

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ**

ЖИЗЗАХ ПОЛИТЕХНИКА ИНСТИТУТИ

“ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА БОШҚАРУВ” КАФЕДРАСИ

**ЖИЗЗАХ ТУМАНИ ИЖТИМОИЙ - ИҚТИСОДИЁТ КАСБ - ҲУНАР
КОЛЛЕЖИ**

"КАСБИЙ ФАНЛАР" КАФЕДРАСИ

МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ

фанидан

маърузалар матни

*Академик лицей ва касб-ҳунар коллежларида “Менежмент асослари”
фанини ўрганаётган талабалар учун*



ЖИЗЗАХ - 2008

UDK 65.01(075.8)

ВВК 65.290.73

К 28

**И.ф.н. Н.Саидахмедова умумий таҳрири остида
МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИ (Маърузалар матни)**

Ўзбекистон давлатини ҳар тамонлама ривожлантириш учун, иқтисодий мутахассисликни таъминлаш борасида, кўп жihatдан замон талабига жавоб берадиган раҳбар ва мутахассис кадрларни тайёрлаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Менежмент асослари курсининг асосий мақсади, бозор муносабатлари шароитида ишлай оладиган малакали бошқарувчиларга хўжалик ишларини юритишда ва бошқарувда янги усулларни қўллай оладиган мутахассис санъати ва маданий ахлоқий сирларини ўргатишдан иборатдир.

Маъруза матнларидан академик лицей ва касб-хунар коллежларида “Менежмент асослари” фанини ўрганаётган талабалардан ташқари, бошқа барча йўналиш талабалари, магистрантлар, аспирантлар, ёш ассистент, коллеж ўқитувчилари ва мутахассислар фойдаланишлари мумкин.

Тузувчи:

доц. Каттакишиев Б.

Услубий кўрсатма Жиззах тумани ижтимоий-иқтисодиёт касб-хунар коллежи “Касбий фанлар” кафедрасининг 2008 йил “__” _____даги йиғилишининг _____ - сонли баённомаси билан тасдиқланган.

Кафедра мудираси:

Д.Абдурасулова

Такризчилар:

- 1. З.Ходиева** – ЖизПИ “ИЧБ” кафедраси
катта ўқитувчиси
- 2. Р.Абророва** - Жиззах тумани ижтимоий -
иқтисодиёт КХК ўқув ишлари
бўйича директор ўринбосари

Мухаррир:

и.ф.н. Т.Қаюмов – ЖизПИ “ИЧБ” кафедраси
доценти

1 - маъруза: КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА МАЗМУНИ

Режа:

1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари.
2. Менежмент предмети ва изланиш услублари.
3. Курснинг мазмуни ва вазифалари.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга менежмент фани, унинг предмети ва изланиш услублари ҳамда менежмент фани мазмуни ва унинг вазифалари ҳақида тушунча бериш ва ҳосил қилиш.

1. Менежментнинг моҳияти ва вазифалари

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

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

Мамлакатимиз Президенти И.А. Каримов ўзининг «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» асарида «кучли ижтимоий сиёсат, аввало сермаҳсул меҳнат қилиш учун яхшироқ рағбат ва имкониятлар яратишдан, иқтисодий йўл танлаш ва фаолият кўрсатиш эркинлигига бўлган кафолатли ҳуқуқни қарор топдиришдан, аҳолининг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини оширишдан ҳам иборатдир», деб таъкидлаган эди.

Менежмент моҳияти ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш кучлари ривожланишига боғлиқ ҳолда ўзгаради. Ишлаб чиқариш ривожланиши ва иқтисодий алоқалар мураккаблашуви билан бошқарув ҳам мураккаблашади ва мустақил фан сифатида ажралиб чиқади. Ишлаб чиқариш воситаларига мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида рақобат вужудга келиб, ишлаб чиқаришни бошқариш, фойдани кўпайтиришга йўналтирилади.

Менежментнинг асосини объектив иқтисодий, ижтимоий ва бошқа қонунларга асосланувчи ҳуқуқий илмийлик ташкил этади. Бу қонунларни ўрганиш ва уларнинг аниқ вазиятларда намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда

хўжалик раҳбарлари республика халқ хўжалигини бошқаришнинг стратегия ва тактикасини белгилайдилар.

2. Менежмент предмети ва изланиш услублари

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

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

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

Иқтисодиётни бошқаришда бевосита бошқарув объекти меҳнат жамоалари ва алоҳида ходимлардан иборатдир. Фақат уларнинг меҳнат фаолияти воситасида ишлаб чиқаришнинг моддий унсурлари, яъни меҳнат қуроллари ва предметларига таъсир этилади.

Бошқарувнинг энг асосий билиш услуби - диалектик услуб бўлиб, у менежментга ўрганилаётган ижтимоий ҳодисаларнинг моҳиятини очишга ёрдам беради.

Менежментга қуйидаги бошқа услублар ҳам хос: воқеълик ҳодисаларини ўрганишга аниқ тарихий ёндошув; хўжалик механизми барча унсурларини бир вақтнинг ўзида таҳлил қилиш ва тўлиқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш имконини берувчи таркибий ёндошув, таркибий таҳлил, иқтисодий тажриба ва бошқалар.

Менежмент маҳорати унинг барча услубларини эгаллаш, улар тўғри боғлаб қўллаш, ҳар бир аниқ вазиятда энг самаралисини топиш қобилиятига эга бўлишидан иборатдир.

3. Курснинг мазмуни ва вазифалари

Менежмент курсининг мазмунини иқтисодиётни бошқаришнинг, бошқариш тизимлари ва уни тузишнинг ташкилий шакллари, хўжалик механизми ва бошқарув услублари, бошқарув техника ва технологиясининг назарий ва усуллогик асосларини ўрганиш ташкил этади. Менежмент бошқарув фаолиятининг умумий қонуниятлари ва тамойиллари, бошқарув тизимига таъсир усулларини шакллантиради, бошқарув аппаратининг аниқ вазиятлардаги ҳаракатлари ва ўзини тутиш ҳолларини умумлаштиради. Иқтисодиётни бошқаришнинг назарий ва амалий томонларини ўрганади. Бошқарув назарияси бошқарув фаолиятининг қирраларини бутун бир мажмуа

кўринишида, назарий таҳлил ва мантикий услуб асосида бошқаришнинг асосий қонуниятлари ва усуллари ажратиб ўрганади.

2- маъруза: МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

Режа:

1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши.
2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари классификацияси.
3. Менежментнинг назария ва амалиётининг Россияда ривожланиши.
4. Менежмент ривожланишида янги босқич.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга менежмент фанининг вужудга келиши ва ривожланиши, унинг бугунги кундаги ривожланиш йўналишлари ҳақида тушунча бериш ва талабаларда ушбу фан тараққиётининг боришини таҳлил эта билиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши

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

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

XX асрнинг 20-йилларидан менежмент ривожланишининг йирик капиталистик ишлаб чиқариш эҳтиёжларига асосланган янги босқичи бошланди. Назарийчилар Тейлоризмни нисбатан мослашувчан тизим билан алмаштиришга ҳаракат қилдилар. Улар бошқаришнинг социологик ва

психологик жиҳатларига эътибор бериб, уларни илмий менежмент таркибига киритдилар.

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

2. Менежментнинг турли хорижий мактаблари классификацияси

Бошқариш назарияси асосини ташкил этган қонун-қоидалар хусусиятига боғлиқ равишда хорижий бошқарув мактаблари турлича гуруҳларга бўлинади. Улар жумласига:

- бошқарувнинг «классик» мактаби ёки «илмий менежеризм» мактаби;
- «инсоний муносабатлар» мактаби;
- бошқарувнинг «эмперик» мактаби;
- «ижтимоий тизимлар» мактаби;
- бошқарувнинг «янги» мактаби киради.

Классик мактаб намоёндалари америкалик мухандис ва тадқиқотчи Ф.Тейлор, француз олими А.Файоль, инглиз Л.Урвин, немис иқтисодчилари М.Вебер, Г.Форд, Г.Эмерсонлардир.

Бошқарувнинг классик мактаби тўрт муҳим унсур - меҳнат тақсимоти, бошқарув табақалануви ва кўп бўғинлилиги, ташкил этиш таркиби, бошқарувнинг мумкин бўлган чегараларини ўрганади.

Шундай қилиб, бошқарувнинг «классик» мактаби унинг инсоннинг турли-туман фаолиятини бошқаришга қўллаш мумкин бўлган тамойилларини асослаб беришга ҳаракат қилган. У бошқарувни ташкил этишнинг қатор тамойилларини ўрганган. Бу мактаб ҳақиқий илмий бошқарув назарияси даражасига кўтарила олмади.

Агар «классик» мактаб намоёндалари низоларни моддий рағбатлантириш ёки жазолаш йўли билан, «инсон муносабатлари» мактаби ишлаб чиқариш жараёнини адолатли қилиш йўли билан ҳал қилишни таклиф этган бўлсалар, «ижтимоий тизимлар» мактаби ташкилотда низоларнинг мавжуд бўлиши унинг табиатидан келиб чиқувчи ҳолат деб ҳисоблаб асосий вазифа низолар ва уларнинг оқибатини юмшатишдан иборат деб таъкидлайдилар.

50-йилларнинг бошида менежмент назарияси ривожланишига «янги» мактаб катта таъсир кўрсатди. У менежментга аниқ фанлар услуб ва усуллари - қарорлар қабул қилишни математик моделлаштириш, математик мантиқ, дастурлаш, иқтисодий жараёнларни математик моделлаштириш усуллари жорий қилиш билан ажралиб туради. «Янги» мактабнинг энг ёрқин намоёндалари - Р.Аккоф, Л.Клейн, В.Люс ва бошқалардир. Бу мактабнинг шаклланиши кибернетика ва жараёнларни ўрганиш ривожланиши билан боғлиқдир. Жараёнларни ўрганиш захиралар, ресурслар тақсимоти, эскирган ускуналарни алмаштириш, мақбул равишда режалаштиришни бошқаришнинг математик моделлаштириши билан боғлиқдир. Кейинчалик «янги» мактаб

таркибида мустақил фан - бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси шаклланди. Хорижий менежмент ривожланишининг қисқа тавсифи бошқарувни такомиллаштиришнинг янги усуллари ва шакллари излаш узлуксиз давом этганлигидан далолат беради.

«Янги» мактаб - бу «ижтимоий тизимлар» мактабининг мантиқий давомидир.

3. Россияда менежмент назарияси ва амалиётининг ривожланиши

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

4. Менежмент ривожланишида янги босқич

1985 йилдан бошлаб менежмент ривожланишида янги давр бошланди. Туб ислохотлар бошқарувни жамиятни демократлаштириш, ошкоралик ва пастдан юқорига халқ ҳокимиятини ўрнатиш асосида такомиллаштиришнинг асосий йўллари ифодалаб берди. Жамиятда демократик жараёнлар чуқурлашуви ва ривожланиши бозор муносабатларига ўтишга асос бўлди. Жамиятдаги туб ўзгаришлар сиёсат, иқтисодиёт, менежмент услублари ва технологиясига жиддий ўзгартиришлар киритишни зарур қилиб қўйди.

Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини бошқаришни ислох қилиш ҳозирги давргача мавжуд бўлган тажриба, жамият ҳаётининг иқтисодий, ижтимоий, сиёсий соҳаларини бошқаришнинг бозор назариясига, қабул қилинган қонун ва ҳуқуқий ҳужжатларга асосланган ҳолда амалга оширилади. Менежмент соҳасида жаҳон тажрибаси, ривожланган мамлакатлар ва ўзимизда тўпланган тажрибадан фойдаланилади.

Бозор инфратузилмасини ривожлантириш кўп йилларга мўлжалланган стратегик вазифадир. Мамлакатимиз «фалаж қилиб даволаш» усулидан воз кечди. Бу ерда бозор муносабатларига ўтиш босқичма-босқич амалга оширилмоқда. Давлат мулки хусусий мулк билан бир вақтнинг ўзида кооперация, тадбиркорлик, чет эллик фирмалар, банклар билан ҳамкорликка асосланган ҳолда турли хўжалик юритиш усуллари қўллаш йўли билан амал қилиши керак.

3 - маъруза: МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

Режа:

1. Ўзбекистонда бошқаришнинг илк илмий асослари.
2. Ўзбекистонда НЕП (янги иқтисодий сиёсат)нинг жорий этилиши.
3. “Ҳарбий коммунизм” анъаналирининг бошланиши ва шаклланиши.

4. Замонавий менежментнинг шаклланиши.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга менежмент фанининг Ўзбекистонда вужудга келиши ва ривожланиши, унинг бугунги кундаги ривожланиш йўналишлари ҳақида тушунча бериш ва талабаларда Ўзбекистонда ҳам ушбу фан тараққиётининг боришини таҳлил эта билиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Ўзбекистонда бошқаришнинг илк илмий асослари

Ўзбекистонда бошқаришнинг илмий асослари пайдо бўлиши ўзининг чуқур тарихий илдизларига эга бўлиб, унинг асосий тамойиллари XIII-XIV асрларга келиб Туркистонда Амир Темур ҳукмронлиги вақтида тўла шаклланган эди. Бу даврда юқори интизом, ижтимоий ҳимоя ва олий даражадаги бошқариш тизимига эга бўлган кучли давлатнинг бунёдга келиши ўрта аср давридаги бошқариш услублари ўзида энг илгор ғояларни мужассамлаштирганлигидан дарак беради.

XIV аср охири ва XV аср бошларида Шайбонийхон томонидан темурийлар давлатини тиклаш йўлидаги урушнинг барбод бўлиши билан бирга давлатни бошқариш бўйича ўша давргача амал қилган маълум назариялар, ғоялар ҳам унитилиб кетди. Кейинроқ темурийлар сулоласи бўлмиш Заҳириддин Муҳаммад Бобур бобоси А.Темур ғояларидан амалий фойдаланди ва назарий ривожлантириб, “Бобурнома” асарида уни илмий асослаб берди. Лекин майда хонликлар ва руслар мустамлакаси даврида мамлакатимизда бошқариш илми инкирозга юз тутди.

Бу даврга келиб, бошқаришнинг юртимизга тикиштирилган усули юқоридан бошқариладиган маъмурий буйруқбозлик усули вужудга кела бошлади. Бунинг оқибатида Ўзбекистонда илм фан, тараққиёт, иқтисодий ривожланиш жуда ҳам сусайди, мамлакат босқинчиларнинг хом ашё манбаига айланиб қолди.

2. Ўзбекистонда НЕП (янги иқтисодий сиёсат)нинг жорий этилиши

1917 йилда амалга оширилган шўролар инқилобига халқимиз катта умид боғласада, у ҳам мамлакатимиздан улкан хом-ашё манбаи сифатида, халқимиздан эса арзон меҳнат кучлари сифатида фойдаланиш ниятларини яшириб ўтирмади. Ҳаммамизга маълум бўлган яқин тарихий ўтмишимиз бу нарсаларнинг гувоҳи бўлди.

Болшевиклар миллатлар ўз тақдирини ўзи белгилаш ҳуқуқларига эгадир, деб ўзлари эълон қилган ишларга хилоф равишда Туркистон халқларига ўз тақдирларини мустақил ҳал қилиш ҳуқуқини бермадилар ва кўп миллатли собиқ Россия империясининг барча халқлари сингари бу халқларга ҳам жамиятни социалистик қайта тузиш моделини тикиштирдилар.

Халқ хўжалигини тиклаш ишига давлат сектори билан бир қаторда кооперация, унинг шакллари ҳам қўшилди, лекин иқтисодий ҳамкорлик қилишга бойлар табақасининг тортилиши раҳбар партия идораларида норозолик уйғотди.

Ижарага олган кишилар томонидан сотиб олинган объектлар ишга тушди, халқ эҳтиёжини қондира бошлади, товар алмашуви кўпайди, иқтисодиётнинг янги шакллари: кўп укладли иқтисод пайдо бўлди, унинг натижасида эса иқтисодий барқарорлик ўлкамизга кириб кела бошлади.

1925-1930 йилларга келиб Ўзбекистон ССР тузилиб СССР таркибига қабул қилинди. Саноат ва қишлоқ хўжалигини бошқарувчи республика тузилмалари иттифоқ идораларини такрорлар, Халқ комиссариатлари ва идоралар тузилиши билан амалдорлар қатлами кўпайиб борар, ёрдам бериш учун марказдан вакиллар келар, бироқ улар ўзбек тилини, миллий анъаналарни билмаганлиги учун бошқарувда маҳаллий шароит билан ҳисоблашмас эди. Бошқарув тўла маъмурий-буйруқбозлик услубига ўтиб, ниҳоятда марказлашган эди.

3. “Ҳарбий коммунизм” анъаналарининг бошланиши ва шаклланиши

Жамиятнинг негизи бўлиб қолган маъмурий-буйруқбозлик тизими НЕП иқтисодиётининг зиддиятларини ўзига сингдириб “ҳарбий коммунизм” анъаналарини давом эттириб борди. Асосий қисми паст малакали ва қашшоқ кишилардан иборат бўлган ишчилар бозор стихиясини, якка тартибда зўр бериб қилинадиган ижодиётни эмас, балки тайинли маълум ижтимоий қафолатларни афзал кўрар эдилар. Шу нарса маъмурий-буйруқбозлик тизимига тўғри келар, чунки оммани ғоявий жиҳатдан шакллантириш имкониятини беради.

Партия, давлат номенклатурасининг қаттиқ исканжаси иқтисодиёт, сиёсат, маданиятни эзиб ташлади. Муҳим қарорларни партия тор доирада қабул қилар ва бутун мамлакат учун мажбурий бўлиб қолар эди. Ижодий баҳс мунозаралар келишув йўллари кидириш ўтмишда қолиб кетди. Советлар, касаба уюшмалари, бошқа жамоат ташкилотлари юқоридан бериладиган кўрсатмаларнинг пассив ижрочилари бўлиб қолдилар. Партия идоралари билан келишмасдан туриб, муҳим қарорларнинг бирортасини қабул қилиб бўлмас эди. Хусусий сармоя йирик саноатга атайлаб яқинлаштирилмас, саноат жамғармалари асосидагина индустриал сакрашни амалга ошириш асло мумкин эмас эди.

4. Замонавий менежментнинг шаклланиши

Менежмент бир илм соҳаси сифатида фанлараро тармоқ бўлиб, унда иқтисод социология, психология, ҳуқуқ, техник ва бошқа фанларда эришилган ютуқлар, шунингдек, бошқарув санъати тажрибалари ўз ифодасини топади. Ўзбекистонда шаклланаётган замонавий менежмент - бу комплекс равишдаги инновация фани бўлиб, у бозор иқтисодиётининг шаклланиши, тадбиркорликнинг ривожланиши, муайян шарт-шароитлар ва рақобатга лаёқатлилиқнинг яратилиши, иқтисодий эркинлик ҳамда маъсулият асосида жисмоний ҳамда ҳуқуқий шакллар фаолиятини жонлантириш учун қулай замин яратилиш билан бир вақтда дунёга келмоқда.

Менежмент ривожланишни секинлаштирувчи ёки тезлаштирувчи муайян объектив тамойиллар, шунингдек, унинг муайян потенциали ва ўзгариш динамикаси билан характерланади. Шунинг учун ҳам объектив тенденцияларни ўз вақтида аниқлаб, улардан бошқарув жараёнида моҳирона фойдаланиш керак.

Потенциал ва фойдаланилаётган ресурслар, имкониятлар (моддий, молиявий, ишлаб чиқариш, меҳнат, ахборот, ташкилий) ва ҳажми билан белгиланади.

Менежментга маданият, кадриятлар ва эътиқодлар тизимининг бир унсури сифатида қаралади. Замонавий менежмент ўз кадриятлари ва бойликларини яратаётган ҳамда ижтимоий-ахлоқий қарашларини шакллантирадиган инсон ва жамият ривожига муайян таъсир кўрсатади. Инсон ресурслари ва тадбиркорлик фаолияти замонавий менежмент асосини ташкил этади. Бинобарин, менежментнинг асосий вазифаси ахборот, билим, тажриба ва янгиликни ишлаб чиқариш кучига айлантиришдир.

Замонавий менежмент принциплари. Амалиёт, тажриба бошқарувнинг анъанавий тўрачилик принциплари ўрнига замонавий менежмент назариясининг тизимли принципларини ишлаб чиқди. Уларга қуйидагилар киради:

- тизимнинг ўзини-ўзи ташкил қилувчи ва ўзини-ўзи бошқарувчи инновация унсурларини шакллантириш ва ривожлантириш динамизми;
- вертикал тузилмаларни децентрализация қилиш ва мақсадли фаолиятини таъминловчи горизонтал алоқаларни кучайтириш;
- ижобий ва салбий оғишларга ўз вақтида, тез эътибор бериш;
- фирмада биргаликдаги ҳаракатлар ташкил қилиш борасида кўрилган тадбирларни тижорий ва функционал натижаларга эришишга ёрдам бераётган, ҳам самарали ишлашга ғов бўлаётган омилларга баҳо бериш.
- замон ва маконда фойлиятни бошқариш, одамларни (персонални) бошқариш, ишлаб чиқаришни янгилаш учун ташкилотдан ташқари алоқаларни бошқариш усуллари ва жараёнларини синтез қилиш орқали уларни самарали бирлаштириш.

Бунга менежер, тадбиркор ва бизнесменнинг мақсад ниятлари ҳам, уларга эришишда фойдаланадиган воситалари ҳам киради.

“Этика” сўзи юнон тилидан келиб чиққан бўлиб, таржимада одат, таомиллар, хулқ-атвор қоидалари деган маънони англатади. Этика назарий ёки фалсафий, амалий этикага бўлинади.

Амалий этика энг қадимий назарий фанлардан бўлиб, унинг ўрганиш объекти одоб-ахлоқдир. Амалий ёки меъёрий бўлсин, этика ахлоқий тамойиллар, аъмоллар ва меъёрларни асослаб беради.

Менежер ўз ҳамкасблари билан бўладиган иш фаолиятида умумтомондан қабул қилинган қоида ва меъёрларга амал қилади: ҳалол рақобат усулларида фойдаланиш; нопок йўл билан топилган пулдан фойдаланмаслик; очиқчасига иш қилиш, агар шерик ҳам шундай қилса; ҳар қандай шароитда ҳам берган ваъдасининг устидан чиқиш; қўл остидаги одамларга таъсир кўрсатишда ҳалол, тўғри усуллардан фойдаланиш; талабчан бўлиш, лекин қўл остидагиларнинг қадр-қимматини ерга урмаслик; меҳрибон ва жонкуяр бўлиш.

- ижодий ёндошувнинг етишмаслиги;
- одамларга таъсир қилолмаслик ва уларга йўл-йўриқ кўрсата билмаслик;
- бошқарув жараёнининг ўзига хос томонларини, етарлича одамлар ва ресурсларни бошқариш кўникмасининг бўшлиги;

• ўз-ўзини ривожлантиришга ўргата олмаслик ва бу борада талаблар қўя олмаслик;

• жамоани шакллантириш қобилиятининг пастлиги;

1. Танлашнинг кенг имкониятлари мавжуд, бинобарин менежерлар бажараётган ишининг мақсадлари билан ўз мақсадларини аниқ белгилаб олишлари керак.

2. Ташкилий тизимлар бугунги раҳбарларни ўқитиш-ўргатиш учун имкониятларни яратиб беришга қодир эмас. Шунинг учун ҳам ҳар бир менежер ўзининг ўсиши, ривожланиши билан ўзи мунтазам шуғулланиши керак.

3. Муаммолар тобора кўпайиб борапти, ҳаммаси ҳам мураккаб, ҳолбуки, уларни ҳал этиш имкониятлари, воситалари кўпинча чекланган бўлади. Бинобарин муаммони тез ва самарали ҳал этиш қобилияти бошқарувчилик кўникмаларининг энг муҳим қисми бўлиб қолмоқда.

4. Савдо бозорлари, энергетик ресурслар ва фойда олиш учун муттасил кураш янги ғояларни олға суришни талаб қилади. Шунинг учун ҳам раҳбарлар ниҳоятда топқир бўлишлар ва вазият, шароитнинг ўзгаришини дарров пайқаб олишлари керак.

5. Анъанавий иерархия муносабатлари қийинлашиб борапти, бинобарин самарали бошқариш тўғридан-тўғри буйруқ бермай, теварак-атрофдагиларга таъсир қилиш кўникмасидан фойдаланиш демакдир.

6. Бошқарувнинг кўпгина анъанавий мактаб ва усуллари ўз имкониятларини ишлатиб бўлди, улар бугун ва эртанги кун талабларига жавоб беролмай қолди. Шунинг учун ҳам янги, янада замонавий бошқарув усуллари талаб этилади ва кўпчилик менежерлар қўл остидаги одамларга бошқачароқ муносабатда бўлишлари, муомала қилишнинг бошқа усуллари ўзлаштиришлари керак.

7. Бугунги кунда ёлланма ходимлардан фойдаланиш катта сарф-харажатлар, қатор қийинчиликлар билан боғлиқ, бинобарин ҳар бир раҳбардан одам ресурсларидан моҳирлик билан фойдаланиш талаб этилади.

8. Кенг кўламдаги ўзгаришларнинг юз бериши янги кўникмаларни ўзлаштиришни, янги ёндошувларни ривожлантиришни, замондан орқада қолиб кетмаслиги учун курашишни талаб этади. Шунинг учун ҳам менежерлар бошқаларнинг янги усулларни тезроқ ўрганишлари ва амалий кўникмаларни ўзлаштиришларига ёрдам беришлари талаб этилади.

9. Мураккаб муаммолар бир неча одамларнинг биргаликда ҳаракат қилишларини, қарорларни ҳамкорликда амалга оширишларини тобора кўпроқ талаб қилмоқда, бинобарин менежер тадбиркор, топқир, самарали ишлай оладиган гуруҳларни барпо эта олиши, уларни мутассил такомиллаштириб бора олиши керак.

4- маъруза: МЕНЕЖМЕНТ ЖАРАЁНИ ВА ФУНКЦИЯСИ

Режа:

1. Менежмент жараёни мазмуни.
2. Бошқариш мақсадлари.
3. Менежмент функцияси классификацияси ва тушунчаси.

4. Бозорнинг менежмент функциясига таъсири.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга менежмент жараёни, бошқариш мақсадлари, менежмент функциялари ҳақида тушунча бериш ва талабаларда бошқариш мақсадларини аниқ қўя билиш, менежмент функцияларини ўз ўрнида қўллай билиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Менежмент жараёни мазмуни

Менежмент бутун бошқарув тизимининг узлуксиз амал қилиши жараёнини ифодалайди. У меҳнат жараёнининг барча хусусиятларига эга. Умуман менежмент жараёнини технология (қандай амалга оширилади), ташкил этиш (ким ва қандай тартибда) нуқтаи назаридан тавсифлаш мумкин. Бошқарув жараёни мазмунининг уч жиҳатини ажратиш мумкин: техникавий, ишлаб чиқариш, иқтисодий ва ижтимоий.

- Техникавий жиҳатдан бу маҳсулот ишлаб чиқариш, металл ёки нефть ажратиб олишни бошқариш;

- ишлаб чиқаришда - бу ишлаб чиқаришни ташкил этиш жараёни, яъни бўлинма, цех, корхоналар ўзаро таъсирини бошқариш;

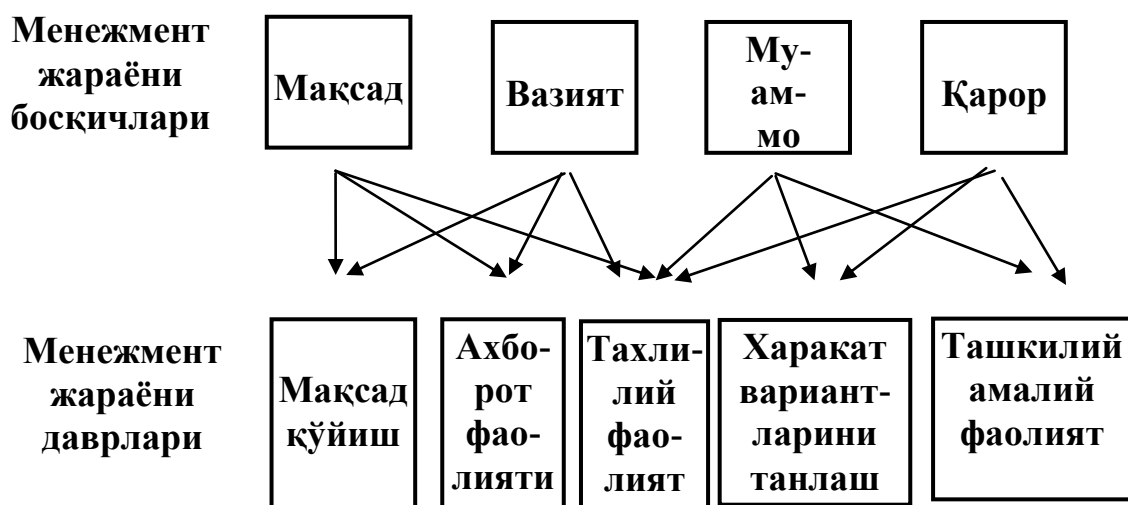
- иқтисодий жиҳатдан ишлаб чиқариш, иш кучи ва бутун иқтисодий муносабатлар тизими раҳбарлик қилиш;

- ижтимоий жиҳатдан - бу меҳнат жамоаси ижтимоий эҳтиёжларини қондириш, инсонни тарбиялашдир.

Бошқарув жараёни технологияси бошқарув ходимлари томонидан бажариладиган операция ва амаллардан иборатдир.

Шундай қилиб, менежмент жараёни раҳбар ва бошқарув аппаратининг қўйилган мақсадларга эришиш учун кишиларнинг биргаликдаги фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича мақсадли ҳаракат қилишидир.

Бошқарув жараёни босқич ва даврлари ўртасидаги боғлиқликни қуйидаги схемада акс эттириш мумкин:



У тизимнинг ҳолатини баҳолаш, уни яхшилаш йўлларини излаш ёки ундаги салбий хислатларни бартараф қилиш билан боғлиқ ишларни тавсифлайди. Муаммо босқичида тизимнинг ҳозирги ҳолатининг уни

ривожлантириш мақсадига нисбатан мавжуд қарама-қаршиликларини аниқлаш кўзда тутилади. Қарор қабул қилиш босқичи раҳбарнинг амалда ташкилий фаолиятига ўтишини ифодалаб, қарор қабул қилиш билан бошқариладиган тизимга таъсир ўтказила бошланади.

Булар ахборот олиш ва қайта ишлаш воситалари ва анъанавий оргтехника воситаларидир. Бошқарув операциясини амалга ошириш усуллари - ахборот-таҳлил ва ташкилий фаолиятдир. Ахборот-таҳлил фаолият ахборот йиғиш, сақлаш, тарқатиш ва қайта ишлаш; таҳлил, ҳисоб, қарорлар вариантларини ишлашдан иборат; ташкилий фаолиятга - тушунтириш, ишонтириш, рағбатлантириш ва вазифаларни тақсимлаш усуллари, фаолиятни назорат қилиш, мажбурлаш ва ҳ.зо.лар киради. Бошқариш учун фақат нимани қандай қилишни ҳал этиш эмас, балки ташкил этиш, қизиқтириш, ишонтириш, тушунтириш, назорат қилиш ҳам зарур. Айни шу операциялар йиғиндисидан раҳбарнинг ташкилий фаолияти ташкил топади.

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

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

2. Бошқариш мақсадлари

Ҳамма бошқарувнинг узлуксиз ишлаш жараёни менежментдир. Бу бошқарув аппаратининг меҳнат жараёнидир. Умумий ҳолда менежментни қуйидагича тавсифлаш мумкин: технология нуқтан-назаридан (қандай бажарилади), ташкиллаштириш (ким томонидан ва қандай тартибда) ва мазмунан (аниқ нима қилинади).

Менежмент иқтисодий нуқтаи-назаридан - бу, аввало, ҳамма иқтисодий муаммоларни бошқариш тизимси, инсонларни бошқариш. Менежмент ижтимоий нуқтаи-назаридан - бу, аввало, меҳнат жамоалари ижтимоий талабларини қондириш, инсонни тарбиялаш. Менежмент жараёни технологияси эса бошқарув аппарати ходимларининг бажараётган амалий ишларидир.

Шундай қилиб, менежмент жараёни қўйилган масалага эришиш учун бошқарув аппарати раҳбари ва одамларнинг келишилган ҳолда ҳамоҳанг фаолият кўрсатишидир.

Муаммолар босқичида тизимни жорий ҳолатидаги асосий қарама-қаршиликлар, тизим ишини яхшилаш учун нималар қилиш кераклиги аниқланади. Ечим босқичи раҳбарнинг амалий ишларга ўтиш фаолиятидир.

Қарор қабул қилиниши биланок бошқарилувчи тизимларга аниқ таъсир кўрсатилади, алоҳида оддий бошқарувга оид ҳаракатлар бажарилади.

Менежмент жараёни услуби қуйидагилар: ахборот-аналитик ва ташкилий ишлар.

Ахборот-аналитик ишлар қуйидагилардан иборат: ахборотлар йиғиш, таҳлил этиш, ахборотни қайта ишлаш ва узатиш, бошқарув қарорлари вариантларини ишлаб чиқиш, бошқарув қарорлари вариантларига доир ахборотларни сақлаш ва бошқалар.

Ташкилий ишлар қуйидагилардан иборат: тушинтириш, ишонтириш, рағбатлантириш, топшириқларни тақсимлаш, ижрони назорат қилиш, таъсир этиш ва бошқалар.

Инсонларни бошқариш нафақат қарорлар қабул қилиш билан, балки уни бажарилишни назорат қилишни ҳам тақозо этади. Афсуски, кўп ҳолатларда ҳаётимизда менежмент жараёни бажарилиши ҳар тарафлама ташкил этилмайди, уни ташкилий, мазмунан, техник томонлари ўзаро боғланмайди.

3. Менежмент функцияси классификацияси ва тушунчаси

Менежмент жараёни мазмуни унинг функцияларида кўринади. Менежмент функцияси дейилганда бошқарувга доир маълум масалаларни ечишга йўналтирилган бир турли ишлар йиғиндиси тушунилади. Бошқарув органлари ва ижрочилар маъсулиятли бошқариш функциясини белгилайди. Бу вазифалар функционал бўлим тўғрисидаги Низом ва мансабдор бошқарувчилар учун кўрсатмаларда ўз ифодасини топади. Бошқарув жараёнининг функционал таҳлили ҳар бир функция учун иш ҳажми асосларини ташкил этади, бошқарувчилар сонини белгилайди ва бошқарув тизимини лойиҳалаштиради.

г) мувофиқлаштириш - техник, иқтисодий, ижтимоий масалаларни бирга ҳал этишда барча бошқарув функцияларининг келиши. Бундан ўзаро алоқа ўрнатилади, амалдаги меъёр ва меъёрий ҳужжатлардан четланилса огоҳлантирилади.

д) рағбатлантириш - бу инсон омилини кенг демократая асосида фаоллаштириш, унинг манфаатлари йўлида ғамхўрлик қилишни бошқариш;

е) ҳисоб ва назорат - бу бошқарилувчи тизим ҳолатининг назорат ва ҳисобга олиш, ишни бир меъёрда таъминлашни бошқариш.

Агар бошқарилувчи объект ўзига хос хусусиятларга эга бўлса, бошқарув функциялари ҳам фаолият кўрсатади. Бироқ, корхона тимсолида қуйидаги функцияларни ажратиш мумкин:

а) асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;

б) ёрдамчи ишлаб чиқаришни бошқариш;

в) маҳсулот сифатини бошқариш;

г) меҳнат ва иш ҳақини бошқариш ва бошқалар.

Ҳар бир аниқ функция менежмент функциясининг таркибий қисми бўлиб, улар ўз навбатида яна бир неча қисмга бўлинади. Масалан, асосий ишлаб чиқаришни бошқариш, маркетинг, режалаштириш, рағбатлантириш ва бошқаларни ўз ичига олади. Ҳамма функциялар ўзаро алоқада бўлади.

4. Бозорнинг менежмент функциясига таъсири

Бозор муҳитининг тез ўзгариши корхонага доим "ташвиш" келтириб туради. Аҳоли даромади, харид қилиш қобилияти, маҳсулот ва хизматларга бўлган талаб, демографик шароит тез-тез ўзгариб туради.

Масалан, аҳоли турмуш даражасининг ўсиши дилтортар товарларга эҳтиёжни оширади. Шундай товарларга талабни қондирган корхона катта фойда олади. Бозор муносабатларининг ўзгариши ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ўзгаришини талаб этади. Менежмент функциясини ўзгартиришга эҳтиёж туғилади. Яна қуйидагилар қайта кўрилади:

режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, ҳисобга олиш, назорат қилиш ва бошқалар.

Бозор муносабатларига ўғиш, барча Низом, йўриқномалар қонунга зид меъёрий ҳуқуқий ҳужжатларни қайта қуришни талаб этади. Бошқариш, лизинг, молия ва кредит, нарх белгилаш ва режалаштиришда янги низомлар қабул қилинади. Қуйи ва юқори ташкилотлар ўртасида ошкоралик кенгайди, бошқарув органлари функцияси ўзгаради.

Меҳнатнинг пировард натижасига қараб ходимларни рағбатлантириш кўндаланг туради. Бунда моддий рағбатлантириш билан бирга ходимларни маънавий рағбатлантириш усули қўлланиладики, аксарият ҳолларда у катта самара беради.

Шундай қилиб менежмент функцияси ҳеч қачон сўнмайди, у доим аниқ миллий ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда, ҳамда инсон руҳиятидаги ўзгариш жараёнларига қараб такомиллашаверади.

5 - маъруза: СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ ВА РЕЖАЛАШТИРИШ

Режа:

1. Стратегия ва стратегик менежментнинг мазмуни.
2. Стратегик бошқариш жараёнининг таърифи.
3. Стратегик режалаштириш ва унинг афзалликлари.

Стратегия - бу қандайдир бошқа тарзда эмас, айнан белгиланган тарзда ҳаракат қилиш мажбуриятидир.

Шерон М. Остер

Маърузанинг мақсади: Талабаларга стратегия, стратегик менежмент, стратегик бошқарув ва стратегик режалаштиришлар ҳақида тушунча бериш ва талабаларда бошқарув жараёнида стратегик менежмент тушунчаларини қўллай билиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Стратегия ва стратегик менежментнинг мазмуни

Стратегия умумий тарзда фирманинг мавқеини мутаҳкамлаш, истеъмолчиларнинг талабларини қондириш ва қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган бошқариш режасидир. Аниқ стратегияни танлаш - ривожланишнинг

мумкин бўлган турли йўллари ва усуллари ичидан энг мақбўлини танлаб олиш демакдир.

Фирмани бошқариш режаси қуйидаги асосий функция ва бўлинмаларни ўз ичига олади: таъминот, ишлаб чиқариш, молия, маркетинг, ходимлар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар. Стратегик танлаш - бу бизнес ечимлар ва рақобатга бардошлилик ҳаракатларини ягона тизимга боғлаш демакдир.

Стратегияни ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий функцияларидан биридир. Баъзи менежерлар кучли стратегия ишлаб чиқадилар, бироқ уни ҳаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқалари ўртача стратегия ишлаб чиқадилар ва уни мохирона амалга оширадилар. Стратегия қанчалик яхши ўйланган ва мохирона амалга оширилган бўлса, компаниянинг мавқеи шунчалик кучаяди. Бошқариш яхши ташкил этилган компаниялар ҳам кутилмаган нохуш вазиятларга дуч келади. Пировард натижада яхши стратегия бозорда кучли мавқени эгаллаб, кутилмаган ҳолатларга, кучли рақобатга ва ички муаммоларга қарамай муваффақиятли ишлашга замин яратади.

- диверсияланган фирманинг портфелини таҳлил қилиш;
- унинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаш;
- интеграция даражасини ва бошқарув тизимини танлаш;
- «стратегия - тузилма - назорат» мажмуасини бошқариш;
- фирма фаолиятининг баъзи соҳаларидаги сиёсатини ва унинг феъл-атвор меъёрларини белгилаш;
- компания стратегия ва натижаларининг тескари алоқасини таъминлаш;
- стратегияни, тузилмани ва бошқарувни такомиллаштириш.

Буларнинг барчаси 1-расмда келтирилган.

Стратегия - ташкилотнинг ташкилий вазифа ва мақсадларига эришишда фойдаланиладиган ташкилий ҳатти-ҳаракатлар ва бошқарувга ёндошувлари тарзидир.

Бизнес соҳасини белгилаш, мақсадни белгилаш, қисқа ва узоқ муддатли вазифаларни (дастурларни) аниқлаш, мақсадга эришиш стратегиясини белгилаб олиш стратегик режани ташкил қилади.

2. Стратегик бошқариш жараёнининг таърифи

Юқорида кўриб ўтилган стратегик бошқариш вазифаларининг ҳар бири доимий таҳлил ва қарорлар қабул қилишни талаб этади: ишни белгиланган йўналишда давом эттириш керакми ёки унга ўзгартиришлар киритиш керакми? Чунки стратегик менежмент доимий ҳаракатдаги жараёндир.

1) Бу беш вазифа бир-биридан ажралган ҳолда бўлмай, улар ўзаро узвий боғланган. Масалан, компаниянинг миссияларига боғлиқ масалалар мауъян мақсадлар билан жипс боғланган;

2) бу беш вазифа алоҳида ҳолда амалга оширилмайди;

3) стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш оғир жараён ҳисобланади ва менежерлардан турли хил ҳаракатларни талаб қилади;

4) стратегик менежментга доимий етарли эътибор бериш стратегияни такомиллаштириш зарурияти ва уни амалга ошириш усуллари янгилаш

стратегиянинг сифати, самарадорлигини ошириш учун ҳар бир ходимдан талаб қилинади.

Бу босқичлар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик 3-расмда кўрсатилган.

3. Стратегик режалаштириш ва унинг афзалликлари

Стратегик режалаштириш бўлимининг роли ва вазифалари ахборотлар тўплаш ва уларни ишлаш, стратегияни ҳар йили қайта кўриб чиқиш тизимини яратиш ва келажакда уни бошқаришдан иборат бўлади. Директорлар кенгаши муҳим стратегик йўналишларни кўриб чиқади ва юқори бошқарув тизими тавсия этган стратегик режаларни расмий жиҳатдан тасдиқлайди. Мана шу маросим давомида кенгаш охир-оқибатда қабул қилинган стратегия учун жавобгар бўлади.

Директорлар кенгашининг вазифаси - бу барча корхоналар етарли даражада таҳлил қилиб ва кўриб чиқилганлигига ҳамда таклиф этилган стратегик чора-тадбирлар мавжуд вариантлардан энг яхшиси эканлигига ишонч ҳосил қилишдан иборатдир.

Стратегик режалаштиришнинг афзалликлари:

3. Капитал қўйилмалар ва персонал сонини кенгайтиришнинг муқобил вариантларини баҳолаш, яъни ресурсларни стратегик асосланган ва юқори самарадорли лойиҳаларга оқилона йўналтириш имконияти;

4. Бошқаришнинг барча даражалари раҳбарларининг қарорларини бирлаштириш имконияти;

5. Фаол раҳбарликка яхши имкониятлар яратадиган ва ўзгаришларга пассив реакция кўрсатиш тенденцияларига қаршилик қиладиган муҳитни яратиш.

6 – маъруза: МЕНЕЖМЕНТНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАЛАРИ

Режа:

1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча.
2. Бошқариш тузилмасини белгиловчи омиллар.
3. Бошқариш бўғини ва босқичлари, чизиқли-штабли, функционал, чизиқли функционал, дастурли-мақсадли тузилма.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга менежментнинг ташкилий тузилмалари, уларнинг турлари, бошқарув ташкилий тузилмаларини ҳосил қилишда белгиловчи омиллар ҳақида тушунча бериш ва талабаларда бошқаришнинг турли хил ташкилий тузилмаларини барпо қила билиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши ҳақида тушунча

Менежментнинг таркибий тузилиши деганда бошқарув бўғинлари ва босқичлари миқдори ва таркиби тушунилади. Менежмент ташкилий тузилишининг оддий ва тушунарли бўлиши унинг иш қобилияти юқори

бўлишини кафолатлайди, яъни бошқарув ташкилий тузилмасида босқич ва бўғинлар қанча кам бўлса, бошқарув шунчалик самарали бўлади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Республика вазирликлари республика ҳудудидаги консернлар тармоқларни бошқаришни амалга оширадилар. Тармоқни бошқариш тизимига якка раҳбарлик асосида иш юритувчи вазир бошчилик қилади. У қўл остидаги вазирлик ва унга қарашли корхоналар фаолиятига шахсан жавобгардир.

Ҳар бир вазирликда вазир тармоқни бошқаришнинг муҳим масалаларини коллегиял равишда кўриб чиқиш в амалга оширишга имкон берувчи маслаҳат ташкилотлари ташкил этилади. Бош маслаҳат берувчи ташкилот - коллегия бўлиб, унинг таркибига вазир ўринбосарлари, бошқарма бошлиқлари, корхоналар раҳбарлари киради.

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

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

2. Бошқариш тузилмасини белгиловчи омиллар

Ташкилий тузилмани лойиҳалаштиришнинг мустақил усули бўлиб ташкилий-иқтисодий моделлаштириш ҳисобланади. Унинг асосида ижро этувчиларнинг ваколатлари ва маъсулиятининг тақсимодининг график, математик, макетли-деворий тасвири ётади.

Бошқарув ташкилий тузилмасини шакллантиришда бошқарув поғоналари ва звенолари сони, чизикли ва функционал бошқарувнинг марказлашуви даражаси, бошқарув бўлими ва функциялари таркиби, битта раҳбарга тўғри келадиган бўйсунувчилар сонини асослаш зарур. Бошқарув тизимсида поғоналар қанча кўп бўлса буйруқни юқоридан пастга ва ахборотни пастдан юқорига узатиш шунча қийин бўлади. Буйруқни ва ахборотни узатиш жараёнида бузилишнинг хавфи шунчалик юқори бўлади. Шунинг учун

бошқарув ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш ва мукамаллаштиришда бошқарув поғоналари сони оптимал бўлишига интилиш зарурдир.

Ҳар қандай ташкилий тузилманинг сифати унинг шакллантиришда қуйидагиларга қанчалик амал қилингани билан аниқланади:

тизимли ёндошув, яъни бошқарув объекти ва органига таъсир қилувчи иложи борица ҳамма факторларни ҳисобга олиш;

бошқарув марказлашуви ва бирламчи звенолар мустақиллигининг оптимал бирлиги;

олий раҳбарлар тўғридан-тўғри ижро этувчига ахборотни бориши ва вақтнинг максимал қисқариши;

лойиҳалаштирилаётган тузилмада ҳар бир таркибий қисмнинг функцияси вазифаси ва ҳуқуқини тўғри аниқлаш;

Аппарат тузилмасига ишлаб чиқариш характерининг ўзи, унинг тармоқли хусусиятлари (ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таркиби, тайёрлаш технологияси, ишлаб чиқариш масштаби ва типи, техник жиҳозланганлик ва меҳнат жараёни даражаси ва бошқалар), шунингдек бошқарув ишининг механизацияланганлиги ва автоматлашганлиги даражаси ишчилар малакаси, улар меҳнатининг самарадорлиги бўйсунувчилар сони ва бошқарувчи томонидан уларни назорат қила олиш имкониятлари ўртасидаги боғлиқлик таъсир кўрсатади.

Ички омилларда асосан мураккаблик, расмийчилик, марказлаш-тириш, бошқариш меҳёрларига асосланади. Ташкилотлар ўлчамнинг таркибига таъсири мураккаблик, расмийлик ва номарказлашган ҳолда бўлади. Корхоналар мураккаб таркибдан чиқишни асосий масаласи-органиқ таркибни интеграция қилишдан иборат бўлади. Ишлаб чиқариш технологиясини корхонанинг ташкилий таркибига таъсири биринчи даражали омил деб қаралади.

Технология - бу бирламчи маҳсулотни охиригача айлантириш жараёнидир. Умуман олганда таркиб технология билан боғлиқ бўлади. Ишлаб чиқаришлар донабай, кўплаб ишлаб чиқариш, ўзлуксиз ишлаб чиқариш асосан органиқ таркибларда амалга оширилади. Функционал ва дивизионал таркиблар депортаментацияга, яъни горизонтал бўйича бўлинишга асосланган бўлса, унда мунтазам таркиб менежментни горизонтал ўқи бўйича бўлишга асосланган. Мунтазам таркибнинг барча унсурлари горизонтал бўйсунуш бўйлаб жойлашган, яъни энг юқори савияда то қуйи савиягача бўлган жараёнларда бошқарув амалга оширилади.

3. Бошқариш бўғини ва босқичлари, чизиқли, функционал, чизиқли-штабли, чизиқли -функционал, лойиҳа бўйича бошқариш ва матрицали тузилмалар

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

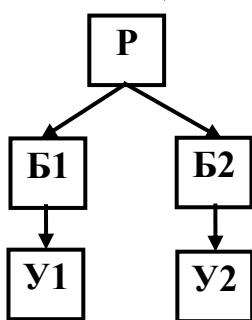
Бошқаришнинг ташкилий тузилмасининг асосий тури чизиқли ва функционал турларидир. Улар бирикиши асосида турли хил чизиқли-функционал тузилмалар таркиб топади.

Чизиқли тузилма унинг қуйи бошқарув бўғинлари юқори босқичдаги раҳбарга бевосита бўйсунуши билан тавсифланади. Чизиқли тузилмада ҳар бир

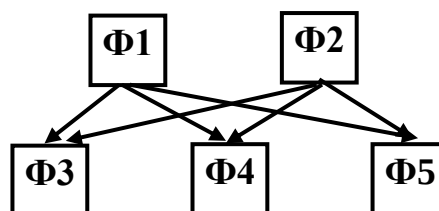
ходим битта раҳбарга бўйсунди ва юқори тизим билан фақат у орқали боғланган бўлади. чизиқли тузилманинг ижобий томонлари унинг оддий, ишончли, камхаржлигидир. Ҳар бир раҳбар бутун меҳнат жамоаси фаолияти натижалари бўйича жавобгар. Бу стратегик ва жорий қарорларни қабул қилиш ҳуқуқи марказлашишига олиб келади.

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

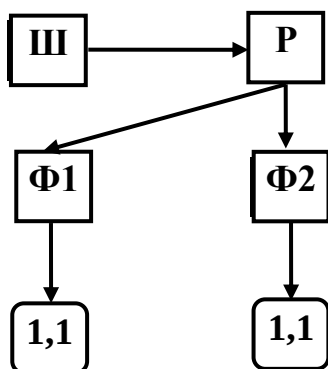
Чизиқли



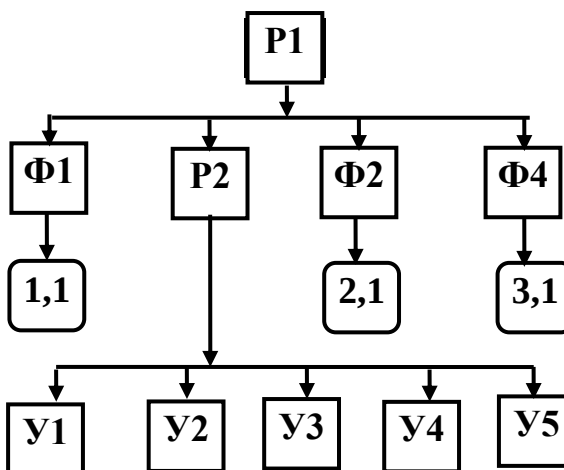
Функционал



Чизиқли штабли



Чизиқли функционал



Шартли белгилар: *P* - раҳбар, *B* - бошлик, *Y* - уста, *Ф* - функционал раҳбар, *Ш* - штаб, *1,1*; *1,2*; *1,3* - функционал бўлимлар.

Чизиқли-функционал тузилмада, функционал звенолар қуйи турган бўлинмаларга ўзлари буйруқ бера оладилар, лекин улар компетенциясига таалуқли бўлган аниқ белгиланган саволлар бўйича. Масалан, режалаштириш - иқтисодий бўлими сеҳ бошлиғига режалаштиришни ривожлантириш саволлари

бўйича буйруқ бериши мумкин, Заводнинг бош бухгалтери эса сеҳда ҳисоб ва ҳисоботни яхшилаш бўйича ва х.к. Чизиқли функционал тузилмасининг устунлиги унинг бошқарув принципларини буйруқ беришнинг ягоналиги принципи билан узвийлигидадир. Лекин бу устунлик тузилмада алоқаларнинг мураккаб типлари мавжуд: лойиҳа бўйича бошқариш; матрицали тузилма ва бошқалар.

Бошқарувни ташкил қилишнинг матрицали тузилмасида лойиҳа ёки дастур раҳбарларининг фаолияти эркинлиги таъминланади, улар олдида қўйилган масалалар мақсадли ҳал қилинади. Ишни ташкил қилиш бўйича раҳбарнинг маъсулияти аниқланади, уларнинг бажарилиш муддати, якуний натижалар бўйича раҳбарнинг маъсулияти аниқланади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув аппаратини белгиланган даражада қисқартиришга, бошқарувнинг ҳар-хил даражалари ва ҳар бир звено чегарасида алоҳида даражаларнинг вазифалари ва функцияларини аниқ ажратиш, халқ хўжалиги, корхоналар (фирмалар) тармоқларининг хўжалик мустақиллигини таъминлашга имкон берадиган янги ташкилий тузилмалар тузилади.

7 – маъруза: МЕНЕЖМЕНТ УСУЛЛАРИ

Режа:

1. Бошқариш усуллари тўғрисида тушунча.
2. Менежментнинг иқтисодий усуллари.
3. Менежментнинг ташкилий фармойиш усули.
4. Менежментнинг ижтимоий-психологик усуллари.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга менежмент усуллари ҳақида тушунча бериш ва талабаларда бошқарув усуллариининг ҳар биридан самарали фойдалана олиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Бошқариш усуллари тўғрисида тушунча

Бошқарув усуллари бу бошқарув субъектининг бошқарув объектига мақсадли йўналтирилган таъсир ўтказишнинг усуллари, яъни бошқарувчининг у бошқараётган ишлаб чиқариш жамоасига қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида унинг фаолияти мувофиқлашувини таъминлашдир.

Бошқарув усуллари воситасида иқтисодий жараёнларга ва ишлаб чиқариш қатнашчиларига моддий, молиявий, энергия, меҳнат ресурсларини имкони борича кам сарф қилиб юқори натижаларга эришиш мақсадида таъсир этилади. Ишлаб чиқариш самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқарув усуллари мукамаллиги ва тўғри шаклланлиги билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари бошқарув фанида муҳим ўринни эгаллаб, бошқарув қонун ва тамойиллари билан узвий боғлиқдир. Меҳнат жамоасига таъсир этиш усуллари орасида бошқарув механизми учун бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув объектив қонунлари талабларига мувофиқ келувчиларигина энг мақбул ва мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади. Бунинг моҳияти шундаки,

бошқарув усуллари бозор иқтисодиётига мансуб қонунлар тизими билан узвий боғлиқдир.

Бошқарув усуллари ташқи ва ички омиллар таъсирида ўзгаради. Ташқи омилларга: ташқи ва ички шароит ўзгариши, иқтисодиётни бошқаришда туб ислохотларни амалга ошириш, халқ хўжалигининг техникавий қуролланганлик даражасини бошқариш тизимида ўзгаришлар (иқтисодий ислохотлар, иқтисодиётни бошқаришнинг тармоқ тизимидан ҳудудий тизимига ўтиш ва х.к.) киради. Ички омиллар жумласига: йирик ишлаб чиқариш бирлашмаларини ташкил этиш асосида ишлаб чиқариш концентрациясини амалга ошириш; корхона катталиги ўзгариши натижасида унинг бир гуруҳдан иккинчисига ўтказилиши; ишлаб чиқариш ихтисослашиш даражаси ўзгариши; меҳнатнинг техника билан таъминланиш даражаси яхшиланиши; ишлаб чиқаришни режалаштириш ва жадал тартибга солишнинг мавжуд усулларини такомиллаштириш ва янгиларини жорий қилиш (тармоқли режалаштириш ва бошқариш; ишлаб чиқаришни узлуксиз тезкор режалаштириш, ишлаб чиқаришни бошқаришни автоматлаштирилган тизимини қўллаш ва х.к.) киритиш мумкин.

Бошқарув усуллари бевосита ижтимоий-иқтисодий муносабатларга таъсир этувчи ишлаб чиқариш усули ривожланиши ва жамият ишлаб чиқариш кучлари ўсиши билан ўзгариб боради. Иқтисодиёт муваффақиятли ривожланишда бошқарув усуллари тўғри танлаш ҳам муҳим аҳамиятга эга.

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

Халқ хўжалигини бошқаришда қуйидаги усуллардан фойдаланилади: иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, психологик ва ҳуқуқий. Бошқарувнинг бу усуллари ўзаро узвий боғлиқдир, шу сабабли уларнинг бирортасига ортиқча аҳамият бериш бутун ишлаб чиқаришнинг нормал бориши бузилишига олиб келади. Ҳозирги даврда бозор иқтисодиётини бошқаришнинг иқтисодий усуллари муҳим аҳамият касб этмоқда.

2. Бошқарувнинг иқтисодий усуллари

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари кишиларга иқтисодий манфаатлар орқали таъсир кўрсатади.

Иқтисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоасига улар манфаати бўлишини таъминловчи иқтисодий шароит яратишдан

иборатдир. Бошқарув усуллари тизимида иқтисодий усуллар етакчи ўринни эгалайди.

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

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

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

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

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

3. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усули

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

Нима сабабдан бошқарувнинг маъмурий-фармойиш усуллари маъмурий шакллар билан қўшиб олиб борилади. Бу кўп ҳолларда ташкилий таъсир маъмурий ҳуқуқни кўллаш, яъни қарор ва фармойишларни амалга оширишга асосланади. Лекин, «бошқарувнинг ташкилий-фармойиш усули» тушунчаси «маъмурий бошқарув усули» тушунчасидан бир мунча кенгдир, чунки ташкилий-фармойиш усуллари бошқарувнинг турли даражаларига турли

қўламда ва шаклда ташкилий таъсир этишни ўрганиш масалаларини ҳам қамраб олади. Ташкилий-фармойиш усуллари ташкилий аниқликни таъминлайдилар, ташкилий тизим, бошқарувнинг ҳар бир бўғини вазифаларини белгилаб беради, бошқарув аппарати интизоми ва фаолияти самарадорлигини таъминлайди, ишда тартиб ўрнатади, қарор, фармойишларни бажаради, кадрларни танлайди ва жой-жойига қўяди ва ҳ.к. Бошқарувнинг ташкилий фармойиш усуллари уларнинг ишлаб чиқарувчиларга таъсир этиш манбаалари ва йўналишлари бўйича турларга ажратилади. Бунга боғлиқ ҳолда таъсир этишнинг ташкилий-фармойиш усуллари уч гуруҳга бўлинади: ташкилий-барқарорлаштирувчи, фармойиш ва интизом.

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

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

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

4. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик усуллари

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

Ишлаб чиқариш шароитида социология кишилар ижтимоий алоқаси шаклланишининг асоси бўлган меҳнат омилларини ўрганади, ижтимоий тизимлар, шу жумладан, ишлаб чиқариш тизими ривожланиши ва амал қилиш қонуниятлари, кишиларнинг жамиятнинг турли қатламидаги ҳуқ-атвори қонуниятларини тадқиқ қилади. ижтимоий психология гуруҳ ва омма психологиясининг хусусиятлари, уларнинг шахснинг онги ва ҳуқига таъсири, кишилар фаолиятини рағбатлантирувчи омиллар, кайфият, ижтимоий фикрни

шакллантирувчи омилларни ўрганади. Шахс психологияси олий нерв фаолияти турлари ва инсон темпераменти, характери, шахсининг иродаси, қобилияти, хиссиёти, хотираси, англаш ва хис этиш қобилиятини ўрганади, меҳнат психологияси меҳнат фаолиятлари, шу жумладан, раҳбар ва мутахассислар (касбий хусусият ва қобилиятлари, кадрларни ўқитиш усуллари, иш ва дам олиш тартиби, кадрларни танлаш ва баҳолаш усуллари, меҳнат жараёнининг психологик жиҳатлари) фаолиятини ўрганади.

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

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

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

Шахсининг руҳий хусусиятларини инсон фаолиятида ажратиб тушуниб бўлмайди, чунки киши қобилияти ва феъли хусусиятлари унинг фаолияти ва ҳуққида намоён бўлади. Инсон ҳаёти ва оммавий фаолияти унинг руҳий ҳолатини шакллантиради. Инсоннинг қандай ҳаёт кечириши, нима билан шуғулланишини билмай вужудга келганлиги, у ёки бу нарсага қобилият ривожланганлиги, феъли шаклланганлигини англаб бўлмайди.

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

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

Киши руҳий хусусиятларнинг у бажарувчи иш талабларига мос келмаслиги ўз касбидан қониқмаслик уни ўзгартиришга ҳаракат қилишга, хато

қилиш эҳтимоли ортишига ва натижада меҳнат унумдорлиги пасайишига олиб келади.. аксинча, агар инсон ўз қобилиятини тўлиқ намоён қила олувчи иш билан бўнд бўлса, у ўз меҳнатидан мамнун бўлади, касбни тез эгаллайди ва меҳнат унумдорлиги юқори бўлади.

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

8 – маъруза: БОШҚАРУВ ҚАРОРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ

Режа:

1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи.
2. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.
3. Қарор қабул қилиш босқичлари.
4. Самарали қарорлар.
5. Қарорни аниқлаш, баҳолаш, танлаш ва амалга ошириш.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга бошқарув қарорлари, уларнинг турланиши, қарор қабул қилиш жараёни, уларни танлаш, қабул қилиш ва ижросини таъминлашни ташкил этиш ҳақида тушунча бериш ва талабаларда бошқарувнинг самарали қарорларини қабул қила олиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларнинг таснифи

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги кўпинча қабул қилинаётган қарорларга боғлиқ. Корхонадаги бутун савол ва муаммолар занжири ва уларнинг аниқ ечими бошқарувчига юкланган. Ишлаб чиқариш, техник, ижтимоий, иқтисодий, маркетинг ва ҳуқуқий вазифалар қарорларни тўғри қабул қилиш ва ўз вақтида бажарилишига боғлиқ. Ечилаётган муаммоларнинг барчаси ҳар қандай бошқарувчи томонидан ҳисобга олинади ва бу нарса унинг бошқарув услубида ҳамда бутун бошқарув жараёнида акс этади.

Қарорларни ишлаб чиқариш ва амалда қўллаш раҳбарнинг кейинги фаолиятидаги силжишларига боғлиқ. Битта муаммо бўйича бир неча қарорлар ишлаб чиқилади ва улардан биттаси амалда қўлланилади. Бу қарорлар таснифи муҳим назарий ва ҳаётий аҳамиятга эга.

Бошқарув фаолиятининг самарадорлиги нуқтаи назаридан қарорлар қуйидаги турларга бўлинади: стратегик ва оператив.

Стратегик қарор - бу корхонанинг фаолияти билан боғлиқ бўлган мақсад ва миссияларнинг шаклланиши.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида бу қарорлар корхонанинг фаолиятидаги янгича ёндошувлар, кескин бурилишларнинг силлиқ ўтишини

таъминлайди. Стратегик қарорлар корхона, ҳудуд, соҳа даражасида жамиятдаги янги манбаалар ҳисобига бутун иқтисодий ва ижтимоий муаммоларни ечишга ёрдам беради.

Оператив қарорлар бу моҳияти бўйича хўжалик бошқарув қарорларидир.

Шунингдек, бошқарув қарорлари бошқарув даражаси бўйича ҳам қуйидаги босқичларга бўлинади: уста, участка бошлиғи, цех бошлиғи, ишлаб чиқариш бошлиғи, корхона ва бирлашма раҳбари, вазир ва ҳоказо.

Қарорлар таъсир қилиш йўналиши бўйича ташқи ва ички бўлади. Ташқи қарорлар бошқа даражага қаратилади, ички қарорлар эса алоҳида бўлимлар ёки корхонани қамраб олади.

Бошқарув қарорлари функционал мазмуни бўйича иқтисодий, ташкилий, координацион, рағбатлантирувчи, бошқарувчи ва назорат қарорларига бўлинади.

Қайта ишлашни ташкиллаштириш бўйича шахсий, ҳамкасбий ва малакавийларга бўлинади. Шахсий қарорлар раҳбарнинг жамоадаги келишувисиз ва муҳокамасиз ёки алоҳида шахслар томонидан ишлаб чиқарилади. Кўпинча булар корхона тараққиёти йўлидаги принципиал муаммоларга даҳли бўлмаган оператив қарорлардир. Ҳамкасб қарорлари асосан моддий тайёргарлик талаб қиладиган, бир гуруҳ мутахассислар ва раҳбарлар томонидан ишлаб чиқариладиган ва қабул қилинадиган қарорлардир. Улар ҳар томонлама мазмунга эгадирлар. Жамоа қарорлари мансаб ёки ходимлардан қатъий назар бутун иштирокчилар томонидан умумий мажлисда ишлаб чиқилади. Бундай қарорлар ишлаб чиқаришнинг баҳоли саволларини кўриб чиқишда қабул қилинади.

Шу тариқа бошқарув қарорлари инсон фаолиятининг ҳар қандай доирасида ташкилий бошланиши бўлиб ҳисобланади. Унинг асосида қонунлар тасдиқланади, материал-техник, молиявий ва меҳнат ресурслари ишлатиш режалаштирилади, ижрочилар ва раҳбарлар масъулияти оширилади ва мақсадга етишиш йўлида уларнинг ўрни белгиланади.

2. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

Бозор муносабатлари мезонида бошқарув қарори менежментнинг бош омили ҳисобланади, қайсики унда корхона, тармоқ тараққиётининг бутун иқтисодий ва ижтимоий муаммолари кесишади ва бир жойда тўпланади. Бошқарув қарорларининг самарасига бир қатор омиллар таъсир кўрсатади:

- Раҳбариятнинг ёки гуруҳнинг шахсий сифатлари;
- Қарорни ишлаб чиқишдаги шароитнинг ахборот таъминоти;
- Ташкилий характер омиллари (қарорни ишлаб чиқишда мутахассисларни таклиф қилиш, усуллар тизими ва қабул қилинган қарорни бажарувчиларга етказиш шакли, назорат тизими ва ҳоказо);

1. Қабул қилинадиган қарорнинг демократлиги;
2. Илмий асослаш;
3. Аниқ йўналганлик;
4. Аниқ йўналтирилганлик;

5. Вақт бўйича қисқалик ва конкретлик;
6. Қарорни бажариш оперативлиги.

3. Бошқарув қарорларини тайёрлаш жараёни ва қабул қилиш босқичлари

Менежмент амалиётида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалиётга қўллашнинг кўплаб шакл ва усуллари йиғилган. Саволларнинг мураккаблиги ва мазмунига қараб, бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда, иқтисодий таҳлил, эксперт баҳолари каби усуллардан фойдаланишда раҳбар фаолият ҳаракати кетма-кетлигининг умумий схемаси мавжуд. Уни билиш конкрет қарорлини кўриб чиқишга ёрдам беради

Ташкилот фаолияти билан боғлиқ бошқарув қарорлари бевосита раҳбар томонидан ишлаб чиқилади, бу қарорлар ташкилот мезони ва қонунчиликка зид келмаслиги керак. Жамоа «кенгаши» қабул қилинадиган қарорларни ишлаб чиқишлигининг барча босқичларида фаол иштирок этади. Ҳар бир мураккаб қарорни қабул қилиш жараёни ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Қабул қилинган қарорлар бажарилишини ташкил қилиш;
2. Қарорни бажарилишининг назорати ва ҳисоби.

Ҳар бир босқични кўриб чиқамиз.

1) **Биринчи босқич** жамоадаги ижтимоий-иқтисодий жараённи таҳлил қилиш асосида амалга ошади. Бу босқич раҳбар ва жамоа орасидаги ўзаро муносабатга боғлиқ. Раҳбар бу босқичда ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлаш мақсадида ижтимоий-иқтисодий муаммоларни ечишга катта эътибор бериши керак;

2) **Иккинчи босқич**да йиғилган ахборот классификацияланади, таҳлил қилинади ва баҳоланади. Бу босқич мураккаб жараён бўлиб малака, билим ва тадбиркорликни талаб қилади;

6 - ва 7 - босқичларда, шунингдек кам аҳамиятли мазмунга эга бўлган, танланган қарорни аниқ тасвир бериладиган босқичдир. Бу жараёнда ҳужжатнинг икки қисми кўриб чиқилади: аналитик ва конструктив. Аналитик қисмида муаммонинг келиб чиқиш сабаблари, конструктивликда эса муаммони ечиш учун воситалар ва ресурслар, асосий йўллар ва услублар кўрилади. Қарор ишбилармонлик хусусиятига эга бўлиши керак. Бошқарув қарорлари амалиётда кўпинча умумий сўзлар билан ишланади (мажбур қилмоқ, талаб қилмоқ, кўрсатмоқ, назарда тутмоқ ва ҳоказо).

– Охиғи ва энг зарур боқичлар, бу **8,9 - ва 10 - босқичлар** бўлиб, улар қабул қилинган қарорнинг бажарилиш жараёнини ташкил этиш билан бевосита боғлиқдир. Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш жараёни аниқ

– алоҳида бўлмаган ва шу билан биргаликда барча вариантли ечимлар таҳлили;

– ишлаб чиқаришга таъсир қиладиган кучларни аниқлашгина эмас, балки улар самарадорлигини ҳам аниқлаш;

– таҳлил қилиш учун оператив, ҳисоб-китоб ва статистикадан фойдаланиш (1 - схемага қаралсин).

4. Самарали қарорлар

*Ҳар бир шаҳарда масжидлар, мадрасалар, хонақолар қуришни,
работлар бино қилишни, дарёлар устига кўприклар қуришни буюрдим.*
Амир Темур

Қарорнинг энг яхши вариантыни танлаш учун мақбул режалаштириш услублари, операцияларни текшириш услуби, тизимли таҳлил, тармоқли бошқариш ва режалаштириш услуби, эвристиқ ва алгоритм услублари ишлатилади.

1. *Мақбул режалаштириш усули.* Турли ишлаб чиқариш масалаларини ечиш учун иқтисодий-математик услублар ва электрон-ҳисоблаш техникаларини ишлатади. Мақбул режалаштириш ҳар хил моделларининг катта қисми чизиқли дастурлаш масалаларини ечишда ишлатилади. Чизиқли дастурлашни ишлаб чиқаришни бошқаришда ишлатиладиган вариантлари куйидагилардир:

- Ишлаб чиқаришнинг йириклаштирилган режалаштирилиши. Ишлаб чиқариш умумий харажатларини камайтириш жадвалларини тузиш. Бу жадваллар миқдор фоизлари, меҳнат ресурслари ва захира меъёрларининг ўрнатилган чекланишларини ҳисобга олиб тузилади;

- Маҳсулот ассортиментини режалаштириш. Маҳсулотнинг мақбул ассортиментини аниқлаш. Унинг ҳар бир турига ўзининг харажатлари ва ресурсларига бўлган талаб тўғри келади. Масалан, бензин, бўёқ, озиқ-овқат, емларнинг ишлаб чиқариш учун керак бўлган компонентлар таркибини аниқлаш;

- Технологик жараёни бошқариш. Чиқиндиларни энг кам миқдорга келтириш;

- Янги заводнинг қулай жойлашадиган майдонини аниқлаш. Бундай жой, транспорт, маҳсулот билан таъминлаш ва сотишга кетган харажатлар билан аниқланади.

Бунга оммавий хизмат кўрсатиш назариясини, математик статистикасини, эҳтимоллар назариясини киритиш мумкин. Уларнинг барчаси турли вариант қарорларини тузишни ва таққослашга кераклигини танлаб олишга қаратилган. Оммавий хизмат кўрсатиш назарияси ёрдамида ва хизмат кўрсатиш жараёнини яхши ташкил қилиш ҳисобига ишлаб чиқариш ичида меҳнат унумдорлигини ошириш ва харажатларни камайтириш имкониятларини топиш мумкин.

Тизимли таҳлил ёрдамида ҳар қандай муаммо бўйича изланиш олиб бориш мумкин, унда фақат миқдор омилларигина ҳисобга олинмасдан, балки сифат омили ҳам эътиборга олинади.

4. *Тармоқли режалаштириш ва бошқариш.* Ишлаб чиқаришни бошқаришда самарали илмий услубдир. Тармоқли режалаштириш ва бошқариш тармоқ моделини қуришга асосланган. Улар барча ишларни бажариш вақти бўйича аниқ боғлашга, ҳар қандай вақтда топшириқ бажаришга таъсир этувчи муҳим ишларни излаб топишга, моддий ва меҳнат ресурсларини тўғри тақсимлашга ва жараёни яхши бошқаришга имкон беради.

5. *Эвристиқ услублар.* Ахборот етарли даражада тўла ва аниқ эмаслиги ва эҳтимолли вазиятларда ишлатилади.

6. *Алгоритм услублари.* Етарли ҳажмдаги ахборотлар бўлганда, иш натижалари аввалдан тузилган алгоритм асосида ишлатилади.

5. Қарорни аниқлаш, баҳолаш, танлаш ва амалга ошириш

Бошқарув қарорларининг асоси деб оптимал вариантга энг яқин бўлган, энг зўр вариант қабул қилинади. Бу вариант меҳнатни, молиявий-техник ресурсларни ва вақтни энг кам сарф қилинган ҳолда, корхонадаги мавжуд ҳолат ҳақидаги мантикий ахборотларни йиғиб, таҳлил қилиш орқали келиб чиқади.

* мақсадларни баҳолаш ва кутилаётган хавф назарияси усули. Бу усул ўқитиш ва мотивация назариясини ҳисобга олиб табиатни ўлчаш ва башорат қилиш учун ишлатилади;

* моделлаштириш ва тадбиркорликка оид ўйинлар усули. Бу усул ЭХМ ишлатилишини тақозо этади;

* ноаниқлик шароитида индивидуал қарор қабул қилишга ҳар хил ёндошишларни ўз ичига олган қидиришлар назарияси;

* харажатлар усули. Бу усул яъни, ахборотлар йиғиш, таҳлил қилиш ва ишлатиш жуда кўп маблағ талаб этади. Бунда бошқарувчи, агар бу усул оптимал жавоб топишга ёрдам берса, харажатлар олдида тўхташи керак эмас;

* номаълум ва ноаниқ вазиятларни баҳолаш ва таҳлил қилиш, одатда, мавжуд ишончли маълумотлар орқали амалга оширилади. Бу ҳолда қабул қилинадиган қарор корхона ўз олдига қўйган мақсадга боғлиқ. Баъзан қарор қабул қилишни иқтисодий-ижтимоий тизимнинг ривожланиш қонунияти ва тенденцияси, шунингдек таҳлилий ҳисоб-китоблар асосида амалга ошириш мумкин бўлади. Бошқа ҳолларда албатта муаммонинг чуқур таҳлили ва ҳар томонлама бирлашуви керак бўлади, яъни муаммо турлича қараб чиқилиб, керакли таҳлил ва ҳисоб-китоблар ўтказилади;

* қарор қабул қилиш жараёнини соддалаштириш бошқарув жараёнидаги меҳнат доирасини пасайтиради. Агар тизимли таҳлил доимо ўтказилса, қарорларни ишлаб чиқиш усули борган сари соддалашиб аниқ ҳолатга келади. Соддалашган ҳолдаги қарорлар қабул қилиш ва уларнинг самарасини баҳолаш кўпинча корхона фаолиятининг таҳлили такрорланувчи ҳолатида қўлланилади.

* мутахассислар баҳоси, мутахассислар таҳлили асосида олинади. Бу нарсаларнинг олдини олиш учун қилинади. Шундан сўнг мутахассислар мавжуд қарорлар рўйхати ва мавжуд фикрлар, таклифлар ва хулосалар билан танишиб чиқадилар ва ўзларининг яқиний хулосаларини айтадилар;

* бир гуруҳ мутахассислар томонидан қандайдир қийин муаммони ижодий муҳокама қилиш. Бу усулда жамоа тажрибалари ва жамоанинг билимлари натижасида бошқарувнинг ечимлари асосланади ва шу билан бирга яхши ғояларнинг юзага келишига муҳит яратилади, ҳамда муҳокамадаги иштирокчиларнинг яхши танланганлиги муқобил ечимни топишга ва муаммони тўғри ҳал қилишга катта таъсир кўрсатади.

Қабул қилинган қарорларнинг мақсадга мувофиқ ҳолда бажарилиши учун ишлаб чиқариш жараёнида махсус мақсадга йўналтирилган дастурлар, тармоқли графикларни, матрицали бошқарув тизимини ишлаб чиқариш зарур.

Бу маросимларни 3 та гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Қарорларни ўз вақтида бажарувчиларга етказиб бериш;

Бажарувчиларнинг фикрларини инобатга олишнинг кенг тарқалган шаклларида бири уларни қарор қабул қилишга жалб қилиш. Шу асосда ишлаб чиқаришнинг иштирокчилари қарор концепцияси ва масалалар ечимлари билан танишадилар. Баъзан шу мақсадда ишлаб чиқариш новаторлари ва сардорларидан комиссия тузилади. Келгусидаги ижро этувчилар қарорларни тайёрлашда иштирок этишади ва бу ечимларни ҳақиқатга яқинроқ қилишади. Чунки улар ишлаб чиқариш жараёнини четдагиларга қараганда яхшироқ билишади.

Шунингдек, жамоа ишчилари муҳокамада, семинарларда, ёки лойиҳа режалаштиришини қабул қилишда қатнашишганида ижобий натижаларга эришадилар. Лекин, бу жамоатчилик фақатгина айрим шартлар бажарилганда амалга оширилади, яъни қачонки яккабошчилик ва аниқ персонал жавобгарликка эга бўлганда.

Шунинг учун ишлаб чиқаришдаги йирик дастурларнинг реализацияси ва ишлаб чиқаришни қайта қуриш - ишларнинг услуб ва формаларининг кескин ўзгаришига олиб келади. Бу кадрлар тузилмасига ҳам таъсир кўрсатади.

Учинчи маросимлар гуруҳи - бу назорат, яъни чуқур малакали таҳлил. Тизимли назоратсиз юқори натижаларга эришиб бўлмайди. Бошқарувнинг юқори даражасида, бундай назоратни ташкилот аниқ мақсадга ва керакли механизмга эришиш учун талаб қилади.

9 – маъруза: АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

Режа:

1. Ахборот ва унинг бошқаришдаги роли.
2. Бошқариш тизимидаги ахборот алоқалари: ташқи ва ички ахборот.
3. Ахборотга нисбатан қўйиладиган талаблар.
4. Ахборотларнинг туркумланиши.
5. Коммуникация тушунчаси.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга иқтисодий ахборотлар, уларнинг турлари ва аҳамияти, ахборотларга қўйиладиган талаблар, бошқарув ахборотлари тизими ҳақида тушунча бериш ва талабаларда бошқарув жараёнида ахборотларни йиғиш, қайта ишлов бериш, уларни узатиш ва таҳлил этиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Ахборот ва унинг бошқаришдаги роли

Иқтисодий ахборот ахборотларнинг муҳими ҳисобланиб, турли тумандир. У қандайдир тизим (корхона, ташкилот ва ҳ.к.)нинг ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти ҳақидаги маълумотлар мажмуасидан иборатдир.

Иқтисодий ахборотни ишлаб чиқиш учун нисбатан оддий алгоритмлар, мантикий операциялар (тартибга солиш, танлаб олиш, тузатув киритиш)ни арифметикадан устиворлиги, дастлабки ва натижавий маълумотларни жадвалли шаклда берилиши хосдир.

Шуни таъкидлаш зарурки, ахборотни ишлаб чиқишнинг барча босқичида қўлланиладиган ахборотнинг ўлчови мавжуд эмас. Ягона имконият – ишлаб чиқиладиган белгилар сонини, яъни ахборотнинг ҳажмини ҳисобга олиш қолади. Бу миқдор фақат ахборот жараёнларининг ташқи томонини акс эттиради.

Иқтисодий ахборотнинг бирлиги, ўзаро алоқаси, динамиклиги унинг муҳим аломатлари бўлади.

Иқтисодий ахборот бир қатор хусусиятларга эга:

- У тақдим этишнинг дискретли шаклига эга ва моддий манбаларда акс этирилади;

- Албатта рақамли материалга эга қийматий, табиий ва бошқа кўрсаткичлар тизимидан фойдаланади;

- Унинг учун катта ҳажм, гуруҳларнинг кўп марталиги, узоқ сақланишлик, даврийлик хосдир.

Иқтисодий ахборот алоҳида хабарлар билан, яъни айрим реквизитлар кўринишида шаклланади. Улар реквизит-аломатлар ва реквизит-асосларга бўлинади.

Ҳар бир асос ўзининг аломатлари билан барча иқтисодий кўрсаткични ташкил қилади. Аломатлар рўйхатини номенклатура деб аташ қабул қилинган. Номенклатурадаги ҳар бир алоҳида маъно (миқдор) алоҳида қатор билан – номенклатуранинг ўрни билан берилади.

Иқтисодий ахборотнинг таснифи уни ўрганишни осонлаштиради.

Ҳар қандай номенклатура учун унинг *барқарорлик коэффиценти*, яъни доимий ахборотнинг ўзгарувчанлигининг ҳажмига нисбати муҳимдир.

Иқтисодий ахборотнинг *оммавийлиги*, яъни белгиланган вақт ичида ўзгарувчан ахборотларнинг улар номларининг сонига нисбати унинг энг муҳим хусусиятидир.

Мураккаблик коэффиценти операциялар сонининг кўрсаткичлар номларининг сонига нисбатидан иборатдир.

Трансформация (ўзгартириш) коэффиценти – дастлабки кўрсаткичлар сонининг натижавий ва оралиқлар сонига нисбатидан иборатдир.

Ахборотларга асосланган, мақсади олдиндан белгиланган ва шу мақсадга эришиш дастури ишлаб чиқилган бошқарилувчи жараёнга мақсадли таъсир кўрсатиш - қарор қабул қилиш деб аталади. Қарорнинг шаклланиш жараёни эса – қарор қабул қилиш жараёни деб юритилади. Ташкилотни бошқариш доирасида меҳнат тақсимотига мувофиқ қабул қилинадиган қарорлар бошқарувнинг у ёки бу вазифасига киради.

Ташкилотни бошқаришнинг юқорида кўриб чиқилган тизими албатта, унга кибернетик нуқтаи назардан ёндошувига кўра белгиланган. Агар бошқарув тизими ҳақида айрим мавҳумликларсиз гапирадиган бўлсак, юқорида қайд этилганлардан ташқари ташкилотнинг бошқарув тизимига унинг ташкилий

таркиби, ходимлар, вазифани бажариш чораларини кўриш, ташкилотнинг ички маданияти ва ҳоказо омиллар таъсир кўрсатади.

2. Бошқариш тизимидаги ахборот алоқалари: ташқи ва ички ахборот

Келиб чиқиш манбаасига боғлиқ равишда ахборот ташқи ва ички ахборот турларига бўлинади. **Ташқи ахборот** ташқи муҳитдан алинадиган хабарларданиборат бўлади. Булар жумласига юқори ташкилотлар фармойишлари, режа топшириқлари, маҳсулотни сотиш шартлари ҳақида ахборотлар киради. **Ички ахборот** ҳақида ахборотлар киритилиши мумкин.

3. Ахборотга нисбатан қўйиладиган талаблар

Ахборот тўғри, аниқ, ўз навбатида, объектив. Мазмунли ва қарорларни қабул қилиш учун тушунарли бўлиши керак. Ахборот ҳажми жиҳатидан кичик, мазмун жиҳатидан чуқур, унинг матни тушунарли ва содда бўлиши лозим. Корхонани ахборот билан тўғри алоқалар кўринишидаги турли-туман ахборот оқимлари воситасида таъминланиб, улар аниқ ишлаб чиқариш вазифасини хал этиш имконини беради.

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

Бу йўналишда олиб бориладиган барча ишлар ахборотни йиғиш ва қайта ишлашнинг ягона умумдават тизимини яратишни таъминлаши зарур.

4. Ахборотларнинг туркумланиши

Йўналиши бўйича ахборот - бошланғич ва бошқарувчи (раҳбарлик) ахбороти турларига бўлинади. Раҳбарлик ахбороти бошланғич ахборотни қайта ишлаш асосида қарор қабул қилиш натижасидир. Бошланғич ахборот доимо бошқарув тизимининг қуйи даражасидан юқорироқ даражага қараб ҳаракат қилади, раҳбарлик ахбороти эса тескари йўналишда ҳаракатланади.

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

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

5. Коммуникация тушунчаси

Коммуникация - ўзаро фикр алмашинув билан боғлиқ бўлган, алоқа учун хизмат қиладиган тушунчага айтилади. Бу дегани алоқа йўли, темир йўл, сув йўллари орқали бажариладиган ишларни олдиндан режалаштириш бу менежментда бошқарув тизимининг асосий йўналишидир

Раҳбар ўз корхонасини ривожлантириш учун 50-60%гача ўз вақтини коммуникация билан боғлаши лозим. Бошқариш вазифаларини бажаришда, режалаштириш, ташкил этиш, текшириш ва таҳлил қилиш асосан фикр

алмашиш, информациялар олиш, рекламалар бериш билан боғлиқ бўлиши керак. Ривожланган давлатларда коммуникация йўли билан, америкалик раҳбарларни 73%, англияликларни 63%, японларни 85%и ўз корхоналарини ривожини бош омили коммуникация деб ҳисоблайди, яъни реклама, информация, ишлаб чиқариш маҳсулотларини бошқа давлатларга осон ва арзон тез йўллар билан сифатли ҳолида истеъмолчиларга етказиш жуда самарали ишлаш билан боғлиқ. Корхоналар ўртасида коммуникация ишлари, бу корхона фаолиятига таъсир этувчи ташқи омиллар асосан тезда корхона фаолиятини ривожланишида таъсирини аниқлаш.

Раҳбарликни юксак маҳорат билан амалга ошириш учун корхонада ишлаб чиқариш жараёни тўғрисида етарли ахборот бўлиши керак. Ишлаб чиқариш маҳсулотларни натижаларни мақсад қилиб қўйилган натижалар билан ҳар доим солиштириб анализ қилиш, ишлаб чиқариш маҳсулотларини замонавий талабга жавоб берадиган даражада ишлаб чиқариш учун замонавий бошқариш талаб қилинади. Бунинг учун раҳбарда ҳар доим куйидаги ахборотлар асосида иш олиб бориши керак:

2. *Молия ҳақида информация, яъни ишлаб чиқариш маҳсулотини таннарҳи тўғрисида ва корхона молия фаолияти.*

3. *Ишчи кучи тўғрисидаги информация, банд бўлганлар сони ва буш ўринлар.*

Корхонадаги вазиятга қараб раҳбар қайси информация, қачон ва қаерда кераклигини тезда ўзи билиши керак. Менежер доимо ишлаб чиқариш ичида бўлиши ишчилар билан суҳбатлашиши, унга келган ахборотлар билан ўртоқлашиб анализ қилишда объектив томонларини аниқ ечимли қилиб асослаш, раҳбарлик этикасига киради.

Жамоада ҳамкорлик даражаси- ҳеч бир корхонада ишлаб чиқариш жараёнлари агар ихтиёрий ҳамкорлик бўлмаса текис ва самарали кетмайди. Ҳамкорлик ҳисси менежерлик фаолиятида энг муҳим бўлиши керак. Реклама - бу шундай информацияки унинг ёрдамида истеъмолчиларнинг катта гуруҳига эга бўлиши керак. Реклама радио, телевидения, рўзнома ва бошқа усулларда амалга оширилади.

Эркин бозор иқтисодиётида реклама катта аҳамиятга эга. Шунинг учун у алоҳида ўрганилиб ривожлантирилади. Коммуникация мажмуи ўз ичига транспорт, алоқа, телевидения, радиони қамраб олади. Бозор муносабатларига ўтиш ва иқтисодиётни барқарорлаштириш вазифалари ташқи иқтисодий алоқани фаоллаштириш, яъни ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва уни амалга оширишда муваффақиятларга эришишда транспорт тармоғига юксак талаб куймоқда. Бозор иқтисодиётига ўтишнинг дастлабки босқичларида 1991-1993 йиллардаги маълумотларга кўра қишлоқ хўжалик ва саноат ишлаб чиқаришнинг кутиладиган пасайишини ҳисобга олган ҳолда республикада транспортни барча турлари билан ташиладиган юкларнинг ҳажми 29,7%, автотранспортда эса 50,8% пасайди.

Охирги ўн йил ичида уй телефонлари сони 3 баробарга ошди. Ҳозирги замон бошқаришида коммуникацияни роли жуда катта, жумладан ахборот

олиш, уни ўз вақтида тадбик этишда замонавий бошқариш усулларида, яъни компьютерлар ва уяли телефонлар жуда қўл келади.

10 – маъруза: МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Режа:

1. Менежер тушунчаси.
2. Менежернинг ўзига хос хусусиятлари.
3. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга менежер, унинг ўзига хос хусусиятлари, менежер меҳнати ҳақида тушунча бериш ва талабаларда бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув фанидан олган билимларини ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш соҳасида қўллай билиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Менежер тушунчаси

Бошқариш фанида марказлаштирилган ҳолда ечиладиган, ташкилотнинг барча аъзолари ва таркибий қисмлари учун умумий ҳисобланган масалалар бошқаришнинг зарурийлигини келтириб чиқаради. Шунинг учун ҳам ҳозирга келиб “менежер” номли мутахассислик шаклланганки, юқоридаги вазифалар билан фақат (ёки асосан) раҳбарлар (менежерлар) шуғулланадилар.

1. Менежер – ташкилотнинг аъзоси бўлиб, бошқарув фаолиятини амалга оширадиган ва бошқарув вазифаларини ҳал этишга масъул бўлган ходимлар. Юқори масъулият билан айтиш мумкинки менежерлар ташкилот учун энг зарурий инсонлардир. Албатта, ҳар бир менежер олдида қўйилган вазифа, масъулият бўйича ташкилот учун ҳар хил муҳимликда урин эгаллайдилар, чунки улар томонидан бажарилаётган вазифалар мазмуни, масъулияти ва ҳажми бўйича ҳар хил ҳамда ташкилотнинг бошқарув иерархияси бўйича тақсимланади.

Менежерлар деб, бошқарув санъати ва маҳоратига эга бўлган малакали ва ёлланиб ишлайдиган мутахассисларга айтилади. Ҳар бир менежер маълум капитал тўплаб ўз ишини очиши мумкин ва тадбиркорлик фаолиятини ташкил этиши мумкин. Аммо ҳамма тадбиркор менежер бўла олмаслигини узоқ муддатли тажриба кўрсатмоқда. Чунки менежер бўлиш учун фақат ёки билим ёки мутахассислик ҳақида диплом бўлиши етарли эмас. Бунда оллоҳдан аталган қобилият – ташкилотчилик, етакчилик, ўз сўзини ўтказа биладиган, мулоқотни билиш санъатига эга ва шунга ўхшаган хислатларга эга бўлиши керак.

	Билим ва маҳорат нисбати, %	
	Ишлаб чиқариш бўйича	Бошқарув бобида
Юқори босқич раҳбарлари (директор, унинг ўринбосарлари)	10	90
Ўрта босқич (цех, участка		

бошлиқлари)	50	50
Кўйи босқич (уста, бригадир)	90	10

Жадвалдан кўриниб турганидек, қанча раҳбар юқорироқ погонани эгалласа у кўпроқ эътиборни бошқариш стратегиясини белгилашга, аксинча, қанча кўйи босқичда бўлса ишлаб чиқариш сирларини чуқурроқ билишни тақозо этаркан.

2. Менежернинг ўзига хос хусусиятлари

Менежерлар яхши тактиккина бўлиб қолмай, стратег ҳам бўлишлари керак. Улар бозор эҳтиёжларини инобатга олишлари, бозорнинг шаклланишида таъсир этиш, талабдаги ўзгаришга эгилувчан шаклда жавоб бериш, у мақсадни аниқ тасаввур қила олиш, эртанги кун муаммоларини ечиш учун бугундан тараддуд кўра олиш, техник ютуқ ва иқтисодий ижтимоий ривождан орқада қолмаслик учун ва самарали хўжалик юритиш керак. Бунга эришиш учун иқтидорли бошқарув аппаратида эҳтиёж сезилади. Бозор шароитларида яхши натижаларга эришиш учун кадрлар тайёрлаш тизимида янги талаблар қўйилади, бу тизимда университет ва институтлар алоҳида ўрин эгаллаши лозим, олий ва ўрта махсус ўқув юртларида янги типдаги, иқтисодиётни яхши билувчи, бошқарувнинг иқтисодий, ижтимоий-психологик усуллари ва техника воситаларини қўллай олувчи менежерлар тайёрланиши лозим.

Мутахассис эгаллаган билимлар тез эскиргани сабабли, уни доимо такомиллаштириб бориш лозим. Агар раҳбар ўз билимини такомиллаштириб бормаса, эски билимларига таяниб қолиши, ишлаб чиқариш бундан зарар кўриши мумкинлигини тажрибада кўриш мумкин. Олинган махсус билимга доимо тўлдирилиб борилиши лозим бўлган асос сифатида қараш керак. Бозор муносабатлари шароитида техник маълумотга эга бўлган ишлаб чиқариш раҳбарлари айниқса иқтисодиёт, маркетинг, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва

Шу юқоридаги берилган йўналишларда менежерлар фаолиятини яхши ривож топишида ўзининг ахлоқи жуда муҳим роль ўйнайди. Шу сабабли ҳозирги замон талаби ҳам менежерларнинг профессионал бўлишларини талаб қилади. Хулоса қилиб шуни айтиш мумкинки, замонавий бошқаришда раҳбарларнинг ахлоқий йўналишлари бўйича ривожланган давлатлар тажрибалари асосида иш олиб бориш мақсадга мувофиқ бўлади.

3. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари

Менежернинг меҳнати, товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми бўлиб, менежментнинг функциялари оператив бажарилиши тўғри ташкил қилинишига боғлиқ бўлади ва ишлаб чиқариш натижасига таъсир кўрсатади. Менежернинг меҳнати ақлий, ижодий характерларни ўзида мужассам этади. Бошқарув меҳнати ишлаб чиқаришга бевосита моддий таъсир кўрсатмайди, аммо уларнинг меҳнати самарали бўлади. Бошқарув меҳнатининг натижаси мураккаб ҳисобланади. Бошқарувчилик меҳнатининг ўзига хос хусусияти унинг аниқ ўлчовини белгилаш мумкин эмаслигидадир.

Бошқарувчилик меҳнатининг предмети ишлаб чиқаришнинг моддий унсури эмас, балки ахборот, ҳар хил хужжатлар, бошқарув ечимлари

ҳисобланади. Менежер меҳнатида ахборотни қайта ишлаш, таъминлаш ва сақлаш асосий ўринни эгаллайди. Битта буюм ишлаб чиқарувчининг технологик операциясига бештагача ва ундан кўп операциялар тўғри келади.

Бошқарув мақсадга йўналтирилган жараёндек, авваламбор инсонларни бошқаришдир.

Инсон ижтимоий-иқтисодий жараёнларга таъсир этувчи асосий компонентдир ва ҳар қандай жамиятда у бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўла олади. Ҳар қандай инсон у эгаллаган лавозимидан қатъий назар ваколатли органларда ўз аксини топган жамият томонидан бошқарилади. Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўзининг хоҳиши бўйича бошқармайди. Тенг ҳуқуқли жамиятда жамият томонидан назоратдан ҳеч ким эркин эмас, ҳаттоки энг юқори даражали раҳбар - Президент ҳам. Жамиятнинг ҳар бир аъзоси бошқариловчи ҳисобланади, чунки у маълум бир жамоага киради. Шу билан бирга жамиятнинг ҳар бир аъзоси бошқарувчи бўлиб ҳисобланади. У ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий хўжайинига, яъни мулкдорига айланади, шунинг учун у бутун иқтисодий, ижтимоий-сиёсий ва маънавий ҳаётда бошқарувчи сифатида иштирок этади. У ёки бу даражада у жамоанинг ишлари билан бошқаришда қатнашади.

Менежер меҳнати ўзини ҳаракатларида, операцияларда, яъни инсонларни бошқарув жараёнини бажарганда мужассамлашади. У ёпиқ циклик формага эгадир. Бошқарув жараёни қўйилган мақсаддан бошланиб, вазифа ва вазифанинг ечилиши билан якунланиб, мақсадга эришиш билан тугайди. Масала ечилгандан кейин, мақсадга эришишда, яна бошқа вазифа қўйилади, янги мақсад ва яна бошқарув жараёни бошланади.

Мақсад → ҳаракат → натижа → мақсад - узилмас бошқарув циклининг схематик кўриниши шундай.

Лекин бунда бошқарув жараёни назарий жиҳатдан тўғри бўлади, амалиётда бошқарув кўпгина, бир-биридан фарқланадиган жараёнларда намоён бўлиши мумкин.

Корхоналарда менежер меҳнати кўпгина масалаларни ҳал қилишга қаратилган бўлади:

- техник, яъни ускуналардан фойдаланиши, ишлаб чиқариш майдонлари билан боғлиқ, ишлаб чиқаришни ташкиллаштириш ва ҳоказо;
- технологик, яъни лойиҳалаштириш ва технологик жараёнларни такомиллаштириш билан боғлиқ;
- иқтисодий, яъни корхона ички ва ташқи муҳитида иқтисодий муносабатларни такомиллаштириш;
- ташкилий, яъни ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил қилишда бошқарув тузилмасини такомиллаштириш билан боғлиқ;
- ижтимоий, яъни ижтимоий муносабатларни такомиллаштириш билан боғлиқ ва ҳоказо.

Замонавий бошқарув ходимларининг характеристик хусусиятлари - юксак профессионализм ва ишбилармонлик хусусиятлари, бошқарув билими асослари ва иқтисодий фикр юритишдан хабари бўлиши керак. Юксак маърифатли ва маданиятли, демократик, мохирлик ва халққа ҳисоб қила олиш, халқнинг эҳтиёжини билиши керак. Бундан ташқари мақсадни кўра олиш ижтимоий муаммоларни еча олиш, жамоани ярата олиш ва йўналтириш хусусиятларига эга бўлиши керак.

11 – маъруза: МЕНЕЖМЕНТ МАДАНИЯТИ ВА УСЛУБИ

Режа:

1. Маданият ва менежмент.
2. Менежмент маданиятининг асосий унсурлари.
3. Низонинг келиб чиқиши ва унинг асосий сабаблари.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга инсон, корхона ва ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) маданиятлари, менежмент маданиятининг асосий унсурлари, ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) низолари, уларнинг пайдо бўлиш сабаблари ва уларни бартараф этиш йўллари ҳақида тушунча бериш ва талабаларда ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) маданиятини ҳис қилиш ва уларни ижобий томондан қайта қура билиш, низоларни ижобий бартараф этиш усулларини қўллаш билиш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Маданият ва менежмент

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

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

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

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

Менежмент маданияти жуда муҳимдир. Инсоният ўз ривожланиш жараёнида жуда катта менежмент тажрибасини жамлаган. Бозор шароитида бу тажриба бошқарув самарадорлигини оширишга хизмат қилиши керак. Менежментнинг вужудга келиши ва ривожланиши, аввало бошқарув маданияти даражаси юксалиши билан боғлиқдир. чунки, менежмент йўллари, усуллари,

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

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

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

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

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

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

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

2. Менежмент маданиятининг асосий унсурлари

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

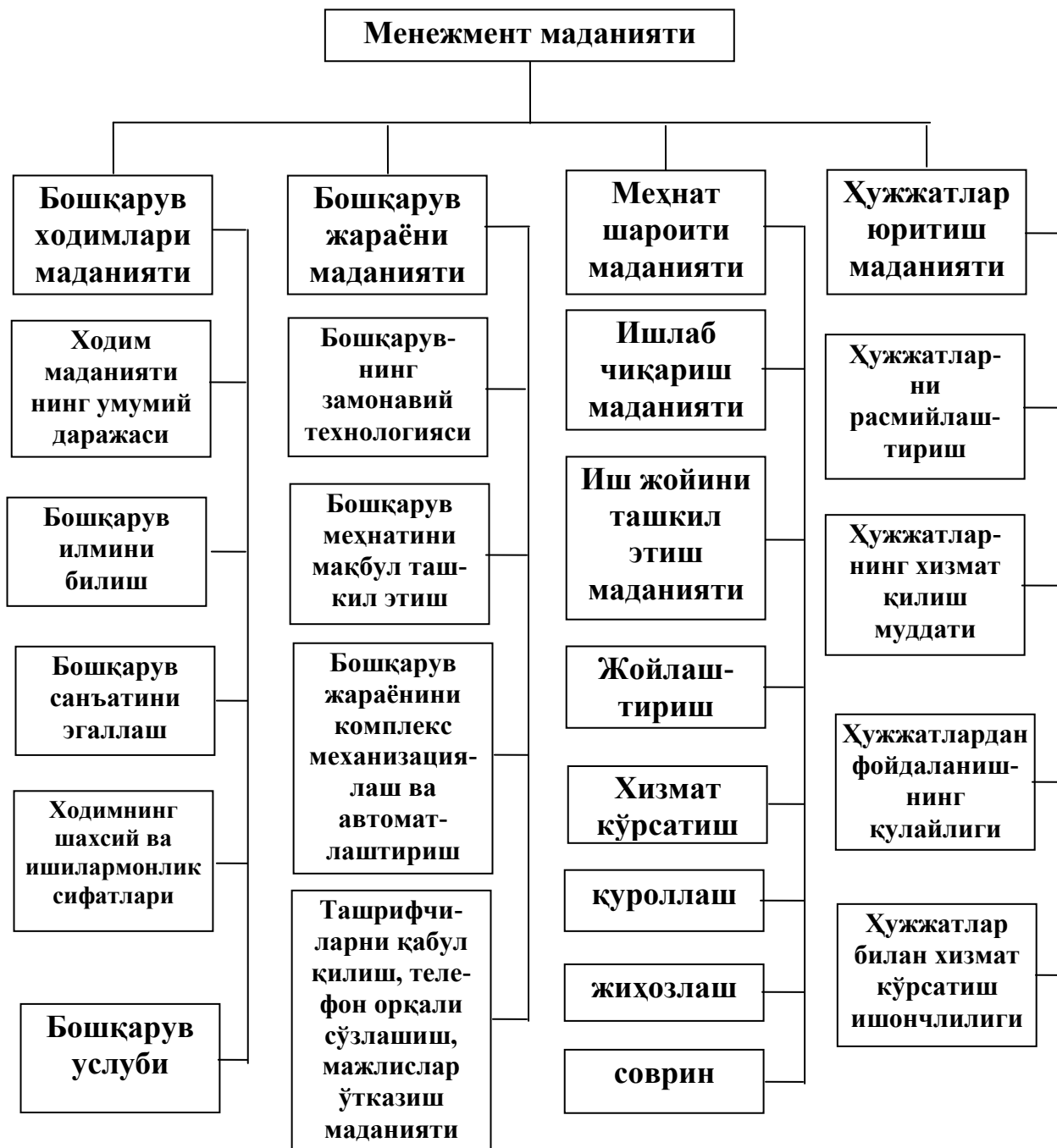
Менежмент маданиятининг барча унсурлари ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳамиятга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиши ва ўз меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

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

Ҳар бир корхона ва ташкилот менежери ўз вазифасини бажариш жараёнида жамоанинг бошқа аъзолари билан муносабатда бўлар экан ишбилармон кишилар ўртасида мавжуд ахлоқий қоидаларга бўйсунди. Ҳар бир жамоада хайрихоҳлик, инсонга ҳурмат муҳити мавжуд бўлиши керак.

Бошқарув маданияти сансалорлик, мансабпарастлик, шавқатсизлик, қўполликка зиддир. Бошқарув тизимида, шунингдек, давлат меъёрларига риоя қилмаслик, ваъдабозлик, фаолиятга нотўғри баҳо бериш ва бошқа хусусиятларга йўл қўйиб бўлмайди. Амалий фаолиятда фандан фойдаланиш, меҳнатга ижодий ёндашиш, тадбиркорлик, жавобгарлик, ташаббус ва мустақиллик, ҳўжасизликка, бюрократизм, қонун бузувчиликка, муросасизлик, виждонийлик, камтарлик ва оддийлик бошқарув ходимлари маданиятини ифодалайди.

Менежмент маданиятининг асосий унсурлари



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

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

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

3. Низонинг келиб чиқиши ва унинг асосий сабаблари

Низо - бу аниқ шахс ёки гуруҳлардан иборат бўлган икки ёки ундан ортиқ томон ўртасида муроса мавжуд бўлмаслигидир. Ҳар бир томон ўз нуқтаи назари қабул қилинишига интилиб, бошқа томоннинг шундай ҳаракат қилиши учун тўсқинлик қилади. (масалан икки муҳандис станок яратиб, ҳар бири ўз лойиҳасини қабул қилишини талаб қилади). Низо кўпинча тажовуз, таҳдид, мунозара, душманлик, уруш ва ҳоказолар билан тенглаштирилиб, доимо номақбул ҳодиса сифатида қабул қилинади, унга имкони борича йўл қўймаслик, ёки тезлик билан вужудга келган чоғда ҳал этиш зарур деб ҳисоблайдилар. Низога нисбатан бундай муносабат «илмий бошқарув» ва «маъмурий мактабга» мансуб муаллифлар асарларида акс эттирилган.

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

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

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

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

Уларнинг асосий сабаби ресурсларнинг чекланганлиги, масалаларни ҳал этишнинг ўзаро боғлиқлиги, мақсад, кадриятлардаги фарқлар, ҳаётий тажриба ва ҳулқдаги фарқлар, қониқарсиз коммуникациялардир.

Баъзи ташкилий тизимлар ва муносабатлар вазифалар ўзаро боғлиқлигидан келиб чиқувчи низолар рўй бериши учун шароит яратади. Шу сабабли ўзаро боғлиқ бўлинмалар раҳбарлари битта умумий раҳбарга бўйсунуши керак, чунки шундай қилинганда низо вужудга келиши эҳтимоли камаяди. Масалан, меҳнат ва иш ҳақи бўлими, молия бўлими ўзаро боғлиқ бўлиб, битта раҳбар - бошлиқ ёки бош иқтисодчига бўйсунадилар.

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

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

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

12 – маъруза: ТАВАККАЛЧИЛИКНИ БОШҚАРИШ

Режа:

1. Таваккалчилик тўғрисида тушунча.
2. Таваккалчилик жараёни.
3. Таваккалчилик турлари.
4. Таваккалчиликни бошқариш ва унинг усуллари.
5. Таваккалчиликни таҳлил қилиш усуллари.

Маърузанинг мақсади: Талабаларга таваккалчилик, таваккалчилик жараёни, таваккалчиликнинг турлари, таваккалчиликни бошқариш ва унинг усуллари, таваккалчиликни таҳлил этиш усуллари ҳақида тушунча бериш ва талабаларда таваккалчиликни бошқариш кўникмаларини ҳосил қилиш.

1. Таваккалчилик тўғрисида тушунча

Биз рус луғатида қабул қилинган «Риск»-сўзини «таваккалчилик» деб таржима қилдик. Бу терминга яна эквивалент ўзбек тилида «қалтислик» ва «риск»нинг ўзини ишлатиш керак деган фикрлар бор. Чунки «Таваккалчилик» сўзи «Риск»ни тўла мазмунини ўзбек тилида ифодалай олмайди. Келажак ўзбек тилида қайси сўзни танлашни кўрсатиб берар. «Вазият» тушунчаси у ёки бу фаолият учун имконият яратувчи турли ҳолат ва шарт-шароитлар жамламасининг бирикуви деб тариф бериш мумкин. Бундай ҳолда вазият мазкур фаолиятини амалга ошириш учун имконият яратиш ёки унга тўсқинлик қилиши мумкин.

Шуни қайд этиш лозим-ки, таваккалчилик вазияти сифат жиҳатдан ноаниқлик (мавҳумлик) вазиятидан кескин фарқ қилади.

Ноаниқлик вазияти-амалда ўрнатиш имкони бўлмаган ҳодиса ва қарорлар натижаларини ҳосил бўлиш эҳтимолиятидир.

Шундай қилиб, таваккалчилик вазиятини аниқланиши мумкин бўлган ва амалга ошувчи ҳодисалар эҳтимолиятидаги ноаниқликлар хилма-хиллиги деб тариф бериш мумкин.

Яъни бу ҳолда тахминан шерикларнинг ишлаб чиқаришдаги ҳамкорлигидаги фаолияти, рақибларни қарши ҳаракати, иқтисодиёт тараққиётига табиий муҳитнинг таъсири, ишлаб чиқаришга илмий техник ютуқларни жорий этиш натижасида пайдо бўлувчи ҳодисалар эҳтимолини объектив баҳолаш имконияти мавжуд бўлади.

Таваккалчилик вазиятлардан «чиқиш учун», субъект танлов ўтказиши ва уни амалга оширишга ҳаракат қилади. Таваккалчилик тушунчасини англаш айнан шу жараёнда ўз ифодасини топади. Субъектнинг фаолият режаси эса бу жараён таваккалчилик тушунчасини англашда ўз ифодасини топади. Амалга оширишга ҳаракат қилиш учун қарор танлови босқичида бўлганидек, амалга ошириш босқичида ҳам мавжуд бўлади.

Бу ва бошқа ҳолларда таваккалчилик аниқ зиддиятларни ноаниқ вазиятда ривожига қарама-қарши интилишлари орқали амалий ечимини топиш усули билан субъект томонидан ноаниқликларни олиш моделини ифодалайди. Таваккалчилик-бу омадсизлик ҳолатида вақтинча танловга қадар бўлган ҳолдан ҳам ёмон вазиятда бўлиш имконияти мавжуд бўлганида танлов шароитида амалга оширилувчи фаолият (ҳатти-ҳаракат)дир. Бу тарифда омадсизлик хавф-хатар ҳолати билан бир қаторда, альтернативлик (муқобиллик) каби ҳислат ҳам иштирок этади.

2. Таваккалчилик жараёни

(Таваккалчилик-бу муқаррар танлов вазиятидаги ноаниқликларни бартараф этиш билан боғлиқ жараёнда кўзланган натижаларга эришиш омадсизлик ва мақсаддан чекиниш эҳтимолини миқдор ва сифат жиҳатдан баҳолаш имконияти мавжуд ҳолдаги фаолиятидир.

Кўрсатиб ўтилган элементлар, уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва ўзаро таъсирчанлиги таваккалчиликнинг мазмун моҳиятида намоён бўлади.

Шу билан бир қаторда таваккалчиликка унинг моҳиятини англаш имконини берувчи бир қанча ҳислатлар ҳосилдир. Унга қуйидаги ҳислатлар киради.

- карама-қаршилик (зидлик)
- альтернативлик (муқобиллик)
- ноаниқлик (мавҳумлилик)

Қарама-қаршилик-таваккалчиликнинг муҳим хислатларидан бири бўлиб, у турли қарашларда намоён бўлади.

Таваккалчиликнинг бу хусусияти муҳим иқтисодий, сиёсий ва маънавий руҳий оқибатга сабаб бўлади, чунки у жамият ва техника тараққиётини таъминлайди, жамоатчиликнинг фикрлаш доирасига ижобий таъсир этади. Иккинчи томондан, таваккалчилик авантюризм, валютаризм, субъективизмга, ижтимоий тараққиётни тормозлашга олиб келади.

Таваккалчиликнинг қарама-қарши табиати мавжуд таваккал ҳаракатларнинг тўқнашувида намоён бўлади. Масалан, у ёки бу ҳаракатни амалга ошириш учун мақбул йўлни танлаган киши ўзини таваккал иш қилган деб ҳисобласа, бошқа одамлар томонидан у эҳтиёткорлик, ҳар қандай таваккалчиликдан ҳолис ёки аксинча деб баҳолаш мумкин.

Таваккалчиликнинг муқобиллик хусусияти икки ва ундан ортиқ вариантдаги имкониятлар йўналишлар ҳаракатлар орасидан ўзига мос - келувчи вариантни танлаш заруратидан келиб чиқади. Танлов имкониятининг мавжуд бўлмаслиги, таваккалчилик ҳолатини инкор этади. Қаердаги танлов бўлмаса у ерда таваккал ҳаракатдаги вазият юзага келмайди, демак таваккалчилик мавжуд бўлмайди.

Таваккалчиликнинг бу хислатига эътиборни қаратишимизнинг муҳимлиги шундан иборат-ки, у ноаниқликнинг объектив ва субъектив манбаларини инкор этади ва бошқарув жараёнларини амалда оптималлаштиради, қолаверса гап қандайдир ноаниқликларни тўлиқ бартараф этиш устида эмас (амалда мумкин бўлмаган), балки рационал альтернативани танлаш мақсадида таваккалчиликни ҳисобга олиш зарурати устида кетмоқда.

3. Таваккалчилик турлари

Таваккалчиликни бир неча турларга бўлиш мумкин:

- Альтернативларни амалга ошириш ва танлаш жараёнида объектив ва субъектив эҳтимолликларга эга.

Қарорлар қабул қилишда биз 2 турдаги таваккалчиликга йўл қўямиз:

1) Таваккалчиликни ҳисобга олган ҳолда умумдавлат қарорларини қабул қилиш;

2) Маҳаллий аҳамиятга молик қарорлар қабул қилиш.

Иқтисодиётнинг бозор муносабатларига ўтишида талаб ва таклиф муносабатлари орасида ҳам маълум бир таваккалчиликка таянилади.

Ноаниқ қаршиликлар натижасида юзага келувчи таваккалчилик «Vis major» дейилади. Кўп ҳолларда ноаниқликлар таваккалчиликни синаш тушунчалари дейилади. Лекин (таваккалчилик учун) ноаниқликлар баъзи ҳолларда таваккалчилик сифатида кўринади ёки баъзи бир номаълум ҳодисаларни пайдо бўлишида ёки пайдо бўлиши бизга ноаниқ вазият эҳтимоли кўринишида пайдо бўлади. Амалда узоқ муддатли ва қисқа муддатли таваккалчилик мавжуд.

Узоқ муддатли таваккалчилик кишлоқ хўжалиги ва унинг тармоқларини ривож билан боғлиқ бўлиб кўп ҳолларда бутун халқ хўжалиги даражасида қабул қилинади.

Қисқа муддатли таваккалчилик конъюнктурали ҳисобланади, яъни маълум вақт давомида бажариладиган маълум турдаги ишларни бажаришда қабул қилинади.

Таваккалчилик турлари қуйидаги синфларга бўлинади:

1) Хўжалик таваккалчилиги;

Хўжалик таваккалчилиги муваққат ва объектив таваккалчиликдан ташкил топади.

Муваққат таваккалчилик - бу ишлаб чиқариш жараёнида йўналтирилган маҳсулот кераксиз бўлиб қолишидир. Объектив таваккалчилик-бу мазкур маҳсулот мазкур ҳудудда сотилмай қолишидир.

Тадбиркорлар ўз фаолиятлари давомида қуйидаги вазиятларда таваккалчиликни ҳисобга олишлари лозим:

1) Ишлаб чиқариш соҳасида: бошқарув, тақсимот, технология, техника об-ҳаво билан боғлиқ таваккалчиликни.

4. Таваккалчиликни бошқариш ва унинг усуллари

Биз таваккалчиликни бошқаришнинг янги усули таваккалчиликни бошқаришда ўйинлар назариясидан фойдаланишни кўриб чиқамиз. Ўйинлар назариясида агар биз икки шахс орасидаги ўйинни назарда тутсак унда улар бир шахс бир-биридан боғлиқ бўлмаган қоида ўз стратегиясини танлашни тушинамиз. Ўйин мақсади мувозанат нуқтасига эришиш стратегиясини танлашдир.

Мувозанатлик стратегияси - бу ишончлилик стратегияси бўлиб, асосида тўлов функциясининг қиймати, унинг объективлиги ётади ва камтарона қоида саналади. Аммо ўйинлар назариясида кўпинча мувозанат ҳолатдан узоқлашиб таваккалчиликка йўл қўйишади, бу эса кўплаб амалий масалаларнинг ишида учраб турадиган ҳолатдир. Бунда барча мумкин бўлган имкониятлардан ўйинчининг хулқ-атвори, танлаган стратегия натижасида келадиган фойда, унинг стабиллиги ва бошқалар назарга олинади. Қуйида биз мувозанат нуқтасидан узоқлаган қоидада ўйин юритиш мисолларини кўриб чиқамиз.

Бундай стратегияда истаган натижага эришиш хавфи катта бўлади. Бундай стратегияларни танлашда барча имкониятларни ҳисобга олган ҳолда шундай йўлни танлаш керакки, унда рақибнинг ҳатти-ҳаракати ўзаро бўладиган фойда бу танланган стратегиядан олинадиган натижаларни ҳисоблаб уни мувозанат ҳолат ўйинлари билан солиштириб кўриш зарур.

Инсон стратегияси

	r_1	r_2	...	r_j	...	r_n
S_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1j}	...	a_{1n}
S_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2j}	...	a_{2n}
...	...	...	...	...	...	...

S_i	a_{i1}	a_{i2}	...	a_{ij}	...	a_{in}
...	...	...	...	...	...	...
S_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mj}	...	a_{mn}

Табиат ҳолатлари

a_{ij} - инсон S_i стратегиясини танланганда унга табиат R_j ҳолатни қарши қўйгандаги тўлов миқдори.

Матрицанинг элементи ўйинчи S_i ечимга келганда табиатнинг r ҳолатидаги тўловлар суммасини белгилайди. Агар A_{ij} мусбат бўлса табиатнинг R_j ҳолатида ўйинчининг S_i стратегиясини танлашдан келган фойдасини, манфий бўлса ўйинчининг тутган зарарини англатади.

Табиат ҳолатлари.

	r_1	r_2	...	r_j	...	r_m
S_1						
S_2						
...						
S_i				a_{ij}		
...						
S_n						

Агар ўйинлар матрицаси берилган бўлса яъни a_{ij} -лар барча i ва j лар учун берилган бўлса, қуйида ўйиннинг энг яхши стратегиясини танлаш мезонларини келтирамиз.

I. Лаплас мезони. Агар табиат ҳолатларини юзага келиш эҳтимоллари маълум бўлмаса барча ҳолатларни тенг эҳтимолли деб фараз этамиз ва S_i стратегиясини S_j стратегиядан яхшироқ деймиз ва $S_i > S_j$ деб белгилаймиз агар

$$\sum_k a_{ik} > \sum_k a_{jk}$$

бўлса.

II. Вальд мезони. Пессимистик стратегияларини танлаш, камтарлик йўлини тутиб ўйин юритиш бўлиб бу мезон орқали қуйидагича стратегия танланади:

$S_i > S_j$ дейилади,

агар $\min_k a_{ik} > \min_k a_{jk}$ бўлса.

III. Гурвиц мезони. Бу мезонда ҳар бир S_i стратегия учун қуйидагича ҳисобланади:

$$h_i = \lambda \max_k a_{ik} - (1 - \lambda) \min_k a_{ik} \text{ бу ерда,}$$

$0 \leq \lambda \leq 1$ оралиғи бирор қиймат бўлиб агар $h_i > h_j$ бўлса $S_i > S_j$ дейилади.

Фараз этайлик қарор қабул қилишни А, В, С, D, E беш варианты ва табиатнинг 3 варианты: I, II, III, берилган бўлиб ютуқ қийматлари қуйидагича берилган бўлсин:

Вариантлар	Ҳолатлар		
	I	II	III
A	2	3	5
B	1	3	5
C	0	7	2
D	9	0	0
E	3	3	3

Бу матрица асосида А, В, С, D, E вариантларни бирор тартибга келтириш мумкин, масалан, аввал 5 вариантдан энг яхшиси танланади сўнг қолган 4 вариантнинг энг яхшиси ва ҳоказо.

Жадвалдан кўриниб турибдики, ундаги сонлар шундай танланганки, Лаплас мезони билан бирор яхши вариантни танлаш қийин, чунки сатрлардаги сонлар йиғиндиси ўзаро тенгдирлар.

IV Сэвиж мезони. Бу мезон «қўлдан кетган фойдани» минималлаштириш усули дейилади. Бу мезонни қўллаш учун қуйидаги формулани тузамиз:

$$b_{ij} = a_{ij} - \max_k a_{kj},$$

ва $S_i > S_j$ дейилади, агар $\min_k b_{ik} > \min_k b_{jk}$ бўлса.

5. Таваккалчиликни таҳлил қилиш усуллари

Тижорат таваккалчилигини таҳлил этиш учун иқтисодий тизимни айрим элементларга, қуйи тизимларга ажратиб математик усул, усуллар, моделлардан фойдаланиб, шу билан бирга мутахассислар тажрибаси ва экспертизалар, ҳисоблаш техникасини амалда қўллаб, аниқмасликнинг ҳар бир соҳадаги элементларига боғлиқ равишда таҳлил этиш мумкин. Шундай қилиб таваккалчиликни таҳлил этиш назариясидан фойдаланиб, бажариладиган фаолият натижасининг эҳтимолини аввалдан аниқлаб, таваккалчиликни иқтисодий математик моделлардан фойдаланиб баҳолаш мумкин. Бу усул ва моделлар асосида таваккалчилик даражасини пасайтириш ёки унинг бўлажак хавфидан қутулиш мумкин, яъни бу усуллар асосида тадбиркор ўз фаолияти натижаси учун фойдали бўлган қарорга келиши мумкин. Япония, АҚШ иқтисодида фирмалар, ташкилотлар, компаниялар иқтисодининг ўсиш жараёнида кўплаб ишлаб чиқаришда таваккалчиликка боғлиқ бўлган фаолият юритиб таваккалчилик стратегиясини тузадилар. Бунинг учун корхона келажагини аниқ таҳлил этиб, замонавий, тизимли режалар тузиб, уни цивилизациялашган бизнес ва маркетинга асосланган ҳолда тузилади. Таваккалчилик тижоратда ҳақиқий йўналишни аниқлаб беради.

Таваккалчилик дастурларини тузишда башорат этиш натижаларидан фойдаланиш учун иқтисодий математик усуллардан фойдаланиш кўп қулайликлар яратади. Бу усул асосида таваккалчилик дастурининг бир неча вариантларини тузиб, фаолият юритишдан юзага келган ҳолатлар учун керакли

ва ўша ҳолатга муносиб дастур вариантдан фойдаланиш мумкин. Бундай дастурлар ташкилот фаолиятида ишончсизлик даражасини маълум миқдорда камайтиради. Япониянинг ҳар тўртинчи корхонаси таваккалчиликнинг олдини олиш дастурига эга.

ТАВСИЯ ЭТИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари.

1. Ўзбекистон Республика Конституцияси. Т. “Ўзбекистон”, 1994 й
2. Ўзбекистон Республикаси таълим тўғрисидаги қонун. Т. Ўзбекистон 1998 й
3. Ўзбекистон Республикаси кадрларни тайёрлаш миллий дастури.
4. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси Т. “Адолат” 1996 й
5. Ўзбекистон Республикаси корхоналар тўғрисидаги қонун Т. “Адолат” 1992 й

II. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарори.

6. Президент И.Каримовнинг 2005 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2006 йилда иқтисодий ислохатларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси “Халқ сўзи” 2006 й 11 феврал № 29 (3828)

III. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари.

7. И.А.Каримов “Ўзбекистон иқтисодий ислохатларни чуқурлаштириш йўлида” Т. “Ўзбекистон” 1996 й
8. И.А.Каримов “Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби” Т. “Ўзбекистон” 1996 й
9. И.А.Каримов “Янгиликка интилиб яшаштараққийёт гарови” Т. “Ўзбекистон” 1997 й
10. И.А.Каримов “Юксак малакали мутахассислар тараққийёт омили” Т. “Ўзбекистон” 1997 й
11. И.А.Каримов “Замонавий кадрлар - тараққийетимизнинг муҳим омилидир” Т. “Ўзбекистон” 1998 й
12. И.А.Каримов. «Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз». - Т.: «Ўзбекистон», 2000.
13. И.А.Каримов. Бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. - Т.: Ўзбекистон, 2005.
14. И.А. Каримов. Ўзбекистон XXI – асрга интилмоқда. - Т.: Ўзбекистон, 1999.

IV. Дарсликлар

15. Р.Валижонов, О.Қобулов “Менежмент асослари” КХК учун дарслик Т. “Шарқ” 2002 й
16. И.У.Муракаев, И.С.Саифназаров “Менежмент асослари” КХК учун дарслик Т. “Ўзбекистон” 2001 й
17. М.Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаев “Менежмент” дарслик Т. “Ўқитувчи” 2001 й

- 18.С.С.Ғуломов “Менежмент ва бизнес асослари” дарслик. Т. “Меҳнат” 1997 й
- 19.К.М.Қосимов “Менежмент” дарслик Т. 2002 й
- 20.М.М.Максимцов и др. “Менежмент” учебник М.ЮНИТИ 1998
- 21.О.С.Вихонский, А.И. Наумов “Менежмент, человек, стратегия, организация процесса” Учебник М. “Гардарика” 1996 г
- 22.Э.А.Уткин “Курс менежмента” Учебник М.Зеркало 1998 г
- 23.О.А.Абдуллаев ва бошқалар “Менежмент ва бизнес асослари” дарслик Т. “Меҳнат” 1997 й
- 24.М.Тошнӣёзов, И.Шарифбоев “Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари” дарслик Т. “Ўзбекистон” 1995 й

V. Ўқув қўлланма.

- 25.Д.Н.Раҳимова, З.Я.Худойбердиев “Менежмент” Ўқув қўлланма Т. “Академия” 2003 й
- 26.И.У.Муракаев, И.С.Саифназаров “Менежмент асослари” Ўқув қўлланма Т. 1998 й
- 27.С.С.Ғуломов “Менежмент асослари” ўқув қўлланма Т. “Ўқитувчи” 2001 й
- 28.А.Қўчқоров, Х.Тошматов “Менежмент стратегияси” Ўқув қўлланма Т. “Ўқитувчи” 2001 й
- 29.Дадабоев “Основы менежмента” Учебное пособие. Фергана 1998 г
- 30.К.Х.Абдурахмонов, А.М.Аллохбердиева “Основы менежмента”
- 31.К.Х.Абдурахмонов, П.Х.Алимов и др. “Конфликтный менежмент в организации” Учебное пособие. М - 2000 г
- 32.Е.Е.Вершигорова «Менежмент» Учебное пособие. М. ИНФРА 1998 г.
- 33.Р.Валижонов, О.Қобулов “Менежмент асослари” Ўқув қўлланма Т. “Ўқитувчи” 1997 й.
- 34.В.В.Глухов «Основы менежмента» Учеб-справочное пособие. С-Пб. 1997 г.
- 35.Қ.Х.Абдурахмонов ва б. “Персонални бошқариш” Ўқув қўлланма Т. “Шарқ” 1998 й.
- 36.М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев “Бошқариш мақсади ва функциялари” Ўқув қўлланма Т. “Меҳнат” 2000 й.

VI. Илмий монография ва мақолалар

- 37.М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев “Менежмент” 100 саволга 100 жавоб Т. “Меҳнат” 2000 й.
- 38.К.Боулин «Основы стратегического управления» М. МГУ 1995 г.
- 39.Х.Виссема «Менежмент в подразделениях фирмы» М. ИНФРА 1996 г.
- 40.И.Н.Герчекова «Менежмент» М 1995 г.
- 41.В.И.Гольянов и др. «Краткий курс менежмента» Самара 1992 г.
- 42.И.Л.Кричевский «Если вы руководитель» М. Дело 1998 г.
- 43.И.А.Кузьмин «Психотехнология и эффективный менежмент» М. 1995

44.П.Э.Ленд «Менеджмент искусство управления» М. ИНФРА-М 1995 г.

45.В.П.Шейнов «Как управлять другими, Как управлять собой. Искусство менеджера» М. «Ассиана» 1996 г.

VII. Газета ва журналлар

46.Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси журнали сонлари 2003-2007 й.

47.“Менеджер” журнали сонлари 2004-2007 й.

VIII. Интернет саҳифалари:

48.www.sunny.ccas.ru – Жаҳон кутубхоналари сервери. 45 та мамлакатнинг 1000 ортиқ кутубхоналарига киришни таъминлайди.

49.www.torg.uz

50.www.uzbussines.unitech.uz