sug'urta)

VI. Joriy ta'mirlash xarajatlari

VII. Texnologik jarayonlarni rivojlantirish va maxsulotlar ishlab chiqarishni joriy etishga sarflangan xarajatlar

VIII. Kisqa muddatli omonatlar uchun to'langan foizlar

IX. Soliqlar, shu jumladan mulk solig'i, avtomobil yo'llaridan foydalanish solig'i, xususiy transport vositalari uchun to'langan soliqlar, yer solig'i va boshqalar.

X. Boshqa xarajatlar, ya'ni xizmat sarflari, telefon va aloqa xamda shunga o'xshash xarajatlar.

Bu xarajatlarni amalga oshirilishini taxlil qilish orqali ularni pasaytirish imkoniyatlari aniqlanadi va kelgusi davrlar uchun rejalar tuziladi.

4. Foyda - tadbirkorlik faoliyatining asosiy maqsadi.

Tadbirkorlik faoliyatini yuritishdan ko'zlanadigan asosiy maqsad foyda olishdir. Binobarin foyda tadbirkorlik faoliyatining yakuniy ko'rsatkichi xisoblanadi. Tadbirkorlar foydani maksimallashtirishga intiladilar.

Savdo tashkilotlari daromadining asosiy qismi tovarlarning sotib olish va sotish o'rtasidagi farq xisobidan yuzaga keladi. Xozirgi paytda nafaqat tovarlar, balki xom-ashyo, materiallar va jixozlar xam savdo korxonalari tomonidan erkin ayirboshlanmoqda. Bulardan tashqari daromadlar quyidagi manbalardan yuzaga keladi:

- xamkorlikda tashkil etilgan korxonalardan tushadigan daromadlar;
- aktsiyalardan olinadigan dividendlar va boshqa qimmatbaxo qog'ozlardan tushgan foyda;
- depozitlar bo'yicha bank foizlari;
- ijaraga berilgan mulk uchun ijara xaqi;
- xamkorlikdan shartnoma shartlarini to'liq bajarmaganligi uchun undirilgan jarimalar, tovar yetkazib berish muddatini kechiktirgani uchun undirilgan jarima, shartnomani bajargani uchun undirilgan qoplamalar (neustoykalar) yig'indisi.

Yalpi daromad korxonaning tovar sotish xajmiga, sotilgan tovarlarning tarkibi va ulardagi rentabelli tovarning salmog'iga, xamkorlarning shartnoma shartlarini to'liq bajarishiga, korxonani faoliyat madaniyati va ishbilarmonligiga xamda ko'plab boshqa omillarga bog'liq.

Tadbirkorlik faoliyatining yana bir natijaviy ko'rsatkichi uning balans foydasidir. Balans foyda korxona faoliyatining barcha soxalarida tushgan foyda bo'lib, quyidagilarni uz ichiga oladi:

-tovar-moddiy boyliklarni sotish, tovar ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatishdan tushgan foyda, ya'ni sotilgan tovarlar Qiymatidan uni sotib olishga va sotishga sarflangan mablag'larni ayirib tashlagach kolgan kismi;

-undirib olingan jarimalarning to'langan jarimalardan ortik kismi.

Balans foydadan to'lanadigan soliqlardan olingan ssudalar uchun foizdan va nobyudjet fondlariga turli to'lovlardan kolgan kismi sof foydadir. Sof foyda korxonaning xoxishi bilan quyidagi turtta yunalishga sarflanishi mumkin.

1. Aktsiyalar bo'yicha dividendlar, obligatsiyalar bo'yicha foizlar va MChJ larda a'zolik badallari uchun foizlar tulashga.

2. Ishlab chiqarishni rivojlantirish fondini yuzaga keltirishga. Ushbu fondni shakllantirish tartibi va ajratmalar me'yori korxona nizomida ko'rsatilishi shart. IChRF ni shakllantirish manbalariga sof foyda va asosiy vositalar xamda nomaterial aktivlar yemirilishiga sarflangan mablag'lar kiradi.

IChRF asosan quyidagi maqsadlarga sarflanadi:

- a) asosiy aktivlarni yangilash va kengaytirish;
- b) nomaterial aktivlarni - patentlarni, litsenziyalarni va boshqalarni sotib olish;
- v) korxonaning aylanma aktivlarini kupaytirish;
- g) ilmiy tekshirish va tajriba konstruktorlik ishlarini tashkil etish;
- d) ishlab chiqarishga yangiliklarni joriy etish;
- e) marketing izlanishlarini tashkil etish.

3. Ijtimoiy tarakkiyot fondini vujudga keltirish. U quyidagi maqsadlarga sarflanadi:

- uy joy kurishga;
- ijtimoiy-maishiy ob'ektlarini kurishga;
- ijtimoiy-maishiy muassasalarni moliyaviy ta'minlashga;
- oshxonalarga dotatsiya berishga;
- dori-darmonlar sotib olishga;

-ishchi-xizmatchilarning ukishi, uy joy kurilishi va yosh oilalari xo'jaligini tiklab olishiga pul mablag'larini ajratishga;

-narx oshishi tufayli yuzaga kelgan qo'shimcha xarajatlarni koplash uchun kompensatsiya tulash.

4. Rezerv fondini vujudga keltirishga sarflanadi. Ushbu fond:

-xom-ashyo, energiya va materillar narxining kutilmaganda oshib ketishi tufayli yuzaga keladigan Qo'shimcha xarajatlarni koplash;

-ish tashlashlar, valyuta kursining o'zgarishi, tabiiy ofatlar natijasida yuzaga kelgan ziyonlarni koplash va boshqa maqsadlarga sarflanishi mumkin.

Bu sharoitlardan ichki omillari tadbirkorni o'z faoliyati bilan bog'liq bo'lib, ya'ni unga mexnat unumdorligini o'zgarishi, ishlab chiqarishni tashkil etish usullari, uni texnik xarakteristikalar va boshqalar kiradi. Tashki sharoitlar esa tadbirkorlarga bog'liq bo'lmagan omillarni o'z ichiga oladi. Tashqi omillarni asosiylaridan biri narxni o'zgarishi xisoblanadi. Bir tomondan korxona maxsulot ishlab chiqarish uchun foydalanadigan resurslar (ish kuchi, xom ashyo, materiallar, yokilgi, energiya va xokazolar) narxini, boshqa tomondan esa bozordagi talab va taklifni nisbatan o'zgarishi mumkin bo'lgan tayyorlanayotgan maxsulot narxini o'zgarishiga bog'liq.

Foydaga ta'sir etuvchi ikkinchi omil bo'lib maxsulot sifati xisoblanadi. Tadkikotlar ko'rsatadiki, yuqori sifat - bozorda yuqori ulushni saqlash uchun ishonchli kafolatdir. Maxsulotni differentsiatsiyasi (turli xil) va yuqori sifatli maxsulotni bozorda yuqori ulushiga ega bo'lishining eng optimal variantlari bo'lib xisoblanadi. Bu ikki ko'rsatkich bozordagi ulush va maxsulot sifati bir-biri bilan o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, birini biri tuldiradi.

Marketing uchun ketgan xarajatlar bilan maxsulot sifati ustida anik bog'liqlik mavjud. Sifati past bo'lgan maxsulotlarga marketing uchun mablag' ketgazishga assos yo'q. Rentabellik umumiy sotish xajmidagi marketing uchun xarajatlar ulushi va maxsulot sifatining o'zaro ta'siriga bog'liqdir. Maxsuloti yuqori sifatli bo'lishi marketing uchun sarf xarajatlar minimal bo'lsa xam (oborotga nisbatan 6 foiz tartibida) yukori foyda olishni kafolatlaydi.

Korxona foydasi korxona kattaligi (o'lchami) bilan o'zaro bog'liq bo'ladi. Yirik korxonalar (startegik xo'jalik zonalari bilan shug'ullanuvchi) katta foydaga ega bo'ladilar. Kichik korxonalar esa, yaxshi natijalarni ko'rsatib, uning afzalligi tor bozor sektorini maxsus tovarlar bilan ta'minlash imkoniyatidan iborat.

Foyda muxim iqtisodiy kategoriya (toifa) bo'lib, xar bir tijorat tashkilotining asosiy maqsadi xisoblanadi. Iqtisodiy kategoriya sifatida foyda – moddiy ishlab chiqarish sohasida yaratilgan sof daromadni aks ettiradi.

Foydaning asosiy qismiga korxonalar ishlab chiqarilayotgan maxsulotni sotish orqali ega bo'ladilar. Zamonaviy xo'jalik yuritish sharoitlarida foydaning asosiy vazifasi korxona faoliyati samaradorligini aks ettirishda deb belgilanadi. Bunga foyda miqdori, korxonaning maxsulot ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq bo'lgan maxsulot tannarxi shaklidagi individual xarajatlar, maxsulot baxosi shaklidagi ijtimoiy zaruriy xarajatlarni o'z ichiga olishi lozimligini sabab qilib ko'rsatish mumkin.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida korxonalar faoliyati foydaning rag'batlantiruvchi ahamiyatining ortishi bilan bog'liq. Foydadan baxolashning asosiy ko'rsatkichi sifatida foydalanish, maxsulot ishlab chiqarish va sotish hajmining ortishi, sifatning yaxshilanishi, mavjud ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish unumining ortishi bilan asoslanadi. Shu bilan birga foydaning ahamiyati ortishiga amaldagi foydani taqsimlash tizimi ham sabab bo'ladi va unga ko'ra esa, korxonalarning ishlab chiqarish va ijtimoiy rivojlanishni ta'minlash uchun xamda xodimlarni bajargan mehnati sifati va miqdoriga asosan moddiy rag'batlantirishga sarflanuvchi foydani oshirishga bo'lgan qiziqishning ortishi kuzatiladi.

Shu tariqa foyda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xodimlarning o'z korxonasi erishadigan yuqori natijalardan moddiy manfaatdorligini kuchaytirishda xal qiluvchi rol o'ynaydi.

Korxonada foyda turli xil faoliyat natijasida olinishi mumkin. Barcha foydalar yig'indisi korxonaning yalpi foydasini tashkil qiladi. Yalpi foydaning tarkibiy elementlari quyidagilardan iborat:

- bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat va maxsulot sotishdan olingan foyda;
- asosiy fondlar, shuningdek, korxonaning boshqa mulkini sotishdan olingan foyda;
- korxonaning moliyaviy faoliyati orqali olinuvchi foyda.

Korxona daromadi ikki ko'rsatkich, ya'ni maxsulot baxosi va uni ishlab chiqarishga sarflanuvchi xarajatlarga bog'liq bo'ladi. Maxsulotning bozordagi baxosi talab va taklif munosabatlari natijasida kelib chiqadi. Erkin raqobat sharoitlarida baxoni shakllantirish qonunlari asosida maxsulot baxosi ishlab chiqaruvchi yoki xaridor xoxishiga ko'ra emas, balki avtomatik ravishda tartibga solinadi.

Foyda olishning asosiy manbalari quyidagilar:

birinchi manba korxonaning maxsulotning u yoki bu turini ishlab chiqarishdagi monopoliya xolati yoki maxsulotning nodirligi xisobiga shakllanadi. Bu manbaning saqlanishi maxsulotni doimiy ravishda yangilab borishni ko'zda tutadi;

ikkinchi manba ishlab chiqarish va tadbirkorlik faoliyati bilan bog'liq. Undan foydalanish samaradorligi bozor kon'yunkturasini bilish xamda ishlab chiqarishning rivojlanishini, doimiy ravishda o'zgarib turuvchi bozor kon'yunkturasiga moslashtirish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Foyda miqdori korxonaning maxsulot ishlab chiqarish bo'yicha yo'nalishini to'g'ri tanlash (doimiy ravishda talab darajasi yuqori bo'lgan maxsulotni tanlash); maxsulotlarini sotish va xizmat ko'rsatish uchun raqobatbardosh sharoitlarni yaratish (baxo, yetkazib berish muddati, xaridorlarga xizmat ko'rsatish, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish va xokazo); ishlab chiqarish hajmi (ishlab chiqarish hajmi qanchalik katta bo'lsa, daromad miqdori shunchalik ko'p bo'ladi); ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish tuzilmasi bilan bog'liq bo'ladi;

uchinchi manba korxonaning innovatsion faoliyatidan kelib chiqadi. Undan foydalanish doimiy ravishda texnologiyalarni takomillashtirish, ishlab chiqarilayotgan maxsulotlarni yangilash, uning raqobatbardoshligini ta'minlash, maxsulot sotish hajmi va foyda miqdorini oshirishni anglatadi.

5. Kichik biznes korxonalarida rentabellik va uni oshirish yo'llari.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida rentabellikning ahamiyati va o'rni o'sib bormoqda. U korxona faoliyati va kapital qo'yilmalar iqtisodiy samaradorligining asosiy mezoni, korxona va xo'jalik yurituvchi tashkilotlarni baxolashning sintetik ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiladi.

Xar qanday xo'jalik mexanizmi uchun asos bo'lib korxona faoliyatini rejalashtirish va unga ob'ektiv baxo berish, ta'lim olish, mehnatga xaq to'lash va iqtisodiy rag'batlantirish fondlaridan foydalanish, ishlab chiqarish jarayonining turli bosqichlarida xarajat va natijalarni solishtirish ko'rsatkichlari xizmat qiladi.

Ishlab chiqarish rivojlanishining samaradorligi va intensivligini baxolashda amaliyotda rentabellik ko'rsatkichlari tizimi keng qo'llanib, unga ko'ra foydaning miqdori belgilangan xisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, rentabellik daromadlilik, foydalilikni anglatadi. Biroq rentabellikni faqat daromadlilik deb qabul qilish uning iqtisodiy mazmunini keng ochib bermaydi. Ular o'rtasida tenglikning yo'qligidan daromad miqdori va rentabellik darajasi turli nisbatlarda, ko'pincha turli yo'nalishlarda o'lchanishi dalolat beradi.

Rentabellik va foyda ko'rsatkichlarini taxlil qilishda ularga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan barcha omillarni bilish, bu omillarning samaradorlikning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlariga ta'sirini xisoblash uslubiyatini egallash muxim ahamiyat kasb etadi. Bu omillarni boshqarish orqali korxonada daromadni oshirish zaxiralarini izlab topish va rentabellikning talab qilinuvchi darajasiga erishish mexanizmini yaratish mumkin.

Rentabellik va foydaga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni turli xil belgilariga ko'ra tasniflash mumkin. Masalan, bu omillar ichki va tashqi bo'lishi mumkin. Ichki omillarga korxona faoliyatiga bog'liq bo'lgan xamda korxona faoliyatining turli yo'nalishlarini tavsiflovchi omillar mansub bo'ladi. Tashqi omillarga korxona faoliyatiga bog'liq bo'lmagan, biroq ishlab chiqarish rentabelligi va daromadning o'sish sur'atiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillar kiradi. Taxlil jarayonida ichki va tashqi omillarni aniqlash samaradorlik ko'rsatkichlarini tashqi ta'sirlardan "tozalash" imkonini beradi xamda korxona yutuqlarini ob'ektiv baxolashda muxim ahamiyat kasb etadi.

o'z navbatida ichki omillar xam ishlab chiqarish va noishlab chiqarish omillariga bo'linadi. Noishlab chiqarish omillari asosan mexnat va sotish sharoitlari, korxonaning tijorat, tabiatni saqlash va shu kabi faoliyat turlari bilan bog'liq bo'ladi. Ishlab chiqarish omillari esa foydaning shakllanishida ishtirok etuvchi ishlab chiqarish jarayonining asosiy elementlari - mexnat predmetlari va vositalari xamda mexnatning o'zi - mavjudligi va ulardan foydalanishni aks ettiradi.

Xo'jalik faoliyatini amalga oshirish jarayonida maxsulot ishlab chiqarish, sotish va foyda olish bilan bog'liq bo'lgan korxonalarda bu omillar o'zaro aloqada va bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'ladi.

Rentabellikning moxiyatini faqat foyda shakllanishini taxlil qilish asosida ochib berish mumkin. Korxona maxsulotni sotish natijasida o'z xarajatlarini qoplashdan tashqari foyda xam olgan taqdirda rentabelli xisoblanadi.

Rentabellik ko'rsatkichlari korxona faoliyati qanchalik foyda keltirishini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkichlar moliyaviy xisobotning ichki va tashqi foydalanuvchilarda qiziqish uyg'otib, korxona resurslaridan foydalanish samaradorligi xamda uning investitsiyalarni jalb qilish qobiliyatini aniqlaydi. Xususiy yoki qarzga olinuvchi kapitalning rentabelligi korxonaga mablag'lar kiritishning rentabelligini tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlardir. Bu ko'rsatkichlarning iqtisodiy turlanishi (interpretatsiyasi) yaqqol ko'zga tashlanadi: sarflangan xar bir so'm qarzga olingan (xususiy) kapitalga necha so'm foyda to'g'ri keladi (xisob-kitoblarda korxonaning balans yoki sof foydasidan foydalanish mumkin).

Rentabellikni zamon va makon qoidalariga ko'ra taxlil qilishda asosli xulosalarga kelish uchun zarur bo'ladigan uchta xususiyatni inobatga olish zarur.

Birinchi xususiyat korxona faoliyatining vaqt jixati bilan bog'liq. Masalan, maxsulotni sotish rentabelligi koeffitsienti xisobot davridagi faoliyat natijalari orqali aniqlanadi; uzoq muddatli investitsiyalarning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan va rejalashtirilayotgan samarasi inkor qilinmaydi. Agar korxona katta miqdordagi investitsiyalar talab qiluvchi yangi texnologiyalar va yangi maxsulot turlarini ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa, u xolda rentabellik ko'rsatkichlari vaqtinchalik pasayishi mumkin.

Ikkinchi xususiyat tavakkalchilik muammosi bilan bog'liq bo'lib, tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lgan loyixalar ba'zida katta foyda keltirishi xam mumkin.

Uchinchi xususiyat baxolash muammosi bilan bog'liq. Masalan, xususiy kapitalning rentabellik ko'rsatkichi sur'ati va maxraji turli xil xarid qobiliyatiga ega bo'lgan pul birligida keltiriladi. Ko'rsatkichning surati, ya'ni foyda o'zgaruvchan (dinamik) bo'lib, faoliyat natijalarini xamda tovar va xizmatlarning asosan o'tgan yilda yuzaga kelgan baxosini aks ettiradi. Ko'rsatkichning maxraji, ya'ni xususiy kapital bir qator yillar davomida shakllanadi. U joriy baxodan ancha farq qilishi mumkin bo'lgan, xisobga olish baxosida aks ettiriladi. Demak, xususiy kapital rentabellik koeffitsientining katta bo'lishi, doim xam korxonaga kiritilayotgan kapital qaytimiga mos kelavermaydi; moliyaviy qarorlarni qabul qilishda bu ko'rsatkichni e'tiborga olishdan tashqari, korxonaning bozordagi baxosini (bozor kapitalizatsiyasi) xam inobatga olish zarur.

Kuyida korxona faoliyatining samaradorligini tavsiflovchi rentabellikning asosiy ko'rsatkichlari keltirilgan.

Aktivlar rentabelligi (RA) q	Sof foyda (SF)
	Aktivlarning o'rtacha yillik qiymati (A)
Sotish rentabelligi (RS) q	Sof foyda (SF)
	Maxsulotni sotishdan tushgan tushum(ST)

	Sof foyda
Xususiy kapital rentabelligi (XK) q	Xususiy kapital o'rtacha yillik qiymat (XK)
	Sof foyda (SF)
Bitta aktsiya daromadi (AF) q	Muomaladagi aktsiyalar soni (Na)

Aktivlar rentabelligi korxonada 1 so'm foyda olish uchun qancha mablag' jalb qilish talab etilishini (bu mablag'lar manbaidan qat'iy nazar) aks ettiradi. Ushbu ko'rsatkich korxona raqobatbardoshligining eng muxim ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi.

Sotish rentabelligi sotilgan maxsulotning xar bir so'mi qancha sof foyda keltirganini aks ettiradi.

Xususiy kapital rentabelligi korxona mulkdorlari ya'ni, egalari kiritgan kapitaldan foydalanish samaradorligini aniqlash va bu ko'rsatkichni xuddi shu mablag'larni boshqa qimmatbaxo qog'ozlarga kiritganda olish mumkin bo'lgan foyda bilan taqqoslash imkonini beradi.

13. Marketing menejmenti.

Reja:

1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati.
2. Marketing maqsad va vazifalari.
3. Marketingni tashkil etish tizimi.
4. Marketing xizmati ahamiyati

Tayanch iboralar: Marketing, marketing maqsadlari, marketolog, market, marketing menejmenti, marketing strategiyasi, marketingni rejalashtirish, tovarlar segmentatsiyasi, marketing tadqiqotlari, marketing kichik tizimi, bozor, bozor xissasi, tarmoqlararo balans, marketingni tashkil etish, xalqaro marketing.

1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati.

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

Marketing elementlarining paydo bo'lishi XVII asrning o'rtalariga borib taqaladi. Bu davrgacha tovarlarni natural ayirboshlashni turli shakllari paydo bo'ladi, keyinchalik marketing faoliyatini birinchi elementlari, ya'ni reklama, narx, sotish kabilarni rivojlanishi kuzatildi.

1902 yildan boshlab AKShning Michigan, Kaliforniya va Illinoys universitetlarida marketing fani kiritilib, bu muammolar bo'yicha ma'ruzalar o'qitila boshladi. Keyinchalik marketing assotsiatsiyalari tashkil topdi.

1948 yildan boshlab marketing tovarlar va xizmatlar oqimini ishlab chiqaruvchidan oxirgi pirovard iste'molchi tomon yunaltirilgan xo'jalik faoliyatini xar xil turlarini amalga oshirish sifatida ko'rinish boshladi. Marketing tushunchasi bozor sohasini xar qanday faoliyati bilan bog'liqdir, shu bois marketing so'zini tarjimai va kelib chiqishi keltiriladi (ingl. Market – bozor, ing – faol, faoliyat, xarakat ma'nosini anglatadi).

Marketing bu nafaqat falsafa, fikrlash tarzi va iqtisodiy tafakkur yo'nalishi, ayrim firma, kompaniya, tarmoq va butun iqtisodiyot bo'yicha amaliyot faoliyati hamdir. AKSh va boshqa xorijiy davlatlar iqtisodiy adabiyotlarida marketing ta'rifini ko'p turlari mavjuddir. Eng keng tarqalgan marketing ta'rifi, u Amerika marketing assotsiatsiyasi tomonidan berilgan bo'lib, uning mazmuni quyidagichadir, ya'ni «Marketing shunday jarayondan iboratki, uning yordamida o'ylangan g'oya rejalashtiriladi va amalga oshiriladi, narxlar tashkil etiladi, g'oyalar, tovarlar va xizmat ko'rsatishlar xarakati va sotishni, ayrim shaxslar va tashkilotlarni maqsadlari ayirboshlash yordamida qondiriladi».

Jan-Jak Lamben marketingga shunday ta'rif beradi: «Marketing tashkilotlar va kishilarni xoxish va ehtiyojini tovarlar va xizmatlarni erkin raqobatli ayirboshlashni ta'minlash yo'li orqali qondirishga yo'naltirilgan ijtimoiy jarayondir».

Marketing - ehtiyoj va muxtojlikni ayirboshlash orqali qondirishga qaratilgan inson faoliyatining turidir. Marketing vujudga kelishining asosiy sabablaridan biri - bu ishlab chiqarish xajmining ortib borishi, yangi tarmoqlarning vujudga kelishi, tovar turlarining ko'payishi va tadbirkorlar o'rtasida maxsulotni sotish muammosining vujudga kelishidir.

Marketing asosida bozorni xar taraflama o'rganish yo'nalishlarining asosiylaridan quyidagilarni ko'rsatib o'tish zarur:

- talabni o'rganish;
- bozor tarkibini aniqlash;
- tovarni o'rganish;
- raqobat sharoitlarini tadqiq qilish;
- sotish shakli va uslublarini taxlil etish.

2. Marketing maqsad va vazifalari.

Marketing korxonalarning bozorda ishlash uslubi, bozor metodologiyasi bo'lib, iste'molchilar va ularning talab istaklarini o'rganish, ularga mos tovarlar yaratish, narx belgilash, tovarlarni yetkazib berish, taqdim etish, sotish, xizmat ko'rsatishni uyushtirish usullari, vositalari, tartib-qoidalar majmui xisoblanadi. Bularning xammasi birinchi asosiy maqsadga talab bilan taklifni o'zaro muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

Bozor sharoitida korxonani boshqarish marketingni ishlab chiqarish tsiklining boshiga qo'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridor ehtiyojlari yotadi. Oxir natijada korxona ko'lamini, korxonani boshqarish tashkiliy tarkibini, boshqaruv tamoyili va usullarini, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxona bozor kon yukturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi xaqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozoridan (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, xamda moddiy-te'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi. Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari vazifalari o'zgaradi, chunki korxona muxandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan 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 ehtiyoji vujudga keladi.

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

Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha mushkul bo'lib, katta xajmda reja-xisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, boshqaruv vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talab qiladi. Faqat korxona, butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendentsiyasini qo'llash mumkin. Aks xolda korxona tez o'zgaruvchan talabga moslasha olmay raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxona foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlariga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini xisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z maxsulotini sotishdan foyda olishi mumkin.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini boshqarish mexanizmi bilan qo'rollantirgani uchun bebaxo xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, boshqaruv tamoyili va usullarini qayta qurish, korxona maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi Filipp Kotler o'zining mashxur «Marketing bo'yicha boshqaruv» qo'llanmasida marketing turlarining klassifikatsiyasini bergan. Marketing turlari 10-jadvalda ko'rsatilgan.

10-jadval

Marketing turlari.

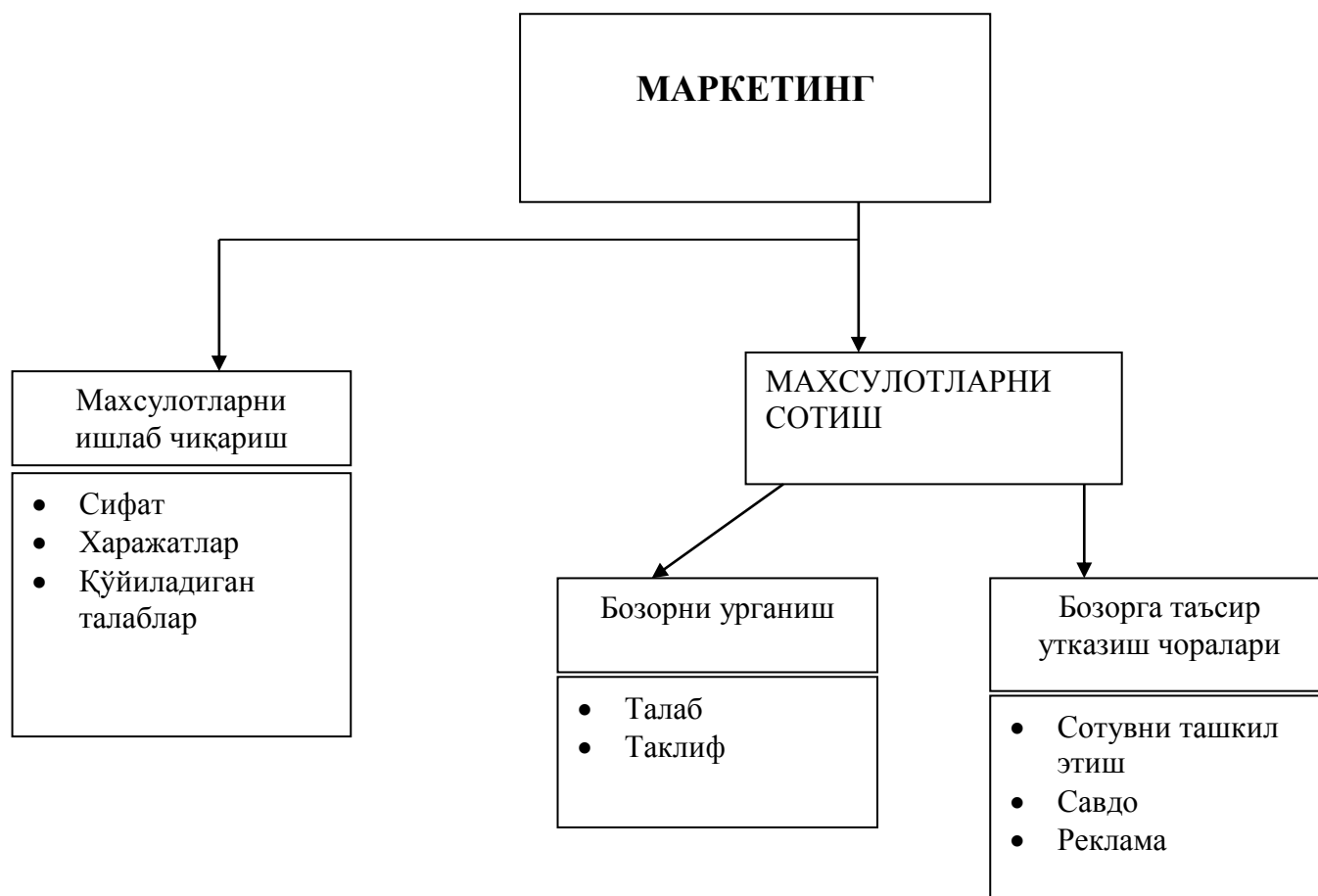
Talab xolati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yo'q	Talabni rag'batlantirish	Rag'batlantiruvchi marketing
Mumkin bo'lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
o'zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxrommarketing

To'liq talab	Talabni qo'llash	Ko'llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo'lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing maqsadi ishlab chiqarishni xaridor extiyojiga moslashtirib, talab va taklifni muvozanatiga erishgan xolda uni tashkil etish asosida tashkilotlarga yuqori foyda keltirishdir. Bunga erishish uchun marketing quyidagi muxim vazifalarni xal etishi lozim:

- xaridorlar extiyojini o'rganish va aniqlash;
- narxning faoliyatini xaridorlar extiyojiga moslashtirish;
- avvalo talab va taklif to'g'risida olingan ma'lumotlar asosida bozorni o'rganish;
- tovarlar reklamasini tashkil etish, xaridorlarni tovarlarni sotib olishga qiziqishini orttirish;
- tovar yaratuvchi yoki uni sotuvchi narx tadqiqotlarini amalga oshirish uchun ma'lumotlar to'plash va taxlil qilish;
- tovarni bozorga chiqarishdagi barcha xizmatlar to'g'risida ma'lumotlar olish;
- to'ldiruvchi tovarlar va o'rnini bosuvchi tovarlar to'g'risida axborot yig'ish;
- tovarlarga bo'lgan talabni istiqbollash, ularni amlaga oshirishni nazorat qilishdan iboratdir.

Marketingni bosh vazifasi korxonaning mavjud va potentsial imkoniyatlarini baholash va amalga oshirish xamda bozorda talab va taklifni muvofiqlashtirish maqsadida imkoniyatlarni aniqlashdan iborat. Marketingni vazifalari quyidagi 10-rasmda berilgan.



10-rasm. Marketingni vazifalari.

Marketing yoki tadbirkorlik faoliyati aniq natijaga erishish maqsadida amalga oshiriladi. Marketingni asosiy maqsadlari firmaning asosiy maqsadlari bilan o'zaro aloqadordir. Firmaning asosiy maqsadlariga quyidagilar kiradi:

- bozorni egallash;
- rentabellik;

- moliyaviy barqarorlik;
- ishlab chiqarishni ijtimoiy omillarini ta'minlash;
- bozordagi mavjud darajani tashkil etish va mustaxkamlash.

11-jadval

Korxonaning marketing faoliyatining asosiy maqsadi

№	Maksadlar	Ko'rsatkichlar
1	Bozorni egallash	Bozor ulushi, oborot, tovarni roli va ahamiyati, yangi bozorlarni qamrab olish
2	Rentabellik	Foyda, oborotga nisbatan rentabellik, shaxs kapitalini rentabelligi, umumiy kapitalni rentabelligi
3	Moliyaviy barqarorlik	Kreditga layoqatliligi, likvidligi, o'z-o'zini moliyalashtirish darajasi, kapitalni tuzilishi
4	Ijtimoiy maqsadlar	Ish bilan qoniqish, daromad darajasi va ijtimoiy ximoya, ijtimoiy integratsiya, shaxsiy rivojlanish
5	Bozordagi pozitsiya va prestij	Mustaqilligi, imidj, siyosiy sharoitga munosabati, jamiyatni tan olishi

Marketing maqsadlari taxlili unga erishish bo'yicha asosiy vazifalarni shakllantirishga imkon beradi. Meffert 1986 yilda 3 ta o'zaro bog'liq marketingni kompleks vazifalarini ajratib ko'rsatadi:

1. Talabni tartibga solish bilan bog'liq bo'lgan bozor faoliyatiga kiruvchi vazifalar.
2. Firma yoki korxona soxasiga taalluqli vazifalar.
3. Tashqi muxit va jamiyat tashkilotlari bilan bog'liq masalalar.

Marketing vazifalari natijasida marketing jarayonini barcha bosqichlariga mos keluvchi marketing funktsiyalari shakllanadi va doimo tartibga solib boriladi.

3. Marketingni tashkil etish tizimi.

Marketing muxiti. deganda firma korxona yoki uning yuqori tashkilotlar faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi ijtimoiy iqtisodiy, siyosiy va xuquqiy omillar majmui tushuniladi. Marketing ichki va tashqi muxitlari farqlanadi.

Ichki muxitni shakllantiruvchi omillar, firma raxbariyati tomonidan nazorat qilinadigan - texnologik jarayon, moliyaning axvoli, tashkiliy tuzilishi, bozorni tanlash va boshqalar bilan bog'liqdir. Nazorat qilinadigan omillarni tashkilot va uning marketing xizmati boshqaradi. Ana shu omillardan marketing xizmati tomonidan nazorat qilinmaydigan ayrimlarini oliy raxbariyat boshqaradi. Uncha katta bo'lmagan yoki o'rtacha tashkilotlarda umumiy siyosat masalalarini xam marketing qarorlarini xam, bir shaxs odatda mulk egasi yoki oliy raxbar qabul qiladi, lekin bunday xollarda dastavval umumiy maqsadlarni belgilash, so'ngra ularga marketing rejalarini moslashtirish kerak.

Nazorat qilinmaydigan omillar tashkilot va uning marketing xizmatlari tomonidan boshqarila olmaydigan faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi tarkibiy qismlardir. Nazorat qilinmaydigan omillarning salbiy ta'siri natijasida qanchalik jozibali bo'lmasin xar qanday reja barbod bo'lishi mumkin. Shuning uchun tashqi muxitni muntazam kuzatish, uning ta'sirini xisobga olish lozim bo'ladi, kutilmagan vaziyatlar sodir bo'lganda qilinadigan ishlar rejada ko'zda tutilishi kerak. Quyidagi nazorat qilinmaydigan omillarni xamisha xisobga olish va oldindan ko'ra bilish talab etiladi: iste'molchilar, raqobat, xukumat, iqtisodiyot, texnologiya, mustaqil ommaviy axborot vositalari.

Demak, yuqoridagilardan xulosa qilsak, firma yoki korxonaning butun faoliyati to'ula-to'kis bozor munosabatlarini mujassamlashtiradi. Firma va bozor tushunchalari, bozor iqtisodiyoti sharoitida bir-biridan ajratib bo'lmaydigan iqtisodiy kategoriyalar xisoblanadi. Chunki, firmalar faoliyatisiz bozor bo'lishi mumkin emas.

Marketingni tashkil etish - marketing xizmatini boshqaradigan idoralarning tashkiliy qurilishi bo'lib, u yoki bu topshiriqni bajarish uchun bo'ysunish va javobgarlikni belgilaydi.

Marketingni tashkil kilish - korxonada bir necha yo'nalishda amalga oshiririlishi mumkin:

1. Funktsional - bunda javobgarlik taqsimot, sotish, ta'minot va tovar xarakatini tashkil kilish doiralariiga tushadi.

2. Tovarlar tamoyili bo'yicha tashkil etish. Unda funktsional tamoyillarga, yana bir tovar markasi uchun boshqaruvchilar qo'shiladi.

3. Bozor tamoyili bo'yicha tashkil etish. Unda funktsional tamoyillariga, yana bir xudud bozorlari va iste'molchilar turi bo'yicha boshqaruvchilar qo'shiladi.

Funktsional tashkil etishning yutuqlari, bo'linmalarining boshqarishdagi soddalik, bajariladigan funktsiyalarga yuqori javobgarlikdan iboratdir. Lekin bu tuzilishning qator kamchiliklari ham mavjud:

■ tovarlar bo'yicha maxsus bo'limlarning yo'qligi;

■ bozorning xududiy segmentlari bo'yicha maxsus bo'limlarning yo'qligi;

■ bozor talablarining o'zgarishi va iste'molchilar talabiga operativ reaksiyaning sustligi;

■ marketing tashkilotlari tadbirlarining moliyalashtirish masalalarini xal etishning qiyinlashganligi.

Tovar tamoyili bo'yicha tashkil etish tovarlar va ular guruxlari bo'yicha bo'limlar tashkil etishni talab etadi. Unda tovar bo'limlari bo'yicha mustaqil qaror qabul qiladi. Marketing xizmatining tashkiliy tuzilishi bu kabi bo'lgan shakl, avvalo ishlab chiqaradigan tovarlar assortimenti katta bo'lgan firmalarga to'g'ri keladi.

Tovar tamoyili bo'yicha tashkil etish shakli ham, shuningdek kamchiliklarga ega. Boshqarishning bu tizimi marketing faoliyatining o'ziga xos tomonlarini doim ham e'tiborga olmaydi. Tovarlar bo'yicha guruxlar ishchilari o'z majburiyatlarini samarali bajarish uchun yetarlicha xuquqlarga ega emas, boshqaruv apparatida katta sonli gurux va guruxchalar paydo bo'lishi bilan ularni ushlab turish katta xarajatlar talab qiladi.

Bozor tamoyili bo'yicha tashkil etishda deyarli barcha korxonalar o'z tovarini xarakteri jihatidan turlicha bo'lgan bozorlarda sotadi. Turli bozorlarning sotib olish xususiyatlari yoki turli tovar afzalliklariga ega bo'lgan xollardagina bozor tamoyiliga ko'ra tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun marketing xizmati bo'limlari asosiy bozorlarga qarab tuziladi.

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

Marketing strategiyasi bosqichlari quyidagilardir:

1-bosqich - talab kon yukturasini o'rganish. Korxona bozordagi iqtisodiy vaziyatni xar tomonlama o'rganadi, talab kon yukturasini, shuningdek, xaridor imkoniyatlarini o'rganadi.

2-bosqich - bozor sig'imini o'rganadi. Korxona ko'zda tutilgan savdo sig'imini aniqlaydi. Bu ushbu soxaga 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 - ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo'llari belgilangandan so'ng bevosita sotish uchun maxsulot ishlab chiqarishga ilmiy-tadqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va x.k. larga o'tiladi. Nixoyat, maxsulot yaratiladi.

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

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

8-bosqich - maxsulot assortimentini boshqarish. Talab xaridorning assortiment o'zgarishiga talabi o'zgarishini o'rganish. Assortimentni o'zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga tuzatish kiritish.

9-bosqich - savdo faoliyatini boshqarish. Savdo, yukni tashish, yuklarni qadoqlashga aloxida e'tibor beriladi.

10-bosqich - savdodan keyingi xizmat ko'rsatish, iste'molchiga 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 boshqarish» tushunchasiga ta'rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish - bu ishlab chiqarish va bozorda foyda olish, savdo xajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta'minlash, mustaxkamlash maqsadida o'rganish va taxlil etishdir.

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

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

4. Marketing xizmati ahamiyati

Korxona butun marketing faoliyati va rejalashtirishni amalga oshiruvchi marketing tizimini yaratishi kerak. Agar bu kichik korxona bo'lsa, marketing xizmatini bir kishi bajarishi kerak. U ham marketing tadqiqotlarini olib boradi, ham savdo va reklamani tashkil etadi., ham mijozlarga xizmat ko'rsatishni amalga oshiradi. Agar korxona katta bo'lsa, marketing xizmati bilan marketing bo'limi shug'ullanadi. Bo'limda agentlar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, reklama bo'yicha mutaxassislar, maxsulot ishlab chiqarishni boshqaruvchilar, bozor segmentlari bo'yicha boshqaruvchilar, mijozlarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar ishlaydi.

Xar bir korxona marketing bo'limini u ishlab chiqarish barqarorlashuvi va maxsulot sotish ko'payishiga yordam berishi uchun tuziladi.

Marketing xizmatini tashkil etishning eng keng tarqalgan turi - funktsional tur bo'lib, unda marketing bo'yicha mutaxassislar marketing faoliyatining turli vazifalarini bajarishga rahbarlik qiladilar. Ular faoliyatini tartibga soluvchi marketing bo'yicha vitse-prezident (direktor o'rinbosari) ga bo'ysunadilar.

Marketing xizmati



11-rasm. Marketing xizmati.

11-rasmda beshta mutaxassis ko'rsatilgan. Bulardan tashqari mijozlarga xizmat ko'rsatish xizmati boshqaruvchisi, marketingni rejalashtirish bo'limi va tovar xarajati xizmati boshqaruvchisi bo'lish mumkin.

Funktsional xizmatning afzalligi - uni boshqarish osonligidadir. Shu bilan birga tovar assortimenti va korxona bozori kengayishi bilan bu sxema samaradorligi kamayib boradi, xar bir aloxida bozor uchun reja ishlash qiyinlashadi, butun marketing faoliyatini tartibga solish mushkullashadi.

Marketing majmui - bu to'rtta tarkibiy qism: tovar, narx, taqsimlash usullari va savdoni rag'batlantirish usullarini birlashishidir. Butun marketing faoliyatini amalga oshirish uchun ishlab chiqarishda to'rt tizim - marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmatini tashkil etish va marketing nazoratini yaratish kerak. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi.

14. Bojxona ishi menejmenti.

Reja:

- 1. Bojxona ishi va uning vazifalari.**
- 2. Bojxona organlari va ularning asosiy vazifalari.**
- 3. Bojxona faoliyatida tartibga solish siyosatini amalga oshirish.**

4. Bojxona siyosati va uni amalga oshirish.

Tayanch iboralari: Bojxona, bojxona ishi, bojxona ishini boshqarish, bojxona siyosati, bojxona tariflari, bojxona bojlari, tashqi iqtisodiy faoliyat, bojxona nazorati.

1. Bojxona ishi va uning vazifalari.

Tashqi iqtisodiy faoliyat moddiy, moliyaviy va intellektual mulk tovarlarini xalqaro savdo jarayonlarida almashinishining turli yo'nalishlari, shakllari va vositalarini ifodalovchi yaxlit tizimdir. Bu istalgan mamlakat iqtisodiyotidagi eng murakkab soxa bo'lib, uni tartibga solish tizimini rivojlantirish uchun atroflicha yondoshishni taqozo etadi.

Xozirgi sharoitda o'zbekiston Respublikasi geosiyosiy xolatini o'zgarishi, bosqichma-bosqich iqtisodiy isloxlarni amalga oshirilishi mamlakat taraqqiyotida tashqi iqtisodiy faoliyatning rolini ancha ko'tardi. o'zbekiston uchun nafakat uzoq xorij, balki yaqin qo'shnilar bilan xam xo'jalik va savdo aloqalarini rivojlantira boshladi. Shu munosabat bilan milliy iqtisodiyotni rivojlantirishda tashqi iqtisodiy aloqalarning roli oshdi. Shu bilan birga tashqi iqtisodiy aloqalarni davlat tomonidan tartibga solish mexanizmlarini yaratishga extiyoj paydo buldi.

Bozor munosabatlariga va mulkchilik shakllarining xilma-xilligiga o'tish, mulkchilik shakllaridan qat'iy nazar, barcha korxonalarga tashqi iqtisodiy faoliyat bilan shug'ullanish xuquqini berilishi tashqi iqtisodiy faoliyatni tartibga solish mexanizmlarini rivojlanib borishiga olib keldi. o'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini jaxon xo'jaligi iqtisodiyotiga integrallashib borishi natijasida mamlakat xukumati tomonidan jaxon xo'jaligi va bozoriga nisbatan milliy iqtisodiyotni yanada ochiq bo'lishiga yo'naltirilgan chora-tadbirlarni amalga oshirdi. Lekin o'zbekistonning jaxon xo'jaligi aloqalariga to'g'ridan-to'g'ri, bevosita kirish jarayoni «katta sakrash» ko'rinishida amalga oshirilishi mumkin emas. Bu jarayon bosqichma-bosqich, ob'ektiv tarkibiga qarab va butun xo'jalik mexanizmini, xususan, uni tashqi iqtisodiy sektorini, shu jumladan, tashqi iqtisodiy faoliyatni tartibga solish tizimini islox qilish bilan rivojlanib boradi.

o'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini tobora jaxon xo'jaligi iqtisodiyotiga integrallashuvi, Prezidentimiz Islom Karimov tomonidan Vazirlar Maxkamasining 2004 yil 7 fevraldagi majlisida ta'kidlab o'tilganidek tashqi iqtisodiy faoliyatini xalqaro andozalar asosida rivojlantirishni, samarali bojxona siyosatini ishlab chiqishni, bojxona xizmatini yanada takomillashtirishni taqozo etadi.

Bojxona iqtisodiyoti tarkibini aniqlash printsipial xarakterga ega. Ushbu iborani aniq va to'liq ifodalash, shuningdek tovar tarkibini va bojxona siyosatini tushunib yetgan xolda unga tegishli institutlar va yuridik me'yorlar strukturasi tarkibiy ajratib ko'rsatish lozim.

o'zbekiston Respublikasi bojxona kodeksida (2-modda) bojxona ishi to'g'risida quyidagi ta'rif berilgan: o'zbekiston Respublikasi bojxona chegarasidan tovarlar va transport vositalarini olib chiqish, bojxona to'lovlarini to'lash, bojxona rasmiylashtiruvini amalga oshirish, bojxona nazorati va bojxona siyosati tarkibining vositalarini xayotga tatbiq qilish bojxona ishini tashkil qiladi. Ushbu keltirilgan ta'rif bir vaqtning o'zida xam bojxona ishi xam uning tarkibiy qismlari to'g'risida tushuncha beradi.

Bojxona kodeksida ko'rsatilgandan tashqari bojxona ishini tashkil qiluvchi qismlariga bojxona tarifini tartibga solish, bojxona statistikasi va tashqi iqtisodiy faoliyatning tovar nomenklaturasi (TIF TN), kontrabanda va boshqa bojxona ishidagi jinoyatlarga qarshi kurash, bojxona qonunchiligining buzilishini ko'rib chiqish kiradi.

Ushbu tartibda bojxona ishi strukturasi quyidagi bojxona siyosati yurituvchi qurollardan yoki elementlardan iborat:

- bojxona rejimi
- bojxona – tarifini tartibga solish
- bojxona rasmiylashtiriluv
- bojxona ta'minoti
- bojxona nazorati
- bojxona statistikasi va TIF TN
- bojxona ekspertizasi
- kontrabanda va boshqa bojxona ishidagi jinoyatlarga qarshi kurash
- bojxona qonunchiligi buzilishi to'g'risida ko'rib chiqish va ishlab chiqarish

Yuqorida keltirib o'tilgan bojxona ishi to'g'risidagi tushunchalar o'zbekiston Respublikasi bojxona ishini yuritishda asosiy elementlardan biri bo'lib xizmat qiladi.

Bojxona ishining umumiy jixatlaridan kelib chiqib bu soxada ko'p marta ishlatiladigan termin va kategoriyalarda to'xtalish zarur. Bular quyidagi tushunchalardir: bojxona, bojxona organlari, bojxona organlari tizimi, bojxona xizmati, bojxona territoriyasi (xududi), bojxona chegarasi.

Bojxona tushunchasi turkcha «tamg'a» so'zidan kelib chiqqan bo'lib, xon maxsulotlariga yopishtirilgan. Keyinchalik «tamg'a» bozor va savdo rastalarida to'lanadigan soliqqa aylandi. «Tamg'a» so'zidan «tamg'lash» fe'li kelib chiqdi, ya'ni boj olingan maxsulotga tamg'a qo'yish. Tamg'a qo'ygan shaxsni bojxonachi deb atala boshlandi. Tamg'a qo'yish joyini esa – bojxona. Zamonaviy tushunchada – bojxona davlatning bojxona siyosatini va bojxona xuquqini amalga oshiruvchi xukumat xizmatidir.

Bojxona organi – bu davlatning ijro etuvchi organlarining bevosita bojxona ishini amalga oshiruvchi xuquqini ximoyalovchi organdir.

Bojxona organlari tizimi ostida bojxona ishining moddiy komponentini tushunish lozim – xususiy xolda ijro etuvchi va taqsimlovchi davlat organlari qaysiki bojxona siyosatini amalga oshiradi. Shuni aloxida aytib o'tish lozimki, xoxlagan tizimning belgisi bo'lib ma'muriy bo'ysunish xisoblanadi. Shu nuqtai nazardan bojxona nazorati tizimiga qator davlatlar tijorat tashkilotlar uyushmalarini kiritmaslik maqsadga muvofiq. Zero, ular o'z faoliyati davomida aloxida bojxona masalarini yechish bilan shug'ullansalarda maxalliy va markaziy bojxona boshqarmalariga bo'ysunmaydi.

Bojxona xizmati termini keng va tor ma'noda ishlatilishi mumkin. Bojxona kodeksiga ko'ra (3-modda) o'zbekiston Respublikasi bojxona xududi – quruqlikdagi xudud, xududiy va ichki suvlar xamda ular ostidagi xavo makoni, o'z ichiga mutloq iqtisodiy zonasida joylashgan bojxona ishiga nisbatan mutloq yurisdiksiyaga ega bo'lgan sun'iy orollar, qurilma va inshootlarni oladi. Konunda belgilangan xolatlardan tashqari erkin bojxona zonolari va erkin omborlaridagi xududlar mamlakat bojxona xududidan tashqari joylashgan xududlar sifatida qaraladi.

Bojxona chegarasi tushunchasi o'zbekiston Respublikasi davlat chegarasi bilan muvofiq keladi va mamlakat xududida mavjud bo'lgan erkin bojxona zonolari va erkin omborlar xududlari bundan istisno bo'lishi mumkin.

Bojxona boshqaruvi tizimi tor ma'noga ega. Bu faqatgina bojxona ishida xukumat mexanizmi bilan bog'liq faoliyat shakllarini o'z ichiga oladi.

Bojxona ishi boshqaruvi bojxona siyosatini xayotga tatbiq etish va yuqori davlat organlari Oliy majlis, Prezident, Vazirlar Maxkamasi majburiyatlari tarkibiga kiritiladi.

Bojxona nazorati – bojxona organlari tomonidan qonun xujjatlariga va xalqaro shartnomalarga rioya etilishini ta'minlash maqsadida amalga oshiriladigan chora-tadbirlar majmuidir.

Bojxona rasmiylashtiruv – bojxona organlarining mansabdor shaxslari tomonidan tovarlar va transport vositalari ustidan bojxona nazoratini ta'minlash maqsadlarida o'tkaziladigan operatsiyalar majmuidir. Bojxona ta'minoti – bojxona organlari tomonidan plombalar, muxr qo'yish, raqamli, xarfli va boshqa tamg'alar identifikatsiya belgilari va shtamplarini qo'yish yo'li bilan amalga oshiriladigan transport vositalari va tovarlar, xonalar va boshqa joylarni bojxonada identifikatsiyalash vositasi.

Bojxona rejimi – o'zbekiston Respublikasi bojxona chegarasi orqali olib o'tiladigan tovarlar va transport vositalari maqomini belgilaydigan qoidalar majmui.

2. Bojxona organlari va ularning asosiy vazifalari.

1997 yil o'zbekiston Respublikasi bojxona ishida tub o'zgarishlar yili bo'ldi. Bojxona ishini xalqaro normalar asosida, shuningdek tizimi va tuzilishi, vazifalarni takomillashtirish zaruriyati tug'ildi.

Xalqaro munosabatlarni kengaytirish va bojxona ishini takomillashtirish maqsadida o'zbekiston Respublikasi Prizentining 8 iyul 1997 yil №PF 1815 sonli farmoni bilan «Respublika Bojxona ko'mitasi tashkil topdi.

o'zbekiston Respublikasi Davlat bojxona ko'mitasi o'zbekiston Respublikasining qonun xujjatlariga va xalqaro shartnomalariga muvofiq bojxona ishi, kontrabandaga, giyoxvandlik vositalari, psixotrop moddalarning g'ayriqonuniy muomalasiga qarshi kurash masalalari bo'yicha xorijiy davlatlarning bojxona va boshqa organlari xamda xalqaro tashkilotlar bilan xamkorlikni amalga oshiradi.

Davlat bojxona organlari faoliyatining xuquqiy asosi bo'lib, o'zbekiston Respublikasining 29 avgust 1991 yildagi Vazirlar Maxkamasi qarori bilan tasdiqlangan «Respublika Bojxona ko'mitasi» xaqidagi qonuni (№374 30 iyul 1999y) xisoblanadi.

Bojxona organlari o'zbekiston Respublikasining yagona bojxona siyosatini amalga oshirish va iqtisodiy manfaatlarni ximoya qilish maqsadida tuziladi.

o'zbekiston Respublikasi Davlat bojxona ko'mitasi, Davlat bojxona ko'mitasining Koraqalpog'iston Respublikasi, viloyatlar, Toshkent shaxri bo'yicha boshqarmalari, bojxona komplekslari va bojxona postlari bojxona organlaridir. Bojxona organlari o'z faoliyatida o'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga, Davlat bojxona xizmati to'g'risidagi qonunga, o'zbekiston Respublikasining boshqa qonun xujjatlariga va xalqaro shartnomalariga amal qiladilar.

Bojxona organlari qonun xujjatlariga muvofiq o'z faoliyatini davlat xokimiyati maxalliy organlaridan mustaqil tarzda amalga oshiradilar. Bojxona organlari o'z vakolatlari doirasida qabul qiladigan qarorlar barcha yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan ijro etilishi shart. Bojxona organlari xuquqni muxofaza qiluvchi organlar xisoblanadi va davlat byudjeti mablag'laridan ta'minlanadi. o'zbekiston Respublikasi Davlat gerbining tasviri tushirilgan va o'z nomi bilan bitilgan muxruga ega.

Bojxona organlarining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat;

- yuridik va jismoniy shaxslarning xuquqlari xamda qonun bilan muxofaza etiladigan manfaatlarini ximoya qilish;
- o'zbekiston Respublikasining iqtisodiy manfaatlarini ximoya qilish va o'z vakolati doirasida uning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash;
- Bojxona siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishda ishtirok etish;
- Bojxona xaqidagi qonun xujjatlariga rioya etilishini nazorat qilish;
- Bojxona to'lovlarini undirish;
- Bojxona nazoratidan o'tkazilishi kerak bo'lgan tovarlar va transport vositalari shunday nazoratdan o'tkazilishini ta'minlash;
- Bojxona xaqidagi qonun xujjatlari buzilishini, shu jumladan kontrabandaning oldini olish, uni aniqlash va ularga chek qo'yish;
- Tashqi iqtisodiy faoliyatga doir bojxona statistikasini xamda tovar nomenklaturasini yuritish o'zbekiston Respublikasi xalqaro shartnomalarining bojxona ishiga oid qismidan kelib chiqadigan majburiyatlar bajarilishini ta'minlash.

Bojxona organlari o'z vakolatlari doirasida quyidagi xuquqlarga egadirlar.

- tovarlar va transport vositalarini, qonun xujjatlarida nazarda tutilgan xollarda esa, jismoniy shaxslarning o'zini ko'zdan kechirish, yuridik va jismoniy shaxslardan ko'zdan kechirish uchun tovarlar va transport vositalarini, shuningdek zarur xujjatlarini taqdim etishni talab qilish, valyuta nazoratini amalga oshirish, moliya, bank va boshqa tashkilotlardan shuningdek yuridik va jismoniy shaxslardan eksport-import operatsiyalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan axborot va xujjatlarni xamda qonun xujjatlarida belgilangan boshqa axborotni olish, bojxona nazoratidan o'tkazish maqsadida tovarlar xamda boshqa buyumlardan namuna va nusxalar olish, bojxona nazoratidan o'tkazilishi lozim bo'lgan tovarlar saqlanayotgan xududlarga va binolarga belgilangan tartibda kirish, bojxona xaqidagi qonun xujjatlarining buzilishiga doir materiallarni belgilangan tartibda ko'rib chiqish xamda jismoniy va yuridik shaxslarni qonun xujjatlariga muvofiq javobgarlikka tortish, bojxonaga oid xuquqbuzarliklarning bevosita predmeti bo'lgan tovarlar va transport vositalarini qonun xujjatlarida belgilangan xollarda va tartibda ushlab turish xamda olib qo'yish, surishtiruv o'tkazish va tezkor-qidiruv faoliyatini amalga oshirish, bojxona oid xuquqbuzarliklarni aniqlashga xizmat qiladigan texnikaviy va maxsus vositalarni qo'llash.

Bojxona organlarining quyidagi majburiyatlari bor:

- yagona davlat bojxona siyosatini ro'yobga chiqarishda ishtirok etish;
- bojxona xaqidagi qonun xujjatlariga rioya etishni, bojlar to'g'ri xisoblanishi, to'liq va o'z vaqtida to'lanishini nazorat qilish;
- davlat xavfsizligini, jamoat tartibini saqlash, fuqarolarning xayoti va sog'lig'ini ximoya qilish, atrof-muxitni muxofaza etish chora-tadbirlar amalga oshirilishiga ko'maklashish;
- yuridik va jismoniy shaxslarni tovarlar va transport vositalarini olib o'tish xamda bojxona chegarasidan o'tish vaqtidagi xuquqlari va majburiyatlari to'g'risida o'z vaqtida xabardor qilish;
- o'z xizmat vazifalarini bajarilishi natijasida o'zlariga ma'lum bo'lib qolgan davlat siri va tijorat siri xisoblangan axborotni oshkor etmaslik.

Bojxona organlari xodimlari quyidagi tarkib asosida faoliyat olib borishadi:

Kichik boshqaruvchi tarkib:

Bojxona xizmati starshinasi.

o'rta boshqaruvchi tarkib:

Bojxona xizmati kichik leytenanti, bojxona xizmati leytenanti, bojxona xizmati kapitani.

Yuqori boshqaruvchi tarkib:

Bojxona xizmati mayori, bojxona xizmati podpolkovnigi, bojxona xizmati polkovnigi.

Oliy boshqaruvchi tarkib:

Bojxona xizmati general-leytenanti, bojxona xizmati general-mayori, bojxona xizmati general-polkovnigi

Ushbu tarkiblar lavozimi bo'yicha ish ko'rish Vazirlar Maxkamasining 1998 yil 4 apreldagi 146-sonli qarori ya'ni, «o'zbekiston Respublikasi bojxona organlaridagi vaqtinchalik bojxona xizmati»ga asosan amalga oshiriladi. Ushbu qaror asosida shuningdek lavozimga ko'tarilishi va xizmat muddatlari belgilab o'tilgan.

Bojxona xizmati polkovnigi lavozimini Respublika Davlat Bojxona ko'mitasi raisi tayinlasa, general-polkovnik lavozimiga esa o'zbekiston Respublikasi Prezidenti tayinlaydi. Ushbu xodimlar maxsus kiyim bosh va guvoxnomalar bilan ta'minlanadi.

3. Bojxona faoliyatida tartibga solish siyosatini amalga oshirish.

Bojxonalar o'z faoliyatlari davomida tartibga solish siyosatini amalga oshiradilar. Bojxona orkali tartibga solishda bir-birini to'ldiruvchi, biroq turlicha asosga ega bo'lgan vositalar guruxidan - ma'muriy va iqtisodiy vositalardan foydalaniladi. Ma'muriy vositalar xukumat tomonidan kabul qilinadigan qarorlarga asoslanadi; ular moliyaviy rag'batlantirish chora-tadbirlari, moddiy manfaatdorlik yoki tartibga soluvchi organlarning jazo jarimalari bilan bog'liq bo'lmaydi, ya'ni ular tovarlar va sarmoya aylanishining iqtisodiy shart-sharoitlarini emas, balki ular xarakatining tashqi imkoniyatini belgilaydi. Tartibga solishning (klassik) ma'muriy vositalari uch turga bo'linadi: ta'qiq, ruxsat berish va majburlash. Masalan, davlat organlari u yoki bu tovar (qurol-yarog', alkogol, dori-darmonlar) importini ta'qiqlashi, tashqi iqtisodiy faoliyatning qatnashchilarini bojxona nazoratidan o'tishga majbur qilishi mumkin va boshqalar. Ta'qiq, ruxsat berish va majbur qilish litsenziya berilishi yoki uni rad etilishi, qonunlar va qonunlar asosida xujjatlar qabul qilinishi orkali amalga oshiriladi.

Tartibga solishning tarifsiz usullari o'z asosiga ko'ra ma'muriy usullar xisoblanadi. Ularga quyidagilar kiradi:

- tashqi iqtisodiy bitishuvlarni litsenziyalash va kvotalash;
- tovarlarning bojxona tozalashidan o'tishi bilan bog'liq bo'lgan cheklashlar;
- tovarni sertifikatlash;
- import uchun to'lovlar rejimida mustaxkamlangan cheklashlar;
- milliy tarkibiy, texnik va sanitariya talablari oqibati xisoblangan cheklashlar;
- davlatning import operatsiyalarida qatnashishi bilan bog'liq cheklashlar va boshqalar.

Bojxona orkali tartibga solishning iqtisodiy vositalariga ega avvalo boj tarifi xamda eksport va import tovarlariga soliq solish tegishlidir. Ular bozor munosabatlariga shakllanishi sharoitlarida markaziy o'rinda turadi.

o'zbekiston Respublikasi qonun xujjatlari bilan nazarda tutilgan yangi bojxona tarifi xalqaro yuridik normalarga to'liq javob beradi va xalqaro konvensiya tomonidan joriy etilgan Tovarlarni ta'riflash va kodlashtirishning uygunlashtirilgan tizimiga asoslanadi. Ushbu xujjatning qo'llanishi o'zbekistonning xalqaro savdo tizimida to'la xuquq bilan qatnashishi uchun shart-sharoitlar yaratish imkonini beradi.

Bojxona orqali tartibga solishning ma'muriy va iqtisodiy vositalari bojxona ittifoqlari va bojxona konvensiyalarida qatnashish, erkin savdo zonalarini tashkil etish, bojxona nazoratining davlat organlari tarmog'ini barpo etish, bojxona faoliyatining zarur qonunchilik normalarini qabul qilish orqali amalga oshiriladi.

Ko'plab mamlakatlarning tadbirkorlari o'z milliy bozorlariga xorijiy raqobatchilarni kiritmaslik uchun kuch-g'ayratlarini ayashmaydi. Ularning ko'zlangan manfaati tushunchalari - xorijiy raqobat bo'shashishga imkon bermaydi, ishlab chiqarishni doimiy ravishda yangilashga, chiqimlarni pasaytirishga, tovarlar va xizmatlar sifatini oshirishga majbur qiladi.

Iste'molchilarni esa ko'prok yaxshi va arzon mollarga ega bo'lish qiziqtiradi; tovarning kelib chiqishi va uni kim ishlab chiqarishi ular uchun u qadar muxim emas.

Ushbu vaziyat - jaxonning ko'plab mamlakatlarida iqtisodiy va siyosiy ixtiloflarning doimiy manbai hisoblanadi. Xukumat o'z iqtisodiy siyosatini shunday ishlab chiqishi kerakki, mamlakat bozorlarida import tovarlari paydo bo'lishidan ushbu mamlakat yutib chiqishi kerak.

Davlat tovarlar olib kirilishi (olib chiqilishi)ni cheklashi yoki, aksincha rag'batlantirishiga bog'liq ravishda iqtisodiy va bojxona siyosatining to'rtta asosiy turi farqlanadi.

1. Kisman cheklashlar siyosati ichki bozorga tovarlarning muayyan turlari, masalan, mamlakat mafkurasi va axolining turmush tarziga zid bo'lgan kino-, video maxsulotlari, bosma nashrlar kirib kelishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida o'tkaziladi.

2. Proteksionizm siyosati (lotincha protectio - ximoya ostiga olish, raxnamolik qilish) - ichki bozorni xorijiy raqobatdan ximoya qilish. Odatda, u eksport ishlab chiqarishni u yoki bu darajada importning o'rnini bosishni rag'batlantirish bilan birga qo'shib olib boriladi. Basharti, milliy ishlab chiqarish raqobatga bardoshli bo'lmasa, tadbirkorlik tuzilmalarining qistovi bilan davlat tomonidan qabul qilinadi.

4. Bojxona siyosati va uni amalga oshirish.

Bojxona siyosati - bozor munosabatlari shakllanishi sharoitlarida siyosiy va ijtimoiy-iqtisodiy isloxoatlarni dinamik amalga oshirish maqsadida mamlakat ichida va tashqi iqtisodiy manfaatlarni amalga oshirish va ximoya qilishga qaratilgan bojxona siyosati sohasida qonunchilik, ijroiya va nazorat qilish tusidagi chora-tadbirlar tizimidir.

Bu o'zbekiston Respublikasi bojxona siyosatining eng umumiy ta'rifidir. Ushbu ta'rifni aniqlashtirish uchun davlat ichki va tashqi siyosatining tarkibiy qismi sifatida bojxona siyosatini ko'rib chiqamiz.

Bojxona siyosati bilan davlatning ichki va tashqi siyosati o'zaro bog'liqligi yaqqol ko'rinib turadi.

Birinchidan, bojxona siyosati davlat ichki iqtisodiy siyosatining tarkibiy unsuri hisoblanadi. o'tish davri sharoitlarida u yangi iqtisodiy ukld shakllanishining muxim omili, iqtisodiy xayotning bozor munosabatlariga monand ilg'or shakllarini barpo qilishning vositasi hisoblanadi va qattiq markazlashtirilgan rejali iqtisodiyotning nodinamik, qotib qolgan shakllaridan keskin farq qiladi.

U boj tariflari yordamida va tariflarsiz boshqarish vositalaridan foydalanib, ichki iqtisodiy siyosatning quyidagi birqancha asosiy vazifalarini xal etishga da'vat qilingan.

- milliy iqtisodiyotning xar tomonlama rivojlanishini rag'batlantirish;
- ichki bozorni ximoya qilish;
- tarkibiy qayta o'zgarishlar amalga oshirilishiga ko'maklashish;
- byudjetning daromad qismini to'ldirish.

Bojxona vositalari - xuquqiy, boj tariflari, tashkiliy, bojxona nazorat va boshqa vositalarning ahamiyatini pasaytirib ko'rsatish va ularga bo'lgan e'tiborni susaytirish o'zbekistonning iqtisodiy manfaatlariga jiddiy zarar yetkazishi va siyosiy-iqtisodiy xamda ijtimoiy isloxoatlar yo'lidagi xarakatga to'skinlik qilishi mumkin.

Ikkinchidan, bojxona siyosati ichki siyosatning tarkibiy qismi sifatida o'z xususiyatiga ko'ra davlat manfaatlarini, korxonalar, xo'jalik birlashmalari, tadbirkorlar, fuqarolarning xuquqlarini ximoya qiluvchi xuquqni muxofaza qilish organi hisoblanadi. U ichki bozorga tashqaridan buzg'unchi unsurlar va yemiruvchi ta'sirlar kirib kelishidan ximoya qilishga da'vat etilgandir.

Bojxona siyosatining xuquqni muxofaza qiluvchi funktsiyasi bojxona nazorati vositalaridan samarali foydalanishga asoslanadi. Bunday vositalarga quyidagilar kiradi:

- bojxona nazorati maqsadida bojxona nazorati zonalari tashkil etish, bojxona nazoratiga ko'maklashish va uni amalga oshirish uchun mutaxassislar va ekspertlarni jalb qilish;
- bojxona organlarining mansabdor shaxslari tomonidan bojxona maqsadlari uchun zarur bo'lgan xujjatlar va ma'lumotlarning tekshirilishi;
- tovarni va transport vositalarini ko'zdan kechirish, shaxsiy buyumlarni ko'zdan kechirish, xisob va xisobot tizimini tekshirish, vaqtincha yuk saqlanadigan omborlar va joylar xududini, bojxona omborlarini ko'zdan kechirish va boshqalar;
- bojxona nazoratining tanlab tekshirish printsipini qo'llash, g'ayriqonuniy zarar yetkazilishiga yo'l qo'ymaslik.

Uchinchidan, bojxona siyosati o'zbekiston tashqi siyosatining ajralmas qismi sifatida davlatimizning tashqi iqtisodiy manfaatlarini ta'minlash va amalga oshirish maqsadlariga xizmat qiladi, uning tashqi iqtisodiy faoliyatini amalga oshirishning asosiy vositalaridan biridir.

Puxta uylangan va muvozanatli bojxona siyosati milliy iqtisodiyotni jaxon bozorlari kon'yunkturasining keskin o'zgarishlaridan ximoya qilishga, uning jaxon xo'jaligiga qo'shilishiga faol ko'maklashishga da'vat

etilgandir. o'zbekistonning bojxona ishi sohasida hamkorlikda qatnashishi ushbu yo'nalishdagi juda muxim qadam hisoblanadi.

o'zbekiston Respublikasining bojxona siyosati jaxondagi siyosiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlar nisbatan tez o'zgarayotganligini hisobga olib, dinamik, xarakatchan, moslashuvchan bo'lishiga, ayni vaqtda o'zbekiston Respublikasi jaxon xo'jaligiga qo'shilayotgan bir sharoitda gap iqtisodiy suverenitet, vatan iqtisodiyotini rag'batlantirish, mamlakatning tub manfaatlariga rioya qilish to'g'risida borar ekan, yetarlicha barqaror bo'lishga da'vat etilgandir. Bunga bojxona siyosati o'z rivojlanishining ilmiy asoslangan kontsepsiyasiga tayangandagina erishish mumkin.

15. Innovatsion menejment.

Reja:

1. Innovatsiyalar va innovatsion menejment.

2. Innovatsion jarayon va uni boshqarish.

3. Innovatsion menejment strategiyalari.

4. Innovatsion faoliyatni amalga oshirish va tashkil etish

shakllari

5. Yangi texnikani yaratish, o'zlashtirish va uning sifatini boshqarish.

Tayanch iboralari: Novatsiya, yangilik, innovatsiya, innovatsion menejment, innovatsiyalarni tatbiq etish, innovatsiyalar samaradorligi, diskont qiymat, ilmiy-texnik taraqqiyot, innovatsion jarayon, innovatsion yechim, venchur faoliyat.

1. Innovatsiyalar va innovatsion menejment.

Jaxon iqtisodiy adabiyotida «innovatsiya» termini potentsial ilmiy-texnik inqilobning yangi maxsulot va texnologiyalarga joriy bo'luvchi, realga aylanishi sifatida talqin etiladi. Kiritiladigan yangiliklar muammosi mamlakatimizda uzoq yillar davomida ITI iqtisodiy tadqiqotlari doirasida ishlab chiqilgan.

«Innovatsiya» iborasi bozor iqtisodiyotiga o'tayotgan o'zbekistonda ham mustaqil, ham turdosh bo'lgan tushunchalar «innovatsion faoliyat», «innovatsion jarayon», «innovatsion yechim» va boshqalarni belgilash uchun faol qo'llanila boshlandi. Innovatsiya tushunchasini aniqlab olish uchun uining mohiyatining turli xil talqinlarini ko'rib chiqamiz.

Adabiyotlarda turli xil talqinlar beriladi. Masalan, mazmun yoki ichki tuzilma jihatidan innovatsiyalar: texnik, iqtisodiy, tashkiliy, boshqaruv va boshqa turlarga bo'linadi. Ular quyidagi jixatlari bilan ajratiladi: innovatsiyalar masshtabi (global va lokal), xayotiy tsikl parametrlari (barcha bosqich va bosqich ostilarni ajratish va taxlil qilish), joriy etish jarayonining qonuniyatga bo'ysunishi va boshqalar.

Kator xorijiy olimlar (N.Monchev, I.Perlaki, V.D.Xartman, E.Mensfild, R.Foster, B.Tviss, I.Shumpeter, E.Rodgers va boshqalar) innovatsiya tushunchasini o'z tadqiqot ob'ekti va predmetiga bog'liq xolda talqin qilishadi. Masalan, B.Tviss innovatsiyani - ixtiro yoki g'oya, iqtisodiy mazmunga ega bo'ladigan jarayon sifatida aniqlaydi. F.Nikson fikricha, innovatsiya bu bozorda yangi va yaxshilangan sanoat jarayonlari va jixozlarining paydo bo'lishiga olib keluvchi texnik, ishlab chiqarish va tijorat chora-tadbirlarining birlashmasidir. B.Santo fikriga qaraganda esa, innovatsiya bu shunday jamoaviy-texnik-iqtisodiy jarayonki, u yangi g'oya va ixtirolardan amalda foydalanish natijasida o'z xususiyatlari bo'yicha eng yaxshi maxsulot va texnologiyalarning yaratilishiga olib keladi, innovatsiya iqtisodiy daromad, foyda olishga mo'ljallangan bo'lsa, uning bozorda paydo bo'lishi qo'shimcha daromad olib kelishi mumkin. I.Shumpeter innovatsiyani tadbirkorlik ruxi bilan ilxomlantirilgan ishlab chiqarish omillarinnng yangi ilmiy-tashkiliy kombinatsiyasi sifatida talqin qiladi.

Innovatsiyalarga berilgan turli xil tavsiflarning taxlili quyidagi natijaga olib keladi: yangi innovatsiyalarga xos mazmuni o'zgarishlar tashkil etadi, innovatsion jarayonning bosh funktsiyasi esa - o'zgarish funktsiyasidan iborat.

Avstriyalik olim I.Shumpeter to'rt xil xususiy o'zgarishlarni ajratib ko'rsatgan:

- 1) yangi texnika, yangi texnologik jarayonlar yoki ishlab chiqarishning yangi bozor ta'minoti (savdo-xarid);
- 2) yangi xom-ashyodan foydalanish;
- 3) ishlab chiqarishni tashkil etish va uning moddiy-texnik ta'minotidagi o'zgarishlar;
- 4) yangi savdo bozorlarinnng paydo bo'lishi.

Bu tartibni I.Shumpeter 1911 yildayoq shakllantirib bo'lgan edi. Keyinchalik, 30-yillarda u innovatsiyani yangi turdagi iste'mol tovarlar, yangi ishlab chiqarish va transport vositalari, bozorlarda va sanoatda tashkil etish shakllarini joriy etish va ulardan foydalanish maqsadidagi o'zgartirish sifatida talqin etishni taklif kildi.

Ba'zida innovatsiya jarayon sifatida qaraladi. Ushbu tamoyilda kiritiladigan yangiliklar vaqt bo'yicha rivojlanib, aniq belgilangan davrlarga bo'linishi tan olinadi.

Innovatsiyalarni bozor iqtisodiyoti sharoitida tizimli tavsiflash uslubiyati xalqaro standartlarga asoslanadi. Iqtisodiy xamkorlik va rivojlanish tashkiloti (OSER) doirasida ilm-fan va innovatsiyalar bo'yicha axborotni yig'ish, qayta ishlash va taxlil qilish ishlarini tartibga solish uchun Fraskati qo'llanmasini («tadqiqot va tajribaviy ishlanmalarni o'rganish uchun taklif etiladigan standart amaliyot») ishlab chiqilgan. Ilm-fan va texnika ko'rsatkichlari bo'yicha milliy ekspertlar guruxi tashkil etildi. Mazkur xujjatning bunday nom olishiga sabab, uning birinchi nusxasi 1963 yilda Fraskati (Italiya) shaxrida qabul qilingan.

Fraskati qo'llanmasining tartiblari ma'lum bir davr mobaynida doimo aniqlashtirib boriladi, bunga ilmiy tadqiqot va ishlanmalarni tashkil etishda milliy va xalqaro darajalarda ilmiy-texnika siyosati strategiyasidagi o'zgarishlar sabab bo'ladi. Fraskati qo'llanmasining so'ngi taxriri 1993 yilda qabul qilingan. Unda ilmiy tadqiqot va ishlanmalarga taalluqli asosiy tushunchalar, uning tarkibi va chegaralari; tadqiqot va ishlanmalarda band bo'lgan personal sonini xisoblash uslubiyati va boshqalar mujassamlashtirilgan.

Texnologik innovatsiyalar xaqida ma'lumotlarni yig'ish uslubiyati 1992 yil Osloda qabul qilingan tavsianomalarga asoslanadi. U «Oslo qo'llanmasi» nomini oldi.

Xalqaro standartlarga muvofiq innovatsiya bozorda joriy etilgan, yangi yoki takomillashgan maxsulotda, amaliy faoliyatda qo'llanilayotgan yangi yoki takomillashgan texnologik jarayon yoki ijtimoiy xizmatlarga yangicha yondoshuvda o'z aksini topgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi sifatida aniqlanadi.

Innovatsiya xam dinamik, xam statik jixatdan ko'rib chiqilishi mumkin. Ikkinchi xolatda innovatsiya ilmiy-ishlab chiqarish tsiklining (IICHTS) yakuniy natijasi sifatida qaraladi.

«Innovatsiya» va «innovatsion jarayon» terminlari bir-biriga yaqin, ammo bir xil emas. Innovatsion jarayon innovatsiyalarni yaratish, o'zlashtirish va tarqatish bilan bog'liq.

Innovatsiyalarning yaratuvchilari (novatorlar) maxsulotning xayotiy tsikli va iqtisodiy samaradorlik kabi mezonlarga muvofiq faoliyat olib boradilar. Ularning strategiyasi ma'lum bir soxada unikal deb tan olinadigan yangilikni yaratib, raqobatchilardan uzib ketishga qaratiladi.

Ilmiy-texnik ishlanmalar va kiritiladigan yangiliklar ilmiy-ishlab-chiqarish tsiklining oraliq natijasi sifatida namoyon bo'ladi va amalda qo'llab borilgani sari ilmiy texnik innovatsiyalar yakuniy natijaga aylanadi. Ilmiy-texnik ishlanma va ixtirolar yangi bilimlardan amalda foydalanish maqsadidagi qo'llanma xisoblanadi, ilmiy-texnik innovatsiyalar esa yangi g'oya va bilimlar, ixtirolar, yangiliklar va ilmiy-texnik ishlanmalarni ishlab chiqarish jarayonida ma'lum bir iste'molchilar extiyojini qondirish uchun ularning tijoriy savdosni amalga oshirish maqsadida moddiylashtirilishidir. Ilmiy-texnik yangiligi va ishlab chiqarishda qo'llash mumkinligi innovatsiyalarning zaruriy xususiyatlari xisoblanadi. Innovatsiyaga nisbatan tijoriy sotish kiritiladigan yangilikning ishlab chiqaruvchilari, shuningdek ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar o'rtasida qayta taqsimlanadi. Innovatsiyani tarqatish - axborotaviy jarayon bo'lib, uning shakli va tezligi kommunikatsion kanallar quvvati, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning axborotni o'zlashtirish xususiyatlari, ularning ushbu axborotdan amalda foydalanishta moyilligi va boshqa shu kabi omillarga bog'liq bo'ladi.

Innovatsiya diffuziyasi - uning yordamida kiritiladigan yangilik ijtimoiy tizim a'zolari o'rtasida vaqt bo'yicha kommunikatsion kanallar orqali uzatiladigan jarayon xisoblanadi. Mos xo'jalik yurituvchi sub'ekt uchun yangi bo'lgan g'oyalar, predmetlar, texnologiyalar va boshqalar kiritiladigan yangilik bo'lishi mumkin. Boshqa so'z bilan aytganda, avval o'zlashtirilgan va qo'llangan innovatsiyani yangi sharoit yoki qo'llash joylarida tarqatish diffuziya deyiladi. Diffuziya natijasida xam ishlab chiqaruvchilar, xam iste'molchilar soni o'sib, ularning sifat ko'rsatkichlari o'zgaradi. Kiritiladigan yangilik jarayonlarining uzluksizligi kiritiladigan yangilik diffuziyasining bozor iqtisodiyotidagi tezligi va chegaralarini aniqlaydi.

Real innovatsion jarayonlarda kiritiladigan yangilik diffuziyasi tezligi turli xil omillarga bog'liq bo'ladi: a) qaror qabul qilish shakli; b) axborotni uzatish usuli; v) ijtimoiy tizim xususiyatlari, shuningdek kiritiladigan yangilikning o'zining xususiyatlari. Kiritiladigan yangilikning xususiyatlariga quyidagilar kiradi: odatiy yechimlarga nisbatan nisbiy ustunlik, mavjud amaliyot va texnologik tuzilmaga mos tushishi, murakkablik, joriy etish bo'yicha to'plangan tajriba va boshqalar.

Ixtiyoriy innovatsiyani tarqatishning muxim omillaridan biri uning asosiy unsuri raqobatchi texnologiyalar xisoblanuvchi mos ijtimoiy-iktisodiy muxit bilan o'zaro ta'siridan iborat. I.Shumpeterning

kiritiladigan yangiliklar nazariyasiga muvofiq, kiritiladigan yangilik diffuziyasi - bu yuqoriroq daromad olishni mo'ljallayotib, novator izidan kiritiladigan yangilikni joriy etayotgan imitatorlar (izdoshlar) sonining kumulyativ oshib borish jarayoni hisoblanadi.

Innovatsioi jarayon sub'ektlarini quyidagi guruxlarga bo'lish mumkin: novatorlar; dastlabki retsipientlar; dastlabki ko'pchilik va orqada kolayotganlar.

Novatorlar ilmiy-texnik bilimlar generatori hisoblanadi. Bular qatoriga yakka tartibdagi ixtirochilar, tadqiqot tashkilotlari kirishi mumkin. Ular ixtirolardan foydalanishda keladigan daromadlarning bir qismini olishga manfaatdor bo'ladilar.

Dastlabki retsipientlar sifatida yangilikni biriichi bo'lib o'zlashtirgan tadbirkorlar maydonga chiqadilar. Ular yangiliklarini bozorga tezlik bilan chiqarish yo'li bilan qo'shimcha daromad olishga intiladilar. Ular «kashshof» tashkilotlar nomini oldi.

Dastlabki ko'pchilik kiritiladigan yangiliklarni ishlab chiqarishga birinchilardan bo'lib joriy etgan firmalar sifatida namoyon bo'ladi. Bu ularga qo'shimcha daromadni ta'minlaydi.

Orqada qoluvchi firmalar kiritiladigan yangiliklar bilan kechga qolish ma'naviy eskirgan yangi maxsulotlarni ishlab chiqarilishiga olib keluvchi vaziyat bilan yuzma-yuz to'qnashadilar. Birinchidan tashqari boshqa barcha guruxlar imitatorlar hisoblanadi.

I.Shumpeter o'ta katta daromadni kutish - kiritiladigan yangilikni qabul qilishni xarakterga keltiradigan kuch deb hisoblagan. Biroq, kiritiladigan yangilik diffuziyasining dastlabki bosqichlarida xar qanday xo'jalik yurituvchi sub'ekt xam raqobatchi kiritiladigan yangiliklarning nisbiy ustunligi xaqida yetarlicha axborotga ega bo'lmaydi. Ammo xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bozordan siqib chiqarilish xavfi ostida bir muqobil kiritiladigan yangilikni joriy etishga majbur bo'ladilar.

Kiritiladigan yangilikni joriy etish ixtiyoriy tashkilot uchun og'ir va murakkab jarayon hisoblanadi.

Barcha vaziyatlarda xar bir sub'ekt tomonidan qaror qabul qilish uchun muqobil texnologiyalar avvalgi retsipientlar tomonidan qabul qilingan yechimlar bilan solishtiriladi. Lekin, firmalar bozorda raqobatchilik vaziyatida ekanligi sababli, bunday axborotni olish juda qiyin hisoblanadi. Xar bir firma barcha retsipientlar to'plamidan kam bo'lgan miqdordagi firmalar tajribasi bilan tanish bo'lishi mumkin. Bu bozor iqtisodiyotida kiritiladigan yangilik diffuziyasi va yechimlarni qabul qilish jarayonining noaniqligiga sharoit yaratadi. Noaniqlikning boshqa sababi kiritiladigan yangilikning o'zi bilan bog'liq. Diffuziyaning boshlang'ich bosqichlarida ularning potentsial daromadlilik noaniq bo'ladi. kiritiladigan yangilikni joriy etish va undan foydalanish bo'yicha tajriba to'plangani sari noaniqlik bartaraf etilishi mumkin. Ammo, kiritiladigan yangilikni qo'llash tavakkalchiligi va noaniqlikning kamayishi bilan uning bozorga singish salohiyati tugaydi va daromadlilik kamayadi. Ixtiyoriy kiritiladigan yangilikni qo'llashdan qo'shimcha daromad olish imkoniyati vaqtinchalik bo'lib, uning tarqalish chegarasi yaqinlashgani sari kamayib boradi.

Innovatsiyaning tez tarqalishi uchun rivojlangan infratuzilma zarur bo'ladi.

2. Innovatsion jarayon va uni boshqarish.

Innovatsion jarayon tsiklik xarakterga ega. Innovatsion jarayonni namoyon etuvchi faoliyat o'zaro farqlanadigan aloxida bo'linmalarga bo'linadi va mexnat taksinmoti natijasida aloxidalashgan funktsional tashkiliy birliklar sifatida moddiylashadi. Innovatsion jarayonning iqtisodiy va texnologik ta'siri yangi maxsulot yoki texnologiyalarda faqatgina qisman namoyon bo'ladi. U ko'proq yangi texnikaning paydo bo'lishiga zamin sifatida iqtisodiy va ilmiy-texnik salohiyatning oshishida namoyon bo'ladi, ya'ni innovatsion tizim va uning tarkibiy qismlarining texnologik darajasi o'sadi, bu bilan ularning innovatsiyalarga moyilligi oshadi.

Umumiy ko'rinishda innovatsion jarayonni quyidagicha yozish mumkin:

FT - AT - I - L - K - o' - SICH - M - S

bu yerda, FT - fundamental (nazariy) tadqiqot;

AT - amaliy tadqiqot;

IM - ishlanma;

L - loyixalashtirish;

K - qurilish;

o'-o'zlashtirish;

SICH - sanoat ishlab chiqarish;

M - marketing;

S - savdo-sotiq.

Ushbu modelni taxlil qilish uchun uning turli xil unsurlari o'rtasidagi teskari aloqa omillaridan kelib chiqish, 10 yildan ortiq davom etishi mumkin bo'lgan FT-o' tsiklining davomiyligini va xar bir davrning (FT-AT; L-K) nisbiy mustaqilligini xisobga olish zarur va xokazo.

Innovatsion jarayonning boshlang'ich bosqichi ilmiy faoliyat tushunchasi bilan bog'liq bo'lgan fundamental (nazariy) tadqiqot xisoblanadi. Xolbuki, tsiklning xar bir aloxida unsuri (FT, AT, I, L, K, o' va SICH) fundamental tadqiqot bilan bog'liq ilmiy faoliyat bilan to'yingan bo'ladi.

Yangilikning paydo bo'lishi, uning rivojlanishiga bog'liq bo'lgan ilmiy ishning o'zi nima? Ilmiy ish bu yangi, original isbotlovchi ma'lumotlar va axborotlarni olish va qayta ishlashga yo'naltirilgan tadqiqot faoliyatidir. Ixtiyoriy ilmiy ish yangilik, originallik va isbotlilikka ega bo'lishi lozim.

Yangi ma'lumotlar va axborotlar miqdorining FTdan SICHga kamayib borishi odatiy xolat xisoblanadi. Tadqiqot faoliyati kundan-kunga ko'nikma, tajriba va standart usullar bilan almashtirib borilmoqda.

Nazariy (FT) tadqiqot aniq amaliy masalalarni xal etish bilan bevosita bog'liq bo'lmaydi. Ammo, faqatgina shuning o'zi innovatsion jarayonning poydevorini tashkil etadi. Shuning bilan birga nazariy tadqiqotlar zaruriyati amaliyotning extiyohlari va predmet xaqidagi avvalgi bilimlarning sintezi bilan yuzaga keltirilishi mumkin.

Fundamental tadqiqotlar, odatda amaliy tadqiqotlarga tadbiiq qilinadi.

Amaliy tadqiqotlar (AT) boshqa maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi. Bu «bilimlarning buyumlashuvi», ularning ishlab chiqarish jarayonida sinishi, yangi maxsulot, texnologik sxemaning uzatilishi va xokazolardan iborat.

Ishlanmalar natijasida yangi mashina va jixozlar konstruksiyasi yaratiladi va jarayon asta-sekinlik bilan quyidagi ketma-ketlikdagi davrlarga o'tadi: loyixalashtirish (L), qurilish (K), o'zlashtirish (o') va sanoat ishlab chiqarishi (SICH). M va S davrlari innovatsion jarayonning tijoriy amalga oshishi bilan bog'liq.

Shunday qilib, innovatsion menejer innovatsion jarayonning turli xil davrlari bilan ish tugib, buni xisobga olgan xolda, o'zining boshqaruv faoliyatini quradi.

Innovatsion menejment - bu innovatsion jarayonlar, innovatsion faoliyat, ushbu faoliyatda band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning personalini boshqarish shakllari va usullari, tamoyillarining yig'indisi. Menejmentning boshqa soxalari kabi, unga xam quyidagilar xos:

- maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash;

- tsiklning to'rt bosqichi: rejalashtirish, sharoitlarni aniqlash va tashkil etish, bajarish, raxbarlik (boshqarish).

TSiklning xar bir bosqichida ma'lum bir masalalar xal etiladi.

1. Rejalashtirish - strategiyani amalga oshirish rejasini tuzish.

2. Sharoitlarni aniqlash va tashkil etish - innovatsion jarayonning turli xil davrlarini amalga oshirish uchun resurslarga bo'lgan extiyojni aniqlash, xodimlar oldiga vazifalar qo'yish, ishni tashkil etish.

3. Bajarish - tadqiqot va ishlanmalarni amalga oshirish rejasini bajarish.

4. Raxbarlik (boshqarish) - nazorat va taxlil, xarakatlarni tartibga solish, tajriba to'plash. Innovatsion loyixalar, innovatsion boshqaruv qarorlari, yangiliklarni qo'llash samaradorligini baxolash.

3. Innovatsion menejment strategiyalari

Innovatsion jarayonlarni boshqarish sub`ektiv omillarning kuchli ta'sirida noaniqlik va tavakkalchilik unsurlariga ega murakkab vaziyatlarning o'zaro aloqasi va o'zaro bog'liqligini xisobga olishni taqozo etadi. Innovatsion faoliyatni boshqarish strategiyasi korxonani rivojlantirish umumiy strategiyasining tarkibiy qismi xisoblanadi. U substrategiya bo'lib, qayta ishlab chiqarish jarayoniniig dinamik rivojlanishi uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Innovatsiyalarni boshqarish strategiyasining roli korxoning bugungi kundagi va kelajakka bashorat qilinayotgan intensiv rivojlanish talablaridan kelib chiqib, yangi maxsulotlar va ishlab chiqarish tizimlarini samarali joriy etish yo'llari, soxalari va maqsadlarini aniqlash, mavjud buyum va uskunalarni takomillashtirishdan iborat. Buyumlar innovatsiyasini boshqarish strategiyasi faoliyatning asosiy yo'nalishlari va maqsadli yo'nalganligini aniqlashi lozim:

- sifatli maxsulot va xizmatlarii ishlab chiqarish bo'yicha korxoning asosiy vazifasini amalga oshirish uchun ITI yutuqlarini tez va ratsional joriy etish;

- innovatsion faoliyat uchun zarur bo'lgan resurslardan samarali foydalanish;

- korxona ishchilarining ijodiy tashabbuslari va boshqa tashkilotlar yutuqlari, ichki va tashqi ilmiy tadqiqot bazasi, maxsulot iste'molchilari va ta'minotchilar tajribasidan foydalanish;

- iste'molchilar va raqobatchilar bilan munosabatni, ishlab chiqarishning aloxida turlarini rivojlantirish strategiyasini bozor kon'yukturasini xisobga olgan xolda aniqlash.

Korxonaning bozorda faoliyat ko'rsatish strategiyasini tanlash innovatsiyalarni boshqarishda asosiy rolni o'ynaydi. Korxonalar qo'llaydigan to'rtta asosiy strategiyani ajratib ko'rsatish mumkin: faol bostirib boruvchi, sekin bostirib boruvchi, ximoyalanuvchi, qoldiq strategiyalar.

1. Faol bostirib boruvchi strategiya aniq faoliyat bo'limida (segmentida) innovatsiyalar nuqtai-nazaridan birinchi, yetaklovchi korxona bo'lish maqsadini qo'yishdan iborat. Odatda yirik va kuchli korxonalar xam ishlab chiqarish turlarining keng doirasi chegaralarida undan foydalanishga tavakkal qilmaydilar. qoida bo'yicha, bunday strategiyani amalga oshirish uchun maqbul sharoitlar mavjud bir yoki bir necha aloxida ishlab chiqarish turlariga nisbatan qo'llaniladi.

Bostirib boruvchi strategiya amalga oshirish va erishilgan natijalarni ushlab turish nuqtai-nazaridan murakkab xisoblanib, tavakkalchilik bilan bog'liq bo'ladi. U, korxonalar o'z kuchlarini mujassamlashtiruvchi, maqbul kelajakli ishlab chiqarish soxasini tanlagan xoldagina o'zini oqlaydi. Faoliyat soxasi va segmentini to'g'ri tanlash yangi maxsulot bilan «frontal bostirib borishni» strategik rejalashtirish va tor soxada innovatsiyalarni joriy etishga sarflanadigan yuqori xarajatlar to'sig'ini bartaraf etishga imkoniyat beradi. Raqobatchi korxonalar berilgan maxsulotlar iste'molchilarining keng qatlamlarini zabt etishga xarakat qilayotgan davrda, boshqa mumkin bo'lgan innovatsiyalarga yo'nalishni o'zgartirish lozim.

2. Sekin bostirib borish strategiyasi, ba'zi xolatlarida bevosita yetakchi firma ortidan boruvchi, «ikkinchi eng zo'r ishlab chiqaruvchi» o'rmini ta'minlaydi. Odatda bunday strategiyadan yirik va yuqori quvvatli korxonalar foydalanishadi.

Sekin bostirib borish strategiyasini amalga oshirish xam arzon bo'lmaydi. U boshqarish nuqtai-nazaridan murakkab xisoblanadi, chunki muvaffaqiyatga nomzodlar guruxida doimo ikkinchi o'rinda ushlanib turish, samarali innovatsion siyosatni olib borish lozim.

Sekun bostirib borish strategiyasining asosiy maqsadi bu «xavfsiz savdo siyosati»dir. Korxona yetakchi innovator duchor bo'ladigan yuqori tavakkalchilikka, shuningdek, yuqori innovatsion xususiyatlarga ega yangi maxsulotni ishlab chiqarishni o'zlashtirish paytida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklarga yo'liqmaslikka xarakat qiladi. Sekin bostirib boruvchi strategiya, odatda, keng iste'molchilar qatlamlariga mo'ljallangan bo'lsa, (katta miqdorda maxsulotlarni sotish - natijada katta daromad olish), faol bostirib boruvchi strategiya murakkab innovatsiyalarni to'lab bera oladigan eng yetakchi iste'molchilar bozorlarida yuqori rentabellikni ta'minlashga qaratilgan.

3. Ximoyalanish strategiyasi o'rtamiyona korxona mavqeini saqlashga mo'ljallangan. Ximoyalanish strategiyasini qo'llovchi korxona, odatda, tadqiqot va ishlanmalarda, ba'zi xollarda esa innovatsion faoliyatda yetakchi mavqeni zabt etish va ushlab turish bilan bog'liq boshqa xarajatlarda xam katta mablag' tejab qoladi. Ushbu strategiya berilgan innovatsion soxada yetakchi bo'lgan korxonalar tajribasi va yutuqlaridan foydalanish imkonini beradi.

Ximoyalanish strategiyasini qo'llash, ishlab chiqaruvchi uchun, bostirib boruvchi strategiyali korxonalar o'z maxsulotlarini to'siqlarsiz sotishi mumkin bo'lgan bozorda o'rnashib olishi uchun kam imkoniyatlar yaratadi. Agar ishlab chiqaruvchi bunday bozorga kirishga xarakat qilsa xam, u nisbatan kam foyda olishga mo'ljall qilishi lozim. Ba'zi korxonalar davlat proteksionizmi bilan ximoyalangan, monopoliya sharoitidagi ichki bozorda ushbu strategiyadan muvaffaqiyatli foydalanadilar.

4. «Qoldiq» strategiyaning mazmuni innovatsion jixatdan o'rtacha yoki eskirgan maxsulotlar bilan «o'zlashtirilgan bozorda o'z mavqeini ushlab qolish»ga xarakat qilishdan iborat. Odatda u innovatsion (yoki savdo) faoliyatning ushbu soxasi yoki bo'limidagi raqobatdan yetakchi ishlab chiqaruvchi chiqib ketgan bosqichda qo'llaniladi. Ba'zida, mayda korxonalar uchun yirik ishlab chiqaruvchilarni qiziqitirmaydigan qoldiq talabdan foydalanishi naf berishi mumkin. Bunda tadqiqotlarga va boshqalardan o'zlashtirilgan yutuqlarni olish uchun minimal xarajatlar kerak bo'ladi.

Qoldiq strategiyadan foydalanish, masalan, maxalliy maxsulotlarni chet el bozorlariga kiritish, ko'pchilik xolatlarida oson kechmaydi. Raqobatni to'g'ri xisobga olmaslik yoki vaqtni noto'g'ri aniqlash (oldinga o'tib ketish yoki orqada qolib ketish) savdoda yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Xar bir xolatda qoldiq strategiyadan foydalanish vaqt chegaralari bilan cheklanadi va savdo soxasida nisbatan yuqori egiluvchanlikka ega bo'lishni taqozo etadi. Masalan, boshqa firmaning o'zlashtirilgan maxsulot assortimenti uchun extiyot qismlarni ishlab chiqarishga tez ixtisoslashish yoki konservativ deb ataluvchi iste'molchi bilan ishlash.

Albatta, xo'jalik amaliyotida yuqoridagi strategiyalarning turli xil modifikatsiyalari mavjud bo'lishi va qo'llanilishi mumkin. Xar bir korxona aloxida ishlab chiqarish soxalari va turlari yoki maxsulotning assortiment guruxlari uchun parallel ravishda turli xil strategiyalarni qo'llashi mumkin.

Yirik sanoat korxonalarining strategiyalarini sinchkovlik bilan taxlil qilish innovatsion siyosat xarakteridagi qiziq taraflarni ochib beradi. Ba'zi korxonalar tanlangan soxalar yoki butun ishlab chiqarish dasturi bo'yicha innovatsion faoliyat masalalari yechimini ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy parametrlariga, boshqalari maxsulotning sifati yoki uning xavfsizligi va ishonchliligi, xizmatlarni xavola etish, estetik va ekologik parametrlar, xizmat ko'rsatishning soddaligi va boshqalarga yo'naltiradilar. qoida bo'yicha, ular korxona mo'ljallangan turli xil iste'molchilar guruxlari xoxishidan kelib chiqadilar.

4. Innovatsion faoliyatni amalga oshirish va tashkil etish shakllari

Kichik innovatsion tadbirkorlikni tashkil etish shakli xaqidagi masalaning yechimi ko'p jixatdan moliyalash usuliga bog'liq bo'ladi. U venchur dasturiy-maqсадli xamda davlat qaramog'ida bo'lishi mumkin.

Tavakkalchilik bilan bog'liq bo'lgan, kompaniyaning o'zining mablag'lari, bank ssudalari va boshqa manbalarni o'z ichiga oluvchi venchurli moliyalash asosida ichki va tashqi venchurlar yotadi. Ichki venchurlar korporatsiya ichida tashkil etiladigan aloxida ijod guruxlaridir. Ular quyidagilarni amalga oshirish uchun tashkil etiladi:

1. Yirik korxona mutaxassislarining ijodiy tashabbusini boshqaruvchi, ma'muriy yukni yengillashtirishga.

2. Kichik tashkilotlar uchun xos bo'lgan yoqimli iqlimni sun'iy tarzda xosil qilish.

3. E'tiborni faqatgina ixtironi yakuniga olib borish va yangi maxsulotni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish ishlari kompleksiga qaratish.

Guruxlar korxonaning turli bo'limlari mutaxassislaridan shakllantirilib, vaqtinchalik xamda ma'lum bir ixtironi amalga oshirish uchun kompaniya maxsus fond tashkil etadi. Bu o'z navbatida mutaxassislarning ijodiy guruxini tovar maxsulotini doirada ishlab chiqarish maqsadlariga bo'ysunishidan xoli etishga va masala yechimi uchun zarur bo'lgan kadrlar, pul va moddiy-texnika vositalarining zaruriy mujassamligiga erishishini ta'minlaydi. Ichki venchurlarni tashkil etishning salbiy taraflari quyidagilardir:

- paydo bo'lish va faoliyat ko'rsatish moliyaviy bazasining qaltisligi;

- mayda ijodiy guruxlar mutaxassislari ikki tarafga bo'ysunishga to'g'ri keladi, bir tarafdan korxonaning odatiy bo'linma xizmatlari ma'muriyati, ikkinchi tarafdan gurux raxbarlari. Bunday ikkilangan bog'liqlik, tadqiqot va ishlanmalarni boshqarish va tashkil etishning matritsali tizimi nomini oldi. Tashkilot shunchalik murakkab bo'lib qoladiki, komissiya yig'ilishlariga loyixalarni ishlab chiqishga nisbatan ko'proq vaqt sarflanadi.

Ammo, korporatsiyalar ichida avtonom tarzda tashkil etilgan venchur guruxlari yirik korporatsiyalarga xos bo'lgan innovatsion faoliyatdagi to'siqlarni bartaraf eta olmasligi sababli, odatda ma'lum davrdan so'ng tarqatib yuboriladi. Bunday vaziyatdan chiqish uchun korporativ tizim tashqarisidagi yuridik mustaqil firmalarda tashqi venchurlar, ya'ni tashabbus guruxlari va loyixa brigadalari tashkil etiladi. Ular mayda joriy etish firmalari nomini oldi.

Bunday firmalar korporatsiyalar mablag'lariga tashkil etiladi, lekin ular sanoat monopoliyalariga bog'liq bo'lmagan moliyaviy manbalardan foydalanishlari xam mumkin.

Venchur turidagi xar bir sho'ba korxonasi tadqiqot va ishlanmalarni amalga oshirish, keyinchalik esa yangi maxsulotni seriyali ishlab chiqarish uchun zarur bo'lmagan barcha operatsiyalarni yakka ma'muriy boshqaruv ostida birlashtiradi. qayta shakllantirish jarayonini yanada rivojlantirishda tor ixtisoslanganlik va funktsional maqsadga ega joriy etish firmasi bera olmaydigan boshqa ilmiy-salbiy jixat o'zini namoyon etadi. Bu mayda venchur, biroq ilmiy tadqiqot emas, balki investitsion firmalarni tashkil etishga majbur qiladi. Bunday firmalarning maqsadi yetakchi kompaniya chegarasidan tashqarida qilingan kashfiyot va ixtirolarni ishlab chiqish va o'zlashtirishga ssuda ajratishdan iborat.

Kichik investitsion tadbirkorlikning bir necha guruxlari davlat tomonidan va venchur moliyalashtirishni birlashtiruvchi ITTKIni dasturli-maqсадli moliyalashtirish asosida yuzaga keladi. Dasturiy-maqсадli moliyalashtirishga quyidagi belgilar xos:

- moliyalashtirish ob'ektlari tashkilotlar emas, balki loyixa va dasturlardir;

- ITTKI asosan moliyalashtiruvchi tashkilotlarga nisbatan tashqi bajaruvchilar tomonidan amalga oshiriladi;

- pul mablag'lari (subsidiyalar, shartnomalar) dasturiy tadqiqotlar bajaruvchilari qo'liga topshiriladi;

- tadqiqot subsidiyalari ishlarni tashkil etish vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Birinchi bo'lib, dasturiy-maqсадli moliyalashtirish bazasida oliy ta'lim muassasalari, mustaqil institutlar, davlat tadqiqot markazlari va yirik sanoat kompaniyalarining maxsus laboratoriyalari tizimidan ajralib chiquvchi xamda novatorlik firmalari yuzaga keladi. Ularning tashkil etilishi davlat tomonidan moliyalashtirish bilan bog'liq, keyinchalik tiklanishi va rivojlanishi esa ko'p jihatdan venchur moliyalashtirishga asoslanadi.

Tadqiqot loyixasini amalga oshirish uchun zarur xizmatni tez va sifatli ko'rsata oladigan tizim, shuningdek moliyalashtiruvchi tashkilotlar yig'indisining mavjud bo'lishi keyingi gurux - vaqtinchalik ijodiy jamoalar yoki mustaqil loyixa brigadalarining paydo bo'lishiga olib keladi. Ular korporatsiyalar tarkibidagi xodimlardan xam, tashqi idoralar mutaxassisleri va xususiy shaxslardan xam tashkil topishi mumkin. Vaqtinchalik faoliyat ko'rsatish va o'zgarmas ish xaqining yo'qligi bilan ajralib turadi. Firma yoki korxonalar ma'muriyati aralashmaydigan o'zlarining fikrlari asosida loyixalarni tuzib amalga oshirishadi. Loyixalarni amalga oshirishda, ular xizmat ko'rsatayotgan tashkilotlarning moliyaviy, moddiy-texnik, axborotaviy va kadrlar resursiga tayanadi.

5. Yangi texnikani yaratish, o'zlashtirish va uning sifatini boshqarish.

Buyumning xayotiy tsikli g'oyalar, iste'molchilar extiyojini qondira oladigan yangi texnikaga aylanadigan qator bosqichlardan iborat.

Xayotiy tsiklning boshlang'ich bosqichi, yagona texnik topshiriq (TT) bo'yicha amalga oshiriladigan ilmiy-tadqiqot ishlaridan (ITI) iborat. Ilmiy-tadqiqot ishi quyidagi bosqichlardan iborat: ITIning TTni ishlab chiqish; tadqiqotlar yo'nalishini tanlash; nazariya va tajribaviy tadqiqotlar; ITI natijalarini umumlashtirish va baxolash.

Texnik topshiriq ishlarning bajarilishi tartibi, tarkibi, maqsadini va ITI natijalarini amalga oshirish usullarini aniqlab, ITIning boshlash uchun shartli xujjat xisoblanadi. Ushbu xujjat buyurtmachi bilan kelishiladi. Tugallangan ITI ilmiy-texnik kengash yoki mos bo'limda muxokama etiladi, bunda bajarilgan TT ishlarining ITIga mos kelishi, xulosa va tavsiyalarining asoslanganligi ko'rib chiqilib, xayotiy tsiklning keyingi bosqichlarida ishlarni davom ettirish xaqida qaror qabul qilinadi.

Xayotiy tsiklning ikkinchi bosqichini tajribaviy-konstruktorlik ishlari (TKI) tashkil etadi. Ushbu bosqichda konstruktorlik xujjatlari: texnik taklif, eskiz loyixa, texnik loyixa, ishchi konstruktorlik xujjatlari ishlab chiqiladi. TKI, shuningdek, buyumlarning tajribaviy namunasi va partiyasini ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan texnologik uskunalarni yaratish uchun xam amalga oshiriladi. Buyumni ishlab chiqish qabul qiluvchi komissiyaning ko'rsatmalari bo'iicha kamchiliklar bartaraf etilib, tajribaviy namuna yoki partiyani qabul qilib olish akti tasdiqlangandan so'ng yakunlanadi. qabul qiluvchi komissiya tarkibiga ishlab chiquvchi - tashkilot, ishlab chiqaruvchi - tashkilot va iste'molchi-tashkilot vakillari kirishi mumkin.

Xayotiy tsiklning keyingi bosqichlari ishlab chiqarishni tayyorlash (ICHT) va quvvatga chiqish (KCh), ya'ni maxsulotni ishlab chiqarishga qo'yishdan iborat.

Ushbu bosqichlar yangi yoki boshqa korxonalar tomonidan o'zlashtirilgan buyumni ishlab chiqarishni tashkil etish bo'yicha tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Quvvatga chiqish ishlab chiqarishni tayyorlash bo'iicha ishlar yakunlangandan so'ng amalga oshadi: texnologik uskunalarni ishga tushirish va tekshirish; o'rnatish seriyali ishlab chiqarishga qo'yib yuborish; o'rnatish seriyasi buyumlarining malakaviy tekshiruvlarini o'tkazish; texnologik va boshqa xujjatlar ustida olib borilayotgan ishlarni yakuniga yetkazish va ularni to'g'rilash.

o'rnatish seriyasi yoki buyumlarning birinchi sanoat partiyasi ushbu ishlab chiqarishning ilmiy-texnik xujjatlar (ITX) va iste'molchilar talablariga mos ravishda maxsulotni sanoat ishlab chiqarilishini ta'minlay olish imkoniyatlarini tekshirish uchun tayyorlanadi. Qabul qilish-topshirish va malakaviy tekshiruvlardan o'tgan o'rnatish partiyasi namunalari yangiliklar bozorida namoyish etilishi mumkin (reklama kompaniyasini o'tkazish, ko'rgazmalarda, savdo markazlarida namoyish etish va xokazolar).

Xayotiy tsiklning barcha ko'rib chiqilgan bosqichlari (ITI, TKI, ICHT va KCh) ishlab chiqarishdan avval keladigan nomiga ega. Bu yerda buyum, uning sifati shakllanadi, buyumning texnik darajasi, uning taraqqiy etganligiga asos solinadi.

Xayotiy tsiklning keyingi bosqichi yaratilgan maxsulotni shakllantirilgan buyurtmalar portfeliga muvofiq ishlab chiqarilishidan iborat.

Xayotiy tsiklning yakuniy bosqichi ushbu maxsulotdan o'z maqsadi bo'yicha yoki boshqa maxsulotni ishlab chiqarishda komplektlovchi buyum sifatida foydalanuvchi buyurtmachi yoki iste'molchi tomonidan

ekspluatatsiya (uzoq muddat foydalaniladigan buyumlarga nisbatan) yoki iste'mol (xom-ashyo, yoqilg'i va xokazolar uchun) qilinishidan iborat.

Iste'molchi va maxsulot ishlab chiqaruvchisi o'rtasidagi munosabatlar yetkazib berish shartnomasi bilan aniqlanadi. Yangi buyumlarni chiqarish va eskirib qolganlarini ishlab chiqarishdan olib tashlash xisobiga maxsulotni tizimli tarzda yangilanib turilishini ta'minlash muxim xisoblanadi.

Ilmiy-texnik taraqqiyotning xar bir aniq davridagi xayotiy tsiklning davomiyligi texnikaning jismoniy va ma'naviy eskirish muddati bilan, xayotiy tsiklning pog'onalari va uning ichida bosqichlari bo'yicha ishlarning tashkil etilishi va bajarilishi muddatlariga bog'liq bo'lmagan xolda aniqlanadi.

Menejer, ishlab chiqarishdan avval keluvchi pog'onalar vaqt bo'yicha cho'zilib ketmasligi uchun, ularning muddatlarini nazorat qilmog'i kerak (aks xolda, ishlab chiqarishgacha eskirgan ishlanmalar yetib borishi mumkin).

Ilmiy ta'minot darajasi yangilikning yaratilishiga xal etuvchi ta'sirni ko'rsatadi. Aynan ilmiy tadqiqotlar bosqichida loyixa-konstruktorlik ishlanmalar va ishlab chiqarish orqali moddiylashadigan kiritiladigan yangilik salohiyatiga asos solinadi.

16. Boshqaruv samaradorligi.

Reja:

- 1. Boshqaruv samaradorligi to'g'risida tushuncha.**
- 2. Boshqaruv samaradorligi mezonlari va ko'rsatkichlari.**
- 3. Biznes-reja va samaradorlik.**
- 4. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.**

Tayanch iboralari: Samaradorlik, samarali faoliyat, boshqaruv samaradorligi, boshqaruv samaradorligi ko'rsatkichlari, biznes-reja, boshqaruv strukturalarini takomillashtirish.

1. Boshqaruv samaradorligi to'g'risida tushuncha.

Mamlakatimizning sanoat korxonalarining faoliyatini takomillashtirish va ular oladigan foyda darajasini oshirish xamda bu korxonalarni bozor sharoitidagi ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatini saqlab qolish va kengaytirish uchun ulardagi boshqaruv faoliyatini takomillashtirish, boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish talab etiladi. Boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish orqali ko'zlangan maqsadlarga yetishish ta'minlanadi.

Avvalambor "samara" va "samaradorlik" tushunchalarini iqtisodiy jixatdan talqin qilish maqsadga muvofiqdir. o'zbek tilining izoxli lug'atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan.

"Samara bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mexnat samarasi", boshqaruv mexnati samarasi va shu kabilar.

"Samaradorlik bu kutilganicha yoki undan xam ortiq samara. Samarali, sermaxsul. Masalan, samarali mexnat".

Iqgisodiyotda "samara" bu yaratilgan yalpi ichki maxsulot, yalpi milliy daromad, yalpi sof maxsulot, yalpi sof daromadlarda o'z ifodasini topadi.

Ammo, birgina samaraning o'zi korxona faoliyatini to'liq ifodalay olmaydi. Eng muximi shu samaraga qanday xarajatlar orqali erishilganini aniqlashdir. Zero, bir xil xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo'lganidek, bir xil samaraga turli xil mexnat sarfi tufayli erishish xam mumkin.

Ishlab chiqarishning maqsadi xam iqtisodiy resurslar sarfini kamaytirish, ya'ni oz mexnat, moddiy va pul mablag'lari sarflab ko'proq samaraga erishishdir. Bu degan so'z erishilgan samarani sarflangan xarajatga bo'lish kerak. Bunday taqqoslash samaradorlik nisbiy ko'rsatkichini beradi.

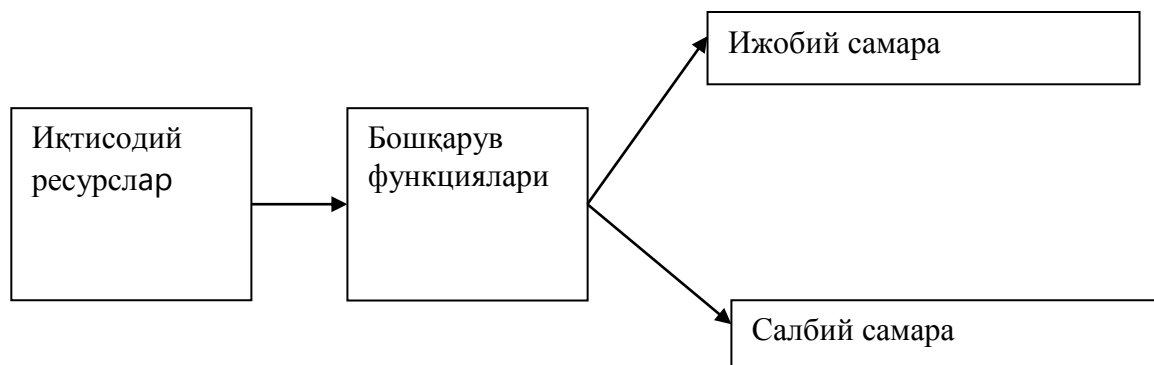
Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondashish boshqarish ob'ektiga, ya'ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatga noto'g'ri bo'lardi. Chunki bu yerda asosiy urg'u boshqariluvchi ob'ekt (korxona) samaradorligiga emas, balki ko'proq boshqaruv mexnati samaradorligiga, xususan, boshqaruv funktsiyalarining samaradorligiga beriladi.

Boshqaruv samaradorligi - bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir. Boshqaruv samaradorligini aniqlashda korxonadagi boshqaruv faoliyatini amalga oshirishdagi xarajatlarni aniqlash muxim bosqich bo'lishi kerak. Boshqaruv xarajatlariga quyidagilar kiradi:

- axborot olish va uni qayta ishlash bilan bogliq xarajatlar;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar;

- ilmiy ishlanmalar, loyixalash, tajriba va seriyali ishlab chiqarishni o'z ichiga oluvchi bosqichlar xarajati;
- maxsulotlardan foydalanish xarajatlari.

Boshqacha qilib aytganda, bunga boshqaruvning barcha funktsiyalarini bajarish bilan bog'liq xarajatlar



kiradi.

12-rasm. Boshqaruv faoliyatining samaradorligi.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini baxolash muammosini yechish asoslarining muhim uslublaridan biri, eng avval ishlab-chiqarishni samaradorligi tushunchasini bozor munosabatlari sharoitida to'g'ri tushunishdan iborat.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligi ishlab chiqarish iqtisodida xukm suruvchi, farqlanuvchi xususiyat va xar xil jarayonlarning ustunligi bilan tavsiflanadi. Ushbu tizimlarni taraqqiy topishi va takomillashuvini maqsadga muvofiqligi, uning aloxida elementlaridan boshlab ishlab chiqarishining eng quyi bo'yinsunish darajasidan to uning eng yuqori saviyasigacha ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Menejment uchun taaluqli qilib aytganda, bu shunday ma'noni bildiradiki: ko'rib chiqilayotgan tizimni iqtisodiy samaradorligi pirovard natijasi shundan iboratki, u to'g'ridan-to'g'ri va bevosita ishlab chiqarilayotgan maxsulotning xamma turi bilan kerakli son va sifatda zaruriy jixatdan ta'minlash va xalq xo'jaligini taraqqiy toptirish va ilmiy-texnika taraqqiyotini, xalqni o'sib borayotgan moddiy va ma'naviy talabi qondirilishini amalga oshirishdan iboratdir.

Boshqaruv faoliyatining samarasi – bu boshqaruv faoliyati qo'llanilayotgan tizimlarda mavjud bo'lgan iqtisodiy resurslardan foydalanish darajasi va ular asosida zaruriy maxsulotlarni ishlab chiqarish va xizmatlarni ko'rsatishdir.

2. Boshqaruv samaradorligi mezonlari va ko'rsatkichlari.

Ko'rsatkich bu biror narsaning rivoji, o'zgarishini bildiruvchi belgi yoki narsa. Ko'rsatkichlar mutlaq va nisbiy ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Mutlaq ko'rsatkichlar aniq sharoitda sodir bo'lgan voqea va xodisaning miqdorini, hajmini, qiymatini ifodalaydi. Nisbiy ko'rsatkichlar esa u yoki bu mezonning intensivlik darajasini tavsiflaydi.

Boshqarish ob'ekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

1. Umumlashtiruvchi mezonlar:

- resurslar samaradorligi;
- xarajatlar samaradorligi.

2. Xususiy mezonlar:

- maxsulot ishlab chitsarishga eng kam jonli mexnat sarflash;
- eng kam moddiy resurslar sarflash;
- eng kam moliyaviy resurslarni sarflash.

3. Sifat mezonlari:

- yuqori sifatli maxsulot ishlab chiqarish;
- shartnomalarni muddatida bajarish;
- xodimlarning barqarorligi;
- raqobatbardosh texnologiyaga erishish.

Binobarin, boshqarish jarayoni samaradorligini oshirish berilgan mezonlar yoki mezonlar tizimiga muvofiq ravishda boshqaruvchi organ tomonidan muayyan natijaga erishish maqsadida aniq ob'ektni eng qulay, eng samarali boshqarish usullarini topishdan iboratdir.

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

1. Boshqarish tizimidagi moliyaviy xarajatlarni tejash.

Boshqarish apparati xarajatlarining kamayishi boshqariluvchi tizim samaradorligining iqtisodiy mezon bo'lishi mumkin. Bu o'rinda boshqaruv apparati shtatlarini oqilona qisqartirish, xizmat safarlarini kamaytirish kabilar tejamkorlikning muhim omillari ekanligini ta'kidlash zarur.

2. Boshqarish tizimida jonli va buyumlashgan mexnatsh tejash.

Bu mezon kuchlarni eng ko'p darajada tejash va mexnatdan eng unumli foydalanishni ko'zda tutadi. U sermexnat ishlar va operatsiyalarni qisqartirishda, moddiy va mexnat vositalarini tejashda ifodalanadi. Mexnatni tejashga boshqaruv tarkibi va texnologiyasi jarayonlarigi ratsionallashtirish, boshqaruv apparatidagi mexnatni komp yuterlashtirish, axborotlarni olish tizimini takomillashtirish yo'li bilan erishiladi.

3. Ayrim operatsiyalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo'ladigan vaqtni tejash.

Bu mezonda bosh omil vaqtdir. Axborot to'plash va uni qayta ishlashga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirishga sarf bo'ladigan vaqtni xar tomonlama qisqartirish; biznes rejani tuzishga ketadigan vaqtni qisqartirish, tezkor topshiriqlarni yetkazish muddatini tezlashtirish, faoliyat natijalarini tezkorlik ila baxolash bilan iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashga xal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi.

Kayd qilingan mezonlarning xar biri mazkur davr uchun iqtisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxona yoki tarmoqning aniq ish sharoitlari e'tiborga olingani xolda boshqaruv faoliyatiga baxo berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqlashtirish uchun xam mezon tanlanadi.

Boshqaruv faoliyati samaradorligini oshirish uchun avvalambor, boshqaruv faoliyati samaradorligining ko'rsatkichlarini bilib olish zarur. Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruxga bo'lish mumkin:

1. Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar:

- boshqaruvdagi jonli mexnatning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

2. Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari:

- boshqarishning itmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv apparati xodimlarintg malakasi darajasini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;

*

- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv apparatidagi mexnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va x.k.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligiga baxo berish uchun juda ko'p turli-tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Xar bir ko'rsatkichni quyidagi tarzda taqqoslash kerak:

- biror davr xaqiqiy ko'rsatkichlarini rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;
- joriy davr xaqiqiy ko'rsatkichlarini o'tgan davrlar ko'rsatkichlari bilan;
- bir korxona xaqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxona xaqiqiy ko'rsatkichlari bilan.

Shundagina iqtisodiy taxlil xam makon, xam zamon nuqqai nazardan amalga oshirilgan bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida sanoat korxonalarida boshqaruv faoliyatini takomillashtirish quyidagi yo'nalishlarda amalga oshirilishi lozim:

1. Bozor va uning rivojlanish istiqbollarini kompleks ravishda o'rganish yordamida, xaridorlarning maxsulot va xizmat turlariga mavjud va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan talablarini aniqlash;

2. Maxsulotning yangi modellari va namunalarini yaratish bo'yicha ilmiy-tadqiqot faoliyatini tashkil qilish;
3. Xaridorlar talablariga mos keluvchi tovarlarni ishlab chiqarish;
4. Ishlab chiqarishni rejalashtirish, dasturlash, muvofiqlashtirish va moliyalashtirish;
5. Maxsulotni taqsimlash va sotish tizimini tashkil qilish va uni mukammallashtirish;
6. Korxonaning barcha faoliyatini, jumladan, ishlab chiqarish, sotish, reklama, texnik xizmat ko'rsatish va xokazolarni boshqarish.
7. Iste'molchilarni ishlab chiqarilayotgan maxsulotlar bilan ta'minlash.
8. Xodimlarni ish xaqi bilan ta'minlash.
9. Korxonaga yaqin joylarda yashovchi axoli uchun ish joylari yaratish.
10. Atrof-muxitni muhofaza qilish.
11. Korxona faoliyatida to'xtab qolishlarga yo'l qo'ymaslik.
12. Ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish shakllarini mukammallashtirish.
13. Ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida tejamkorlikka rioya qilish.
14. Boshqaruv strukturalarini takomillashtirish.

Sanoat korxonalarida boshqaruv faoliyatining joriy va istiqboldagi vazifalarini bajarish korxonalardan quyidagi funktsiyalarni amalga oshirishni talab qiladi:

- ishlab chiqarish va shaxsiy iste'mol uchun maxsulotlarni tayyorlash;
- maxsulotlarni iste'molchilarga yetkazib berish va sotish;
- sotuvdan keyin xizmat ko'rsatish;
- ishlab chiqarishning moddiy-texnika asosini ta'minlash;
- xodimlar mehnatini tashkil qilish va boshqarish;
- soliqlarni to'lash, byudjetga to'lanuvchi ixtiyoriy yoki majburiy badal va to'lovlarni amalga oshirish ;
- amaldagi standartlar, normativlar va davlat tomonidan chiqarilgan qonun-qoidalarga rioya qilish.

3. Biznes-reja va samaradorlik.

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, qaysi biri uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Boshqaruv faoliyatini o'rgangan bir qator olimlar unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb xisoblaganlar.

Korxona u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan maxsulotning qaysi biri iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan xolda unumdor bo'lmaydi. Ya'ni, 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 ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muxim ahamiyatga ega.

Iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishi bilan barcha korxonalarda ishlab chiqiluvchi oldingi texnika-sanoat rejalari, qurilish rejalari, transport-moliya rejalari, ishlab chiqarish rejalari qaysi tarmoqqa qarashli ekaniga qarab o'z o'rnini biznes-rejalarga bo'shatib berdi. Biznes-rejada biznes falsafasi, ishlab chiqaruvchining joriy va istiqboldagi strategiyasi aks ettiriladi.

«Bir laxzada tayyorlanuvchi biznes-reja» kitobi mualliflari Gustav Berl va Pol Kirshnerning «biznes-rejaga ega bo'lib, siz professionalga aylanassiz, o'z biznesingizni rivojlantirishingiz mumkin bo'ladi» deb aytganligi bejiz emas, albata. Xaqiqatdan xam, biznes-reja bu biznes ummonidagi mayoq, biznesning hozirgi va kelajkdagi xolatining suratidir. U yangi paydo bo'layotgan biznesning yuragidir.

Ko'ngildagidek ishlab chiqilgan biznes-reja ishlab chiqarishni faol rivojlantirish va shu bilan bir paytda uning dinamikasini nazorat qilish, investorlar, xamkorlar va kredit resurslarini jalb qilishni amalga oshiradi. Eng asosiysi u yoki bu ishlab chiqarishga pul kiritish joizmi, barcha xarajatlarni qoplovchi miqdorda daromad olinadimi degan savollarga javob beradi. To'g'ri, biznes-reja faqat shu bilan cheklanib qolmaydi, chunki u funktsional vazifalariga ko'ra ishlab chiqarishni tashkil qilish, texnika va texnologiyalar, korxonaning moliyaviy rejalari bilan bog'liq muxim masalalarni hal qilishga qaratiladi.

Biznes-reja barcha turdagi korxonalarda ishlab chiqilishi lozim. Bunda uni ishlab chiqish korxonani rivojlantirish strategiyasidan tashqari, ularni amalga oshirish uchun ayni paytda korxonadan qo'shimcha

moliyaviy resurslar talab qiluvchi yangi loyixalarni amalga oshirish, ishlab chiqarishni kengaytirish, qayta ta'mirlash va texnik jixozlash, maxsulot diversifikatsiyasi, ichki va tashqi bozorlarda o'zi uchun joy egallash bilan bog'liq bo'lishi lozim. Chunki biznes-reja korxonaning kundalik faoliyatidan ko'ra bank muassasalari tomonidan yuqorida ko'rsatilgan va shunga o'xshash tadbirlarni moliyalashtirishda muxim ahamiyat kasb etadi.

Biznes-reja *birinchidan*, korxonaning barcha bo'lim va xizmatlari majburiyatlari va javobgarligini aniqlashga imkon beradi, *ikkinchidan*, ularni korxona istiqboli bilan shug'ullanish xamda korxona maqsadlarini va ularga erishish yo'llarini aniqlashga majbur qiladi, *uchinchidan*, korxona faoliyatining muxim yo'nalishlari bo'yicha ko'rsatkichlarni belgilab beradi, *to'rtinchidan* esa, korxonaning bozordagi kutilmagan o'zgarishlarga yanada moslashuvchan va tayyor qilib qo'yadi.

Biznes-rejani ishlab chiqish birinchidan, qog'ozda qolib ketmasdan amaliyotda qo'llanishi, ikkinchidan, ekspertiza tomonidan rad qilinmasligi va uchinchidan foydaning o'sishi va korxonaning umumiy moliyaviy xolati yaxshilanishiga xizmat qilishi maqsadida o'ziga aloxida e'tibor va chuqur o'ylab chiqilgan yondashuv talab qiladi.

Xo'jalik amaliyotining dalolat berishicha, umuman rejalashtirish, va xususan biznesni rejalashtirish ikki bosqichda amalga oshiriladi. Birinchi bosqichda biznes-rejaning loyixa varianti ishlab chiqilib, unda o'tgan yilda erishilgan natijalar taxlili va kelgusi yillar uchun o'z imkoniyatlarini baxolash xisobiga dastlabki xisob-kitoblar amalga oshiriladi. Biznes-reja barcha xisob-kitoblarda belgilangan texnologik jarayonlarga, ichki zaxiralardan to'liq foydalanishga asoslanishi xamda zarur xollarda tashkiliy va texnik-iqtisodiy tadbirlar bilan mustaxkamlanishi lozim.

Ushbu bosqichda chiqariladigan maxsulotga jamiyat extiyojlari va bozor talabini aniqlash katta ahamiyatga ega. Gap shundaki, jamiyatning aniqlangan extiyojlaridan tashqari iste'molchilar maxsulotni xarid qilish uchun sarflovchi va korxona ushbu extiyojlarni qondirish uchun maxsulot ishlab chiqarishga sarflovchi resurslarning cheklanganligi xam mavjud. Shuning uchun «extiyoj - resurslar» bog'liqligi biznes-rejaning asosiy bo'g'ini xisoblanadi. Extiyojlarni aniqlash korxonani iste'molchilik talabiga ega bo'lmagan maxsulot chiqarish uchun xarajatlar sarflashining oldini oladi, talab qilinuvchi resurslar xisob-kitobi esa xato va kamchiliklarga yo'l qo'ymaydi.

Ikkinchi bosqich bu biznes-rejani yakuniy ishlab chiqish va uni korxonaning rasmiy xujjati sifatida tasdiqlashdir. Aynan shu sifatda biznes-reja xuquqiy kuchga ega bo'lib, turli idora va muassasalarga, xususan, banklardan moliyaviy resurslar olish uchun taqdim etilishi mumkin. Agar uni ishlab chiqish o'z navbatida korxonaning ishlab chiqarish va iqtisodiy (moliyaviy) strategiyasini ishlab chiqishga imkon beruvchi marketing tadqiqotlari va bozor taxliliga asoslansa to'g'ri bo'lur edi.

Ayrim mutaxassislar bitta biznes-rejaning ikki xil ko'rinishga ega bo'lishini – xamkorlar, investorlar, aktsiyadorlarga taqdim etiluvchi rasmiy biznes-reja va korxona raxbariyati va uning komandasi uchun tuzilgan ishchi biznes-rejani tavsiya qiladilar.

Ishchi biznes-reja xuddi rasmiy biznes-reja kabi tartibda va xuddi shu bo'lim va nomlardan iborat bo'lib, tavsiya qiluvchilarning fikricha, quyidagi vazifalarni bajarishga xizmat qilishi lozim:

1. Rasmiy biznes-rejaning muximligini tushunish.
2. Yangi tadbirkorlik ishini boshlashdan ancha avval bajariluvchi xatti-xarakatlar dasturini aniqlash.
3. Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar variantlarini detalli ko'rib chiqish.
4. Ichki va tashqi risklarni baxolash.
5. Bozor muxitidagi doimiy o'zgarishlarni xisobga olgan xolda ish xolati nazoratini amalga oshirish.

Xar qanday istiqbolli xujjat kabi, biznes-reja xam iste'mol bozorida va umuman iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlarni xisobga olgan xolda vaziyatga ko'ra qayta ko'rib chiqilishi, zarur xollarda o'zgartirishlar kiritilishi mumkin. Eng asosiysi u korxonaning bozordagi ulushini saqlab qolishga ko'maklashishi, kelgusida ishlab chiqarish va sotish biznes-rejaning asosiy qismidan o'rin egallovchi maxsulotning xayotiylik davrini uzaytirishga xizmat qilishi lozim.

Yakuniy maqsadning bittaligiga qaramay, biznes-rejani ishlab chiqishning xar bir bosqichi bajarishi lozim bo'lgan belgilangan vazifalar doirasi mavjud. Birinchi bosqichda asosan korxonaning iste'molchilarga taklif qilishi mo'ljallanayotgan tovar va xizmatlar tarkibini tanlash (yangi maxsulot, modifikatsiyalangan yoki an'anaviy maxsulot), ishlab chiqarish dasturini bajaruvchi bo'yicha taqsimlash, talab qilinadigan xom-ashyo, material va boshqa zarur vositalar xajmini, shuningdek, tayyor maxsulotni sotish kanallarini aniqlash, maxsulot tannarxi, kutilayotgan foyda va xokazolarni xisob-kitob qilish vazifalari bajarilsa, ikkinchi bosqichda barcha dastlabki xisob-kitoblar birlashtiriladi va korxona biznes-rejasini shakllantirish yakunlanadi.

Biznes-rejani ishlab chiqishning birinchi bosqichidagi xisob-kitoblar qanchalik aniq va bexato bajarilgan bo'lsa, uning boshqaruv xujjati va xo'jalik yuritish vositasi sifatidagi ishonchliligi shunchalik yuqori bo'ladi. Biznes-reja bosqichlarini ishlab chiqish o'rtasida uzoq tanaffus bo'lmasligi va ortiqcha axborot bilan to'ldirib tashlanmasligi lozim. amaliyotning ko'rsatishicha, katta xajmda tuzilgan biznes-reja xali to'liqlik va yuqori sifatlilikni anglatmaydi.

4. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.

Samaradorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muxim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni raqbariyat mexnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mexnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar samaradorlikningg ortishiga imkon beradi.

Boshqaruvning samarali texnologiyasi samaradorlikka eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Boshqaruv ishiga komp yuter texnologiyasini joriy qilish samaradorlikning ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya xar doim xam mexnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiya afzalliklari unga ishlovchilarning salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya darxaqiqat unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun raqbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi raqbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi xamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlik ma'muriy-boshqaruv soniga bo'lgan nisbati orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxona o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan xam unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mexnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mexnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Kichik korxona ba'zan 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 ma'lum.

Boshqaruv faoliyatini tashkil etish va yo'lga qo'yishda asosan tashkilotning samarali faoliyati nazarda tutiladi. Tashkilotlarning samaradorligi ular ixtiyoridagi iqtisodiy resurslardan samarali va oqilona foydalanish orqali, maxsulotlar va xizmatlar bozorida o'z o'rnini muntazam ravishda orttirib borish orqali ta'minlanadi. Shu maqsadda boshqaruvning tashkiliy strukturasi tanlanadi va sharoitga mos ravishda takomillashtirilib boriladi.

Mundarija

1.	Kirish. Menejment mustaqil fan.....	3
2.	Menejment asoslarining rivojlanish bosqichlari.....	8
3.	Menejmentning asosiy tamoyillari, vazifa va usullari.....	15
4.	Menejment tizimida maqsad va vazifalarni o'rni.....	30
5.	Boshqaruv qarorlarini qabul qilish.....	39
6.	Tashkiliy boshqaruv faoliyatini axborot bilan ta'minlash.....	44
7.	Raxbar mehnatini tashkil etish.....	51
8.	Inson salohiyatini rivojlanish mexanizmi.....	56
9.	Liderlik va tashkilot madaniyati.....	64
10.	Boshqaruv tizimida ish yuritish asoslari.....	72
11.	Nizo va stressni boshqarish.....	79
12.	Biznesni boshqarish.....	83
13.	Marketing menejmenti.....	94
14.	Bojxona ishi menejmenti.....	101
15.	Innovatsion menejment.....	108
16.	Boshqaruv samaradorligi.....	117
	Mundarija.....	124